



Kijk over de schutting

Tips en trucs van collega BOS-gemeenten

BOS-Impuls: hoe pakken andere gemeenten het aan?

In drie rondes hebben ruim tweehonderd gemeenten één of meerdere BOS-projecten toegekend gekregen. De gemeenten die er als eerste bij waren, hebben al de nodige ervaring opgedaan. U hoeft het wiel dus niet zelf uit te vinden! In deze brochure leest u niet alleen wat succesvol blijkt, maar ook waar uw collega's tegenaan liepen. Waar worstelden zij mee? Hoe hebben zij hun problemen opgelost? U leest het hier:

- De winst van een BOS-project
- Voor welke projectstructuur kiezen gemeenten?
- Waar loopt men tegenaan bij de uitvoering?
- Wat zijn de ervaringen met monitoring?
- Welke hulpmiddelen staan tot mijn beschikking?

Deze brochure is gebaseerd op de ervaringen van twaalf gemeenten en de inzichten van BOS adviseurs, opgedaan in diverse adviestrajecten.

De winst van een BOS-project

Het is nog te vroeg om hier al effectmetingen te kunnen presenteren. Er zijn nog geen cijfers beschikbaar, maar uw collega's zijn al wel enthousiast over vruchten die ze kunnen plukken:



Echt een betere samenwerking

BOS-projecten zorgen daadwerkelijk voor integratie van beleidsvelden. In een grote stad in het westen van het land ervaart men de BOS-projecten als een welkome katalysator: 'Het dwingt de samenwerking echt af. Maar het leuke is dat de samenwerking ook echt effect lijkt te hebben; het loont. We zien dat de BOS-aanpak een impuls is voor een meer permanente samenwerking tussen scholen, wijkorganisaties en sportverenigingen.' Dit is een goede zaak, ook volgens andere gemeenten: 'BOS vormt echt een inspiratiebron voor andere integrale projecten.'

Meer leven in de buurt

De BOS-projecten geven een impuls aan het wijkgericht werken. Een grote stad in het zuidwesten constateert dat 'het wijkniveau het goede niveau is om de achterstandsgroepen te bereiken'. Buurthuizen beleven in sommige gevallen echt een opleving! Het leuke is dat de projecten ook in de kleinste dorpjes 'een aanleiding zijn voor meer buurtbetrokkenheid'. En dat is prettig want 'het balletje kan niet altijd bij de gemeente blijven liggen.'

Bos levert energie op

Met BOS komt er ook veel energie vrij in een projectgebied: 'Het is een zeer waardevolle impuls, juist ook voor een kleinere gemeente als de onze. In de buurt gebeurt tenminste weer wat, er is beweging!'. Gemeenten merken ook dat er veel enthousiasme is bij de verschillende samenwerkingspartners. Dat heeft niet alleen een positief effect op de uitvoering van de BOS-arrangementen, 'maar ook op de jeugd, om wie het uiteindelijk allemaal te doen is'.

Voor welke projectstructuur kiezen gemeenten?

Of het nu via de informele weg gaat of via formele overlegstructuren: binnen de gemeente weten de verschillende beleidsterreinen elkaar steeds beter te vinden. Sport, welzijn, jeugd, wijkgericht werken en gezondheid, werken over het algemeen uitstekend met elkaar samen. Er duiken twee typen organisatiemodellen op:



Twee typen organisatiemodellen

Voor het aansturen van BOS-projecten hanteren gemeenten grofweg twee organisatiemodellen:

1. In het eerste model is de BOS-projectleider een medewerker van de gemeente. Hij kijkt welke partij hij het beste kan benaderen voor een bepaalde taak. Deze ambtenaar heeft direct contact met de sportverenigingen, wijkwelzijnsorganisaties, sportservicepunten en scholen. De coördinatie verloopt via bijeenkomsten waar alle organisaties worden uitgenodigd. Op deze manier is de scheidslijn tussen 'regie' en 'uitvoering' van de gemeente vrij dun.
2. In het tweede model delegeert de gemeente de uitvoering aan één uitvoeringsorganisatie. Meestal is dit een welzijnsinstelling. Deze organisatie zoekt samenwerking met andere benodigde organisaties voor het realiseren van de BOS doelen. Eigenlijk heeft deze organisatie dezelfde taak als de gemeentelijke projectleider uit het vorige model. Voor een goede afstemming tussen regie en uitvoering wordt structureel overlegd en zijn afspraken vaak vastgelegd in een "overeenkomst van opdracht".

