

LOKALE SPORTAKKOORDEN

Verschillen in uitvoering en opbrengsten verklaard

Tekst: **Ad Hoogendam en Marieke Reitsma (Mulier Instituut)**

Uit onderzoek naar de uitvoering van de lokale sportakkoorden blijkt dat er veel verschillen zijn tussen gemeenten. Zowel qua inhoud (de gekozen thema's en onderwerpen) als qua wijze van samenwerking tussen de betrokken partijen. Een aantal lokale contextfactoren blijkt van invloed te zijn op de lokale samenwerking (zie kader). Deze factoren kunnen een vruchtbare samenwerking bevorderen of belemmeren.

Lokale contextfactoren die van invloed zijn op de samenwerking

Beleidskader	De mate waarin sport prioriteit heeft binnen de gemeente
	Het bestaande sportbeleid
	De rol van de gemeente
Middelen en menskracht	Beschikbaar (uitvoerings)budget
	Toekomstige financiering
	Inzet ambtenaren, coördinator, buurtsportcoaches, enz.
	Aanwezigheid van een uitvoeringsorganisatie
Organisaties en netwerk in de sport	Aanwezigheid van een sportnetwerk of -platform
	Aanwezigheid van verenigingsondersteuning
	Mate waarin al sprake is van uitwisseling en samenwerking
Bestaande onderlinge verhoudingen	Onderlinge (machts)verhoudingen
	Onderling vertrouwen
Aanjagers voor samenwerking	Initiërend leiderschap: iemand die de boel op gang kan brengen en partijen kan enthousiasmeren
	Besef van wederzijdse afhankelijkheid/noodzaak van samenwerking

Met twee 'fictieve' voorbeelden proberen we duidelijk te maken hoe deze vijf lokale factoren de voortgang van de uitvoering van de lokale akkoorden beïnvloeden. Gemeente A is een middelgrote stad van circa 150.000 inwoners met al geruime tijd een uitgewerkt en eigenstandig sportbeleid. Een gemeentelijk sportbedrijf draagt zorg voor de uitvoering daarvan. Gemeente B is een kleinere gemeente van circa 30.000 inwoners zonder eigenstandig sportbeleid en zonder sportbedrijf. In beide gemeenten is begin 2020 door een groot aantal partners onder begeleiding van een sportformateur een lokaal sportakkoord opgesteld en ondertekend.

Beleidskader

In gemeente A sluiten de thema's van het sportakkoord grotendeels aan op het bestaande beleid. Op deze thema's is al de nodige expertise aanwezig en zijn er bestaande organisatiestructuren en samenwerkingsverbanden waarop kan worden voortgebouwd. In gemeente B daarentegen is het sportbeleid van oudsher met name gericht op de sportvoorzieningen. Deze gemeente heeft geen aparte sportnota; het sportbeleid is onderdeel van het welzijnsbeleid. Veel van de thema's van het sportakkoord zijn relatief nieuw voor de gemeente. Wel is enige tijd geleden een nieuw programma gestart om een gezonde leefstijl te bevorderen, met de focus op

bewegen.

Het sportakkoord vraagt ook om een andere rol van gemeente B. Tot voor kort was deze vooral 'faciliterend': de sector wordt geacht veel zelf te regelen. De gemeente is ondersteunend en draagt met name zorg voor goede randvoorwaarden, zoals sportaccommodaties. Gemeente A heeft een veel actievere rol. Het sportbeleid komt tot stand in samenspraak met de sector. De rol van gemeente A is die van 'coproductent' van het sportbeleid.

Het bestaande sportbeleid en de rol van de gemeente zijn van invloed op de uitvoering van het lokale sportakkoord. Waar het akkoord voor de ene gemeente een extra impuls geeft aan het bestaande beleid,

betekent het voor de andere een tamelijk grote omslag. Dat kan zowel voor- als nadelen hebben. Voor gemeente A biedt het sportakkoord extra mogelijkheden voor bestaande beleidsthema's of zelfs ruimte voor nieuwe onderwerpen. Maar als het bestaande gemeentelijke beleid te zeer leidend is (het sportakkoord als een soort 'uitvoeringsplan' hiervan), krijgen partners weinig ruimte om nieuwe thema's in te brengen. Gemeente B heeft daar geen last van: omdat er nauwelijks bestaand sportbeleid is, is er juist alle ruimte voor vernieuwing. Het vraagt van de gemeente wel een andere rol.

Middelen en menskracht

Het sportbedrijf in gemeente A is een professionele organisatie, die de uitvoering van de projecten van het sportakkoord ondersteunt, bijvoorbeeld door de inzet van buurtsportcoaches en verenigingsonder-

Gemeente B heeft een beperkt aantal buurtsportcoaches, die bij verschillende organisaties in dienst zijn. Omdat er afspraken zijn over de inzet van buurtsportcoaches, zijn er nauwelijks mogelijkheden om

“Waar het akkoord voor de ene gemeente een extra impuls geeft aan het bestaande beleid, betekent het voor de andere een tamelijk grote omslag”

binnen de bestaande personeelsbezetting te schuiven met uren om coördinerende of ondersteunende taken in te vullen. Uit het onderzoek komt naar voren dat het grootste knelpunt niet zit in de beschik-

Netwerken

Uit het onderzoek blijkt dat circa één derde van de gemeenten een sportraad of sportplatform heeft, zoals in voorbeeldgemeente A. In andere gemeenten is dat er niet en moet dat eerst worden opgebouwd. Zo wordt in gemeente B met steun van een procesbegeleider hard gewerkt aan de ontwikkeling van een sportplatform. Dit moet de bestaande cultuur van 'ieder voor zich' doorbreken en verenigingen en ondernemende sportaanbieders met elkaar in contact brengen en tot meer uitwisseling en samenwerking verleiden.

