



BELEIDSWIJZER

Sport en Bewegen

Auteurs

Jeroen Hoyng en Iwan de Jong





Sport en bewegen scoren hoog op de maatschappelijke agenda. In tal van gemeenten zien we, mede dankzij de Breedtesportimpuls (BSI) en de Buurt-Onderwijs-Sport-impuls (BOS), prachtige initiatieven waarbij het sportaccommodatiebeleid integraal onderdeel uitmaakt van het bredere beleid van sport en bewegen. Vanwege het aflopen van de BSI bij veel gemeenten is het nu tijd om projecten en initiatieven vanuit de BSI (en als vervolg ook de BOS-impuls) om te zetten naar structureel beleid.

Uit de vele vragen die NISB en provinciale sportraden ontvangen, blijkt dat er behoefte is aan een hulpmiddel bij het formuleren van sport- en beweegbeleid. Met deze beleidswijzer hopen wij een instrument te bieden om op een eenvoudige, maar doeltreffende manier sport- en beweegbeleid te ontwikkelen.

De beleidswijzer gaat vooral in op het proces. De inhoud van een sport- en beweegnota wordt daarnaast uitgewerkt in de Menukaart Sport en Bewegen (www.menukaartsportenbewegen.nl). Deze menukaart biedt gemeenten de mogelijkheid om keuzes te maken uit een breed pallet aan doelen, resultaten en activiteiten.

Bij het ontwikkelen van de Beleidswijzer Sport en Bewegen zijn veel partijen betrokken: gemeentelijke, provinciale en landelijke partners hebben meegedacht.

Succes met het tot stand brengen van (vernieuwd) sport- en beweegbeleid!

Clémence Ross - van Dorp
NISB

1. Inleiding	3	Bijlagen	48
1.1 Wat is de beleidswijzer?	3	Bijlage I: Ontwikkelingen in Nederland	48
1.2 Voor wie is de beleidswijzer bedoeld?	3	Bijlage II: Afbakening verantwoordelijkheden	51
1.3 Totstandkoming van de beleidswijzer	4	Bijlage III: Landelijk sportbeleid	53
2. Beleidsvormingsproces	5	Geraadpleegde literatuur	55
2.1 Projectmatig werken	5		
2.2 Stappenplan voor gemeente	6	Geraadpleegde sportbeleidsnota's	56
3. Keuze voor sport- en beweegnota (Stap 1)	7	Geraadpleegde instanties en personen	57
3.1 Wat is sport?	7		
3.2 Functies en betekenissen van sport	8	Stappenplan	58
3.3 Aanleiding voor sport- en beweegbeleid	9		
3.4 Rol van de gemeente	10		
3.5 Gemeentelijke beleidscyclus	11		
4. Draagvlak creëren (Stap 2)	13		
4.1 Draagvlak creëren	13		
4.2 Politiek draagvlak	15		
4.3 Draagvlak bij andere beleidsterreinen	16		
4.4 Externe draagvlak door interactieve beleidsontwikkeling	17		
5. Probleem- en situatieanalyse (Stap 3)	19		
5.1 Huidige stand van zaken sportbeleid	19		
5.2 SWOT-analyse	22		
5.3 Instrumenten	24		
6. Visie, doelen en doelgroep (Stap 4)	25		
6.1 Wat is een missie?	25		
6.2 Wat is een visie?	26		
6.3 Outcome doelen	26		
6.4 Doelgroep	30		
7. Menukaart Sport en Bewegen (Stap 5)	31		
8. Implementatie en uitvoering (Stap 6)	35		
9. Randvoorwaarden (Stap 7)	37		
9.1 Financiering	37		
9.2 Organisatie	39		
10. Monitoring en evaluatie (Stap 8)	41		
10.1 Belang van monitoren en evalueren	41		
10.2 Outcome monitoring	42		
10.3 Outputevaluatie	43		
10.4 Procesevaluatie	44		
10.5 Inpuvaluatie	44		
11. Verankering (Stap 9)	45		
12. Checklist	47		

1. Inleiding

BELEIDSWIJZER Sport en Bewegen

Definitie beleid
Volgens Lamers (1997) is beleid een plan om een gewenste toekomstige situatie te bewerkstelligen (=beleidsdoel) door een weloverwogen en planmatige reeks (=tijd) van handelingen (=middelen) uit te (laten)voeren. Kortweg weer te geven als: **Beleid = doel + middelen + tijd.**

1.2 Voor wie is de beleidswijzer bedoeld?
De Beleidswijzer Sport en Bewegen is bedoeld voor vertegenwoordigers van lokale en provinciale organisaties uit de sectoren sport, welzijn, gezondheid en onderwijs, die zich bezighouden met de ontwikkeling en (coördinatie van de) uitvoering van sport- en beweegbeleid. Hierbij onderscheiden we een primaire en secundaire doelgroep.

- Primaire doelgroep:**
- wethouders sport;
 - gemeentelijke beleidsambtenaren sport;
 - beleidsadviseurs van provinciale sportraden.
- Secundaire doelgroep:**
- beleidsambtenaren gezondheid, welzijn, maatschappelijke ontwikkeling, onderwijs, toerisme en recreatie, city-marketing, ruimtelijke ordening, ...;
 - provinciale beleidsambtenaren sport;
 - provinciale en lokale beleidsambtenaren welzijn, beleidsadviseurs van Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling en lokale welzijnsorganisaties;
 - vertegenwoordigers landelijke sportorganisaties, sportbonden, provinciale sportraden, sportservicepunten;
 - GGD'en;
 - landelijke koepelorganisaties voor het primair en voortgezet onderwijs en vertegenwoordigers van lokale en regionale onderwijsinstellingen;
 - docenten en studenten van sport- en beweegopleidingen.

De beleidswijzer is een hulpmiddel, met name voor gemeenten die (nieuw) sportbeleid willen formuleren, voor gemeenten die hun sportbeleid willen vernieuwen en voor gemeenten die nog geen aandacht besteden aan sport- en beweegbeleid maar dat wel van plan zijn.

Omdat er geen compleet overzicht is van alle gemeenten die een sportbeleidsnota hebben, wordt uitgegaan van de Breedtesport- en BOS-impuls initiatieven. Van de huidige 443 gemeenten participeren er 306 in de Breedtesportimpuls en 230 in de BOS-impuls. 95 (voornamelijk kleinere) gemeenten hebben echter aan geen van beide stimuleringsregelingen meegedaan.



Uit de vele vragen die NISB en provinciale sportraden ontvangen, blijkt dat er behoefte is aan een hulpmiddel bij het formuleren van sport- en beweegbeleid. Met deze beleidswijzer biedt NISB een instrument om op een eenvoudige en doeltreffende manier sport- en beweegbeleid te ontwikkelen.

1.1 Wat is de beleidswijzer?
De Beleidswijzer Sport en Bewegen is een stappenplan met voorbeelden, hulpmiddelen en tips voor het opstellen van lokaal sport- en beweegbeleid. Deze beleidswijzer helpt gemeenten bij het tot stand brengen van een lokale sport- en beweegnota. Het gaat over een lokale nota in plaats van een gemeentelijke nota, omdat dit beleid zeer afhankelijk is van de klassieke driehoek overheid - maatschappelijke organisaties – burgers (civil society).

Aanvullend op deze beleidswijzer is de website www.menukaartsportenbewegen.nl, die informatie bevat over de (mogelijke) inhoudelijk doelstellingen van de nota. De Menukaart Sport en Bewegen geeft aan welke onderdelen tot sport- en beweegbeleid van een gemeente kunnen horen en geeft ingrediënten om het sport- en beweegbeleid vorm te geven.

Tabel 1.1 Overzicht aantal BSI en BOS-impuls gemeenten 2007

Aantal gemeenten	Wel BSI	Geen BSI	Totaal
Wel BOS	188	42	230
Geen BOS	118	95	213
Totaal	306	137	443 ¹

- Er zijn verschillende groepen gemeenten vast te stellen:
- Er zijn 95 (inactieve) gemeenten die noch aan de BSI-regeling noch aan de BOS-impuls meedoen. Dit betekent niet dat deze gemeenten geen sport en beweegbeleid hebben want 49 gemeenten (voor herindeling 2007) wilden wel aan de BOS-regeling meedoen, maar kregen geen van hun ingediende plannen gehonoreerd. Hoeveel inactieve gemeenten er zijn, is niet bekend. Zij doen er goed aan te starten met het formuleren van sport- en beweegbeleid.
 - Voor de 118 gemeenten die wel aan BSI hebben deelgenomen, maar geen BOS-impulsaanvraag hebben ingediend of goedgekeurd gekregen, is van belang dat de aanzet tot sport- en beweegbeleid wordt verankerd en verbreed.
 - Voor de 42 gemeenten die wel aan BOS meedoen terwijl ze niet bij BSI hebben meegedaan, is de Beleidswijzer Sport en Bewegen een mogelijkheid om in de komende jaren hun BOS-initiatief naar algemeen sport- en beweegbeleid te verbreden.
 - Van 306 gemeenten nadert het einde van hun BSI-project. Eind 2006 zijn er 107 van de 318 BSI-projecten afgerond (door gemeentelijke herindeling is 318 nu 306). Vervolgens lopen in 2007 (70), 2008 (99) en in 2009 (42) de laatste projecten af. Deze gemeenten kunnen er voor zorgen dat de investeringen leiden tot structureel sport- en beweegbeleid.

- Met de Beleidswijzer wordt beoogd dat:
1. meer (inactieve) gemeenten starten met structureel sport- en beweegbeleid;
 2. verbreding van Sport- en beweegbeleid; Sport- en beweegbeleid is meer dan accommodatiebeleid, BSI en BOS;
 3. kwaliteitsverbetering van sport- en beweegnota's door onder andere meer integraliteit van beleid, interactieve totstandkoming en monitoring en evaluatie van sport- en beweegbeleid.

1. Totaal aantal gemeenten gebaseerd op 2007

1.3 Totstandkoming van de beleidswijzer

NISB ontvangt vele beleidsvragen op het gebied van sport en bewegen, vooral naar aanleiding van projectaanvragen in het kader van de BOS-impuls. Daardoor heeft NISB besloten in te spelen op de behoefte aan een Menukaart Sport en Bewegen. Na bestudering van meer dan veertig sportbeleidsplannen en literatuur (zie geraadpleegde literatuur) is door NISB een eerste opzet voor de Menukaart Sport en Bewegen gemaakt.

Tijdens de ontwikkeling van het eerste concept van deze menukaart heeft NISB samengewerkt met de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG). De VSG heeft de opdracht om toekomstverwachtingen te beschrijven in essayvorm over diverse onderwerpen van het sport- en beweegbeleid. Daarnaast is zij begonnen met het opzetten van kennispleinen. Vervolgens heeft NOC*NSF zich bij beide organisaties gevoegd. NOC*NSF heeft een eigen menukaart samengesteld met allerlei voorbeeldactiviteiten van sportbonden.

Na inbreng van VSG en NOC*NSF heeft NISB een tweede concept opgesteld en voorgelegd aan een groep Brabantse gemeenten en de provinciale sportraden. De gemeenten wilden niet alleen inhoudelijke informatie, maar ook een stappenplan, voorbeelden en tips voor het proces om te komen tot een beleidsnota. NISB is daarom naast de beoogde Menukaart Sport en Bewegen gestart met de Beleidswijzer Sport en Bewegen. Gelijktijdig heeft het Vlaams Instituut voor sportbeheer en recreatiebeleid (ISB) een opdracht verstrekt aan de Vrije Universiteit Brussel met min of meer hetzelfde doel, namelijk sportbeleidplanning. Informatie en concepten zijn met hen uitgewisseld. (zie voor informatie www.isbvzw.be)

Op basis van de input van de Brabantse gemeenten en de provinciale sportraden is een volgende versie van de Beleidswijzer Sport en Bewegen ontwikkeld. Deze is voorgelegd aan een aantal Gelderse gemeenten. Op basis van deze feedback is de papieren eindversie van de Beleidswijzer Sport en Bewegen tot stand gekomen. De Menukaart Sport en Bewegen wordt actueel gehouden op de website www.menukaartsportenbewegen.nl



Het ontwikkelen van sportbeleid is een proces, dat in documenten over beleid al op tal van manieren beschreven en uitgediept is. Voor de Beleidswijzer Sport en Bewegen is, evenals bij de BOS-wijzer, gekozen om het door NIGZ ontwikkelde Preffi-model als leidraad te gebruiken. Preffi staat voor Preventie Effectmanagement Instrument. Het is een kwaliteitsinstrument dat een systematische werkwijze ondersteunt en tot doel heeft de effectiviteit van projecten te vergroten.

2.1 Projectmatig werken

Het opstellen van een beleidsnota is te beschouwen als een project. Een project is een in tijd en activiteiten afgebakend en samenhangend geheel, waarmee een vooraf geformuleerd resultaat (=een nota sport en bewegen) wordt nagestreefd. Bij een projectmatige aanpak gelden de volgende principes:

- het is doelgericht: er wordt gewerkt naar het bereiken van vooraf gestelde doelen;
- het is planmatig: er wordt gewerkt volgens een duidelijk vastgesteld plan;
- het is tijdelijk: het project heeft een bepaalde duur en heeft een begin- en einddatum;
- het is uitvoerbaar: het project is realiseerbaar binnen de beschikbare tijd;

- het is taakgericht: het project wordt uitgewerkt in een groep met duidelijke afspraken onder leiding van een projectleider.

Het project wordt uitgeschreven in een projectplan (wat eventueel kan dienen als startnotitie, zie 4.2) waarin de doelen, uitgangspunten en inrichting van het project staan vermeld. De haalbaarheid van het project in termen van tijd (planning) wordt in belangrijke mate bepaald door de beschikbaarheid van de betrokken mensen. Idealiter is het maken van een sport- en beweegnota een project dat periodiek wordt herhaald. Om de vier/vijf jaar wordt het traject van beleidsevaluatie weer benut voor een nieuwe aangepaste nota.

TIP: Zorg bij een project (zoals het opstellen van een nota) dat de organisatie goed geregeld is: projectleiding, werkgroepen, klankbordgroepen, besluitvorming, ambtelijke capaciteit (tijd en budget), administratieve ondersteuning en een overlegstructuur.

2. BELEIDSVORMINGSPROCES

2.2 Stappenplan voor gemeente

De Beleidswijzer Sport en Bewegen geeft inzicht in de verschillende stappen om te komen tot een beleidsnota. Hieronder staan ze kort beschreven.

Voorbereiding

Stap 1. Keuze voor sport- en beweegnota

Beschrijving van de aanleiding voor het ontwikkelen van nieuw sport- en beweegbeleid. Waarom stelt de gemeente sport- en beweegbeleid op, wat is de rol van de gemeente en hoe ziet de beleidscyclus er uit?

Stap 2. Draagvlak creëren

In stap 2 staat het creëren van draagvlak centraal. De gemeente moet investeren in intern én extern draagvlak. Dit kan door interactieve beleidsontwikkeling en intersectoraal werken.

Analyse

Stap 3. Probleem- en situatie analyse

Wat zijn de belangrijkste trends, ontwikkelingen en knelpunten binnen en buiten de gemeente? Hierbij valt te denken aan naast de trends op het gebied van sport en bewegen ook aan aanpalende terreinen als Welzijn (Wmo) en gezondheid (Wcpv).

Stap 4. Visie, doelen en doelgroep

In deze stap bepalen de samenstellers van de nota wat zij de komende jaren willen bereiken met sport en bewegen. Dit wordt weergegeven in een: missie, visie, hoofd- en subdoelstellingen.

Uitvoering

Stap 5: Menukaart sport en bewegen

Met welke activiteiten, projecten, programma's en beleidsmaatregelen kunnen de gesignaleerde knelpunten en nieuwe ontwikkelingen/kansen worden aangepakt?

Stap 6: Implementatie en uitvoering

Hoe gaan we het doen? De activiteiten, projecten, programma's en beleidsmaatregelen worden beschreven in een plan waarin doelen, activiteiten, materialen en tijdsplanning staan beschreven.

Randvoorwaarden

Stap 7: Randvoorwaarden

Welke en hoeveel middelen en hulpbronnen zijn voor die activiteiten nodig? Welke samenwerkingspartners zijn nodig voor de uitvoering van de activiteiten? Hoe kan draagvlak worden gecreëerd bij die samenwerkingspartners?

Evaluatie

Stap 8: Monitoring en evaluatie

Prestatiemeting is belangrijk om vast te stellen of de in het beleid beoogde doelstellingen daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Verankering

Stap 9: Verankering

Continuïteit aanbrengen op lange termijn van (onderdelen van) het sport- en beweegbeleid.

TIP: Beschrijf in de nota de stappen die worden doorlopen in de aanloop naar de beleidsnota.

In de volgende hoofdstukken worden de negen stappen achtereenvolgens besproken. De stappen volgen elkaar niet noodzakelijk serieel op. Sommige stappen kunnen ook parallel aan elkaar worden uitgevoerd. Op pagina 58 staat dit stappenplan.

3. Keuze voor sport- en beweegnota (Stap 1)

BELEIDSWIJZER Sport en Bewegen



een 'familiegelijkenis' hebben. Geen enkele definitie kan de gehele familie van activiteiten beschrijven. Iedere definitie van het begrip sport leidt tot het uitsluiten van activiteiten die door anderen, met goede argumenten, wel als sport worden beschouwd. 'Sport' is een lastig te omschrijven begrip en daarbij al decennia lang aan inflatie onderhevig. Maar, is dat een probleem voor het gemeentelijke beleid? Naast sport als doel wordt sport meer en meer ingezet als middel voor maatschappelijke doelen. Een precieze definitie is niet noodzakelijk als er meer sport- en beweegactiviteiten zijn die voor de gestelde gemeentelijke doelen kunnen worden ingezet. Fitness kan een prima bijdrage leveren aan gezondheidsdoelstellingen en bridge aan Wmo-doelstellingen (bijv. participatie bevorderen onder ouderen). Vandaar dat NISB voorstaat dat de klassieke sportnota wordt verbreed naar een nota voor sport én bewegen.

Maak een gerichte keuze voor de gemeentelijke visie op sport en bewegen. Laat de keuze ten aanzien van de definitie van sport en beweegactiviteiten een onderdeel van de gemeentelijke visie zijn. Uit die definitie volgen vanzelf de activiteiten/organisaties die de gemeente dan wil/kan stimuleren/ondersteunen en/of subsidiëren. Wordt enkel voor sporten gekozen waarbij de beoefenaar lichamelijk actief is, dan zijn er voorbeelden die wel lichamelijk intensief zijn (free fight of k1-sport, extreme sporten, nieuwjaarsduik), maar die de gemeente misschien om andere redenen niet wil subsidiëren. Een bij gemeenten veelgebruikte definitie is de bij NOC*NSF aangesloten sporten maar dan worden diverse leuke (nieuwe) sporten (lacrosse, fietsvoetbal, unihockey) of oude volkspelen/sporten (gaaibollen, boccia) uitgesloten. Wordt er geen keuze voor een definitie gemaakt, dan kunnen de volgende organisaties misschien ook een beroep doen op gemeentelijke sportsubsidies: een groep duivenmelkers, hengelsport- of hondensportvereniging, klaverjasvereniging of pokerclub, go-, monopolie- of kolonisten-van-Catan-vereniging, plattelandsvrouwenvereniging met hun jaarlijkse sportdag, cage- of freefight organisaties, ...

Voor meer achtergrondinformatie over definities van sport verwijzen we naar De Knop & Hoyng (1998) en Steenbergen (2004).

VOORBEELD

Definitie sport

Sport herbergt vele, doorgaans tegenstrijdige elementen in zich zoals wedijver, strijd, competitie, versus gezelligheid en ontmoeting; lichamelijke inspanning versus denksport; commerciële sport versus ideële verenigingssport; georgani-

De eerste stap is vanzelfsprekend het op gang brengen van het proces. Iemand neemt initiatief om beleid te gaan maken. Dit kunnen de raad, het college, sportaanbieders, een lokale sportbundeling en/of de beleidsmedewerker sportzaken zijn. Maar, wat is de aanleiding om sport- en beweegbeleid te ontwikkelen, wat betekent sport voor de gemeente en wat is de rol van de gemeente ten aanzien van sport- en beweegbeleid?

3.1 Wat is sport?

Sport is een begrip waar iedereen een andere inhoud aan kan geven. Dit komt voornamelijk omdat sport zich in veel verschillende vormen voordoet en dat bovendien de begrippen 'sport' en 'sportief' te pas en te onpas overal worden opgeplakt. Is het eigenlijk terecht dat activiteiten vaak aangeduid worden als sport of als sportief worden bestempeld? Kunnen activiteiten (bijvoorbeeld bord- en kaartspelen als schaken, dammen en bridge) die geen fysiek element in zich hebben tot sport gerekend worden? Speleologie (afdalende in grotten) is wel fysiek, maar kent geen wedstrijdvorm. Synchroon zwemmen wordt wel in wedstrijdvorm uitgeoefend maar heeft geen spelelement. Ritmische gymnastiek lijkt meer op dans of circusacrobatiek. Theatersport en 'Wrestle Mania' zijn voorbeelden van toneelsporten. Wat kan er sport worden genoemd en wat niet?

Sommige theoretici definiëren sport als "alles wat door mensen als sport wordt gezien". Sport is dan een verzamelbegrip voor een losjes gerelateerde verzameling van activiteiten die

seerd als ook ongeorganiseerd, individueel en in teamverband, top- en breedtesport enz. Teneinde toch te komen tot een verantwoorde afbakening is onderverdeling in een aantal segmenten noodzakelijk.

Er is sprake van verenigingssport als men bij de desbetreffende sportbond is aangesloten en als zodanig erkend is bij het Nederlands Olympisch comité (NOC) of de Nederlandse Sport Federatie (NSF). Voor een sportnota is het organiserende kader (de bondsvoorschriften) van belang, omdat op grond daarvan accommodaties en voorzieningen vormgegeven kunnen worden.

Van ongeorganiseerde sport is sprake als de activiteiten min of meer volgens de regels van de verenigingssport verlopen. Tijdens het uitvoeren van de activiteiten ontbreekt echter de directe invloed van het georganiseerde raamwerk.

Met de anders georganiseerde sport wordt de sportbeoefening bedoeld die wel is georganiseerd maar niet in NOC*NSF verband. Sportscholen, fitnesscentra e.d. zijn de belangrijkste groep binnen deze categorie van sportaanbieders.

Het doel van breedtesport is dat iedere inwoner, in elke fase van zijn of haar leven, naar eigen voorkeur aan sport en bewegingsactiviteiten kan deelnemen, dan wel daarbij betrokken kan zijn [...] Het gaat om een brede opvatting over sport en bewegen, actief en passief, als deelnemer en als vrijwilliger, georganiseerd en ongeorganiseerd.

Topsport [...]: het beoefenen van een tak van sport op minimaal nationaal niveau.

(gemeente Oisterwijk)

Definitie Sportstimulering

Sportstimulering is het geheel aan maatregelen, acties en activiteiten waarmee wordt beoogd mensen kennis te laten maken met, en deel te laten nemen aan bewegingsactiviteiten en sport met als doel deze personen te interesseren voor regelmatige sportdeelname (één of meerdere keren per week) en deze sportactiviteiten te faciliteren.

(gemeente Amsterdam)

3.2 Functies en betekenissen van sport

Sport is een voorbeeld van een 'civil society', een samenleving die wordt ingericht door de burger zelf, met de overheid op de achterhand. Volgens Bekker (WRR, 2006) heeft de overheid wel degelijk iets aan sport toe te voegen, ondanks dat de sport het domein van de burger is. "De voorwaardenscheppende rol is in Nederland altijd beargumenteerd vanuit de belangrijke (neven)functies die de overheid aan het beoefenen van sport onderkende. Zwembaden werden in het verleden gebouwd uit oogpunt van volkshygiëne en ter

voorkoming van verdrinkingen. Gymnastiek op school was een noodzakelijke aanvulling op de beperkte lichamelijke oefening op school" (WRR, 2006). In de sportnota van het ministerie van VWS 'Tijd voor sport' wordt gewezen op sport als middel voor een actieve leefstijl ter preventie van overgewicht en chronische aandoeningen. Een tweede doel is om jongeren de basiswaarden bij te brengen als sportiviteit, samenwerking en respect, om zo tegenstellingen en achterstanden te verminderen. Met het derde doel benadrukt de Rijksoverheid het belang van topsport: Oranje als nationaal bindmiddel en sport als symbool voor de ambitie om het beste uit jezelf te halen. Voor meer achtergrondinformatie over functies en betekenissen van sport verwijzen we naar Van Bottenburg & Schuyt (1996) en De Knop & Hoyng (1998).

