

Het “JeugdSynergiePlan”

door: Drs. Paul van Kempen

Meer effectiviteit voor verenigingen



Drs. Paul van Kempen

Dit plan beschrijft methodes van effectieve samenwerking waarmee er bij verenigingen meer kan worden bereikt. De samenwerkende partijen van belanghebbenden, oftewel stakeholders, bestaan uit: de leden, de ouders, de vrijwilligers, de andere verenigingen, de bonden, de overheid,

de zorgverzekeraars, het onderwijs, subsidieverstrekters, de sponsors en de zakelijke dienstverleners.

In dit plan komen theorie en praktijk bij elkaar. De theorie over synergie en effectiviteit wordt hier op een unieke manier beschreven en geconcretiseerd. Nog nooit eerder zijn deze economisch belangrijke begrippen op deze manier geïnterpreteerd en geconcretiseerd. Voor de praktijk staan er in dit plan veel unieke oplossingen. Speerpunt hierbij vormt de teamsport voor de middelbare scholieren, voor wie er in praktijk te weinig aandacht bestaat. Het JeugdSynergiePlan kan echter ook voor veel andere doelgroepen worden toegepast zoals scouting, muziek- en cultuurverenigingen of seniorenbeleid. Dit rapport biedt dan ook vele winstmogelijkheden voor de leden, voor de verenigingen, voor de overheid, de jeugdzorg, het onderwijs, voor de zakelijke dienstverlening; kortom de hele maatschappij. Belangrijke zaken komen eerst en daarom gaat welzijn boven welvaart en een proactief beleid gaat voor restrictief overheidsbeleid. De overheid heeft dan ook een belangrijke invloed op het succes van dit plan.

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

Synergie kan ontstaan door samenwerking of fusies waarbij:

-1- de middelen **efficiënter (doelmatiger)** worden gebruikt waardoor je kosten bespaart. Dit wordt ook wel economics of scale genoemd, door productie op grotere schaal (schaaleffecten) of doordat je sneller ervaring opbouwt (learning curve).

2- de middelen **effectiever (doelgerichter)** worden gebruikt omdat de krachten worden gebundeld (samen ben je sterk) en er gebruik gemaakt wordt van elkaars kanalen (kansen) en competenties (sterktes). Hierdoor wordt er meer bereikt dan bij individuele inspanningen (economics of scope).

We bereiken met synergie de kern van het economisch denken namelijk ons economisch handelen. De officiële definitie die hiervoor nog steeds in alle literatuur wordt gebruikt is fout en luidt: met zo weinig mogelijk middelen (efficiency) zo

veel mogelijk bereiken (effectiviteit). Juister is het immers om de effectiviteit voorrang te geven boven efficiency. Immers het niet of nauwelijks bereiken van doelen geeft een veel grotere verspilling dan alleen de focus op zuinigheid. Het is veel erger wanneer je een verkeerd en onverkoopbaar product maakt dan wanneer je een product maakt dat wat duurder is dan noodzakelijk. De verspillingen in het onderwijs door het kiezen van een verkeerde opleiding zijn vele malen groter dan het wat langer studeren.

Economisch handelen zou daarmee eigenlijk moeten worden gedefinieerd als:

'zoveel mogelijk doelen bereiken met zo weinig mogelijk middelen'.

Door de belangrijkste doelen te bereiken creëer je waarde toevoeging (productie) en voorkom je impliciet verspilling. Het belang wordt vooral bepaald door de kans op een gebeurtenis (of succes) en de impact van die gebeurtenis. Want wat belangrijk is komt eerst bij je planning! Je moet je dus voortdurend afvragen wat belangrijk is en de belangrijkste aspecten (doelen) voorrang geven (prioriteit). Het managen van dit productieproces zelf (vraagstuk van hoe doe je iets: efficiency) komt daarmee dus pas op de tweede plaats na het vaststellen van de doelen van de belangrijkste stakeholders. De 'wat vraag' komt dus voor de 'hoe vraag'! Dit geldt niet alleen voor ondernemingen maar ook voor verenigingen zoals die er zijn in de sport, scouting, muziek, ouderencontact, et cetera.

Synergie kan dus leiden tot kostenbesparing (efficiency) en/of een betere doelgerichtheid (effectiviteit) waardoor samen het resultaat van de inspanningen of investeringen (productiviteit) vele malen groter kan zijn. De samenwerking is meestal duurzaam, voor meerdere partijen bedoeld en zowel gericht op kostenbesparing als op het makkelijker bereiken van gezamenlijke doelen. Indien twee partijen voordeel halen door samenwerking (win-win) maar daarbij de belangen

van andere partijen uit het oog verliezen, wordt er niet optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden voor synergie en kan dit zelfs schade toebrengen aan de hele organisatie.

De financiële prikkel van het bonussysteem bij de banken gaf op korte termijn een win-win situatie voor de bankmedewerkers, -bestuurders en de aandeelhouders. De belangen van de klant werden echter uit het oog verloren. De nadelige effecten van de woekerpolissen en de risicovolle beleggingen kwamen pas later aan het licht tijdens de kredietcrisis. Het gevolg van dit alles is dat heel veel klanten zijn gedupeerd, Europa nog steeds in een crisis verkeert en de banken enorm in waarde en betekenis zijn afgenomen. Dit alles door de dominantie van de win-win situatie in het bonussysteem en daarmee de kortetermijnbelangen en het gebrek aan synergie. De belangrijkste stakeholder, de klant, werd gedupeerd met slechte producten. De effectiviteit van dit korte termijnbeleid was dus slecht omdat de belangen van de klanten werden verwaarloosd. Dit voorkom je door altijd effectief te blijven redeneren vanuit de belangen van alle stakeholders en hierbij prioriteiten te stellen. Dan pas krijgt synergie de kans om te groeien tot een duurzaam voordeel voor alle partijen.

In de praktijk van het verenigingsleven vormt synergie een braakliggend terrein waar helaas weinig innovatie plaatsvindt terwijl problemen zoals die van het vrijwilligerstekort en de ledenterugloop nijpend zijn. Ook zien we dat verenigingen een eenzijdige focus leggen op die efficiencykant en daarmee de veel belangrijkere effectiviteitskant verwaarlozen of zelfs verkeerd toepassen. In dit rapport staat effectiviteit in de breedtesport centraal en dus het bereiken van de juiste doelen voor de stakeholders van een vereniging, in het bijzonder de middelbare scholier. Door de belangrijkste doelen voor de belangrijkste stakeholders op een effectieve manier te combineren in een plan creëer je synergie. Dit leidt uiteindelijk tot het 'JeugdSynergiePlan' waarin de relaties tussen de belangrijkste stakeholders worden besproken

en planmatig beschreven. De volgende thema's komen aan bod:

-1- Efficiency als instrument voor synergie bij accommodaties

-2- Effectiviteit als instrument voor synergie in de topsport

-3- Het 'JeugdSynergiePlan':

- a- de jongeren; -b- de ouders en de vrijwilligers;
- c- de verenigingen en de bonden;
- d- het onderwijs en de hulpverleners;
- e- de sponsors en de zakelijke dienstverleners;
- f- de overheden en de zorgverzekeraars;
- g- de overige stakeholders.

-4- De werking van het plan

-5- De grenzen van synergie

-6- De ontstekers van het proces

-7- De productiviteit van het plan

-1- Efficiency als instrument voor synergie bij accommodaties

We gaan nu eerst het begrip synergie toepassen in het kader van efficiency en dus economics of scale in de sport, met behulp van drie voorbeelden.

Het metalen rooster aan de achterkant van een ijskast is warm. Bij de techniek om ijs te maken komt warmte vrij. Daardoor is het vlakbij elkaar bouwen van een **ijsbaan en een zwembad** efficiënt. Immers de warmte die vrijkomt bij de ijsbaan kan gebruikt worden om het zwembad te verwarmen. Hiermee worden kosten bespaard en ontstaat synergie.

Schaalvoordelen ontstaan er wanneer een vereniging groter wordt. De accommodatie wordt dan beter benut terwijl de vaste kosten niet toenemen (constant). De sportclub betaalt bij 500 leden evenveel als bij 1.000 leden. Hierdoor dalen de constante kosten per lid indien het ledenaantal stijgt. De grootste verandering hiervan zie

je bij een kleine club. Een toename met 10 leden scheelt op een kleine club met slechts 20 leden 50%, terwijl deze toename bij een grote club met 1.000 leden dat slechts 2% scheelt. Daarmee hebben kleine verenigingen dus een veel grotere noodzaak om te groeien dan een grote vereniging. De constante kosten hangen hier als een molensteen om de nek van ieder lid.

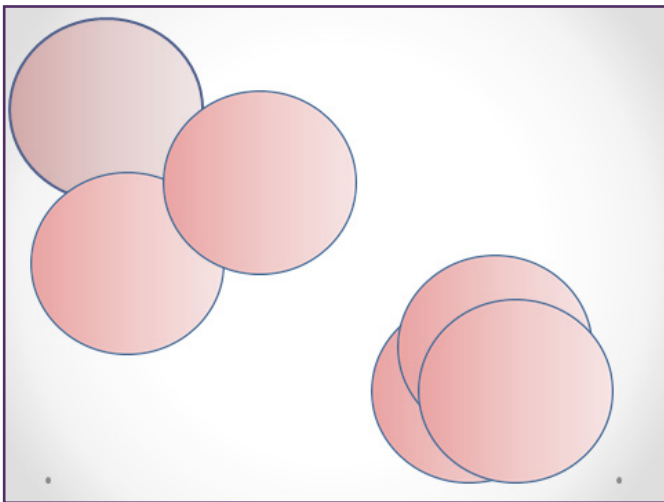
Bij een **multifunctionele sportaccommodatie** (meerdere sporten) gecombineerd met andere voorzieningen wordt de capaciteit optimaal gebruikt waardoor de kosten per gebruiker dalen, de zogenaamde schaafeffecten. De parkeervoorziening kan bij een multifunctioneel complex optimaal worden gebruikt omdat de bezoeken van de diverse voorzieningen toch niet samenvallen. Overdag wordt de parkeerplaats gebruikt voor de mensen die komen winkelen en

's avonds voor de mensen die de bioscoop willen bezoeken. Je kunt zo rekening houden met pieken en dalen in de dag maar ook in de week (doordeweeks bedrijven en in het weekend ontspanning) of zelfs in het jaar en dus seizoen. Naast het feit dat een dergelijk gezamenlijk gebruik van capaciteit leidt tot kostenbesparing geeft het bij de marketinginspanningen ook synergie. Het succes van de ene exploitant of de ene sportclub straalt uit naar alle andere betrokkenen van het hele complex. De naam van het sportcomplex met winkels, horeca en bioscopen wordt nu snel een begrip als een locatie waar altijd wat te doen is. Efficiency en effectiviteit gaan hier uiteindelijk hand in hand.

-2- Effectiviteit als instrument voor synergie in de topsport

Synergie kan ook ontstaan door de **effectiviteit** te verbeteren. Verschillende partijen met verschillende belangen en dus doelen kunnen veel profijt hebben bij samenwerking en daarmee van elkaars sterktes en kansen. Zo wordt ook topsport gebruikt voor commerciële doeleinden zoals sponsoring en relatiemarketing en mediarechten. De sport dient nu verschillende doelen voor

verschillende partijen die elkaar versterken. De sponsor en de media betalen voor de aandacht en de rechten, de sportclub kan hierdoor beter presteren waardoor het spektakel boeiender wordt, er meer mensen kijken, de sponsor meer aandacht krijgt voor zijn bedrijf of product en de media betere kijkcijfers krijgen waardoor er meer reclame-inkomsten binnenkomen. De drie betrokken partijen bereiken (effectiviteit) nu ze hun doelen beter bereiken door samen te werken en dus ontstaat er **synergie**.



Figuur: Hoe meer gemeenschappelijke vlakken de verschillende partijen met elkaar delen, des te meer synergie er kan ontstaan. De linker situatie geeft weinig synergie, de rechter veel. Dat creëer je door uit te gaan van elkaars belangen. Uiteindelijk verloopt de samenwerking op een natuurlijke wijze. Je hoeft er dan geen contract voor op te maken. Iedereen werkt dan graag mee voor het eigenbelang en voor het gemeenschappelijk belang.

Synergie bij een hardloopwedstrijd: Synergie ontstaat niet vanzelf, je moet er moeite voor doen; net zoals je moeite moet doen om van een mooi vuurtje te genieten. Eén grote blok hout in brand steken gaat erg moeilijk. De blok in drieën splijten en deze kleinere blokken tegen elkaar zetten in een driehoek met een warmtebron er onder geeft al snel het gewenste resultaat. De verschillende houtblokken ontvlammen en zorgen

ervoor dat ze elkaar verwarmen. Zo gaat het ook bij synergie. Om een interessante hardloopwedstrijd te organiseren heb je onder meer topatleten nodig die startgeld vragen, een sponsor die dit kan bekostigen en publiek dat via de media aandacht heeft voor de atleten en de sponsoren.

In de praktijk verloopt dit niet zo eenvoudig, want de atleet wil immers zeker zijn van startgeld en eist een voorschot. Hij zit immers met een planning en kan maar een aantal wedstrijden per jaar lopen. Indien een wedstrijd plotseling niet meer doorgaat heeft hij een probleem: geen geld en geen wedstrijdritme. De organisatie zal dus naar een financier moeten gaan die het startgeld kan garanderen of dat wellicht vooruit gaat betalen, de sponsor. Deze zakelijk ingestelde partij wil echter wel de garantie dat hij er exposure voor terugkrijgt en dus dat er media komen (tv, radio, krant) waardoor zijn naam voldoende wordt herkend. Dan maar naar Hilversum en gaan onderhandelen met de sportmedia, maar helaas die zitten met een overvolle agenda en het sturen van een cameraploeg kost erg veel geld. Omroepen willen daarom zekerheid dat de atleten komen en het evenement ook doorgaat. En nu is de cirkel rond want alle drie de partijen zitten op elkaar te wachten waardoor er geen synergie ontstaat.

De aansteker die het vuurtje kan laten ontstaan, bestaat uit bluff of liegen. Je zegt gewoon dat het geregeld is of je vraagt mensen/instanties overtuigingskracht in het spel te gooien. Dat kunnen celebraties zijn (Ruud Gullit, Joop van den Ende), politici (burgemeester, minister), dus mensen met invloed en macht. Je hebt dus een ontsteker nodig om de vlammetjes te laten ontbranden waardoor de synergie tot stand komt. Zo wordt bij veel grote evenementen het onderwerp **duurzaamheid** vaak misbruikt om het evenement binnen te halen (Olympische Spelen, start van de Tour de France). Heb je het evenement eenmaal binnen dan kraait er geen haan meer naar of die duurzaamheid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De kans op het binnenhalen van een groot evenement wordt daarmee niet bepaald door de

kwaliteit waarop je het gaat uitvoeren, maar door de kwaliteit van de beloftes (sales), dus van respectievelijk de 'Haagse' of 'Rotterdamse' bluf!

