

Beleidswijzer Sport & Bewegen



Beleidswijzer Sport & Bewegen

Kenniscentrum Sport & Bewegen

Jeroen Hoyng
Mijke Sluis

met medewerking van: Hans Arends, Eralt Boers, Laura Butselaar, Annemiek Haak,
Maartje Kunen, Patrick Rijnbeek, Marieke Verhaaf



Colofon

Uitgave: Kenniscentrum Sport & Bewegen

Datum: januari 2020

Redactieadres: Kenniscentrum Sport & Bewegen

Postbus 643, 6710 BP Ede

T (0318) 490900

E info@kenniscentrumsportenbewegen.nl

W www.kenniscentrumsportenbewegen.nl

Auteurs: Jeroen Hoyng en Mijke Sluis

Met medewerking van Hans Arends, Eralt Boers, Laura Butselaar,
Annemiek Haak, Maartje Kunen, Patrick Rijnbeek, Marieke Verhaaf

Eindredactie: Lucy Holl

Vormgeving: Birgit Schrama

Foto's: Fotografie Gert Jan Koster, Willem Mes Photography, Hein Koops,
Colijn van Noort, Simone Vellekoop en Voermans van Bree Fotografie

Drukwerk: Hakker van Rooijen

Inhoudsopgave

Colofon	3
Voorwoord	5
Inleiding	7
Stap 1: Aanleiding voor sport- en beweegbeleid	15
Stap 2: Procesarchitectuur	19
Stap 3: De Analyse	29
Stap 4: Visie, doelen en doelgroep	35
Stap 5. Beleidsthema's	41
Stap 6: Implementatie en uitvoering	45
Stap 7: Monitoring en evaluatie	49
Stap 8: Verankering	53
Lijst deelnemers sessies	55



Voorwoord

Voor je ligt de nieuwe uitgave van de Beleidswijzer Sport & Bewegen. Sinds de laatste herdruk uit 2009 zijn er diverse maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het tot stand komen van hedendaags sport- en beweegbeleid. Denk aan de decentralisatie van zorgtaken van de centrale overheid naar de gemeente. Daarnaast is er de terugtrekkende overheid met als gevolg nieuwe verhoudingen tussen overheid, maatschappelijke organisaties en burgers. Deze veranderende rol van de burger bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering heeft natuurlijk ook invloed op het lokale sport- en beweegbeleid.

Ook de visie op sport en bewegen verandert (zie artikel op allesoversport.nl met de titel 'Wat is sport?') en daarmee het sport- en beweegbeleid. Sport wordt steeds minder alleen doel op zich, maar steeds meer een middel om diverse maatschappelijke doelen en gemeentelijke opgaven te realiseren. Denk aan de inzet van sport en bewegen bij het terugdringen van gezondheidsachterstanden en de inzet binnen de zorg- en welzijnssector. Tevens biedt sport steeds meer kansen voor de economische ontwikkeling van gemeenten: sport kan ingezet worden bij citymarketing en er is ruimte voor innovaties.

Bovenstaande ontwikkelingen vragen om een andere kijk op en andere aanpak van de beleidsontwikkeling en/of -uitvoering. Deze ontwikkelingen zijn meegenomen in en aanleiding voor deze nieuwe uitgave van de Beleidswijzer Sport & Bewegen. De beleidswijzer is een praktisch hulpmiddel om nieuw sport- en beweegbeleid te formuleren of het huidige beleid te vernieuwen. Dit kan een zelfstandige, losstaande nota zijn of een onderdeel van bijvoorbeeld een nota gezondheidsbeleid of een Wmo-beleidsnota. De beleidswijzer geeft inzicht in elementen van beleidsvorming die je stapsgewijs kunt zetten, aangevuld met handige tips en praktijkvoorbeelden. Beleidsvorming is niet per definitie een volgtijdelijk proces. Elementen die je beschrijft of stappen die je neemt kunnen naast elkaar bestaan en elkaar beïnvloeden. Afhankelijk van de fase waarin de gemeente zich bevindt, kunnen ook slechts delen van het stappenplan worden gevolgd en uitgewerkt.

De beleidswijzer begint met een inleiding over de rol van de gemeente. We beschrijven de diversiteit aan nota's en gaan in op de voordelen van een beleidsnotitie. In het tweede deel gaan we nader in op het ontwerpen van beleid bestaande uit de volgende stappen:

1. Aanleiding
2. Procesarchitectuur
3. Analyse
4. Visie, doelen en doelgroep
5. Beleidskeuzes en thema's
6. Uitvoering
7. Monitoring en evaluatie
8. Verankering

We hebben deze beleidswijzer geschreven voor gemeentelijke beleidsambtenaren uit de sectoren sport, welzijn, gezondheid, onderwijs en ruimtelijke ordening die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en coördineren van het sport- en beweegbeleid. Echter, ook andere geïnteresseerden kunnen de beleidswijzer gebruiken als inspiratiebron en handreiking.

Kenniscentrum Sport & Bewegen, maart 2017



Inleiding

Het ontwikkelen van sport- en beweegbeleid is een proces dat al op vele manieren beschreven en uitgediept is. In deze beleidswijzer kiezen wij, net zoals in de vorige versie, voor een systematische werkwijze om tot sport- en beweegbeleid te komen en het proces te organiseren. Uiteraard verschillen gemeenten van elkaar, zo ook het proces om tot een beleidsnota te komen. Dit betekent in de praktijk dat gemeenten niet alle stappen doorlopen of niet alle stappen in dezelfde volgorde uitvoeren.

Waarom een beleidsnota?

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, eventueel gekoppeld aan actuele beleidsthema's uit onder meer de Wmo, de Participatiewet, de visie op de jeugd(hulp), et cetera.

Voor een gemeente schept een sport- en beweegnota duidelijkheid over en geeft focus aan wat de gemeente wil met sport en bewegen. Hierdoor is een sport- en beweegnota een prima communicatie-instrument. Het biedt andere sectoren in de gemeente mogelijkheden tot aanhaken, samen optrekken, versterken en bundelen van initiatieven en budget om doelen te realiseren. Dit creëert draagvlak bij en bevordert afstemming tussen verschillende onderdelen van de gemeente en tussen gemeente en sportaanbieders. Daarnaast biedt een beleidsnota een goede mogelijkheid om de gestelde doelen en resultaten na enkele jaren te evalueren.

Voor sport- en beweegaanbieders biedt een sport- en beweegnota de kans om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Het schept duidelijkheid bij sportaanbieders wat de gemeente wel en niet ondersteunt en stimuleert. Het biedt sportaanbieders een toetsingskader voor eigen initiatieven en de mogelijkheid om zich te profileren.

Voor burgers biedt een sport- en beweegnota de mogelijkheid om in te springen op nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van sport en bewegen. Dit biedt kansen om (anders) georganiseerde en/of ongeorganiseerde sportmogelijkheden beter te benutten. Het versterkt de sociale en fysieke omgeving die sport en bewegen stimuleert.

Diversiteit in nota's

Beleid gaat over manieren waarop een gemeentelijke overheid actuele maatschappelijke vraagstukken wil benaderen of aanpakken. Beleidskeuzes hebben in de kern altijd een politieke grondslag. Wat als 'maatschappelijk vraagstuk' wordt gedefinieerd, heeft veel te maken met de tijdsgeest, de lokale, landelijke en internationale ontwikkelingen en de politieke kleur van de landelijke en de gemeentelijke overheid. Ook wordt in beleid duidelijk welke waarden we in de samenleving belangrijk vinden.

Gemeenten stellen bij het ontwerpen van beleid, vaak verschillende soorten nota's op, bijvoorbeeld zowel een kadernota of een beleidsnota en een uitvoeringsnota. Er zijn ook gemeenten die in een nota alleen hoofdlijnen opnemen, zoals in een startnotitie, visiedocument of kadernota. Deze keuze is per gemeente verschillend en wordt vaak ingegeven door de lokale situatie, wens of fase van het beleid.

Checklist sport- en beweegnota

Aanvullend op de Beleidswijzer heeft Kenniscentrum Sport & Bewegen een checklist voor het schrijven van een sport- en beweegnota gemaakt. De checklist richt zich op de onderdelen voor een kader- en beleidsnota. Kiezen voor een kadernota betekent in de meeste gevallen dat een aanvullende uitvoeringsnota nodig is. Immers, een kadernota is abstracter dan een beleidsnota.

Startnotitie of visiedocument

Een startnotitie of visiedocument dient als eerste aanzet voor het te ontwikkelen nieuwe beleid. Denk na over waar je naartoe wilt en hoe je dat voor je ziet. In veel gevallen is binnen de gemeente al een algemene visie opgesteld. Idealiter zou bij het ontwikkelen van nieuw sport- en beweegbeleid (of het herschrijven van het huidige beleid) aangesloten moeten worden bij de algemene visie van de gemeente. Deze visie kan dan toegepast worden op het sportdomein. Een startnotitie bestaat vaak uit de aanleiding/urgentie, een situatieanalyse, trends en ontwikkelingen en de visie van de gemeente op het sport- en beweegbeleid. Geef ook aan wat de uitgangspunten/kaders van het beleid zijn en op welke wijze je de partners en burgers wilt betrekken. Een startnotitie of visiedocument kan een efficiënt instrument zijn om politiek en bestuur in een vroegtijdig stadium te committeren aan de uitgangspunten voor het nieuwe beleid.

Sportvisie Eindhoven: iedereen beweegt

Uitgangspunt voor de sportvisie is: met plezier en beleving iedereen een leven lang laten sporten en bewegen, en Eindhoven laten uitgroeien tot een actieve stad. In deze sportvisie speelt Eindhoven in op nieuwe trends en ontwikkelingen, bijvoorbeeld dat Eindhovenaren meer in de openbare ruimte sporten, dat er meer aandacht is voor een gezonde levensstijl en dat er nieuwe sporten opkomen. De kern van de nieuwe sportvisie is bewegen verder te stimuleren door de openbare ruimte uitnodigend te maken, Eindhoven wil meer vitale verenigingen ontwikkelen en wil sport stimuleren bij ouderen en kinderen.

Bron: <https://eindhovensport.nl/sport-en-beweegvisie-2016>

Plan van aanpak in de gemeente Westvoorne

In 2012 is een startnotitie opgesteld: die dient als plan van aanpak om het sportbeleid van de gemeente door middel van een integrale benadering te actualiseren en verder vorm te geven. Dit document was de procesbeschrijving om tot de nieuwe sportnota 'Westvoorne verenigd in sport en bewegen 2013-2020' te komen. Om te zorgen dat de sportnota op voldoende draagvlak kan rekenen bij de externe ketenpartners, is een traject ingezet waarbij verschillende ketenpartners in een vooraf bepaalde mate kunnen participeren bij de actualisatie van de sportnota. De externe partners zijn onderverdeeld in vier groepen: verenigingen, scholen, jongeren en ouderen. De externe partners zijn bij de uitwerking van de sportnota geraadpleegd (zie ook participatieladder in stap 2: procesarchitectuur).

Visie op sport en bewegen in Leidschendam-Voorburg

In de gemeente Leidschendam-Voorburg is gekozen voor een beknopte visie op sport en bewegen. In een schema op A3-formaat worden verschillende thema's met hun doelen en resultaten benoemd. Het overzicht is kort, bondig en duidelijk. Geen uitgebreide tekst maar wel een helder overzicht dat leesbaar en bruikbaar is voor iedereen.

Kadernota

In een kadernota geeft een gemeente in hoofdlijnen weer wat zij de komende jaren wil bereiken, wat ze daarvoor gaat doen en wat het financiële kader is. Een kadernota is gebaseerd op relevante informatie, onderzoek en resultaten van het eerder gevoerd beleid, maatschappelijke ontwikkelingen en actuele ambities van de gemeente. In een kadernota staat dat een sport- en beweegnota wordt opgesteld, met daarin beschreven de stappen om te komen tot (integraal) sport- en beweegbeleid, missie, visie en doelstellingen van het toekomstige beleid.

Kadernota sport en bewegen gemeente Hengelo

De gemeente Hengelo stelde in 2016 een kadernota op waarin ze schetst hoe de inhoud van het sport- en beweegbeleid er op hoofdlijnen uitziet. Hierin worden drie beleidslijnen onderscheiden: sportstimulering, verenigingsondersteuning en sportaccommodatiebeleid. De kadernota vormt de kapstok voor de nadere invulling van het sportbeleid voor de komende jaren: *wat* gaan we doen/bereiken binnen elke beleidslijn? Vervolgens wordt dit concreet uitgewerkt in een afzonderlijk (deel) uitvoeringsprogramma per beleidslijn. Daarin wordt ingegaan op de vraag *hoe* dat wordt gedaan en met welke middelen. In principe zijn de uitvoeringsprogramma's ter afdoening van het college van burgemeester en wethouders. Echter, als er wijzigingen met betrekking tot het huidige financiële kader worden voorgesteld, dan ligt de besluitvorming bij de gemeenteraad, aangezien de raad over de financiële kaders gaat.

Beleidsnota

Een beleidsnota geeft de gemeente inzicht in de ambities, keuzes, activiteiten en gewenste resultaten die zij de komende periode op het terrein van sport en bewegen wil bereiken, op welke wijze, met wie en in welke periode. Een beleidsnota sport en bewegen is steeds vaker interdisciplinair van opzet en inhoud. Sport en bewegen heeft een intrinsieke waarde en het heeft, steeds nadrukkelijker, ook een maatschappelijke functie. In een sport- en beweegnota zijn vele beleidsvoornemens en -acties geformuleerd. Daarbij wordt ook aangegeven welke beleidsinstrumenten daarvoor ingezet worden en welke uitvoeringspartners worden

betrokken. Een beleidsnota is geen doel op zich, het is een instrument om maatschappelijke ontwikkelingen te stimuleren, te faciliteren en vaak ook te reguleren.

Uitvoeringsnota

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. Hoe meer een gemeente ruimte geeft aan burgers voor de invulling van de uitvoering hoe minder de uitvoeringsnota op detailniveau kan worden uitgewerkt.

Vanzelfsprekend is het van belang om bij het opstellen van bovenstaande nota's rekening te houden met de jaarlijkse planning en controlecyclus van de gemeente. Hierdoor passen de activiteiten, planning en resultaten bij de begrotings- en verantwoordingscyclus van de gemeente.

Rollen van de gemeente

Bij het ontwikkelen en realiseren van beleid kan de gemeente verschillende rollen aannemen. Voor het maken van keuzes kan de gemeente zich de volgende vragen stellen:

- Welke rol wil en kan een gemeente vervullen in relatie tot sport en bewegen?
- Welke consequenties heeft dat voor haar beleid, voor haar financiën en voor de uitvoering?

Dit kan per gemeente en per fase van de beleidsontwikkeling verschillen, er is geen algemeen format. Vaak vloeien de rollen in elkaar over: bij de start nemen gemeenten vaak de regie, ze agenderen, initiëren, verbinden partijen en geven sturing. Later in het proces nemen gemeenten vaker een faciliterende rol in. De rol die de gemeente kiest, heeft alleen wel invloed op zowel de inhoud van het beleid als op de manier waarop het beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Met de verandering van rollen neemt ook de inzet van de gemeente af en die van betrokken partijen juist toe.

De trend bij de landelijke overheid is om beleid steeds meer te decentraliseren. In het algemeen is er een tendens te zien van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', van 'zelf uitvoeren'





naar 'laten uitvoeren', en van 'sterk sturen' naar 'mogelijk maken'. Hierdoor lijkt/kan de rol van de gemeente steeds verder verschuiven van uitvoerder en regisseur naar stimulator en ondersteuner. Een vorm van regie blijft in veel gemeenten belangrijk omdat ze investeren in voorzieningen en niet-kostendekkende activiteiten. Er is behoefte aan een overheid die samenwerking en interactie tussen verschillende beleidsterreinen stimuleert, innovaties ondersteunt en initiatieven ontplooit om maatschappelijke doelen te realiseren.

Dit betekent dat naast de gemeente ook andere partijen de mogelijkheid en verantwoordelijkheid hebben/krijgen om een bijdrage te leveren aan het lokale sport- en beweegbeleid en aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en stedelijke opgaven. Dit vraagt om een andere, vaak minder prominente rol, van de gemeente.

Gemeente Rotterdam doet onderzoek naar rollen

Eind 2015 heeft de gemeente Rotterdam onderzoek laten doen naar de mogelijke toekomstige rol(len) van de gemeente bij de uitvoering van het gemeentelijk sportbeleid vanaf 2017. Daarbij is ook gekeken naar de rollen en inzet van andere partijen - zowel publieke als private - in het bevorderen van de sportdeelname binnen de gemeente Rotterdam. Aanleiding voor het uitvoeren van het onderzoek was de vaststelling dat niet alleen de gemeente zelf de mogelijkheid heeft en verantwoordelijk is voor het verhogen van de sportdeelname: de gemeente bevindt zich in een speelveld met andere partijen die ook de mogelijkheid en deskundigheid hebben om de sport- en beweegdeelname te verhogen, zonder directe regie van de gemeente.

Bron: Kennispraktijk (2015). De juiste ladders tegen de juiste muren.