VOORBEELD

Betekenis van sport

De gemeente wenst de maatschappelijke betekenis van sport te benadrukken. Sport is in de ogen van de gemeente naast "leuk om te doen" vooral ook een belangrijk middel om de gezondheid onder de bevolking te stimuleren, het meedoen van inwoners aan de lokale samenleving te vergroten en de leefbaarheid in de vele kleine kernen die de gemeente rijk is te bevorderen. Door te sporten worden mensen letterlijk en figuurlijk actiever en sport laat mensen participeren in de samenleving. Sportdeelname heeft dus niet alleen een positieve invloed op het individu maar ook op de lokale samenleving: sport komt de leefbaarheid in de kernen ten goede.

(gemeente Montferland)

Sport draagt bij aan de participatie en integratie van onze individuele burgers in de Bredase gemeenschap. Daarnaast biedt sportbeoefening mogelijkheden tot persoonlijke vorming en ontplooiing: naast fysieke vaardigheden worden ook andere facetten van de persoonlijkheid tot ontwikkeling gebracht zoals doorzettingsvermogen, samenwerking, respect voor de ander en sportiviteit. De aldus verworven normen, waarden en vaardigheden hebben in het maatschappelijke verkeer een heel positieve betekenis. Tot slot heeft sportbeoefening een positieve invloed op de gezondheid.

(gemeente Breda)

De 'intrinsieke waarde' van sport was oorspronkelijk de belangrijkste drijfveer voor het te voeren beleid. In de afgelopen jaren is echter steeds meer het besef gekomen dat sport niet alleen omwille van de sport zelf belangrijk is, maar dat sport ook in sociaal-economisch en sociaal-maatschappelijk opzicht een belangrijke rol speelt [...]. Maar ook overheden zien in toenemende mate in dat sport een belangrijke economische functie heeft [...]. Sport heeft daarnaast ook een belangrijke maatschappelijke functie. Sport draagt bij aan de motorische, sociale en mentale ontwikkeling van met name de jeugd, aan de lichamelijke en geestelijke gezondheid, aan sociale binding en de emancipatie van minderheids- en

achterstandsgroepen, aan het terugdringen van ongewenste vrijetijdsbesteding (bijv. verveling en vandalisme), aan een gezonde leefstijl, aan de eigen identiteit van groepen, clubs, wijken en steden, etc.

(gemeente Den Helder)

De gemeente Den Helder geeft in haar nota aan dat ten aanzien van de functie en betekenis van sport "gewaakt moet worden voor te hoge verwachtingen. Sport is beslist geen maatschappelijk wondermiddel. De bijdrage die sport kan leveren zal van situatie tot situatie sterk verschillen. Het is daarbij ook de vraag in hoeverre de sport, en dan in het bijzonder de aanbieders van sport, deze nieuwe mogelijkheden willen zien als een uitdaging c.q. kans. En in hoeverre sport in staat is deze uitdagingen aan te gaan en kansen te benutten."

TIP: maak een verdeling in sportaanbieders naargelang zij kunnen bijdragen aan gemeentelijke doelstellingen: bijvoorbeeld 1. kleine gym- of loopgroepen, 2. hulpbehoevende verenigingen, 3. goed functionerende verenigingen die intern georiënteerd zijn en 4. grote verenigingen en commerciële sportaanbieders die in uitvoering van gemeentebeleid kunnen bijdragen.

3.3 Aanleiding voor sport- en beweegbeleid

Het maatschappelijke belang van sport en bewegen is zodanig dat dit eigen beleid rechtvaardigt. Door beleid kan de gemeente de maatschappelijke functie van sport en bewegen extra benadrukken en onder de aandacht brengen. Lokale beleidsinzet is vooral gericht op het versterken van de sport- en beweegsector omdat (1) vanwege de intrinsieke waarde van sport en bewegen en om (2) de maatschappelijke waarden van sport en bewegen beter te benutten.

VOORBEELD

Aanleiding breedtesportnota

De voornaamste redenen voor het uitbrengen van de nota "breedtesport in Roosendaal" zijn:

- de maatschappelijke ontwikkelingen in de sport [...] zo is het woord sport voor het eerst in de naam van een ministerie opgenomen [...] Van datzelfde ministerie [...] is een integrale nota [...] verschenen;
- de maatschappelijke functie van sport. Om optimaal gebruik te kunnen maken van sport als instrument in de realisatie van maatschappelijke doelstellingen, is de versterking van de lokale sportsector noodzakelijk [...];
- sporten als life-time activiteit [...] sport bijdraagt aan de kwaliteit van het bestaan [...];
- situatie na de gemeentelijke herindeling [...] het werd

wenselijk geachte om het beleid van de voormalige gemeenten op elkaar af te stemmen en opnieuw te formuleren.

(gemeente Roosendaal)

Naast het feit dat een beleidsnota een goed instrument en kader is om de gestelde doelen en resultaten na enkele jaren te evalueren is een nota tevens een prima communicatie-instrument. Met een beleidsnota kan de gemeente sport op een goede manier positioneren. In de nota staan ambities, keuzes en plannen voor de komende jaren. Het is een product waarin de toekomst voor sport en bewegen staat uitgestippeld. Verspreid de beleidsnota daarom onder ambtenaren (intern) én onder sportaanbieders, organisaties en burgers (extern) zodat zij geïnformeerd worden over de gemeentelijke ambities ten aanzien van sport en bewegen. Door communicatie van de nota gaan deze ambities en plannen leven bij de sportaanbieders, sportorganisaties en burgers, maar ook binnen verschillende afdelingen van de gemeente. Een sport- en beweegnota biedt hen mogelijkheden tot aanhaken, samen optrekken, versterken en bundelen van initiatieven en budget om doelen te realiseren. Het nut van een nota vanuit verschillende perspectief staat in onderstaande tabel.

Perspectief gemeente

- de gemeente is in staat gericht maatschappelijke doelen te realiseren met sport en bewegen;
- schept duidelijkheid over en geeft focus aan wat de gemeente wil met sport en bewegen;
- creëert draagvlak bij en afstemming tussen verschillende afdelingen van de gemeente en tussen gemeente en sportaanbieders;
- biedt mogelijkheid om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen;
- biedt de mogelijkheid om gestelde doelen en resultaten na enkele jaren te evalueren.

Perspectief sportaanbieders

- biedt sportaanbieders de kans om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen;
- schept duidelijkheid bij sportaanbieders wat de gemeente wel en wat niet ondersteunt en stimuleert;
- biedt sportaanbieders de mogelijkheid om zich te profileren;
- zorgt voor één professioneel aanspreekpunt of één loket voor sportaanbieders bij de gemeente;
- biedt toetsingskader voor initiatieven vanuit sportaanbieders.

Perspectief burgers/sporters

- biedt kansen om (anders) georganiseerde sportmogelijkheden beter te benutten;

- schept burgers de mogelijkheid om in te springen op nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van sport en bewegen;
- biedt burgers de kans om kennis te maken met verschillende sport- en beweegvormen en verenigingen;
- creëert een sociale en fysieke omgeving die sport en bewegen stimuleert.

3.4 Rol van de gemeente

In “Sport in Nederland een beleidsgerichte toekomstverkenning” geven Van den Heuvel en Van de Poel (1999) aan dat betrokkenen bij sport- en bewegen de voorkeur geven aan een actieve rol voor de gemeente. Niet als alles regelende betweter, maar als regisseur, innovator en ondersteuner. Er is behoefte aan een overheid die samenwerking en interactie tussen verschillende beleidsterreinen stimuleert, innovaties ondersteunt en initiatieven ontplooit om maatschappelijke doelen te realiseren. De trend bij de landelijke overheid is om beleid meer te decentraliseren. Mede door de impulsregelingen BSI en BOS lijkt de rol van de gemeente steeds meer te verschuiven naar regisseur, stimulator en ondersteuner.

VOORBEELD

Rol van de gemeente

Sport wordt beschouwd als een wezenlijk bestanddeel van het gemeentelijke welzijnsbeleid. En sportbeoefening dient in beginsel voor iedere Maassluizer mogelijk te zijn. Door middel van een voorwaardenscheppend, stimulerend en ondersteunend beleid bevordert de gemeente Maassluis



zowel de verenigingsgebonden als de niet-verenigingsgebonden sportbeoefening. Dit op een wijze die, uit oogpunt van gezondheid, recreatie, sociale integratie, vorming en ontwikkeling, van zowel de actieve sportbeoefenaren als degenen die daarbij betrokken zijn, verantwoord is.

(gemeente Maassluis)

Maar kan de gemeente wel fungeren als ondersteuner, regisseur en stimulator? Regisseren en innoveren vraagt specifieke expertise, visie en inzet hetgeen bij veel (vooral kleine) gemeenten (nog) niet aanwezig is.

VOORBEELD

Drie scenario’s voor gemeentelijke rollen in de Wmo

- 1 ‘De gemeente aan het roer’ gaat ervan uit dat de samenleving vooral baat heeft bij een krachtige gemeente. Zo’n gemeente investeert in het zelfredzaam maken van mensen die anders afhankelijk zullen blijven of zich als zodanig zullen blijven opstellen. De nadruk ligt op ondersteuning van (zeer) kwetsbare burgers.
2. ‘Stuurman van je eigen leven’ is niet de gemeente maar het individu het uitgangspunt. De gemeente tracht met ‘includerend beleid’ de nodige voorwaarden te scheppen om dit scenario te realiseren. Vervolgens zijn individuen zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Wmo.
3. ‘De burger en zijn verbanden’ stelt de burger en het particulier initiatief centraal. Burgers maken deel uit van verschillende verbanden zoals de familie, sportvereniging, kerk of belangenorganisatie. Het scenario toont aan hoe dergelijke verbanden, meer dan nu het geval is, kunnen worden benut bij de vormgeving van de nieuwe wet.

(RMO in ‘Inhoud stuurt de beweging’
www.adviesorgaan-rmo.nl)

Hieronder worden de verschillende rollen van de gemeente kort beschreven:

Voorwaarde scheppend/faciliterend

De gemeente heeft vooral een voorwaarde scheppende rol ten aanzien van (multifunctionele) accommodaties en voorzieningen in de openbare ruimte. De gemeente is in veel gevallen verantwoordelijk voor de realisatie en instandhouding van sportaccommodaties.

VOORBEELD

De gemeente heeft een voorwaardenscheppende rol op sportgebied, vooral door het realiseren en instandhouden van accommodaties. Daarnaast zal de gemeente een meer stimulerende en regisserende rol vervullen op het gebied van sport en bewegingsactiviteiten voor doelgroepen.

(gemeente Littenseradiel)

Ondersteunend

Ondersteunend beleid is er op gericht initiatieven van verenigingen of andere sportaanbieders met middelen te steunen. De gemeente organiseert zelf geen activiteiten maar wil door het verstrekken van bijvoorbeeld subsidies burgerinitiatieven stimuleren om maatschappelijke doelen realiseren.

VOORBEELD

Het gemeentelijke sportbeleid is er op gericht om alle activiteiten te ondersteunen die tot sportbeoefening leiden. Activiteiten voor mensen die nu al sporten, maar ook voor groepen die nu nog langs de kant staan. Daarbij denken we onder andere aan ouderen, gehandicapten en asielzoekers.

(gemeente Eemsmond)

Regisserend

De Breedtesportimpuls en BOS-impuls hebben er voor gezorgd dat meer en meer gemeenten een regierol binnen sportbeleid zijn gaan vervullen. Deze rol kenmerkt zich door een sterke betrokkenheid van diverse partijen bij de ontwikkeling en uitvoering van het sportbeleid. Bij een regisserende rol valt op dat:

- de gemeente vooral specifieke doelgroepen ondersteunt;
- niet alle sportaanbieders meer in aanmerking komen voor ondersteuning;
- dat de gemeente alleen subsidies verstrekt aan activiteiten die bijdragen aan realisatie van de gestelde maatschappelijke doelen.

VOORBEELD

De gemeente bevestigt haar rol als regisseur. De verenigingen zijn bij de beleidvorming betrokken en in contact met elkaar gebracht. Middels deze nota worden de betrokkenen gewezen op de aanwezige kwaliteiten, knelpunten en mogelijke verbeteringen. Uitvoering van de actiepunten ligt niet enkel in handen van de gemeente als regisseur; initiatief en zelfstandig ondernemen door de sportverenigingen wordt tevens verwacht.

(gemeente Eemnes)

Stimulerend

Stimulerend en regisserend beleid gaan vaak samen. Stimulerend beleid is echter gericht op het individu. Stimulerend beleid komt tot uitdrukking in het organiseren van activiteiten ter bestrijding van bijvoorbeeld bewegingsarmoede en overgewicht. Dit gebeurt veelal door het bevorderen van sport en bewegen voor jongeren, ouderen, georganiseerd, niet of anders georganiseerd.

VOORBEELD

De gemeente neemt de regie krachtig ter hand. De 5 s’en Stimuleren, Situeren, Steun creëren, Structureren, en Sturen, zullen in daden omgezet worden. Harderwijk promotie kan

d.m.v. grote sportevenementen. Daar zal de gemeente een initiërende en ondersteunende rol in hebben. Alle gesubsidieerde verenigingen zijn mede verantwoordelijk om de participatiegraad van allochtonen te verhogen. Dit kan d.m.v. subsidievoorwaarden. Verbreding van het sportaanbod door ondersteunen van nieuwe initiatieven en indien wenselijk, investeren in nieuwe sportaccommodaties of subsidie mogelijkheden vinden wij belangrijk.

(gemeente Harderwijk)

‘De bal hooghouden’ en ‘de voorzet geven’

Bij de ondersteuning vanuit de gemeente is een tweedeling te maken. De eerste vorm van ondersteuning is ‘de bal hooghouden’. Dit betekent het bieden van structurele ondersteuning voor de sport, indien dit nodig is. Dit kan bijvoorbeeld met structurele subsidies en het onderhouden van openbare sportaccommodaties. De tweede vorm van ondersteuning is ‘de voorzet geven’. Hiermee wil de gemeente sturen. Het gaat hierbij om tijdelijke stimuleringsimpulsen ter bevordering van de ontwikkeling van de sport.

(gemeente Apeldoorn)

3.5 Gemeentelijke beleidscyclus

Sportbeleid komt in verschillende vormen voor. Er zijn gemeenten die in één nota hoofdlijnen én de jaarlijkse uitvoering opnemen. Andere gemeenten stellen een kadernota, een beleidsnota en een uitvoeringsnota vast.

In een **kadernota** geeft een gemeente in hoofdlijnen weer wat zij de komende jaren wil bereiken en wat ze daarvoor gaat doen. Een kadernota is gebaseerd op relevante informatie, onderzoek, resultaten van het gevoerde beleid en maatschappelijke ontwikkelingen. In een kadernota staat dat een sport- en beweegnota wordt opgesteld, met daarin beschreven de stappen om te komen tot sportbeleid, missie, visie en doelstelling van het toekomstige beleid.

VOORBEELD

Kadernota (bouwstenennotitie)

- 1 Inleiding
- 2 De sportieve uitdaging voor Brabant
- 3 Sport?
- 4 De startpositie
 - 4.1 De Brabantse Bevolking
 - 4.2 Sportdeelname in Noord-Brabant
 - 4.2.1 Passieve sporters
 - 4.2.2 Actieve sporters
 - 4.2.3 Topsporters
 - 4.3 Sportstructuur in Noord-Brabant
 - 4.3.1 Georganiseerde sport – sportverenigingen
 - 4.3.2 Anders georganiseerde en ongeorganiseerde sport
 - 4.3.3 Sportondersteuning
 - 4.3.4 Sportopleidingen

3. KEUZE VOOR SPORT- EN BEWEEGNOTA (STAP 1)

- 4.4 Sportvoorzieningen in Noord-Brabant
- 5 Landelijk beleid: Tijd voor sport
- 5.1 Gezond door sport
- 5.2 Meedoen door sport
- 5.3 Sport aan de top
- 6 Brabants sportbeleid 2008 t/m 2012
- 6.1 Doelstelling
- 6.2 Rol van de provincie
- 6.3 Programma's voor sportbeleid
- 6.4 Varianten van sportbeleid
- 6.5 Matrix varianten en programma's
- 7 Voorstel

(provincie Noord Brabant)

Met een **beleidsnota** wil de gemeente vastleggen wat zij de komende periode op sportgebied wil bereiken, op welke wijze en met wie. Ook wil ze haar besluiten baseren op vooraf geformuleerd beleid, en ad-hoc beslissingen zoveel mogelijk voorkomen. Sportaanbieders weten daardoor wat ze van de gemeente mogen verwachten en wat de gemeente van hen verwacht. In een sport- en beweegnota zijn vele beleidsvoornemens en -acties geformuleerd. Daarbij wordt ook aangegeven hoe de gemeente daarmee wil omgaan en welke beleidsinstrumenten daarvoor ingezet moeten worden.

VOORBEELD

Inhoudsopgave beleidsnota

Hoofdstuk 1: "Analyse"

- 1.1 Demografische ontwikkelingen
- 1.2 De toekomstige sportparticipatie
- 1.3 Verstedelijking en ruimtegebrek
- 1.4 De ontwikkeling van de sportmarkt
- 1.5 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen
- 1.6 Verzakelijking en commercialisering
- 1.7 De rol van de lokale overheid

Hoofdstuk 2: "De Nijmeegse sportvisie"

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Verhogen sportdeelname
- 2.3 Verenigingsondersteuning op maat
- 2.4 Sportaccommodaties en Openbare ruimte
- 2.5 Topsportbeleid
- 2.6 De Gemeente

Hoofdstuk 3: Uitgangspunten, missie, doelstellingen

- 3.2 Uitgangspunten
- 3.3 De missie van het Nijmeegse Sportbeleid
- 3.4 Doelstellingen breedtesportbeleid (2002-2006)
- 3.5 Doelstellingen Topsportbeleid (2002-2006)

Hoofdstuk 4: Van doelstellingen naar activiteiten

- 4.1 Verhogen sportdeelname binnen de "sportieve driehoek"

- 4.2 Verenigingsondersteuning op maat
- 4.3 Multifunctionele sportaccommodaties
- 4.4 Topsport

Hoofdstuk 5: Middelen voor realisatie

- 5.1 Tarieven
- 5.2 Subsidies
- 5.3 informatie en monitoring
- 5.4 interne organisatie
- 5.5 Communicatie
- 5.6 Planning
- 5.7 Financiering

(Gemeente Nijmegen)

In een **uitvoeringsnota** (uitvoeringsprogramma) staat beschreven hoe de gemeente de doelen uit de sport- en beweegnota de komende jaren gaat realiseren. De nota gaat dieper in op resultaten, activiteiten, samenwerkingspartners en middelen. Het is een uitgewerkte versie van de sport- en beweegnota.

VOORBEELD

Uitvoeringsnota

"Als vervolg op de kabinetsnota Tijd voor Sport van 2 september 2005, ligt nu voor u het programma Samen voor Sport, Bewegen, Meedoen, Presteren. In dit sportprogramma geef ik aan hoe de belangrijkste voornemens uit de sportnota in de komende jaren (van 2006 tot en met 2010) gerealiseerd kunnen worden. Het sportprogramma is een uitwerking van de sportnota en heeft dan ook hetzelfde doel: het verwezenlijken van een sportieve samenleving".

(uitvoeringsnota Samen voor Sport)

Het is bij de beleidsmatige inbedding van deze nota's van belang om een koppeling aan te brengen met de jaarlijkse planning en controlecyclus van de gemeente. Want binnen de kaders van de afspraken in de nota (meestal vier jaar of langer) stelt de gemeenteraad ieder jaar een programmabegroting vast. Dat is een integraal beleidsdocument waarin de raad de mogelijkheid heeft te schuiven met budgetten. In april worden nieuwe beleid- en bezuinigingsvoorstellen vastgelegd in de **voorjaarsnota**. Het college gaat dan over deze begrotingsvoorstellen overleggen en biedt in de gemeenteraad in oktober de **programmabegroting** voor het komende jaar aan. De verantwoording van de uitgaven van de begroting van het voorafgaande jaar, de jaarrekening, wordt in februari aangeboden aan de gemeenteraad.

TIP: laat de Raad alleen een kader- en/of beleidsnota accorderen. Een uitvoeringsnota is hiervoor meestal te gedetailleerd.

4. Draagvlak creëren (Stap 2)

BELEIDSWIJZER Sport en Bewegen



Een van de belangrijkste stappen binnen het beleidsproces is het verkrijgen van draagvlak. De gemeente moet investeren in zowel intern als extern draagvlak. Door andere beleidssectoren, sportorganisaties, sportaanbieders en burgers in een vroeg stadium te betrekken bij de ontwikkeling van sport- en beweegbeleid, ontstaat betrokkenheid, voorkomt men eventuele weerstand en wordt de implementatie/uitvoering bevorderd.

4.1 Draagvlak creëren

Draagvlak creëren is belangrijk om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen zodat een plan of verandering gemeengoed gaat worden. Draagvlak is nodig om te zorgen voor betrokkenheid bij en voor ondersteuning voor het sport- en beweegbeleid van de gemeente, en voor de plannen en/of beslissingen die daaruit voortkomen. Met draagvlak wil de gemeente streven naar een gezamenlijke visie, een brede solide basis leggen en bereidheid tot samenwerking creëren. Vooral in de sport wil men nog wel eens vasthouden aan het oude, vertrouwde en bekende. Veranderingen roepen bij sportverenigingen of sportbundelingen nog al eens weerstand op. Als de sport in een vroeg stadium wordt betrokken bij een verandering is het mogelijk eventuele weerstand tegen te gaan of, beter nog, echte betrokkenheid te creëren zodat een gunstige basis kan worden gelegd voor een goede uitvoering.

TIP: Hoe meer het uiteindelijke doel afwijkt van de bestaande situatie, hoe moeilijker het wordt draagvlak te creëren voor de interventie. Probeer daarom in dialoog te gaan, waarbij het doel is om de afstand tussen de verschillende visies te overbruggen.

Elementen van draagvlak:

Binnen draagvlak zit een aantal elementen:

- de manier waarop beleid wordt ontvangen (positief, neutraal of negatief);
- het object van draagvlak (datgene waarop het ontvangen beleid betrekking heeft);
- draagvlak bij een bepaalde groep (bij wie is er draagvlak?).

Het ontvangen van beleid

De manier waarop nieuw sport- en beweegbeleid wordt ontvangen, heeft betrekking op de houding van belanghebbenden. Er is draagvlak op het moment dat de houding ten opzichte van het beleid positief of neutraal is. Er worden meerdere afwegingen gemaakt om tot een beoordeling te komen.

Draagvlak spreidt zich uit van neutraal tot zeer positief. Bij een neutraal oordeel is sterke kritiek op of weerstand tegen het beleid afwezig. Deze afwezigheid van kritiek en weerstand is de minimale vorm van draagvlak. Op het moment dat het oordeel negatief is, is er geen draagvlak.

Het object van draagvlak

Het object van draagvlak is datgene waarover men een oordeel heeft. De gemeente kan draagvlak ontvangen over de inhoud of over het proces van het beleid.

Twee soorten draagvlak:

- **Inhoudelijk draagvlak:** acceptatie van nieuw sport- en beweegbeleid is afhankelijk van de overeenkomst tussen de inhoud van het geformuleerde beleid en de inhoud zoals stakeholders dit voor ogen hebben.
- **Procesdraagvlak:** draagvlak kan tevens ontstaan door het proces. Door betrokkenen bij de ontwikkeling van het beleid te betrekken (= interactieve beleidsontwikkeling) krijgen zij beter zicht op de visie, doelen plannen en beslissingen van het nieuwe beleid. Mensen geven eerder een positief oordeel over het beleid als zij invloed hebben gehad op de uitkomst. Zelfs als men het niet eens is met de uiteindelijke inhoud kan een goed verlopen proces draagvlak creëren.

Draagvlak bij wie?

Bij de ontwikkeling en uitvoering van sport- en beweegbeleid is het belangrijk om draagvlak te hebben van diverse partijen:

- maatschappelijk, sociaal en publiek draagvlak: burgers en belanghebbenden steunen of zijn voorstander van het sport- en beweegbeleid;
- institutioneel draagvlak: de instemming met en acceptatie van de beleidsvoornemens door sportorganisaties en sportaanbieders die bij het beleid betrokken zijn, of rechtstreeks met de gevolgen ervan worden geconfronteerd;
- politiek draagvlak: dit heeft betrekking op de mate waarin politici en de gemeenteraad voorstander van een maatregel zijn;
- bestuurlijk draagvlak: verwijst naar de door belangenafwegingen gekleurde waardering voor en medewerking aan een maatregel bij bestuurders, die geconfronteerd worden met de uitvoering van de maatregel.

