



**BeWeegManagement  
de aanpak**



# BeWeegManagement de aanpak

Leidraad voor structurele samenwerking  
in BOS op uitvoeringsniveau

---

Amsterdam, november 2004  
Paul Duijvestijn  
Eric Lagendijk

## **Colofon**

Samenstelling en redactie:

Paul Duijvestijn en Eric Lagendijk (DSP-groep, Amsterdam)



Projectleider:

Robert Zwart (NISB, Arnhem)

Productie:

Product Plus Reclamebureau, Nijmegen

Fotografie:

Robert Zwart

Met dank aan de input van de pilots School & Sport:

Arnhem, Amsterdam, Hoorn, Goes/Borsele, Enschede, Utrecht,  
Den Helder en Noord-Friesland en Groningen (provincie).

Tevens dank aan het ministerie van VWS voor de financiële bijdrage  
voor de ontwikkeling van deze brochure.

Meer informatie over beweegmanagement is te vinden op de website

**[www.school-en-sport.nl](http://www.school-en-sport.nl)**. Daar treft u ook een beschrijving aan van  
de negen pilotprojecten, waar deze methodiek van is afgeleid.

Voor ondersteuning bij of specifieke vragen over beweegmanagement  
kunt u terecht bij het provinciale instituut voor sport en bewegen.

Zie **[www.ioosport.nl](http://www.ioosport.nl)** voor adressen en telefoonnummers.



# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>2</b>
1.1 Wat is bewegmanagement?	2
1.2 Waarom bewegmanagement?	3
1.3 Leeswijzer	4
<b>2 Model voor opzetten en invoeren van bewegmanagement</b>	<b>6</b>
2.1 Het stappenplan	6
2.2 Toelichting op het stappenplan	6
<b>3 Gemeentelijke beleidscoördinatie</b>	<b>8</b>
3.1 Oriëntatie	9
3.2 Instellen van beleidsteam	11
3.3 Opstellen van BOS-beleidskader	12
3.4 Samenstellen van bewegmanagementteam	15
3.5 Faciliteren van het bewegmanagement	17
<b>4 Bewegmanagement: het uitvoerende niveau</b>	<b>21</b>
4.1 Nulmeting	21
4.2 Opstellen van actieplan	23
4.3 Uitvoeren en samenwerken	26
4.4 Evalueren	27



Het bestuur van Jeugd in Beweging (JIB) heeft in 1999 het initiatief genomen om het thema School & Sport op de politiek-bestuurlijke agenda te zetten van de belangrijkste landelijke beleidspartners op dit terrein. Een belangrijke aanleiding hiervoor was de steeds dikker wordende jeugd en tegelijkertijd de beperkte samenwerking op lokaal niveau om hier verandering in aan te brengen. Het initiatief moest leiden tot intensivering van de samenwerking tussen het onderwijs, de (georganiseerde) sport en de sportieve buurtorganisaties. VWS en OCenW hebben als bestuursleden van de stichting JIB mede aanleiding gegeven tot dit landelijke initiatief.

Vier partners fungeren als dragers van het landelijke programma dat vervolgens van de grond is gekomen: NOC\*NSF, LC, KVLO en NISB. De eerste drie partners vooral in de rol van opdrachtgever, de laatste als coördinator van het samenwerkingsverband en uitvoerder van een groot deel van de projecten. De Vereniging voor managers in het Voortgezet Onderwijs (VVO) en de Algemene Vereniging van Schoolleiders in het Primair Onderwijs (AVS) zijn betrokken en werken mee in de communicatie met hun achterbannen.

Voor School & Sport is een meerjarig actieplan gemaakt dat is opgedeeld in de volgende fases: een opbouw- (1999-2001), ontwikkel- (2002-2005) en effectueringsfase (2005-2008). In de opbouwfase is door de stichting Jeugd in Beweging gestart met een verkenning van de samenwerkingsmogelijkheden op landelijk niveau uiteindelijk resulterend in een ondertekend convenant door de genoemde landelijke partners.