> Welke factoren wegen mee als u de projectleiding aan een uitvoeringsorganisatie toevertrouwt?

Gemeenten laten zich meestal leiden door goede ervaringen met een uitvoeringsorganisatie in het verleden, zoals bijvoorbeeld bij de uitvoering van de Breedtesport Impuls. Maar zij kijken ook naar het vermogen om wijkgericht te kunnen werken en naar de bekendheid van de organisatie met de wijk.

Tips voor een goede organisatie

1. Een gemeente uit Brabant heeft het BOS-project ingebed binnen de ontwikkeling van brede scholen. De projectleider daarvan heeft nu ook het BOS-project onder haar hoedde. En dat bevalt de gemeente heel goed: 'Weliswaar is er nog wat aan te merken op de onderlinge samenwerking tussen de scholen, maar doordat de projectleider daarvan al op de hoogte was is daar eigenlijk geen tijd mee verloren gegaan'.
2. Een stad in het westen van het land kwam er achter dat de 'begeleidingsgroep' toch een te passieve rol had. Deze kon uiteindelijk beter worden veranderd in een 'stuurgroep' onder leiding van de wethouder. Zo kreeg men meer invloed op de monitoring en kon men beter zicht houden op de begroting. Bovendien: 'Met de wethouder erbij committeert de politiek zich aan de uitvoering BOS, wat op een later moment weer kan bijdragen aan een betere beleidsmatige verankering'.
3. Een kleine stad vlakbij bij de Duitse grens merkt op dat het heel prettig is als alle organisaties dezelfde doelen nastreven. Dat klinkt als een open deur, maar het is wèl de sleutel tot succes: de samenwerking gaat daar boven verwachting. Om hier te komen, werd gebruik gemaakt van bestaande en nieuwe convenanten. Zo is het mogelijk dat een groot aantal mensen direct of indirect betrokken zijn bij de uitvoering van BOS. Afhankelijk van de activiteit vindt er afstemmingsoverleg plaats met de verschillende uitvoeringsorganisaties: 'Iedereen heeft zo zijn eigen taak en wordt aangesproken op zijn of haar expertise'.
4. Onder de rivieren, in een klein dorpje, kennen de samenwerkingspartners elkaar al jaren. De geringe omvang van de gemeente maakt dat de samenwerking prettig en goed verloopt, zowel op het niveau van beleid als op het niveau van de uitvoering. De lijnen zijn daar nu eenmaal heel kort en direct. Toch moest men concluderen dat de extra winst voor dit BOS-project vooral zat in een enthousiaste projectcoördinator die ook in het projectgebied woont. 'Hij kent de buurt, de mensen en kan razend snel resultaten boeken', aldus zijn opdrachtgever.
5. Een gemeente in Overijssel zet de BOS-arrangementen op met de kinderopvang, wijkvereniging, politie, basisonderwijs en zelfs met de muziekschool! In diverse settings beslissen de verschillende partners over uitvoering. Deze samenwerking loopt zelden tegen problemen aan. Vooral door de inzet van een viertal vakleerkrachten bewegingsonderwijs en een aantal sportcoördinatoren binnen het basisonderwijs heeft dit project een vliegende start gemaakt.
6. Een BOS-project sluit soms goed aan op lopende projecten in een gemeente. Voor een dorp in het hoge noorden bleek de BOS-impuls zelfs uitstekend in te passen in het bestaande dorpsontwikkelingsplan: 'Voor onze gemeente is de BOS impuls een unieke kans. Wij kunnen nu achterstanden aanpakken waar we anders nauwelijks geld voor hadden.'

Valkuilen bij de projectstructuur

1. Welk organisatiemodel u ook kiest. De ervaring leert dat een strakke, heldere organisatiestructuur een absolute voorwaarde is voor een snelle start. Een middelgrote gemeente uit het hoge noorden had te weinig oog voor een adequate projectstructuur: 'Hierdoor was er bij de startdatum van het project nog steeds onduidelijkheid over het aanbesteden van de uitvoering, zowel bij ons [de gemeente] als bij de verschillende BOS-partijen'. Het gevolg: een half jaar vertraging...

> De organisatiestructuur, de taken en de diverse verantwoordelijkheden moeten bij de start van het BOS-project volstrekt helder zijn.