Hoe creëer je draagvlak?

Voor een succesvolle interventie moet er voldoende aandacht worden besteed aan:

1. draagvlak binnen het beleid; denk aan afstemmen van middelen en initiatieven;
2. draagvlak binnen het organisatienetwerk; het benutten van expertise en aansluitingsmogelijkheden bij stakeholders;
3. draagvlak bij de doelgroep door middel van doelgroep-participatie; weet wat de doelgroepen weten, vinden en doen in samenhang met de plannen en kijk hoe ze betrokken kunnen worden.

Het belangrijkste bij het creëren van draagvlak is communicatie. In de eerste fase is het verstandig om ideeën voor nieuw sport- en beweegbeleid alvast bij externe

(sportaanbieders) en interne (college en raad) partijen in de week te leggen. Daarnaast is interactieve beleidsontwikkeling een uitstekend middel om zowel intern als extern draagvlak te krijgen voor het beleid. Later in dit hoofdstuk komt interactieve beleidsontwikkeling aan de orde.

Aandachtspunten om draagvlak te creëren

1. maak een inventarisatie van de belangrijkste interne en externe partners die de gemeente bij het proces wil betrekken. Beschrijf wat van die partners wordt verwacht en houdt hierbij rekening met hun belangen en motivaties;
2. communicatie is van groot belang bij het creëren en onderhouden van draagvlak. Maak daarom een communicatieplan waarin o.a. momenten van informatievoorziening en inspraakronden staan;
3. zet de plannen voor sport- en beweegbeleid in een vroeg stadium op de agenda van college en raadsvergaderingen.
4. betrek belanghebbenden er niet te vaak bij. Dit kan leiden tot teveel overleg zonder een stap verder te komen.
5. leg het draagvlak met de partners vast door een intentieverklaring te tekenen;
6. bij het creëren van draagvlak worden vaak hooggespannen verwachtingen gewekt. Hoge verwachtingen betekenen ook dat er hoge eisen aan de uitkomsten van de opgave worden gesteld. Het schetsen van een realistisch beeld vooraf voorkomt teleurstellingen achteraf;
7. draagvlak is een onvoorspelbaar fenomeen. In elke beleidsfase kan het draagvlak wijzigen. Blijvend investeren in draagvlak is daarom een vereiste.

VOORBEELD

Draagvlak creëren

Het debat “Vlissingen als gezonde stad” heeft zowel duidelijke wensen en behoeften als kansen naar voren gebracht voor lokaal sportbeleid. Er is een breed draagvlak op een aantal uitgangspunten, namelijk: sport heeft een maatschappelijke functie en raakt dus ook aan sociaal beleid; sport moet meer gestimuleerd worden; voor verenigingen kan samenwerken winst opleveren; de lokale overheid heeft een regie rol in de samenwerking tussen de verschillende partijen; sportopvoeding moet jong beginnen; sportverenigingskader moet ondersteund worden om professioneler te kunnen werken. De sportraad Vlissingen heeft de conclusies onderschreven

(gemeente Vlissingen)

4.2 Politiek draagvlak

Sport heeft in de éénnentwintigste eeuw politiek gezien de wind mee. Zowel op nationaal als op gemeentelijk niveau zien bestuurders meer en meer de positieve kansen van sport in. Natuurlijk biedt sport ook een mooi platform voor wethouder of burgemeester om in de media te scoren. Al met al staat sport hoger op de agenda dan voorheen. Dit betekent nog niet dat elke gemeente dit heeft vastgelegd in een nota.

TIP: Om te voorkomen dat een beleidsnota sport en bewegen uiteindelijk sneuvelt in de gemeenteraad bij gebrek aan inbrengmogelijkheden door de raadsleden, is het handig om eerst een visiedocument of startnotitie op te stellen. In de startnotitie staat wat je van plan bent en hoe je dat wil realiseren. Dit stuk breng je in de gemeenteraad zodat zij op de hoogte zijn en inbreng kunnen hebben.

VOORBEELD

Politiek draagvlak

Gemeente Ede heeft vooruitlopend op de beleidsnota een startnotitie opgesteld met daarin de beschrijving van het proces dat doorlopen gaat worden om tot een beleidsnota sport en bewegen te komen. Deze startnotitie is in de Raad behandeld en geaccordeerd.

(gemeente Ede)

Een nota sport- en beweegbeleid wordt volgens Lamers (1997) beoordeeld op de hieronderstaande punten. Zorg dus dat de antwoorden van onderstaande punten helder in de nota staan.

- Wat zijn de consequenties van het voorstel?
 - De consequenties voor de doelgroepen en communicatiemiddelen.
 - Middelen van productie/dienstverlening.
 - Organisatorische en personele middelen.
 - Financiële middelen.
 - Juridische middelen.
 - Middelen van overleg/diplomatie.
- Klopt het voorstel en de in te zetten beleidsmiddelen met de randvoorwaarden of de uitgangspunten van het beleid?
- Voldoet het voorstel aan beleidscriteria zoals:
 - Waar gaat deze beleidsnota over en wie schreef haar?
 - Waartoe is het voorstel een bijdrage?
 - Wat zijn de voorstellen?
 - Wat is het belang en betekenis ervan?
 - Wat heeft de gemeente eraan?
 - Welke acties worden voorgesteld?
 - Waarom die acties? Door wie? Wanneer? Waar? Hoe verlopen die? Wat voor resultaten verwachten ze dan?

Er zijn vier hoofdcriteria waaraan een voorgenomen beleidsbeslissing (door een gemeenteraad) wordt getoetst:

1. Effectiviteit: wordt het doel met dit voorstel het beste bereikt? Heeft het voorstel de gewenste gevolgen? Welke mogelijke negatieve neveneffecten heeft dit voorstel?
2. Haalbaarheid: is er voldoende steun voor het gestelde doel?



- 3. Efficiëntie: bereikt het voorstel het grootste resultaat met de laagste kosten en de minste inspanning?
- 4. Macht/continuïteit/systeemhandhaving: versterkt het voorstel de positie van de gemeente? Of geeft het een bestuurder de mogelijkheid om te scoren?

Secundaire bijkomende criteria zijn onder andere: rechtvaardigheid, verspilling, niet conflicterend, zekerheid/veiligheid, moraliteit en prestige.

4.3 Draagvlak bij andere beleidsterreinen

Besteed gedurende het beleidsvormingsproces ook nadrukkelijk aandacht aan intern draagvlak. Het is belangrijk om bij de ontwikkeling van een beleidsnota sport en bewegen andere sectoren te betrekken. Dat is niet alleen goed voor het draagvlak, het kan tot extra financiële middelen leiden en het versterkt ook de relatie tussen sport en bewegen en deze andere beleidsterreinen als gezondheid, welzijn, ouderen, evenementen, onderwijs en recreatie.

Voordelen van het betrekken van andere beleidsterreinen:

- draagvlak bij andere beleidsterreinen;
- geïntegreerde benadering van beleid;
- betere afstemming van aanbod op de vraag;
- optimaliseren van hulpbronnen;
- elkaar aanvullende deskundigheden;
- leren van elkaars werkwijzen en vakkennis;
- betere signaleringsmogelijkheden;
- extra financiering;
- gebruik maken van elkaars netwerk.

De complexiteit van het vraagstuk sport en bewegen vraagt vaak om een intersectorale/integrale benadering. Bij een intersectorale aanpak werken verschillende sectoren (partijen) met verschillende belangen en activiteiten samen aan beleidsontwikkeling. Een wenselijke aanpak, maar deze intersectorale samenwerking kan vastlopen door verschillende visies, onbekendheid met elkaars werkwijze en belangen tegenstellingen.



- Stappen voor intersectorale samenwerking:
- Fase 1. Nadenken over potentiële partners die bij een bepaald doel inbreng/betrokkenheid kunnen/willen hebben.
 - Fase 2. Onderzoeken van gedeelde visie van probleem/thema en oplossingen.
 - Fase 3. Opstellen van grondregels en maken van raamwerk.
 - Fase 4. Concrete plannen en start van werkelijk samenwerking.

VOORBEELD

Ouderenbeleid

Het ouderenbeleid in de gemeente Cuijk is vooral gericht op het bevorderen van een gezonde levensstijl, maatschappelijke betrokkenheid en het scheppen en in stand houden van een optimale woon- en leefomgeving. Bij de door de SWOC specifiek voor ouderen georganiseerde sportactiviteiten is de deelname groot. Het is een uitdaging voor de Cuijkse sportverenigingen om ook deze doelgroep bij hun vereniging te betrekken.

(gemeente Cuijk)

In onderstaande tabel staan in de eerste kolom de inhoudelijke thema's voor sport- en beweegbeleid. In de overige kolommen is aangegeven welk thema uit de menukaart² sport en bewegen raakvlakken heeft met andere sectoren (kopjes van de kolommen). Raakvlakken voor Welzijn zijn bijvoorbeeld 'Meedoen' ten aanzien van sportstimulering, 'integratie' bij maatschappelijke waarde van sport en 'leefbaarheid' bij sport- en speelruimte in de wijk.

	Gezondheid	Welzijn	Jeugd	Vrijwilligers	Ouderen	City marketing	Onderwijs	Recreatie	Ruimtelijke ordening
1. Sportstimulering	X	X	X		X	X	X	X	
2. Actieve gezonde leefstijl	X		X		X		X	X	
3. Maatschappelijke waarde van sport	X	X		X			X		
4. Sport en onderwijs	X		X				X		X
5. Sport- en beweeg-aanbieders	X		X	X	X		X		X
6. Sport accommodaties						X	X		X
7. Sport- en speelruimte in de wijk	X	X	X						X
8. Recreatie	X	X			X	X		X	X
9. Evenementen						X			
10. Topsport- en talent-ondersteuning	X		X			X	X		

2. Zie voor menukaart sport en bewegen hoofdstuk 7.

4.4 Externe draagvlak door interactieve beleidsontwikkeling

Interactieve beleidsontwikkeling is een beleidsproces waarbij een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven, en/of andere overheden bij het beleid betreft, om in open wisselwerking en/of samenwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/of de evaluatie van beleid te komen.

Definitie interactieve beleidsontwikkeling

Volgens Hampsink e.a. (2007) is interactieve beleidsontwikkeling een beleidsproces, waarbij een initiatiefnemer zo vroeg mogelijk en in verschillende fases van het proces uiteenlopende belanghebbenden betreft.

Interactieve beleidsontwikkeling is een continu proces vanaf het denken over, het ontwikkelen, het vaststellen tot het implementeren, evalueren en het communiceren over het beleid. Interactieve beleidsontwikkeling is niet specifiek in een fase van de beleidscyclus te plaatsen, maar is meer een vanzelfsprekend element in het proces. Deze werkwijze is vooral gericht op draagvlak en meer betrokkenheid en benut mogelijkheden tot verrijking van het beleid. Het betrekken van burgers kan met verschillende werkwijzen: *Consulteren*: Politiek en bestuur bepalen beleidsrichting. Burger is gesprekspartner. Resultaten zijn niet-verbindende bouwstenen voor beleid.

4. DRAAGVLAK CREËREN (STAP 2)

Adviseren: Politiek en bestuur laten burgers problemen en oplossingen formuleren. Ideeën hebben een volwaardige rol in beleidsontwikkeling.

Coproduceren: Politiek, bestuur en betrokkenen komen samen probleemagenda en oplossingen overeen. Politiek verbindt zich aan oplossingen bij de uiteindelijke besluitvorming.

Meebeslissen: Politiek en bestuur laten de besluitvorming over aan de burgers. Politiek neemt resultaten over, na toetsing aan randvoorwaarden.

Deze verschillende werkwijzen hebben een verschillende mate van betrokkenheid van de burgers. Consulteren en adviseren zijn vormen van inspraak. Inspraak is een door het bestuur georganiseerde gelegenheid voor burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven om hun mening te uiten over het beleid.

VOORBEELD

Adviesraad

Bij de voorbereidingen voor deze nieuwe nota sportbeleid is er voor gekozen een belangrijke rol toe te kennen aan de gemeentelijke Adviesraad voor de Sport. De adviesraad is breed samengesteld, met mensen uit diverse sportgeledingen. Daardoor was de inbreng vanuit het werkveld zelf vanaf het begin van het beleidsproces verzekerd. Met de adviesraad werd afgesproken dat door middel van diverse openbare themabijeenkomsten de bouwstenen voor de nieuwe sportnota zouden worden aangeleverd. De resultaten van deze themabesprekingen vormen een belangrijke leidraad voor de in deze nota opgenomen beleidsvoorstellen.

(gemeente Den Helder)



Coproduceren en meebeslissen zijn interactieve vormen die verder gaan dan inspraak in die zin dat het bestuur meer invloed afstaat. Toch is soms wat theoretisch interactief wordt genoemd in de praktijk slechts een vorm van inspraak:

- men kan slechts reageren op kant-en-klare plannen aan het eind van het traject en er zijn geen grote wijzigingen meer mogelijk;
- er is weinig tot geen ruimte voor dialoog en op suggesties voor alternatieve probleemdefinities of oplossingen wordt niet of nauwelijks gereageerd;
- bezwaren en alternatieve ideeën worden met tegenargumenten de kop ingedrukt of afgedaan als slechts eigenbelang van spreker;
- met inbreng van sprekers wordt weinig of niets gedaan.

Met interactieve beleidsontwikkeling wordt de kloof tussen overheid en burgers kleiner en wordt een basis gelegd voor legitimiteit van het overheidsbeleid. Belangrijk is hen er zo vroeg mogelijk bij te betrekken en zo open mogelijk te communiceren. Openheid kan betrekking hebben op inhoud (geboden ruimte voor nieuwe ideeën, suggesties, opvattingen en plannen), proces (deelname voor iedereen mogelijk, transparant voor betrokkenen) en actoren (open en onbevangen houding van de participanten). Organisaties die bij het interactief opstellen van de lokale nota kunnen of misschien wel moeten worden betrokken zijn:

- sportverenigingen en andere organisaties die sport en bewegen aanbieden;
- scholen voor basis- en voortgezet onderwijs;
- GGD: epidemiologie, gezondheidsbevordering, Jeugd-gezondheidszorg (JGZ);
- welzijnsorganisaties in de wijk (jeugd-, jongeren-, ouderen- en/of maatschappelijk werk);
- gezondheidscentra/huisartsen/fysiotherapeuten;
- thuiszorg;
- belangenbehartigende organisaties (jeugdraad, bewonersplatform, alloctonen organisaties);
- wooncoöperaties.

TIP: Laat niet alleen sportverenigingen en andere betrokkenen meedenken in het formuleren van gemeentelijk beleid (verticale participatie). De uitdaging is juist hoe de gemeente kan meedenken, faciliteren en accommoderen in de wensen, noden, ideeën en initiatieven van burgers. Zo wordt de onderlinge burger- en bewonersbetrokkenheid versterkt (horizontale participatie).

TIP: Zie voor meer informatie over interactieve beleidsvorming de brochure "Interactieve beleidsontwikkeling; Introductie, handvatten, tips en praktisch aanbod voor de beleidsambtenaar" (NISB 2007).

5. Probleem- en situatieanalyse (Stap 3)

BELEIDSWIJZER Sport en Bewegen



In stap 2 (draagvlak creëren) heeft de gemeente door gesprekken met sportverenigingen, sportaanbieders en burgers een beeld gekregen van de situatie op het gebied van sport en bewegen. Het is daarnaast noodzakelijk om een goede analyse te maken van de huidige situatie ten aanzien van bevolkings-samenstelling, gezondheid, sportbeoefening, accommodaties en sport en beweegaanbieders. In dit hoofdstuk staan instrumenten en praktische tips voor een goede probleem- en situatieanalyse.

Probleem- en situatieanalyse

Inventaris
+
Beschrijving
+
Onderlinge samenhang
+
Situatieschets van noden en behoeften

5.1 Huidige stand van zaken sportbeleid

Tal van maatschappelijke trends en ontwikkelingen hebben invloed op de sport in Nederland en in de gemeente. Voor het stellen van doelen en resultaten is het van belang om een goede analyse te maken van de huidige maatschappelijke situatie en ontwikkelingen in de gemeente.

1. Demografische ontwikkelingen

Demografische cijfers geven informatie over de huidige en toekomstige omvang en samenstelling van de bevolking.

Denk aan varianten zoals het aantal mannen en vrouwen, de leeftijd, etniciteit, aantal personen met of zonder beperking. Veel gemeenten hebben een vrij goed beeld van de huidige en toekomstige omvang en samenstelling van de bevolking.

2. Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen

Individualisering, behoeften aan mobiliteit en flexibiliteit, veranderende vrijetijdsbesteding, en sociale contacten zijn voorbeelden van sociaal maatschappelijke ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen zijn niet altijd in cijfers uit te drukken, maar hebben wel degelijk invloed op de sport en beweegbehoefte.

3. Economische ontwikkelingen

Hoe staat het met de conjunctuur? Hoeveel armoede, lage SES, werkloosheid en/of achterstand is er in de gemeente? Daarnaast wordt sport door gemeenten steeds meer ingezet als marketinginstrument. Het organiseren van top- en/of breedtesportevenementen kan een economische impuls geven aan de gemeente of stad. De gemeente moet vooraf een afweging maken of de investeringen opwegen tegen de baten.

4. Technologische ontwikkelingen

Nieuwe technieken hebben invloed op (nieuwe vormen van) sport en bewegen. Vooral fitnesscentra spelen handig in op nieuwe technologische ontwikkelingen.

5. Gezondheidsontwikkelingen

Het bevorderen van de gezondheid is een goede aanleiding voor sport- en beweegstimulering. Het is daarom belangrijk om inzicht te hebben in het huidige aantal mensen dat

voldoet aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen, de fit-norm en/of combinorm (zie bijlage I). Ook het aantal mensen met overgewicht en het aantal sportblessures zijn waardevolle gegevens.

6. Ontwikkelingen sportbeoefening

Voor een degelijk lokaal sport- en beweegbeleid zijn cijfers over de sportbeoefening onmisbaar. De belangrijkste indicator op het terrein van sportbeoefening is de sportparticipatie uitgesplitst naar man/vrouw, jong/oud, etniciteit en met of zonder beperking. Daarnaast is het goed om gegevens te achterhalen over het verenigingslidmaatschap in de gemeente. Rapportage sport 2006 geeft inzicht in de sportbeoefening in relatie tot opleidingsniveau, inkomen en de ontwikkelingen per tak van sport, team en individuele sporten en organisatorisch verband.

7. Ruimtelijke ontwikkelingen

Ruimtelijke ontwikkelingen hebben betrekking op accommodaties, infrastructuur en openbare ruimte. De gemeente is in veel gevallen verantwoordelijk voor de realisatie en instandhouding van sportaccommodaties. Een nieuwe

sport- en beweegnota is een goede aanleiding om een inventaris en beschrijving van huidige sport- en multifunctionele accommodaties (hallen, velden, zwembaden, maneges) en speelruimtes (trapveldjes, basketbalpleintjes, skaterampen) te maken. Dit eventueel samen met het in kaart brengen van achterstallig onderhoud en het gebrek of overschot aan binnen- en buitensportaccommodaties.

8. Ontwikkelingen sport- en beweegaanbieders

Naast een inventaris aan sportaccommodaties is het raadzaam om alle huidige sportaanbieders (verenigingen, scholen, buurthuizen, etc.) en hun onderlinge samenhang in de gemeente te beschrijven. Daarnaast is het belangrijk inzicht te verwerven in de knelpunten en behoeften van de sportaanbieders. De huidige situatie bij sportverenigingen, als één der belangrijkste sportaanbieders, is niet altijd even rooskleurig.

In onderstaande tabel staan schematisch de belangrijkste ontwikkelingen met indicatoren weergegeven waar de probleem- en situatieanalyse zich op richt (zie Bijlage I).

Tabel: probleem- en situatieanalyse

1.	Demografische ontwikkelingen	• Bevolkingsomvang
2.		• Bevolkingssamenstelling: man/vrouw, jong/oud, etniciteit, met of zonder beperking
3.		• Bevolkingsontwikkelingen
4.	Sociale en maatschappelijke ontwikkelingen	• Individualisering
5.		• Tijdsbesteding
6.		• Vrijetijdsbesteding
7.		• Sociale contacten
8.	Economische en technologische ontwikkelingen	• Economische winst door sport
9.		• Arbeid in relatie tot sport
10.		• Arbeidstijden in relatie tot sport
11.		• Technische ontwikkelingen in de sport
12.	Gezondheid	• Nederlandse Norm Gezond Bewegen
13.		• Fitnorm
14.		• Combinorm
15.		• Overgewicht
16.		• Sportblessures
17.	Sportbeoefening	• Sportbeoefening: man/vrouw, jong/oud, etniciteit, met of zonder beperking, opleidingsniveau, inkomen, wijk
18.		• Ontwikkelingen per tak van sport
19.		• Ontwikkelingen team en individuele sporten
20.		• Ontwikkelingen georganiseerd, anders georganiseerd en ongebonden sporten
21.		• Bewegingsonderwijs in het basisonderwijs en het voorgezetonderwijs
22.	Ruimtelijke ontwikkelingen	• Omgevingfactoren en de invloed op sport
23.		• Ruimte voor Sport (gebrek of overschot aan ruimte, uitgewerkt naar binnen en buitensportaccommodaties)
24.	Sport- en beweegaanbieders	• Georganiseerde sport in Nederland
25.		• Situatie sportvereniging: vrijwilligers, bestuur, knelpunten, financiën, ledenaantal
26.		• Commerciële sportaanbieders, fitness, sportbuurtclubs

Er zijn diverse landelijke, provinciale en regionale organisaties die recente ontwikkelingen in kaart brengen. Hieronder

www.boskompas.nl

Het BOS-kompas is een wijkanalyse-instrument waarmee achterstanden in kaart kunnen worden gebracht van een wijk, een buurt, een stadsdeel of een gemeentekern.

www.cbs.nl

Het Centraal Bureau Statistiek verzamelt gegeven over demografische ontwikkelingen.

www.cpb.nl

Het Centraal plan bureau is een bureau voor economische beleidsanalyse en levert gegevens over economische en technologische ontwikkelingen.

www.ggdnederland.nl

Veel GGD-en hebben gegevens over regionale gezondheidsontwikkelingen (lokale gezondheidsmonitor en jeugdmonitor).

www.iossport.nl

Provinciale sportraden inventariseren gegevens over sport en bewegen in de provincie. Tevens bieden veel provinciale sportraden instrumenten voor onderzoek naar de huidige situatie ten aanzien van sport en bewegen in de gemeenten.

www.mulierinstituut.nl

Het Mulierinstituut verricht wetenschappelijk onderzoek op het gebied van sport en bewegen. Zij hebben ook de Richtlijn Sportdeelname Onderzoek (RSO) ontwikkelt; dit is een gestandaardiseerde onderzoeksmethode en vragenlijst voor het meten van de sportdeelname.

staan websites die van pas komen bij het in kaart brengen van de huidige situatie en ontwikkelingen.

www.rivm.nl

Op de website van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) staan veel gegevens over gezondheid, lichaamsgewicht, beweging, alcoholgebruik, roken, ziekten en leefstijl.

www.scp.nl

Het SCP publiceert rapportages over (toekomstige) sociale en culturele ontwikkelingen in de samenleving (bijvoorbeeld Rapportage sport 2006).

www.sport.nl

Op de website van NOC*NSF staat informatie over de huidige situatie van de sportvereniging, ledenontwikkelingen van de sportbonden maar ook publicaties als Ruimte voor Sport met verwachtingen over hoeveel ruimte de komende jaren nodig is voor sport en bewegen.

www.stichting-recreatie.nl

Heeft een instrument ontwikkeld om de ruimte voor sport in kaart te brengen. De organisatie heeft in opdracht van NOC*NSF onderzoek gedaan naar de Ruimte voor Sport in 2020.

www.tijdbesteding.nl

Op deze website van het SCP staat uitgebreid weergegeven hoe Nederlanders hun tijd besteden. O.a. vrijetijdsbesteding, verplichtingen, persoonlijke verzorging, werk etc. Alles verdeeld naar tijd en dagindeling.

www.tno.nl

TNO verricht onderzoek naar sport en bewegen (Fitnorm, Beweegnorm, combi-norm) en houdt zich bezig met technologische ontwikkelingen in de sport.