Gemeenten kunnen verschillende rollen innemen, wij onderscheiden vier rollen: uitvoerder, regisseur, facilitator en stimulator. Deze rollen kunnen naast elkaar bestaan voor verschillende beleidsonderdelen.

Gemeente als uitvoerder

De rol als uitvoerder is gericht op het zelf uitvoeren van sport- en beweegactiviteiten, de exploitatie en het beheer van (multifunctionele) accommodaties, de realisering van sportvoorzieningen en/of het organiseren van sportevenementen.

Kenmerken:

- De gemeente zet zelf middelen in om de uitvoering handen en voeten te geven.
- De gemeente is zelf verantwoordelijk voor de te leveren prestaties.
- Er is zowel inhoudelijke als procesmatige sturing.
- Beleid en uitvoering zitten onder één dak.

Sterkte

- De gemeente houdt goed zicht op de (kwaliteit van) uitvoering van beleid en het realiseren van doelen.
- De gemeente houdt het initiatief om nieuwe projecten en processen op te starten.

Risico

- Het initiatief vanuit de samenleving neemt af. Partijen, organisaties en burgers leunen achterover en wachten af.
- Het ambtelijk apparaat moet een grote diversiteit aan competenties en vaardigheden bezitten.

Gemeente als regisseur

De rol van regisseur houdt een wijze van sturen in die is gericht op de afstemming van de actoren, hun doelen en handelingen tot een samenhangend geheel, met het oog op een te behalen resultaat. Een regisserende gemeente stelt zich op als verbinder binnen de lokale samenleving, zonder dat ze over de partijen formeel zeggenschap heeft of hier verantwoordelijkheid voor draagt.

Kenmerken:

- De gemeente brengt mensen en organisaties bij elkaar en doet een beroep op hun kracht en expertise.
- De gemeente is kaderstellend, maar bepaalt mét andere organisaties de beleidsdoelen en de uitvoering ervan.

- Er is geen formele, hiërarchische sturing van de gemeente richting de samenwerkingspartijen, er is sprake van een horizontale relatie.
- De gemeente heeft directe invloed op proces en inhoud en kan in overleg bijsturen.

Sterkte

- Er is actieve betrokkenheid van burgers en externe partijen, waardoor vooral de partijen voor de uitvoering zorgen.
- De gemeente heeft mede invloed op inhoud en proces.
- Er is sprake van borging en verduurzaming van activiteiten bij uitvoerende partijen

Risico

- De afhankelijkheid van externe partijen tijdens de uitvoering is te groot.
- De belangen van de partijen voeren te veel de boventoon.
- Er is sprake van stroperigheid tijdens het proces van samenwerking; realisering van de resultaten laat lang op zich wachten.

Gemeente als facilitator

Een faciliterende gemeente creëert de juiste voorwaarden voor initiatieven van burgers en/of organisaties die bijdragen aan het behalen van een bepaald resultaat of die een doel dichterbij te brengen.

Kenmerken:

- De gemeente is ondersteunend en voorwaardenscheppend.
- De gemeente heeft inhoudelijk afstand en 'durft' los te laten.
- Het biedt ruimte voor (nieuwe) initiatieven die niet zijn ingezet door de gemeente.
- Vooral de eigen kracht en het initiatief van burgers en maatschappelijke organisaties zijn leidend.

Sterkte

- Het is sterk gericht op eigen kracht, initiatief en ideeën van burgers of partijen.
- De organisatie en uitvoering liggen bij externe partijen.
- Met het innemen van deze rol wordt veel vertrouwen uitgestraald naar externe partners.

Risico's

- De gemeente heeft geen inhoudelijke sturing en heeft minder zicht op de voortgang.
- Het gevaar ligt op de loer dat alleen partijen met grote plannen en ideeën zich melden en gefaciliteerd worden, omdat de gemeente te weinig zicht heeft op andere, kleinschalige initiatieven.

Gemeente als stimulator

Een stimulerende gemeente enthousiasmeert, motiveert, moedigt aan en bevordert initiatieven, ideeën en/of activiteiten die positief bijdragen aan de opgestelde (beleids) doelen.

Kenmerken

- Het initiatief ligt altijd bij de gemeente.
- De gemeente maakt gebruik van een breed palet aan manieren om te stimuleren: informeren, (stimulerings)regelingen, enthousiasmeren, inzet van rolmodellen.
- De gemeente voert niet zelf de regie en geeft geen directe, actieve sturing.
- Stimuleren is vaak 'doelgroepspecifiek'.

Sterkte

- De gemeente kan zelf bepalen waar ze zich op wil richten.
- Er kunnen vrijwilligers ingezet worden (denk aan ambassadeurs, rolmodellen).
- Er is een breed palet van manieren om te stimuleren.

Risico's

- De boodschap sluit niet aan bij de behoeften/het profiel van de doelgroep.
- Stimuleren kan te veel eenrichtingsverkeer zijn, te veel de boodschap zenden en te weinig luisteren.
- De gemeente kan te veel op afstand komen en het zicht verliezen op de uitvoering.

Stappenplan voor het ontwerpen van beleid en het organiseren van betrokkenheid

Het ontwikkelen van sport- en beweegbeleid is een proces. In het algemeen bestaat het beleidsproces uit verschillende fases of onderdelen. Deze fases of onderdelen hoeven elkaar niet noodzakelijk volgtijdelijk op te volgen. Sommige stappen kunnen ook parallel aan elkaar worden uitgevoerd. Of gemeenten zijn al verder in het proces en slaan stappen over.

Onderstaand zijn de stappen uitgeschreven in de vorm van de belangrijkste vragen die in een stap aan de orde zouden moeten komen:



Stap 1: Aanleiding

Waarom wil de gemeente een sport- en beweegbeleid, wat is de aanleiding hiervoor? Op welke lokale problemen geeft het beleid een antwoord? Liggen er juist kansen waar sport- en beweegbeleid van betekenis kan zijn? En wat is de rol van de gemeente ten aanzien van het sport- en beweegbeleid?



Stap 2: Procesarchitectuur

Hoe ziet het proces om te komen tot sport- en beweegbeleid, een visie of een integrale nota eruit? Hoe richt je dit proces in en op welke manier ga je aan de slag en met wie? Hoe betrek je collega's en stakeholders en wat is ieders rol?



Stap 3: Analyse

Hoe ziet de huidige situatie eruit? Wat is er allemaal al aan sport- en beweegvoorzieningen en -activiteiten en evaluaties van bestaand lokaal beleid? Welke wensen en behoeften zijn er bij sport- en beweegaanbieders, burgers en (maatschappelijke) organisaties? Welke ontwikkelingen zijn er binnen de gemeente, maar ook landelijk op sport- en beweegbeleid? Wat heeft invloed op het sport- en beweeggedrag van mensen?



Stap 4: Visie, doelen en doelgroep

Wat wil je bereiken met het sport- en beweegbeleid? Voor wie is het beleid bedoeld? En welke effecten hoop je te bereiken met het beleid?



Stap 5: Beleidsthema's

In deze stap worden keuzes gemaakt ten aanzien van welke thema's in het sport- en beweegbeleid van de gemeente worden opgenomen. Welke beleidskeuzes worden gemaakt? Op welke thema's richt je je als gemeente voor het sport- en beweegbeleid? Met welk (maatschappelijk) doel, voor wie en met wie? Geef ook aan waarom een thema juist niet wordt opgenomen in beleidsplan.



Stap 6: Uitvoering

Welke activiteiten en interventies worden ingezet om de geformuleerde doelen te realiseren? Welke prioriteiten worden gesteld? En welke activiteiten en programma's zetten we wanneer in, welke middelen en instrumenten hebben we daarvoor nodig en hoe gaan we dat precies doen?



Stap 7: Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie is een belangrijke stap om vast te stellen of de gestelde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn bereikt. Zijn de activiteiten goed uitgevoerd en waren het ook de juiste activiteiten? Hebben de geplande inspanningen het gewenste effect gehad?



Stap 8: Verankering

Wat is nodig om resultaten in stand te houden en activiteiten te vervolgen? Welke landelijke programma's lopen door waarbij aansluiting gezocht kan worden? Met wie of welke partij moeten we praten? Wat is er nodig aan ondersteunende documenten en/of instrumenten?

In het volgende deel van de Beleidswijzer gaan we nader in op de verschillende stappen, aangevuld met praktische tips, handvatten en voorbeelden uit de praktijk.





Stap 1: Aanleiding voor sport- en bewegbeleid

Waarom een sport- en bewegbeleid in de gemeente, wat is de aanleiding hiervoor?
Op welke lokale problemen geeft het beleid een antwoord? Liggen er juist kansen waar sport- en bewegbeleid van betekenis in kan zijn? En wat is de rol van de gemeente ten aanzien van het sport- en bewegbeleid?

De urgentie om (nieuw) sport- en bewegbeleid te maken is er wanneer bepaalde vraagstukken die belangrijk worden geacht niet opgelost worden binnen het huidige beleid van de gemeente. De aanleiding kan heel divers zijn en zal per gemeente verschillen:

- In zicht komen van de einddatum van de looptijd van de huidige sportnota;
- Veranderende rol van de gemeente (bijvoorbeeld decentralisatie van taken);
- Veranderingen in de maatschappij (bijvoorbeeld meer ruimte voor burgerinitiatieven, achterstanden, toe- of afnemende vraag);
- Koerswijzigingen binnen de gemeente (bijvoorbeeld bezuinigingen, nieuwe wethouder);
- Nieuwe of veranderende ambities en/of behoeften van de sportaanbieders en sporters;
- Gemeentelijke herindeling;
- Inspelen op nieuwe kansen (bijvoorbeeld stimuleringsregelingen vanuit centrale overheid of Europa).

Wat de aanleiding ook is voor het actualiseren of herzien van het sportbeleid, je begint nooit helemaal opnieuw. Er zijn altijd een gemeentelijke visie, randvoorwaarden en vaststaande kaders en bestaand beleid die voor een deel het (ver)nieuw(d)e beleid bepalen. Het zal daarom ook niet altijd per definitie gaan over het ontwikkelen van een geheel nieuwe nota. Veel gemeenten zullen ook steeds vaker kiezen voor een visie, jaarplan of notitie om hiermee ook in te kunnen blijven spelen op trends en ontwikkelingen (zie Inleiding).

Lokaal Gezondheidsbeleid in de gemeente Ommen

De gemeente Ommen heeft er in 2012 voor gekozen om sport en bewegen integraal onderdeel uit te laten maken van de nieuwe nota Lokaal Gezondheidsbeleid in plaats van het vernieuwen van het bestaande sportbeleid. In het sportbeleid speelde bewegestimulering en het bevorderen van een gezonde leefstijl namelijk een steeds nadrukkelijker rol. Sportorganisaties zijn steeds vaker gespreks- en/of uitvoeringspartner van sociale netwerken in de buurt of de wijk, vaak in samenwerking met scholen, gezondheidsorganisaties en andere sociaal-maatschappelijke organisaties. Door het projectmatige karakter van het bestaande sportbeleid kon goed aansluiting worden gevonden bij de speerpunten van het lokale gezondheidsbeleid.

Waarom lokaal sport- en bewegbeleid

Met het opstellen en uitvoeren van lokaal sport- en bewegbeleid kun je als gemeente inspelen op lokale vragen, problemen of uitdagingen in de sport. Daarnaast zetten gemeenten lokaal sport- en bewegbeleid steeds vaker in als middel om doelstellingen op andere, aanpalende beleidsterreinen zoals gezondheid, onderwijs en opvoeding, welzijn, veiligheid, economie en stadsontwikkeling te realiseren. Met het opstellen en uitvoeren van lokaal sport- en bewegbeleid kan een gemeente dus inspelen op lokale vragen, problemen of uitdagingen binnen sport en bewegen. Tegelijkertijd kan het ook van waarde zijn voor andere sectoren, zoals binnen de kaders van de Wmo en Participatiewet. Er bestaat geen wettelijke verplichting op het gebied van sportbeleid, maar sport en bewegen leveren wel een belangrijke bijdrage aan een gezonde, sociale, leefbaarder en veiliger samenleving. Het kan een (deel van) de oplossing bieden voor uitdagingen als gezondheidsbevordering en het bereiken maatschappelijke samenhang.

Gemeentelijke beleidsontwikkeling wordt niet alleen door gemeentelijke focus en prioriteit beïnvloed, maar ook het landelijk beleid kan aanleiding zijn voor lokale keuzes en kaders.

Meedoen in de gemeente Deventer

De gemeente Deventer streeft ernaar dat alle inwoners naar vermogen meedoen. Of het nu gaat om wonen, gezondheid, sport, vrijwilligerswerk of ontmoeten, het gaat om een samenleving waarin burgers op elkaar betrokken zijn en hun kwaliteiten optimaal inzetten voor zichzelf, hun omgeving en daarmee de stad. Dit streven naar 'meedoen' kan tal van voordelen opleveren. Het geeft een gevoel van eigenwaarde, draagt bij aan welzijn en welbevinden en verkleint de vraag naar zorg. Voorgaande is verwoord in het Meedoen beleid 2015-2019. De waarde die het college van B&W van de gemeente Deventer hecht aan sport en bewegen en de verbondenheid met andere beleidsterreinen vroeg volgens het college om een nadere uitwerking van de sportieve ambities. Dit heeft in 2015 geresulteerd in een Meedoen Sportbeleid, een concretisering van sportbeleid waarbij de uitgangspunten van het Meedoen beleid leidend zijn.

Wat doe je in deze stap

Afhankelijk van de lokale situatie, wens of fase van het beleid maak je als gemeente een keuze voor een startnotitie, kadernota, beleidsnota of uitvoeringsnota (zie Inleiding). Het kan ook een combinatie zijn.

In elk van de gekozen varianten is het creëren van draagvlak van cruciaal belang voor goed sport- en beweegbeleid. Bij een startnotitie of visiedocument is het bijvoorbeeld van belang goed in beeld te krijgen wat de behoeften en wensen van de burgers en maatschappelijke organisaties zijn. Op deze manier sluit het sport- en beweegbeleid goed aan bij de lokale vraag en creëer je tevens draagvlak voor het beleid.

Denk bijvoorbeeld aan het actief ophalen van wensen en ideeën door de wijk in te gaan. Ga met bewoners in gesprek over de sport- en beweegmogelijkheden en de problemen die zij daarbij ervaren in de wijk. Of organiseer gespreksavonden met bijvoorbeeld sport- en welzijnsverenigingen. Deze gesprekken kunnen veel input leveren die als aanleiding opgepakt kunnen worden om (nieuw) sport- en beweegbeleid te maken. De terugkoppeling van de resultaten kan eveneens via informatieavonden, maar bijvoorbeeld ook via een

(digitale) nieuwsbrief of social media. Meer achtergrond en informatie over het creëren en behouden van draagvlak is te vinden in stap 2: Procesarchitectuur.

Hoe doe je deze stap

Een keuze tussen een startnotitie, kadernota, beleidsnota of uitvoeringsnota of een combinatie ervan is afhankelijk van de lokale situatie, wens of fase van het beleid. Welke keuze je ook maakt, het is altijd goed om de aanleiding of urgentie goed te beschrijven. Ga hiervoor in ieder geval in gesprek met relevante stakeholders om zicht te krijgen op problemen en kansen voor het (nieuwe) sport- en beweegbeleid. Analyseer de signalen en beschrijf het omgevingsbeeld. Zoek aansluiting bij andere beleidssectoren en stem gezamenlijke belangen af: denk daarbij aan politieke, economische en sociale factoren. Breng in kaart welke relevantie ontwikkelingen je op landelijk en lokaal niveau ziet die belangrijk zijn voor het (nieuwe) sport- en beweegbeleid;

Beschrijf de stip aan de horizon waar je met je sport- en beweegbeleid naar toe wilt en hoe dit een bijdrage levert aan maatschappelijke doelen of organisatiedoelen. Formuleer een startnotitie concreet en richtinggevend, de uitwerking volgt later. Een startnotitie kan er als volgt uitzien:

- Aanleiding; waarom wordt er gewerkt aan (nieuw) integraal sport- en beweegbeleid?
- Ambitie; wat verstaan we onder het integrale sport- en beweegbeleid?
- Voordelen; welke voordelen heeft het werken met integraal sport- en beweegbeleid?
- Gevolgen; wat zijn de consequenties of mogelijke risico's als er geen integraal sport- en beweegbeleid komt?
- Fasen; welke stappen in de beleidsvorming volgen we?
- Plan; wat is het globale plan van aanpak?
- Partners; welke in- en externe partijen worden betrokken bij het ontwikkelen van het (nieuwe) integrale sport- en beweegbeleid?
- Tijd; hoeveel tijd is er nodig voor het schrijven van dit beleid?

Bedenk welke rol je als gemeente hierin wilt spelen en toets of er een logische relatie is tussen de stip op de horizon en de rol die je als gemeente ziet.

Conceptnota nader onderzocht in de gemeente Genneep

De concept-sportnota in de gemeente Genneep kende volgens Mulier Instituut geen logisch en effectief verband tussen de probleemdefinitie, de doelstellingen, de inzet van middelen, de uit te voeren beleidsactiviteiten, de beoogde uitkomsten van het beleid en de doorwerking hiervan in de vorm van beleidseffecten (Hoekman & Verhoofstad, 2015). Op basis van deze bevindingen heeft Genneep haar concept-nota aangepast.

