

Lessons Learned Challenge010

Een terugblik op een schoolsportprogramma

Sofie van den Hombergh
Ineke Deelen

Juli 2019



1. Inleiding	5
2. Succesfactoren	7
3. Obstakels	12
4. Tot slot	13
Geraadpleegde bronnen	14
Bijlage: Overview Lessons Learned Challenge010	

1. Inleiding

Challenge010 is een meerjarig programma met sportaanbod voor Rotterdamse jongeren in het voortgezet onderwijs, met als doel ze te stimuleren om structureel te sporten en om bij te dragen aan de ontwikkeling van positief gedrag. Voor veel van deze jongeren is deelnemen aan sport en bewegen minder vanzelfsprekend, mede te verklaren door economische en sociale factoren. Veel partijen hebben zich ingezet om deze doelen te realiseren. Het programma heeft sinds 2013 meer dan 4.000 middelbare scholieren in beweging gebracht.

Stichting De Verre Bergen en Rotterdam Sportsupport hebben gezamenlijk besloten Challenge010 niet te verlengen. Daarmee stopt het programma in Rotterdam per 2019-2020. Een programma met de omvang van Challenge010 levert veel inzichten op. Stichting De Verre Bergen heeft USBO Advies gevraagd de belangrijkste geleerde lessen te bundelen en delen, zodat Challenge010 een leerschool kan zijn voor wie zich in de toekomst bezighoudt met (VO-) jeugd en het stimuleren van sport en bewegen. De centrale vraag is: Wat zijn de belangrijkste ervaren kritische succesfactoren en obstakels bij de organisatie en uitvoering van Challenge010?¹

Om deze vraag te beantwoorden heeft USBO Advies gebruik gemaakt van eerder verschenen rapporten over Challenge010 (zie literatuurlijst), alsook 12 korte telefonische interviews met sportcoördinatoren (5), schoolcoördinatoren (3), schooldirecties (2) en de gemeente Rotterdam (2), en twee focusgroepen met een selectie van betrokkenen vanuit Rotterdam Sportsupport en Stichting De Verre Bergen. Tevens heeft USBO Advies gebruik gemaakt van haar eigen observaties en aantekeningen uit de jaren dat we als onderzoekers en adviseurs betrokken waren bij Challenge010. Uit de eerder verschenen rapporten en aantekeningen zijn centrale thema's gedestilleerd. De interviews en focusgroepen zijn getranscribeerd en gecodeerd. Vervolgens heeft een overkoepelende analyse plaatsgevonden om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hierbij moeten we opmerken dat het onmogelijk is om volledig te zijn gezien de beperkte omvang van de onderzoeksopdracht.

¹ Een separate vraag ten behoeve van eigen onderzoek van Stichting Rotterdam Sportsupport richtte zich op indicaties ten aanzien van mogelijke (positieve) effecten op het gedrag van Challenge 010 deelnemers aan Challenge010. Deze uitkomsten zijn in een apart document gedeeld met Stichting Rotterdam Sportsupport.

Desalniettemin geloven wij dat deze notitie belangrijke inzichten bevat. Uit de analyse blijkt dat er diverse succesfactoren van Challenge010 waar te nemen zijn, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Gezien de doorlooptijd van het programma en het feit dat er wijzigingen zijn doorgevoerd in bijvoorbeeld de organisatiestructuur en de betrokken organisaties zoals scholen en sportaanbieders, zijn bij elk van deze succesfactoren ook belemmeringen te onderscheiden die we nader zullen toelichten. Hoofdstuk 3 beschrijft enkele obstakels die we als centrale dilemma's gedurende het programma hebben onderscheiden. Per succesfactor en dilemma staan een of enkele tips/lessen beschreven. Deze zijn gebaseerd op wat er al binnen Challenge010 plaatsvond, aangevuld met lessen en tips voor een toekomstig programma als Challenge010. De notitie eindigt met een kort overzicht van de succesfactoren en obstakels en bijbehorende lessen en tips.