5.2 SWOT-analyse

Één van de instrumenten voor de probleem- en situatieanalyse is de SWOT-analyse. In een SWOT-analyse brengt de gemeente de belangrijkste sterke (Strengths) en zwakke (Weaknesses) punten van het huidige sport- en beweegaanbod en sport- en beweegbeleid van de gemeente in kaart. Aan de andere kant analyseert de gemeente de belangrijkste kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats). Hieronder een voorbeeld van een SWOT-analyse van de gemeente Maassluis.

Een SWOT-analyse moet een beleidsmedewerker sportzaken niet alleen uitvoeren. Het verdient de voorkeur om een SWOT-team samen te stellen. Dit team bestaat uit personen met verschillende deskundigheid, zoals leden van een sportbundeling, bestuursleden van sportverenigingen, vakleerkrachten basisonderwijs en voortgezet onderwijs,

commerciële sportaanbieders, welzijnswerkers, beleidsmedewerkers sportzaken en de portefeuillehouder sportzaken. Een mooie kans om interactieve beleidsontwikkeling vorm te geven.

Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse met elkaar in relatie gebracht. De matrix legt een verband tussen interne en externe factoren. Met andere woorden: wat is het effect van de kansen en bedreigingen op de sterkten en zwakten. De gemeente heeft weinig tot geen invloed op externe maatschappelijke kansen en bedreigingen zoals de veranderende vrijetijdsbesteding. De matrix is er daarom op gericht om in kaart te brengen welke effecten de kansen en bedreigingen hebben op sterke en zwakke punten.

Voorbeeld SWOT-analyse gemeente Maassluis

Sterktes • in Maassluis ligt de sportdeelname hoger dan het landelijke gemiddelde; • dienstencentra en ouderenbonden in Maassluis voeren een actief beleid betreffende sport en recreatie voor ouderen; • voor ouderen geschikte sporten als zwemmen, wandelen, tennis, fietsen, jeu des boules, tafeltennis, yoga, koersbal en meer bewegen voor ouderen, zijn onderdelen die in Maassluis voorhanden zijn; • minima (sociaal-economisch zwakkeren) kunnen een beroep doen op het Sociaal Fonds om contributies en lesgeld vergoed te krijgen; • breedtesportbeleid vindt aansluiting bij de beleids-terreinen volksgezondheid en gehandicapten en chronisch ziekenbeleid; • de mobiliteit van ouderen neemt toe.	Zwaktes • Maassluis is nog geen 1.000 ha groot, ongeveer 25 ha daarvan wordt ingenomen door sportaccommodaties (ongeveer 2½%), Per inwoner komt dit neer 7,3 m² aan buitensportaccommodaties. De landelijke norm is 1 ha. sportterrein per 10 ha. woningen (10%) en 1 ha. bewegingsruimte (voor sport, spel, recreatie) per 5 ha. woningen; • de sportdeelname van allochtone Maassluisers is relatief laag; • gegevens van niet-gesubsidieerde, commerciële sport-scholen en clubs zijn niet bekend. Ook van doelgroepen is niet bekend of en hoeveel zij sporten en bewegen; • het aanbod van binnensportaccommodaties voor denksporters is beperkt; • teveel aandacht voor de georganiseerde sport; • geringe mogelijkheden voor gehandicapten, chronisch zieken en lichamelijk beperkte ouderen om te sporten;
Kansen • toenemende vraag naar een breder pakket aan sport-vormen; • sportbeoefening is belangrijk voor bevordering van de gezondheid van iedereen; • steeds meer mensen willen individueel sporten; • via het sportbuurtwerk en/of het aanbieden van doelgroep-gerichte activiteiten kan integratie van allochtonen worden bevorderd; • integratie van gehandicapten in reguliere sportvereni-gingen verdient de voorkeur om te komen tot wederzijds respect, begrip en bewustwording; • bij bouw/herinrichting van wijken rekening houden met behoeften ten aanzien van sport; • sport/recreatieve activiteiten dicht bij huis aanbieden om meer mensen in de gelegenheid te stellen om te bewegen.	Bedreigingen • sport moet steeds professioneler concurreren met andere aanbieders; • sportruimte moet concurreren met woningbouw, auto-mobiliteit; • in de komende jaren zal de groep 50+ sterk toenemen; Dit vraagt om een ander soort sportaanbod; • de belangstelling voor vrijwilligerswerk en (vrijwillige) kaderfuncties neemt af; • sportverenigingen voor gehandicapten hebben voor de uitoefening van hun activiteiten méér vrijwilligers nodig dan reguliere sportverenigingen voor het vervoer, begeleiding en kader; • de grotere groep ouderen vormt een reservoir voor kader.

De confrontatiematrix moet duidelijkheid verschaffen over:

- Hoe kan een sterkte gebruikt worden om op een kans in te spelen?
- Hoe kan een sterkte gebruikt worden om een bedreiging af te weren?
- Hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om op een kans in te spelen?
- Hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om een bedreiging het hoofd te bieden?

	Kansen	Bedreigingen
Sterktes	1. aanvallen	2. verdedigen
Zwaktes	3. versterken	4. beperken

De confrontatiematrix bestaat uit vier vlakken. Elk vlak vraagt een bepaalde strategie. De vier strategieën zijn: aan-vallen, verdedigen, versterken en beperken.

1. Aanvallen:

‘Aanvallen’ vraagt een strategie waarbij de gemeente gaat nadenken over hoe de sterke punten van de gemeente kun-nen inspelen op kansen in de omgeving en maatschappij.

VOORBEELD

Sterke sportverenigingen (sterk) versus vergrijzing (kans). De sterke sportvereniging gaat inspelen op de vergrijzing door het ontwikkelen van een aanbod voor senioren.

2. Verdedigen:

Bij ‘verdedigen’ worden de sterke punten van de gemeente bedreigd door externe ontwikkelingen. Het is aan de gemeen-te om met de sterke punten de bedreiging in de omgeving af te wenden.

VOORBEELD

Sterke sportverenigingen (sterk) versus wet- en regelgeving (bedreiging). Door het aanbieden van scholingen aan sport-verenigingen kunnen ze inspelen op nieuwe wetten en regels.

3. Versterken:

Bij ‘versterken’ gaat het om de vraag hoe de gemeente de zwakke punten kan ombuigen in sterke punten door in te spelen op de kansen in de omgeving.

VOORBEELD

Populariteit ongebonden sporten (kans) versus weinig loop-en fietsroutes (zwak) De gemeente gaat inspelen op de toe-nemende belangstelling voor hardlopen door in openbare ruimten mogelijkheden te bieden voor sportieve recreatie.

4. Beperken:

‘Beperken’ vraagt een strategie waarbij de zwakke punten zodanig worden beperkt dat ze in staat zijn de bedreiging af te wenden. In enkele gevallen betekent dit dat de gemeente moet stoppen met bepaalde activiteiten.

VOORBEELD

De schaatsbaan levert al jaren een structureel te kort op de begroting. Nu de populariteit van schaatsen afneemt in de regio besluit de gemeente om het aantal openingsuren te verminderen/de baan te sluiten.





Waar staat de gemeente voor? Wat wil de gemeente bereiken met sport en bewegen en waarom? Essentiële vragen die aan de orde komen bij het bepalen van een missie, visie en doelstelling. Maar, wat is een missie en visie en hoe kan een gemeente doelen formuleren?

6.1 Wat is een missie?

In de literatuur worden de begrippen visie en missie op verschillende wijze beschreven. Het verschil is dat een missie aangeeft waarvoor de gemeente staat en de visie waarvoor de gemeente gaat. In de missie staat vanuit welke waarde, identiteit, overtuiging en principe de gemeente het ultieme doel wil realiseren. De missie is meestal een kernachtige volzin die duidelijk weergeeft wat de gemeente met sport en bewegen wil bereiken, en waarom. De gemeente beschrijft wat sport en bewegen voor de inwoners kunnen betekenen.

VOORBEELD

Missie

Iedere inwoner van de provincie Groningen kan in elke fase van zijn of haar leven, naar eigen voorkeur en op grond van zelf gekozen beweegredenen aan sport en bewegingsactiviteiten van goede kwaliteit deelnemen, dan wel daarbij betrokken zijn.

(provincie Groningen)

- Vragen voor het opstellen van missie**
- Wat wil de gemeente met sport en bewegen?
 - Wat betekenen sport en bewegen voor de inwoners van de gemeente?
 - Heeft de missie draagvlak bij sportaanbieders, burgers, college van B&W en raadsleden?
 - Is de missie richtinggevend voor het sport- en beweegbeleid van de gemeente?
 - Waarin onderscheiden sport en bewegen zich van ander beleidsterreinen?
 - Kunnen uit de missie Smart-doelstellingen worden opgesteld?
 - Gaat de missie minstens vijf jaar mee?
 - Is de missie inspirerend?

VOORBEELD

Missie

De gemeentelijke visie op sport wordt bepaald door de volgende missie: “het bevorderen van een sterke organisatorische sportinfrastructuur en een kwalitatief hoogwaardig en betaalbaar sportaanbod, zodat de inwoners van Harderwijk een heel leven lang met plezier en voldoening kunnen sporten en bewegen en de maatschappelijke participatie en betrokkenheid wordt verhoogd”.

(gemeente Harderwijk)

5. PROBLEEM- EN SITUATIEANALYSE (STAP 3)

5.3 Instrumenten

Een gemeente beschikt over verschillende instrumenten voor haar sportbeleid. Ligtenbarg (2006) heeft voor sport- en beweegbeleid de volgende instrumenten onderscheiden:

- Communicatieve instrumenten**
- overlegstructuur (commissie, sportraad/sportfederatie)
 - massamedia (participatie in landelijke campagnes), voorlichting, propaganda, website, kennis- en informatie-overdracht;
 - (verenigings-)ondersteuning;
 - advisering;
 - sportservicebureau;
 - beweegconsulenten.

VOORBEELD

Communicatieve instrumenten

- www.woerden.nl/default/sportencultuur/sport
- Lokale communicatie- en overlegstructuur het Sportplatform
- www.sportiefwoerden.nl
- Oprichting van een stichting Woerden Actief.
- www.woerdenactief.nl

(gemeente Woerden)

- Financiële instrumenten**
- subsidie (subsiëring bij vertonen van gewenst gedrag, heffingen bij vertonen van ongewenst gedrag);
 - tarieven (prijnsregulering minimum of maximum prijzen);
 - gemeentegaranties;
 - prestatiecontract.

Type instrumenten	stimulerend	terugdringend
Communicatief	voorlichting	waarschuwing
Financieel	subsidie	heffing, boete
Voorziening	realisatie aanbod	aanbod beperking
Juridisch	vergunning, overeenkomst	verordening, gebod, verbod

- Voorzieningen (= overheidproductie/facilitering)**
- aanbod van sportactiviteiten;
 - aanleg sportaccommodaties en openbare ruimte;
 - onderhoud sportaccommodaties en openbare ruimte;
 - exploitatie accommodaties;
 - privatisering van accommodaties.

VOORBEELD

Kwalitatief en kwantitatief voldoende en betaalbare voorzieningen

Leiden streeft naar een aanbod aan sportvoorzieningen dat voldoende, goed gespreid, toegankelijk, veilig en goed onderhouden is, voor sportverenigingen redelijkerwijs betaalbaar is en dat zoveel mogelijk aansluit bij de ruimtebehoefte voor sporters. Leiden zet in op een koppeling van het aantal voorzieningen aan de omvang en groei van de bevolking

(gemeente Leiden)

- Juridische instrumenten (wet- en regelgeving)**
- erfpachtovereenkomst;
 - recht van opstal;
 - eigendomsrechten;
 - algemene Plaatselijke Verordening (APV);
 - algemene Subsidie Verordening (ASV);
 - onderwijsverordening;
 - vergunningstelsel (bestemmingsplan, het bouwbesluit, de milieuwet).

Deze instrumenten kunnen of stimulerend of terugdringend worden ingezet.

6.2 Wat is een visie?

Een visie maakt duidelijk waar een gemeente voor gaat en naartoe wil. Een visie fungeert als richtinggevend kompas en als bron van inspiratie. Een visie heeft een bindende én een sturende functie. Een visie is het toekomstbeeld of de verwachting dat de gemeente van sport en bewegen heeft.

VOORBEELD

Visie

De gemeente streeft naar een evenwichtige spreiding van harde en zachte sportvoorzieningen van goede kwaliteit over haar kernen opdat de maatschappelijke waarden van sport kunnen worden vergroot (gezondheid en participatie) en sport zo een optimale bijdrage kan leveren aan de leefbaarheid in de kernen.

(gemeente Harderwijk)

Ontwikkelen van een visie

Voor het ontwikkelen van een visie kan de gemeente het beste een werkgroep oprichten met personen uit verschillende sectoren (intern en extern). Een visie komt niet altijd voort uit onderzoek of analyse. Wel is het goed om de gegevens uit de probleem- en situatieanalyse (stap 3) te gebruiken als informatiebron. Dit moet niet leidend zijn. De werkgroep die de visie gaat ontwikkelen moet juist buiten bestaande kaders durven te treden. Een visie moet inspireren en uitdagen, maar ook een haalbaar toekomstbeeld schetsen.

Beschrijven van de visie

Een visie heeft een verhalend en beeldend karakter. Daarom beslaan visies al gauw enkele alinea's tot een half A4-tje. Hoewel een visie voor langere tijd bedoeld is, zal dit toekomstbeeld toch frequenter worden bijgesteld dan een missie. Zeker in turbulente en dynamische omgevingen kan dat jaarlijks gebeuren.

TIP: Indien eenmaal op het spoor van een goede visie, probeer deze in woorden te vangen. Formuleer zo helder en concreet mogelijk.

Een visie bestaat uit een drietal onderdelen:

1. Omgevingsbeeld

Hoe zien sport en bewegen er voor de gemeente in de (verre) toekomst uit? Een antwoord op deze vraag is geen resultaat van gedegen analyses en langdurige observaties. Het is eerder een collectief gevoel, dat vanuit een logische redenering de verwachte toekomst schetst. 'Gelet op de huidige tendensen, verwachten wij dat over drie tot vijf jaar sport en bewegen....'.

VOORBEELD

Visie

De gemeente Cuijk stelt zich tot doel om alle inwoners in staat te stellen zo volwaardig mogelijk deel te nemen aan, en deel uit te maken van de samenleving. De gemeente constateert dat sportbeoefening hierbij een belangrijke rol kan spelen, vanuit het oogpunt van gezondheid en de eigen ontwikkeling en ontplooiing van mensen. Daarnaast vanuit het oogpunt dat sport kan dienen als belangrijk middel om brede maatschappelijke doelstellingen te bereiken.

(gemeente Cuijk)

2. Gedroomde situatie

In de tweede plaats dient een visie altijd een beeld te bevatten van de plaats en positie van de gemeente in die verre toekomst. Het gaat om vragen als:

- Waar wil de gemeente staan?
- Wat wil de gemeente bereikt hebben?

3. Succesformule

Hoe wordt deze gedroomde situatie bereikt? Dit is een beschrijving van de factoren die bepalend zijn voor succes.

TIPS:

- Zoek naar het meest waarschijnlijke toekomstbeeld.
- Kijk vooral zo ver mogelijk naar voren (4 à 5 jaar) en vermijd korte termijn denken.
- Een visie moet inspireren en uitdagen, dromen en aspiraties oprekken en prestaties omhoog stuw.
- Probeer buiten bestaande kaders te denken; wees onbeschoord, maar realistisch.
- Laat je niet leiden door traditie, of angst door onbekendheid met het vreemde. Sta open voor veranderingen op allerlei gebied.
- Wees positief en geëngageerd over de toekomst.
- Bouw met de visie voort op de missie; de twee moeten onderling consistent zijn; de visie geeft aan hoe in de toekomst de missie verwezenlijkt kan worden.

De gemeentevisie zal natuurlijk moeten worden uitgewerkt in strategieën, SMART doelstellingen, beleid en bovenal actie!

6.3 Outcome doelen

Sinds de nota 'Van beleidsbegroting naar beleidsverantwoording' van de rijksoverheid in 1999, worden departementen en gemeenten aangespoord om per beleidsterrein niet alleen informatie te geven over hoeveel geld aan welke maatregel is besteed, maar ook met welk doel dat is gebeurd, wat er concreet is gerealiseerd en of het beleid ook het gewenste effect heeft opgeleverd (www.rekenkamer.nl).

VOORBEELD

Toekomstvisie hoe onze gemeente er in 2025 uitziet, ook op sportief gebied

Wie aan Heerenveen denkt, denkt aan de gelijknamige voetbalclub en aan het schaatsstadion. Inderdaad: Heerenveen heeft een sportief imago. En heeft dat uitgebuit. Net als cultuur, wordt sport volop ingezet als maatschappelijk bindmiddel. De gemeente stimuleert nog steeds de topsport, maar heeft de afgelopen jaren het accent langzaam maar zeker verlegd in de richting van de amateursport en de sportieve recreatie. De topsport heeft een hechte relatie met de amateursport en de recreatie. Net zo hecht is de sport verbonden met andere voorzieningen, zoals onderwijs, zorg en toerisme en recreatie

(gemeente Heerenveen)

Een goede doelstelling is belangrijk en zinvol. Er gaat een ambitie achter schuil. Goede doelstellingen inspireren en motiveren, sturen het gedrag, helpen bij het nemen van beslissingen en helpen om het eens te worden in een groep.

Definitie doel

Volgens Twynstra Gudde is een doel een direct of indirect uit de missie afgeleide gewenste en duidelijk omschreven situatie, die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moet zijn.

VOORBEELD

Algemene doelstellingen van het sportbeleid

De gemeente Meppel stimuleert een vraaggericht en kwalitatief sportaanbod, heeft daarbij specifiek aandacht voor het maatschappelijk gewaardeerde verenigingsleven en voor projecten waar sport als middel ter optimalisering van de leefbaarheid en gezondheid wordt ingezet. Daarnaast streeft de

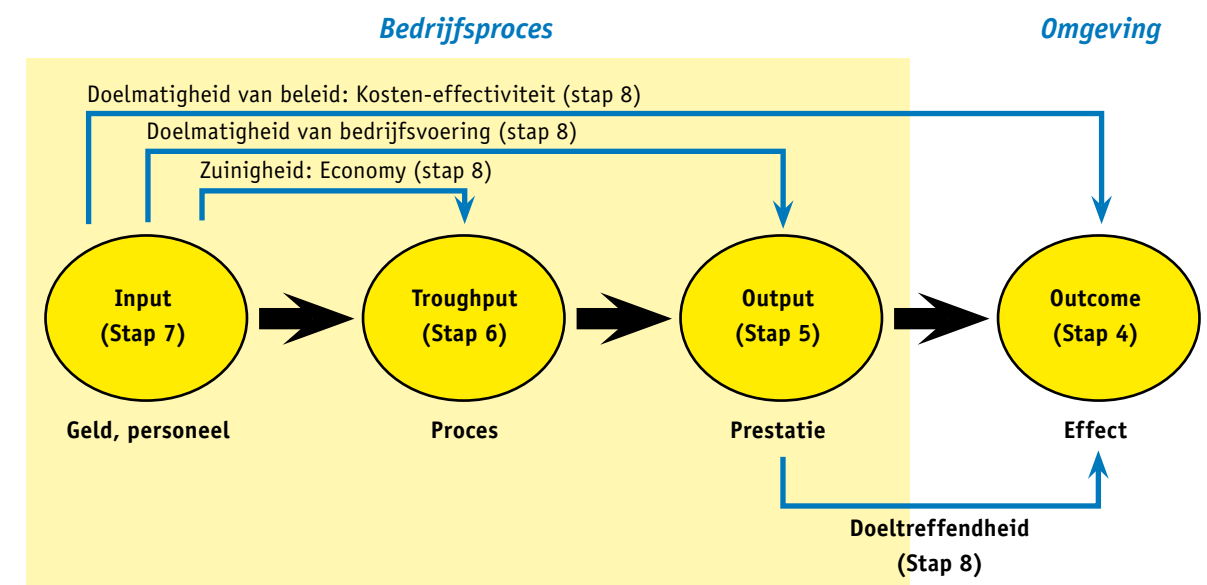
gemeente naar een marktgericht en gedifferentieerd aanbod van sportvoorzieningen met activiteiten voor jong tot oud:

1. uitgaande van een eigen verantwoordelijkheid ondersteunt de gemeente Meppel sportverenigingen bij een vraaggericht, kwalitatief en een blijvend sport- en bewegingsaanbod;
2. de gemeente Meppel wil sport integraal en interactief inzetten als middel, ter versterking van de leefbaarheid en de gezondheid;
3. op basis van een nulmeting (sportdeelname), een probleemgerichte aanpak en doelgerichte aanpak wil de gemeente Meppel de sportparticipatie de komende jaren stimuleren;
4. de gemeente Meppel stimuleert, bij voldoende draagvlak, de realisatie van kwalitatieve en op de behoefte aansluitende sportaccommodaties verspreid over de gemeente (wijkvoorzieningen).

(gemeente Meppel)

Gemeenten worden geacht, rekening houdend met de huidige situatie en de verwachte ontwikkelingen, outcome-doelen te stellen. De outcome betreffen de maatschappelijke effecten of uitkomsten die met beleidsdoelstellingen worden nagestreefd. Het gaat bijvoorbeeld om gedragsveranderingen bij de burgers. Outcome doelen zijn bijvoorbeeld: meer mensen die de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (vijf dagen per week minimaal een half uur matig intensief bewegen) en/of een hogere gemeentelijke sportparticipatiegraad (mensen die 12 keer of meer per jaar aan sport doen) halen.

In dit schema staat het bedrijfsproces weergegeven zoals naar het sport- en beweegbeleid gekeken kan worden. Tussen haakjes staat telkens vermeld met welke stap dit overeenkomt in deze beleidswijzer.



Er worden drie soorten doelen onderscheiden (van algemeen naar concreet): ER-doelen, MAGIE-doelen en SMART-doelen. Een ER-doel is een algemeen uitgangspunt. Een MAGIE-doel zet mensen in beweging. Een SMART-doel geeft aan wanneer welke resultaten bereikt moeten zijn.

ER-doelen

ER-doelen (bijv. innovatiever, efficiënter, effectiever, transparanter, veiliger, meer deelnemers) hebben meestal betrekking op de competenties van de organisatie en de mensen die daarin werken. ER-doelen zijn meestal algemene termen waarvan het kenmerk is dat ze geformuleerd worden als een na te streven maar nimmer volledig meetbaar te realiseren ideale toestand. Om werkelijke verbeteringen en veranderingen door te voeren, dienen deze ER-doelen vertaald te worden naar concrete doelen. Voor het concretiseren kan gebruik worden gemaakt van MAGIE of SMART.

MAGIE-doelen

MAGIE-doelen helpen betrokkenen om zich te identificeren met de doelen en staat voor:

- Meetbaar,
- Acceptabel,
- Gedragen,
- Inspirerend en
- Engagerend.

De doelen zijn zo geformuleerd dat mensen (medewerkers, burgers, politici, sportbestuurders) zich erin herkennen en dat duidelijk is wat de voordelen ervan zijn op de korte en langere termijn of welke waarden ermee gediend worden.



VOORBEELD

Doelstelling sportparticipatie

Te bereiken resultaat: In 2006 is de sportparticipatiegraad van alle doelgroepen met 10 procentpunt gestegen ten opzichte van 1999.

Maatregel: Sportstimulering richten op specifieke groepen, waardoor per doelgroep de geschiktste aanbiedingsvormen kunnen worden gebruikt.

Om meer Amsterdammers in staat te stellen te sporten, investeren we in de ontwikkeling van kader en accommodaties. Om dit resultaat te bereiken moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

1. Amsterdamse scholen bieden kwalitatief goed sport- en bewegingsonderwijs;
2. Amsterdamse scholen hebben een structureel naschools sportaanbod;
3. sportverenigingen bieden een aansprekend programma aan (potentiële) leden;
4. het Sportcentrum Nieuwe Stijl wordt benut voor incidentele en structurele sportbeoefening in georganiseerd en ongeorganiseerd verband (decentrale ontwikkeling in het sportaanbod).

(gemeente Amsterdam)

SMART- doelen

SMART zijn de meest concrete doelstellingen, waarbij duidelijk wordt beschreven welke resultaten op welke tijdstip bereikt dienen te zijn. SMART staat voor:

- Specific = specifiek: duidelijk omschrijven om welke taak, gedrag of resultaat het gaat
- Measurable = meetbaar: afspreken wat gemeten wordt en door wie
- Achievable = haalbaar en maakbaar: realistisch voor de persoon in kwestie; objectief en subjectief:
- Relevant = relevant: draagt bij aan het bereiken van de doelen of plannen van de organisatie
- Trackable = tijdgebonden: te volgen in de tijd, met afspraken over de rapportage

TIP: Wie het onbekende wil verkennen, kan niet specifiek zijn. Meetbare resultaten leiden tot calculerend gedrag. Acceptabele doelen zijn niet confronterend. Realistische doelen zijn niet ambitieus. Tijdgebonden doelen hebben een beperkte houdbaarheid. SMART is een nuttige checklist voor alledaagse doelstellingen bij studie en werk. Maar het legt ook beperkingen op die zeer waardevolle doelstellingen uitsluiten. Laat SMART geen doel op zich zijn.