-4- Het 'JeugdSynergiePlan'

In dit plan staan de belangrijkste stakeholders gegroepeerd met hun onderlinge relaties. De synergetische voordelen die in dit plan worden besproken zijn gebaseerd op economics of scope en dus effectiviteit. Om het synergie-effect van het totale plan te kunnen bepalen moet er eerst gekeken worden naar de behoeftes en mogelijkheden bij iedere stakeholder afzonderlijk. Daarna wordt gekeken naar de verbanden tussen de stakeholders onderling. Achtereenvolgens komen hier aan bod:

- a- de jongeren
- b- de ouders en de vrijwilligers
- c- de verenigingen en de bonden
- d- het onderwijs en de hulpverleners
- e- de sponsors en de zakelijke dienstverleners
- f- de overheden en de zorgverzekeraars



-a- Synergie binnen de vereniging

Jongeren kunnen op basis van leeftijd worden gesegmenteerd in:

- Kinderen	6 tot 12 jaar
- Middelbare scholieren	12 tot 18 jaar
- Adolescenten	18 tot 21 jaar

Iedere groep kent zijn eigen specifieke problematiek en heeft behoefte aan maatwerk binnen het verenigingsleven (productdifferentiatie). Bekend is dat er voor kinderen veel wordt georganiseerd en deze groep ook nog goed in het zicht blijft van de ouders. Dat geldt niet voor pubers, zij vallen tussen het servet en het tafellaken. Er wordt te weinig voor ze georganiseerd en ze verdwijnen op straat uit het zicht van hun opvoeders. Het gedrag van pubers wordt sterk bepaald door de invloed van leeftijdgenoten. Verkeerde eetgewoontes, diefstal, vandalisme, overmatig alcoholgebruik, asociaal gedrag, roken en drugsgebruik kunnen het gevolg zijn. Het is dan ook vooral deze leeftijdsgroep die meer aandacht verdient. Het zijn ook deze jongens en meisjes die, ondanks hun onzeker en opstandig gedrag, elkaar in grote mate kunnen motiveren en stimuleren tot leren en groeien. De vereniging is daarvoor een zeer geschikt platform.

Jongeren zijn veranderd in de loop der jaren. Zonder tv, computer of telefoon is het moeilijk voor ze om zichzelf te vermaken. Echter de synergie die te bereiken is tussen jongeren zelf is nog steeds gigantisch groot. Jongeren leren het liefst van jongeren, die spreken ze aan en die spreken hun taal. In het hbo-onderwijs krijgen studenten de opdracht om over een onderwerp een korte les te geven aan hun klasgenoten. Ouderejaars worden ingezet om tegen vergoeding te assisteren bij computerlessen. Ouderejaars worden ingezet voor de organisatie en uitvoering van open dagen, kampen en introductie. Ze krijgen hier in het hbo studiepunten voor. Deze samenwerking geeft een flinke meerwaarde voor synergie. De inzet van studenten is immers nuttig omdat je gebruik

maakt van de bijzondere competenties van studenten zelf en het is goedkoper. Daarnaast krijg je als leidinggevende veel gemakkelijker informatie via de ouderejaars studenten over de andere studenten met hun ervaringen. In hoeverre is deze synergie door te trekken naar de organisatie bij verenigingen en tussen verenigingen? In hoeverre kan een lid van de scouting leren van een voetballer en andersom? In hoeverre is het voor een muzikant leuk om eens te sporten en voor een sporter om ook eens met muziek bezig te zijn? In hoeverre kunnen binnen de verenigingen de jongeren leren van jongeren?

Een belangrijke groep die extra aandacht en steun nodig heeft, zijn de **jongeren met een beperking**¹. Het zijn kinderen waarvoor soms een gebruiksaanwijzing nodig is, voor de leeftijdgenoten en voor de leiding. Kunt u zich voorstellen hoe moeilijk het is voor leidinggevende jongeren om zonder hulp met kinderen om te gaan met ADHD of autisme. Ondersteuning vanuit het onderwijs of de hulpverlening is daarom nodig.

De vereniging biedt deze kinderen een podium om te laten zien waar ze wel goed in zijn, om daarmee zelfvertrouwen te ontwikkelen. Het biedt ze een kans tussen de kinderen zonder beperking. Het biedt de andere kinderen ook de gelegenheid om te ervaren hoe bijzonder het is om zelf helemaal gezond te zijn. De toegevoegde waarde van een vereniging en van de synergie tussen de leden van de vereniging kan daarom enorm groot zijn.

Ik ken een gezin waarvan alle drie de kinderen al lang bij **Jong Nederland** (soort scouting) zijn. Vanaf hun 6de jaar zijn ze allemaal betrokken geweest bij de club en hebben daar steeds meer taken en verantwoordelijkheden gekregen. De club bestaat uit een grote diversiteit van kinderen qua afkomst, intelligentie en beperkingen. De kinderen hebben leren omgaan met verschillen, leren functioneren in groepsverband, hebben respect gekregen voor de natuur, hebben geleerd om door te zetten, hebben Engels geleerd door

het 'Euro-contact' en nog veel meer.

Ze zijn nu 20, 22 en 24 en zijn verantwoordelijk voor verschillende taken binnen de vereniging, geven leiding aan verschillende groepen, organiseren diverse evenementen (weekenden, kamp, carnaval) en zitten in het bestuur. Ze zijn extreem dyslectisch en zijn daarvoor vroeger vaak gepest. Ze hebben veel meegemaakt vanwege verschillende langdurige en levensbedreigende ziektes bij beide ouders en bij naaste familieleden. Onbegrip vanuit volwassenen in hun directe leefomgeving werd gelukkig gecompenseerd op de club. Jong Nederland was een plek waar ze leeftijdgenootjes vonden met begrip, respect, medeleven en oprechte individuele aandacht. Als het thuis, in de buurt of op school minder ging, dan hadden ze hier hun honk. Wanneer het bij Jong Nederland wat minder ging, dan was thuis weer een veilige plek of mochten ze weer eens lunchen met de directeur van de school voor speciaal onderwijs. De club gaf hen structuur in periodes van letterlijke chaos.

De oudste zoon heeft drie jaar lang over groep 3 gedaan op de basisschool, zo lang heeft het geduurd voordat zijn beperking werd vastgesteld. Het pesten ging letterlijk over op mishandelen, zelfs op het schoolplein. Hij kan nog steeds amper lezen of schrijven, maar moet toch altijd en iedereen opnieuw overtuigen van zijn handicap. Vaak werd er gesuggereerd: 'Dyslexie is een modeverschijnsel om problemen door de opvoeding of een tekortschietende intelligentie te verduisteren'. Ga maar eens iedere keer weer uitleggen waarom sommige dingen moeilijk voor je zijn. Hij is gestart op mbo niveau 1 maar studeert toch binnenkort af in techniek niveau 4. Dat zijn dus achtereenvolgens vier opleidingen op het ROC waarvan de chaos bij veel van deze instellingen alom bekend is. Juist kinderen met dyslexie kunnen slecht plannen en organiseren en hebben behoefte aan duidelijkheid en structuur.

Hij kan de ondertiteling op tv nog steeds niet lezen maar verstaat gelukkig Engels dankzij de

¹ ADHD, Dyslexie, Dyscalculatie, Pdd NOS, Jules de la Tourette, Borderline, Autisme, Bipolaire stoornis

internationale contacten bij Jong Nederland. Hij heeft op de club altijd zijn talenten verder mogen ontwikkelen en mogen gebruiken waardoor hij zijn zelfvertrouwen nooit verloor. Dat alles ging en gaat zeker niet altijd even makkelijk maar wat ze daar leren geeft een hele grote aanvulling op het onderwijs en wordt meteen toegepast.

Dit is daarmee een goed voorbeeld van de mogelijkheden voor synergie binnen de club en tussen de club en het (speciaal) onderwijs, andere verenigingen en de maatschappij. Voor allen zijn er grote voordelen te behalen. Synergie tussen jongeren zelf is o zo mooi. Het is daarmee niet in geld uit te drukken wat dergelijke verenigingen persoonlijk en maatschappelijk kunnen betekenen. Toch verkeert deze mooie vereniging in moeilijkheden en heeft daarom veel behoefte aan ondersteuning (know how), vrijwilligers en leden om het hoofd boven water te houden.



Een gedeelte van de kampstaf poseert hier na een slopende dag met veel kindervermaak.

-b- Synergie met ouders en vrijwilligers

Voor kinderen heeft het een enorme meerwaarde wanneer ouders betrokken zijn bij de club en dus hun leefwereld. Het vrijwilligerswerk geeft ook voor ouders veel mogelijkheden om een betere band te krijgen met het kind. Daarnaast kun je op een acceptabele manier toezicht houden op

het kind. De gebeurtenissen op de club leveren veel gespreksstof op waardoor er een band blijft bestaan. De combinatie ouders en vrijwilliger geeft daarmee veel synergie. Helaas wordt het toch steeds moeilijker voor een vereniging om aan vrijwilligers te komen. Ook is de inzet soms erg scheef verdeeld. Het gemiddeld aantal uren vrijwilligerswerk per week bedroeg in 2010 per vrijwilliger 3,7 uur. Het meeste werk komt neer op slechts enkelen die behalve tijd ook nog veel kosten maken. Daarnaast leidt de onprofessionele aanpak van het vrijwilligerswerk tot veel teleurstellingen.

Het vrijwilligersbeleid kan uitgroeien tot een traject waarbij gestructureerd ingegaan wordt op de doelstellingen. Iedereen heeft hierbij specifieke wensen en verwachtingen die wellicht iets te maken hebben met de behoeftehiërarchie van Maslov (sociale contacten, genegenheid, persoonlijke groei). Er is hiervoor een intakegesprek nodig, een goede projectadministratie en voldoende communicatiemogelijkheden. In het onderstaande overzicht staan vrijwilligers gesegmenteerd naar de voornaamste doelen (beweegredenen of motieven) waarom zij bereid zijn onbetaald werk te verrichten voor een vereniging.

-1- Zorg doel: Iets geven en wellicht iets terugkrijgen, iets waardevols bijdragen;

-2- Sociale relaties: Sociale contacten, status, bevestiging, affectie, gevoel van betrokkenheid, gevoel ergens bij te horen;

-3- Investeringsdoel: Werkervaring, vaardigheden, belangrijke contacten, goed voor CV, kans op (betere) baan;

-4- Stimuleringsdoel: Actieve vrijetijdsbesteding, leuk, gevoel van fysiek en psychisch welzijn.

Niet alle doelen zijn even belangrijk voor een vrijwilliger. Deze kunnen worden gewogen op een 5-puntsschaal of bij iedere vrijwilliger in volgorde gezet van belangrijkheid (prioriteit). In de onder-

staande tabel zijn willekeurig getallen ingevuld die kunnen voortvloeien uit een schriftelijke enquête of simpel uit een gesprek met een vrijwilliger. In de eerste kolom staan de mogelijke doelen vermeld. In de tweede kolom staat het belang (gewicht) dat de vrijwilliger toekent aan de verschillende doelen. Deze vrijwilliger vindt het investeringsdoel het belangrijkste bij het vrijwilligerswerk. In de derde kolom staat de beoordeling van de vrijwilliger inzake zijn vrijwilligerswerk op basis van zijn doelen. Hier geeft de vrijwilliger aan in welke mate hij vindt dat het werk dat hij doet of gaat doen ook aansluit bij zijn doel en dus zijn verwachtingen. In marketingtermen spreek je dan van kwaliteit: krijgen wat je verwacht!

Doel:	Belang:	Beoordeling:
Zorg	1	3
Sociaal	4	3
Investeren	5	1
Stimuleren	3	5

Belangrijke onderdelen moet je goed doen (effectiviteit). Uit de enquête onder vrijwilligers blijkt dat deze vrijwilliger het investeringsdoel belangrijk (5) vindt en dit in praktijk helaas niet zo ervaart bij zijn vrijwilligerswerk (1). Reden genoeg voor de vereniging en voor de vrijwilliger om hier wat mee te doen. Welke andere taken sluiten beter aan bij de doelstelling van deze vrijwilliger zodat de club en de vrijwilliger er samen beter van worden.

Ook kunnen de verschillende vrijwilligerstaken worden beoordeeld conform een dergelijk schema. Door het bewust inzetten van vrijwilligers op bepaalde activiteiten stijgt het verantwoordelijkheidsgevoel en stijgt de betrokkenheid. Om de organisatie transparant te houden is duidelijke communicatie noodzakelijk. Iedereen is

dan van elkaars doelen en taken op de hoogte. Social media kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast moeten taken periodiek worden geëvalueerd vanuit de vrijwilliger en vanuit de vereniging. Hiermee creëer je kwaliteit, geven en krijgen wat de vrijwilliger en de vereniging verwachten. Vrijwilligerswerk wordt hiermee een stuk professioneler benaderd. Dit leidt tot betere keuzes (effectiviteit) en een beter beleid waardoor synergie beter wordt benut.

In de onderstaande tabel worden binnen het vrijwilligerswerk de verschillende activiteiten (taken) beoordeeld en geconfronteerd met de doelen van de vrijwilliger op basis van de prioriteiten (belangen). Hierna kan een keuze worden gemaakt voor de activiteiten. Handig voor intakegesprekken maar ook wanneer tussentijds moet worden uitgekeken naar ander werk.

Tabel²: Mate van belang van de doelen, versus de mate waarin activiteiten aansluiten bij het doel

Doelen:	Zorg	Sociaal	Investeren	Stimuleren	Totaal
Belang / weging: Activiteiten:	1	4	5	3	
1 Schoonmaak	$3 \times 1 = 3$	$1 \times 4 = 4$	$1 \times 5 = 5$	$4 \times 3 = 12$	24
2 Bardienst	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 4 = 20$	$1 \times 5 = 5$	$5 \times 3 = 15$	45
3 Materiaal	$5 \times 1 = 5$	$1 \times 4 = 4$	$2 \times 5 = 10$	$4 \times 3 = 12$	31
4 Fluiten, vlaggen	$5 \times 1 = 5$	$2 \times 4 = 8$	$3 \times 5 = 15$	$5 \times 3 = 15$	43
5 Vervoer	$5 \times 1 = 5$	$2 \times 4 = 8$	$2 \times 5 = 10$	$1 \times 3 = 3$	26
6 Trainen	$5 \times 1 = 5$	$3 \times 4 = 12$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$	67
7 Bestuur	$2 \times 1 = 2$	$4 \times 4 = 16$	$5 \times 5 = 25$	$3 \times 5 = 15$	58

In bovenstaande tabel staan voorbeelden van activiteiten voor vrijwilligers bij een voetbalclub en de doelen van een vrijwilliger. De doelen zijn niet voor iedereen even belangrijk en worden daarom per vrijwilliger vastgesteld. Deze vrijwilliger vindt het zorg doel niet belangrijk (1), de sociale relaties wel belangrijk (4), investeren helemaal be. Deze beoordeling kan in het algemeen worden vastgesteld voor de vrijwilligers in het algemeen. Maar hij kan ook worden vastgesteld met hulp

en dus afgestemd op de mening van de individuele vrijwilliger zelf (enquête, interview). Een simpele enquête die de uitslag doorrekent in Excel laat snel de uitslag zien. Deze beoordelingen, vermenigvuldigd met de wegingsfactoren van de 4 doelen, geven het eindoordeel van de mate waarin de taak aansluit bij de doelstellingen van de vrijwilliger. In dit voorbeeld hier is sprake van een breed inzetbare vrijwilliger die in volgorde de volgende activiteiten graag wil doen: Trainer (76 punten), Bestuur (58) en eventueel: Bar (45), Fluiten (43). Het is nu aan de vereniging om te

beoordelen waar de behoeftes liggen in de organisatie.