2. Succesfactoren

Challenge010 heeft veel ontwikkelingen en veranderingen doorgemaakt die nader beschreven staan in deze notitie. Het is onmogelijk om volledig te zijn in het weergeven van factoren die het succes van Challenge010 positief of negatief beïnvloed hebben. Dit hoofdstuk geeft op hoofdlijnen de belangrijkste kritische succesfactoren en de hiermee samenhangende obstakels en uitdagingen weer. Op basis hiervan zijn geleerde lessen of tips gedestilleerd.

Challenge010 is cool

Een gedeeld gevoel van alle stakeholders is dat de (landelijke) toernooien, (Rotterdamse) kampioenschappen, evenementen, scholencompetitie en dansspecials de jongeren het idee hebben gegeven dat Challenge010 waarde had. Het ging ergens om en er was een goede match tussen het sportaanbod en de doelgroep. Zeker in de eerste jaren van Challenge010 sprak het programma erg tot de verbeelding, zo blijkt uit de eerste onderzoeken naar Challenge010 (zie Van Eekeren et al., 2014, 2015). Deelname was niet vanzelfsprekend. Deelname kon pas na selectie en het betekende veel voor deelnemers als ze mee mochten doen. Ook vonden er ontmoetingen plaats tussen deelnemers van verschillende scholen, die elkaar tijdens toernooien of competities tegenkwamen. Dit gaf een impuls aan de toewijding en motivatie van deelnemers, al is het denkbaar dat het selectiemechanisme andere jongeren juist heeft weerhouden van deelname.

Het programma boette echter langzaam in aan 'coolness'. Over de toernooiopzet die de laatste jaren werd gehanteerd waren jongeren en andere stakeholders minder te spreken dan over de (inter)scholencompetitie, volgens betrokken uitvoerders (zoals docenten en trainers) en coördinatoren. Ook over het sportaanbod zelf waren wisselende geluiden te horen. Over dans waren alle stakeholders erg positief. Dans heeft bijvoorbeeld de bijzondere eigenschap dat het een heel diverse groep jongeren weet te bereiken. Deze sport bleek daarnaast in staat een hechte community te vormen met en tussen deelnemers en trainers. Andere sporten/sportaanbieders hadden meer moeite met het voor een langere periode binden van (voldoende) jongeren en/of met het aansluiten van het aanbod op de leefwereld en interesses van jongeren. De interesses en voorkeuren van jongeren zijn erg divers, en kunnen veranderen naarmate ze ouder worden, zo gaven verschillende stakeholders aan als mogelijke reden waarom minder jongeren Challenge010 'cool' vonden. Zo worden niet alle jongeren enthousiast van competitie-elementen binnen het aanbod, terwijl je een andere groep daar juist wel mee vangt ("dan valt er iets te winnen") en blijft vasthouden. Door het aanbieden van verschillende sporten ('voor elk wat wils') speelde Challenge010 hierop in. Zo bevatte voetbal wel een competitie-element, maar draaide het bij dans, boksen en kickboksen vooral om andere aspecten (zoals trainen, beleving). Enkele sportaanbieders suggereren dat het bij sommige jongeren wellicht goed past om ze meerdere sporten in één schooljaar uit te laten proberen, in plaats van ze per schooljaar vast te leggen voor één (voor hen vaak nog onbekende) sport.

Challenge010 heeft op verschillende manieren geëxperimenteerd met het werven van jongeren. De werving (intro's en try-outs) door Rotterdam Sportsupport werd door vele uitvoerders als zeer professioneel ervaren.

Volgens verschillende stakeholders (met name scholen) stond Challenge010 met de veranderingen die werden doorgevoerd op den duur mogelijk te ver van de doelgroep af, en kan winst worden behaald door jongeren zelf en/of professionals die direct met de doelgroep werken (nog) intensiever te betrekken in het bepalen van het sportaanbod.