Tips

- Informeer bij maatschappelijke partners (externe stakeholders), gemeentelijke collega's, politiek en bestuur (met name de wethouder) en formuleer visie gezamenlijk.
- Formuleer een realistisch en positief toekomstbeeld en vermijd kortetermijndenken.
- Denk na over de manier waarop en met wie je communiceert over de ontwikkeling van het beleid. Neem mensen mee in het proces.
- Denk nu al na over een logische verbinding tussen ambities en uitgangspunten van de rijksoverheid in relatie tot gemeentelijke ambities.
- Zorg dat 'beleidsproblemen' voor 'politiek en bestuur' herkenbaar zijn.

Instrumenten

- Openen van online platform voor ideeën en suggesties
- Organiseren van bijeenkomsten/'koffiemomenten'





Stap 2: Procesarchitectuur

Hoe ziet het proces om te komen tot sport- en beweegbeleid, een visie of een integrale nota eruit? Hoe richt je dit proces in en op welke manier ga je aan de slag en met wie? Hoe ga je collega's en stakeholders betrekken en wat is ieders rol? Goed om over dit soort vragen na te denken, alvorens je start. In deze stap helpen we je op weg met de procesarchitectuur.

Sport- en beweegbeleid raakt diverse beleidsterreinen en ook bij de uitvoering van het beleid zijn verschillende doelgroepen en partners betrokken. De bijdrage van deze partners bij zowel het ontwikkelen als het uitvoeren van het beleid is van groot belang. Zorg daarom dat je betrokken en gewenste partijen van zowel intern als extern in een vroegtijdig stadium verbindt aan het ontwikkelproces. Hiermee creëer je niet alleen betrokkenheid en draagvlak, maar ook input en oplossingen voor je ambities, gewenste resultaten en activiteiten.

Je moet betrokkenheid en draagvlak bij verschillende groepen creëren voor een optimale opstart en uitvoering van het beleid:

- Burgers
- Maatschappelijke organisaties
- Interne collega's en andere beleidsafdelingen
- Politiek

Als gemeente kun je hiermee duidelijk maken dat je de inbreng van diverse betrokkenen belangrijk vindt. Betrokkenen zijn doorgaans positiever over beleid wanneer zij, in plaats van een kant-en-klaar document gepresenteerd te krijgen, bij de ontwikkeling zijn betrokken. Zelfs als men het niet geheel eens is met de uiteindelijke inhoud kan een goed verlopen proces draagvlak en betrokkenheid creëren. Veranderingen kunnen bij sportverenigingen of andere aanbieders weerstand oproepen. Als je de sportorganisaties, maar ook andere maatschappelijke organisaties, in een vroeg stadium betreft bij een verandering is het mogelijk eventuele weerstand om te buigen en echte betrokkenheid te creëren. Hiermee leg je een gunstige basis voor een goede uitvoering van het beleid. Te vaak is gebleken dat

wanneer het beleid eenmaal is vastgesteld het vervolgens moeilijk is om nieuwe organisaties te motiveren om mee te doen met de uitvoering.

Het creëren van draagvlak is geen kwestie van een enkele actie, maar vraagt om continue aandacht. Dit betekent dat je vooraf goed moet bedenken in welke fase je welke partijen betreft en op welke wijze je de input verzamelt en terugkoppelt. Het creëren en behouden van draagvlak is in alle fasen van het beleid, van idee tot en met de uitvoering, van groot belang. In de verschillende stappen wordt daarom ook aandacht besteed aan het betrekken van partijen en daarmee het creëren van draagvlak.

Wereldcafés in de gemeente Deventer

Bij de totstandkoming van het nieuwe Meedoen Sportbeleid 2015-2019 in de gemeente Deventer zijn vanuit de gemeente vijf thema's geformuleerd die als kader moesten dienen voor nieuw beleid. Sportverenigingen en betrokken partijen vanuit gezondheid, welzijn en onderwijs hebben vervolgens de gelegenheid gekregen om oplossingsrichtingen en initiatieven aan te dragen. Hun meningen en ideeën hebben dus een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het nieuwe sportbeleid. Er is, kortom, vanuit een visie gewerkt die qua ideevorming als bottom-up kan worden aangemerkt en waarbij dus de actieve participatie van verschillende stakeholders van belang is. Om die ideeën op te halen zijn zogenoemde Wereldcafés georganiseerd. Tijdens een Wereldcafé kunnen stakeholders op ongedwongen wijze ervaringen, inzichten en kennis uitwisselen. Zodoende wordt veel kennis naar boven gehaald en gedeeld en verlopen besluitvormingsprocessen soepeler.

Interactief proces in de gemeente Zeist

Bij het opstellen van de sport- en beweegvisie in de gemeente Zeist is een interactief proces doorlopen: daarin zijn de ambities van de Zeister sport- en beweegaanbieders en de politiek-bestuurlijke ambities zoveel mogelijk bij elkaar gebracht. De visie is tot stand gekomen in dialoog tussen gemeente, inwoners en maatschappelijke partners in en om de sport. Samen is gekeken hoe het nu gaat en is nagedacht over wat ze in de

toekomst zouden willen. Wat is er tot nu toe gedaan op het terrein van sport, welke initiatieven zijn er en wat kan beter? Gesteld is dat het resultaat passend moet zijn binnen de kaders die er al liggen. En dit alles bezien binnen de financiële mogelijkheden anno 2015 en verder. De eerste fundamenteën voor het interactieve proces zijn gelegd tijdens de kleedkamersessies op de kick-off bijeenkomst: daar zijn met 85 betrokkenen de eerste kaders voor de nieuwe sport- en beweegvisie geschetst. Met deze opbrengsten in de hand zijn drie werkgroepen ingericht, die ieder vanuit hun eigen taak en achtergrond met de productie van bouwstenen voor de visie aan de slag zijn gegaan.

Wat doe je in deze stap

Deze stap bestaat uit de volgende onderdelen:

- a. Bepalen wie je nodig hebt om te komen tot je eindproduct en bepalen wat de rol van een ieder is (participatieladder, netwerkanalyse);
- b. Organiseren van draagvlak en betrokkenheid zowel intern bij collega's als bij stakeholders en burgers (interactieve beleidsvorming, burgerparticipatie, intersectoraal samenwerken);
- c. Bepalen hoe je de politiek gaat betrekken en betrokken houdt (politiek agenderen);
- d. Bepalen hoe het proces er uit gaat zien (fasering, planning, tijdspad);
- e. Bepalen hoe je gaat communiceren (communicatieplan).

a. Positie, rol en betrokkenheid van partijen

Netwerkanalyse

Bij het interactief opstellen van beleid en daarmee het betrekken van mensen en organisaties is het van belang dat je een grote diversiteit aan vertegenwoordigers hebt, die verschillende beleidsterreinen en domeinen vertegenwoordigen. Ter voorbereiding hierop kun je een netwerkanalyse maken. Dit is een instrument waarmee je de verschillende organisaties, hun positie en betrokkenheid in het beleidsproces in kaart brengt.

Organisaties en personen die betrokken kunnen worden bij het interactieve beleidsproces zijn:

- Sport- en beweegaanbieders, zowel vanuit georganiseerd, ongeorganiseerd als commercieel verband
- Ambtenaren ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, groen, natuur, milieu en verkeer
- Ambtenaren volksgezondheid, onderwijs, welzijn, wijkaanpak
- Ambtenaren citymarketing en communicatie
- Gezondheidsorganisaties als het CJG, huisartsen, fysiotherapeuten, gezondheidscentra
- Welzijnsorganisaties in de wijken, gericht op jeugd, jongeren, ouderen, gehandicapten, kwetsbare groepen, thuiszorg en maatschappelijk werk
- Scholen, schoolbesturen en vakleerkrachten
- Woningcorporaties en projectontwikkelaars
- Bedrijfsleven (onder wie lokale ondernemers)
- Belangenbehartigers zoals de jeugdraad, bewonersplatforms, allochtonenorganisaties en cliëntenorganisaties

Het vroegtijdig betrekken van zowel burgers als maatschappelijke organisaties, commerciële partijen en andere samenwerkingspartners is zoals gezegd van groot belang om draagvlak te creëren voor de gemeentelijke plannen en de uitvoering van het sport- en beweegbeleid. De mate waarin je deze betrokkenheid organiseert kan verschillen en is afhankelijk van zowel het uiteindelijke doel, de kaders, de beschikbare tijd en de financiële middelen. Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar om de betrokkenheid weer te geven. De participatieladder is zo'n instrument.

Participatieladder

De participatieladder is een instrument om de betrokkenheid van burgers (de mate van participatie), maar ook (maatschappelijke) organisaties en samenwerkingspartners weer te geven. In de vorm van een trap met treden worden op een simpele wijze herkenbare niveaus van participatie weergegeven. Gemeenten kunnen met de participatieladder beoordelen en weergeven welke graad van participatie binnen een bepaalde beleidscyclus geschikt is.

De participatieladder is onderverdeeld in zes treden. Per trede wordt de betrokkenheid van de burger steeds groter en neemt omgekeerd de rol van de politiek en het bestuur steeds verder af. Onderaan de ladder (trede 1) is het de politiek of het bestuur die de agenda

bepalen en alle beslissingen op eigen gezag en naar eigen inzicht nemen. Hoger op de ladder verandert de rol van het bestuur en de ambtenaren in adviseur voor de betrokkenen of facilitator van het proces.

→ Trede 1 Informeren:

- De gemeente bepaalt in grote mate zelf de agenda voor besluitvorming, beleidsrichting en uitvoering en houdt betrokkenen hiervan op de hoogte.
- Burgers en organisaties worden alleen over de plannen geïnformeerd.
- Als informeren wordt gebruikt in combinatie met één van de andere vormen van participatie, dan is informeren een vorm van communicatie.

→ Trede 2 Raadplegen:

- De gemeente bepaalt in grote mate zelf de agenda, koers en oplossingen, maar vraagt burgers en organisaties om commentaar, vaak binnen vastgestelde kaders.
- Betrokkenen zijn gesprekspartner.
- De gemeente verbindt zich niet bij voorbaat aan de resultaten die uit de raadpleging voortkomen.

→ Trede 3 Adviseren:

- De gemeente stelt in beginsel de agenda samen maar laat burgers en organisaties problemen en oplossingen aandragen en formuleren.
- Ideeën hebben een volwaardige rol in de beleidsontwikkeling.
- De gemeente houdt rekening met de resultaten, maar verbindt zich hier niet per se aan en kan bij de uiteindelijke besluitvorming hiervan beargumenteerd afwijken.

→ Trede 4 Coproduceren/co-creatie:

- De gemeente en betrokkenen komen samen een agenda overeen en zoeken gezamenlijk naar oplossingen.
- Alle betrokkenen werken op basis van gelijkwaardigheid.
- De gemeente verbindt zich aan deze oplossingen bij de uiteindelijke besluitvorming, na toetsing aan vooraf gestelde voorwaarden.

→ Trede 5 (Mee)beslissen:

- De gemeente laat de besluitvorming over aan de betrokkenen, waarbij de ambtelijke organisatie een adviserende rol vervult.
- Resultaten uit het proces hebben een bindende werking, de gemeente neemt de resultaten over, na toetsing aan randvoorwaarden.
- Voorwaarde voor participatie is dat betrokkenen vooraf weten welke invloed zij hebben, welke randvoorwaarden er zijn en wat het uiteindelijke doel is.

→ Trede 6 Zelf organiseren:

- Groepen, inwoners nemen zelf het initiatief om activiteiten, projecten of voorzieningen tot stand te brengen en te beheren/onderhouden.
- De gemeente kan kaders en randvoorwaarden stellen, maar is bij de totstandkoming (initiatief), besluitvorming en uitvoering (beheer) niet direct betrokken. Voorbeelden: bewonersbudgetten, wijkactiviteiten, burgerinitiatieven, beheer en onderhoud van groen of speelplaatsen.

b. Organiseren van draagvlak en betrokkenheid

Om burgers, maatschappelijke partijen, organisaties en stakeholders actief te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van het beleidsproces en daarmee draagvlak te creëren, zijn diverse methoden voorhanden; interactieve beleidsvorming, burgerparticipatie en intersectoraal samenwerken. In onderstaand deel leggen we deze begrippen uit.

Interactieve beleidsontwikkeling

Interactieve beleidsontwikkeling is een proces waarbij de overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere overheden bij het beleid betreft en open met hen communiceert. Dit om in open samenwerking of samenwerking met hen tot de voorbereiding, de vaststelling, de uitvoering en de evaluatie van het beleid te komen. Interactieve beleidsontwikkeling is een continu en bijna vanzelfsprekend proces en vindt plaats gedurende het gehele beleidsproces: van het ontwikkelen tot aan het evalueren en communiceren van het beleid.

Interactief proces in de gemeente Den Bosch

Voor het herijken van de sportvisie Den Bosch is een heel interactief proces opgezet. Het resultaat is een Sportvisie op 6 A4-tjes. De volgende stappen zijn ondernomen:

Fase I

- Stap 1: Er is gestart met een blog op de website en tweets op Twitter om burgers te betrekken bij het beleidsvormingsproces. Twee keer per week (gedurende vijf maanden) was er een nieuwe post op een actueel thema als transities, overgewicht maar ook soms over standaard items als accommodatie, et cetera. Resultaat: 500 unieke bezoekers
- Stap 2: Er zijn drie ansichtkaarten gemaakt om input van burgers te krijgen: 1 'Waarmee hebben we gescoord?' 2 'Welke kansen hebben we gemist?' en 3 'Hoe ziet uw toekomst eruit?' Resultaat: 100 reacties
- Stap 3: Er is een bijeenkomst georganiseerd met alle medewerkers in de sport (beleid, uitvoering, beheer, ...) om de resultaten te bespreken
- Stap 4: Er zijn twee externe bijeenkomsten opgezet met bedrijven, wijkraden, commerciële sportorganisaties, et cetera en een interne bijeenkomst met andere sectoren.
- Stap 5: Op enkele inhoudelijke thema's zijn er politieke toevoegingen gedaan door wethouder
- Stap 6: De politiek (lees raad) is meegenomen in een rondje door de stad langs allerlei sportparken.

Fase II

Den Bosch had diverse sportpunten en daar zijn sportwijken van gecreëerd. Van deze wijken zijn analyses gemaakt. Tevens is nagedacht hoe de visie tot leven gebracht kon worden onder andere met een digitaal document van zes pagina's, een film en beelden.

Burgerparticipatie en burgerinitiatief

Burgerparticipatie is het door de overheid samen met de belanghebbenden ontwikkelen van beleid of het gezamenlijk uitvoeren ervan. Het is hiermee een vorm van interactieve

beleidsvorming waarbij je als gemeente het initiatief neemt voor interactie met de inwoners en samenwerkingspartners. Je betreft hen bij de voorbereiding, het opstellen van het beleid en de keuze van de activiteiten. Deze worden samen met hen uitgevoerd.

Daarnaast nemen inwoners steeds vaker zelf initiatief in hun omgeving en zetten zich daar vrijwillig voor in. Zij doen dit bijvoorbeeld door het onderhoud van speeltuinen, trapveldjes en groenvoorziening op zich te nemen. Maar ook door vrijwilligerswerk, het organiseren van activiteiten om de leefbaarheid in de wijk te vergroten of het oprichten van een lokale zorgcoöperatie.

Burgerparticipatie en burgerinitiatief veranderen de verhoudingen tussen overheid en burgers. Want als mensen zelf meer initiatieven nemen, vraagt dat om een andere rol van de overheid: het vraagt om een interactieve houding van de gemeenteambtenaren en -bestuurders. De rol van de overheid verschuift dan van initiërend naar meer ondersteunend. De gemeente kan bijvoorbeeld voorzieningen aanbieden of beschikbaar stellen. Ook kan de gemeente de bewoners met wijkbudgetten hun eigen plannen laten uitvoeren in hun buurt.

Actieve burgers willen niet dat de overheid alles voor hen oplost met een standaardoplossing. Ze vragen om maatwerk en willen een overheid die met hen meedenkt. Zo ontstaan er nieuwe verhoudingen en werkwijzen tussen burgers en overheid. De overheid kan op verschillende manieren actieve burgers ondersteunen. Bijvoorbeeld door knellende regels weg te nemen waar dat mogelijk is. Zo hebben vrijwilligers soms te maken met omslachtige aanvragen voor subsidies.