De kern van het meerjarigs actieplan wordt gevormd door beweegmanagement: een samenwerkingsnetwerk van partners in de school, het onderwijs en de buurt. In de periode 2002-2005 zijn hiermee experimenten uitgevoerd in een negental pilotgemeenten en -provincies. Ter ondersteuning van deze experimenten zijn twee instrumenten ontwikkeld: de Beweegnorm om het sport- en beweeggedrag van de jeugd in kaart te brengen én de Sport en Beweegscan om de kwaliteit te meten van de sport- en beweegomgeving in en om de school. Beide instrumenten zijn in de ontwikkelfase verder aangepast aan de behoeftes in de praktijk. Tot slot is in de ontwikkelfase een kennis- en informatienetwerk opgebouwd in de vorm van het Expertisepunt School & Sport bij NISB.

In de experimenteerperiode zijn veel ervaringen opgedaan met beweegmanagement in de praktijk. Aan de hand van deze ervaringen heeft DSP-groep de nu voorliggende brochure samengesteld. Een handige leidraad voor het opzetten van nieuwe beweegmanagementlocaties. Dit laatste is nu net waar de landelijk samenwerkende partners en provinciale sportinstututen de komende jaren hard aan willen werken: een toename van het aantal beweegmanagementlocaties in het land. De nieuwe BOS-regeling van het ministerie van VWS kan daarbij prima als steuntje in de rug dienen.

Ik hoop dat de inhoud van dit boekje u voldoende inspireert en ideeën aanreikt om met beweegmanagement aan de slag te gaan.

*Met vriendelijke groet,*

*Ton Rombouts*

*lid bestuur NOC\*NSF*

*lid bestuur NISB*

*Burgemeester Den Bosch*



# 1. INLEIDING

De Nederlandse jeugd beweegt te weinig en wordt te dik. Om hier wat aan te doen hebben LC, KVLO, NOC\*NSF en NISB de afgelopen jaren gewerkt aan een gezamenlijk programma 'School & Sport', met als doel: ervoor zorgen dat schoolgaande jeugd structureel meer en beter beweegt. Na de ontwikkeling van een beleidsvisie is van 2002 tot en met 2004 op negen plaatsen in het land geëxperimenteerd met beweegmanagement; een organisatiemethode, bedoeld om het lokale beleid, het onderwijs en de sport op wijkniveau optimaal op elkaar te laten aansluiten. Structurele samenwerking binnen de driehoek buurt, onderwijs en sport (BOS) moet ertoe leiden dat de jeugd meer en kwalitatief beter gaat sporten en bewegen.

## ***Doel brochure***

Gebaseerd op een evaluatie en de ervaringen in de negen lokale pilots bevat deze brochure een leidraad voor het opzetten, invoeren of bijstellen van beweegmanagement. Het reikt hiervoor praktische handvatten aan, beschrijft succesfactoren en valkuilen en kan op ideeën brengen. Daarmee biedt deze brochure belangrijke achtergrondinformatie voor gemeenten, die plannen hebben om samenwerking binnen BOS te bevorderen; dit al dan niet in het kader van de zogenaamde BOS-impuls van het ministerie van VWS.

## ***Voor wie?***

Deze brochure is primair bedoeld voor de gemeentelijke of provinciale initiatiefnemers van beweegmanagement of BOS-samenwerking. Meestal zijn dat de beleidsambtenaren sport. Maar ook degenen die beweegmanagement concreet invullen, zoals vakleerkrachten lichamelijke opvoeding (LO), sportbuurtwerkers, sportconsulenten en bewegingsconsulenten, kunnen er hun voordeel mee doen. Daarnaast kunnen adviseurs van onder meer provinciale instituten voor sport en bewegen en lokale servicepunten de informatie gebruiken voor het ondersteunen van de lokale uitvoering van beweegmanagement.

## **1.1 Wat is beweegmanagement?**

Beweegmanagement is een reactie op de vaak tijdelijke, projectmatige inspanningen die worden gedaan op het gebied van sport en bewegen voor de jeugd. Beweegmanagement heeft als doel partners in de BOS-driehoek te stimuleren structureel gebruik te maken van elkaars kennis, ervaring en faciliteiten. Want samen kunnen de BOS-partners ervoor zorgen dat jeugdigen intensief in hun beweeggedrag worden gevolgd, dat de wijk uitnodigt om er te sporten, dat sportaanbieders een wervend beleid voeren en dat, niet in de laatste plaats, het vakonderwijs een kwaliteitsimpuls krijgt.