Lessen/tips

- Zorg voor aantrekkelijk, prikkelend en spannend sportaanbod dat aansluit bij de interesses van de doelgroep. Gebruik de intro- en try-outmethodiek van Rotterdam Sportsupport. Differentieer het sportaanbod naar leeftijd, voorkeuren en interesses en sluit de werving hierop aan. Trigger jongeren met laagdrempelige maar wel realistische verwachtingen. Vraag jongeren om feedback over de inhoud van de training (wat gaat goed?, wat vinden ze leuk?, wat kan beter?), en neem hun feedback serieus door ze te betrekken bij keuzes en veranderingen in het aanbod en programma.
- Een competitie tussen scholen onderling zorgt voor grote meerwaarde in de beleving. Zeker voor jongeren die van competitie houden kunnen dergelijke doelen waarnaar toegewerkt wordt stimulerend werken. Ook kan het voor waardevolle ontmoetingen zorgen tussen jongeren die elkaar daarvoor nog niet kenden.
- Een mogelijk experiment zou het toepassen van een roulatiemodel zijn: het aanbieden van een wisselend aantal sporten waaraan jongeren jaarlijks kunnen deelnemen. Bied jongeren en aanbieders/trainers echter ook ruimte in het binden van deelnemers door het aanbod te laten continueren en hen de mogelijkheid te bieden hier het volgende jaar mee door te gaan.

Mensen maken het verschil

Keer op keer komt het belang van de kwaliteit van betrokken professionals terug (zie ook Van Eekeren et al., 2015). Mensen die technisch goed zijn in wat ze doen (organiseren, trainen), maar ook een rolmodel zijn voor de jeugd. Uit de verschillende onderzoeken naar Challenge010 blijkt dat betrokkenen en jongeren veelvuldig het belang benoemden van trainers die tevens zelf (top)sporters zijn. Zij waren voor hen het gezicht van Challenge010 en hun grote betrokkenheid heeft veel impact gehad, zowel op de werving als het betrokken blijven van de jongeren. Naast de trainers en sportcoördinatoren speelden ook docenten een cruciale rol. Velen van hen investeerden eigen tijd, of werkten op buitenschoolse uren aan Challenge010. Met name in de jaren 2013-2016 constateerden we een enorme betrokkenheid tijdens onze bezoeken aan het programma. Deze betrokkenheid werd gevoed door de energie en het enthousiasme vanuit het projectteam van Challenge010. Dit alles had een positieve uitwerking op het enthousiast krijgen en houden van jongeren voor deelname aan Challenge010, inclusief toernooien en competities.

De mensen van Challenge010 waren over het algemeen in staat tot het creëren van '*moments of truth*' (zie Van Eekeren, 2016). Momenten van interactie, tussen jongeren zelf tijdens interscholencapetities, tussen jongeren en trainers, coaches, scheidsrechters, coördinatoren. Momenten die het verschil

maken. Bijvoorbeeld doordat een coördinator na afloop van iedere wedstrijd reflecteerde op de wedstrijd, omringd door alle spelers, en daarbij expliciet aandacht had voor *fair play*. Of het community gevoel dat zowel bij deelnemers, trainers als bezoekers opgeroepen werd bij dansspecials.

Ondanks dat de *moments of truth* bleven bestaan, leken ze volgens betrokkenen gedurende de jaren minder te worden. Docenten en trainers gaven aan minder mogelijkheid hiertoe te hebben, doordat het aantal contactmomenten met de jongeren afnam in de ervaring van diverse betrokkenen. Een aantal combinatiefunctionarissen dat tevens (top)sporter was verliet het programma. Een bewuste en overwogen keuze maar wel een met mogelijke gevolgen voor de *coolness* van het programma, aangezien de topsporters in hoog aanzien stonden bij de jongeren (zie Van Eekeren et al., 2015). Onverhoopte wisselingen tussen trainers, of het door conflicterende schoolroosters niet door kunnen gaan van trainingen doorbrak de structuur die voor veel jongeren juist zo belangrijk is. Daarnaast vonden ook binnen het programmateam personele wisselingen plaats. Dit alles kwam de betrokkenheid van deelnemers bij Challenge010 en (structurele) deelname aan sport niet ten goede.

Enkele betrokken (sport)professionals gaven aan veel waarde te hechten aan onderlinge uitwisseling voor inspiratie en om te leren. Dit vond volgens respondenten van de recente interviewrode vooral in de eerste jaren van Challenge010 plaats en werd enigszins gemist in de laatste jaren, al bleek uit de Kritische reflectie van 2018 (Van den Hombergh & Hermens, 2018) dat de kwaliteit van de uitvoerders goed is gewaarborgd en de ruimte voor inbreng en interactie tussen trainers groot was. Trainers en sportcoördinatoren stelden zich allen de vragen: hoe zorgen we dat ons sportaanbod jongeren aan blijft spreken? Hoe moeten we omgaan met jongeren met soms lastig gedrag? Hieruit blijkt een behoefte aan ontwikkeling middels onderlinge uitwisseling van ervaringen. In 2018-2019 heeft Rotterdam Sportsupport expliciet ingezet op extra trainersontwikkeling, door het aanstellen van een trainersbegeleider. Door de korte looptijd tot het besluit over het niet verlengen van het programma is er geen inzicht in de (potentiële) resultaten hiervan.