De buurtmeter in De Fryske Marren

In gemeente De Fryske Marren is in 2014 het nieuwe dorpen-, stads- en wijkenbeleid vastgesteld. Met dit nieuwe beleid wil de gemeente de afstand tussen haar en de inwoners verkleinen, inspelen op de veranderende rolverdeling tussen haar en de inwoners en duidelijkheid scheppen over wederzijdse verwachtingen. Onderdeel van het nieuwe beleid is de zogenoemde **buurtmeter**. De buurtmeter is een interactieve manier om de leefbaarheid in dorpen en buurten in beeld te brengen. Via een

vragenlijst worden allerlei thema's besproken en aan het eind van het gesprek heeft het dorp of de buurt een overzicht van de ervaren leefbaarheid. De vragenlijst wordt met behulp van een dorpencoördinator of leefbaarheidscoördinator van de gemeente ingevuld. De tevredenheid over de buurtmeter is groot. Het blijkt een mooi instrument waarmee op een heel praktische manier de stand van zaken in een dorp kan worden vastgesteld op verschillende aspecten die te maken hebben met leefbaarheid, waaronder sport. Met name de diversiteit aan mensen die deelneemt aan de buurtmeter wordt als zeer positief ervaren.

Essentieel is dat de keus voor participatie al vroeg in een proces gemaakt wordt. Door al in het beginstadium van een proces of project na te denken over communicatie en participatie is het mogelijk inwoners 'mee te nemen' in dat proces. Belangrijk daarbij is, dat alle betrokkenen weten welke invloed zij hebben, welke trede van de participatieladder van toepassing is, wat de randvoorwaarden zijn en wat het uiteindelijke doel of het gezamenlijke product is.

Niet alle projecten en onderwerpen lenen zich voor burgerparticipatie. Een interactief proces is niet zinvol als het geen bijdrage kan leveren aan een oplossing die aansluit bij de betrokkenen. Ook moet de gemeente soms kiezen voor algemeen belang boven individueel of groepsbelang.

Intersectorale samenwerking

Een integrale aanpak voor sport en bewegen raakt aan verschillende beleidsterreinen naast het sport- en beweegbeleid zelf. Denk aan gezondheid, ruimtelijke ordening, verkeer, sociaal beleid, onderwijs en welzijn. Hierbij is niet alleen het vroegtijdig betrekken van deze sectoren van groot belang, maar ook het zoeken en benoemen van de voordelen en doelen van sport- en beweegbeleid vanuit hun perspectief, de parallelle belangen. Voorbeelden kunnen zijn: meer sport en bewegen leidt tot minder schooluitval en hogere slagingspercentages (onderwijs), meer lopen en fietsen en minder vervuiling (milieu) en minder uitkeringen door betere opleiding en fittere mensen die sneller een baan vinden (financiën).





Dit kan leiden tot een verregaande samenwerking tussen beleidsterreinen waarbij budgetten, menskracht en uiteenlopende invalshoeken bij elkaar komen. Daarnaast levert goede intersectorale samenwerking onder meer betere afstemming van vraag en aanbod, betere signaleringsmogelijkheden en een groter netwerk en deskundigheid op.

Samenwerken en afstemmen met andere sectoren wordt aanbevolen en heeft grote voordelen, maar blijkt in de praktijk ook vaak lastig. Samenwerking kan vastlopen door verschillende (tegengestelde) visies, onbekendheid met elkaars werkterrein en werkwijze en belangentegenstellingen. Ga daarom op zoek naar de juiste samenwerkingspartners, naar gedeelde visies, belangen en oplossingen. Maak een concreet plan van aanpak en blijf tijdens de samenwerking evalueren hoe het loopt.

Een breed gedragen visie op buurtsportcoaches in Harderwijk

In de gemeente Harderwijk zijn sinds 2011 zogenoemde combi-coaches (combinatiefunctionarissen en buurtsportcoaches) actief. De gemeente heeft bij de start ervoor gekozen om de combinatie van sport, bewegen en cultuur te verbinden met het (primair) onderwijs (brede scholen). Met de inzet van de combi-coaches streefde de gemeente de doelstellingen na die aansluiten bij de landelijke doelstellingen uit de Impuls Brede scholen, Sport & Cultuur. De afgelopen jaren zijn er tal van maatschappelijke ontwikkelingen geweest die volgens de gemeente Harderwijk vroegen om het vernieuwen en aanscherpen van haar visie op de inzet van de combi-coaches. In een interactieve sessie is samen met beleidsadviseurs sport, welzijn, onderwijs en gezondheid gewerkt aan een gezamenlijke, breed gedragen visie op de inzet van de combi-coaches. Hierbij werd ruimte gecreëerd voor ieders belangen en is vooral gekeken naar de belangen van de doelgroepen waar de combi-coaches zich op richten. Door deze centraal te stellen, ontstond een gezamenlijk belang.

c. Politiek agenderen

Niet alleen betrokkenheid van burgers en maatschappelijke organisatie is van belang. Ook het tijdig agenderen van sport- en beweegbeleid bij politiek en bestuur is belangrijk om draagvlak voor het beleid te creëren. Zorg daarom altijd voor een stuk in de vorm van een visiedocument of startnotitie, dat in de gemeenteraad wordt geagendeerd. Op deze manier worden de raadsleden geïnformeerd en kunnen zij tijdig hun inbreng geven.

Er zijn vier hoofdcriteria waaraan een voorgenomen beleidsbeslissing wordt getoetst. Deze zijn belangrijk om door te lopen voordat een stuk naar de gemeenteraad gaat.

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: versterkt het voorstel de positie van de gemeente? Of geeft het een bestuurder de mogelijkheid om te scoren?

d. Ontwerpen van proces

Bij het ontwerpen van het proces bepaal je welke stappen je in welke fase en op welke manier wilt ondernemen, om zo te komen tot het eindresultaat.

In dit globale plan van aanpak zitten de volgende elementen:

- Wat zijn de doelen en uitgangspunten en hoe ziet de inrichting van het proces eruit?
- Welke interne en externe partijen worden betrokken bij het ontwikkelen van het (nieuwe) sport- en beweegbeleid of visie?
- Op welke wijze worden zij betrokken en hoe en wanneer wordt deze betrokkenheid georganiseerd (planning bijeenkomsten et cetera)?
- Wat is de doorlooptijd van de verschillende fases en welke partijen worden per fase betrokken?
- Hoe ziet de organisatie eruit? Projectleiding, werkgroepen, klankbordgroepen, besluitvorming en ondersteuning en overlegstructuur?

e. Communiceren

Bij het creëren en behouden van draagvlak is communicatie de belangrijke factor. In de fase van procesarchitectuur is het raadzaam vroegtijdig met de verschillende partijen hierover te communiceren en hen te betrekken voor input. Daarnaast is het belangrijk te blijven communiceren met de verschillende groepen over bijvoorbeeld de opgestelde visie of het plan van aanpak voor het sport- en beweegbeleid, het uitvoeringsprogramma's en de resultaten.

Een communicatieplan moet antwoord geven op de volgende vragen:

1. Naar wie communiceer je?
2. Op welk moment?
3. Wat is je kernboodschap?
4. Welke middelen zet je in?

Betrek bij het opstellen van een communicatieplan de collega's met expertise op het gebied van communicatie.

Hoe doe je deze stap

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). De mate van participatie door burgers en betrokkenen (participatieladder) en de hiermee samenhangende rol van de gemeente bepaalt voor een belangrijk deel welk proces en welke instrumenten je in kan zetten om het sport- en beweegbeleid vorm te geven en uit te voeren. In onderstaande passage zijn per 'trede van de participatieladder' instrumenten en methoden beschreven die ingezet kunnen worden om samen met burgers en betrokken organisatie beleid te maken en uitvoeren.

Informeren

- De gemeente besluit specifiek sport- en beweegaanbod aan te bieden voor alle ouderen in de gemeente. Met een persbericht, nieuwsbrieven, informatieavond et cetera worden de bewoners hierover ingelicht.

Raadplegen

- **Burgerpeiling:** Het voeren van een diepgaand gesprek met een kleine groep burgers over een gecompliceerd beleidsonderwerp met als doel inzicht te krijgen in de manier waarop verschillende categorieën burgers over dat onderwerp denken en vooral de manier waarop meningsvorming daarover plaats vindt.
- **Inloopdiscussie en inspraakavond:** De eerste heeft geen centrale introductie, maar de tweede wel. Bij de bijeenkomsten worden de reacties van de inwoners meegenomen bij de verdere ontwikkeling van de plannen. Ook krijgen de inwoners een reactie van het gemeentebestuur.
- **Klankbordgroep:** Dit is een vaste groep inwoners die gevraagd kan worden naar standpunten en meningen. De klankbordgroep wordt voor een langere periode samengesteld. De reacties van de klankbordgroepen worden meegenomen bij de ontwikkeling van nieuwe plannen.
- **Schouw:** De schouw wordt meestal toegepast op wijkniveau. Burgers gaan samen met de betreffende beleidsambtenaren en politiek bestuurders (raadsleden, wethouder) wandelend of fietsend een buurt of wijk in en maken een tocht langs specifieke plekken. Ter plaatse bekijken ze de situatie en spreken ze met bewoners en leden van wijkplatforms.

Adviseren

- **Expertgroep:** Een groep burgers geeft op basis van hun deskundigheid vanuit een bepaald gebied hun mening en advies. De groep bestaat voor een langere periode. Vooraf krijgen de deelnemers informatie toegezonden voor een reactie maar zij kunnen ook zelf voorstellen doen. De adviezen van de expertgroep wegen zwaar en de gemeente kan er alleen op goede gronden van afwijken.
- **Wijkplatform:** De gemeente vraagt advies over een voorgenomen plan of maatregel voor de wijk. Zij wil nadrukkelijk rekening houden met de inzichten en opvattingen

vanuit het wijkplatform. De resultaten worden schriftelijk vastgelegd en wegen mee met de besluitvorming.

- **Rondetafelgesprek:** Eenmalige bijeenkomst waarin burgers van gedachten kunnen wisselen over een bepaald thema of project. De resultaten worden schriftelijk vastgelegd en wegen mee in de besluitvorming van het college en de raad.
- **Debat:** Een combinatie van activiteiten, waaronder een of meer bijeenkomsten, om zo veel mogelijk ideeën uit de bevolking te krijgen over een bepaald onderwerp, vaak een toekomstvisie. Het biedt mogelijkheden voor inwoners om met elkaar, deskundigen en politici in debat te gaan over een bepaald onderwerp. Doel is één of meer conclusies te trekken die beschouwd moeten worden als een advies aan het bestuur.

Coproduceren

- **Ontwerpatelier:** In een ontwerpatelier gaan de deelnemers zelf aan de slag met de invulling van een bepaald gebied.
- **Werkgroep:** Gedurende een langere periode werkt een groep burgers samen met ambtenaren en soms politici aan een bepaald thema of activiteit. Doel is dat de hele groep zich in het eindresultaat kan vinden.
- **Stakeholdersmethode:** Een projectgroep maakt onder begeleiding een plan en stelt hierbij de verschillende belangen centraal. Het streven is naar consensus, een win-winsituatie. Alle partijen zijn het eens met de ingeslagen weg en hebben er allen voordeel bij.

Meebeslissen

- **Wijk- of activiteitenbudget:** Wijkplatform of bewoners mogen zelf de besteding bepalen, waarbij de gemeente de randvoorwaarden en spelregels bepaalt.
- **Werkgroep:** de gemeente formeert met alle betrokken partijen een werkgroep en stelt samen een overeenkomst op met afspraken over de werkwijze
- **Werkatelier:** Eenmalige bijeenkomst van burgers die samen met ambtenaren en politici werken aan beleid. Vanuit de eigen kennis geven de deelnemers hun mening en adviezen. Vooraf wordt duidelijk het doel van de samenkomst en de wijkbudgetten bepaald.

- Een **wijkplatform** richt een natuurlijke speelplek in voor jonge kinderen op basis van het speelruimtebeleidsplan. De gemeente geeft de voorwaarden waaraan de speelplek moet voldoen en geeft tevens een budget om de speelplek in te richten.

Zelf organiseren

- Een groep bewoners neemt **zelf het initiatief** tot het opnieuw inrichten en beheren van een buitenspeel- en sportplek in de wijk. De gemeente stelt geld ter beschikking om materialen aan te schaffen.
- **Werkgroepen** gericht op de uitvoering van bepaalde thema's of activiteiten.

Tips

- Benader de burgers niet als professional, neem de tijd en haast niet; geef ze de ruimte in het project maar biedt kaders als gemeente.
- Betrek burgers bij successen en openingen en laat hen scoren.
- Hoe meer het uiteindelijke doel afwijkt van de bestaande situatie, hoe moeilijker het wordt draagvlak te creëren. Probeer daarom in dialoog te gaan, waarbij het doel is om de afstand tussen de verschillende visies te overbruggen.
- Ga op zoek naar sleutelfiguren in de gemeente/wijken. Dit zijn professionals en vrijwilligers die actief zijn in de wijk en haar bewoners goed kennen. Deze mensen hebben vaak de volgende competenties: enthousiasme, buiten de lijntjes kleuren, creatief omgaan met regels of voorschriften en goed naar bewoners kunnen luisteren (G. van de Brink, M. van Hulst, L. de Graaf & T. van der Pennen, 2012).
- Probeer een burgerinitiatief als gemeente niet over te nemen, maar te omarmen en verder te brengen.
- 10 tips voor gemeenten om de samenwerking tussen zorg, welzijn en sport te bevorderen

Instrumenten

- Netwerkanalyse
- Checklist intersectoraal samenwerken
- Contextmapping
- Wijkatelier
- Beeldende participatie
- Brochure Interactieve beleidsontwikkeling; Introductie, handvatten, tips en praktisch aanbod voor de beleidsambtenaar' (NISB 2007).



Stap 3: De Analyse

Hoe ziet de huidige situatie eruit? Wat is er allemaal al en welke wensen en behoeften zijn er bij sport- en beweegaanbieders, burgers en (maatschappelijke) organisaties? Welke ontwikkelingen zijn er binnen de gemeente, maar ook landelijk op sport en beweegbeleid? Wat heeft invloed op het sport en beweggedrag van mensen?

Voor het stellen van de juiste doelen en resultaten is het belangrijk om een goede analyse te maken van de huidige situatie en ontwikkelingen. Met een heldere analyse breng je het probleem in kaart en dat vormt een belangrijk vertrekpunt voor nieuwe beleidsplannen en oplossingen.

Wat doe je in deze stap

Een analyse kent verschillende invalshoeken. Het kan gaan om een beschrijving van het probleem – de uitdaging (probleemanalyse), een behoefteanalyse, een analyse van de huidige situatie (situatieanalyse), en/of een analyse van de ruimtelijke omgeving (gebiedsanalyse). Daarnaast is een beschrijving van de huidige (gemeentelijke en landelijke) trends en ontwikkelingen van belang om een goede analyse te kunnen maken voor het sport- en beweegbeleid.

Voor een helder vertrekpunt is het aan te raden een uitgebreide analyse te maken bestaande uit bovengenoemde componenten. Hieronder gaan we dieper in op de diverse analyses en bijbehorende vragen die behulpzaam kunnen zijn bij het vormgeven van de analyse.

Probleemanalyse

In de probleemanalyse schets je een beeld van het lokale probleem in relatie tot de huidige stand van zaken. Denk hierbij zowel aan de knelpunten en uitdagingen voor het sport- en beweegbeleid zelf, maar ook aan het bredere maatschappelijk veld en sociaal domein. Welke bijdrage kan sport en bewegen hieraan leveren voor beleidsterreinen als gezondheid, arbeidsmarkt en onderwijs en wat is hiervoor nodig?

Behoefteanalyse

Een behoefteanalyse stelt de persoonlijke behoeften en wensen van personen en organisaties vast. Zoals bijvoorbeeld burgers die een laagdrempelig sport- en beweegaanbod in de wijk willen, een school die kampt met accommodatieproblemen voor haar sport- en beweeglessen, of een fysiotherapeut die graag wil weten naar welke sport- en beweegactiviteiten hij/zij een cliënt kan doorverwijzen.

Het is belangrijk om deze behoeften en wensen in kaart te brengen om een aantal redenen:

- De uiteenlopende behoeften en wensen van alle doelgroepen en organisaties;
- Het betrekken van burgers en organisaties bij het ontwikkelende sport- en beweegbeleid;
- Het vergroten van draagvlak, zowel tijdens het proces als voor de uiteindelijke uitvoering van het beleid;
- Het creëren van een goed aansluitend aanbod voor zowel maatschappelijke organisaties als de burgers;
- Het inventariseren van mogelijke kansen en knelpunten.

Met een behoefteanalyse zorg je er dus voor dat de uiteindelijke doelen en resultaten van het beleid aansluiten bij de lokale behoeften en vraag.

In gesprek met de jeugd in Hellevoetsluis

In de gemeente Hellevoetsluis is in de wijk De Kooistee een multifunctioneel speelveld geplaatst. Doel is om de oude hangplek die er was en het basketbalveld in te richten als een sportieve speelplek voor jongeren van 8 tot 23 jaar. Begin juli 2015 was de officiële opening. De gemeente heeft veel tijd en energie gestoken in de ontwerp- en realisatiefase. Zo konden eind november 2014 kinderen van de buitenschoolse opvang en basisschool meedoen aan een ontwerpessie. In mei 2015 is (in samenwerking met jongerenwerk) een presentatie van de mogelijke nieuwe speelvelden georganiseerd waar alle jongeren in de leeftijd 8-23 jaar hun stem konden uitbrengen op hun favoriete ontwerp.