Bij het formuleren van een doelstelling stel je de vraag: ‘Wat willen we bereiken?’ Een hulpmiddel bij het formuleren van SMART-doelen zijn de zes W-vragen:

- Waarom gaan we het doen?
- Wat gaan we doen en wat hebben we nodig?
- Wat is de beste aanpak?
- Wie gaan het doen?
- Wanneer gaan we het doen?
- Waar gaan we het doen?

TIP: Formuleer de antwoorden op deze vragen kort, concreet en bondig (dus niet te algemene termen).

Checklist doelstellingen

- Vloeit de doelstelling voort uit de missie van de organisatie?
- Is er een balans tussen haalbare doelen en uitdagend geformuleerde doelen?
- Zijn de doelstellingen meetbaar en wordt de voortgang bewaakt?
- Zijn tussendoelen aangegeven bij complexe lange-termijndoelen?
- Zijn de doelstellingen onderling consistent?
- Begrijpen en kennen de managers en medewerkers de doelen?
- Zijn de doelen richtinggevend voor het handelen in de organisatie?
- Zijn er afspraken over het bijstellen van de doelen als ze niet of te makkelijk bereikt worden?

SMART-doelstellingen

Beoogde resultaten voor 2012	Effectgetallen van ...	Naar..... in 2012
Groter aantal Apeldoorners dat sport	30% van de inwoners (18+) sport minimaal 1x per week (2005)	33% van de inwoners (18+) sport minimaal 1x per week (2012)
Grotere toestroom jeugd naar verenigingen	12.500 jongeren die sporten bij gesubsidieerde verenigingen in 2004	13.000 jongeren die sporten bij gesubsidieerde verenigingen in 2012
Vergroten aantal jongeren dat regelmatig sport	61% van de jongeren (12-24) dat sport vaker dan 1x per week (2003)	65% van de jongeren (12-24) dat sport vaker dan 1x per week (2012)

(gemeente Apeldoorn)

6.4 Doelgroep

Primaire doelgroep

De primaire doelgroep voor een gemeente is haar burgers. Om de doeltreffendheid van het beleid te verhogen is het aan te bevelen om bepaalde doelgroepen te segmenteren en hierop speciale activiteiten te richten. De meest voorkomende doelgroepen zijn:

- jeugd;
- meisjes/vrouwen;
- ouderen;
- mensen met een lagere Sociaal- Economische Status (Lage SES);
- chronisch zieken;
- mensen met een beperking;
- allochtonen;
- werknemers.

TIP: Binnen deze doelgroepen is een verdere indeling nodig, bijvoorbeeld binnen de doelgroep jeugd een onderverdeling als 0-4 jaar, basisschool, 12-15 jaar, 16-18 jaar en ouder.

Secundaire doelgroep

Een tweede doelgroep zijn de sport- en beweegaanbieders. Het vereist een keuze welke organisaties wel en welke niet voor subsidie in aanmerking komen:

- sportverenigingen;
- sportscholen;
- fitnesscentra;
- stichtingen.

- maneges;
- denksportcentra;
- tennis-, squash-, bowlingexploitanten;
- schaatsbaan;
- klimhal;
- kartcentrum;
- supportersverenigingen.

Intermediaire doelgroepen.

Het is aan te bevelen om bij sport- en beweegstimuleringsprojecten niet alleen op de primaire en secundaire doelgroep te focussen, maar ook op intermediairen. Deze intermediaire doelgroepen kunnen het effect dat wordt beoogt versnellen of versterken. Denk bijvoorbeeld aan opvoeding:

- ouders/verzorgers;
- docenten lichamelijke opvoeding;
- sporttrainers en coaches;
- welzijnswerkers (bijvoorbeeld: sportbuurtwerkers, opbouwwerkers);
- sportverenigingen en verenigingsmanagers;
- medewerkers van Provinciale sportraden;
- medewerkers van (regionale afdelingen van) sportbonden;
- sportbestuurders;
- lokale bundelingen;
- beweegconsulenten;
- vrijwilligers;
- eerstelijns gezondheidswerkers (huisartsen, verpleegkundigen);
- sociaal beheerders van corporaties;
- combinatiefunctionarissen;
- bedrijfsleven (sponsors, maatschappelijk ondernemers, woningcorporaties).

7. Menukaart Sport en Bewegen (Stap 5)

BELEIDSWIJZER Sport en Bewegen



1. sportstimulering (pedagogische, mentale en culturele aspecten);
2. actieve gezonde leefstijl (fysieke aspecten);
3. maatschappelijke waarde van sport (sociaal-maatschappelijke aspecten);
4. sport en onderwijs (setting school);
5. sport- en beweegaanbieders (setting sport);
6. sportaccommodaties (randvoorwaarden);
7. sport en speelruimte in de wijk (randvoorwaarden);
8. recreatie (randvoorwaarden);
9. evenementen (marketing);
10. topsport- en talentondersteuning (marketing).

De volgorde van deze hoofdthema's is arbitrair. Hieronder een korte beschrijving van de thema's.

1 Sportstimulering

Dit thema betreft het stimuleren van sport óm de sport. Redenen voor een gemeente om sporten te stimuleren kunnen pedagogisch, mentaal of cultureel zijn. Gemeentelijke doelstellingen ten aanzien van sportstimulering kunnen bijvoorbeeld zijn: stimuleren dat meer mensen gaan sporten; stimuleren dat (de al sportende) mensen meer gaan sporten of het voorkomen van sportuitval. Dit kan geformuleerd worden ten aanzien van de totale populatie en/of specifieke groepen (jeugd, mensen met een beperking, senioren, allochtonen, asielzoekers, vrouwen).

VOORBEELD

Cultuurdoelstelling

Sport is een wezenlijk onderdeel van onze nationale cultuur en vormt een kenmerkend en blijvend onderdeel van de Friese samenleving... De specifiek Friese sporten vormen een wezenlijk onderdeel van de Friese cultuur en de Friese sportcultuur. De aandacht die wij aan deze sporten schenken begint zijn vruchten af te werpen en zal voortgezet worden:

- Dambûn Frysk Spul (DFS): verbetering van de kwaliteit en de deskundigheidsbevordering bij het vrijwillig kader ten behoeve van de ledenwerving;
- Skûtsjesilen: boek en cursus worden in praktijk uitgetest om meer schippers op te leiden;
- Kaatsbond (KNKB): kadervorming voor de jeugd en ontwikkelen van activiteiten om de jeugd bij de kaatsport te halen en te houden;
- Frysk Ljeppers Boun (FLB): opvang van jeugd verbeteren en een meer op jeugd gericht aanbod te ontwikkelen.

provincie Friesland

In deze stap worden keuzes gemaakt ten aanzien van interventies en/of activiteiten (=output) om de gestelde outcome-doelstellingen te realiseren. De output-doelstellingen hebben betrekking op de prestaties (producten, diensten en activiteiten) zoals bijvoorbeeld: hoeveel activiteiten worden er aangeboden, hoeveel deelnemers worden beoogd, welk percentage van de doelgroep de gemeente wenst te bereiken of wat de tevredenheid van de deelnemers is. Voor deze keuzes is een menukaart geformuleerd. De menukaart is een soort kapstok waaraan verschillende thema's hangen voor het sport- en beweegbeleid.

De Menukaart Sport en Bewegen geeft het brede pallet weer van sport- en beweegbeleid. Iedere gemeente wordt uitgedaagd om deze thema's op te nemen in het beleid en daarin te formuleren:
"Welk probleem gaan we aanpakken?",
"Wat willen we bereiken?" en
"Wat gaan we doen?".

De onderstaande tien hoofdthema's zijn in overleg met NOC*NSF, VSG, gemeenten en provinciale sportraden tot stand gekomen:



2 Actieve gezonde leefstijl

Het thema actieve gezonde leefstijl richt zich op de fysieke aspecten van sport en bewegen. Bewegen is gezond voor burgers. Een gemeente kan de volgende doelstellingen formuleren:

- primaire preventiedoelstellingen: het voorkomen van ziekten (stimuleren van een actieve gezonde leefstijl, preventie van sportblessures, bestrijding van gezondheidsrisico's van (te) intensieve vormen van bewegen, anti-doping);
- secundaire preventiedoelstellingen: ziekten in vroegtijdig stadium opsporen bij personen die ziek zijn, een verhoogd risico of een bepaalde genetische aanleg hebben (verminderen overgewicht, terugdringen van bewegingsarmoede of lichamelijke inactiviteit);
- tertiaire preventiedoelstellingen: zorg gericht om beperkingen van mensen op te heffen, te verminderen of te compenseren om het zelfredzamer maken van mensen waarbij de ziekte al is vastgesteld. Denk bijvoorbeeld aan jonge kinderen met een motorische achterstand of aan individuele sportvoorzieningen voor mensen met een beperking (prestatieveld 6 van de Wmo).

3 Maatschappelijke waarde van sport

De maatschappelijke waarde van sport heeft betrekking op de sociaal-maatschappelijke aspecten van sport en bewegen. Sport heeft een functie voor de maatschappij en wordt als middel ingezet om individu overstijgende doelen te realiseren. Deze thema's krijgen wisselend meer en minder politieke aandacht. Denk hierbij aan thema's als:

- participatie – meedoen:
 - sociale samenhang (sociale cohesie);
 - integratie (ondersteunen van interetnische contacten);
 - vrijwilligersbeleid;
 - participatie voor mensen met een beperking (prestatieveld 5 van de Wmo).
- milieu:
 - duurzame ontwikkeling (ruimtebesparende technieken, meervoudig grondgebruik);
 - beperking milieuschade (energie- en waterbesparing, beperking afvalstromen, geluids- en lichtoverlast, terugdringen automobilititeit).
- leefbaarheid:
 - weerbaarheid;
 - preventie overlast en vandalisme;
 - waarden en normen (sportiviteit en respect, fairplay);
 - veiligheid.

4 Sport en Onderwijs

Het thema 'Sport en Onderwijs' betreft voor-, tijdens- en naschoolse sport- en beweegaanbod. Te denken valt aan doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van het bewegings-/sportonderwijs én aan het aantal uur bewegings-/sportonderwijs op school (kwantiteit). Ook kan een gemeente doelstellingen formuleren voor meer brede sportactieve scholen, invoeren van beweegmanagement, stimuleren van samenwerking tussen scholen en sportverenigingen, ondersteunen van sportverenigingen en overige sportaanbieders bij het sport- en beweegaanbod tijdens en na schooltijd, sportieve naschoolse opvang en dagarrangementen. Sport kan

ook een belangrijke bijdrage leveren in de ondersteuning van jeugdigen en hun ouders bij opvoedingsproblemen, tegengaan vroegtijdig schoolverlaten en in de (signalering van) ontwikkelingsstoornissen (prestatieveld 2 van de Wmo).

5 Sport- en beweegaanbieders

Bij dit thema wordt ondersteuning geboden aan sportaanbieders: sportverenigingen, commerciële sportaanbieders (maneges, klimhal, fitnesscentra, sportscholen), bedrijfsleven, zelforganisaties (allochtonen, plattelandsvrouwen) en/of belangenorganisaties die sportactiviteiten aanbieden. De ondersteuning kan bestaan uit:

- deskundigheidsbevordering, opleiding of training voor gekwalificeerd sportkader;
- verenigingsondersteuning ten aanzien van verenigingsmanagement;
- advisering voor een gevarieerd sportaanbod voor diverse doelgroepen;
- coaching om nieuwe groepen potentiële vrijwilligers (jeugd, vrouwen, mensen met een beperking, ouderen, allochtonen) te enthousiasmeren voor vrijwilligerswerk;
- informatie geven over en verminderen van wet- en regelgeving (veiligheid, hygiëne, milieu, Arbo);
- verminderen van administratieve lastendruk m.b.v. vrijwilligerstoets bij hanteren van nieuwe regels.

Het sportservicepunt is het aanspreekpunt voor ondersteuning van de lokale sport. Naast ondersteuning van een sportservicepunt kan gestimuleerd worden dat sportverenigingen onderling en met andere organisaties (onderwijs, welzijn, gezondheid) samen werken aan een kwalitatief en kwantitatief goed sport- en beweegaanbod. Een lokale sportbundeling (sportraad) kan hierbij adviseren en het lokale sportbeleid controleren.

Definitie sportservicepunt

De (fysieke) plaats waar het directe contact plaatsvindt tussen de sportaanbieder of sporter en de instantie die (ondersteuning-)vragen integraal en vraaggericht kan beantwoorden, dan wel zorgen voor een dergelijk antwoord.

Definitie lokale sportbundeling (sportraad)

Een lokale sportbundeling is een belangenbehartigende entiteit waarin sportverenigingen, commerciële sportaanbieders en sporters een sterke partner vormen voor gemeenten bij de ontwikkeling en uitvoering van integraal sport- en beweegbeleid.

Definitie adviesraad

Een adviesraad is een onafhankelijke partij voor het college en een platform van betrokkenen en deskundigen.

6 Sportaccommodaties

Dit thema bevat doelstellingen ten aanzien van baden, hal-len, zalen, velden, zwembaden, ijsbanen, etc. Deze kunnen betrekking hebben op de accommodaties zelf, zoals de kwaliteit, de bereikbaarheid, toegankelijkheid en bruikbaarheid voor elke inwoner. Maar ook op de vraag of accommodaties multifunctioneel inzetbaar zijn voor sport- en spelactiviteiten voor diverse doelgroepen en voor nieuwe vormen van sport en bewegen. Naast deze doelstellingen zou een gemeente ook planningsdoelstellingen moeten opnemen, zoals de vraag of accommodaties zijn verspreid over de gemeente of de bouw van multifunctionele sportaccommodaties bij de school en in de wijk. Tevens is regionale afstemming raadzaam ten behoeve van bovenlokale sportaccommodaties (golfbanen, (subtropische)zwembaden, ijsbanen, multifunctionele stadions) en sportaanbod voor kleinere doelgroepen (bijv. mensen met een beperking) met betrekking tot efficiëntie en effectiviteit.

7 Sport- en speelruimte in de wijk

Dit thema betreft de sport- en speelmogelijkheden in buurten en wijken. Laat bij (her)inrichting van de openbare ruimte (gebiedsontwikkeling) het belang van sport en sportieve recreatie voldoende meewegen bij de invulling van streek- en bestemmingsplannen en de verdeling van de middelen voor (sport)accommodaties. Zorg in de wijk voor sport- en speelruimte die de jeugd uitnodigt tot bewegen. Denk aan het stimuleren van langzaam vervoer (lopen, fietsen) en schep- pen van voorwaarden voor (ongeorganiseerde) sport, door bijvoorbeeld openbare speelruimtes en schoolpleinen zo in te richten dat jongeren willen bewegen. Zie voor meer inhoudelijke informatie Jantje Beton, VNG en NUSO (2006).

VOORBEELD

Output doelstelling sport- en speelruimte in de wijk

In 2006 besloot de raad van Gouda dat per negentig kinderen in de stad er één speelplek moet komen. Het Goudse college van Burgemeester en Wethouders is inmiddels van mening dat het streven moet zijn om een speelplek per zeventig kinderen te vestigen. Dit zal inhouden dat er in totaal 63 speelplekken komen in de stad. Dit staat in de Voorjaarsnota 2007.

gemeente Gouda

8 Recreatie

Met recreatie bedoelen we sport en bewegen in openbare ruimte en het buitengebied van een gemeente. Vaak is het recreatiebeleid van een gemeente gekoppeld aan sport, maar als dat niet zo is, is het goed om recreatie bij sport- en beweegdoelstellingen te betrekken. Denk hierbij aan aanleg en goed onderhoud van openbare recreatievoorzieningen, als wandel-, fiets-, ruiters-, skeeler-, kano-, schaats- en vaar- routes en aan toegankelijkheid en bereikbaarheid van kust-, agrarische – en natuurgebieden.



9 Evenementen

Gemeenten denken verschillend over topsport- en breedte-sportevenementen. De ene gemeente vindt dit de taak van de sportbonden; een andere gemeente ziet mogelijkheden voor citymarketing. Mogelijkheden voor citymarketing om het imago van de gemeente te versterken, zijn grote (top)sportevenementen, topsportaccommodaties, inzet van topsporters als rolmodel in de gemeente en (grote) breedte-sportevenementen, als wandel-, fiets- of zwemvierdaagse.

VOORBEELD

Beweegredenen voor sportevenementen:

- sportevenementen hebben een voorbeeldfunctie voor de inwoners en gelden als instrument voor het sportstimuleringsbeleid;
- sportevenementen zijn een belangrijk middel voor sportverenigingen om zich te profileren;
- sportevenementen dragen bij aan de promotie van Almere in het algemeen en als sportstad in het bijzonder;
- sportevenementen hebben een recreatieve functie voor de bezoekers;
- sportevenementen hebben een economische waarde voor Almere.

gemeente Almere



10 Topsport- en talentondersteuning

Topsportondersteuning kan bestaan uit de persoonlijke ondersteuning van talenten (topsporters) op het gebied van sporttechnische, sportmedische, mentale, maatschappelijke en organisatorische zaken. Andere vormen van talentondersteuning zijn: het opzetten/instandhouden van een lootschool en/of MBO-opleidingen voor sport en bewegen met vergelijkbare faciliteiten voor talentvolle sporters; het creëren van faciliteiten voor combinatie school/werk en topsport; het ondersteunen en adviseren van sportverenigingen met topsportambities; en het ondersteunen van (top)coaches (bijv. coachplatform).

VOORBEELD

Menu met thema's die de ingrediënten zijn voor een kwalitatief, inspirerend en betaalbaar sportbeleid in Woerden

1. sportplatform: sport als gezamenlijke verantwoordelijkheid;
2. sportaccommodaties: bereikbaar, multifunctioneel en betaalbaar;
3. sportverenigingen & vrijwilligers: sterk, professioneel en samenwerkingspartner;
4. onderwijs: actieve scholen die samenwerken met de sportverenigingen;
5. maatschappelijke binding: sportactiviteiten in de wijken;
6. subsidie- en tarievenbeleid: faciliteren en stimuleren.;
7. bewegen en gezondheid: Woerden Actief!;
8. regionale samenwerking: sporten en bewegen voor mensen met een beperking;
9. topsport: talenten en evenementen als visitekaartje van de gemeente;
10. sport & recreatie als vrijetijdsbesteding.

(gemeente Woerden)

TIP: Een verdere uitwerking van bovenstaande thema's staat op de website www.menukaartsporten-bewegen.nl. Voor elk beleidsthema worden de volgende items beschreven:

- beargumentering van het beleidsthema;
- toekomstvisie (trends);
- doelstelling van beleidsthema;
- resultaten;
- activiteiten en middelen;
- monitoring en evaluatie;
- tips;
- goede voorbeelden van andere gemeenten;
- mogelijke samenwerkingspartners;
- links en literatuur.

8. Implementatie en uitvoering (Stap 6)

BELEIDSWIJZER Sport en Bewegen



Implementatie is het procesmatig en planmatig invoeren van nieuw beleid. Het is er op gericht om structurele inbedding te realiseren van de beleidsdoelstellingen. Belangrijk uitgangspunt is dat de doelstellingen en gewenste resultaten draagvlak vinden bij sport- en beweegaanbieders, sportorganisaties en de burgers.

Voor een goede implementatie en uitvoering van het beleid is de eerste stap het opstellen van een uitvoeringsplan. Hierin staat in grote lijnen welke concrete projecten en programma's de komende jaren worden uitgevoerd. Een uitvoeringsplan is helder beschreven, zodat voor de lokale sportorganisaties duidelijk is wat de plannen van de gemeente zijn voor de komende jaren.

TIP: Probeer de sport- en beweegnota begrijpelijk te schrijven, zonder al te veel wollig ambtelijk taalgebruik.

In een uitvoeringsplan staan meetbare resultaten, concrete activiteiten, uitvoeringspartners, tijdsplanningen, actiepunten en de middelen die er nodig zijn om alle doelstellingen te halen. Deze middelen kunnen zijn: personeel, tijd, geld en organisatiestructuur.

Het is belangrijk van te voren te weten of sportaanbieders toegerust zijn om de geplande interventies uit te voeren en of er voldoende sportaccommodaties zijn. Om maatschappelijke doelen te realiseren met inzet van de sportvereniging, is goed geschoold kader van groot belang. Dit is als het goed is bekend geworden uit de SWOT-analyse. Zonder een gedegen basis zal een interventie nooit van de grond komen. Zo moeten voorzieningen ook passen bij de ambities van de gemeenten. Blijkt na een eerste inventarisatie dat de voorzieningen niet in voldoende mate zijn toegerust op de nieuwe plannen, dan moet de gemeente hier eerst prioriteit aan geven.

Valkuil implementatie

Een deelgemeente van Rotterdam werkt samen met een voetbalvereniging om meer kinderen uit de wijk aan het sporten te krijgen. De georganiseerde kennismakingsdag was een groot succes. Meer dan 600 kinderen stonden aan de poort van de voetbalclub waarvan er vele na die dag lid wilden worden. Echter door ruimtegebrek kan deze vereniging er maar 100 jeugdigen opnemen in hun ledenbestand. (*Workshop tijdens congres betekenis en beleving van sport, 2007*)

Aandachtspunten voor een uitvoeringsplan:**1. Stel realistische doelstelling en resultaten op**

Een gemeente mag best ambitieus zijn in de plannen maar moet wel realistisch zijn. Het ambtelijke apparaat, de voorzieningen, het budget en de randvoorwaarden moeten bij de ambities aansluiten. Anders is het lastig om de gewenste doelstelling en resultaten te behalen.

2. Beschrijf taken en verantwoordelijkheden

Zonder uitvoeringspartners lukt het niet om de plannen uit te voeren. Het welslagen van acties en beleidsbeslissingen hangt vaak af van de keuze van de juiste partner. Maak helder wat de gemeente van de uitvoeringspartners verwacht. Geef vooral aan wat de voordelen zijn voor deelname aan de activiteiten en projecten. Sportverenigingen en andere sportaanbieders zijn een belangrijke partner bij de organisatie van sportstimuleringsactiviteiten voor diverse doelgroepen. Voor een sportaanbieder is dit een kans om meer leden/klanten en daardoor contributie/omzet binnen te halen. Belangrijke uitvoeringspartners zijn: sportservicepunten, sportverenigingen, onderwijs, welzijnswerk en provinciale sportraden.

3. Benoem de actiepunten

Benoem de actiepunten voor de komende jaren. Is het doel om meer senioren in beweging te krijgen dan is een eventueel actiepunt het organiseren van sportkennismakingsactiviteiten voor senioren. Een tijdsplanning mag niet ontbreken. Benoem daarom wanneer de activiteiten plaats vinden.

4. Stel een communicatieplan op

Communicatie over het uitvoeringsplan is heel belangrijk. Een nieuwsbrief, website, persberichten en artikelen in gemeentelijke bladen zijn slechts een paar voorbeelden om de plannen toe te lichten.

5. Behoud draagvlak bij de partners

Het onderhouden van draagvlak blijkt een succesfactor in de implementatie van beleid. Dit draagvlak loopt als rode draad door het beleidsproces. In eerdere fases is het betrekken van sportaanbieders, sportorganisaties en burgers bij het bepalen van speerpunten van het beleid aan de orde gekomen. Bij de implementatie en uitvoering moet wederom geïnvesteerd worden in het vasthouden van draagvlak. Hoe kleiner de verschillen tussen partners in beleid en werkwijze zijn, hoe gemakkelijker sport- en beweeginitiatieven in te passen zijn. Als de verschillen tussen organisaties in hun denken, doen en betrokkenheid groot zijn, moet er meer actie ondernomen worden. Probeer het onderwerp dan dichterbij te brengen door voorbeelden te geven.