Onderlinge verhoudingen

In gemeente A wordt veel geïnvesteerd in goede onderlinge relaties. Er is veel vertrouwen van sportverenigingen in de gemeente, en dus een vruchtbare bodem voor samenwerking. In gemeente B is sprake van onderlinge concurrentie en slagen enkele partijen er beter dan anderen in voor zichzelf een gunstige positie te creëren. Dat zorgt voor onderling wantrouwen en belemmert de samenwerking die voor de uitvoering van projecten nodig is.

Aanjagers voor samenwerking

In gemeente A is sprake van 'gedeeld eigenaarschap': de samenwerkende partijen beseffen dat ze elkaar nodig hebben om hun ambities te realiseren. Ook is er iemand die partijen bij elkaar brengt, conflicten beslecht en iedereen voortdurend motiveert en bij de les houdt. Dat is belangrijk, niet alleen bij de start, toen de sportformateur deze rol vervulde, maar juist ook bij de uitvoering van het sportakkoord.

In gemeente B ontbreekt zo'n aanjager. Dat veel partijen hun handtekening onder het akkoord hebben gezet, blijkt nog niet te betekenen dat ze daarna daadwerkelijk bereid of in staat zijn de schouders eronder te zetten. Door de coronacrisis hadden veel partijen, zoals sportverenigingen en scholen, andere zaken aan hun hoofd. Het kost in deze gemeente extra moeite om partijen betrokken te houden. Een 'aanjager' is hier



versnipperde situatie van de inzet van buurtsportcoaches geen gelukkige is en dat haar rol bij sport en bewegen aan herijking toe is. De 'opbrengsten' van het lokale sportakkoord in gemeente B zijn misschien minder zichtbaar, maar de veranderingen die in gang zijn gezet kunnen van grote betekenis zijn. De twee voorbeeldgemeenten laten zien hoe de vijf lokale contextfactoren de samenwerking bij de uitvoering van het lokale sportakkoord kunnen bevorderen, maar ook kunnen belemmeren. De lokale context is niet statisch, maar voortdurend aan verandering onderhevig. Bijvoorbeeld door de

“De lokale context is niet statisch, maar voortdurend aan verandering onderhevig”

us extra belangrijk, maar het is onduidelijk wie deze rol zou moeten vervullen.

Verskil in uitgangspositie en opbrengsten

Deze voorbeelden laten het grote verschil in startpositie tussen gemeenten zien. De ene gemeente (A) kan voortbouwen op bestaand beleid en netwerken en beschikt over de ondersteunende structuren en uitvoeringscapaciteit om een 'vliegende start' te maken met de uitvoering van het lokale akkoord. De andere gemeente (B) moet eerst bouwen aan een nieuwe (samenwerkings) structuur en loopt tegen beperkingen in de ondersteunings- en uitvoeringscapaciteit aan. Dat vraagt van betrokken partijen een grote omslag in werkwijze. Die omslag heeft tijd nodig en gaat gepaard met de nodige weerstand. Dat verklaart, in combinatie met corona, waarom het met de uitvoering van het sportakkoord in vergelijkbare gemeenten misschien minder voorspoedig gaat dan vooraf gehoopt.

Heeft gemeente A aan het einde van dit jaar,

als de looptijd van het sportakkoord is verstreken, meer bereikt dan gemeente B? Het is maar net hoe je het bekijkt. De kans dat het sportakkoord tot veel concrete resultaten zal leiden is in gemeente B op het eerste gezicht minder groot dan in gemeente A. Maar wie beter kijkt, ziet belangrijke en mogelijk fundamentele verschuivingen. De cultuur van 'ieder voor zich' is aan het veranderen; partijen ontmoeten elkaar in het nieuw ingerichte sportnetwerk en ontdekken hoe vruchtbaar het kan zijn om samen te werken. De gemeente ziet in dat de huidige

toegenomen en verbeterde samenwerking en de resultaten die daaruit voortkomen. Door samen te werken en aansprekende resultaten te boeken, groeit het onderlinge vertrouwen en verbeteren de onderlinge verhoudingen. Tegelijkertijd wordt het netwerk versterkt en worden nieuwe hulpbronnen (mensen en middelen) aangeboord. Er is dus sprake van een dynamische interactie tussen de lokale context en de kwaliteit van de samenwerking. 

Onderzoek lokale sportakkoorden

In het kader van de monitoring van het Nationaal Sportakkoord doet het Mulier Instituut onderzoek naar de uitvoering van de lokale sportakkoorden. Dit artikel is gebaseerd op onderzoek op basis van een vragenlijst onder 158 kerngroepen van lokale sportakkoorden en zes lokale casestudies.

Lees hier meer over in: Hoogendam, A., Reitsma, M., Pulles, I., & Van der Poel, H. (Reds.) (2021). Voortgang uitvoering lokale sportakkoorden: zesde voortgangsrapportage Monitor Nationaal Sportakkoord, november 2021. Mulier Instituut.



steuners. Ook is het in staat professionals vrij te maken om een meer coördinerende en aanjagende rol te vervullen. Zo levert het sportbedrijf de coördinator van het sportakkoord en worden buurtsportcoaches ingezet om de bekendheid met en betrokkenheid bij het akkoord onder verenigingen te vergroten.

bare financiële middelen (het uitvoeringsbudget), maar in de in te zetten menskracht. De twee voorbeelden laten zien dat de mogelijkheden om mensen voor de uitvoering van het sportakkoord 'vrij te spelen' verschillend zijn. Het is meestal niet mogelijk om dit vanuit het uitvoeringsbudget te financieren.