Gebiedsanalyse

Een gebiedsanalyse, ook wel wijk- of buurtanalyse genoemd, bevat een beschrijving van het werkgebied en de kenmerken ervan zoals een omschrijving van de bewoners en hun wensen en behoeften. Dit kan betrekking hebben op een hele gemeente of alleen een aantal wijken of buurten.

Een andere vorm is het maken van een ruimtelijke analyse: hoe ziet de omgeving eruit, welke plannen zijn er voor dit gebied, welke mogelijkheden om te sporten en bewegen zijn er, welke samenwerkingsverbanden zijn mogelijk en welke activiteiten vinden er plaats en wie organiseren die?

Inzet studenten in de gemeente Almere

Studenten van de opleiding Sport & Bewegen van Mbo College Almere hebben voor hun studie de opdracht gekregen om in vijf verschillende wijken een sport- en beweeganalyse uit te voeren. Daarbij brengen ze zowel de vraag naar sport en bewegen als het sport- en beweegaanbod in kaart. Om de vraag te achterhalen gaan ze langs de deuren om korte enquêtes af te nemen over wensen en behoeften. Om het aanbod in kaart te brengen voeren ze gesprekken met de buurtsportcoaches die in de wijk activiteiten organiseren. Daarnaast voeren ze een Beweegvriendelijke Omgeving Scan ([BVO-scan](#)) uit. Deze is bedoeld om op een snelle en simpele manier inzicht te krijgen in de beweegvriendelijkheid van een buurt of wijk. Het instrument geeft antwoord op de vraag of burgers in hun directe leefomgeving voldoende worden uitgedaagd en gefaciliteerd om te sporten en te bewegen.

Trends en ontwikkelingen

Tot slot hebben ook maatschappelijke ontwikkelingen en trends invloed op het sport- en beweegbeleid. Het is daarom van belang een goede beschrijving te geven van deze ontwikkelingen om de juiste aansluiting te vinden bij de doelen en resultaten van je gemeentelijk sport- en beweegbeleid. Er zijn verschillende soorten trends en ontwikkelingen te onderscheiden. In onderstaand overzicht zijn deze trends en

ontwikkelingen kort geschetst. Voor een volledig en actueel beeld verwijzen we naar: [Sport Toekomstverkenning](#), [Rapportage Sport 2018](#), [Alles over Sport](#).

Demografische ontwikkelingen

Veel gemeenten hebben een vrij goed beeld van de historische, huidige en toekomstige samenstelling van de bevolking (leeftijd, etniciteit, gezinssamenstelling, personen met en zonder beperking, sociaaleconomische status, et cetera). Kijk of er sprake is van trends en ontwikkelingen als krimp, vergrijzing, ontgroening of verkleuring van de bevolking en anticipeer op de mogelijke effecten hiervan op het sport- en beweegbeleid.

Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

De individualisering zet zich steeds verder door. Ook voor wat betreft de wijze van vrijetijdsbesteding en de flexibilisering van werk zijn ontwikkelingen waar te nemen. Dit is ook terug te zien in het sport- en beweeggedrag. Steeds meer mensen sporten individueel en op tijden en plekken die hen goed uitkomen. Een steeds grotere groep sport in een zelfgeorganiseerde groep vrienden of bij een commerciële sportaanbieder. BRON: rapportage sport, 2014 / alles over sport

Inzet diverse sportverbanden in Nijmegen

Om de sport- en beweegdeelname te vergroten kiest Sportservice Nijmegen ervoor om naast de georganiseerde sport (sportverenigingen) ook in te zoomen op de zogenoemde informele sportgroepen ('de lichte verbanden') zoals loopgroepen, wandelgroepen en fietsgroepen. In 2014 is in de wijk Lindenholt een werkgroep gestart bestaande uit verschillende organisaties (GGD, sociaal wijkteam, fysiotherapie, denktank Edison) en enkele bewoners uit de wijk om sport en bewegen te stimuleren. Tijdens de bijeenkomsten besprak de werkgroep hoe de groei van het aantal deelnemers was (volgen/monitoren), hoe de PR richting de buurtbewoners kan worden geoptimaliseerd en hoe de buurtbewoners die de sportgroepjes leiden konden worden ondersteund.

Resultaat:

- In één jaar zijn zo'n zes loopgroepen (gemiddeld 25 deelnemers per loopgroep), één wandelgroep (20 deelnemers) en één fietsgroep (15 deelnemers) ontstaan die structureel een aantal keren bewegen per week (deelnemers zijn gegaan van te weinig bewegen/inactief naar voldoende bewegen/actief).
- Er is samenwerking (werkgroep) tussen burgers en organisaties binnen de wijk waarbij men zich gezamenlijk richt op meer bewegen in de wijk voor iedereen (verduurzaming, borging).

Economische ontwikkelingen

(Inter)nationale en lokale economische ontwikkelingen kunnen grote invloed hebben op sport en bewegen. Uitgaven voor sport kunnen bij zowel gemeenten als bij burgers onder druk komen te staan bij een economische crisis: gezinnen in armoede bijvoorbeeld hebben het steeds moeilijker om hun kinderen te laten sporten. Hoe ga je als gemeente om met structureel minder financiële middelen, vooral in het licht van de veranderingen door de decentralisatie. Anderzijds komen er nieuwe (potentiële) partners voor de sport zoals zorgverzekeraars, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en de gezondheidssector en is er de groeiende economische betekenis van sport met name bij evenementen en citymarketing. Hoe zet de gemeente deze mogelijkheden in voor het lokale sport- en beweegbeleid?

Sport en bewegen vanuit armoedebeleid in Nijmegen

De gemeente Nijmegen kijkt in haar Startnotitie Sport en Bewegen 2017-2020 nadrukkelijk naar nieuwe combinaties en dwarsverbanden tussen organisaties en financiële stromen, zodat optimaal kan worden ingezet op het stimuleren van een gezonde leefstijl en het verminderen van gezondheidsverschillen. De toegankelijkheid tot sportverenigingen wordt bijvoorbeeld vergroot door de vergoeding van Stichting Leergeld als bijdrage in contributies/sportattributen van sportverenigingen. De financiering komt voor het grootste deel uit het programma Inkomen & Armoedebestrijding.

Ruimtelijke ontwikkelingen

Ruimtelijke ontwikkelingen hebben betrekking op accommodaties, openbare ruimte en infrastructuur. De verstedelijking van Nederland legt een steeds zwaardere druk op de beschikbaarheid van ruimte. Als gevolg hiervan wordt de groei van verenigingen vaak beperkt of worden accommodaties gedwongen te verhuizen naar buiten de stad. Aan de andere kant groeit het bewustzijn dat een efficiëntere benutting van faciliteiten in de vorm van multifunctionele voorzieningen en clustering van accommodaties noodzakelijk is. Dit vraagt een nieuwe en nauwe samenwerking tussen de georganiseerde sport, bedrijven en de gemeente.

Speelwijk Huizum in Leeuwarden

In de wijk Huizum in Leeuwarden is een echte speelwijk aan het ontstaan. Samen met stedenbouwkundigen, landschapsarchitecten, verkeersdeskundigen, mensen vanuit wijkzaken en buurtkinderen is de gemeente een aantal jaar geleden begonnen om invulling te geven aan het speelruimtebeleid. De gemeente wilde kinderen via zogenoemde speellinten veilig van huis naar school, naar de bibliotheek, naar het park laten gaan. Inmiddels zijn de eerste plekken, zoals het tijgerpad, de speelvijvers en een survivalpad, een feit.

Technologische ontwikkelingen

In toenemende mate bepalen technologische ontwikkelingen de wijze waarop maatschappelijke vraagstukken benaderd en gerealiseerd worden, ook voor sport en bewegen. Denk aan nieuwe technologische ontwikkelingen die kunnen bijdragen aan de duurzaamheid van sportaccommodaties maar ook aan de trend in elektrisch fietsen die misschien infrastructurele aanpassingen vereist. Bovendien kunnen technologische ontwikkelingen top- en wedstrijdporters helpen om hun prestaties te verbeteren. Voor recreatieve en startende sporters maken ze het sporten en bewegen makkelijker en plezieriger. Bijvoorbeeld door nieuwe materialen (kleding met sensoren), aangepaste sportaccommodaties (kunstgras, virtuele sportruimtes) of hulpmiddelen (apps, protheses, 3D-bitjes).

Amsterdam speelt in op behoefte individuele hardlopers

In het Oosterpark in Amsterdam zijn begin 2016 op verschillende plekken zendertjes opgehangen in lantaarnpalen om zo beginnende hardlopers te motiveren. Het experiment is een initiatief van de Hogeschool van Amsterdam, Inholland en de gemeente. Ze willen uitzoeken of sensoren en apps stadsbewoners aanzetten tot meer bewegen.

Gezondheidsontwikkelingen

De helft van alle Nederlanders is te zwaar (48% heeft overgewicht) en dat wordt mede veroorzaakt door inactiviteit. De Nederlander zit gemiddeld maar liefst 7,4 uur per school- of werkdag (mensen in de leeftijd van 12-64 jaar). Wie voldoende beweegt en sport, heeft minder kans op gezondheidsklachten. Het is daarom van belang inzicht te hebben in het beweeggedrag van mensen en of dit conform [de Beweegrichtlijnen](#) is die op basis van het [advies van de Gezondheidsraad in 2017](#) zijn opgesteld (zij vervangen de vroegere Nederlandse Norm Gezond Bewegen, de Fitnorm en de Combinorm). Lees meer over [trends en ontwikkelingen](#) op maatschappelijk gebied, gezondheid en sport en bewegen' op www.allesoversport.nl.

Sportplatform Weert in beweging

In de gemeente Weert bewegen 20.000 van de 50.000 inwoners te weinig en is er een stevige stijging van het aantal inwoners met overgewicht. Dat was voor een sportondernemer uit Weert aanleiding om op eigen initiatief aan de bel te trekken. Niet door bij de gemeente aan te kloppen voor meer sportbeleid en extra geld en onder de regie van de gemeente meer te investeren in sport en bewegen. Maar door met tal van lokale professionals uit het veld van sport en bewegen gesprekken te voeren en ze te inspireren om gezamenlijk aan de slag te gaan met het bevorderen van een actieve leefstijl. Uitdrukkelijk is ingezet op onderlinge samenwerking. Wat in 2012 begon als een initiatief van een enkeling is nu een platform, bestaande uit tal van betrokkenen (zowel vanuit het private als publieke domein) uit de wereld van bewegen, gezondheid, sport, media en communicatie. De stakeholders komen uit sport, onderwijs, overheid,

zorg & welzijn en het bedrijfsleven. Het platform wil de onderlinge samenwerking tussen stakeholders op het terrein van sport en bewegen optimaliseren, zodat ze gezamenlijk bijdragen aan een actieve leefstijl en verhoging van de sport- en beweegdeelname in Weert. De rol van de gemeente laat zich het best omschrijven als (licht) faciliterend, ze biedt praktische ondersteuning bij de verslaglegging en stelt locaties beschikbaar. Ook zijn enkele ambtenaren lid van de stuurgroep en werkgroepen.

Sportontwikkelingen

Cijfers over sportbeoefening zijn onmisbaar voor een goed lokaal sport- en beweegbeleid. Dan hebben we het over gegevens over sportparticipatie, verenigingslidmaatschap, ongeorganiseerde of anders georganiseerde sportbeoefening, ontwikkelingen per tak van sport (ontwikkeling nieuwe vormen van sport en bewegen) en sport in zorg en onderwijs. [Rapportage Sport 2018](#) / [Sport Toekomstverkenning \(STV\)](#) geeft hier veel recente informatie over.

Ontwikkelingen sport- en beweegaanbieders

Een beschrijving van alle huidige sportaanbieders (georganiseerde, commerciële en ongeorganiseerde sport), hun situatie (vrijwilligers, bestuur, financiën, ledenaantal en -opbouw, knelpunten) en de onderlinge samenhang geeft een helder beeld van de huidige situatie en aanknopingspunten voor een gewenste situatie.

Hoe doe je deze stap

In veel gevallen hoef je voor trends, ontwikkelingen, feiten en cijfers geen eigen onderzoek uit te voeren. Er is al heel veel voorhanden. Maak bijvoorbeeld gebruik van bestaande data en kennis binnen de gemeente (zoals de GGD voor gezondheidscijfers, cijfers over sport- en beweeggedrag en leefbaarheidsmonitors) en van landelijke kennisbronnen, zoals sportdeelnamecijfers uit het KISS-systeem van de sportbonden en NOC*NSF.

Om de huidige ontwikkelingen in kaart te brengen kun je interactieve sessies houden met een brede groep betrokkenen vanuit diverse beleidsterreinen, onderwerpen en

doelgroepen. Op deze manier plaats je de ontwikkelingen in een breed perspectief en ontstaat er een compleet beeld.

SWOT-analyse

Een van de instrumenten voor de analyse is de SWOT-analyse. In een SWOT-analyse breng je enerzijds de belangrijkste sterke en zwakke punten van het huidige sport- en beweegaanbod en -beleid van de gemeente in kaart. Anderzijds analyseer je de belangrijkste kansen en bedreigingen. Het is aan te raden voor de uitvoering van een SWOT-analyse een team samen te stellen waarin diverse doelgroepen en belanghebbenden zijn vertegenwoordigd. Te denken valt aan:

- Sportaanbieders
- Vakleerkrachten
- Burgers
- Zorgprofessionals
- Welzijnswerkers
- Gemeenteambtenaren sport en sociaal domein

Na de SWOT-analyse kunnen in een confrontatiematrix de zwakten en sterkten én de bedreigingen en kansen uit deze analyse met elkaar worden verbonden. Hoe kunnen...

- ...sterke punten ingeschakeld worden om op kansen in te spelen?
- ...sterke punten ingeschakeld worden om bedreigingen af te weren?
- ...zwakke punten dusdanig versterkt worden om op kansen in te spelen?
- ...zwakke punten dusdanig versterkt worden om bedreigingen weerstand te bieden?

Tips

- Weet wat de behoefte van de doelgroep (behoefteanalyse) is en welke lokale uitdagingen er liggen op het (integrale) sport- en beweeggebied (probleemanalyse).
- Inventariseer welke plannen er zijn voor het gebied/wijk/stadsdeel en of er bijvoorbeeld samengewerkt kan worden met andere partijen of beleidsterreinen om integrale doelstellingen effectiever te realiseren.
- Zoek uit of er financiële regelingen op regionaal of landelijk niveau zijn waarbij kan worden aangesloten.

Instrumenten

- [Buurtscan sport en bewegen in de buurt](#)
- [Trendspotter](#)
- [Wijkscan Gezondheid, sport zorg](#)
- [Monitor KISS](#)
- [Monitor leefbarometer](#)
- [Lokale en nationale gezondheidsmonitor](#)
- [Lokale verenigingsmonitor](#)
- [Sport op de kaart](#)
- [BVO-Scan](#)
- [Effecten Arena](#)
- [Wijkschouw met kansen en knelpunten](#)
- [Buurtscan Sportservice Zuid-Holland](#)
- [Urban Strategy](#)
- [Beleef je wijk tour](#)
- [Behoefte peilen met kwalitatief onderzoek](#)
- [Behoefte peilen met enquête](#)
- [Observatiemethode \(IGOR\)](#)



Fast Lane
Keep Left
(No Breaststroke)

Sydney

5

Medium Fast Lane
Keep Left

Sydney

6

Medium Lane
Keep Left

Sydney

7

Slow Lane
Keep Left

Sydney

8

Breast stroke Lane
Keep Left

Sydney

9

Stap 4: Visie, doelen en doelgroep

Wat wil je bereiken met het sport- en beweegbeleid? Voor wie is het beleid bedoeld?
En welke effecten hoop je te bereiken met het beleid?

Na het bepalen van de huidige situatie en de wensen en behoeften (stap 3), is het belangrijk om op basis daarvan de visie en uitgangspunten te beschrijven: wat wil je als gemeente bereiken met het sport- en beweegbeleid, voor wie en waarom? Met andere woorden: de doelen in combinatie met de doelgroepen moeten in deze stap geconcretiseerd worden.

Het bepalen van heldere doelstellingen is niet alleen belangrijk voor het interne proces, maar gemeenten zijn hiertoe ook wettelijk verplicht. In de nota 'Van beleidsbegroting naar beleidsverantwoording' van de rijksoverheid (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. Sinds 2015 zijn gemeenten zelfs wettelijk verplicht om jaarlijks de resultaten van bijvoorbeeld het Wmo-beleid te meten. Daarvoor is het nodig om (outcome-)criteria vast te stellen.

Wat doe je in deze stap

Visie

Een visie is inspirerend. Een visie geeft een visionair en ambitieus beeld van wat je als gemeente wilt zijn. In de definitie van de visie kijk je naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst en beschrijf je de gewenste droomsituatie en de manier waarop je daar wilt komen.