Anders gaat er substantieel meer tijd zitten in de voorbereidingen van de BOS-activiteiten en start uw project later dan gepland. U moet o.a. oog hebben voor het volgende:

- Er moet een duidelijke overeenkomst komen met de externe projectleider.
- De samenwerking moet op papier staan vóór de start van het project.
- Voorkom dat BOS een politieke speelbal wordt of als wisselgeld wordt gezien bij andere opdrachten.
- Leg de overleggen tussen regie en uitvoering vast. Zo vervallen deze momenten niet in vrijblijvendheid en houdt u controle.

2. Sommige gemeenten hebben na aanvang toch maar aanpassingen of aanscherpingen gemaakt binnen hun oorspronkelijke organisatiestructuur. Een stadje in het oosten van het land had aanvankelijk de operationele projectleiding in handen gelegd van een 'consulent verenigingsondersteuner'. Deze was door de gemeente gedetacheerd bij de sportclub die het initiatief voor de BOS-aanvraag had genomen. Toen het project uitdijde, schoot de ervaring en het opleidingsniveau van de jongen toch te kort. De operationele leiding is toen verplaatst naar de welzijnsinstelling, waardoor de communicatie met de doelgroep, de gemeente en de overige partners verbeterde.

> Een BOS-projectleider in een grote stad:

"Haastige spoed bij het inleveren van de plannen heeft bij ons geleid tot vertraging in de uitvoering."

3. Een grote stad in het westen van het land moest vaststellen dat een kleine organisatie heel goed kan zijn in het coördineren van de BOS-arrangementen. Maar de projectsturing op basis van effect- en resultaatmeting bleek voor zo'n kleine club toch een stap te ver. De gemeente heeft na deze constatering het projectleiderschap weer teruggenomen. Achteraf

moest men de hand in eigen boezem steken: 'We hebben toch te makkelijk gedacht bij het verlenen van de opdracht en de opdrachtformulering'.

4. In één van de vier grote steden bleek dat er extra tijd geïnvesteerd moest worden in de samenwerking op uitvoeringsniveau. De verhouding tussen de gemeente en de hoofdaannemer is vanaf het begin af helder, goed en zakelijk geweest, maar tussen de verschillende samenwerkingspartners van sport, onderwijs en welzijn bleek een wereld van verschil te bestaan: 'Een grote welzijnsinstelling denkt en handelt op een ander niveau dan de plaatselijke volleybalclub'. Men moest daarom even een stapje terug doen - en daar aandacht aan besteden - om niet voorbij te gaan aan de noodzakelijke voorwaarden voor samenwerking.' Inmiddels is 'samenwerking in de buurt' geen toeval meer, maar vanzelfsprekend.

> **Een BOS-projectleider van een middelgrote stad:**

"Het eerste jaar heeft in het teken gestaan van het leggen van een goed fundament. Een stevige samenwerkingsbasis. Dit is essentieel voor een effectief BOS project. Komend jaar gaan we BOS inbedden in het jeugdbeleid."

Waar loopt men tegenaan bij de uitvoering?

Partijen die elkaar nog niet kennen, hebben vaak even de tijd nodig om aan elkaar en hun werkwijzen en 'gedachtesprongen' te wennen. Maar er zijn ook andere uitdagingen:



Tips voor de uitvoering

1. Een stadje in het oosten van het land wilde met BOS vooral de overlast van hangjongeren te lijf gaan. Dat lijkt te lukken met een goede mix aan activiteiten. Jongeren konden daar meedoen met verschillende voetbalactiviteiten. Al vlug kwam het inzicht dat er ook andere takken van sport moest worden aangeboden. Nu kunnen jongeren daar sumo worstelen, kickboksen, handboog- en kleiduiven schieten. De ervaring leert dat de echte 'overlastjongeren' zeker te bereiken zijn met sportactiviteiten, maar dat er dan wel echt geïnvesteerd moet worden in het opbouwen van vertrouwensrelaties.

> Een projectleider van een stadje in het oosten van het land:

"Samenwerking gaat niet vanzelf. Verschillende partijen op één lijn te krijgen en houden kost veel tijd en energie. Communicatie met partners is de sleutel tot succes."