Hiermee is het probleem van de segmentatie van inzetbaarheid opgelost. Maar wat te doen met het verschil tussen de ouders die erg weinig of niets doen en andere ouders die juist veel werk voor de club verzetten. Vanuit **het oogpunt** van effectiviteit is het goed om hierbij te segmenteren (naar doel en inzet) en dus met het beleid te dif-

² Dit systeem van confronteren van gewogen doelen met eigenschappen wordt in het bedrijfsleven gebruikt bij leverancierskeuze (vendor rating) en bij het voorbereiden c.q. structureren van een verkoopgesprek (sellogram). Het wegen van de motieven/doelen is noodzakelijk wanneer er onderling flinke verschillen zijn.

ferentiëren (productdifferentiatie). Kinderen van ouders die veel voor de club willen doen, kunnen dan korting op het lidmaatschap krijgen. Daarnaast zijn er voor deze vrijwilligers regelmatig leuke feesten en activiteiten. Bij de ouders die niets aan vrijwilligerswerk kunnen of willen doen volgt er een opslag op de contributie. Dat zijn in de praktijk veelal de tweeverdieners die het zich ook kunnen permitteren om meer te betalen voor de club. Uiteraard zijn zij tegen betaling van entreegeld ook welkom op de leuke activiteiten. In de bedrijfseconomie noem je dit **prijddifferentiatie**: er worden verschillende tarieven gevraagd vanwege een kostprijsverschil. Door de ouders die zich niet of nauwelijks voor de vereniging inzetten moeten anderen immers extra veel doen. Er is hiermee ook een synergie naar de politiek van inkomensnivellering. Tweeverdieners met een hoger inkomen betalen net als op de kinderopvang meer contributie.

Door differentiatie ten aanzien van de contributies en het vrijwilligerswerk krijgen we drie categorieën contributies (laag, midden, hoog tarief) met daarbij verschillende leden (met ouders), met verschil in doelstellingen (motieven) en dus verschillende inzet voor de club als vrijwilliger. Zo hoeven de kinderen van bijvoorbeeld de bestuursleden geen contributie te betalen vanwege hun hoge inzet en de kinderen van tweeverdieners die geen of nauwelijks vrijwilligerswerk kunnen of willen doen betalen het toptarief. Daartussen zit een middengroep die belooft om zich in te zetten voor bepaalde werkzaamheden. In de praktijk worden er vanuit de club slechts twee tarieven gecommuniceerd naar de buitenwereld: midden en hoog en dus met en zonder inzet van de ouders. Het lage tarief voor de kinderen van de bestuursleden is een interne aangelegenheid en is niet bedoeld als informatie op de website.

De contributie voor kinderen waarvan de ouders niet genoeg geld hebben om de vereniging te betalen, wordt gesubsidieerd door verschillende instanties. In de huidige systematiek van subsidiëring van kansarme jongeren wordt door

de verschillende instellingen geen tegenprestatie gevraagd voor de subsidie, op het gebied van vrijwilligerswerk. Vanuit het gevaar van stigmatisering is dat ook wel logisch. Subsidie geven zonder dat er een tegenprestatie van de ouders tegenover staat noem je **prijdiscriminatie**. Je vraagt andere prijzen voor eenzelfde product zonder dat er sprake is van kostenverschillen.

Echter ook de ouders van (kans)arme kinderen worden door de korting nu gemotiveerd om vrijwilligerswerk te gaan doen waardoor het sporten goedkoper wordt. Nu hoeft er vanuit subsidieverstrekkers ook minder te worden betaald per kind. Hierdoor blijven er financiële middelen over en kunnen er veel meer kinderen worden bereikt. In de praktijk van het verenigingsleven zal het niet opvallen of vrijwilligers nu gebruik maken van de subsidie of niet. Er vindt geen stigmatisering plaats indien er voor iedereen contributievoorwaarden zijn die gebaseerd zijn op prijsdifferentiatie op basis van inzet. Ouders van kansarme jongeren zullen door het vrijwilligerswerk eerder integreren, zich beter ontplooiën en krijgen door de contacten meer kansen. Uiteraard blijft maatwerk incidenteel noodzakelijk voor kansarme kinderen met ouders die vanwege beperkingen allebei geen vrijwilligerswerk kunnen verrichten.

De vereniging krijgt door een beter beleid nieuwe leden en vrijwilligers. De vereniging zou daarvoor in samenwerking met andere stakeholders een aantal activiteiten kunnen ontwikkelen. Hierdoor worden de belangen van de stakeholders beter behartigd, zoals bij **cursussen** over:

-1- Opvoeding: met experts (pedagogen en leerkrachten), ouders, kind en de trainer samen komen tot meer inzicht, resultaat en tevredenheid. De trainer, leerkracht en ouders creëren hier synergie doordat het gedrag van het kind op het veld kan worden gekoppeld aan de thuis- en schoolsituatie. Er wordt dus gebruik gemaakt van elkaars kanalen waardoor een beter beeld ontstaat op de ontwikkelingen van het kind. Er kunnen opvallende overeenkomsten gevonden

worden maar ook grote verschillen waaruit alle betrokkenen een wijze les kunnen leren. De cursus kan worden gecombineerd met contactavonden voor ouders die geen tijd hebben voor vrijwilligerswerk maar wel op de hoogte willen blijven van het reilen en zeilen van hun kind op de club, een soort ouderavond op de club;

-2- Leren omgaan met **geld** als voorbereiding op de maatschappij;

-3- Eetgewoontes/obesitas, stoppen met roken, voorkomen van blessures, EHBO (allemaal verzorgd door en in het belang van de zorgverzekeraars);

-4- Voor de trainers en coaches: omgaan met **leerproblemen** (cursus verzorgd door het speciaal onderwijs), omgaan met **pestgedrag**;

-5- Arbeidsmarktoriëntatie: wat is de inhoud van beroepen, welke studies zijn er, hoe moet je kiezen, hoe werken softwareprogramma's voor studie-/beroepswijzers, welk inzicht geven excursies naar bedrijven (door hbo-opleiding mens & arbeid). Het zijn cursussen die uiteraard in samenwerking met het middelbaar onderwijs kunnen worden gegeven. De vereniging geeft echter een extra dimensie aan deze cursussen en haalt het probleem uit de formele schoolsituatie.

-6- Tenslotte zijn er voor de club de **maatschappelijke activiteiten** zoals collecteren, onderhoud van een park/bos, organiseren van een evenement, hulp in een verzorgingscentrum en buurtwerk. Veel van deze activiteiten zijn te combineren met de maatschappelijke stage vanuit het onderwijs. Dit samengaan met clubactiviteiten geeft synergie richting de stakeholders van de vereniging.

Bij de groepsindelingen van de ouders voor de cursussen kan er gesegmenteerd worden naar het niveau, de situatie en de behoeftes van de ouders waardoor ieder krijgt wat hij wil. Het geheel geeft nu een interessant pallet aan moge-

lijkheden voor synergie met de vrijwilligers en de andere stakeholders. Allochtonen krijgen meer kans om te integreren en autochtonen krijgen de kans om via het vrijwilligerswerk meer te weten te komen over andere culturen. Vrijwilligers krijgen nu de gelegenheid om interessante contacten op te doen (hij is metselaar, schilder, weet veel van computers, werkt op een bedrijf waar ik wil solliciteren). Er wordt dan wederzijds gebruik gemaakt van andermans sterktes en kansen (geven en krijgen). Vanuit de club kunnen dergelijke contacten worden gestimuleerd via de social media. Vrijwilligers krijgen nu ook de gelegenheid om ervaring op te doen ten aanzien van het verzorgen van cursussen. Leuk om met wat vrijwilligers een kookcursus op te zetten waarbij ieder een inbreng heeft vanuit zijn eigen cultuur. Caloriearm koken vormt dan op de voetbalclub ineens een platform om van en over elkaar te leren. De gerechten vormen nu even de communicatie in plaats van de aanmoedigingen langs de lijn. Er zijn vast instellingen met een grote keuken die willen meehelpen. De middelbare scholieren van een hotelschool kunnen nu nog vaker oefenen en de zorgverzekeraar wordt extra gestimuleerd om wat voor de club te doen. Het vuurtje om te koken gaat steeds mooier branden, geeft warmte naast gezelligheid en vooral veel synergie.

Effectiviteit is een belangrijk onderdeel om synergie goed te laten verlopen. Segmentatie, product- en prijsdifferentiatie, communicatie en evaluatie zijn daarvoor belangrijke pijlers. Dit alles verhoogt de **kwaliteit**, 'geven wat kinderen en de ouders verwachten'. Vrijwilligerswerk kan daarmee worden beloond met een korting en een betere sturing op het bereiken van de persoonlijke doelstellingen. Dit laatste is vooral van belang voor de vrijwilligers die zelf geen kind hebben op de club en dus ook geen contributievoordeel kunnen verdienen met hun inzet. Alles kan in het kader van effectiviteit aan het eind van een periode (seizoen) worden geëvalueerd: hebben de kinderen en de ouders/vrijwilligers gekregen wat ze verwachten, is de club tevreden over de inzet van de vrijwilligers en heeft de subsidie haar juis-

te uitwerking gehad? Jonge ouders sporten zelf ook vaak minder. NOC*NSF heeft programma's ontwikkeld waarin zij samen sporten met hun kinderen. Die kunnen een mooi alternatief of een verdieping zijn voor het vrijwilligerswerk.

-c- Synergie met andere verenigingen en bonden

Segmentatie verenigingen:

-1- naar grootte, des te groter de vereniging des te professioneler de organisatie, des te minder flexibel; -2- Naar cultuur binnen de vereniging, zakelijk of zacht; -3- naar de motieven van de sporter (gezelligheid, gezondheid, prestatie); -4- naar de ouderdom van de vereniging (oudere verenigingen zijn beter uitgerust, professioneler maar ook minder flexibel)

Bij samenwerking met een muziekbond, naschoolse opvang of scouting kunnen zogenaamde schaafeffecten optreden (efficiency). Een bepaalde bestaande faciliteit of infrastructuur (bijvoorbeeld de kantine, de opslagruimte, de organisatie) kan bij samenwerking voor een bijkomend product of bijkomende dienstverlening worden gebruikt. Dit bijkomend gebruik veroorzaakt relatief weinig kosten ten opzichte van de bijkomende opbrengsten. Welke meerwaarde kan een muziekbond voor een club geven op de gezellige avonden zoals die met carnaval? Welke overeenkomsten kunnen er nog meer worden benut wanneer het een jeugdbond betreft? De tegenprestatie voor een regelmatig optreden in de kantine bestaat slechts uit het in natura beschikbaar stellen van een oefenruimte in de daluren. De leraar van de middelbare school kan nu vanuit school met een enkelvoudig bezoekje aan de accommodatie meerdere van zijn leerlingen ontmoeten en coachen bij de maatschappelijke stage. Ook kunnen de schaafeffecten ontstaan doordat het ledenaantal en de activiteiten flink gaan groeien bij samenwerking. De meeste kosten bij de exploitatie zijn vast (constant). In praktijk bestaan de variabele kosten hoofdzakelijk uit de inkopen

voor de kantine. Groei van het aantal leden en activiteiten levert dus wel meer contributie op terwijl de kosten hetzelfde blijven waardoor de winst aanmerkelijk toeneemt.

Echter effectiviteit geeft nog veel meer mogelijkheden voor synergie. Ook hier kun je gebruik maken van elkaars sterktes en elkaars kansen. Is het niet mogelijk om met alle verenigingen in de regio samen de verzekeringen rechtstreeks als een pakket goedkoper te regelen met een verzekeraar? Kunnen vrijwilligers en leden niet gezamenlijk worden gezocht? Kunnen de benodigde cursussen voor leidinggevenden niet gezamenlijk worden ingekocht of georganiseerd? Hebben de verenigingen gezamenlijk niet een veel grotere stem bij het gemeentebestuur? Kunnen inkopen niet worden geclusterd waardoor de prijzen lager worden (horeca)?

Het kiezen van een vereniging kan zeker in een grote stad erg moeilijk zijn voor jongeren. Des te groter het aanbod, des te moeilijker de keuze! Voor de acquisitie werken verenigingen op initiatief van de gemeente vaak samen. Er worden verenigingsdagen georganiseerd aan het begin van het schooljaar, op de kerstmarkt en met Koninkinnedag waarbij iedere club met een kraampje of een activiteit zichzelf kan profileren. Er kan bij de promotie ook gebruik worden gemaakt van de zogenaamde sales response curve. De promotionele inspanningen van één vereniging vallen niet of nauwelijks op. Combineer je de inspanningen van alle verenigingen dan stijgt de response meer dan evenredig. Een verdubbeling van de inzet levert dan bijvoorbeeld drie maal zoveel nieuwe leden en vrijwilligers op. De effectiviteit van gezamenlijke promotionele inspanningen is dus veel groter. Voor het kind blijft het echter moeilijk om te kiezen uit dit grote aanbod. Het is een groot verlies wanneer het kind al vroeg bij de club afhaakt omdat verwachtingen en werkelijkheid niet overeenkomen. Teleurstellingen kunnen ernstige consequenties geven voor het verloop van de verdere ontwikkeling van het kind. De animo voor jongeren om zich bij een club aan te slui-

ten, neemt na een teleurstelling sterk af. Hier ligt een belangrijke taak voor samenwerking tussen verenigingen: jongeren behouden als lid van een club en er dus voor zorgen dat een gefrustreerde voetballer een uitstekend muzikant wordt.

De samenwerking tussen de verenigingen gaat wat verder indien de gemeente en de school ondersteuning bieden met behulp van enquêtes of intakegesprekken. Hierbij kan het onderstaande plan worden gebruikt bij het eerste keuzemoment. Maar ook op momenten dat kinderen dreigen af te haken en er moet worden gezocht naar een andere club of activiteit. Initiatieven hiervoor zijn bijvoorbeeld de '**meedoenregeling**', waarbij kinderen op de basisschool met een soort knipkaart tegen gereduceerde tarieven uit heel veel activiteiten kunnen kiezen en dus verschillende verenigingen kunnen bezoeken. Wederom gaan effectiviteit en synergie hier hand in hand.

activiteiten specifiek worden gemaakt en ook de motieven verder worden aangescherpt. Zaak blijft het om het model hanteerbaar te houden. De activiteiten met hoge scores die dicht bij elkaar liggen, komen allemaal in aanmerking en verdienen een nader onderzoek. Deze rekenkundige manier van kiezen is slechts een hulpmiddel dat ook gebruikt kan worden bij studiekeuzes. De motieven, de weging en de beoordelingen kunnen voortvloeien uit meerdere vragen in een schriftelijke enquête. De uitkomsten van deze enquêtes kunnen met behulp van 'verschilanalyses' (chi²) duidelijke voorkeuren per segment opleveren waardoor productdifferentiatie op een efficiënte manier kan plaatsvinden. 'Vrouwen met jonge kinderen hebben meer de voorkeur voor.....' Een dergelijk eenvoudig model wordt wel gebruikt bij verkiezingen maar niet bij de keuze van een vereniging of een vervolgstudie. Hierdoor ontstaan grote effectiviteitsverliezen. Leden van een club

Doel	Belang	Sport	Scouting	Muziek	Overig
Ontspanning	5	5 = 25	4 = 20	2 = 10	2 = 10
Sociaal	4	3 = 12	5 = 20	1 = 4	1 = 4
Gezondheid	1	5 = 5	2 = 2	1 = 1	4 = 4
Prestatie	2	2 = 4	1 = 2	5 = 10	2 = 4
Overig	1	1 = 1	3 = 3	4 = 4	1 = 1

In het bovenstaande model worden de doelen (motieven) voor het kind gewogen (belang) en vervolgens worden verschillende activiteiten beoordeeld. Het belang, vermenigvuldigd met de beoordeling, geeft een getal dat de mate aangeeft waarin de activiteit voldoet aan de motieven, hoe hoger hoe beter. In het bovenstaande voorbeeld vindt het kind ontspanning erg belangrijk (5) en geeft voor sport ook een maximale waardering inzake ontspanning (5). Uiteraard kunnen de

haken al vroeg af en worden passief. Scholieren in het middelbaar onderwijs maken een verkeerde studiekeuze waardoor ze het eerste jaar al afhaken of uiteindelijk met het diploma niets doen.