TIPS voor draagvlak behouden:

- Bij de uitvoering moet zoveel mogelijk worden samengewerkt met interne en externe sport- en beweegaanbieders.
- Zoek samenwerking met een klankbordgroep (bijvoorbeeld een lokale sportbundeling) met een vertegenwoordiging vanuit de sport.
- Om het belang van het nieuwe beleid te benadrukken, is het goed om verantwoordelijke en aansprekende personen uit de gemeente en de sportwereld aan het beleid te binden.
- Plan een aantal evaluatiemomenten in. Meet de effecten van het beleid en bespreek tussentijds de resultaten en successen.
- Draagvlak valt en staat met informeren. Publiceer daarom regelmatig de bereikte resultaten over geslaagde activiteiten. Breng bijvoorbeeld een nieuwsbrief uit.
- Sluit met het kiezen van een activiteit of arrangement (groep van activiteiten) aan bij wat er al leeft in de wijk/bij de doelgroep

Draagvlak behouden tijdens uitvoering

Het sportprogramma heeft dankzij de inbreng van partners uit het veld de vorm en inhoud gekregen die het nu heeft. En inmiddels is al met een groot aantal partners, dat samen een forse achterban vertegenwoordigen, afspraken gemaakt om het sportprogramma te gaan uitvoeren. Kortweg komt het erop neer dat de partners van het sportprogramma de onderliggende ambities herkennen, de keuzes voor prioriteiten delen en met hun inbreng zorgen voor resultaatgerichte en uitvoerbare oplossingen.

(‘Samen voor Sport’ uitvoeringsnota VWS)

6. Evalueer het uitvoeringsplan

Verstandig is het om het uitvoeringsplan op te delen in een aantal jaren. Stel dat het beleid voor de komende zes jaar is uitgestippeld, dan komt in het uitvoeringsplan een evaluatiemoment na twee en vier jaar. Wanneer de uitkomst van deze evaluatie daartoe aanleiding geeft worden de voorgenomen projecten en programma, bijgesteld (zie ook hoofdstuk 10).



Gedurende het proces om te komen tot een sportnota moet zeker gedacht worden aan randvoorwaarden als uitvoering, coördinatie en financiering. Natuurlijk hoeft dit nog niet tot in de puntjes te zijn uitgewerkt maar het bespoedigt de start van het beleid wel als er een organisatiestructuur is die de activiteiten kan uitvoeren en dat er kans op voldoende financieel budget is.

9.1 Financiering

De rol van financiering kan zijn: richting geven aan het beleid (project) of een sluitpost op de begroting. Het is altijd veilig om uit te gaan van het budget dat er is, maar doelgerichter is om eerst doelen te formuleren, vervolgens te berekenen hoeveel budget nodig is en dan proberen die financiën ervoor bij elkaar te krijgen. Dit hoeft niet altijd met meer budget gepaard te gaan, denk bijvoorbeeld aan financiering door multifunctioneel gebruik van accommodaties.

9.1.1 Tarieven

Bij het vaststellen van tarieven is het van belang om te weten wat de huidige tarieven, de kostprijs, de inkomsten en bezettingsgraden per type accommodatie zijn. De kostprijs van de gemeentelijke sportaccommodaties bestaat uit (1) de direct aan de accommodatie toe te rekenen kosten,

(2) algemene kosten gerelateerd aan de exploitatie van de accommodaties en (3) overhead. Een gemeente kan kiezen om op de huurnota's wel aan te geven wat de kostprijs van de accommodatie is, maar deze kostendekkende tarieven niet in rekening te brengen. Dit kan door een vergoedingsregeling voor zelfwerkzaamheid in het leven te roepen die de gemeente een aanwijsbare besparing oplevert of bijdraagt aan andere gemeentelijke doelen (zie menukaart, stap 5).

Het uiteindelijke tariefensysteem dient inzichtelijk en transparant te zijn. Er zijn vier grondslagen gangbaar in Nederland op basis waarvan de tarieven worden vastgesteld: historie (bevriezen, indexeren), dekkingspercentage van de kostprijs, gebruiksmogelijkheden en functionaliteit van de accommodaties en/of regionale afstemming. Wanneer wordt overwogen om het bestaande tariefensysteem te herijken of een nieuw tariefensysteem te ontwikkelen dan is van belang dat vooraf wordt bepaald welke doelen de gemeente wil bereiken, bijvoorbeeld:

- verhogen van bezettingsgraad;
- stimuleren van sportbeoefening door specifieke doelgroepen;
- beperken van benodigde ambtelijke capaciteit;
- verbeteren van exploitatieresultaat.

TIP: Leg een relatie tussen de tarieven en het sportbeleid.

VOORBEELD

Kostendekkende accommodatietarieven

Enschede berekent kostendekkende accommodatietarieven door aan de sportverenigingen in combinatie met resultaatgerichte subsidie. Sportverenigingen die meer bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke doelen kunnen meer subsidie krijgen van de gemeente.

(gemeente Enschede)

Voor meer informatie verwijzen naar de Handreiking gemeentelijk tarieven- en subsidiebeleid in de sport (VNG, 2003).

9.1.2 Subsidies

Subsidies hebben verschillende verschijningsvormen: direct en indirect. Indirecte subsidies zijn bedragen die ten laste van de gemeente komen bij verrichtingen en dienstverleningen van de gemeente waartegenover geen of niet volledige

kostenvergoedingen van de gebruiker staan. Directe subsidies zijn bedragen die rechtevrees aan personen of organisaties worden verstrekt. Bij directe subsidies is er een verschuiving van instellingssubsidies naar projectsubsidies ten behoeve van bepaalde activiteiten. Projectsubsidie is een sturingsmiddel, gericht op de maatschappelijke waarde van de overheid. Bedenk als gemeente goed hoe het instrument subsidie in te zetten, bijvoorbeeld:

Subsidies ten aanzien van sport- en beweegstimulering:

- subsidie voor stimulering activiteiten aangepast sporten
- subsidie voor het ontwikkelen van nieuwe sportmogelijkheden;
- subsidie voor organisatie jeugdsport stimuleringsactiviteiten;
- sportfonds voor minder kapitaalkrachtigen;
- subsidie voor bewegingsstimulering van senioren.

Subsidies voor sportaanbieders:

- subsidie voor bevordering van goed functionerende sportverenigingen (kwaliteit);
- subsidie voor het op peil houden van het voorzieningsniveau;
- subsidie voor het opleiden van kader.

TIP: formuleer objectieve criteria voor de vaststelling van subsidies en leg een relatie met het sportbeleid.

VOORBEELD

Resultaatgericht subsidiesysteem

Nijmegen streeft ernaar om reële accommodatiekosten per accommodatietype zichtbaar te maken in de tarieven voor alle gebruikers. De veranderende tarieven worden parallel aan de verruiming van het subsidiebudget ingevoerd: verenigingen die nadrukkelijk uitvoering willen geven aan het gemeentelijk sportbeleid kunnen daarvoor subsidie ontvangen is het subsidiebeleid zijn 3 categorieën zichtbaar:

1. elke vereniging ontvangt een basisbijdrage omdat sportverenigingen een meerwaarden hebben ten opzichte van andere vormen van sportbeoefening;
2. op basis van de geformuleerde doelstellingen kunnen bepaalde criteria gebruikt worden voor directe subsidietoekenning aan verenigingen:
 - het sportaanbod aan jeugd/senioren/gehandicapten/allochtonen/sociale minima
 - realiseren van samenwerking tussen verenigingen of met maatschappelijke organisaties (onderwijs, welzijn)
 - opzetten van vrijwilligersbeleid in vereniging of deelname aan erkende opleiding, bijscholingscursus of applicaties
 - bijdrage aan overige maatschappelijke doelen;

3. Voor verenigingen die een vorm van professionele ondersteuning wensen is er een subsidie in dienstverlening waarbij de gemeente 50% bijdraagt.

(gemeente Nijmegen)

9.1.3 Cofinanciering

Cofinanciering kan in eerste instantie gezocht worden bij andere sectoren van de gemeente, bijvoorbeeld welzijn, gezondheid, jeugd [...]. Naast een eigen bijdrage van de gemeente (sport- en andere budgetten) kan op zoek worden gegaan naar belanghebbenden die willen investeren zoals wooncorporaties (investering, exploitatie, beheer). En derde mogelijkheid is om een beroep te doen op subsidies, fondsen, sponsoring en schenkingen. Hieronder een overzicht van enkele fondsen en subsidies die een mogelijkheid bieden tot cofinanciering bij sportprojecten. De doelen van het sportbeleid of (deel)project dienen overeen te komen met die van het fonds of de subsidieverstrekker.

Doel: sportstimulering en accommodaties

- Nationaal Actieplan Sport en Bewegen (2008 en verder)
- SNS-gelden toto-lotto (www.sport.nl)
- VSB-fonds (www.vsbfonds.nl)
- Johan Cruijff Foundation (www.cruyff-foundation.org)
- NFSG (www.fondsgehandicaptensport.nl)
- Krajicek Foundation (www.krajicek.nl)

Doel: leefbaarheid

- Welzijnsbeleid (VWS)
- Oranjefonds (www.oranjefonds.nl)
- GSB III/ISV2 (www.grotestedenbeleid.nl)
- Actieprogramma jeugd (EU)
- ESF3 (www.emancipatieweb.nl)
- Provinciale subsidies (Kompas van het Noorden, Sociaal Beleid (Noord-Brabant), Speciale ontwikkeling en sport (Limburg)
- Krachtwijken
- Regeling Brede school, sport en cultuur

Doel: gezondheid

- VSB-fonds (www.vsbfonds.nl)
- OGZ-fonds (www.fondsogz.nl)
- Communair actieprogramma volksgezondheid (www.minvws.nl/kamerstukken/pg/2006/communautair-actie-programma-gezondheid-en-consumentenbescherming.asp)

Doel: kader

- Stichting DOEN (www.doen.nl)
- ESF3 (www.emancipatieweb.nl)
- Sportfonds Leo van der Kar (www.sport.nl)
- Interreg IIIA (www.interreg.euregio.nl)



9.2 Organisatie

Een nota op papier is geduldig. Zonder organisatie om de plannen uit te voeren wordt het lastig de doelen te bereiken. Coördinatie en uitvoering van de nota moeten goed geregeld zijn, idealiter voorafgaand aan het vaststellen van de nota.

9.2.1 Coördinatie

Zoals bij projectmatig werken (zie 2.1) al is aangegeven, is het opstellen van de nota een project op zich. Ook de uitvoering van een nota kan als project benaderd worden. Denk bij coördinatie aan het invullen van de projectleiding, eventuele werkgroepen of klankbordgroepen, procedures ten aanzien van besluitvorming, voldoende beschikbare ambtelijke capaciteit, een administratieve ondersteuning en een overlegstructuur.

Coördinatie is het rangschikken in onderling verband. Dit houdt in dat er een formele taakverdeling tussen afdelingen/organisaties is, dat er goede taakomschrijvingen zijn en dat gezagsverhoudingen duidelijk zijn. Het coördinatie- en communicatiepatroon tussen de afdelingen/organisaties moet helder zijn evenals de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen.

De coördinator is een schakel tussen het gemeentehuis en de activiteiten. Taken van een coördinator zouden kunnen

zijn: bewaken van werkbudget, netwerken om partijen te verbinden, controleren van uitvoering, informatie verzamelen en aanspreekpunt zijn. Voorbeelden van coördinatie van uitvoering ten aanzien van jeugdactiviteiten zijn: de locatietoecoördinator in het kader van de verlengde schooldag, de stedelijke coördinator voor bijvoorbeeld de sportieve basisschool, de locatiemanager voor sportstimulering in het middelbaar en voortgezet onderwijs en de bewegingsconsulent in BOS-projecten.

Naast een individu als coördinator kan ook gekozen worden voor een team waarin de coördinatie plaatsvindt. Beweegmanagement is een voorbeeld daarvan en wordt vooral ingezet als programmamanagement voor sport en bewegen van jeugdigen in een bepaald gebied. Beweegmanagement is een organisatie methode waarmee geprobeerd wordt om het lokale beleid, het onderwijs en de sport op wijkniveau optimaal op elkaar te laten aansluiten, door middel van structurele en systematische vormen van samenwerking tussen de actoren uit deze sectoren. Voor meer informatie verwijzen we naar ‘Beweegmanagement de aanpak’ (Duijvenstijn & Lagendijk, 2004).

9.2.2 Uitvoering

Een gemeente dient zich af te vragen of de uitvoering van (delen van) het sport- en beweegbeleid tot haar kerntaken behoort. Is een gemeente wel slagvaardig en efficiënt genoeg? Is een ambtenaar in trainingspak niet een contradictio in terminus? (van Loon, 2007)

Aan de uitvoering van gemeentelijk sportbeleid kunnen diverse partijen bijdragen: sportverenigingen, commerciële sportcentra, buurt- en clubhuizen, scholen, welzijnsorganisaties, zelforganisaties en nog vele anderen. De keuze voor wel of niet op afstand zetten van de uitvoering van het sportbeleid wordt volgens Van Loon (2007) voorafgegaan door de volgende afwegingen:

- Wil de gemeente politiek-bestuurlijk controle en toezicht blijven uitoefenen? En zo ja, hoe en in welke mate?

- In welke setting zijn de doelstellingen van het sport- en beweegbeleid het meest gediend?
- Hoe en in welke mate kan de gemeente regie voeren op de takenpakketten van de onderscheidene uitvoeringsorganisaties die sport als middel inzetten?
- Welke organisatievorm biedt de meeste mogelijkheden tot maatschappelijke participatie?
- Welke organisatievorm biedt de meeste flexibiliteit qua inzet en rechtspositie van personeel en qua aanwending van bedrijfs- en productiemiddelen?
- In hoeverre is eenheid van beleid en uitvoering van belang?

Het op afstand zetten van de uitvoering van het gemeentelijk sportbeleid kan door middel van interne of externe verzelfstandiging. Van interne verzelfstandiging is sprake als de uitvoering wordt overgedragen aan een verbijzonderd organisatieonderdeel met een eigen budget. Bij interne verzelfstandiging zal de uitvoering van het breedtesportbeleid binnen de gemeentelijke organisatie blijven. De portefeuillehouder blijft bestuurlijk eindverantwoordelijk voor de uitvoering. Eén van de voorwaarden om als intern verzelfstandigde organisatie te kunnen functioneren is een voldoende mate van bewegingsvrijheid op het gebied van de bedrijfsvoering (een eigen werkbudget; een eigen begroting; meerjarenfinanciering; mogelijkheden tot vermogensvorming en reserveringen; ruimere mogelijkheden tot het schuiven van begrotingsposten).

Van externe verzelfstandiging is sprake wanneer de uitvoering wordt overgedragen aan een rechtspersoon waarin de gemeente een overwegende zeggenschap heeft (bij privatisering heeft de gemeente geen overwegende zeggenschap meer). In een situatie van externe verzelfstandiging draagt de portefeuillehouder niet meer in volledige omvang de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Hij is slechts verantwoordelijk voor de zaken die onderling zijn overeengekomen. Toezicht kan worden uitgeoefend door contracten of door deelname in het bestuur.

	Interne verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging
Voordelen	• Behoud van gemeentelijke invloed op uitvoering • Verzakelijking • Geen wijzigingen in de rechtspositie van personeel • Grotere controlebaarheid op prestaties	• Duidelijke afbakening van beleids- en uitvoeringstaken • Bedrijfsmatige en vraaggerichte bedrijfsvoering • Beperkt risico • Geen uitvoeringszorgen
Nadelen	• Gevaar van politieke ruis • Risico's blijven bij gemeente • Geen optimale prikkels • Verplichte winkelnering • Geen mogelijkheid externe instellingen te integreren	• Desintegratiekosten • Ingrijpende wijzigingen in de rechtspositie



Stap acht heeft betrekking op het evalueren van het beleid. Stel hierbij niet alleen de vraag of de activiteiten goed gedaan worden (kwaliteit) maar ook of de goede activiteiten worden gedaan. Hebben de geplande inspanningen het gewenste effect? Deze stap wordt door tijdsnood nog wel overgeslagen maar is zeer belangrijk als input voor verankering van het beleid.

10.1 Belang van monitoren en evalueren

Prestatiemeting is een belangrijk aspect om vast te stellen of de in het beleid geformuleerde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn bereikt. Hebben de activiteiten/projecten/producten/subsidies de effecten gerealiseerd? Prestatiemeting is te gebruiken als:

- signalering: het waarnemen van afwijkingen ten opzichte van eerdere ontwikkelingen of ten opzichte van de gewenste situatie;
- de norm: kennis van prestaties is belangrijk uit het oogpunt van ‘management control’;
- allocatie: verdeling van de beschikbare middelen vindt plaats op basis van de gebudgetteerde aantallen van de producten of activiteiten en de kostprijzen ervan; ook de realisaties dienen dan uiteraard te worden geregistreerd;
- input voor verbetering van de doelgerichtheid, efficiëntie en productiviteit, voor het vergroten van de cliëntgerichtheid en voor de verantwoording.

Prestaties van een dienst kunnen worden vastgelegd in zogenaamde kengetallen. Deze kunnen worden vergeleken met kengetallen in vorige jaren of met andere gemeentelijke of landelijke cijfers. Een kengetal geeft informatie over een bepaald verschijnsel of een bepaalde activiteit (bijvoorbeeld uitgaven van de gemeente per sportvereniging, maar ook het percentage kinderen dat sport).

VOORBEELD

Monitoring

Voor het evalueren en monitoren van het sportbeleid in Nijmegen is een sportmonitor die inzicht geeft in:

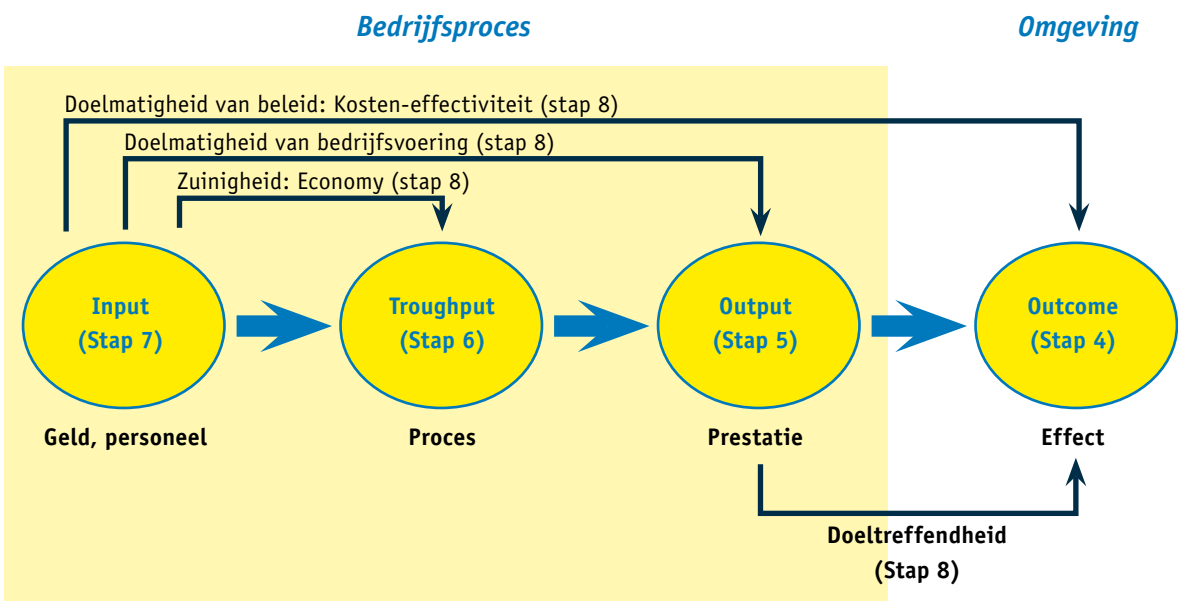
- sportdeelname (totaal, per stadsdeel en per doelgroep);
- motieven van niet-deelname en uitval/uitstroom van sporters;
- ambities en problemen van sport aanbiedende organisaties;
- behoeften en verwachtingen van sport aanbiedende organisaties.

(gemeente Nijmegen)

Monitoren (tijdens het project) en evalueren (na afloop van het project) kan ten aanzien van verschillende onderdelen van het project/beleid/bedrijfsproces (zie schema):

- input (middelen);
- throughput (proces);
- output (prestaties);
- outcome (effecten).

In onderstaande paragrafen wordt ingegaan op deze termen.



10.2 Outcome monitoring

Op basis van kengetallen is te beoordelen of de maatschappelijke doelen zijn bereikt. Het probleem is dat de relatie tussen beleid en het behalen van maatschappelijke doelen niet eenduidig is. De invloed van het beleid is moeilijk te achterhalen maar kan geconstateerd worden of kengetallen/indicatoren na een bepaalde beleidsperiode een rooskleuriger beeld geven dan ervoor.

Naast de kwantitatieve manier van monitoren is er ook een kwalitatieve benadering. Bij een beschrijving van prestaties wordt dan ‘verklarende informatie’ toegevoegd over factoren die voor de betrokken gemeente niet beheersbaar zijn, maar die wel invloed hebben op het resultaat.

VOORBEELD

Outcome monitoring gemeentelijk beleid

De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling wil inzicht krijgen in het sportgedrag van de Amsterdammers. Na 1999 en 2003 is in 2006 opnieuw de sportmonitor uitgezet met vragen als: Hoe staat het met het sportgedrag van de Amsterdammers in het algemeen? Welke sporten zijn het meest populair en op welke manier worden deze beoefend? De sportmonitor 2006 is gebaseerd op een enquête onder 1519 Amsterdammers. De enquêtes zijn zowel telefonisch, schriftelijk, face-to-face als online afgenomen. Om een goede vergelijking te maken met de eerdere onderzoeken en met landelijk onderzoek sluit de vragenlijst nauw aan bij de eerdere onderzoeken en bij de richtlijnen voor sportonderzoek die de RSO heeft opgesteld. Naast een monitor maakt de gemeente Amsterdam ook gebruik van een leerlingvolgsysteem (zie <http://toolbox.jumpin.nl/toolbox/tools2.htm>)

(gemeente Amsterdam)

Indicatoren

In het kader van het onderzoeksprogramma Ongevallen en Bewegen in Nederland (OBiN³) is sinds 1 januari 2006 overeenstemming in het gebruik van vaste sport- en beweegin-dicatoren. Deze afspraken zijn gemaakt door TNO kwaliteit van leven, Universitair Sportcentrum Utrecht, Consument en Veiligheid en Mulierinstituut. Deze afspraken zijn als volgt weer te geven:

	Sport	Bewegen
< 12 jaar	RSO ⁴ (jeugd)	Jeugd Gezondheids Monitor
> 12 jaar	RSO	Squash Dagmodule bewegen

Op basis van algemene vragen over lichaamsbeweging wordt berekend hoeveel respondenten voldoen aan de volgende drie normen:

- Nederlandse Norm Gezond Bewegen (NNGB: minstens 5 dagen per week 30 minuten ten minste matig lichamelijk actief);
- Fitnorm (3 dagen per week tenminste 20 minuten inspannende lichaamsbeweging);
- Combinorm (voldoen aan de NNGB en/of fitnorm).

De vragen worden voor de winter en de zomer gesteld, waarbij de laagste score telt. TNO voorziet in een spss-syntax om uit de vragen van de jeugdgezondheidsmonitor deze indicatoren te berekenen. Het gebruik van deze kengetallen wordt aanbevolen zodat vergelijking met andere gemeenten (benchmarking) en het landelijke gemiddelde mogelijk is.

3. OBiN is een doorlopend onderzoek waarin 1000 waarnemingen per maand worden gedaan op het gebied van sport en bewegen.

4. Richtlijn Sportdeelname Onderzoek; info te vinden op www.mulierinstituut.nl

TIP: Instrumenten voor outcome-monitoring zijn: beweegdagboekjes, RSO, BOS-kompas (zie www.boskompas.nl).

VOORBEELD

Outcome monitoring BOS-project

In verschillende wijken van Venlo is een BOS-project uitgezet: Venlo-Noord, Venlo-Oost, Venlo-Zuid, Blerick en Tegelen. Om inzicht te verkrijgen in de achterstanden van jeugdigen (basisschoolleerlingen van groep 5 t/m 8) van de gemeente Venlo op het gebied van gezondheid/welzijn, sport- en beweeggedrag en overlast/veiligheid in de buurt is de Bos-kompas ingezet (in dit geval omgedoopt tot Xieje-kompas). Uit de standaardvragenlijsten zijn de voor dit onderzoek benodigde vragen geselecteerd en is de definitieve vragenlijst opgesteld. Deze is schriftelijk afgenomen onder alle, op de betreffende dag aanwezige, leerlingen van groep 5 t/m 8 van tien basisscholen in de betreffende wijken. Vervolgens zijn de antwoorden ingevoerd in het eerder genoemde computerprogramma, waaruit de resultaten naar voren zijn gekomen en op basis waarvan conclusies konden worden getrokken en aanbevelingen konden worden gedaan...