Lessen/tips

- Werf en bind jongeren door aansprekende, enthousiaste en pedagogisch vaardige trainers en coaches die een voorbeeldfunctie hebben en rolmodel zijn.
- Zorg voor een duidelijke structuur in het sportaanbod en stem dit goed af met schoolroosters: liefst dezelfde trainer en coach op dezelfde tijd op dezelfde plek.
- Maak uitvoerders bewust van de potentiële '*moments of truth*' en hoe daarin te handelen.
- Probeer een community op te bouwen met deelnemers en trainers, met veel aandacht voor persoonlijke interactie en aandacht. Een Whatsapp groep met trainers en deelnemers kan hierbij een handig hulpmiddel zijn.
- Investeer (verder) in trainersontwikkeling en geef hier ook vervolg aan. Bijvoorbeeld door reflectie en het delen van ervaringen tussen trainers (van verschillende sporten) onderling.

Geoliede machine

Challenge010 is organisatorisch complex. Het programma werd gedurende de jaren steeds complexer, onder meer door een groeiend aantal partners. Niet alleen is een veelheid aan organisaties en professionals betrokken bij het programma, ook opereren zij binnen verschillende domeinen en kennen ze ieder hun eigen belangen en uitdagingen. Challenge010 kan niet plaatsvinden zonder een strakke en solide organisatie. Betrokkenen roemden over het algemeen de professionaliteit van Rotterdam Sportsupport, die tot uiting komt in een strakke organisatie, het betrekken van alle professionals door middel van bijeenkomsten en een open houding tegenover feedback. Coördinatoren van Rotterdam Sportsupport worden door vele stakeholders gezien als 'het gezicht van Challenge010'.

Uiteraard loopt ook een geoliede machine wel eens vast. Challenge010 heeft vanwege haar groeiambities en visie op 'open source' werken, oftewel het in hun kracht benutten van andere organisaties naast inhoudelijk ook op administratief en organisatorisch vlak geëxperimenteerd met het doorvoeren van vernieuwingen en verbeteringen, zoals het invoeren van registratiesystemen en extra uitvoeringslagen. Dit laatste was een gevolg van het verzorgen van het sportaanbod door verschillende sportpartners, in plaats van door Rotterdam Sportsupport zelf. Rotterdam Sportsupport behield wel de coördinatie. Niet alle innovaties hebben echter het beoogde effect gehad. Zo was de implementatie registratiesystemen voor inschrijvingen van deelnemers, competitie uitslagen, en JSF-aanmeldingen nog niet voldoende geslaagd en/of efficiënt. En zorgde de ingevoerde extra uitvoeringslaag voor een gevoel van afname van autonomie bij bijvoorbeeld uitvoerders op scholen.

Sport- en schoolcoördinatoren gaven aan het te waarderen dat zij betrokken werden bij gesprekken over de inhoudelijke doorontwikkeling van Challenge010. Terwijl zij en sommige andere stakeholders ook aangaven zich niet altijd gehoord te voelen als het gaat om input die zij gaven vanuit hun kennis van de doelgroep en haar behoeften. Het was niet altijd duidelijk wat er met de input werd gedaan. Tot slot was het voor partners die wat verder van het programma afstonden vaak niet meer duidelijk wie van de partijen de regie had.