Een visie op sport en bewegen is in veel gevallen afgeleid van de algemene visie van de gemeente, maar waarin nader wordt ingegaan op het onderwerp sport en bewegen. In een visie omschrijf je bijvoorbeeld wat sport- en beweegbeleid voor de gemeente is, wat er wel en niet toe behoort, en wat dit kan betekenen. Maar ook hoe sport en bewegen als middel worden ingezet om een bijdrage te leveren aan andere beleidsdoelstellingen zoals bijvoorbeeld gezondheid, eenzaamheid, veiligheid en sociaal domein. In de visie geef je ook aan welke rol (zie stap 2) je voor de gemeente ziet weggelegd binnen het sport- en

beweegbeleid. Hoe betrek je de burgers, maatschappelijke en andere organisaties en welke betrokkenheid heeft de politiek hierin?

Een visie heeft een verhalend en beeldend karakter en is bedoeld voor een langere periode. Het ontwikkelen van een visie kan het beste gebeuren met een diverse groep mensen uit verschillende sectoren. Zij gebruiken gegevens uit de analyse (stap 3) maar worden ook uitgedaagd buiten de gebaande paden te denken. Een visie moet inspireren en uitdagen, maar ook een haalbaar toekomstbeeld schetsen.

Denk bij het uitwerken van de visie aan onderstaande tips:

- Zoek naar het meest waarschijnlijke toekomstbeeld.
- Kijk zo ver mogelijk naar voren (circa vijf jaar) en vermijd kortetermijndenken.
- Bedenk dat een visie moet inspireren en uitdagen.
- Probeer buiten de bestaande kaders te denken, maar blijf realistisch.
- Laat je niet leiden door tradities en vaste patronen. Sta open voor veranderingen.
- Zorg dat de visie en missie onderling consistent zijn.

De Utrechtse sportvisie 'Op weg naar 2020'

De Utrechtse sportvisie is het resultaat van initiatief vanuit 'het veld'. Het coalitieakkoord 'Utrecht maken we samen (2014-2018)' bood weinig informatie over sport. Kon de nieuw aangetreden wethouder voor sport daarom met een visie komen? Aldus de vraag van de Utrechtse sportwereld. De wethouder legde de bal terug bij de vertegenwoordigers van de sport; hij vroeg hen met een voorzet te komen voor een sportvisie. Zo werd deze visie een coproductie van de Utrechtse sportwereld en de gemeente. De visie is geschreven door vier organisaties:

- Vereniging Sport Utrecht (VSU), die de belangen van de georganiseerde sport behartigt
- Stichting Harten voor Sport, de Utrechtse organisatie voor sporten en bewegen in de buurt
- Studentensportraad en de Utrechtse Studenten Sportstichting Mesa Cosa
- Gemeente Utrecht

Ieder van deze vier organisaties heeft eind 2014 een bijeenkomst belegd om input te krijgen van de achterban: de (studenten-)sportverenigingen, partnerorganisaties en sleutelfiguren uit de Utrechtse sportwereld. Deze bijeenkomsten leverden de thema's op die in de visie worden uitgewerkt.

Missie

In een missie beschrijf je waar de gemeente voor staat: vanuit welke waarden, identiteit, overtuiging en principes de gemeente het uiteindelijke doel wil realiseren. Door middel van je missie geef je aan wie je bent, wat je doet en wat je wil bereiken.

Dus waar de visie het toekomstige doel is waar je als gemeente naar toe wilt, zegt een missie meer over de wijze waarop je dat wil bereiken. In dit geval heeft de missie specifiek betrekking op het sport- en bewegbeleid van de gemeente. Uiteraard is deze missie in lijn met de algemene visie van de gemeente over waarden en principes. In de missie geef je bijvoorbeeld aan:

- Wat wil de gemeente met sport en bewegen? Sport alleen als doel, of ook als middel?
- Wat betekenen sport en bewegen voor de inwoners van de gemeente? Kun je hierin nog doelgroepen onderscheiden?
- Waarin onderscheiden sport en bewegen zich van andere beleidsterreinen? En waar zitten de raakvlakken en versterken zij elkaar?
- Is de missie richtinggevend voor het sport- en bewegbeleid van de gemeente?
- Heeft de missie een lange termijn vertaling?
- Heeft de missie draagvlak bij sportaanbieders, inwoners, maatschappelijke organisaties, college van burgemeester en wethouders en raadsleden?

Doelen formuleren

Op basis van de analyse (stap 3) en de geformuleerde visie en missie kunnen nu concrete doelen bepaald worden. De doelen geven antwoord op de vragen:

- Wat willen we als gemeente bereiken met het sport- en bewegbeleid?
- Voor wie (doelgroepen)?
- Wanneer?

Hoe concreter je de doelen formuleert, hoe makkelijker het is om concrete plannen te maken en instrumenten in te zetten. Goede doelstellingen inspireren en motiveren, sturen het gedrag, helpen bij het nemen van beslissingen en helpen om het eens te worden in een groep. Goede doelen (en indicatoren) zijn daarbij ook bepalend voor een gedegen verantwoording van het sport- en bewegbeleid.

Uiteindelijk gaat het er in deze stap om te komen tot de formulering van een aantal specifieke prestatie-indicatoren, die met elkaar een duidelijke en gezamenlijke stip aan de horizon vormen. Met andere woorden: wat wil je bereiken, voor welke doelgroep en hoe ga je dit meten en evalueren?

Indicatoren worden ingezet om resultaten en effecten snel zichtbaar te maken. Ze geven inzicht in activiteiten, prestaties en effecten in relatie tot de gebruikte middelen. Indicatoren vertalen abstracte beleidsdoelen in heldere streefcijfers.

Het vastleggen van prestaties in indicatoren heeft als voordeel dat er vergelijkingen kunnen worden gemaakt met indicatoren uit vorige perioden, van andere gemeenten of met landelijke cijfers (benchmark). Voor meer informatie en achtergrond over monitoring en evaluatie, zie stap 7.

Bij het formuleren van doelen en doelstellingen onderscheiden we twee soorten doelen: 1. Outcome doelen (effect) en 2. Output doelen (prestatie).

1. Outcome doelen

Outcome doelen hebben betrekking op de maatschappelijke effecten die je met het sport- en bewegbeleid beoogt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gedragsverandering bij de doelgroep: gezonde leefstijl, sociale cohesie of participatie. Met de outcome-indicatoren kun je beoordelen of de beoogde doelen zijn bereikt. Dit is bijvoorbeeld het aantal mensen dat voldoet aan de Bewegrichtlijnen of het aantal mensen met een gezond gewicht (BMI tussen 20-25). Hoewel het helaas niet goed aan te tonen is wat precies de invloed is van de prestaties van de gemeente op de outcome, kan hiermee wel duidelijk worden wat de gemeente heeft gedaan om een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling te beïnvloeden.

2. Output doelen

Output doelen zijn de concrete resultaten en prestaties (producten, diensten en activiteiten) die bijdragen aan het behalen van de outcome doelen van het sport- en beweegbeleid. De meetbare doelstelling geeft aan wat in een bepaalde periode bereikt moet worden, wil er sprake zijn van een goed uitgevoerd beleid. Dit kan bijvoorbeeld zijn:

- Hoeveel activiteiten worden er aangeboden per jaar?
- Hoeveel deelnemers worden beoogd?
- Hoeveel doorverwijzingen vinden er plaats?
- Welk percentage van de doelgroep wil de gemeente bereiken?
- Wat is de tevredenheid van de deelnemers?

Met een outputindicator formuleer je het beoogde resultaat. Door regelmatig te monitoren krijg je inzicht in hoeverre de gemeente op koers ligt om een bepaald streven te halen. Op dit niveau kan de gemeente verantwoording afleggen over de prestatie die is geleverd.

Op dit moment zien we dat de werkwijze van de gemeente verandert door de steeds verder toenemende burgerparticipatie en de daarmee minder prominente en sturende rol van de gemeente. Dat heeft als gevolg dat het op voorhand formuleren van bovenstaande concrete output doelen in steeds minder gevallen goed mogelijk en ook relevant wordt. Immers, omdat gemeenten de verantwoordelijkheden voor het uit te voeren beleid steeds vaker neerleggen bij burgers, staan niet de door de gemeente voorgestelde activiteiten centraal, maar zijn burgerinitiatieven leidend voor het oplossen van maatschappelijke doelstellingen (outcome doelstellingen). Mocht de gemeente bepaalde burgerinitiatieven (gedeeltelijk) financieren, dan is het goed om ook hier afspraken te maken over outputindicatoren.

Doelformulering: zo SMART mogelijk

Hoe duidelijker je de doelen formuleert, hoe beter in het vervolg gestuurd kan worden op resultaten en effecten. Met het oog op de haalbaarheid en het draagvlak is het dan ook goed om bij deze stap stakeholders te betrekken. Het formuleren van SMART-doelstellingen helpt bij het concretiseren van je doelen. SMART staat voor:



- Specifiek:** Duidelijk omschrijven om welke taak, gedrag of resultaat het gaat. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:
- Waarom willen we dit doel bereiken?
 - Wat gaan we doen en wat hebben we nodig?
 - Wie zijn erbij betrokken?
 - Waar gaan we het doen?
 - Wanneer gaan we het doen?
 - Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Meetbaar:** Afspreken wat er gemeten wordt en door wie. Doe een nulmeting als startmoment.
- Acceptabel:** Is er draagvlak voor? Is het in overeenstemming met het beleid?
- Realistisch:** Is het doel haalbaar?
- Tijdgebonden:** Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn? Een SMART-doelstelling heeft altijd een begin- en een einddatum.

Checklist doelstellingen:

- Vloeit de doelstelling voort uit de visie en 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 de doelstellingen onderling consistent?
- In hoeverre dragen de doelen bij aan die van andere beleidsterreinen of gemeentelijke ambities (intersectorale samenwerking)?
- Begrijpen en kennen collega's, partners en burgers de doelen?
- Zijn de doelen richtinggevend voor het handelen in de organisatie?
- Zijn er afspraken over het bijstellen van de doelen als deze niet bereikt dreigen te worden?

Gemeente Huizen

De doelstellingen in de sportnota 'Samenspel' uit 2013 van de gemeente Huizen sluiten aan bij het beleid van de jaren daarvoor. Bij de uitvoering houdt de gemeente rekening met de leermomenten van eerdere jaren. Ook worden de uitkomsten van de rapportages van de GGD betrokken. Daarnaast zijn wetswijzigingen en ontwikkelingen in de actualisatie van de doelstellingen opgenomen. De gemeente Huizen maakte bij het formuleren van haar doelstellingen direct een aantal prestatieafspraken om later te kunnen meten of de doelen gehaald zijn.

Doelgroep

Voor het bereiken van de beoogde resultaten is het niet alleen van belang dat je concrete doelstellingen formuleert, maar ook dat je zichtbaar maakt voor welke doelgroep je de doelen opstelt. In het geval van sport- en beweegbeleid heb je te maken met meerdere doelgroepen. Immers: doelgroepen zijn vaak zo verschillend van elkaar dat ze elk een andere aanpak nodig hebben. Doelgroepen kunnen worden onderverdeeld in subdoelgroepen: primaire doelgroep, secundaire doelgroep en intermediaire doelgroepen.

SMART-doelstellingen Gemeente Apeldoorn

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)

Primaire doelgroep

De primaire doelgroep voor de gemeente zijn haar burgers. Sport- en beweegbeleid is veelal gericht op de gedragsverandering van haar burgers. Hoe specifiek de doelgroep omschreven wordt, hoe doeltreffender is vaak het beleid en de activiteiten die ondernomen worden. Het segmenteren van de doelgroep biedt dan vaak uitkomst. Doelgroepen kunnen ingedeeld worden in leeftijdscategorieën (jeugd, volwassenen, senioren) of andere groepen zoals mensen met een beperking, chronisch zieken, mensen met een laag inkomen, mensen in sociaal isolement, schoolverlaters, werknemers, mensen met een migratieachtergrond, georganiseerde, anders georganiseerd en ongeorganiseerde sporters, et cetera.

Secundaire doelgroep

De secundaire doelgroep voor gemeenten zijn de sport- en beweegaanbieders. Via deze doelgroep bereik je de primaire doelgroep. Te denken valt aan sportverenigingen, sportscholen, fitnesscentra, maneges, klimhallen, exploitanten van tennis-, squash- of bowlingbanen, welzijnsorganisaties, buurthuizen en stichtingen.

Intermediaire doelgroep

De intermediaire doelgroep is van belang voor het versnellen en versterken van de beoogde resultaten. Dit zijn de groepen die het beleid moeten overbrengen en uitvoeren. Ze staan dicht bij de primaire doelgroep. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Ouders en verzorgers
- (Gym)docenten
- Sporttrainers en coaches
- Welzijnswerkers (opbouwwerkers, (ambulant) jongerenwerkers of sportbuurtwerkers)
- Buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en beweegconsulenten
- Sleutelfiguren in de wijk zoals de reclasseringsmedewerker, de imam of de wijkagent
- Eerstelijns gezondheidsprofessionals zoals huisartsen, fysiotherapeuten, thuisverpleging en maatschappelijk werk
- Vrijwilligers
- Bedrijfsleven, waaronder woningcorporaties en maatschappelijk ondernemers.

Voor het creëren van draagvlak en betrokkenheid van partijen is het belangrijk helder voor ogen te hebben, op welke doelgroep je beleid, activiteiten of proces gericht is. Op deze manier kan inbreng en draagvlak voor het beleidsproces op maat worden georganiseerd.

Tips

- Bedenk dat hoewel een visie bedoeld is voor een langere tijd, deze door snelle (politieke) ontwikkelingen frequenter en eerder moet worden bijgesteld.
- De visie en de missie moeten onderling consistent zijn; de visie geeft aan hoe in de toekomst de missie gerealiseerd kan worden.
- Formuleer de doelen kort, concreet en bondig en voorkom het gebruik van te algemene termen en wollig taalgebruik.
- Ga na hoe de doelen kunnen bijdragen aan die van andere beleidsterreinen of gemeentelijke ambities (intersectorale samenwerking).
- Benoem de prioritaire doelgroepen (op basis van feiten en cijfers) of neem ze over uit het collegeprogramma.
- Betrek de sociale en fysieke omgeving in de doelstellingen.

Instrumenten

- Zicht op effect: overzicht van instrumenten om het effect van je aanpak te meten (Movisie)



Stap 5. Beleidsthema's

Welke beleidskeuzes worden gemaakt? Op welke thema's richt je je als gemeente voor het sport- en beweegbeleid? Met welk (maatschappelijk) doel, voor wie en met wie?

Voor het schrijven of herijken van het sport- en beweegbeleid is het raadzaam vooraf goed na te denken welke beleidskeuzes gemaakt moeten worden. Op welke thema's en onderwerpen gaat de gemeente zich richten, met welk doel en gericht op welke doelgroepen?

Op basis van de huidige actualiteit zijn tien hoofdthema's benoemd. Deze thema's kunnen weer onderverdeeld worden in thema's sport als doel (1 t/m 3), sport als middel (4 t/m 6) en randvoorwaardelijke thema's maar waarin ook impliciet sport als middel is opgenomen (7 t/m 10). Iedere gemeente wordt uitgedaagd onderstaande thema's door te nemen en te bekijken of deze in te passen zijn in het eigen gemeentelijk sport- en beweegbeleid.

1. Sportstimulering

Dit thema gaat over het stimuleren van sport om de sport. Redenen voor een gemeente om sport te stimuleren kunnen pedagogisch (bijvoorbeeld het ontwikkelen van talenten en vaardigheden) of mentaal (zoals omgaan met winst of verlies) zijn.

Gemeentelijke doelstellingen bij sportstimulering kunnen divers zijn, zoals bijvoorbeeld:

- Betrekken: stimuleren dat meer mensen gaan sporten (jeugd, jongeren, ouderen, aangepast sporten);
- Participatie: toename van aantal lidmaatschappen van sportverenigingen;
- Intensiveren: stimuleren dat mensen meer gaan sporten;
- Behouden: voorkomen van sportuitval;
- Bijbrengen van waarden en normen (fairplay, sportiviteit en respect) en bevorderen van sociale vaardigheden (samenwerken, discipline, et cetera).

Doelstellingen kunnen geformuleerd worden ten aanzien van de totale populatie en/of specifieke doelgroepen zoals jeugd, senioren, allochtonen, mensen met een beperking, et cetera).

Levensfasebenadering gemeente Den Haag

In 2011 is de sportnota 'Den Haag naar Olympisch niveau 2011-2014' bestuurlijk vastgesteld. Daarin is de ambitie uitgesproken de sportdeelname in 2014 naar 73% te brengen. In 2010 was de sportparticipatie van Hagenaars 68%. Er werd geconcludeerd dat voor de beoogde stijging naar 73% het toenmalige sportstimuleringsbeleid, gericht op jeugd en achterstandsgroepen, niet voldoende was. Het beleid moest zich ook richten op de meer *mainstream* doelgroepen, waarbinnen de sportdeelname ook relatief laag is, zoals volwassenen en senioren. Veel mensen uit die grote doelgroepen stoppen op een bepaalde leeftijd met sporten omdat trainingstijden niet meer te combineren zijn met bijvoorbeeld werk, bijbaantjes of gezinsleven. En soms sporten zij niet (meer) omdat het sportaanbod niet goed aansluit bij hun levensfase. Den Haag heeft zich daarom in haar actieplan 'Sportief Gezond 2011-2014' vanuit een levensfasebenadering op alle Hagenaars gericht die te weinig sporten en bewegen, van jong tot oud.