In de loop van het evaluatieonderzoek is het begrip beweegmanagement preciezer gedefinieerd. Onder beweegmanagement verstaan wij 'handelingen op uitvoerend niveau in een netwerk van samenwerkende partners in de BOS-driehoek dat vanuit het onderwijs opereert. Dit netwerk is structureel van aard en werkt systematisch aan het meer en beter sporten en bewegen van de schoolgaande jeugd. Ter verduidelijking:

- beweegmanagement opereert 'vanuit het onderwijs': de school is uitvalsbasis van het beweegmanagement, aangezien de leerlingen direct benaderd moeten worden;

- 'structureel' netwerk: bewegmanagement moet ertoe leiden dat sportaanbieders zich duurzaam verbinden aan jeugdsportstimulering in samenwerking met het onderwijs;
- netwerk werkt 'systematisch': de werkwijze van bewegmanagement is planmatig en gebaseerd op duidelijke afspraken tussen samenwerkende partners, met het oog op een duurzaam sport- en beweegprogramma op en rond de school."

Het is niet noodzakelijk dat daarbij altijd alle drie de hoeken van de BOS-driehoek worden betrokken. Vanuit praktische overwegingen verdient het soms voorkeur om eerst twee hoeken te verbinden, om pas later aansluiting te zoeken met de derde hoek. Om bewegmanagement te faciliteren en ondersteunen is gemeentelijke beleidscoördinatie nodig. Die moet bijvoorbeeld zorgdragen voor afstemming tussen sport-, onderwijs-, jeugd- en welzijnsbeleid. De gemeente scheidt hiermee financieel en organisatorisch de voorwaarden om bewegmanagement zo goed mogelijk te laten functioneren. Deze beleidsmatige handelingen vallen dus niet onder bewegmanagement, dat immers puur de uitvoering van beleid betreft.

## 1.2 Waarom bewegmanagement?

De buurt, de school en de sport hebben van oudsher elk hun eigen taken, ook op het gebied van sport en bewegen. In de kern biedt de school lichamelijke opvoeding, de sport organiseert trainingen en wedstrijden en de gemeente biedt sportactiviteiten aan voor speciale doelgroepen. Vanuit het oogpunt van efficiëntie en effectiviteit is het gewenst dat deze actoren meer met elkaar samenwerken.

De pilots maken duidelijk dat bewegmanagement - mits goed voorbereid en uitgevoerd - op verschillende niveaus en voor verschillende organisaties veel kan opleveren:

- de jeugd: meer plezier, meer bewegen, betere schoolprestaties;
- scholen: enthousiasme, promotie, een 'sportieve school';
- verenigingssport: meer wijkgerichtheid, ledenaanwas, kader;
- de wijk: prettige woonomgeving, veiligheid;
- de lokale overheid: (gedeeltelijk) opgeheven achterstanden op het gebied van gezondheid, welzijn, onderwijs, opvoeding en sport en bewegen.

### *Meerwaarde voor de jeugd*

Bewegmanagement bevordert de samenwerking op lokaal niveau, waardoor gebruik wordt gemaakt van elkaars sterke punten en waardoor de jeugd meer beweegt en dus gezonder wordt.

Het gezamenlijk doel moet zijn om kinderen en jongeren meer te laten bewegen zodat meer jongeren de Nederlandse Norm Gezond Bewegen gaan halen:

*dagelijks minimaal één uur matige intensieve lichamelijke activiteit waarbij de activiteiten minimaal tweemaal per week gericht zijn op het verbeteren of handhaven van de lichamelijke fitheid (kracht, lenigheid en coördinatie).*

Beweegmanagement is derhalve een belangrijke stap naar een antwoord op de toenemende bewegingsarmoede, inactiviteit en overgewicht bij de jeugd. Mede omdat het zorgt voor meer samenhang in en afstemming tussen de lessen bewegingsonderwijs en de buitenschoolse sport. Dit heeft twee voordelen:

- een efficiencyvoordeel: niet langs elkaar heen werken, voorkomen van overlappend aanbod, eenvoudiger vraag en aanbod bij elkaar brengen;
- een grotere doelgerichtheid en meer variatie in het sportaanbod binnen één wijk voor meerdere jeugdgroepen: kinderen en jongeren worden beter bereikt, gevolgd en opgevangen (vangnet).