Lessen/tips

- Een professionele organisatie met een open houding voor feedback is nodig voor een organisatorisch complex programma als Challenge010.
- Digitaliseer administratieve 'rompslomp' zoveel mogelijk (inschrijvingen, uitslagen, JSF-aanmeldingen etc.), en zorg voor nauwkeurige en vlotte verwerking. Wil de implementatie van nieuwe systemen succesvol zijn, dan is draagvlak bij uitvoerende partijen nodig zodat zij zelf eigenaarschap voelen en initiatief oppakken om veranderingen door te voeren.
- Betrek betrokken professionals (zowel uitvoerders als bestuurders) bij de doorontwikkeling van het programma en door te voeren innovaties. Koppel terug wat er gebeurt met de input.
- Besteed structureel aandacht aan reflectie op proces en samenwerking, zeker na doorvoeren van veranderingen met consequenties voor betrokkenen.

Challenge010 is sterk merk

Challenge010 is bekend bij beleidsmakers en andere externe partijen in Rotterdam. Het stond als *good practice* in de Rotterdamse sportnota (Gemeente Rotterdam, 2017). Ook werd Challenge010 regelmatig aangehaald als geslaagd voorbeeld van het maken van een verbinding tussen sport en MO jeugd. Challenge010 wist jongeren aan zich te binden die nog geen lid waren van een sportvereniging. Stichting De Verre Bergen en gemeente Rotterdam hebben met Challenge010 laten zien te durven investeren in sportaanbod voor een moeilijke doelgroep. Wel stelden beleidsmakers vanaf het begin vraagtekens bij de borging van het programma: is het programma ook op langere termijn in staat zichzelf te bedruipen? Anderen stellen de vraag of het realistisch is dat een programma als Challenge010 zichzelf bedruipt. Bij scholen en sportverenigingen is doorgaans niet makkelijk structurele financiering te vinden voor een dergelijk programma. Challenge010 had als 'sterk merk' echter de potentie om financiering bij externe stakeholders te vinden (zie ook Van den Hombergh & Van Eekeren, 2016).

Les/tip

- Ga als stakeholders en financiers vanaf het begin het gesprek met elkaar aan over de toekomst en financiële borging van het programma, zoals ook bij Challenge010 gebeurd is en waardoor continu zicht was op de financieringsmogelijkheden. Borging zonder structurele financiering is geen vanzelfsprekendheid. Gebruik het 'sterke merk' om ook andere potentiële financiers te interesseren. Daarbij is het zaak te weten aan welk doel Challenge010 dient bij te dragen, zodat de belangen van alle partijen vanaf het begin helder zijn. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld het organiseren van 'waardetafels' volgens het model van publieke waardecreatie van bestuurskundige Mark Moore.

3. Obstakels

Naast een aantal succesfactoren en bijbehorende uitdagingen, hebben we ook een drietal dilemma's onderscheiden die we duiden als obstakels.

Wat is het doel?

Het overkoepelende doel, oftewel het 'waartoe' van Challenge010 was tweeledig: lidmaatschap van een sportvereniging en voorkomen van normoverschrijdend gedrag/ontwikkelen van positief gedrag. Daarmee was er ruimte voor eigen interpretatie van het 'waartoe' van Challenge010: verschillende stakeholders legden de focus op verschillende doelen. We ervoeren vraagtekens bij stakeholders: welke koers vaart een boot met twee kapiteins op een schip?

Les/tip

- Formuleer één overkoepelend en daarmee leidend doel. Zorg ervoor dat dit doel bij alle stakeholders bekend is. Vanzelfsprekend kunnen er ook subdoelen zijn. Een manier om een gedragen overkoepelend doel te formuleren met de belangrijkste stakeholders is middels een 'waardetafel' volgens het model van bestuurskundige Mark Moore. Deze waardetafels kunnen bovendien een manier zijn om gedurende het proces te reflecteren: zijn we nog altijd op de goede weg?

Kwaliteit of kwantiteit?

Verder kwamen de gewenste en gerealiseerde deelnemersaantallen jaar in jaar uit niet overeen: de afgesproken aantallen werden niet gehaald. Betrokkenen duiden dit als een verschil in focus. Focus op kwantiteit vanuit de programma-aansturing en focus op kwaliteit vanuit de uitvoerders. We zagen de worsteling: idealiter krijgen zoveel mogelijk deelnemers een zo goed mogelijk programma aangeboden, maar als dit niet haalbaar blijkt, wat krijgt dan voorrang?