Je probeert als bestuur en als bond om **veel, volle, vaste leden te krijgen die vaker komen. Veel** leden door de gezamenlijke ledenwervingsacties (zoals de 'meedoenregeling'). Ook kan de accommodatie in de daluren een tweede thuis

worden en daarmee een buurthuisfunctie krijgen voor specifieke doelgroepen zoals de senioren en gehandicapten (marktontwikkeling). De leden en vrijwilligers zullen **vaker** naar de club komen vanwege het grote aanbod van activiteiten (buitenschoolse opvang, cursussen). Dit kun je ook stimuleren door binnen een multidisciplinaire sportaccommodatie meerdere faciliteiten en daarmee activiteiten aan te bieden (productontwikkeling). Na ieder bezoek hebben de leden een **vol** en tevreden gevoel wanneer ze weer weggaan vanwege de grote variatie in activiteiten bij één bezoek aan de club (sporten, vrijwilliger, kantine, hobbyclubs, naschoolse opvang). Hierdoor zullen ze een **vast** en trouw lid blijven van het verenigingsleven, zelfs wanneer ze andere voorkeuren krijgen. Een slechte voetballer kan immers erg gelukkig worden op de scouting of in de muziek. Bekend is het project: 'Je leven lang sporten' waarbij je na jaren voetballen overstapt naar een andere sport wanneer je wat kwaaltjes krijgt. Gelukkig noemen ze bridgen en darten ook een sport waardoor de perspectieven voor sporten tot op hoge leeftijd blijven bestaan! Bij al deze samenwerkingsvormen blijven de kosten voor de vereniging nagenoeg gelijk. Maar ieder nieuw lid en ieder lid dat meer gaat doen en langer blijft, brengt wel extra geld in het laatje.

Voor een voetbalvereniging betekent dit dat ook **dames** meer betrokken kunnen raken bij de club. Door de grote diversiteit aan activiteiten is er voor ieder wat wils. Daarmee kan het damesvoetbal op recreatief niveau een belangrijke impuls krijgen. Voor veel dames is dan het voetbal een platform om veel meer leuke dingen te doen bij de vereniging. Meer dames op de club betekent meer gezelligheid en trekt ook weer meer heren aan. Het mes snijdt aan veel kanten!

De integratie met **gehandicaptensport** zorgt voor een afwisseling waarbij er ook meer begrip ontstaat. Het is in een recreatieve competitie voor volleybal heel goed mogelijk om ook een gehandicaptenteam te integreren. De vraag is hier: wie zal er met een wedstrijd tegen gehandicap-

ten winnen en wie heeft naderhand de meeste spierpijn? Feit is wel dat de gehandicapten nu op niveau kunnen sporten en er bij de gewone sporters meer begrip ontstaat voor gehandicapten met daarbij een leuke afwisseling van het standaardprogramma.

Door de positieve effecten van synergie kan de **sportbond** meer leden krijgen en wellicht ook meer topsporters genereren bij de verenigingen waardoor NOC*NSF ook weer blij is. Die kunnen daarmee ook betere ondersteuning geven aan de verenigingen. Echter de verschillen tussen de mate van professionaliteit van de bonden zijn echter erg groot. Voetbal heeft de grootste bond (KNVB) die heel professioneel is georganiseerd. Dit is mede dankzij de hulp van enkele grote zakelijke dienstverleners (sponsors). De scouting is echter veel minder professioneel georganiseerd en vanuit de bond kan er door bijvoorbeeld de geringe schaalgrootte ook minder ondersteuning worden gegeven. De vraag rijst nu of er tussen bonden samenwerking kan ontstaan waarmee expertises worden gedeeld en er kruisbestuiving plaatsvindt. Waarom zou de KNVB andere bonden niet kunnen helpen met cursussen op het gebied van administratie, vrijwilligersbeleid, juridische aspecten, sponsorbeleid, pestgedrag? Zouden dan kleinere bonden met tegenprestaties kunnen komen zoals het organiseren van een outdoor weekend voor de vrijwilligers bij voetbalclubs. Hoe zou een regionaal voetbaltoernooi met verschillende soorten verenigingen er uit zien waarbij de leden van de voetbalclub coachen, scheidsrechters en grensrechters leveren. Het geeft afwisseling voor leden en het geeft mogelijkheden vanuit de voetbalclub om jongeren op andere gebieden te zien groeien zoals organisatietalent, verantwoordelijkheid en omgangskunde.

De bonden kunnen onderling samenwerken door de **verzekeringen** (aansprakelijkheid, opstal, inboedel) en **financieringen** (accommodaties) van alle verenigingen samen in een totaalpakket te regelen. Het risico van alle verenigingen samen is zo divers waardoor er sprake is van een grote

spreiding. Hierdoor heeft een individuele gebeurtenis minder invloed waardoor het totale risico afneemt (wet van de grote aantallen). Oftewel individuele gebeurtenissen hebben dan nog nauwelijks invloed op het totale risico dat banken en verzekeraars lopen. Dergelijke grote contracten kunnen rechtstreeks met de verzekeraar worden afgesloten. Hierdoor kunnen de tarieven voor leningen en premies voor verzekeringen aanzienlijk worden verlaagd. De financiers en verzekeraars zelf verdelen de portefeuille binnen een consortium over meerdere aanbieders zodat er ook van die kant weer synergie te behalen is. Schaalgrootte, risicospreiding en het bundelen van financiële producten kunnen de verenigingen in Nederland veel geld opleveren. Het initiatief hiervoor ligt bij de bonden met de KNVB voorop. Vreemd dat dergelijke grote bonden met zelf verzekeraars en banken als hoofdsponsor, dit nooit eerder hebben geregeld.

Wat dacht u van een goedkope **ziektekosten-verzekering** die men kan afsluiten via de sportvereniging. De zorgverzekeraars hebben belang bij gezonde, gelukkige en dus sportende klanten. Zorgverzekeraars worden helemaal enthousiast wanneer klanten ook cursussen volgen over opvoeding, voorkomen van blessures, stoppen met roken en (di)etgewoontes. Geweldig wanneer die klanten daarbij gecoacht worden om het in praktijk te realiseren en elkaar daarbij motiveren. Deze sportieve, gemotiveerde en gelukkige mensen veroorzaken door hun gedrag veel minder ziektekosten en dus kun je ook voor deze groep prijsdiscriminatie toepassen. De sportbonden sluiten gezamenlijk grote en goedkope contracten af met de zorgverzekeraars en de verzekeraars zijn zelfs bereid om extra subsidie te geven of sponsor te worden. Dit laatste geeft meer mogelijkheden omdat de ziektekostenverzekeringen zijn gebaseerd op het solidariteitsprincipe. Het gezondheidsbeleid van de overheid wordt nu kleinschalig op een decentraal niveau ingevuld via de verenigingen. Ouders en kinderen vormen hier een homogene groep met gelijkgerichte doelstellingen. De cursussen ter voorkoming van

blessures maken de synergie compleet.

Uiteraard vormen alle overkoepelde organisaties en de instellingen gezamenlijk een veel grotere partij om bij de overheid en de verzekeraars een grote lobby te formeren voor het sportbeleid. We zien een dergelijke samenbundeling van krachten wel bij de topsport. De **lobby** voor de Olympische Spelen 2028 in Nederland is daarvan een voorbeeld. Ook NOC*NSF heeft belang bij de sportontwikkeling van kinderen tot een topsportniveau. Hoe meer kinderen er bij verenigingen sporten, des te groter de kans op succes. Des te meer verenigingen onderling ook eens wat activiteiten uitwisselen, des te groter de kans dat er toch nog talent wordt ontdekt. De uitstraling van sterren/topsporters kan daarbij helpen ook op de themadagen met andere verenigingen. Dat heeft invloed op de motivatie van jongeren om in contact te komen met persoonlijkheden (celebraties) uit de sport of de muziek.

De eerdere tabellen (doelen versus eigenschappen) inzake het vrijwilligerswerk en de keuze voor een vereniging, moeten zijn gebaseerd op een enquête die lijkt op de stemwijzer voor de Tweede Kamerverkiezingen. De enquête moet worden samengesteld waarbij de antwoorden automatisch worden doorberekend naar een keuze(s), die dan vervolgens wordt gevisualiseerd. Dit is een prachtige uitdaging voor alle bonden om dit gezamenlijk te ontwikkelen en te implementeren. Het zijn allemaal maar gedachtenspinsels maar het kernpunt is dat er met enige creativiteit veel synergie kan ontstaan tussen de verschillende bonden. In de praktijk zien we dat er voor de topsport veel is geregeld en dat dit wordt ondersteund door professionele dienstverleners. Net als bij de pubers valt de breedtesport qua beleid tussen het tafellaken en het servet, terwijl de breedtesport toch de kweekvijver is voor de topsport. Grote bonden en grote verenigingen profiteren van de zogenaamde **ervaringscurve**. De diensten worden goedkoper en kwalitatief beter wanneer je dit op een grotere schaal gaat doen. De onderbedeelde kleine verenigingen kunnen

profiteren bij samenwerking van de rijkdom van de groten, ten behoeve van het kind. De grote bonden en grote verenigingen kunnen profiteren van de operationele flexibiliteit en de frisse denkkracht van de kleintjes. Instellingen als de KNVB en NOC*NSF dienen daarvoor van hun zetel af te komen!

-d- Synergie met het onderwijs en de hulpverlening

De vereniging kan worden gezien als een instrument voor **therapie** ten behoeve van de hulpverlening. Kinderen kunnen door een gebrek, door gedrag of door maatschappelijke problemen uitstekend worden begeleid vanaf de zijlijn van de vereniging. De vereniging wordt daarmee het platform voor hulpverlener waarmee het veranderingsproces van kinderen beter kan worden gevolgd. Dit geldt voor het maatschappelijk werk, de jeugdhulpverlening, de reclassering, enz.

Vanuit het **speciaal onderwijs** voor kinderen met een beperking kan ondersteuning worden gegeven aan de leiding van een vereniging. Hoe ga je om met kinderen die problemen hebben zoals ADHD of autisme. De betrokken vrijwilligers van de vereniging worden op de hoogte gebracht van de specifieke problematiek van het kind en vanuit school is er frequent contact met het kind en de leiding van de club. De leerkrachten krijgen nu meer mogelijkheden voor coaching en therapie van de leerlingen met een beperking, de vrijwilligers krijgen betere ondersteuning en bovenal het kind krijgt de kwaliteit waar het recht op heeft.

In Nederland zorgen instellingen voor een financiële ondersteuning aan kinderen uit kansarme **gezinnen**: stichting steungeld, het jeugdsportfonds, het cultuurfonds³. Samenwerking zou effectiever zijn voor fondswerving en lobby richting het ministerie van VWS, maatschappelijke hulpverlening en justitie zelf. Eendracht maakt macht! Daarnaast verkleint samenwerking de kans dat kinderen buiten de boot vallen doordat de instel-

lingen uitgaan van alleen hun eigen bestaande kanalen. Ouders van de kansarme kinderen kunnen net als alle andere ouders korting verdienen bij vrijwilligersactiviteiten. Door deze korting ontstaat er synergie met deze instellingen. De subsidie per kind wordt minder door de korting waardoor deze instellingen met het gedoneerde geld meer kinderen kunnen bereiken. Daarnaast kunnen de ouders relevante cursussen volgen via de club. Er ontstaan nu betere mogelijkheden voor integratie, bestrijding obesitas, ondersteuning bij opvoeding, omgang met leerproblemen en maatschappelijke activiteiten. De activiteiten moeten financieel worden ondersteund door de overheid en vooral de zorgverzekeraars. Volgens onderzoeken levert dit een groot maatschappelijk rendement op (1 euro levert 4 euro op, een rendement van 400%).

De maatschappelijke stage vanuit het middelbaar onderwijs kan worden gecombineerd met de opdracht voor kinderen om zich bij een vereniging aan te sluiten waarmee specifieke competenties kunnen worden aangeleerd, zoals het functioneren in teamverband. Anderzijds kunnen er ook vanuit de vereniging activiteiten worden opgestart waarmee het bewustzijn kan worden vergroot voor de zorg. Is het niet leerzaam om tijdens de winterstop drinken rond te brengen in een tehuis of een wandelingetje te gaan maken met bejaarden. Ouderen mensen fleuren er van op en voor jongeren is het een belevenis en leerervaring ('Intouchables'). Vanuit de verenigingen zijn het de leiders die toezicht houden op het proces, samen met de vrijwilligers (ouders).

Uit onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de kinderen niet weet te kiezen voor een **vervolgopleiding en beroep**. Daarnaast kiezen ze meestal een ander beroep dan waarvoor ze gestudeerd hebben. De aangeleerde competenties komen dan niet overeen met het beroep dat ze gaan beoefenen. Een leuke opleiding krijgt prioriteit boven een opleiding met beroepsmogelijkheden. Volgens hbo-studenten is vier jaar lang een

³

Leergeld is breder georiënteerd en bedoeld voor sport, cultuur, schoolreisjes.

leuke studie doen, belangrijker dan vierenveertig jaar lang leuk werk hebben. Gevolg is dat slechts een klein percentage van de jongeren met alle geleerde competenties ook daadwerkelijk een loopbaan volgt in de branche waarvoor de studie is bedoeld. Door de verkeerde studiekeuze worden de competenties nauwelijks in praktijk gebracht. Hoe groot is de verspilling van al die politicologen, antropologen en psychologen die werken in boekenzaken? Er is hier dus sprake van een groot maatschappelijk verlies door het ontbreken van effectiviteit.

Excursies naar plaatselijke bedrijven (de sponsors) ter voorbereiding op de beroepskeuze is hiervoor een oplossing. De bedrijven krijgen exposure waarmee ze interesse kunnen creëren voor een loopbaan bij het bedrijf. Excursies naar bedrijven en vervolgopleidingen (meeloopdagen) kunnen leiden tot een bewustere keuze en dus een effectiever onderwijssysteem. De verenigingen vormen hiervoor een uitstekend platform. Uiteraard moeten de activiteiten worden afgestemd op de doelgroep, het moet ook leuk zijn om hieraan mee te doen. Dit kan wederom een welkome afwisseling betekenen of een invulling van leegtes in het programma zoals in de winterperiode. Juist de winter is een periode van inactiviteit voor iedereen tot grote ergernis van kinderen en ouders. Vanuit de behoeftes van de jeugd geredeneerd moeten er toch aanknopingspunten gevonden kunnen worden om juist de winterperiode in te vullen met leuke en nuttige activiteiten. Dat gaat wat verder dan: 'het regent vandaag dus we doen maar niks'. Scholieren worden door de diversiteit van het verenigingsleven geconfronteerd met een breder spectrum aan mogelijkheden en inzichten waarmee er synergie ontstaat. Er kan out-of the box worden nagedacht over schoolkeuzes los van de schoolsituatie. Welke ervaring is het voor een Havo-scholier om eens in een metaalbedrijf rond te lopen en wat leert een ROC-student van een rondleiding in het gemeentehuis? Kinderen gebruiken nu meer elkaars competenties om tot inzicht te komen en worden geconfronteerd met een groter spectrum aan mogelijkheden en

bewustwording.

Vanuit de bedrijven geredeneerd ontstaan er hier interessante mogelijkheden om eerder met jongeren in contact te komen, deze te beïnvloeden en zelfs al contracten af te sluiten. Voor de overheid geeft dit mogelijkheden om meer te sturen in de keuzes van jongeren richting de behoeftes vanuit de arbeidsmarkt. Een betere effectiviteit geeft hierdoor synergie voor de club, de kinderen, de ouders, de werkgevers en de overheid.