#### ***Meerwaarde voor scholen***

Beweegmanagement geeft een kwaliteitsimpuls aan het bewegingsonderwijs. Door intensieve samenwerking met de buitenschoolse sport komen de educatieve, pedagogische en sociale waarden van sport en bewegen beter tot hun recht. Scholen, die tot nu toe zijn betrokken bij beweegmanagement, zijn dan ook enthousiast. Ze zien dat hun leerlingen niet alleen meer en beter gaan bewegen, maar dat ze daardoor ook hanteerbaarder worden en dat het hun schoolprestaties bevordert. Bovendien heeft extra aandacht voor sport en bewegen promotionele waarde voor een school. Het is een manier om de school te profileren als 'sportieve school'.

#### ***Meerwaarde voor de wijk***

Door het beweegmanagement te organiseren vanuit een specifieke wijk of school kan het accent worden gelegd op achterstands- of aandachtsgroepen onder de jeugd. In Arnhem bijvoorbeeld heeft het beweegmanagement zich toegespitst op de islamitische basisschool IBN-i-Sina in de probleemwijk Klarendal. Betrokkenen zijn er hier van overtuigd dat de aanpak bijdraagt aan de leefbaarheid en veiligheid in deze wijk, alhoewel dat niet of nauwelijks valt aan te tonen en dit ook geen expliciet doel is. De expliciete keuze voor aandachtwijken of -groepen impliceert een maatschappelijke meerwaarde, maar met een gerichte oriëntatie op het welzijns-, jeugd- en veiligheidsbeleid valt hier wellicht nog meer uit te halen.

#### ***Meerwaarde voor verenigingssport***

De afgelopen jaren is het er voor sportverenigingen niet gemakkelijker op geworden. Zeker in de grote steden komen alle problemen samen. Leden en vrijwilligers dienen zich niet meer vanzelf aan. Verenigingen staan voor de uitdaging om de aansluiting met de buurt en haar bewoners te vinden. Daarbij gaat het met name om de jeugd; zij vormen immers de toekomst, ook van de club. Beweegmanagement biedt sportverenigingen de mogelijkheid om de samenwerking met het onderwijs en de buurt te intensiveren en het aanbod beter af te stemmen. Op die manier kunnen kinderen en jongeren beter worden toegeleid naar de verenigingssport. Bovendien kan het beweegmanagementteam in veel gevallen een bijdrage leveren aan het jeugdbeleid van de vereniging, bijvoorbeeld door mee te denken over het bevorderen van de jeugdgerichtheid of wijkgerichtheid van de club. Als gevolg van praktische (kader)problemen bij sportverenigingen is de inzet van professionals soms gewenst. Denk daarbij onder meer aan de inzet van een verenigingsondersteuner of sportbuurtwerker, die de clubs bijstaat bij het versterken van de vereniging op terreinen waar dit nodig blijkt.



### 1.3 Leeswijzer

Deze brochure biedt een systematische leidraad voor het succesvol opzetten en invoeren van beweegmanagement in de setting buurt, onderwijs en sport. Het is een handig hulpmiddel, maar geen blauwdruk. Beweegmanagement vereist immers maatwerk, aangezien elke lokale situatie anders is. Weliswaar zijn de te doorlopen stappen vergelijkbaar, maar de invulling verschilt van gemeente tot gemeente, van wijk tot wijk en van school tot school.

Factoren die in dit verband een rol spelen zijn: ambtelijke capaciteit, beschikbare middelen, schaalgrootte, functioneren van veldorganisaties (zoals scholen, sportbuurtwerk en verenigingen) en reeds bestaande samenwerkingscontacten en sportstimuleringsprojecten.