2. Gezonde actieve leefstijl

Het thema gezonde actieve leefstijl is gericht op de fysieke aspecten van sport en bewegen. Een gemeente kan sport en bewegen stimuleren en hierop doelen formuleren met verschillende invalshoeken, waaronder:

- Bevorderen van de gezondheid en fitheid;
- Terugdringen van bewegingsarmoede en te veel zitten;
- Bestrijden van overgewicht;
- Verminderen van motorische achterstanden;
- Preventie van sportblessures.

3. Maatschappelijke waarde van sport

De maatschappelijke waarde van sport heeft betrekking op de sociaal-maatschappelijke aspecten van sport en bewegen. Sport wordt als middel ingezet om individueel overstijgende doelen te realiseren en kan daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappelijke uitdagingen in het sociaal domein. Sport en bewegen kunnen worden ingezet op verschillende domeinen:

Sociaal Domein (participatie, leefbaarheid, opvoeding)

- Stimuleren participatie en voorkomen van sociaal isolement en depressie;
- Verbeteren van integratie en interetnische contacten;
- Financiële onmogelijkheden tot sporten uitsluiten;
- Opstap naar vrijwilligerswerk en betaald werk, arbeidsre-integratie;
- Vergroten van de maatschappelijke weerbaarheid;
- Vergroten leefbaarheid en omgevingsveiligheid (preventie van overlast/vandalisme);
- Versterken van het opvoed- en opgroei-klimaat, gezond opgroeien;
- Bevorderen van zingeving, eigenwaarde en zelfbeeld door zinvolle vrijetijdsbesteding en regelmaat in dagbesteding;
- Vergroten van de duurzame sociale samenhang en cohesie.

Doelgroep voor deze doelstellingen kunnen zijn: mensen met een beperking, mensen met psychosociale problemen, kwetsbare ouderen (eenzaam/dementerend/ immobiel), werklozen en/of uitkeringsgerechtigden en jeugd met opvoed- of opgroei-problemen.

Breda Doet - Samen aan tafel over het sociaal domein

De gemeente Breda nodigt iedereen in het sociaal domein die bijdraagt aan het welzijn, de zelfstandigheid en het meedoen van Bredanaars uit om mee te doen aan tafel. Partijen krijgen de vrijheid om naar eigen inzicht hun bijdrage te leveren. Niet langer door het individueel aanvragen van subsidie via de zogenoemde uitvraag, maar door plaats te nemen aan een thematafel en daar samen met partners ideeën uit te werken. Met als optimaal resultaat één gezamenlijk plan van aanpak per thema, waaronder sport. Zo wordt volgens de gemeente zo veel mogelijk deskundigheid en ervaring uit de stad benut om de kwaliteit van voorzieningen te verbeteren.

Onderwijs

- Verminderen van leerachterstanden;
- Verminderen schooluitval;
- Voedingsvoorlichting.

Sport en cultuur

- Behoud van cultureel erfgoed (denk aan fierljeppen, kaatsen en klootschieten);
- Ontmoeting, zelfontplooiing, ontspanning, plezier en vermaak (bijvoorbeeld circusstad.nl).

Milieu

- Duurzame ontwikkeling door ruimtebesparende technieken en/of meervoudig/multifunctioneel grondgebruik bij de aanleg van sportvoorzieningen;
- Beperking van milieuschade bij sportbeoefening, zoals energie- en waterbesparing, beperken afvalstromen, geluids- en lichtoverlast.

4. Economische waarde van sport

Dit thema bevat doelstellingen die betrekking hebben op het brede thema sport en economie, zoals bijvoorbeeld sport en bewegen inzetten voor:

- Terugdringen ziekteverzuim en gezondheidswinst (fitte werknemers);
- Katalysator voor werkgelegenheid;
- Citymarketing waarbij sportaccommodaties en sportevenementen bijdragen aan de versterking van het vestigingsklimaat of het imago van de gemeente in binnen- en/of buitenland;
- Gebiedsontwikkeling;
- Beheer van vastgoed (onder andere benutten leegstaande gebouwen zoals Moof, de Honigfabriek, Polaroid Performance Factory, et cetera).

5. Sport- en bewegeevenementen

Dit thema heeft betrekking op topsportevenementen (bijvoorbeeld toernooien en kampioenschappen) en breedtesportevenementen (bijvoorbeeld een wandel-, fiets- of zwemvierdaagse). Deze evenementen kunnen naast citymarketing (zie economische waarde van sport) ook bijdragen aan leefbaarheid, binding tussen bewoners in een buurt (buitenspeeldag), wijk (wandelvierdaagse) of stad (Koningsspelen).

6. Topsport- en talentondersteuning

Het thema Topsport- en talentondersteuning is gericht op diverse aspecten waaronder:

- Persoonlijke ondersteuning van topsporters (en talenten) op het gebied van sporttechnische, sportmedische, mentale, maatschappelijke en organisatorische zaken;
- Talentontwikkeling;
- Ondersteuning LOOT-scholen;
- Ondersteuning van verenigingen met topsportambities;
- Ondersteunen van topcoaches;
- Aanleg en beheer van topsportaccommodaties.

7. Ondersteuning sport- en beweegaanbieders

Dit thema bevat doelstellingen waarbij het gaat om het ondersteunen van sport- en beweegaanbieders, waaronder sportverenigingen, commerciële sportaanbieders, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties die sport- en beweegactiviteiten aanbieden.

De ondersteuning kan gericht zijn op:

- Werving en behoud van vrijwilligers;
- Verenigingsondersteuning ten aanzien van verenigingsmanagement;
- Deskundigheidsbevordering, opleiding of training voor gekwalificeerd sportkader;
- Advisering over gevarieerd en aangepast sportaanbod voor diverse doelgroepen;
- Versterking van de maatschappelijke betrokkenheid van sportverenigingen;
- Realisering van maatschappelijke stages in de sport;
- Vermindering van wet- en regelgeving en administratieve lastendruk;
- Bevordering van beweging in de zorg voor de meest kwetsbare groepen als ouderen, gehandicapten, chronisch zieken, allochtonen en minima.

8. Sportaccommodaties

Het thema sportaccommodaties bevat doelstellingen ten aanzien van zwembaden, hallen, zalen, velden, et cetera. Het kan betrekking hebben op:

- Bereikbaarheid: openbaar vervoer, eigen vervoer, hulpdiensten;
- Toegankelijkheid: mensen met een beperking, veiligheid/verlichting;
- Beschikbaarheid: openingstijden diverse doelgroepen, dichtbij in de wijk of buurt;
- Kwaliteit: ISA-normering, veiligheid, hygiëne;

- Multifunctionaliteit: inzetbaar voor verschillende sport- en beweegactiviteiten;
- Regionale afstemming bij bovenlokale sportaccommodaties (ijsbanen, golfbanen, multifunctionele stadions, et cetera) als sportaanbod voor kleinere doelgroepen (bijv. mensen met een beperking);
- Duurzaamheid (zie ook onder 3.).

9. Sport en onderwijs

Dit thema heeft betrekking op zowel het voor-, tijdens- en naschools sport- en beweegaanbod. Doelstellingen kunnen worden uitgewerkt voor:

- Kwantiteit van het bewegingsonderwijs, zoals het aantal uur L.O. of zwemonderwijs;
- Kwaliteit van het bewegingsonderwijs, waaronder de inzet van vakleerkrachten;
- Beweegmanagement, samenwerking tussen schoolorganisaties en sportaanbieders;
- Schoolsport, naschoolse sportieve opvang en dagarrangementen, brede school;
- Sportieve en Gezonde Scholen.

10. Sport en bewegen in de openbare ruimte

Dit thema gaat over sport- en beweegmogelijkheden in de openbare ruimte. Bedenk bij het formuleren van doelstellingen aan:

- Meenemen van de sport- en speelmogelijkheden bij de (her)inrichting van de openbare ruimte (3%-norm);
- Meewegen van sport en sportieve recreatie bij de invulling van streek- en bestemmingsplannen;
- Stimuleren van langzaam vervoer (wandelen en fietsen) en recreatie;
- Opstellen van schoolpleinen voor de buurt;
- Goed onderhouden en verbinden van openbare recreatievoorzieningen zoals wandel-, fiets-, skeeler-, ruiter-, kano-, schaats- en vaarroutes.
- Toegankelijkheid en bereikbaarheid van kustgebieden, agrarische gebieden en natuurgebieden in het buitengebied, onder andere toeristische overstappunten (TOP).

Doelstellingen sportbeleid gemeente Tynaarlo

Om uitvoering te geven aan de uitgangspunten die zijn opgenomen in het transformatiebeleid van de gemeente Tynaarlo zijn negen punten geformuleerd waarop sport en bewegen kan bijdragen aan de transformatiedoelstellingen. Het gaat om:

1. Signalering (de rol van sport in de 0-de en 1e lijn)
2. Verenigingsondersteuning (sportverenigingen in staat stellen hun nieuwe rol uit te oefenen)
3. Kwartiermaker 'Sport en Jeugdzorg' (Positief Opvoeden Drenthe-Sport)
4. Sportloket (individueel maatwerk waar nodig)
5. Jeugdsportfonds (jeugdsport voor minima)
6. Motorische Screening (preventie)
7. Jongeren Op Gezond Gewicht (preventie)
8. Deskundigheidsbevordering (intensieve samenwerking met het onderwijs)
9. Sportpret (aansluiting sportaanbod met het transformatieplan)

Van thema naar uitvoering

Zoals gezegd is het raadzaam om als gemeente bovengenoemde thema's op te nemen in het beleid en per thema een uitwerking te schrijven. Een uitwerking kan de volgende onderdelen bevatten:

- Toekomstvisie/trends: 'Wat zien we met het thema gebeuren de komende jaren?'
- Probleem of doelstelling van het thema: 'Welk probleem gaan we aanpakken?'
- Omschrijving van de resultaten: 'Wat willen we bereiken?'
- Activiteiten en middelen: 'Wat gaan we doen? En hoeveel mag dit kosten?'
- Mogelijke samenwerkingspartners: 'Met wie gaan we het doen?'
- Monitoring en evaluatie: 'Wat gaan we meten?'

Tips

- Zorg er als gemeente niet alleen voor dat sportverenigingen en betrokken partijen meedenken over de invulling van de beleidskeuzes. De uitdaging is juist hoe de gemeente kan meedenken, faciliteren en accommoderen in de wensen, ideeën en initiatieven van burgers. Zo wordt de onderlinge burger- en bewonersbetrokkenheid versterkt.
- Maak gebruik van erkende sport- en beweeginterventies of andere eerder toegepaste aanpakken voor de koppeling van de beleidsthema's naar concrete projecten en activiteiten. Ga niet 'het wiel opnieuw uitvinden'.

Instrumenten

- Database met erkende sport en beweeginterventies op www.kenniscentrumsport.nl
- Sport in beeld bij het sociaal domein op www.allesoversport.nl

Stap 6: Implementatie en uitvoering

Welke activiteiten en interventies worden ingezet om de geformuleerde doelen te realiseren? Welke prioriteiten worden gesteld? En welke activiteiten en programma's zetten we wanneer in, welke middelen en instrumenten hebben we daarvoor nodig en hoe gaan we dat precies doen?

Bij het implementeren en uitvoeren van beleid heb je met veel verschillende factoren en partijen te maken. Het is belangrijk om heldere kaders op papier te hebben om wederzijdse verwachtingen goed te managen en eenduidige afspraken te maken.

Deze stap heeft als doel het beleid zo goed mogelijk te implementeren; intern met collega's en extern met samenwerkingspartners en burgers. Zo wordt de integraliteit van het sport- en beweegbeleid tot op uitvoeringsniveau vastgelegd. Echter, hoe meer ruimte een gemeente geeft aan burgers voor de invulling van de uitvoering, hoe minder de uitvoeringsnota op detailniveau kan worden uitgewerkt. Er zal in dit laatste geval op een andere wijze invulling gegeven moeten worden aan (het volgen en sturen) van de implementatie van het beleid.

Wat doe je in deze stap

Op basis van een visie en missie stel je het sport- en beweegbeleid op. In dit beleid staan heldere (maatschappelijke) doelen beschreven en de doelgroepen voor wie het beleid is opgesteld. De gemeente heeft bovendien keuzes gemaakt ten aanzien van de participatie van burgers en haar eigen rol in het beleidsproces. Zie eerdere stappen voor een uitwerking hiervan.

Uitvoering geven aan het opgestelde beleid is de volgende stap. Afhankelijk van de keuzes in burgerparticipatie en de rol van de gemeente kan concrete invulling worden gegeven aan de uitvoering. In het geval van een sterk sturende overheid en een lage participatiegraad van burgers, is het schrijven van een uitvoeringsplan een effectieve aanpak. Echter, in het geval van het omgekeerde: hoge participatiegraad van burgers en partijen en een overheid op afstand, is een uitvoeringsplan niet aan de orde. Het werken op basis van bijvoorbeeld burgerinitiatieven (en een activiteitenbudget) maakt dat de uitvoering van het sport- en

beweegbeleid niet op voorhand vast staat. De gemeente zal dan meer sturen op outcome-doelen.

Dus afhankelijk van de lokale situatie en de keuzes die zijn gemaakt voor het sport- en beweegbeleid en het proces om daar te komen, is een uitvoeringsplan al dan niet aan de orde. Hieronder gaan we in op zowel het uitvoeringsplan als op andere wijzen van het uitvoeren en implementeren van sport- en beweegbeleid.

Hoe doe je deze stap

In een uitvoeringsplan staan in grote lijnen concrete projecten en activiteiten, meetbare resultaten, samenwerkings- en uitvoeringspartners, tijdsplanningen, randvoorwaarden en middelen die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Een uitvoeringsplan is helder geschreven, zonder wollig ambtelijk taalgebruik, zodat het voor de lokale organisaties duidelijk is wat er de komende jaren gaat gebeuren.

Denk bij het opstellen van een uitvoeringsplan aan de volgende aandachtspunten:

- ➔ 1. Beschrijf taken en verantwoordelijkheden
 - Zonder geschikte samenwerkings- en uitvoeringspartners lukt het niet om de plannen uit te voeren. Bepaal per activiteit of interventie de juiste uitvoeringspartijen en/of afdelingen waarmee de acties worden uitgevoerd.
 - Maak daarbij helder wat je van de partners in de uitvoering verwacht en wat de winst is voor deze partijen om deel te nemen aan het uitvoeringsplan. Sportaanbieders zijn bijvoorbeeld belangrijke partners bij de organisatie en uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten voor specifieke doelgroepen. Voor de sportaanbieder is dit een kans om aan ledenwerving te doen en daarmee meer inkomsten te genereren.

Als gemeente moet je bepalen welke strategie je toepast en welke rol je kiest bij de uitvoering van het beleid. Zie de Inleiding voor een uitgebreide omschrijving van de verschillende rollen.

In dit proces heeft de gemeente vaak de regie, maar zoekt de samenwerking met (maatschappelijke) partners en belanghebbenden om te komen tot succesvol uitvoeringsbeleid. Ook moet je bepalen wie de uitvoering van het totale beleid coördineert, wat de rol is van de ambtenaren sport dan wel ambtenaren van aanpalende beleidsterreinen en op welke wijze de gemeentelijke bestuursorganen betrokken worden bij de uitvoering.

- 2. Benoem de activiteiten en planning daarvan
- Per doelstelling of thema moeten de acties, activiteiten en in te zetten interventies benoemd worden.
 - Probeer dit zo concreet mogelijk te doen, bij voorkeur per doelgroep. Als het doel is om meer jongeren met een lage SES te verbinden aan een sportvereniging, dan kan de activiteit het organiseren van meer sportkennismakingslessen in de buurt zijn.
 - Benoem bij elke activiteit een concrete planning (wanneer vindt deze activiteit plaats) en vermeld welk SMART doel je nastreeft.

- 3. Creëer en behoud draagvlak
- Het onderhouden van draagvlak blijkt vaak een succesfactor te zijn bij de implementatie van beleid. Blijf daarom continu werken aan draagvlak zonder te sturend en controlerend te zijn. Blijf met elkaar in gesprek over de uitvoering van het beleid en de vorderingen. Er zijn continu veranderingen in de omgeving en de gemeentelijke organisatie die effect kunnen hebben op de doelstelling of speerpunten van het sport- en beweegbeleid. Stel daarom de uitvoering eventueel bij, of pas deze aan, als dit nodig is. Draagvlak valt of staat met informeren. Publiceer daarom regelmatig de bereikte resultaten van de uitgevoerde activiteiten, in bijvoorbeeld een nieuwsbrief. Zie voor meer achtergrond over het creëren en behouden van draagvlak, stap 2: Procesarchitectuur.

- 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. Betrek ook de (lokale) media erbij om je plan en activiteiten te communiceren.

- 5. Evalueer
- Plan vooraf een aantal evaluatiemomenten in. Meet de effecten van het beleid en bespreek tussentijds de resultaten, successen en leerpunten. In stap 7: Monitoring en Evaluatie gaan we hier verder op in.