Synergie met het Hoger Beroepsonderwijs:

Binnen hbo-instellingen kunnen opleidingen zoals Sporteconomie en andere sportmanagementopleidingen in den lande, een belangrijke bijdrage leveren. Maar ook opleidingen zoals: communicatie, sociale studies, pedagogiek, bouwkunde en natuurlijk de sporthogescholen, kunnen een belangrijke toegevoegde waarde hebben in het JeugdSynergiePlan middels stages, afstudeeropdrachten, minor, projecten, lesinhouden.

Stages vanuit het derde jaar die verenigingen helpen met het implementeren van dit plan bij de verschillende verenigingen en andere stakeholders;

-1- Afstudeerders ondersteunen stakeholders om de synergetische effecten in kaart te brengen, te verbeteren en te implementeren; Afstudeeronderwerpen zoals:

- a) Hoe kunnen social media bij de verschillende verenigingen beter worden gebruikt als instrument om het synergetisch proces te sturen?
- b) Met welke instrumenten of evaluatiemethoden kunnen de effecten van synergie beter worden gebruikt als tool of management?
- c) Op welke wijze kan de differentiatie in het vrijwilligerswerk beter worden gestuurd?
- d) Hoe kan de communicatie in iedere regio worden geoptimaliseerd met dit plan?
- e) Op welke manier kan het synergie-effect optimaal worden ingezet bij de samenwerking met dienstverleners?

- f) Welke cursussen genereren synergie en hoe kunnen deze worden geïmplementeerd in het verenigingsleven?

-2- Opzetten van een minor of project in jaar 3 of 4: 'Change management', hoe krijgen de stakeholders de beoogde veranderingen doorgevoerd (verenigingen en bonden);

-3- Eerste/tweede jaars: opdrachten om in groepsverband per vereniging een plan te bedenken en de vereniging daadwerkelijk te ondersteunen met specifieke activiteiten;

-4- Kwaliteitsmanagement (evaluatie tevredenheid leden en vrijwilligers);

-5- Up-to-date houden van de communicatie en informatiekkanalen;

-6- Sponsorbeleid, vrijwilligersbeleid;

-7- Organiseren van evenementen (congres voor bestuursleden, congres voor vrijwilligers), bestaande uit activiteiten vanuit meerdere verenigingen;

-8- Dit onderwerp geeft studenten de kans om projectmatig met de voeten in de klei te gaan staan. De volgende meeloopactiviteiten bieden kansen om veel ervaring op te doen: verzorgen van evenementen met stakeholders en tussen verschillende soorten verenigingen, open dagen, excursies naar bedrijven, voorlichting over studiekeuze, cursussen didactiek verzorgen, coachen van kinderen, coachen van vrijwilligers;

-9- Vanuit het lectoraat kan een promovendus worden benoemd voor dit onderwerp. Zowel de opleiding als de verenigingen en dus bonden hebben grote voordelen bij een goed uitgewerkt onderzoek naar de mogelijke vormen en uitwerkingen van het synergetisch plan in Nederland. Er ontstaat synergie omdat het onderzoek veel nut oplevert. De betreffende hbo-instelling kan zich daarmee nationaal profileren als een

kennisinstituut;

-10- Hbo Pedagogiek ondersteunt de cursussen: opvoeding, pesten, conflicten, teambuilding;

-11- Hbo Communicatie: structureren van informatiestromen, deelbaar maken van informatie (wat, voor, wie, wanneer, waarom), openheid zaken / transparantie, identiteit versus imago club, et cetera

-12- Hbo Sociale studies: ondersteunt de vereniging met cursussen zoals: omgaan met verschillen, integratie, groepsdynamica en vrijwilligersbeleid. Daarnaast begeleiden zij verenigingen met de link tussen het maatschappelijk werk, jongerenwerk en jeugdhulpverlening;

-13- Hbo Mens en arbeid: voor de link tussen mensen met een uitkering (WW, WAO, bijstand) en de mogelijkheden om via vrijwilligerswerk kansen te benutten (ervaring, contacten, ontplooiing), voorlichting voor kinderen voor de latere beroepsmarkt (voorlichting met spelelementen, begeleiden en ondersteunen van de excursies naar bedrijven);

-14- Hbo Bouwkunde: het bouwen, verbouwen en inrichten van accommodaties.

-e- Synergie met sponsors en dienstverleners

Een voorbeeld van synergie in de breedtesport ontstaat er bij de **samenwerking met een dagblad**. De leden van een vereniging nemen voor een gereduceerde prijs een abonnement op een plaatselijk dagblad. Dit dagblad publiceert wekelijks de wedstrijdverslagen met een foto in de krant. Op de foto's en in de teksten krijgen de sponsors voldoende exposure en dat is gunstig voor hun merkenbekendheid. De leden hebben nu een actuele sportkrant voor hun club geschreven door professionals, de club krijgt veel aandacht en trekt makkelijker nieuwe leden, de sponsor krijgt zijn exposure en de krant verkoopt meer

abonnementen en heeft meer inhoud.

In de buurt van iedere vereniging zijn **zakelijke dienstverleners** gevestigd zoals: accountants, uitzendbureaus, banken, reclamebureaus, verzekeraars, notarissen of advocaten, makelaars en organisatieadviseurs. Deze hebben veel belang bij goede contacten met hun doelgroepen: particulieren (de clubleden) en bedrijven (sponsors, adverteerders, leveranciers). Ze kunnen zelf ook sponsor worden van de vereniging in de vorm van geld met als tegenprestatie exposure (een advertentie of een reclamebord). Maar een inbreng in natura heeft veel meer invloed, is veel duurzamer en zelfs belastingvrij (BTW). We gaan binnen deze samenwerkingsvormen terug naar onze eerste ruilmiddelen uit de vroege economie. In plaats van geld worden diensten geruild: een advies tegen bedrijfssport!

De samenwerking geeft door de onderlinge contacten voor iedere dienstverlener goedkope mogelijkheden om verder te groeien in zijn bestaande markt. De bijeenkomsten geven veel mogelijkheden tot uitwisseling van informatie en contactgegevens. Ook kun je als groep je krachten bundelen richting overheid (lobby, protest). Daarnaast ontstaan er dankzij het plan voor iedereen uitgebreide mogelijkheden om door te groeien naar nieuwe markten binnen het pallet van de dienstverleners waarmee wordt samengewerkt (marktontwikkeling). In plaats van dure promotie wordt er nu gebruik gemaakt van samenwerking waarbij de verenigingen het platform vormen. De kosten voor het realiseren van omzetgroei zijn een stuk lager en de effecten zijn groter en duurzamer. Je kunt nu afzetgroei realiseren door gebruik te maken van elkaars kanalen. De kosten dalen door het delen van de verkoopkanalen en de competenties van de verschillende dienstverleners. De vereniging wordt hier beloond in natura met ondersteuning (hulp en goede adviezen). Synergie in optima forma!

Mogelijkheden:

De **accountant** kan de penningmeester ondersteunen met de administratie en administratieve organisatie. Het is een veelgehoorde klacht, dat gelden uit de breedtesport verdwijnen naar de topsport⁴. Een goede administratieve organisatie kan dit voorkomen. Daarnaast kan de accountant ervoor zorgen dat de administratie geen geschiedschrijving wordt maar een tool of management, oftewel een instrument om de organisatie te sturen. Het **uitzendbureau** kan een belangrijke hulp bieden bij het vrijwilligerswerk: de intakegesprekken, de administratie en communicatie, de evaluatie en de beoordeling betreffende de korting. Voor het uitzendbureau zelf ontstaan er mogelijkheden voor werving van werknemers en voor het vinden van nieuwe opdrachtgevers. De fiscalist kan voor een constructie zorgen waarbij de vereniging veel later pas BTW betaalt over grote investeringen in de accommodatie. De **notaris /advocaat** zorgt voor de oprichting en bewaakt de statuten. Het **reclamebureau** helpt bij het werven van leden en vrijwilligers. De **organisatieadviseur** helpt bij de organisatorische aspecten ten aanzien van de opzet en uitvoering van het synergieplan. De **makelaar** regelt tijdelijke ruimtes voor specifieke activiteiten en zoekt partijen die in de daluren tegen een vergoeding gebruik gaan maken van de accommodatie van de club. De **verzekeraar** zorgt voor ondersteuning ten aanzien van het risicomanagement. De **bank** regelt uiteraard de financiering maar doet dat met een gunstige tarifiering, rekening houdend met de voordelen van de vele contactmogelijkheden via de club.

Daarnaast biedt samenwerking met zakelijke dienstverleners en andere verenigingen de mogelijkheid om ook op **bestuurlijk niveau** synergie te creëren. Het bestuur van iedere vereniging staat regelmatig voor belangrijke strategische beslissingen zoals: de rechtsvorm, de organisatie, de statuten, de automatisering, bouw/verbouwing, (her)financiering, aanpassingen door nieuwe wet- en regelgeving. Iedere club wordt

⁴ Leergeld is breder georiënteerd en bedoeld voor sport, cultuur, schoolreisjes.

geconfronteerd met problemen ten aanzien van het vrijwilligersbeleid, sponsorbeleid, kinderen met beperkingen, social media en natuurlijk dit synergieplan. Het is onmogelijk om dit allemaal in een klein bestuurtje te verenigen maar samenwerking met de andere verenigingen, experts en de zakelijke dienstverleners biedt een oplossing. Specialisten kunnen hier een staffunctie vervullen voor meerdere verenigingen en sponsors. Voor complexe problemen hoeft nu niet opnieuw hetzelfde wiel te worden uitgevonden.

De samenwerking met een **groep van experts** kan op allerlei niveaus plaatsvinden (strategisch, tactisch, operationeel) en in geografisch opzicht: landelijk (bond), regionaal (sportservice), gemeentelijk (samenwerking clubs). De adviezen en oplossingen blijven een vorm van maatwerk bieden. Door verenigingen en dienstverleners te clusteren in groepen ontstaan er voor de zakelijke dienstverlener schaalvoordelen (efficiency) en een grotere effectiviteit (public relations). Wellicht verdient het de aanbeveling om vanuit landelijk opererende dienstverleners een sport/activiteit in zijn geheel te adopteren. Deze samenwerkingsverbanden kunnen dan doorgetrokken worden naar het beleid in grote steden. Kleinschaligheid en denken vanuit regionale belangen blijft echter essentieel. Clubs in middelgrote/kleine steden en gemeenten zullen veelal de plaatselijke partners laten prevaleren. De adviezen van de bond gesteund door vaste partners blijven daarnaast sturend.

-f- Synergie met overheden en zorgverzekeraars

Synergie zien we uiteraard in de breedtesport: sport die door alle lagen van de bevolking beoefend kan worden op amateurbasis (prestatief of recreatief). Er zijn voldoende mogelijkheden voor samenwerking en synergie maar helaas worden ze nog niet voldoende benut. Wellicht heeft dit wat te maken met de enorme aandacht voor topsport in de media en vanuit de overheid. Lees je een blad over sport en strategie dan gaat het

hoofdzakelijk over de topsport, terwijl juist in de breedtesport een beter beleid noodzakelijk is. Ook vanuit de overheid wordt sport gezien als een synoniem voor de Olympische Spelen in 2028. Er is daarmee duidelijk sprake van een top down benadering of een piramideplan. Kansen vanuit de wortel blijven daarmee onderbenut.

De **gemeentelijke overheid** kan door samenwerking met verenigingen op een creatieve manier invulling geven aan het maatschappelijk bewustzijn van de jeugd. Taken zoals die in de mantelzorg, met evenementen of onderhoud van een bos of park (georganiseerd door de scouting met wat spelelementen). Dit maakt middelbare scholieren bewuster van hun eigen gedrag en houding in hun eigen vrije tijd (respectloosheid, vernielingen). Ook kan hier op een alternatieve manier het functioneren in teams en dus teambuilding worden gestimuleerd.

Zoals hiervoor al is beschreven kan synergie tussen verschillende verenigingen ook worden bereikt door met de gemeente en Kamer van Koophandel, gezamenlijk activiteiten te ontwikkelen voor ondernemers (de sponsors). De gemeente en met name de Kamer van Koophandel bevorderen de bedrijvigheid en daarmee de werkgelegenheid door het ondernemersklimaat te verbeteren. Zakelijke dienstverleners kunnen samen met de verenigingen voor hun stakeholders interessante thema-avonden verzorgen of een sportieve dag, een survival dag van ondernemers samen met de scouting, een gezellige avond met een optreden van leden van de muziekschool of de jeugdband. De pauzes zijn uitstekend geschikt voor relatie-marketing tussen de stakeholders onderling. De invloed van eerlijke en openhartige jeugd kan ook bij ondernemers nieuwe gesprekstof opleveren en zorgt voor een informele sfeer. De exposure-momenten zoals de open dagen van de verenigingen geven de dienstverleners weer veel mogelijkheden. Wat dacht je van dat uitzendbureau dat hier op zo'n dag de intakegesprekken voert voor nieuwe leden en nieuwe vrijwilligers. Niemand heeft er last van indien er door het uit-

zendbureau ook een jonge monteur aan de haak wordt geslagen.

Dit alles past in het kader van **citymarketing**: de promotie van een stad naar buiten toe (externe marketing) maar ook naar de eigen inwoners (interne marketing). Denk hierbij aan een wielervedstrijd, een tien miles loopwedstrijd, een tennistoernooi, een kunst- of fototentoonstelling van amateurs gecombineerd met een muziekoptreden. De mooiste evenementen zijn die waarbij gevarieerde activiteiten en verschillende doelgroepen harmonieus zijn verweven. Bij kleinschalige evenementen zijn elementen als 'participatie', 'trots' en 'herkenning' vooral van belang. Het levert vooral promotie naar de eigen bewoners op. Redenerend vanuit de 4 V's leveren dergelijke elementen dan niet **veel** nieuwe bewoners of bedrijven op (dat is bij externe marketing wel). Maar het levert wel bewoners op die een dagje uit beleven en die dat door de veelheid en variatie ten **volle** benutten. Bewoners zullen hierdoor **vaker** de binnenstad of de accommodatie bezoeken waardoor de daluren beter worden benut en er door bedrijven meer wordt verdiend. Maar bovenal geeft het **vaste** bewoners die graag in de gemeente willen blijven wonen en daar trots over praten met bewoners van elders. Het creëert tevredenheid en het geeft daarmee een belangrijk stuk welzijn. Het verenigingsleven speelt bij dit alles een heel belangrijke rol. Zowel het deelnemersveld als de toeschouwers bestaan uit leden van verenigingen die daarmee synergie geven aan het gemeentelijk beleid. De verenigingen kunnen elkaar veel ondersteuning geven bij de verschillende elementen. In het kielzog van deze evenementen worden ook veel andere doelgroepen bereikt waarmee allerlei maatschappelijke doelstellingen binnen het bereik komen. Synergie en sociologie gaan hier hand in hand.

Vanuit de gemeente kan er een duidelijk aanspreekpunt of doorverwijspunt zijn voor de verschillende thema's waarmee de verenigingen te maken krijgen (nieuwe leden, verbouwen, rechtsvorm, ongewenste vrijwilligers die zich hebben

misdragen, intimiteiten, vertrouwenspersonen, kortom de meeste bizarre vragen). De gemeente kan het centrale punt worden voor VOG (verklaring omtrent gedrag) en daarmee voorkomen dat binnen een regio notoire misdadigers de verenigingen beurtelings lastig vallen.