2. In één van de vier grote steden bleek dat de deelname van allochtonen achter bleef. Diverse sportprojecten zijn toen speciaal voor de allochtone jeugd opgezet in samenwerking met een stichting die succesvol bruggen weet te slaan naar de Marokkaanse gemeenschap. Zo zijn in deze stad allochtone voetbalclubs opricht, waarmee ook jongeren bereikt werden die voorheen de weg naar de traditionele clubs niet wisten te vinden. Er is ook een speciale fitnessvereniging opgericht voor allochtone vrouwen.
3. In het kleine dorpje onder de rivieren hebben ze nauwelijks voorzieningen in het projectgebied. Daarom maken ze daar nu naar hartelust multifunctioneel gebruik van het schoolgebouw, midden in de wijk.

> **Dit zijn de stappen die u moet doorlopen bij de start van een BOS-project:**

- Er is voor alle achterstanden een nulmeting uitgevoerd, met bijvoorbeeld het **BOS-kompas** (www.boskompas.nl).
- De gemeente heeft als opdrachtgever een projectcoördinator aangesteld en het projectplan overgedragen.
- De structuur van uitvoering en coördinatie is vastgelegd in een convenant of in een andere vorm.
- De taakverdeling is vastgelegd met alle BOS-partners.
- De lokale monitoring en procesevaluatie is vastgelegd in een plan van aanpak.
- Een intersectoraal ontmoetingsmoment heeft plaatsgevonden, onder verantwoordelijkheid van de lokale projectleider.
- Uw gemeente meldt zijn BOS-projecten aan in **Qui** (www.quidatabank.nl/kr_nigz/) of de **projectenbank Sport & Bewegen** (www.projectenbanksportenbewegen.nl).

Valkuilen bij de uitvoering

1. Een stad in het zuidwesten van het land merkt dat de deelname van de groepen 3 tot en met 8 toeneemt. Zij bereiken daar per naschoolse activiteit inmiddels al 60 tot 80% van de leerlingen! De groep oudere jongeren blijkt evenwel een stuk lastiger te bereiken. En dat komt zeker niet alleen door de personele problemen bij de uitvoeringsorganisatie. Ook de scholen van het voortgezet onderwijs werken nog niet echt lekker mee. Deze problemen zijn extra obstakels bij bereiken van de moeilijkste leeftijdscategorie: de jongeren van 17 tot en met 18.
2. Juist in de oudste leeftijdscategorie blijkt dat het winnen van vertrouwen, het creëren van binding en de "taal" spreken belangrijke voorwaarden te zijn. Aan de ene kant is dit een groep die je goed kunt betrekken bij het meedenken over BOS-projecten, zoals met de Whoznext methode. Maar zodra de uitvoerende organisaties slecht samenwerken en vertraging oplopen bij de uitvoering, is men deze groep alweer kwijt! 'Er is heel veel energie gaan zitten om het wantrouwen bij deze doelgroep weer weg te nemen'.

> **Een ambtenaar uit het oosten van het land:**

"De fine tuning tussen arrangement en achterstanden blijkt maatwerk. Je moet daarom niet alleen optreden als regisseur, maar ook niet bang zijn om af en toe ook eens af te dalen tot de praktijk."

3. In het stadje tegen de Duitse grens merken ze dat sportverenigingen graag hun bijdrage leveren aan BOS. Het gebrek aan vrijwilligers bleek echter de bottleneck: "Eén van de projectdoelstellingen is: een toename van ledenaantallen bij sportverenigingen. Het eerste motief van de sportverenigingen blijkt daar echter niet te liggen. Ze hebben liever meer vrijwilligers. De sportvereniging kan wel meer leden willen, maar zonder vrijwilligers hebben ze niet veel te bieden. Hoe meer leden, hoe groter hun vrijwilligersprobleem, zo lijkt het", aldus de projectleider.

> Een ambtenaar van een grote stad:

"Als we BOS over de hele stad willen uitrollen, ontstaan er onherroepelijk problemen met het aanbod van sportverenigingen. Ze komen vrijwilligers te kort. Wij hebben dan meer budget nodig voor ondersteuning van sportverenigingen."

Wat zijn de ervaringen met monitoring?

Veel gemeenten uit de eerste tranche worstelen met de effectmeting en monitoring. Naast de nulmeting, die nodig was voor de subsidieaanvraag, is er vaak nog weinig gebeurd. Dat is geen goed nieuws. Wel is men tevreden over het BOS-Kompas.