(Gemeente Venlo)

10.3 Outputevaluatie

De output betreft de prestaties (producten, diensten of activiteiten) die worden geleverd om de outcome doelen te verwezenlijken. Bij het uitvoeren van projecten en/of

activiteiten is het raadzaam om de output te meten. Denk bijvoorbeeld bij een jeugdstimuleringsproject aan:

- Hoeveel activiteiten hebben doorgang kunnen vinden?
- Hoeveel kinderen zijn er bij een evenement geweest?
- Welke kinderen zijn geweest (jongens, meisjes, allochtonen, autochtonen, kinderen met een beperking, etc.)?
- Waren de deelnemers ook daadwerkelijk kinderen uit de doelgroep (bereik)?
- Waren de deelnemers tevreden met de activiteiten?
- Was de omgeving/buurt tevreden over het aanbod?
- Hoeveel hebben de activiteiten gekost per deelnemer?

Door zicht te krijgen op de prestaties (baten) in relatie tot de begrote en de gemaakte kosten (kosten) biedt de mogelijkheid om de doelmatigheid (efficiëntie) vast te stellen ten aanzien van het realiseren van de beleidsdoelstellingen.

VOORBEELD

Output monitoring

Naast outcome-onderzoeken als wijkmonitors, periodieke schoolonderzoeken, GGD-bevolkingsonderzoek en de het Sportdeelname-onderzoek monitort Lelystad ook output voor bijvoorbeeld het BOS-project in de Zuiderzeewijk. Het betreft hier het aantal kinderen dat deelneemt aan scholiersport, het aantal kinderen dat bewegingsonderwijs ontvangt door een vakleerkracht, het aantal kinderen dat aan de Hap en Stap Vierdaagse meedoet, het aantal kinderen dat aan naschoolse bredeschool activiteiten deelneemt en het aantal kinderen dat doorverwezen worden naar jeugdfysiotherapie en Club Extra.

(gemeente Lelystad)



10.4 Procevaluatie

Naast het evalueren van de resultaten is het ook goed om processen te evalueren. Het is aan te bevelen om stil te staan bij wat goed ging en wat niet. Belangrijke vragen zijn:

- In hoeverre heeft de gekozen organisatiestructuur bevorderend en/of belemmerd gewerkt bij het realiseren van de doelstellingen?
- In hoeverre hebben de gehanteerde procedures bevorderend en/of belemmerd gewerkt?
- Welke aspecten in de organisatorische structuur hebben positief/negatief gewerkt?
- Is er gedurende het proces voldoende ruimte geweest voor de inbreng van burgers, en is deze voldoende serieus genomen?
- Wat is de rol van de projectleider?
- Is alles volgens plan gelopen?
- Hoe verliep de samenwerking met andere organisaties of afdelingen ten aanzien van ieders inbreng, planmatig handelen, stiptheid, ethisch handelen?

VOORBEELD

Procevaluatie

Voor het BOS-project in Oost-Souburg hanteert de gemeente Vlissingen een procevaluatie van de manier waarop de resultaten tot stand zijn gekomen. Hoe functioneert

het begeleidingsteam? Biedt het opgestelde Bos-kader De Gezonde school voldoende houvast? Kent het team een evenwichtige samenstelling? Wordt het voldoende gefaciliteerd? Hoe verloopt de samenwerking met de verschillende BOS-partners/Hoe verlopen de acties, maatregelen en interventies? Is er sprake van knelpunten en neveneffecten? Naast deze interne procevaluatie wordt ook een enquête uitgezet en een eindgesprek met kinderen en hun ouders en de deelnemende scholen.

(gemeente Vlissingen)

De samenwerking kan op verschillende niveaus invloed hebben op het proces. Ten eerste is er de samenwerking op beleidsniveau (intersectorale beleidsvorming). Gedurende de uitvoering van projecten kan sectoraal beleid wijzigen, kunnen opvattingen duidelijker worden, kunnen budgetten onder druk komen te staan.

Een tweede dimensie van samenwerking is wellicht de minst zichtbare en wordt verondersteld niets te belemmeren, maar doet dat vaak toch: de schakel tussen beleid en uitvoering. Vertraging van de start van een project kan vaak geweten worden aan een stoeve overdracht en aansturing van beleid naar uitvoering.

Een derde dimensie van samenwerking is de uitvoering van projecten tussen de aanbieders van sport en bewegingsactiviteiten. Denk bijvoorbeeld aan BOS-projecten waar de gemeente samenwerkt met buurt-, onderwijs- en sportorganisaties. Dit type van samenwerking is in praktische zin complex. Het op elkaar aansluiten van tijden, beschikbaarheid van kader en accommodatie, etc. stuit zelden op onwil maar vaak op bezwaren rondom regelgeving, werktijden en CAO's.

TIP: Kijk voor tips op de Lokale Samenwerking Wijzer (www.nigz.nl).

10.5 Inputevaluatie

Naast het evalueren van de resultaten en processen is het goed om ook eens stil te staan bij de input (middelen) voor het project, beleid en bedrijfsproces. Denk aan vragen als:

- Was het geldbudget toereikend voor de gestelde doelen?
- Zijn er budgetten overschreden?
- Was het aantal mensen voldoende?
- Was de kwaliteit van de ingezette mensen van het juiste niveau?
- Hadden de mensen de vereiste kwalificaties?
- Hebben er veel persoonswijzigingen voorgedaan binnen het project?



Om te zorgen voor continuïteit op lange termijn van (onderdelen van) het sport- en beweegbeleid zijn diverse aspecten van belang:

Financiën

Het is belangrijk om mogelijkheden voor structurele financiering voor (extra toegevoegde onderdelen van) het sport- en beweegbeleid in kaart te brengen. Probeer het activiteitenaanbod in het reguliere programma van bijvoorbeeld het sportbuurtwerk in te passen. Mocht dit niet lukken, dan is het creatief omgaan met verschillende financieringsbronnen een belangrijke voorwaarde om continuïteit te waarborgen. Veel gemeenten maken van de BOS-impuls gebruik om goedlopende projecten uit de Breedtesportimpuls (BSI) te continueren.

Organisatie

De dialoog tussen gemeenten en wijkbewoners of tussen jeugdleden en verenigingsbesturen gaat vaak na de projectperiode door, als het overleg in een formele structuur is verankerd. Goedlopende WhoZnext-projecten worden verankerd in sportverenigingen door het WhoZnext-team een vaste plaats binnen de vereniging te geven en op te nemen in het organogram (schema met commissies). Daarbij kan ook worden gedacht aan een plaats in het jaarverslag, het beleidsplan en de begroting. Om de continuïteitskansen te

verhogen, is het van belang om duidelijk en concreet de organisatie en aanpak op papier te zetten. Instrumenten als draaiboeken brengen lijn in de werkwijze, geven betrokkenen houvast bij hun taken en kunnen nieuwkomers snel wegwijs maken.

Personen

Vaak draaien projecten op één of enkele kartrekker(s) en het gevaar bestaat daardoor dat het project afhankelijk wordt van één persoon. Als deze wegvalt, dan valt het kaartenhuis in elkaar. Het is beter om meerdere mensen te betrekken bij het project (bijvoorbeeld beweegmanagement). Het is goed om ook enig verloop binnen de projectgroep of het beweegmanagementteam te houden; op deze manier komen er steeds nieuwe ideeën bij en vermindert de kans dat partners afhaken. Geef de kartrekkers van het gemeentelijke apparaat (ambtenaren of wethouder) ook na de projectperiode een rol bij de verankering van het beleid. Gemeentelijk draagvlak is een belangrijke factor voor het succes op lange termijn.

Vraaggericht

Tot slot is het belangrijk dat de activiteiten de doelgroep blijven aanspreken. Dat betekent: met de tijd meegaan, het activiteitenaanbod evalueren en vernieuwen tot een eigen-tijds sportaanbod. Gemotiveerde en enthousiaste wijkbewoners bepalen van het succes op lange termijn.

12. Checklist



Lamers (1997) heeft een checklist opgesteld voor een gemeentelijke nota. Controleer de sport- en beweegnota op alle punten voordat het naar de raad gaat.

Feitelijke juistheden

1. Om welk soort nota gaat het?
2. Zijn alle stukken aanwezig, ook een beslisdocument?
3. Hoe betrouwbaar zijn de gegevens en data in de tabellen en grafieken?
4. Kent de auteur het actuele dossier? Staat de auteur boven de materie?
5. Zijn de feiten, opvattingen en politieke stellingname correct weergegeven?
6. Is de analyse van het probleem in deelproblemen/factoren correct en volledig?

Correcte argumentatie

7. Is het onderscheid tussen feiten/situatie en beleidsknelpunten duidelijk en ondubbelzinnig?
8. Worden beleidsknelpunten en voorstellen duidelijk en ondubbelzinnig onderscheiden? Kloppen de voorstellen met de genoemde beleidsknelpunten? Zijn de voorstellen consistent met de voorstellen?

9. Is er een duidelijke redenering of is het 'jumping to conclusions'?
10. Zijn er tekstdelen 'te kort door de bocht': te snel met een voorstel, zonder een behoorlijke overweging van analyse en uitgangspunten?
11. Wat zijn de uitgangspunten/randvoorwaarden voor dit voorstel?
12. Zijn de randvoorwaarden in de voorstellen herkenbaar meegenomen?
13. Worden de voorstellen onderbouwd?
14. Wordt er rekening gehouden met beleidsmatige gevoeligheden?
15. Bij regelingen: zijn 'regel' en bijbehorende voorwaarden duidelijk onderscheiden gegeven?
16. Bij procedures: zijn de achtereenvolgende stappen en zijstappen in de procedure duidelijk en ondubbelzinnig aangegeven?

Haalbaarheid en acceptatie

17. Wat wil de nota? Is het voorstel duidelijk? Waarover moet een beslissing genomen worden?
18. Is de juiste oplossingsrichting gekozen?
19. Zal het voorgestelde beleid gaan werken bij alle betrokkenen? Welke personen of groepen zullen zich verzetten?
20. Lost het voorstel het probleem wel op? Is het voorstel effectief voor het probleem?
21. Is het voorstel efficiënt, met zo weinig mogelijk inzet van beleidsmiddelen, vooral financiën?
22. Is de situatie met dit voorstel voortaan beheersbaar en controleerbaar? Beheersen we het probleem met dit voorstel?
23. Is het voorstel haalbaar bij de verschillende beslissers/partijen?
24. Kan de nota deskundige externe kritiek doorstaan?
25. Kan de nota ongewijzigd verder worden geleid in het beslissingsproces?

Als de nota eenmaal is vastgesteld, communiceer dit dat naar alle stakeholders. Informeer alle betrokken personen en instanties over de totstandkoming van een nota sport- en beweegbeleid. Denk hierbij aan een persbericht voor dagbladen en een artikel voor de weekkrant. Mail de beleidsnota naar kic@nisb.nl en registreer projecten op www.projectenbanksportenbewegen.nl

Bijlage I Ontwikkelingen in Nederland

1. Demografische ontwikkelingen

Bevolkingsomvang: Lichte stijging van de bevolkingsomvang tot ongeveer 17 miljoen in 2035. Daarna een lichte daling.

Meer allochtonen: Toename van het aantal allochtonen 3,1 miljoen in 2005 tot 5,3 miljoen in 2050. (Procentueel: van 19% in 2005 tot 30% in 2050)

Vergrijzing: In de komende decennia zal het aandeel 65-plus-sers verder stijgen. Na 2010 neemt de stijging sterk toe wanneer de eerste leden van de babyboomgeneratie 65 jaar oud worden. Op het hoogtepunt, omstreeks 2040, zijn vier miljoen Nederlanders 65 jaar of ouder, 24% van de bevolking (nu 14%).

Geen ontgroening: De ontgroening in Nederland is gestopt. Voor de periode tot 2030 zijn geen grote veranderingen in het aandeel dat de jeugd uitmaakt in de totale bevolking te verwachten. (percentage ongeveer 30%)

Mensen met beperking: Door toenemende vergrijzing zal er ook een toename zijn van het aantal mensen met een beperking of chronische aandoening.

2. Sociale en maatschappelijke ontwikkelingen

Individualisering: De afgelopen jaren is de mens geïndividualiseerd. Dat betekent een toenemende zelfgekozen afhankelijkheid en leidt tot vergroting van het langetermijnperspectief van het individu.

Minder vrije tijd: In 2005 beschikken Nederlanders gemiddeld over 45 uur vrije tijd per week. Dat is nagenoeg gelijk aan de hoeveelheid vrije uren in 2000, maar beduidend lager dan in 1995 en daarvoor. Ouders met kinderen hebben de minste hoeveelheid vrije tijd, alleenstaanden het meeste. Mannen beschikken over meer vrije tijd dan vrouwen.

Andere vrijetijdsbesteding: Meer sport en bewegen, minder hobby's en sociale contacten. De tijd besteed aan uitgaan, vrijwilligerswerk, kerkgang en mediagebruik, is door de tijd heen nauwelijks veranderd.

3. Economische ontwikkelingen

Economische winst sporten: Door sport en bewegen is er minder gebruik van de gezondheidszorg, minder arbeidsverzuim en een hogere productiviteit. Dit levert een economische winst van 725 miljoen euro per jaar op.

Geen 24-uurs economie: Nederland kent geen 24 uren economie. Het meeste werk wordt nog steeds verricht op doordeweekse dagen 'van 9 tot 5'. De afgelopen decennia is hier betrekkelijk weinig in veranderd. De tijdstippen waarop we dingen doen, en de dagen waarop, zijn tamelijk stabiel.

Geen flexibilisering van arbeidstijden: Het gros van het betaalde werk vindt bovendien plaats in het traditionele tijdvak tussen grofweg 8 en 18 uur. 14% van het betaalde werk vindt plaats buiten 'kantoortijden'. Dat is evenveel als in 1975.

4. Technologisch ontwikkelingen

Technische innovaties in de sport: Innovaties op het gebied van sport en gezondheid gaan een steeds belangrijkere rol spelen. Voorbeelden zijn: horloge met hartslagmeter, een digitale pleister voor meten van lichaamstemperatuur, kleding tegen sportblessures, apparaat die sporters attendeert op een verkeerde houding.

Computer en bewegen: Games waarbij bewegen centraal staat zijn in opkomst.

Elektrische stoeptegels (moderne variant van de hinkelbaan)

Intuïtieve interface: De bewegingen worden vertaald naar de computergame en vormen de bediening van de game.

GPS wandelen: Met de GPS een wandelroute afleggen

Dance Dance Revolution: Dansmachine die iedereen in beweging zet.

5. Gezondheidsontwikkelingen

Nederlandse Norm Gezond Bewegen

Volwassenen: Ongeveer 50% van de Nederlandse bevolking tussen de 18 en 55 jaar voldoet aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen voor hun leeftijdsklasse.

55-plussers: Van de 55 tot 65 jarigen voldoet 68% van de mannen en 69% van de vrouwen aan deze norm. Voor 65 tot 75 jarigen zijn deze percentages respectievelijk 71% (mannen) en 63% (vrouwen).

Jeugd: Volgens het CBS voldeed in 2004 slechts 25% van de 12- tot 18-jarigen aan de beweegnorm voor jongeren, 31% van de jongens en 18% van de meisjes.

Fitnorm

Fitnorm: Slechts 22% van de Nederlanders beweegt minstens 3 maal per week gedurende 20 minuten intensief (fitnorm). Mannen voldoen vaker aan de fitnorm (25%) dan vrouwen (19%).

Combinorm

Combinorm: Bijna 60% van de bevolking voldoet aan de combinorm.

Overgewicht

Volwassenen: Ernstig overgewicht komt voor bij 10% van de mannen en 11% van de vrouwen van 20 tot 70 jaar. Volgens onderzoek heeft 53% van de mannen en 41% van de vrouwen van 20-70 jaar matig tot ernstig overgewicht.

Jeugd: Bij jongens van 4 tot en met 15 jaar heeft gemiddeld 13,5% en bij meisjes 16,7% last van overgewicht. Ernstig overgewicht (obesitas) komt bij 2,9% van de jongens en 3,3% van de meisjes voor.

Sportblessures

Sportblessures: In Nederland ontstaan jaarlijks gemiddeld 1,54 miljoen sportblessures. Gemiddeld wordt 51% van de blessures medisch behandeld. Gemiddeld raakt jaarlijks overigens 20%

van alle sporters geblesseerd. Voor de mannelijke sporters ligt dit hoger, namelijk 27%. Vrouwelijke sporters hebben een kleinere kans op een blessure: 12%.

Verwachtingen

Motief voor sporten vooral gezondheid: Van de Nederlanders wil 45% in de nabije toekomst meer gaan bewegen. Het belangrijkste motief om te sporten of te bewegen is het verbeteren van de conditie, gezondheid en weerstand.

Drijfveer: Uit onderzoek blijkt dat mensen meer gaan sporten en bewegen als daar bijvoorbeeld om gezondheidsredenen de noodzaak toe is.

Niet sporten omdat: Tijdgebrek is de belangrijkste reden om niet (genoeg) te sporten of bewegen.

Invloed van sport en bewegen gezondheid: Verantwoord bewegen heeft positieve invloed op chronische aandoeningen zoals hartziekten, diabetes, osteoporose, beroerte en depressie.

Overlijden door tekort aan bewegen: Een tekort aan lichamelijke activiteit is in Nederland jaarlijks verantwoordelijk voor naar schatting ruim 8.000 sterfgevallen (ofwel circa 6% van totaal aantal sterfgevallen).

6. Ontwikkelingen sportbeoefening

Sportbeoefening

Sportbeoefening totaal: Meer vrouwen dan mannen doen aan sport (man 68%, vrouw 69%), dit geldt alleen als fiets-/wandelsport niet wordt meegeteld en als geen ondergrens van minimaal twaalf keer per jaar wordt gehanteerd.

Groei sportdeelname 65-79-jarigen: De sportdeelname onder de groep 65-79-jarigen is verviervoudigd en onder de groep 50-64-jarigen bijna verdrievoudigd.

Opleidingsniveau en inkomen: Er zit een groot verschil in sportdeelname naar opleidingsniveau en inkomen (hogere opleiding of inkomen is hogere sportdeelname).

Etniciteit: Verschillen in sportdeelname naar etniciteit worden iets kleiner.

Meest beoefende sporten: Meest beoefende sport is zwemmen, gevolgd door wielrensport en fitness/aerobics. De eerste niet-solosport komt op plaats 6, voetbal.

Ontwikkeling meest beoefende sporten: Fitness, atletiek (joggen en hardlopen), wielrennen, hockey en golfen zitten in de lift. Volleybal en handbal daarentegen hebben het moeilijk, vooral in georganiseerd verband.

Sportuitval bij jongeren: De leeftijdscategorie 12-19-jarigen laat zien dat aan het begin van deze levensfase de sportdeelname hoger ligt dan aan het einde. Bij jongens daalt in 2003 de sportdeelname tijdens het 14e levensjaar vrij sterk (13 jaar 96%, 19 jaar 84%). Bij meisjes zien we breekpunten bij het 15e en bij het 18e levensjaar (14 jaar 96%, 19 jaar 83%).

Verwachtingen

Groei individuele sporten: Het aandeel beoefenaren van solo-

sporten neemt sterk toe. Vooral fitness heeft een explosieve vlucht genomen. Daarnaast zitten hardlopen en toerfietsen in de lift.

Teamsporten stabiliseren: Het aandeel beoefenaars van teamsporten is de laatste jaren gelijk gebleven. Hockeysport groeit.

Minder sporters in georganiseerd verband: Uitgedrukt in percentages van de sportende bevolking daalde het aandeel sporters dat voor hun sport lid is van ten minste één sportvereniging. (60% naar 53%)

Man/vrouw verhouding: Meer mannen dan vrouwen zijn lid van een vereniging.

Explosieve groei lidmaatschappen sportscholen: De in totaal 1700 sportscholen hebben afgelopen jaar 800.000 nieuwe leden ingeschreven. In totaal bezoeken nu zo'n 2,5 miljoen mensen de fitnessruimtes.

Meer sporters op hogere leeftijd: Niet alleen het aantal sporters maar ook het percentage sporters op hogere leeftijd neemt sterk toe. Op hogere leeftijd kiest men vooral voor solosporten zoals: fietsen, zwemmen en wandelen.

Trendgevoelig: Trendgevoelige sporten houden een sterke aantrekkingskracht op jongeren. Dit verklaart de sterke groei van de sportscholen.

Commercialisering: Sporters stellen zich steeds meer op als klant en consument. Sporters willen flexibelere openingstijden, sneller zappen naar andere sporten en niet te veel gebonden zijn aan lidmaatschappen. Ze verwachten ook meer kwaliteit.

Bewegingsonderwijs

Bewegingsonderwijs op het basisonderwijs: Leerlingen in het basisonderwijs krijgen gemiddeld 95 minuten bewegingsonderwijs per week (speciaal basisonderwijs 98 minuten). Dit gemiddelde aantal minuten is de laatste vijftig jaar niet of nauwelijks veranderd.

Vakleerkrachten in het BO: 33% van de basisscholen laat bewegingsonderwijs door vakleerkracht verzorgen. Voornamelijk in de hogere groepen en op grotere scholen. In 1995 had nog 46% een vakleerkracht.

Zwemonderwijs: Schoolzwemmen is geen verplichting. Door bezuinigingen is het aantal scholen dat schoolzwemmen aanbiedt, gedaald van 90% in 1991 en 83% in 1996 naar 57% in 2005.

Zwemdiploma: 85% van de allochtone kinderen van 11-15 jaar heeft ten minste het A-diploma, tegen 98% van de autochtone kinderen. Zwemvaardigheid vertoont daarnaast een relatie met inkomen en met stedelijkheidsgraad.

Lesbevoegdheid: Studenten die na september 2000 aan de pabo zijn begonnen, zijn na hun afstuderen alleen nog bevoegd om bewegingsonderwijs in groep 1 en 2 te geven.

Bewegingsonderwijs op het voortgezet onderwijs: Het vmbo besteedt gemiddeld 156 minuten per week aan bewegingsonderwijs, havo/vwo gemiddeld 144 minuten.

Bewegingsonderwijs op MBO scholen: Geen verplichting voor

bepaald aantal uren bewegingsonderwijs. Globale beeld is dat bewegingsonderwijs alleen in het eerste jaar wordt gegeven, en bovendien lang niet in alle opleidingen.

7. Ruimtelijke ontwikkelingen

Omgevingsfactoren invloed op beweging en gezondheid

Sociale omgeving: Sociale veiligheid, beweeggedrag van leeftijdsgenoten, ouders en andere mensen met een voorbeeldfunctie hebben een positieve invloed op sport en bewegen van het kind.

Fysieke omgeving: De woonwijk en de gemeentelijke infrastructuur zijn mede bepalend voor lichamelijke activiteit. O.a. aanbod van speelplaatsen en beweegfaciliteiten in de directe woonomgeving. Ook de verkeersveiligheid en het aanbod van voldoende gemeentelijke sport- en groenvoorzieningen zijn gunstige fysieke omgevingsfactoren.

Kwaliteit en leefbaarheid woonomgeving: Mensen voelen zich gezonder naarmate er in een straal van 3 km rond hun huis meer groen is.

Platteland versus stad: Gezondheidsverschillen tussen platteland en stad zijn voor een deel toe te schrijven aan het verschil in groen tussen beide gebieden.

Sportaccommodaties

Sportaccommodaties naar rand van de stad: De rol van sport en bewegen is in lokaal ruimtelijk beleid ondergeschikt aan belangen van volkshuisvesting, verkeer, vervoer en het bedrijfsleven. Steeds meer sportvoorzieningen worden naar de randen van dorpen en steden verplaatst en daardoor slechter bereikbaar. Dat is zorgelijk want sport en spel hebben niet alleen een vormende, sociaal-integratieve en gezondheidswaarde; ze houden ook de binnensteden leefbaar en aantrekkelijk.

Ruimte voor sport: Tot 2020 is er 9.000 ha extra ruimte nodig voor de sport. Dit ruimtegebrek zit voornamelijk in de buitensportaccommodaties.

Voetbal: Het ruimtegebruik van voetbal neemt af. Dat wordt veroorzaakt door de ontwikkelingen bij het realiseren van kunstgrasvelden. De KNVB verwacht dat er in de periode tot 2020 ongeveer 1.200 kunstgrasvelden gerealiseerd worden.

Hockey: Hockey kent de laatste jaren een sterke groei in ledental. Hockey heeft daarom tot 2020 ongeveer 270 ha aan extra sportruimte nodig.

Atletiek: Groei in ledental door een toename in het aantal hardlopers. Komende jaren moeten worden ingespeeld op de aantrekkelijkheid en toegankelijkheid van de openbare ruimte.