Werklozen konden in het verleden tijdelijk worden vrijgesteld van de sollicitatieplicht indien zij vrijwilligerswerk deden. Die regeling is afgeschaft omdat de effectiviteit te gering was. Echter de gemeentes kunnen nog steeds een actieve rol spelen in de informatieverstrekking voor werving van **vrijwilligers** voor verenigingen. De verenigingen zijn hiermee gediend maar zeker ook de werkzoekenden. Uitkeringsgerechtigden (WW, bijstand, WAO) maken hierbij gebruik van synergie: ze leren van de sterktes (ervaring, competenties) van andere vrijwilligers. En ze maken gebruik van de kansen die de andere vrijwilligers bieden, zoals hun relaties (kanalen) en de kans om met hen ervaring op te doen (investeren). De gemeente kan werkloze vrijwilligers periodiek een getuigschrift verstrekken (ieder jaar) vanwege het goed functioneren als vrijwilliger. Dit kan gebruikt worden in de CV bij iedere volgende sollicitatie. Voor arbeidsongeschikten kunnen persoonlijke doelen weer geluk in het leven brengen: zoals zorg (uitkering krijgen en vervolgens vrijwilligerswerk doen), sociale contacten en stimuleren. De gemeente creëert welzijn, de verenigingen krijgen vrijwilligers, kwaliteit bij verenigingen neemt toe, dus meer leden, jeugd hangt minder op straat, dus minder criminaliteit, betere voorbereiding op maatschappij, dus minder onderwijsuitval, betere werknemers, dus meer bedrijven:

Citymarketing pur sang!

De **zorgverzekeraar** krijgt minder kosten door de betere eetgewoontes en meer beweging. Ook zijn de kinderen sociaal maatschappelijk beter voorbereid op de maatschappij met minder psychische problemen. Daarnaast kan de verzekeraar met een pro actief beleid eerder de lichamelijke of gedragsproblemen opsporen en al op jeugdige leeftijd helpen en erger voorkomen.

Ook kunnen blessures in de sport met relevante voorlichting en regelmatig toezicht meer en eerder worden voorkomen. De beoogde effecten dienen te worden onderzocht en geëvalueerd. Voor obesitas is dit kwantitatief meetbaar maar voor kinderen met een beperking zal dit kwalitatief moeten gebeuren met hulp van de begeleiders. De voordelen voor de zorgverzekeraar zijn bijna onbegrensd en kunnen leiden tot grote bezuinigingen en een groter welzijn. Collectieve contracten met de gezamenlijke bonden van alle sportverenigingen en organisaties van fitnesscentra kunnen leiden tot aanzienlijk lagere premies. Dit is een grote motivatie voor veel mensen om te gaan sporten. Het volgen van de eerder beschreven cursussen (eetgewoontes, voorkomen blessures, pedagogiek, stoppen met roken) kunnen een voorwaarde zijn om gebruik te maken van de kortingsregeling. Het mes snijdt hier weer aan twee kanten: minder ziektekosten en meer leden die een flink lagere premie betalen. Zorgverzekeraars geven al kortingen en cursussen/therapieën bij fitnesscentra. Nu nog ook bij de verenigingen, gecombineerd met sponsoring van verenigingen vanwege de extra inspanningen, ondersteuning van cursussen maar ook reclame in clubblad (redactionele advertentie voorkomen blessures) en bordreclame langs het veld. Kortom: een cross mediale aanpak waardoor de sporter steeds gezonder wordt en de vereniging ziet dat de kas steeds voller wordt.

-4- De werking van het 'JeugdSynergiePlan'

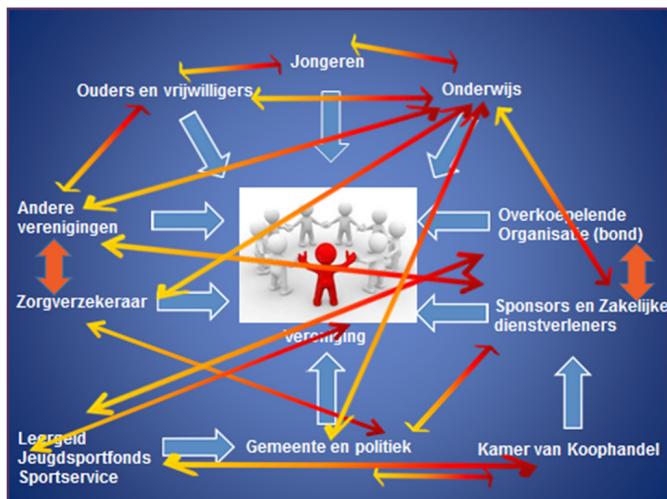
De onderlinge verbanden bepalen de kracht van het synergieplan. Des te meer stakeholders, des te meer onderlinge banden, des te meer mogelijkheden voor synergie. Steeds weer denken vanuit belangen van de stakeholder en de effecten van jouw inzet voor de ander. Dit kan leiden tot complexe patronen met daarbij toch eenvoudige, platte organisatiestructuren. Voor een synergetische werking is meer nodig dan louter samenwerken vanuit een win-win gedachte. Geven en

krijgen vormen hier symbiose die heel natuurlijk kunnen verlopen maar waarbij segmentatie, differentiatie, communicatie en evaluatie, kritische succesfactoren zijn. Daarnaast wordt succes bepaald door het spanningsveld tussen coöperativiteit en het eigenbelang van individuen. Hoe meer iedere partij zijn belangen ziet terugkomen in de samenwerking, des te hechter de samenwerking die steeds natuurlijker verloopt en des te meer synergie er voor alle betrokken stakeholders wordt bereikt. Winst op lange termijn wordt hier gevormd door de voordelen voor alle partijen die veel groter kunnen zijn door de samenwerking. In de praktijk komen veel van de genoemde voorbeelden uit dit rapport al voor. Echter de synergie ontbreekt, de kosten zijn te hoog en de effectiviteit is veel te gering. Denken en werken vanuit de gemeenschappelijke raakvlakken van de stakeholders biedt kansen voor synergie en oplossingen voor veel maatschappelijke problemen.

Overzicht en hiërarchie van de verschillende belangen, de verschillende overlegstructuren, evaluatiemomenten en effecten maken dat de synergie beheersbaar blijft. Wanneer je dergelijke samenwerkingsvormen gaat beginnen of uitbreiden is een goede organisatie noodzakelijk. Goede voorzitters, duidelijke korte communicatielijnen, effectief beleid (prioriteiten), kleinschalige opzet, professionele instelling, inzet en vooral enthousiasme. Loopt er een schakel vast dan kan dat grote consequenties hebben voor andere verbanden. Bij overlegstructuren waarbij de beslissingen weinig invloed hebben op de vereniging krijgt de vertegenwoordiger veel bevoegdheden om te beslissen. Daar waar de beslissingen veel invloed hebben krijgt de vertegenwoordiger weinig bevoegdheden vanuit het bestuur.

In het JeugdSynergieModel hieronder staan de belangrijkste stakeholders weergegeven met hun onderlinge relatie. De pijlen gaan hier slechts een richting in maar in de praktijk is er een tweezijdig verband van geven en krijgen. In het model heb ik de 28 belangrijkste onderlinge relaties met

verschillende instanties weergeven. Dit geeft dus $28 \times 2 = 56$ communicatiecontacten. Niet ieder contact is even belangrijk en dit is te visualiseren door middel van kleuren of door de dikte van de pijlen. Het vereist wat inspanning om dit te maken maar het resultaat is sturend voor de organisatie en eenvoudig te communiceren. Social media kunnen hierbij een aantal oplossingen bieden.



Echter effectiviteit en dus prioriteit is het belangrijkste instrument om het proces beheersbaar te houden. Wanneer ik deze relaties nu ook in een schema zou gaan zetten en mijn belangen (doelen) een wegingsfactor geef met daarachter een beoordeling dan krijg ik weer een volgorde van belangrijkheid van de verschillende relaties die mijn organisatie kan sturen. De belangrijkste relaties verdienen de meeste aandacht en de organisatie daarvan moet de hoogste kwaliteit hebben. De behoefte aan meer partners en meer relaties wordt bepaald door uiteindelijk de vraag vanuit de leden en dus ook de opgroeiende jeugd. Vanuit die basale eenvoud blijven alle redeneringen effectief en worden er geen luchtkastelen gebouwd. Geluk zit in jonge mensen!

Bij iedere stakeholder kan worden beoordeeld wat zijn toegevoegde waarde is voor de vereniging en het kind (geven) met daar tegenover het eigenbelang dat de stakeholders terugziet in de samenwerking (krijgen). De effectuering van de inspanning kan worden gemeten (kwantitatief of kwalitatief) op macroniveau (overheid, maatschappij), mesoniveau (sportbranche, onderwijs, provincie) of microniveau (vereniging, gemeente, kind, vrijwilliger). *Volgende pagina.*

Stakeholders	Geven	Krijgen	Effectuering of meting
Vereniging	Inzet, durf, wil Bereidheid risico's Enthousiasme Openheid Doorzettingsvermogen	Kwaliteit (vast, vol, vaker) Veel leden Veel vrijwilligers (en vast) Synergie Effectiviteit Efficiency Hulp/ondersteuning Professionele organisatie Betere financiële positie	Tevredenheidsonderzoek Ledenaantal Vrijwilligersaantal Productiviteit Bereiken van doelen Kostenbesparing Proces Imago Rendement, solvabiliteit
Jeugd	Inzet Enthousiasme Leergierigheid, motivatie	Kwaliteit, betere keuze Variatie Ontplooiingsmogelijkheden Ervaringen Van elkaar leren Bewustwording Goedkoper sporten Contacten	Tevredenheidsonderzoek Assortiment Proces Proces Proces Proces Contributie lager Relaties
Ouders	Inzet Vrije tijd Betrokkenheid Verantwoordelijkheid	Leefwereld kind Betere band met kind Opvoedingsmogelijkheden Cursussen	Proces Tevredenheid Prestaties kind Behaalde certificaten
Vrijwilligers	Inzet Vrije tijd Kosten, Betrokkenheid Verantwoordelijkheid	Zorgdoel, Sociaal doel, Investeringsdoel, Stimuleringsdoel	Enquêtes: belang en waardering kwalitatief: genegenheid, status, affectie, bevestiging, gevoel, betrokkenheid. Kwantitatief: relaties, vaardigheden, ervaring, betere baan
Zorgverzekeraar	Korting verzekering Sponsoring/subsidie	Efficiency, gezondheid en welzijn	Minder ziektekosten Minder uitkeringen
Overheid/ gemeente/ Politiek	Sponsoring/subsidie Inzet ambtenaren Risico	Efficiency sport en welzijn Efficiency jeugdbeleid Citymarketing Minder hanggroepjongeren Minder vandalisme Welzijn Minder werklozen	Uitgaven Uitgaven Meer bewoners, meer werk Aantal leden Politierapporten Tevredenheid WW en bijstand

Zakelijke dienstverlening	<i>Inzet Tijd Kosten/invsteringen</i>	<i>Kruisbestuiving (sterktes) Contacten, relaties (kansen) Ervaringen/kennis</i>	<i>Omzet Aantal Tevredenheid</i>
Onderwijs	<i>Inzet Kosten Risico</i>	<i>Kwalitatief onderwijs Gemotiveerde studenten Gemotiveerde docenten Subsidie vanuit overheid</i>	<i>Enquêtes studenten, docenten, arbeidsmarkt</i>
Andere verenigingen	<i>Inzet</i>	<i>Sterktes kruisbestuiving Kansen (elkaars kanalen) Samen delen Productinnovatie, tevredenheid en kader</i>	<i>Enquêtes, interviews Meer leden en vrijwilligers Opbrengsten (verhuur) Minder kosten Enquête leden en vrijwilligers</i>

-5- Grenzen aan synergie

Synergie kan ook verkeerde effecten creëren en het imago van de club en de sport beschadigen. Oorzaak hiervan is dat stakeholders hun eigen belang vertegenwoordigd willen zien maar geen oog hebben voor de negatieve bijwerkingen en het belang van anderen. In vakjargon heet dit '**moral hazard**' of '**moreel risico**'. Stakeholders willen wel profiteren, maar staan niet in voor de negatieve gevolgen van hun gedrag. Net als bij de bonuscultuur in de kredietcrisis gaat het eigenbelang dan boven het gemeenschappelijk belang. Bestuurders en medewerkers van banken waren zich er bewust van dat de klant werd bedrogen.⁵

Bij sporten als voetbal, hockey, tennis en rugby vormt de kantine een ontmoetingsruimte en geeft een impuls aan de teambuilding en het clubgevoel. De verkoop van alcoholische drank en calorierijke etenswaren in de kantine vormt een belangrijke inkomstenbron voor de club, ongeveer de helft van alle inkomsten van de club. De brouwer (sponsor), de vereniging en de leden zijn hier blij mee en het geheel geeft daarmee een win-win situatie.

De keerzijde is echter dat de vereniging erg afhankelijk wordt van deze kantine waarbij drankmisbruik en verkeerde eetgewoontes een te grote invloed krijgen. Kinderen en pubers lopen vro-

lijk rond in de kantine waar vader en moeder de bar als hun keukentafel beschouwen en waar de lunch en diner worden geserveerd met calorierijke producten. Opvoedkundig heeft dit een verkeerde uitwerking en de invloed van het overmatige alcoholgebruik en het verkeerde eetgedrag staat haaks op de gewenste sportieve prestaties en het gewenste imago van de club. Ook de plaatselijke horeca klaagt steen en been. Zij betalen dure prijzen voor de vestiging in de binnenstad met alle vereiste diploma's en vergunningen en de club gaat er vandoor met de zondags- en carnavalsomzet. Het imago van de vereniging heeft hier ernstig onder te lijden qua sportieve prestaties maar ook qua platform voor de opvoeding van de jeugd in omgangsvormen en gezonde eten- en drankgewoontes. Kinderen mogen niet in de kroeg, maar lopen wel vrolijk rond in de kantine van de club.

Dit is dus een voorbeeld van synergie met een verkeerde uitwerking, die ontstaat doordat de stakeholders geen oog hebben voor algemene doelstellingen en neveneffecten. Van de overheid wordt verwacht om hiertegen op te treden. In Australië heeft dit probleem zich ook op gelijke wijze voorgedaan. Op het initiatief (ontsteker) van het 'Institute of Sports' zijn de kantines daar hard aangepakt: geen alcohol en alleen versproducten. Gezelligheid zit hem niet in alcohol en vet! Ook een zorgverzekeraar zou hier als sta-

⁵ Zie artikel HBO kennisbank: "De risico's van sport sponsoring door banken" en "Rabobank speelt met vuur"

keholder en mogelijke sponsor een belangrijke correctiefactor bij kunnen zijn. Maar eigenlijk zou een zelfcorrigerend mechanisme, in de vorm van een maatschappelijk verantwoordelijkheid gevoel bij de club, voldoende moeten zijn.

-6- De ontstekers van het proces

De volgende factoren kunnen remmend zijn voor de totstandkoming van synergie:

- 1. Culturele verschillen tussen de stakeholders (met name de verenigingen en de bonden)*
- 2. Weerstand tegen verandering vanuit de bestaande structuren (het gaat toch goed zo)*
- 3. Benodigde investeringen (tijd, motivatie)*
- 4. Gebrek aan leiderschap (risicomijdend gedrag, passiviteit)*
- 5. Gebrekkige communicatie*
- 6. Complexiteit*

Eerder in het 'JeugdSynergiePlan' stonden de relaties weergegeven tussen de verschillende stakeholders. Deze relaties bestaan al lang, maar toch hebben ze niet geleid tot de noodzakelijke synergie. Net als bij de hardloophwedstrijd wordt er op elkaar gewacht, niemand toont initiatief en heeft overwicht (celebraties). De belangrijkste oorzaak hiervoor is het risicomijdend gedrag binnen organisaties zelf en het gebrek aan bereidheid tot veranderingen.