Les/tip

- Maak als programmateam een keuze wanneer blijkt dat deelnemersaantallen niet worden gehaald: gaat het in de kern om een grote verandering bij een relatief kleine groep, of een kleine verandering bij een grote groep? Daarbij is het belangrijk dat alle partners zich (kunnen) committeren aan deze keuze.

Mogen we door?

Tot slot maakte de jaarlijkse besluitvorming bij Stichting De Verre Bergen over de financiering het voor Rotterdam Sportsupport en uitvoerders ingewikkeld om het programma tijdig (voor het nieuwe schooljaar) op te starten, waardoor men het idee had elk jaar achter de feiten aan te lopen. Dit had volgens betrokkenen ook weer nadelige gevolgen voor de aantallen deelnemers, die niet meteen 'gegrepen' werden bij aanvang van het schooljaar.

Les/tip

- Meerjarige financiering (indien mogelijk) maakt de kans kleiner dat partijen achter de feiten aanlopen door onzekerheid over de voortgang. Uiteraard is het wel van belang om goede afspraken te maken over de financiering, zodat deze bij zeer slechte prestaties alsnog kan worden stopgezet.

4. Tot slot

Niet alleen de trainers, docenten, coördinatoren en combinatiefunctionarissen hebben een grote betrokkenheid getoond bij Challenge010. Dit geldt ook voor alle andere betrokkenen, zoals de onvermoeibare inzet van onder meer betrokkenen bij Stichting De Verre Bergen, de directie van Rotterdam Sportsupport en de gemeente. De toewijding die zij allen toonden is inspirerend en bijzonder, en heeft Challenge010 mede gemaakt tot wat het nu is: een schoolsportprogramma dat meer dan 4000 jongeren in beweging heeft gebracht. We raden eenieder die met een soortgelijk programma als Challenge010 wil starten aan om gebruik te maken van de kennis en kunde die aanwezig is bij de betrokken stakeholders en die zich niet op papier laten vangen.



Geraadpleegde bronnen

Eekeren, F. van, Dijk, B., Vijver, A. van de (2014). *Het eerste jaar Challenge010: resultaten en werkzame mechanismen*. Utrecht: USBO.

Eekeren, F. van, Hombergh, S. van den, Dijk, B. (2015). *Het tweede jaar Challenge010: resultaten van een schoolsportprogramma*. Utrecht: USBO.

Eekeren, F. van (2016). *De waardenvolle club. Het besturen en managen van publieke waardencreatie in voetbalorganisaties*. Utrecht: USBO.

Gemeente Rotterdam (2017). *Sport beweegt Rotterdam. Sportnota Rotterdam 2017 – 2020*.

Hombergh, S. van den & Eekeren, F. van (2016). *Ontwikkelpotentie Challenge010*. Utrecht: USBO.

Hombergh, S. van den & Hermens, N. (2018). *Kritische reflectie Challenge010, aanbevelingen voor de doorontwikkeling van Challenge010 naar een gedragsinterventie*. Utrecht: USBO.

Rotterdam Sportsupport (2019). *Factsheet 8 jaar Challenge010*. Rotterdam: Rotterdam Sportsupport.