Golf: Golf is de sport met het hoogste ruimtegebruik per sporter en kent een sterke deelnamegroei. De komende 20 jaar is 7.733 ha extra ruimte nodig voor golfbanen.

Binnensport: Op dit moment is er een tekort van 360 sporthallen. Dit tekort zal tot 2020 oplopen tot 425 sporthallen als er in de tussenliggende periode geen nieuwe accommodaties worden gerealiseerd. Het huidige

tekort aan sporthalruimte wordt in de praktijk opgelost door bijvoorbeeld gebruik te maken van gymzalen.

8. Ontwikkelingen sport- en beweegaanbieders

Georganiseerde sport landelijk

Aantal sportbonden: Nederland telt in totaal 72 sportbonden die zijn aangesloten bij NOC*NSF.

Aantal leden: In totaal hebben de sportbonden 4.641.318 geregistreerde leden. Meer mannen dan vrouwen zijn lid van een sportvereniging (65,2% man tegenover 34,8% vrouw)

Stijging leden: Het aantal leden is de afgelopen jaren gestegen. Dat kwam voor door de Hippische sportfederatie, Golf Federatie, Voetbalbond en Hockeybond.

Sportverenigingen: Het totale aantal sportverenigingen is in 2005 gestegen met 589 naar 26.978 ten opzichte van 2003.

Huidige situatie sportverenigingen

Vrijwilligers: 40% van de verenigingen kampt met een tekort aan vrijwilligers. 69% zoekt momenteel vrijwilligers voor één of meer functies. Grootste vraag naar sporttechnisch kader en bestuursleden.

Bestuur: Het gemiddelde bestuur is 49 jaar oud, heeft 7 jaar bestuurservaring en is voor 75% mannelijk. Maar 2% van de bestuurders is allochtoon.

Knelpunten: Grootste knelpunt is kader (58%) gevolgd door ledenverloop (39%), financiën (28%) en accommodatie (26%). 25% van de verenigingen heeft geen zorgen.

Sporttechnisch kader: 72% beschikt over voldoende trainers.

Ledenaantallen: De afgelopen jaren is het aantal leden bij 53% van de verenigingen gestegen. Bij 33% is dit gedaald

Beleid: Iets meer dan de helft van de verenigingen heeft een beleidsplan.

Financiën: 61% van de verenigingen beschouwt de eigen financiën als gezond of zeer gezond. 5% ziet het zorgwekkend in.

Ondersteuning: 18% van de verenigingen maakt gebruik van ondersteuning. Meer dan 30% is betrokken bij sportstimuleringsprojecten.

Bijlage II

Afbakening verantwoordelijkheden

Om de verantwoordelijkheid van een gemeente te bepalen, is een historische ontwikkeling van het sport- en beweegbeleid van het Rijk (en de verantwoordelijkheden) in Nederland gewenste voorinformatie.

In de periode tot 1960 werden de eerste aanzetten tot een nationaal sport- en beweegbeleid gegeven. Dit mondt uit in de **‘Nota betreffende lichamelijke vorming en sport’** van 13 februari 1960. Hierin staan de volgende taken van de rijksoverheid beschreven:

- “het, voor zover mogelijk, verlenen van medewerking aan de provinciale en gemeentebesturen inzake de bouw en aanleg van accommodaties ten behoeve van de lichamelijke vorming en sport;
- het doen verrichten van sociografisch en statistisch onderzoek in verband met de personele en materiële voorzieningen op het onderhavige gebied;
- het bevorderen van de wetenschappelijke bestudering van de problematiek van de lichamelijke vorming en de sport en het bieden van steun aan voor dit gebied van belang zijnde onderzoeken van pedagogische, medische of technische aard;
- het verlenen van steun en medewerking aan landelijke organisaties, die werkzaam zijn op het gebied van de lichamelijke vorming, de sport en de medische sportkeuring.”

De jaren zestig en zeventig kenmerkten zich door het streven naar een zo hoog mogelijke sportparticipatie. “Tot taak van de provinciale overheid ten aanzien van de lichamelijke vorming en de sport kan in de eerste plaats worden gerekend het zoveel mogelijk verlenen van medewerking aan de gemeentebesturen om hun taak zo goed mogelijk te vervullen” (VNG, 1966).

In de jaren zeventig meent de rijksoverheid dat ze een taak heeft om in randvoorwaarden voor zinvolle vrijetijdsbesteding, waaronder sport en recreatie, te voorzien (bijv. 1967: rijksregeling voor de subsidiering van overdekte sportaccommodaties). Het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk kwam in 1974 met de Nota Sportbeleid en in 1977 met de structuurvisie Openluchtrecreatie. Op provinciaal niveau worden dan de eerste aanzetten gezet tot de opbouw van een provinciale sportondersteuningsstructuur. “Kernbegrippen in dit steunfunctiebeleid zijn ‘begeleiding’ en ‘dienstverlening’ ten behoeve van organisaties, instellingen, verenigingen of groepen. Het beleid richt zich o.m. op deskundigheidsbevordering, het sporttechnisch kader, gehandicaptensport, recreatiesport en sportieve recreatie, sportgezondheidszorg en administratief-organisatorische dienstverlening.” (VNG, 1989).

In de jaren tachtig ging er meer aandacht uit naar sportstimulering en doelgroepenbeleid (v.d. Heuvel, v.d. Poel, 1999).

In de jaren negentig kwam de nadruk te liggen op kwaliteit van sportbeoefening en afstemming van sport- en beweegbeleid op overige vormen van overheidsbeleid. Ook wordt de aandacht voor topsport versterkt. Richtinggevend voor het beleid van de rijksoverheid ten aanzien van de sport is de taakverdeling zoals die geschetst wordt in de **Welzijnswet van 1994**. Hierin is vastgesteld dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het zogenoemde uitvoerend werk, zoals het instandhouden en verbeteren van de lokale sport- en recreatie-infrastructuur. Veel sportaccommodaties worden door gemeenten beschikbaar gesteld tegen een gesubsidieerd tarief en soms worden subsidies verstrekt voor activiteiten. De middelgrote en grotere gemeenten organiseren een aanvullend sportaanbod (bijvoorbeeld sportbuurtwerk) en ondersteunen vrijwilligers van sportverenigingen. De provincies moeten het uitvoerende werk van gemeenten ondersteunen. In artikel 4, lid 2 van de Welzijnswet staat: “Tot de verantwoordelijkheid van de provincie behoort het beleid inzake het steunfunctiewerk”. De provinciale rollen kunnen bestaan uit:

- advisering (projectmanagement, beleidsondersteuning),
- uitvoering (deskundigheidsbevordering, projectuitvoering na opdrachtverlening, administratieve taken na opdracht, verenigingsondersteuning);
- voorlichting (kennisdatabanken, lobbyen, netwerken, expertise, kennis, vaardigheden);
- coördinatie (afstemming, samenwerking).

Het Rijk is voor de landelijke regiefunctie. Op nationaal niveau bestaan de verantwoordelijkheden onder meer uit:

- de signalering en de analyse van de ontwikkelingen in de samenleving;
- de stimulering van nieuw beleid;
- de initiatie van nieuwe voorzieningen en activiteiten;
- de zorg voor innovatieve projecten met een landelijke betekenis;
- het zorgdragen voor internationale uitwisseling en informatie;
- de zorg voor een landelijke infrastructuur.

Voor de sportsector is inhoud gegeven aan dit principe. Met het project **‘Sportinfrastructuur In Nederland (SPIN)’** wordt beoogd de kwaliteit van sport en bewegen te versterken door het ontwerpen en implementeren van een transparante, effectieve en efficiënte organisatorische infrastructuur, ter ondersteuning van de lokale sportaanbieders. De transparante ondersteuningsstructuur bestaat uit 1e lijn, 2e lijn en 3e lijn:

1e lijnsfunctie:

Frontoffice voor sporttakspecifieke vragen is de sportbond, de frontoffice voor sporttakoverstijgende vragen is het lokale sportservicepunt.

2e lijnsfunctie:

vraaggestuurde dienstverlening en ondersteuning van provinciale sportraden

3e lijnsfunctie:

ontwikkeling methodieken, kennis en innovatieve projecten en implementatie door bijv. NISB

Hierdoor komt er - naast aandacht voor accommodatiebeleid - ook aandacht voor doelgroepenbeleid, sportstimuleringsprojecten, verenigingsondersteuning, vrijwilligersbeleid, sportbuurtwerk, topsportbeleid, etc. In Nederland houden diverse organisaties zich momenteel bezig met sportondersteuning: gemeenten, provinciale sportraden, Olympische steunpunten, sportmedische adviescentra (SMA), sportbonden en (levensbeschouwelijke) sportkoepels. Overheden en bedrijven zien sport steeds meer als instrument om beleidsdoelstellingen in andere sectoren te realiseren.

De **Wet maatschappelijke ondersteuning** is van kracht gegaan sinds 1 januari 2007. Onder de Wmo zijn de oude Welzijnswet, de WVG en delen van de AWBZ (waaronder enkelvoudige huishoudelijke verzorging) ondergebracht per 1 januari 2007. De Wmo is een wet die vooral tot doel heeft participatie van alle burgers aan de samenleving te stimuleren. Hierin staan niet meer de verantwoordelijkheden van de provincies en gemeenten beschreven ten aanzien van het sportbeleid.

De Wmo kent negen prestatievelden, waarop gemeenten beleid moeten maken, in samenspraak met bewoners, maatschappelijke organisaties en bijvoorbeeld het verenigingsleven. De negen prestatievelden van de Wmo zijn:

1. sociale samenhang en leefbaarheid;
2. preventie jeugd;
3. informatie en advies;
4. ondersteuning mantelzorg en vrijwilligers;
5. bevordering deelname aan de samenleving van mensen met beperkingen;
6. verlenen van voorzieningen aan mensen met beperkingen;
7. maatschappelijke opvang en vrouwenopvang;
8. openbare geestelijke gezondheidszorg (OGGZ);
9. ambulante verslavingszorg.

Bijlage III

Landelijk sportbeleid

Ministerie van VWS

‘Wat sport beweegt’ (1996)

Deze interdepartementale nota heeft als doel het optimaal benutten van de positieve waarde van sport door het veilig stellen en (waar nodig) verbeteren van de kwaliteit van de sportbeoefening, het versterken van de kwaliteit van de sportinfrastructuur en het verbeteren van de samenhang van het op (mede) sport betrekking hebbende beleid. Speerpunten:

1. het signaleren en benutten van de kansen die sport de samenleving biedt;
2. het behoud van een kwalitatief hoogwaardige infrastructuur;
3. het bewaken van een verantwoorde sportbeoefening;
4. het vermijden van of tegengaan van ongewenste externe effecten van sportbeoefening op de samenleving en andersom.

Thematische uitwerkingen van ‘Wat sport beweegt’:

- beleidskader: Milieu en sport;
- bota: Sport, bewegen en gezondheid;
- bota: Topsportbeleid;
- handreiking: Topsportaccommodaties en evenementenbeleid.

‘Breedtesportimpuls’ (1999)

Met de Breedtesportimpuls werd gestreefd naar een optimale benutting van de maatschappelijke betekenis van sport. Gemeenten en lokale organisaties konden projectsubsidies aanvragen voor 3 tot 6 jaar voor initiatieven die bijdrage aan een duurzame verbetering van het lokale sportaanbod.

‘Langer gezond leven’ 2004-2007

Het ministerie geeft acht acties aan om overgewicht en obesitas aan te pakken, waaronder activiteiten op scholen, lokale en wijkgerichte acties en het vroegtijdig opsporen en aanpakken van overgewicht.

‘Stimuleringsregeling BOS-impuls’ (2005)

De BOS-impuls is een tijdelijke stimuleringsregeling die gericht is op het ondersteunen van gemeenten bij hun aanpak van achterstanden bij jeugdigen van 4 tot 19 jaar. Deze achterstanden kunnen zich voordoen op het gebied van gezondheid, welzijn, onderwijs, opvoeding en/of sport en bewegen. Dit uit zich in ongezond leefgedrag, overgewicht, bewegingsarmoede, rondhangen uit verveling, psychosociale problemen, gebrek aan sociale vaardigheden, voortijdig schoolverlaten (schooluitval), etc.

‘Tijd voor sport; bewegen, meedoen, presteren’ (2005):

Nota met volgende doelen:

- mensen gaan meer sporten en bewegen voor hun gezondheid;
- via de sport ontmoeten meer mensen elkaar en doen mee aan maatschappelijke activiteiten;
- mensen gedragen zich sportief en respecteren (spel)-regels;
- de topsport in Nederland wordt bevorderd als symbool voor ambitie, als bron van ontspanning en voor het nationale imago in binnen- en buitenland.

Uitvoeringsnota voor ‘Tijd voor sport’ is: ‘Samen voor sport’.

‘Kansen voor topsport; het topsportbeleid van de rijksoverheid’

De primaire verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van topsport en topsportbeleid ligt bij de sportbonden en NOC*NSF. De rijksoverheid ondersteunt deze organisaties daarin en houdt zich bezig met het scheppen van voorwaarden voor een goed topsportklimaat (bijv. Topsportinfrastructuur en beperken risico’s).

Vanuit Den Haag zijn er nog diverse sportgerelateerde regelingen, nota’s en moties die als input voor een beleidsnota gebruikt kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan:

- Jeugd in beweging (1996-2000);
- Sport, tolerantie en fair play;
- Goud voor groen (sport en milieu);
- Samenspel scoort (sport en ontwikkelingssamenwerking);
- Sport in EU-verdrag;
- Topsportnota (stipendium, EK2000);
- Samenhang sportopleidingen;
- Vangnet zwemonderwijs;
- Topsportevenementen;
- Alliantie school en sport;
- Sport in troonrede: 1994, 1996, 1997, 1998, 2001, 2005;
- Sport en kinderopvang (motie Verbeet en van der Sande);
- Scholen en multifunctionele accommodaties;
- Beleidskader Milieu en sport;
- Regeling topsportaccommodaties en evenementen;
- Nationaal Actieplan Sport en Bewegen;
- Meedoen allochtone jeugd;
- Multifunctionele sportaccommodaties (motie verhagen).

Europa

(2004) Europees jaar opvoeding door sport

(2007) White paper on sport



IPO

De positie van de gezamenlijke provincies is in sportland bescheiden. IPO heeft in 2003 besloten dat sport een onderdeel vormt van het beleidsterrein Sociaal Beleid. Vanaf 2004 is er - een beperkte- formatie gereserveerd voor sport. Het IPO beïnvloedt de totstandkoming van het sportprogramma 2006-2010 met als doel een goede positionering van de provinciale rol. De platformfunctie wordt benut voor uitwisseling van provinciale initiatieven.

Jaarplan 2003

Sociale vraagstukken en sport

- Versterking sociale beleid en dwarsverbanden leggen met economische en fysieke beleid van provincies zowel in stedelijke als plattelandsgebieden. Prioriteit voor: gevolgen evaluatie van de Welzijnswet met bijzondere aandacht voor de provinciale steunfuncties, informatievoorziening Welzijnssector (o.a. eenheid in taal) en versterking positie vrijwilligers;
- Versterking samenhang met het gemeentelijk en rijksbeleid op het terrein van breedtesport als instrument voor het versterken van de gezondheid en van de sociale cohesie. Speciale aandacht voor instandhouding en verruiming van de stimuleringsregeling breedtesport en versterking van de relatie tussen de provinciale topsportinfrastructuur en de breedtesport.

NOC*NSF

‘Ruimte voor ontwikkeling’ (1997-2001)

In de nota Ruimte voor ontwikkeling stelt NOC*NSF maatregelen voor ter verbetering van de breedtesport in Nederland.

‘Professionalisering in de sport’ (PRinS, 1998)

Beoogd wordt door middel van professionalisering de kwaliteit van de sportvereniging te verhogen.

‘Topsportbedrijven: programma voor prestaties: topsportbeleidsplan 2001-2004’

Beleidsvoornemens van het NOC*NSF voor het creëren van optimale voorwaarden voor (aankomende) topsporters, waardoor deze maximaal kunnen presteren en Nederland een plaats laten behalen en behouden bij de beste tien landen van de wereld. Realisatie kan worden bereikt door het scheppen van:

- optimale omstandigheden voor topsporters en topcoaches;
- professionele organisatie van de Nederlandse topsport;
- marketing van topsport;
- financiering van topsport.

‘De vereniging wint; meerjarenbeleidsplan 2002-2004’

Deze meerjarenbeleidsplan bevat visie, missie, strategie en organisatie van NOC*NSF ten aanzien van breedtesport.

Coelen, R. van der & M. de Jong (2005). *Onderzoek in het kader van de Buurt-Onderwijs-Sport impuls; Wijkanalyses gemeente Venlo 2005 Basisschoolleerlingen groep 5 t/m 8*. Gemeente Venlo

Brummelkamp, G. (1998). *Sportbeleid en sportondersteuning in Gelderland; samenvatting van een onderzoek naar de Gelderse Sport Federatie*. Nijmegen: ITS

Bottenburg, M. van & Schuyt (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF

Bottenburg, M. Van, C. van ’t Hof & E. Oldenboom (1997). *Goed, beter, best; naar een kwaliteitsbeleid in een pluriforme sportsector*. Amsterdam: Diopter.

Bottenburg, M. van (2006). *Het kapitaal van sport* (Oratio)

Daal, P. van & M. Verhoef (2000). *Aanzetten tot een provinciaal sportbeleid*. Tilburg: PON

Duijvestijn, H. & P. Kattenberg (2004). *Nederland, ondernemend sportland; de toekomst van de sport komt uit de breedte*. Den Haag: Stichting Maatschappij en onderneming

Duijvenstijn, P. & E. Lagendijk (2004). *Beweegmanagement de aanpak; leidraad voor structurele samenwerking in BOS op uitvoeringsniveau*. Arnhem: NISB

Hampsink, M., N. Hagedoorn & J. Steenberg (2007). *Interactieve beleidsontwikkeling; Introductie, handvatten, tips en praktisch aanbod voor de beleidsmaker*, Bennekom: NISB

Heuvel, M. van den (2004). ‘Sportieve stad’, in *Gemeente Amsterdam, Wat Amsterdam beweegt. Sociaal Structuurplan Amsterdam 2004-2015 (concept)*. Amsterdam: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.

Heuvel, M. van den (2004). *Noord United. Een verkenning naar de betekenis van sport in de sociale structuur van Amsterdam-Noord*. ’s-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.

Heuvel, M. van den & H. van der Poel (1999). *Sport in Nederland; een beleidsgerichte toekomstverkenning*. Tilburg: Tilburg University Press.

Jantje Beton, VNG & NUSO (2006). *Spelen met ruimte; handboek gemeentelijk speelruimtebeleid*. Amsterdam: Mets & Schilt

De Knop, P. & J. Hoyng (1998). *Functies en betekenissen van sport*. Tilburg: Tilburg University Press

Lamers, H. (1997). *Handleiding voor beleidsteksten*. Bussum: Coutinho.

LC (1999). *Van pro tot prof; 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid*. Dordrecht: LC

Ligtenbarg, M. (2006). *Privatisering en commercialisering van sportaccommodaties; een onderzoek naar de invloeden van privatisering en commercialisering op sport(accommodatie)beleid van de lokale overheid*. Enschede: Universiteit Twente en DSP-groep

Loon, C. van (2007). *Op eigen benen? Interne discussienotitie Spijkenisse*.

Steenbergen (2004). *Grenzen aan de sport; een theoretische analyse van het sportbegrip*. Maarssen: Elsevier

Theeboom, M., J. Vertonghen & F. Dekens (2007). *Handleiding sportbeleidsplan*. Brussel: ISB

VNG Blauwe reeks 39 (1966). *De gemeente en de sport*. Den Haag: VNG

VNG Groene reeks 106 (1989). *Gemeentelijk sportbeleid*: Den Haag: VNG.

VWS (1998). *Integraal denken en doen in gemeentelijk sportbeleid; over pingelaars en teamspelers*. Rijswijk.

VWS (2005). *Tijd voor sport*. Rijswijk.

VWS (2006). *Samen voor sport*. Rijswijk.

WRR (2006). *Inzichten vanaf de zijlijn, wetenschappelijke coaching van het sportbeleid?* Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

Almere (2001). *Blijvend in beweging; beleidsplan sport 2002-2005*

Amsterdam (2003). *Resultaat door samenspel; gemeentelijke Nota sportstimulering 2003-2010*

Apeldoorn (2006). *Sportnota, op weg naar 2012*

Breda (2001). *Sportnota 2001 gemeente Breda*

Cuijk (2007). *Cuijk maakt tijd voor sport; sportnota 2007 tot en met 2010*

Den Helder (2006). *Kadernota Lokaal Sportbeleid; wat ons beweegt*

Eemnes (2004). *De sport in actie: 2004*

Gouda (2006). *Kadernotitie sport*

Harderwijk (2006). *Samen sporten, bewegen en leven: 2006 - 2010*

Heerenveen (2006). *Sportbeleidsplan Heerenveen 2006-2009*

Leiden (2006). *Startschot; kadernota Leids sportbeleid 2006-2010*

Littenseradiel (2005). *Littenseradiel in beweging: 2005 - 2009*

Maassluis (2002). *Maassluis: sportieve stad aan de waterweg; beleidsnota breedtesport 2002-2007*

Meppel (dec 2005). *Kadernota sport gemeente Meppel 2006-2010; gerichte sturing in een sportieve gemeente*

Montferland (2007). *Nota sportbeleid 2007-2010 gemeente Montferland*

Nijmegen (2002). *Beleidsnota Sport (2002-2006: "Breedtesport op topsportniveau"*

Oisterwijk (2001). *Raamnota sportbeleid gemeente Oisterwijk*

Oss (maart 2004). *Kadernota sportbeleid gemeente Oss; Richting in beweging*

Provincie Groningen. (2006). *Mitdoun = goud!; sportnota Provincie Groningen 2007-2010*

Provincie Gelderland (2004). *Speelveld in beweging; nota Sport en bewegen provincie Gelderland*

Roosendaal (2001). *Beleidsnotitie Breedtesport Gemeente Roosendaal 2001-2010*

Vlissingen (2002). *Sport doen en beleven; sportnota gemeente vlissingen*

Woerden (2006). *Beleid in beweging; gemeentelijke sportbeleid 2006-2010*

Landelijke sportorganisaties

NISB	Hans Arends, Remco Boer, Danny van Dijk, Henk Hack, Peter-Jan Mol, Willem van Montfort
NOC*NSF	Antoine de Brouwer, Ester Helthuis, Emiel Krijt
VSG	Gerard van den Houten, Ronald Huijser

Provinciale sportraden

Gelderse Sport Federatie	Dianne Alting, Roelie Schuring, Catharina Mulders
Huis voor de Sport Limburg	Daniëlle Remy, Roy Simons
Sport Drenthe	Hans Leutscher
Sport Fryslan	Nynke den Heijer
Sportraad Overijssel	Dick Bloemert
Sportservice Midden Nederland	Simon Ott, Maarten Punt
Sportservice Noord-Brabant	Sandra Heerius, Jurgen Koevoets
Sportservice Zuid-Holland	Ton Friederichs, Bart Volkerijk
Sport Zeeland	Patrick Vader

Gemeenten

Bernheze	Frank Pater
Den Bosch	Corniel Groenen
Ede	Theo Nijenhuis
Eindhoven	Harry Renders
Harderwijk	Walter Leurink, Sandra Staats
Nunspeet	Marije van den Berg
Renkum	René Jansen
Someren	Gerard Lomans
St. Oedenrode	Kirsten Willunat
Tiel	Ingrid Koedam
Veghel	Paul van den Hurk
West Maas en Waal	Angelique Dijkers

Overige

Vrije Universiteit Brussel	Marc Theeboom
Movisie	Ard Sprinkhuizen
Kennispraktijk Steenbergen	Hendrik-Jan Meijboom



COLOFON

Uitgave

Deze brochure is bedoeld voor gemeentelijke beleidsmakers en professionals die zich beleidsmatig bezighouden met sport en bewegen.

Redactieadres

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen
Postbus 64, 6720 AB Bennekom
T (0318) 490900
F (0318) 490995
E info@nisb.nl
W www.nisb.nl

Tekst

Jeroen Hoyng
Iwan de Jong

Eindredactie

Jeroen Hoyng

Tekstadviezen

Nicole Mulders

Fotografie

Erwin Cardol
Willem Mes, Utrecht
Simone Vellekoop, Noordwijk
Voermans Van Bree, Westervoort

Vormgeving en productie

VUURWERK communicatie en vormgeving, Arnhem

Drukwerk

Drukmotief, Apeldoorn