Risico bestaat uit twee componenten namelijk: de invloed (impact) vermenigvuldigd met de **kans** op een gebeurtenis. Hoe groter de **invloed** van een beslissing en hoe dubieuzer de kans op succes⁶, des te meer risico je loopt. Voor de zorgverzekeraars is de subsidiëring van het plan en dus de verenigingen een behoorlijke kostenpost (invloed). De kans op succes is op voorhand nog niet voldoende aangetoond en de effecten zijn

pas op lange termijn meetbaar. Een gedeelte is kwantitatief meetbaar (obesitas, uitgaven zorg) maar een groot gedeelte is slechts kwalitatief meetbaar (welzijn). Daarentegen zijn de voordelen op voorhand wel aannemelijk genoeg om in ieder geval een start op kleinere schaal te maken: een stad, een regio. Dit kan geleidelijk verder worden ontwikkeld en verbeterd. De invloed is dan minder en de ervaringen vormen dan een belangrijk leerproces. De kleine schaal en spreiding vormen gereedschap voor het risicomangement. Spreiding door meer de verzekeraars uit de zorg te betrekken in het proces, geeft ook een aanzienlijke reductie van het ervaren risico.

-a- Top down benadering:

Toch zal de overheid en met name de politiek hier met initiatieven moeten komen. Zij hebben immers de meeste baat bij deze synergie. Hopelijk wordt het individuele denken vanuit de partijen vertaald naar een gezamenlijk beleid. De gemeenschappelijke druk om de zorgkosten te reduceren, kan leiden tot een snelle implementatie van dit plan. Gelet op de maatschappelijke voordelen van de betrokkenheid van jongeren bij verenigingen, zal de overheid een belangrijke steen bij moeten dragen. Er bestaat voor de overheid geen betere investering voor jeugdbeleid, armoedebestrijding, integratie, sport, cultuur, onderwijs en nog veel meer. Beleggen in verenigingen biedt het hoogste rendement!

-b- Bottom up benadering

Toch hoeven we niet te wachten op dit beleid. Sommige zaken kunnen vast worden aangepakt zoals de professionalisering van het vrijwilligersbeleid. De differentiatie van contributie gekoppeld aan de mate en de taken waarin ouders willen participeren in het vrijwilligerswerk kan al snel worden opgepakt. Risico's kunnen worden gereduceerd door klein te beginnen (beginnen met kleine verschillen tussen vrijwilligers en niet-vrijwilligers en dat langzaam opvoeren). Het communiceren van de opslag dient uiteraard met

⁶ Zie artikel HBO kennisbank: "De risico's van sportsponsoring door banken" en "Rabobank speelt met vuur"

de nodige voorzichtigheid en tact te gebeuren. Indien het aantal leden met een opslag groter blijft dan die met een korting, blijft het budget-tair neutraal.

Iedere gemeente kan beginnen met initiatieven waarmee met vertegenwoordigers van het onderwijs overleg wordt gevoerd over de samenwerking met verenigingen bij het geven van cursussen inzake: opvoedkunde, eetgewoontes, pestgedrag, kinderen met een beperking. Wanneer kleinschalig wordt begonnen is de hoeveelheid benodigde tijd voor de scholen betrekkelijk. Dit kan dan worden gefinancierd uit bestaande middelen vanuit de school en gemeente. De coaching van kinderen met een beperking vanuit het speciaal onderwijs bij de verenigingen kan binnen de huidige begroting gebeuren, het rendement is immers groot.

Sportservice, gemeenten en bonden nemen het initiatief voor een structurele samenwerking tussen de verenigingen onderling. Uit dit overleg kunnen de wensen en behoeftes worden geïnventariseerd om met zakelijke dienstverleners een band op te bouwen. Gemeenten/sportservice nemen contact op met de bonden/overkoepelende organisaties om dubbel werk te voorkomen. De Kamer van Koophandel komt later in beeld om voor ondernemers interessante bijeenkomsten te verzorgen met inbreng van de verenigingen. Sponsors en verenigingen betekenen nu veel meer voor elkaar. Lijnen en structuren binnen het samenwerkingsverband worden vastgelegd en juridisch gewaarborgd waardoor risico's worden beperkt.

De politiek en dus de overheid heeft plaatselijk de belangrijkste taak om het mechanisme van synergie te ontsteken. Een eensgezinde gemeenteraad, een proactieve burgermeester en een wethouder met een gezonde portie Haagse bluf kunnen dit proces alleen maar versnellen.

Er bestaan in Nederland al vergelijkbare initiatieven op het gebied van samenwerking, maar de

synergetische werking wordt daarbij onvoldoende benut. De synergie komt pas tot zijn volledige bloei indien het plan in zijn totale context wordt benut. Dit vergt een integrale aanpak vanuit de landelijke overheid (onderwijs, zorgverzekeraars), de bonden/NOC*NSF (clusteren zakelijke dienstverleners, lobby richting politiek), de gemeenten (Kamer van Koophandel, sportservice, zakelijke dienstverleners, clusteren verenigingen) en uiteraard de verenigingen zelf (jeugdigen, ouders, vrijwilligers).

-c- Synergie en social media

Sportverenigingen kunnen in de toekomst niet meer zonder social media, maar dat geldt ook voor de meeste vrijwilligersorganisaties en organisaties die met vrijwilligers werken. Bijvoorbeeld bij het werven en binden van vrijwilligers, goedkope PR voor (sport)evenementen, het vinden van sponsors en leden en nieuwe efficiënte werkvormen passend bij de drukke agenda van de vrijwilliger van nu. De social media platforms als Hyves, Twitter, LinkedIn en Facebook zijn hot en vormen een groot onontgonnen gebied. Je hoeft geen social media expert te zijn om er goed mee om te gaan.

Sociale netwerken fungeren als verspreider van een lopend vuurtje in de hoop dat leden en niet-leden de boodschap doorsturen in hun eigen netwerk en zo breed verspreiden. Sociale netwerken worden onder andere gekarakteriseerd door hun vluchtigheid, de tijdelijkheid, het belang van het 'nu'. Je kunt dus snel mensen bij elkaar krijgen en activeren voor iets 'in het nu'.

Social media inzetten heeft geen enkele zin als je geen beeld hebt bij wat de leden daadwerkelijk met elkaar en met de vereniging verbindt, wat mensen daadwerkelijk met elkaar doen en welke rol jij als vereniging daarbij wilt spelen. Het eerder beschreven diagram voor vrijwilligers kan dit dus uitstekend ondervangen. Het is effectief wanneer vrijwilligers open en eerlijk hun motieven en meningen over het vrijwilligerswerk communiceren.

Als je als vereniging stimuleert dat alle leden gaan twitteren en op Google+ hun kennis gaan delen, is dat positief voor de verbindingen in de buitenwereld, vooral de andere verenigingen waarmee de club een relatie onderhoudt. Kruisbestuiving ten aanzien van kennis, ontwikkelingen en ideeën kan hiervan het gevolg zijn.

Social media kunnen helpen bij goede communicatie met uw vrijwilligers, sponsors en leden. De social media geven uitgebreide mogelijkheden hiervoor (Facebook). De communicatie kan zo per team worden geregeld maar ook per activiteit zoals vervoer, onderhoud, coaching/scheidsrechters.

De website is daarbij de plaats waar leden en geïnteresseerden gemakkelijk en snel relevante informatie over de vereniging kunnen vinden en gestroomlijnd diensten kunnen afnemen. Het is een platform voor verder communicatie en kan uitstekend functioneren als medium voor sponsoringen en sponsorinformatie.

Met behulp van de website en de social media kunnen de volgende synergetische aspecten worden bereikt:

- Grotere betrokkenheid leden;
- Betere communicatie en dus inspelen op wensen en behoefte van leden en vrijwilligers;
- Meer differentiatie, betere individuele afstemming en betere organisatie;
- Mogelijkheden voor evaluatie;
- Nieuwe leden, nieuwe vrijwilligers, meer mond-tot-mondreclame;
- PR naar stakeholders en exposure sponsors;
- Kruisbestuiving en bron voor initiatieven met andere verenigingen.

Social media geven een scala aan mogelijkheden om synergie te creëren binnen de stakeholders maar ook tussen de stakeholders. Op slimme manieren kunnen de partijen gebruik gaan maken

van elkaars kanalen en elkaars leden.

-d- Synergie met politieke vleugeltjes

In Tilburg staat het synergieplan politiek in de belangstelling. Naar aanleiding van een artikel over het synergieplan is er in juni 2012 een initiatiefvoorstel ingediend (zie separate bijlage). Het voorstel is al in augustus 2012 met een overgrote meerderheid aangenomen door de Tilburgse raad. Vanuit alle partijen was er veel lof over het voorstel: "Dit is zo'n voorstel waarvan je denkt: dat had mijn idee moeten zijn", aldus een fractievoorzitter. Het toont aan dat dit idee partijonafhankelijk en dus snel in heel Nederland te implementeren is. Voorwaarde is wel dat alle schakels voortvarend te werk blijven gaan. Het vuurtje gaat dan harder branden, want studenten krijgen bij verschillende HBO opleidingen de gelegenheid om theorie en managementvaardigheden op basis van een goed theoretisch plan te vertalen naar de praktijk. Het competentiegericht onderwijs krijgt nu meer lijnen naar de werkelijkheid en wordt daarmee ook effectiever. De verenigingen en de gemeente profiteren nu nog meer van de inzet en expertise vanuit het beroepsonderwijs.

-7- De productiviteit van het Jeugd-SynergiePlan

Tijd om de belangrijkste ideeën uit dit rapport eens op een rijtje te zetten en die te gaan inplannen. Het startmoment kan voor de meeste projecten al vroeg zijn. Het vuurtje moet gaan branden want anders komt er nooit iets van en zijn we zeker niet klaar voor 2028. Belangrijke projecten krijgen zoveel mogelijk prioriteit. Voor ieder project zijn er één of meer ontstekers aangewezen die het vuurtje aanmaken. Dat zijn instellingen van wie je mag verwachten dat zij het initiatief zullen gaan nemen⁷. Om te voorkomen dat er gevaarlijk met vuur wordt gespeeld, moeten er voldoende partijen zijn die hulp bieden om het project te gaan ondersteunen, het proces te

⁷ Bonden, NOC/NSF, Gemeenten, Ministers/staatsecretarissen

bewaken en de effecten te meten. Er moeten dus overleg- en organisatiestructuren worden opgezet die de verdere lijnen uitzetten. Tenslotte zijn er deadlines waarop de projectleiders zich kunnen richten en die aangeven wanneer het vuur mooi moet branden. Klaar betekent hier dat de opzet is geslaagd en de effecten kunnen worden gemeten. Uiteraard blijft de verdere doorontwikkeling en dus de synergie dan nog jaren lang doorgaan. Want een Olympisch vuurtje blijft altijd branden!

Legenda:

JSP = Stichting JeugdSynergiePlan;

VWS = ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport;

MvO = ministerie van Onderwijs;

hbo = hoger beroepsonderwijs;

mbo = middelbaar beroepsonderwijs.

Start	Project	Ontstekers	Hulp	Klaar
2013	Algehele coördinatie: initiërend, creativiteit, consistentie in aanpak, effectmetingen, bewaken van de grote lijnen, ondersteunend.	NOC*NSF, KNVB andere bonden, VWS, gemeentelijk overleg	Stakeholders JSP	Nooit
2013	Meer en betere overlegstructuren, samenwerkingsverbanden tussen alle bonden onderling. Opzetten van gezamenlijke projecten, uitwisselen expertises. Initiëren van nieuwe ideeën.	NOC*NSF, KNVB met alle andere bonden	VWS, JSP	2016
2013	Verbeteren vrijwilligersbeleid: segmentatie/differentiatie in prijs en product. Veel/vaste clubleden en vrijwilligers	idem	Sportservices, hbo, mbo JSP	2018
2014	Opzet cursussen ten behoeve van zorgverzekeraars (obesitas, voorkomen blessures, stoppen met roken, EHBO, geluk/welzijn)	idem	VWS, MO en zorgverzekeraar hbo	2017
2014	Speciaal onderwijs (LO, MO) gaat verenigingen ondersteunen vanwege kinderen met beperking	Gemeente MvO	VWS	2017
2014	Kortingsregeling ziektekostenpremie vergroten, zorgverzekeraars .	NOC*NSF, KNVB met alle andere bonden	VWS	2017
2014	Collectieve regelingen met verzekeraars en financiers.	Idem	VWS	2015

Start	Project	Ontstekers	Hulp	Klaar
2014	Samenwerking verenigingen: gezamenlijke projecten, intakegesprekken, leden/vrijwilligers (veel, vast), maatschappelijke invulling van activiteiten, Citymarketing	Gemeenten NOC*NSF Olympisch vuur	Sportservices Bonden hbo, mbo JSP	2018
2014	Betere integratie van de maatschappelijke stage in het middelbaar onderwijs met het verenigingsleven.	MvO	Bonden	2018
2015	Excursies naar bedrijven in combinatie met clinics. Betere voorbereiding op schoolkeuze, beroep en maatschappij	Gemeenten en KvK	MvO hbo	2018
2015	Maatschappelijke taken voor clubs: schoonmaak, hulp in zorg, hulp bij evenementen, milieu	Gemeenten VWS	Bonden Sportservices mbo, hbo	2018
z.s.m.	Fusie van instellingen t.b.v. financiële ondersteuning kansarme kinderen	Betreffende stichtingen	Overheid, gemeenten	z.s.m.