- Randvoorwaarden
- Het is van groot belang vooraf goed te realiseren of er aan de randvoorwaarden voldaan is om een succesvolle interventie of activiteit uit te kunnen voeren. Denk hier bijvoorbeeld aan:
- Middelen: zijn er voldoende beschikbare en toegeruste accommodaties? Zijn er voldoende middelen (subsidie, tarieven, activiteitenbudget, co-financiering) voor de uitvoering van het beleid en de activiteiten? www.vindsubsidies.nl/sks/
 - Tijd: wat is de planning van de activiteiten, is er voldoende tijd om de beoogde resultaten en effecten te realiseren?
 - Kwaliteit: is er voldoende goed geschoold kader? Is alle expertise en deskundigheid beschikbaar?
 - Organisatie: is er een organisatie voor de uitvoering van de activiteiten of initiatieven? Wie is de coördinator of centrale aanspreekpersoon en is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van welke activiteiten?

Implementeren van beleid op basis van burgerinitiatieven

Een gemeente kan er ook voor kiezen om meer en meer over te laten aan de burgers. Dan ligt een uitgeschreven uitvoeringsplan niet voor de hand. In een gemeente met verschillende dorpskernen kan er met een dorpscoördinator gewerkt worden of in een stad met wijkcoördinatoren die de uitvoering afstemmen op de doelen en budgetten vanuit de gemeente.

Tips

- Organiseer een startbijeenkomst waarvoor je alle betrokken interne en externe partijen en een afvaardiging van burgers uitnodigt.

Instrumenten

- Starterskit Bewegen in de ouderenzorg
- Financieringswijzer Sport en Bewegen (Keniscentrum Sport & Bewegen)





Stap 7: Monitoring en evaluatie

Monitoring en evaluatie zijn belangrijke stappen om vast te stellen of de gestelde doelstellingen ook daadwerkelijk zijn bereikt. Zijn de activiteiten goed uitgevoerd en zijn ook de juiste activiteiten gedaan? Hebben de geplande inspanningen het gewenste effect gehad?

Monitoring (tijdens het project) en evaluatie (na afloop) zouden altijd een vast onderdeel van het beleid moeten zijn. Alleen met goed zicht op de succesfactoren en verbeterpunten kan er effectief worden bijgestuurd en kan er geleerd en voordeel mee gedaan worden voor toekomstige projecten.

Hierbij is de cultuur van een 'lerende organisatie' erg belangrijk. Ook door te evalueren in interactie met stakeholders en inwoners, en hen te vragen wat er wel en niet goed is gegaan. Je stelt je hiermee kwetsbaar op. Je stelt je open voor kritiek en laat zien dat je bereid bent te leren. Hierdoor ontstaat tevens draagvlak bij de doelgroep waardoor vervolgvactiteiten beter ingebed en geborgd kunnen worden.

Het uiteindelijke doel van het monitoren en evalueren van het sport- en beweegbeleid is het genereren van informatie op basis waarvan beleidsmakers het gevoerde beleid of strategie kunnen beoordelen: draagt de inzet van schaarse middelen bij aan het oplossen van maatschappelijke problemen (doel-middelrelatie)?

Wat doe je in deze stap

Monitoren en evalueren moet niet primair worden gedaan vanuit 'controleren of legitimeren', maar ook bijvoorbeeld om 'te leren en te verbeteren'. Hieronder staat een aantal redenen waarvoor monitoren en evaluatie ingezet kan worden:

- Signaleren: zijn er afwijkingen te zien ten opzichte van eerdere ontwikkelingen of de gewenste situatie?
- Bijsturen: gaat het goed, wat kan beter en wat moeten we aanpassen of aanscherpen?

- Allocatie: verdeling van beschikbare middelen vindt plaats op basis van de gebudgetteerde aantallen van de activiteiten of producten en de kostprijzen ervan. Het registreren van de realisatie is belangrijk om hierop te kunnen sturen.
- Leren: wat kunnen we leren van de waargenomen processen, resultaten en effecten? Dit levert input voor zowel de verbetering van de doelgerichtheid, efficiëntie en productiviteit, als ook voor het vergroten van de klant- en cliëntgerichtheid.
- Verklaren: welke factoren beïnvloeden de processen, resultaten en effecten? Hoe kun je hier efficiënt mee om gaan?
- Verantwoorden: worden de beoogde doelen en resultaten bereikt? Hebben investeringen (zowel in personeel als financieel) geleid tot het gewenste resultaat en effect? Denk zowel aan een tussentijdse verantwoording als de eindverantwoording.
- Verankering: was het beleid succesvol? Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren? Welke (uitvoerings)partijen zijn betrokken bij een vervolg en welke rol hebben zij? Welke veranderingen voeren we door bij het formuleren van nieuw beleid?

Monitoring en evaluatie kunnen vrij eenvoudig opgezet worden, maar het gaat om meer dan alleen het tellen van het aantal deelnemers (output) of de georganiseerde activiteiten. Om goed te kunnen monitoren en evalueren, moet worden gekeken naar zowel de input, throughput, de output als de outcome.



1. Input (middelen)

Niet alleen het evalueren van de uiteindelijke resultaten is van belang, maar het is ook goed om stil te staan bij de ingezette middelen (input), zoals geld, de plannen, het personeel en het materieel, van het beleid. Denk aan het beantwoorden van vragen zoals:

- Hoe omvangrijk was het (activiteiten)budget en was dit voldoende voor de gestelde doelen en resultaten? Zijn de budgetten overschreden? Was er sprake van cofinanciering of verdienmodellen?
- Was de inzet van het aantal mensen voldoende? En was de kwaliteit van deze mensen van het juiste niveau? Hadden ze de vereiste kwalificaties? Waren de juiste mensen en partijen er (tijdig) bij betrokken?

- Was het (beleids)plan goed of verdient dit aanpassingen?
- Was het tijdspad helder en voldoende? Is de planning gehaald?

→ 2. Throughput (proces)

Monitoren en evalueren van de throughput wordt ook wel procesevaluatie genoemd. In de procesevaluatie beschrijf je hoe en met wie de uiteindelijke resultaten zijn bereikt. Onderstaande vragen kunnen hierbij helpen:

- Hoe verliep het proces? Is er voor de juiste aanpak en organisatiestructuur gekozen om de gestelde doelen te realiseren? Wat ging goed en wat kon beter?
- Hoe werkten de organisatie en afdelingen samen? Was de rol en inbreng van alle organisaties helder?
- Hoe verliep de onderlinge communicatie zowel intern als met externe partijen?
- Is er in het proces voldoende ruimte geweest voor inbreng van en aansluiting bij burgers? Hoe zijn zij betrokken en was dit effectief?

Leg tijdens het proces belangrijke beslissingen en argumentatie vast. Dit helpt bij de uiteindelijke evaluatie en biedt houvast voor een eventuele opvolger bij jobrotatie of ontslag van een ambtenaar of projectmedewerker.

→ 3. Output (resultaten)

De output brengt de prestaties (activiteiten, producten of diensten) in kaart die zijn geleverd om doelstellingen te realiseren. Door zicht te krijgen op deze prestaties in relatie tot de gemaakte kosten kan eenvoudig worden vastgesteld hoe doelmatig (efficiënt) de beleidsdoelstellingen zijn gerealiseerd. Output wordt vaak uitgedrukt in hoeveelheden, aantallen, prijs per individu of eenheid et cetera.

Voorbeeldvragen voor het monitoren en evalueren van de output zijn:

- Hoeveel activiteiten zijn er aangeboden?
- Hoeveel mensen hebben deelgenomen aan een activiteit of evenement? Is er doorstroom naar een vereniging bewerkstelligd?
- Welke kenmerken hadden de deelnemers (leeftijd, geslacht, herkomst, status, beperking, et cetera)?

- Welke doelgroep(en) is (zijn) er bereikt met de activiteiten?
- Waren de deelnemers tevreden met de activiteit? Was de omgeving/buurt tevreden met het aanbod?
- Wat waren de kosten per deelnemer?

→ 4. Outcome (effecten)

Met outcomemonitoring breng je in kaart wat de maatschappelijke effecten of uitkomsten zijn die met de beleidsdoelstellingen worden nagestreefd. Te denken valt aan bijvoorbeeld gedragsverandering bij de doelgroep. Helaas is de relatie tussen beleid en het behalen van maatschappelijke doelen niet eenduidig. Dus hoewel de exacte invloed van het beleid op het oplossen van maatschappelijke problemen moeilijk te bepalen is, geeft outcomemonitoring wel een indicatie: staan zaken er na een bepaalde beleidsperiode beter voor of niet?

- Zijn de mensen gezonder geworden?
- Zijn de achterstanden verkleind (op gebied van sport- en beweeggedrag, welzijn en gezondheid, veiligheid en overlast, sociale cohesie)?

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

Tips

- Monitor en evalueer het beleid vanaf het begin om tussentijds bij te kunnen sturen en nieuw beleid te maken.
- Zet een stagiair in om een monitoring- en evaluatieplan te maken en/of uit te voeren. Denk ook eens aan de samenwerking hiervoor met een hogeschool of universiteit in de regio.
- Bedenk vooraf welke gegevens nodig zijn voor het monitoren en evalueren en bedenk hoe je deze verzamelt. Doe je dit bijvoorbeeld zelf via vragenlijsten, interviews of evaluatieformulieren? Of haal je deze informatie uit bestaande monitors van bijvoorbeeld het RIVM of de GGD?
- Communiceer altijd duidelijk waarom je de informatie nodig hebt, wat je ermee gaat doen en hoe burgers en betrokken organisaties hiervan op de hoogte worden gesteld.

Instrumenten

- De Monitoring- en Evaluatiewijzer Sport en Bewegen
- Metten is (z)weten; stappenplan, een artikel op www.allesoversport.nl
- Beweegdagboekje, van Wereld Kanker Onderzoek Fonds





Stap 8: Verankering

Wat is nodig om resultaten in stand te houden en activiteiten te vervolgen? Welke landelijke programma's lopen door waarbij aansluiting gezocht kan worden? Met wie of welke partij moet ik gaan praten? Wat is er nodig aan ondersteunende documenten en/of instrumenten?

Voor projecten met een begin en een einde, zoals bijvoorbeeld ook een sportnota, is het belangrijk dat na afloop hiervan continuering plaatsvindt. Met andere woorden: zorg voor borging. Afhankelijk van de gemeentelijke keuzes zoek je naar borging in het beleid van de uitvoeringspartners of bij sleutelfiguren, en naar continuering of uitbreiding van het gedachtegoed dat je lokaal hebt geïnvesteerd: introduceer het sport- en beweeginclusief denken.

Het is belangrijk tijdig aan te sturen op borging en continuering. Wacht niet tot het einde van de beleidsnota. Gesprekken over borging en het realiseren van borging kosten tijd. Neem deze tijd ook en betrek hier de belangrijkste uitvoeringsorganisaties bij.

Hoe doe je deze stap

Borging bestaat uit een aantal verschillende onderdelen: financiële borging, borging van kennis en expertise, en borging van de samenwerking. Belangrijk is al deze onderdelen te doorlopen en te beschrijven om te zorgen voor continuïteit van het sport- en beweegbeleid.

Financiële borging

Het is belangrijk om mogelijkheden voor structurele financiering voor 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. Zoek ook aansluiting bij andere beleidsterreinen zoals bijvoorbeeld de Wmo en de zorg.

Inventariseer bovendien of er gewerkt kan worden met een verdienmodel, waarmee andere inkomsten gegenereerd kunnen worden en waardoor sport- en beweegactiviteiten niet alleen afhankelijk zijn en blijven van subsidies.

Borging van kennis en expertise

Het is belangrijk te beschrijven hoe de benodigde kennis en expertise in de komende jaren beschikbaar blijft. Een voorwaarde voor een goede borging van kennis is dat er begonnen moet worden met een gedegen behoefte-onderzoek vooraf, waarna alle ontwikkelingen vastgelegd moeten worden in eenvoudige database(s)/documenten. Borgen van kennis kun je in de praktijk goed vormgeven door veel op papier te zetten en dit actief te delen. Denk aan afspraken met organisaties en inzetten van communicatiemateriaal. Borging van kwaliteit kan met de inzet van erkende interventies (veel documentatie is daarvan vastgelegd en overdraagbaar) en van competente professionals (branchestandaard erkenning verworven competenties)

Borging van de samenwerking

Lokale initiatieven hebben de meeste kans om structureel te worden als er sprake is van lokale samenwerking tussen de sport- en beweegaanbieders en andere organisaties (waaronder de GGD, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en scholen). Daar waar meerdere partijen elkaar weten te vinden en vanuit hun eigen expertise betrokken zijn, blijkt meer kans te zijn op structurele inbedding van de ontwikkelde activiteiten.

Goede borging heeft te maken met een aantal kenmerken, waaronder:

Stabiele ankerpunten: Voor goede borging van de samenwerking zijn stabiele ankerpunten (organisaties/mensen) nodig. Deze organisaties zijn van belang, omdat hierbinnen deskundig kader kan worden ingezet, de fysieke infrastructuur aanwezig is en ze de vindplaats zijn van vrijwel alle doelgroepen.

Tijdig beginnen: Vroegtijdig het gesprek over borging van samenwerking aangaan is een belangrijke succesfactor en randvoorwaarde.

Meerdere specialisten: Betrokkenheid van meerdere specialisten en draagvlak op alle niveaus is een succesfactor voor het borgen van de samenwerking. Bied als gemeente ruimte en tijd om deze samenwerking op te bouwen en te laten groeien.

Gedeelde belangen: Om de samenwerking stevig te borgen, is het van belang om de gedeelde belangen duidelijk te beschrijven. Ook de doelen van de betrokken organisaties dienen helder te zijn en te worden gedeeld. Hier kan namelijk verschil in zitten. Ook hier kun je als gemeente in faciliteren.

Korte en lange termijn: Er moet zowel focus zijn op de langere termijn (een doel formuleren voor na twee jaar) als op de korte termijn.

Zichtbaarheid van succes: Ook is het van belang om behaalde successen te laten zien. Het vieren van successen is belangrijk om de energie en draagvlak in de samenwerking te behouden.

Sportgemeente van het jaar 2015: Hoogeveen

'In de Hoogeveense beleidsplannen komt nadrukkelijk naar voren dat de gemeente een modern en duurzaam sportbeleid voert', aldus het juryrapport. 'Elk beleidsterrein in de gemeente is sportinclusief en daardoor staat sport midden in de Hoogeveense samenleving.'

Tips

- Sluit aan bij gemeentelijke programma's, zoals JOGG, Gezonde Wijk, Gezond in..., maar ook wijkontwikkelingsprogramma's of herstructureringsprojecten.
- Begin al met nadenken over verankering bij de start van het schrijven van het sport- en beweegbeleid (of -visie).
- Organiseer media-aandacht.
- Ga niet concurreren met het aanbod van andere lokale (samenwerkings)partners, maar vul aan daar waar het aanbod ontbreekt.

Instrumenten

- www.sportindebuurt.nl
- Lees het artikel '[Borging \(1\): houd je project in stand](#)' op www.allesoversport.nl

Lijst deelnemers sessies

Deelnemers sessie 1, 19 mei 2015:

Dennis Zwartkruis (Ede)
Mariëlle van Houtum (Den Bosch)
Hans Galgenbeld (Hellendoorn)
Els Speelman (Amersfoort)
Martin Gommers (Gilze en Rijen)
Lilian van den Berg (Onbeperkt Sportief),
Wilfried Deelen (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
Maartje Kunen (Kenniscentrum Sport & Bewegen)
Marieke Verhaaf (Kenniscentrum Sport & Bewegen)
Jeroen Hoyng (Kenniscentrum Sport & Bewegen)

Deelnemers sessie 2, 13 oktober 2015:

Louella Verleg (Eindhoven)
Martin Gommers (Gilze en Rijen)
Hans Galgenbeld (Hellendoorn)
Jur Elzinga (Hilversum)
Leon Janssen Lok (Ouder-Amstel)
Joppe Verhoeks (Renkum)
Sander Kolk (Zeist)
Coen van de Bemt (NOC*NSF)
Annemiek Haak (Onbeperkt Sportief)
Bart Volkerijk (Sportservice Zuid-Holland)
Rick Brounen (VSG)
Maartje Kunen (Kenniscentrum Sport & Bewegen)
Laura Butselaar (Kenniscentrum Sport & Bewegen)
Jeroen Hoyng (Kenniscentrum Sport & Bewegen)

Met dank aan:

Marco Barten (Kenniscentrum Sport & Bewegen)
Eralt Boers (kennispraktijk)
Rick Brounen (VSG)
Jur Elzinga (Hilversum)
Hans Galgenbeld (Hellendoorn)
Hemmo Hemmes (Topstukken)
Erik Puyt (HAN)
Els Speelman (Amersfoort)
Arnoud van de Ven (HAN)





Tip!

Op www.allesoversport.nl komt alle kennis over sport en bewegen samen.

© Kenniscentrum Sport & Bewegen, maart 2017

Horapark 4
6717 LZ Ede

Postbus 643
6710 BP Ede

info@kenniscentrumsportenbewegen.nl
www.kenniscentrumsportenbewegen.nl

T 0318 - 490 900
F 0318 - 490 995