Tips voor de monitoring

1. Bepaal van te voren wat u wilt monitoren: het proces van samenwerking, de uitvoering van activiteiten, de deelnemersaantallen, de tevredenheid, etc.? Maar bedenk vooral ook *waarom* u deze zaken wilt meten. Voor u het weet, meet u het verkeerde. Of juist te veel. Wees ook creatief bij het afnemen van vragenlijsten. Op basisscholen kunt u misschien wel gebruik maken van studenten en stagiaires van sportopleidingen!
2. Ook al is er vanaf het begin veel aandacht voor monitoring, dan nòg is dat geen garantie voor een goed verloop van de outcome metingen. Dat ervoer een middelgrote gemeente in Gelderland. Zij hadden monitoring al in een vroeg stadium op het netvlies. Maar het instrumentarium bleek niet te voldoen omdat het systeem niet mat wat er gemeten zou moeten worden. Onder het motto 'Beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald' is men daar toch maar overgestapt op het BOS-kompas: 'Dat hadden we eerder moeten doen.'
3. Gebruik bij *output* monitoring eenduidige evaluatieformulieren. 'We werken met vrij simpele evaluatiemethode. De activiteitenbegeleiders vullen een formulier in over de aard van de activiteit, over de duur van de activiteit en geven daar ook op aan hoeveel kinderen mee hebben gedaan.'

Valkuilen bij de monitoring

1. Een monitoringssysteem schiet er vaak gewoon bij in. De verklaring is vaak wel begrijpelijk: "We hebben onze handen vol gehad om eerst de juiste structuur te vinden. Daarna is onze tijd voornamelijk gaan zitten in het opzetten van het aanbod", aldus een projectleider.
2. We hebben al gezien dat de grote stad in het westen van het land de opdracht te snel heeft 'weggezet' bij een sportorganisatie. Deze organisatie was erg goed in de uitvoering van de BOS-arrangementen. Maar deze club bleek helemaal geen affiniteit te hebben met monitoring. Hierdoor lag de effectmeting flink achter op schema. De gemeente moest deze taak weer naar zich toetrekken.
3. In een kleine gemeente onder de rivieren is in de voorbereiding veel gesproken over monitoring. Maar er werd eigenlijk niets aan gedaan: 'Daardoor hebben we vertraging opgelopen. Een goede projectleiding is nodig om richting te geven en knopen door te hakken.'

Welke hulpmiddelen staan tot uw beschikking?

De bovenstaande ervaringen van uw collega's geven u zicht op wat u zoal te wachten kan staan. De werkelijkheid is altijd weerbarstiger is dan de plannen op papier. Gelukkig kunt u gebruik maken van de volgende diensten en producten:

Het BOS-kompas

We zagen hem net al even voorbij komen. Het BOS-kompas is een instrument dat de outcome meet van uw project. U kunt zelf een selectie maken uit gedragsindicatoren die u wilt meten en zo uw eigen vragenlijst naar achterstanden samenstellen. In het BOS-kompas zijn gedragsindicatoren opgenomen op het terrein van sport- en bewegen, gezondheid, opvoeding, onderwijs, welzijn en overlast. Na invoer van antwoorden zijn de resultaatoverzichten direct te raadplegen. Het BOS-kompas kan door de standaardvragen ook als benchmark fungeren. Meer informatie over het BOS-kompas treft u aan op www.boskompas.nl.

Taakomschrijving BOS-coördinator

Gemeenten worstelen vaak met het takenpakket en de functieomschrijving van de BOS-coördinator. Hoe moet deze er uit zien? Niet elke gemeente heeft dezelfde doelen en ambities. Het BOS-Ondersteuningsnetwerk verzamelt daarom de voorbeelden uit de gemeenten zelf. Kijk en vergelijk om zo uw eigen functieprofiel op te stellen: www.bosimpuls.nl/bos_coordinator.html.

Tot slot: BOS-adviseurs!

Voor ondersteuning en advisering van het opstarten en uitvoeren van BOS-projecten kunt u altijd contact opnemen met het ondersteuningsnetwerk BOS-impuls (e-mail: bos@nisb.nl) of met uw provinciale ondersteuningsorganisatie. Daar staan ze voor u klaar met advies. Op kosten van VWS begeleiden zij u bij de opstart van uw BOS-project.

Colofon

UITGAVE: NISB, november 2006

TEKST: Oene Klumper

BRONNEN: Hans van Egdome en
Hendrik-Jan Meijboom

LAYOUT: Geert Jan Kraan



Postbus 64, 6720 AB Bennekom

T 0318-49 09 00

F 0318-49 09 95

E info@nisb.nl

W www.nisb.nl