Overview Lessons Learned Challenge010

Succesfactoren en lessen/tips	
Challenge010 is cool	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor aantrekkelijk, prikkelend en spannend sportaanbod dat aansluit bij de interesses van de doelgroep. Gebruik de intro- en try-outmethodiek van Rotterdam Sportsupport. Differentieer het sportaanbod naar leeftijd, voorkeuren en interesses en sluit de werving hierop aan. Trigger jongeren met laagdrempelige maar wel realistische verwachtingen. Vraag jongeren om feedback over de inhoud van de training (wat gaat goed?, wat vinden ze leuk?, wat kan beter?), en neem hun feedback serieus door ze te betrekken bij keuzes en veranderingen in het aanbod en programma. • Een competitie tussen scholen onderling zorgt voor grote meerwaarde in de beleving. Zeker voor jongeren die van competitie houden kunnen dergelijke doelen waarnaar toegewerkt wordt stimulerend werken. Ook kan het voor waardevolle ontmoetingen zorgen tussen jongeren die elkaar daarvoor nog niet kenden. • Een mogelijk experiment zou het toepassen van een roulatiemodel zijn: het aanbieden van een wisselend aantal sporten waaraan jongeren jaarlijks kunnen deelnemen. Bied jongeren en aanbieders/trainers echter ook ruimte in het binden van deelnemers door het aanbod te laten continueren en hen de mogelijkheid te bieden hier het volgende jaar mee door te gaan.
Mensen maken het verschil	<ul style="list-style-type: none"> • Werf en bind jongeren door aansprekende, enthousiaste en pedagogisch vaardige trainers en coaches die een voorbeeldfunctie hebben en rolmodel zijn. • Zorg voor een duidelijke structuur in het sportaanbod en stem dit goed af met schoolroosters: liefst dezelfde trainer en coach op dezelfde tijd op dezelfde plek. • Maak uitvoerders bewust van de potentiële '<i>moments of truth</i>' en hoe daarin te handelen. • Probeer een community op te bouwen met deelnemers en trainers, met veel aandacht voor persoonlijke interactie en aandacht. Een Whatsapp groep met trainers en deelnemers kan hierbij een handig hulpmiddel zijn. • Investeer (verder) in trainersontwikkeling en geef hier ook vervolg aan. Bijvoorbeeld door reflectie en het delen van ervaringen tussen trainers (van verschillende sporten) onderling.
Geoliede machine	<ul style="list-style-type: none"> • Een professionele organisatie met een open houding voor feedback is nodig voor een organisatorisch complex programma als Challenge010. • Digitaliseer administratieve 'rompslomp' zoveel mogelijk (inschrijvingen, uitslagen, JSF-aanmeldingen etc.), en zorg voor nauwkeurige en vlotte verwerking. Wil de implementatie van nieuwe systemen succesvol zijn, dan is draagvlak bij uitvoerende partijen nodig zodat zij zelf eigenaarschap voelen en initiatief oppakken om veranderingen door te voeren. • Betrek betrokken professionals (zowel uitvoerders als bestuurders) bij de doorontwikkeling van het programma en door te voeren innovaties. Koppel terug wat er gebeurt met de input. • Besteed structureel aandacht aan reflectie op proces en samenwerking, zeker na doorvoeren van veranderingen met consequenties voor betrokkenen.
Sterk merk	<ul style="list-style-type: none"> • Ga als stakeholders en financiers vanaf het begin het gesprek met elkaar aan over de toekomst en financiële borging van het programma, zoals ook bij Challenge010 gebeurd is en waardoor continu zicht was op de financieringsmogelijkheden. Borging zonder structurele financiering is geen vanzelfsprekendheid. Gebruik het 'sterke merk' om ook andere potentiële financiers te interesseren. Daarbij is het zaak te weten aan welk doel Challenge010 dient bij te dragen, zodat de belangen van alle partijen vanaf het begin helder zijn. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden, bijvoorbeeld het organiseren van 'waardetafels' volgens het model van publieke waardecreatie van bestuurskundige Mark Moore.

Obstakels en lessen/tips

Wat is het doel?	<ul style="list-style-type: none">• Formuleer één overkoepelend en daarmee leidend doel. Zorg ervoor dat dit doel bij alle stakeholders bekend is. Vanzelfsprekend kunnen er ook subdoelen zijn. Een manier om een gedragen overkoepelend doel te formuleren met de belangrijkste stakeholders is middels een 'waardetafel' volgens het model van bestuurskundige Mark Moore. Deze waardetafels kunnen bovendien een manier zijn om gedurende het proces te reflecteren: zijn we nog altijd op de goede weg?
Kwaliteit of kwantiteit?	<ul style="list-style-type: none">• Maak als programmateam een keuze wanneer blijkt dat deelnemersaantallen niet worden gehaald: gaat het in de kern om een grote verandering bij een relatief kleine groep, of een kleine verandering bij een grote groep? Daarbij is het belangrijk dat alle partners zich (kunnen) committeren aan deze keuze.
Mogen we door?	<ul style="list-style-type: none">• Meerjarige financiering (indien mogelijk) maakt de kans kleiner dat partijen achter de feiten aanlopen door onzekerheid over de voortgang. Uiteraard is het wel van belang om goede afspraken te maken over de financiering, zodat deze bij zeer slechte prestaties alsnog kan worden stopgezet.