Kosten en baten analyse:	Voor een gemeente als Tilburg
Kosten	Baten
Organisatie van de synergie	Meer vrijwilligers, hogere productie, betere kwaliteit
Algehele coördinatie, overleg, planning communicatie, effectmetingen, enzovoorts	Meer leden, meer tevreden, meer prestaties
Kosten excursies naar bedrijven	Meer sponsors: zakelijke dienstverleners, ziektekostenverzekeraars
Kosten organisatie bijeenkomsten van zakelijke dienstverleners	Meer opbrengsten vanuit de leden veel, vol, vast, vaker
Intensievere inzet van ambtenaren	Minder zorgkosten door cursussen: obesitas, stoppen met roken, voorkomen blessures. Maar ook minder psychische klachten/kosten: eenzaamheid, pesten, kinderen met beperking
Kosten inzet speciaal onderwijs	Minder uitkeringen (WW, bijstand) (meer werk, meer succes bij solliciteren, meer succes uitzendbureaus)
Voorzieningen om samenwerking mogelijk te maken (ruimte, middelen)	Minder vaste kosten per lid en vrijwilliger doordat meer gebruik wordt gemaakt van gezamenlijke capaciteit (schaaleffecten). Meer inkomsten uit onderverhuur met hulp van makelaars.
Eventueel investeringen in accommodaties met een meer multifunctioneel karakter (sport, hobby, buurthuis, ontmoeting, beurs, presentatie, horeca)	Minder kosten jeugdzorg, minder kosten maatschappelijk werk, betere opvoeding, Gelukkige ouders en gelukkige kinderen
	Promotionele waarde Citymarketing
	Promotionele waarde voor zakelijke dienstverlening
	Minder uitval in het onderwijs door bewustere keuze. Minder opportunity kosten door effectiever onderwijs door betere keuzes
	Beter onderwijs (hbo, maatschappelijke stage) Uitstekende kans voor hbo-instellingen om zich meer en beter te profileren
	Minder kosten politie, minder vandalisme, meer veiligheid, minder straatvuil, socialer gedrag
	Maatschappelijk rendement integratie: allochtonen, gehandicapten, alleenstaanden
	Besparing op verzekeringen en financieringen van de verenigingen, dus minder subsidie nodig

Kosten en baten analyse:	Voor een gemeente als Tilburg
Kosten	Baten
	<i>Lagere contributie, minder subsidie per kind voor kansarme gezinnen dus kun je meer kinderen bereiken</i>
	<i>Subsidiebeleid wordt effectiever en efficiënter. Er worden meer belangrijke doelen bereikt met minder inspanning.</i>
	<i>Meer medailles op de Olympische Spelen van 2028 in Nederland, meer muziek, mooiere kunst, betere evenementen</i>
	<i>Een meer duurzame, immateriële samenleving gebaseerd op de essentie van het menselijk geluk en daarmee aspecten van ons welzijn⁸ zoals: aandacht, groei, ontwikkeling, samenzijn, geven, iets waardevols bijdragen, betrokkenheid.</i>

Je kunt voor dit alles hele ingewikkelde evaluatieplannen gebruiken maar in principe gaat het vuurtje pas echt goed branden wanneer het kind lekker sport met leuke vrienden en de ouders het een genoegen vinden om het kind te zien groeien en bloeien in een sportieve, uitdagende omgeving. De contacten in het vrijwilligerswerk en de interessante cursussen brengen hen verder in het eenzame proces dat opvoeden heet. De theorie van het opvoeden kan worden gekoppeld aan het gedrag en de prestaties op het speelveld. Bijzonder gedrag is door opvoeders en onderwijzers nergens beter te herkennen en te beïnvloeden dan in teamsport. De integratie van verschillende culturen, rangen en standen vindt plaats binnen het vrijwilligerswerk en op het speelveld. De zorgverzekeraar, de bedrijven en de belastingbetaler zijn blij met gezonde en gelukkige kinderen die gemotiveerd zijn voor de arbeidsmarkt en kennis hebben van de regionale ondernemingen en werkzaamheden. Met deze kennis kan men gericht een beroeps- en dus opleidingskeuze maken. De gemeente heeft minder last van vandalisme of criminaliteit omdat jeugd zich meer verbonden voelt en al vroeg wordt geconfron-

teerd met taken en verantwoordelijkheden, ook buiten het sportveld. De sport is nu het platform voor sociale contacten en activiteiten in plaats van de hangplek van vroeger.

Hiermee komen we bij een aantal stellingen met sportieve maar ook politieke raakvlakken:

- Kleine kinderen zien aan de lopende band artsen van de overheid. Pubers maken een hele ingewikkelde en ingrijpende tijd door en raken uit het zicht van hun ouders en artsen met grote risico's van dien. Voor kinderen op de basisschool is veel geregeld. Pubers (12 – 17 jaar) zijn te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. Ze vallen overal buiten, er is weinig voor ze te doen en ze zijn erg onzeker. Juist voor deze groep kan de club een belangrijke meerwaarde bieden.
- Maatschappelijk heeft dit grote gevolgen en kost dit achteraf veel overheidsgeld aan uitkeringen en extra medische zorg (obesitas, verslaving, psychische problemen, etcetera). Er is hiermee sprake van een groot efficiencyverlies in het overheidsbeleid;

⁸ Zie presentatie www.HBO.kennisbank.nl: economie en geluk

- Echter de grootste kostenpost wordt gevormd door de opportunity kosten, oftewel de gemiste kansen om jonge mensen productiever en gelukkiger⁹ te laten worden. Er is dan ook sprake van een ineffectief overheidsbeleid waardoor belangrijke doelen niet worden bereikt;

- De ervaring laat ons zien dat theorie pas echt scoort wanneer je het toepast en ziet. De grootste leerervaringen creëer je echter in situaties waar kinderen van elkaar gaan leren. De sport, muziek, scouting zijn daar een uitstekend platform voor, maar je moet dit wel stimuleren;

- Het beleid ten aanzien van sport moet meer bottum up gaan plaatsvinden. Breedtesport is basis van het sportbeleid qua aandeel (99,9%) maar ook voor wat betreft de invloed op de maatschappij. De jeugd vormt hierbij het startpunt, waar het hoogste rendement met een proactief overheidsbeleid kan worden behaald. Hier liggen de meeste kansen met de mooiste resultaten door synergie, sportief en maatschappelijk. De huidige overheidsnota's¹⁰ die er over sportbeleid verschijnen hebben een verspillend karakter (veel pagina's, dure lay out, veel woorden met weinig informatie) en zijn niet effectief (onduidelijk, ongestructureerd, niet realistisch en niet sturend genoeg)

- Het verstrekken van subsidie aan ouders en clubs mag best aan bepaalde voorwaarden worden gekoppeld. Hiermee positioneert de overheid zich niet meer als de gulle gever voor de bekende put maar als de sponsor die tegenprestaties vraagt en eisen stelt. De ouders krijgen subsidie onder de voorwaarde van een tegenprestatie in het vrijwilligerswerk en de club krijgt subsidie onder de voorwaarde van het organiseren van het besproken plan en een verantwoord gedrag ten aanzien van het assortiment in de kantine. De overheid is hiermee de ontsteker van het vuurtje en kan erop toezien dat alle onderdelen goed blijven branden waardoor jonge mensen aan de wortel van het leven een eerlijke kans krijgen. Het principe van tegenprestaties

voor subsidies met daarbij een synergetisch plan voor alle stakeholders, is veel breder toepasbaar (zorg, kinderbijslag, onderwijs, veiligheid) en kan de overheid veel geld besparen en de maatschappij veel toegevoegde waarde opleveren.

We zien dus met deze stellingen dat er enerzijds nog veel te halen valt voor de verenigingen en er anderzijds ook grenzen zijn: synergie en samenwerking mag nooit ten koste gaan van het core product van een vereniging: sport. Gelukkig zijn er nog veel mogelijkheden die met synergie de juiste effecten creëren: een warm vuurtje waar iedereen zijn genoegten uit kan halen om te koken, voor licht, voor warmte en voor de gezelligheid. Voor alle stakeholders vormt het benutten van deze synergie dan ook een nieuwe uitdaging binnen de sport.

Onderzoek, segmenteren, differentiëren, administreren, communiceren en evalueren geven meer effectiviteit in ieder proces en zorgen voor de beoogde kwaliteit bij alle stakeholders. Bonden en zakelijke dienstverleners kunnen hierbij de club ondersteunen.

Denken in marketingtermen dus vanuit de klant is niet meer voldoende. De vereiste diplomatie is: denken vanuit de belangen van alle mogelijke stakeholders en inschatten welke gemeenschappelijke delen tussen welke stakeholders het mooiste vuurtje zal gaan geven.

Niet alle doelen en niet alle stakeholders zijn even belangrijk. Effectiviteit en dus ook prioriteit vormen daarmee kernwoorden voor het bereiken van de juiste doelen. Een vuurtje is pas mooi wanneer het aansluit bij de doelstellingen en de gewenste positionering van de voetbalclub: prestatief versus recreatief. Creativiteit, goede communicatie, celebraties (mensen met invloed) vormen daarbij enkele doorslaggevende factoren om het vuurtje te laten ontbranden. De schaal waarop bepaalde synergieplannen worden toegepast is ook bepalend voor het succes. Ingewikkelde plannen met veel stakeholders vereisen een grotere inspan-

⁹ Zie publicatie HBO kennisbank.nl: "economie en geluk" Paul van Kempen

¹⁰ Nota "Sport en bewegen in de buurt"

ning om het vuurtje aan te krijgen en warm te houden maar geven ook meer kansen voor maatwerk (segmentatie). Het synergieplan is makkelijker in de grote steden te implementeren dan in kleine dorpen, immers hoe vind je daar de sponsors en hoe controleer je het effect?

Vast staat dat de jeugd een enorme potentie heeft voor velen. Dat is niet alleen voor de sportbond maar ook voor NOC*NSF. Hier groeien de toekomstige winnaars voor 2028 maar hier groeien ook de toekomstige werknemers, politici, uitvinders. Doorzettingsvermogen, discipline, ijver en sociale vaardigheden vormen aspecten die we in het verenigingsleven kunnen stimuleren. Maatschappelijke doelstellingen als integratie, armoedebeleid en gezondheid zijn daarmee te sturen vanaf het speelgras en het honk.

De vereniging wordt nu de katalysator voor synergie waarmee het kind op een effectieve wijze kan doorgroeien tot het maatschappelijk goud en het olympisch vuur.

**Drs. Paul van Kempen, najaar 2012,
St JeugdSynergiePlan**

U kunt reageren op het rapport via e-mail: Jeugd-synergieplan@gmail.com.

Over de auteur:

Paul van Kempen is geboren op 15-11-1958 in Best en studeerde: "Economische Wetenschappen en Recht" op de lerarenopleiding. Met een gezin en naast een volledige baan in het bedrijfsleven, studeerde hij in amper drie jaar tijd af op de Universiteit met als specialisatie: "Bedrijfseconomische vraagstukken in het midden en kleinbedrijf". Na zeven jaar zelfstandig ondernemerschap als adviseur in het MKB, bleef het onderwijs hem trekken en ging hij werken als hogeschooldocent aan de Fontys opleiding Sporteconomie in Tilburg. Daar begon hij al snel met projectonderwijs in de vorm van het schrijven van ondernemingsplannen voor het opstarten van een eigen bedrijf. De plannen werden gepresenteerd en beoordeeld door verschillende experts van banken met wie hij als ondernemer had samengewerkt. Theorie laat zich vertalen naar de praktijk in een realistisch plan. Dit was hier voor een eigen onderneming waarbij de studenten in een kleine groep moesten samenwerken. Dat was toentertijd een unieke formule: probleemgericht en in een projectvorm.

Het zoeken naar nieuwe onderwijsvormen waarbij de motivatie komt uit de praktijk en de medestudent, bleef voor hem een belangrijke uitdaging. Effectiviteit is ook voor het HBO het sleutelwoord om studenten te motiveren. Dat bepaalt de kwaliteit van ons onderwijs omdat het aansluit bij de verwachtingen van de student en van de werkgevers. Theorie heeft pas een functie wanneer het concreet wordt gemaakt. Eerst onderzoeken wat belangrijk is en dan pas bepalen hoe en in welke mate je het probleem aanpakt. Belangrijke aspecten komen immers eerst en moeten goed gebeuren. De impact en de kans bepalen het belang van de elementen. Effectiviteit wordt daarmee de kunst van het weglaten van onbelangrijke zaken. Kritisch denken wordt daardoor een hele belangrijke competentie voor de hbo-student. Helaas blijkt deze filosofie ook een eenzame strijd te zijn. Nog steeds geven veel economen efficiency de prioriteit bij het economisch handelen.

Gevolg is dat in praktijk de synergetische processen nauwelijks op gang komen. Nog steeds geven marketeers de interne analyse de prioriteit boven de externe. Onderzoeken worden beperkt tot louter meningen zonder deze met gewichten te differentiëren. Methodes en technieken worden onderwezen zonder het nut en de praktijk te verantwoorden.

Als econoom denkt hij kritisch en onafhankelijk en is daardoor een 'frisdenker' in zijn vakgebied. Hij was in april 2008 één van de weinige economen die voor het uitbreken van de kredietcrisis al vroegtijdig waarschuwde voor de veel te grote risico's van de beleggingen en het bonussysteem bij banken. Dit leidde tot een artikel in het Brabants Dagblad en later tot een digitaal boek. Vier maanden na de publicatie van dit artikel brak de kredietcrisis inderdaad uit. In 2009 waarschuwde hij opnieuw voor de grote risico's die banken namen, maar nu met hun sportsponsoring. In oktober 2012 publiceerde hij opnieuw een artikel in het Brabants Dagblad waarin hij wees op de gevaren van sponsoring door de Rabobank van een professionele wielerploeg. De boodschap was nu **eindelijk** wel doorgekomen: de Rabobank stopte enkele dagen later met sponsoring van deze verziekte tak van sport.

Daarnaast werkte hij aan publicaties en onderwijsmateriaal welke digitaal zijn verspreid via de HBO kennisbank (zoekterm: Paul van Kempen). Dat economie een veelzijdig vak is blijkt wel uit de diversiteit van de onderwerpen:

- **Economie en geluk:** presentatie over de relaties tussen economie en geluk en daarmee tussen welvaart en welzijn;
- **De risico's van sportsponsoring door banken:** artikel over de risico's die financiële instellingen lopen ten aanzien van het sponsoren van sport. Met tevens het artikel: "Rabobank speelt met vuur"

- Effectiviteit in het onderwijs en bij het af studeren: presentaties
- Kredietcrisis is structuren: digitaal boek
- Kredietcrisis en de Eurocrisis: webcolleges

Samenvatting:

Het JeugdSynergiePlan beschrijft hoe er bij verenigingen door een effectieve samenwerking met de verschillende stakeholders meer kan worden bereikt. De belangrijkste samenwerkende partijen (stakeholders) bestaan hierbij uit: de leden, de ouders, de vrijwilligers, de verenigingen, de bonden, de overheid, de zorgverzekeraars, de sponsors en de zakelijke dienstverleners. Door de samenwerking gaan de partijen gebruik gaan maken van elkaars sterktes en kansen en ontstaat er daarom synergie: het effect van de samenwerking is groter dan wat iedere partij afzonderlijk had kunnen bereiken. Er wordt meer bereikt en er worden kosten bespaard ($1+1=3$).

In dit rapport komen theorie en praktijk bij elkaar. De theorie betreffende synergie en effectiviteit wordt op een unieke manier beschreven en verduidelijkt. Nog nooit zijn deze belangrijke begrippen op deze manier geïnterpreteerd en beschreven. Voor de praktijk staan er in dit plan veel unieke oplossingen beschreven waarmee synergie bij verenigingen kan worden uitgevoerd. Speerpunt hierbij vormt teamsport voor de kwetsbare groep van middelbare scholieren voor wie er in praktijk te weinig aandacht bestaat. Het plan kan echter ook voor veel andere doelgroepen worden toegepast, zelfs buiten het verenigingsleven. Dit rapport biedt dan ook vele winstmogelijkheden voor de leden, voor de verenigingen, voor de overheid, de jeugdzorg, het onderwijs, voor de zakelijke dienstverlening; kortom de hele maatschappij. Belangrijke zaken komen eerst en daarom gaat welzijn boven welvaart en een proactief beleid gaat voor restrictief beleid.

Vast staat dat de jeugd een enorme potentie heeft voor velen. Hier groeien de toekomstige winnaars voor 2028, maar hier groeien ook de toekomstige werknemers, politici, uitvinders. Doorzettingsvermogen, discipline, ijver en sociale vaardigheden vormen aspecten die we in het verenigingsleven kunnen stimuleren.

Maatschappelijke doelstellingen als integratie, armoedebestrijding en gezondheid zijn daarmee te sturen vanaf het speelgras en het honk.

Synergie komt in praktijk veel voor maar wordt in het verenigingsleven onvoldoende en vaak verkeerd benut. Het woord synergie wordt gebruikt voor een situatie waarin het effect van een samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken ($1+1=3$). Deze samenwerkende partijen worden ook wel stakeholders genoemd en hebben meestal verschillende belangen en doelen ten aanzien van hun inbreng in de organisatie.

In dit rapport wordt beoordeeld in hoeverre er nieuwe mogelijkheden zijn om een synergetische werking te creëren waardoor de doelen van de verschillende partijen makkelijker en beter worden bereikt met minder inspanning. Dit geeft ook veel maatschappelijke voordelen op het gebied van zorg, jeugdwelzijn, onderwijs en de productiviteit in onze economie. Het principe is breed toe te passen, levert meerdere effecten op, bespaart uiteindelijk veel overheidsbudget en brengt bovenal geluk.