De kern van deze brochure vormt een model met stappenplan voor het opzetten en invoeren van beweegmanagement. Dit model wordt gepresenteerd in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 volgt een uitwerking van de stappen, die vallen onder 'gemeentelijke beleidscoördinatie'. Het gaat hier om stappen, die op beleidsniveau nodig zijn om beweegmanagement op een goede en effectieve manier te laten functioneren. Elke stap - vijf in totaal - wordt uitgewerkt in een paragraaf met een toelichting, concrete actiepunten, ideeën, tips, aandachtspunten en valkuilen.

Hoofdstuk 4 is vervolgens gereserveerd voor het uitwerken van het beweegmanagement; het uitvoerende, operationele niveau.

Vier stappen of taakgebieden, die op het bordje liggen van het beweegmanagementteam, passeren hier de revue.



# 2 Model voor opzetten en invoeren van BewegingManagement

Dit hoofdstuk introduceert een model voor het opzetten en invoeren van beweegmanagement. Paragraaf 2.1 geeft het model weer. Het model bestaat uit negen stappen, die samen leiden tot structurele samenwerking tussen (bewegings)onderwijs, georganiseerde sport, sportbuurtwerk en wijk. In paragraaf 2.2 volgt een korte toelichting op het model.

## 2.1 Het stappenplan

Hoewel de negen pilots ieder op een eigen manier invulling hebben gegeven aan beweegmanagement, valt op dat experimenten grofweg dezelfde stappen hebben doorlopen. Soms ging dat met horten en stoten en soms ook kregen een of meer stappen onvoldoende aandacht; daar waren het experimenten voor. Maar door de succesvol doorlopen stappen van de verschillende pilots te combineren kan het volgende 'ideaalmodel' voor het opzetten en invoeren van beweegmanagement worden gepresenteerd:

Fase	Gemeentelijke beleidscoördinatie (beleidsniveau)	Beweegmanagement (uitvoerend niveau)
Vorbereiding	1. Oriëntatie	
	2. Instellen beleidsteam	
	3. Opstellen BOS-beleidskader	
	4. Samenstellen BM-team	
Onderzoek	5. Faciliteren van BM	6. Nulmeting
Ontwikkeling		7. Opstellen actieplan
Uitvoering		8. Uitvoeren en samenwerken
Evaluatie		9. Evalueren

## 2.2 Toelichting op het stappenplan

Centraal in het model staat het onderscheid tussen beweegmanagement (het operationele, uitvoerende niveau: de rechterkolom) en gemeentelijke beleidscoördinatie (de middelste kolom). Dit onderscheid is ingegeven door het feit dat de pilots eens te meer duidelijk hebben gemaakt, dat goede en structurele samenwerking binnen de BOS-driehoek op uitvoerend niveau alleen mogelijk is, als op gemeentelijk beleidsniveau een aantal randvoorwaardelijke zaken goed geregeld is.

De linkerkolom van het model maakt duidelijk dat we hier te maken hebben met een soort beleidscyclus. Dat impliceert dat er geen sprake is van een lineair proces met stap 1 als beginpunt en stap 9 als eindpunt. Integendeel, het is een doorlopende cyclus, waarbij het startpunt afhangt van de lokale situatie en de cyclus regelmatig herhaald wordt. In de praktijk blijkt bovendien dat de grenzen

tussen de verschillende stappen vaak niet zo scherp zijn aan te geven en fases soms deels parallel lopen. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat tussentijds wordt teruggegrepen op een eenmaal doorlopen stap, die dan zo nodig wordt bijgesteld. Bedacht moet derhalve worden dat het model weliswaar houvast biedt, maar een vereenvoudigde weergave geeft van de werkelijkheid. De realiteit van het bewegemanagement is weerbarstig(er).

In de volgende twee hoofdstukken worden alle 9 stappen nader toegelicht en uitgewerkt. Daarbij is in hoofdstuk 3 eerst aandacht voor de stappen die vallen onder 'gemeentelijke beleidscoördinatie'. Hoofdstuk 4 behandelt vervolgens de stappen die zijn gereserveerd voor het bewegemanagement (uitvoerend niveau).





### 3. Gemeentelijke beleidSCOördinatie

Fase	Gemeentelijke beleidscoördinatie (beleidsniveau)	Bewegmanagement (uitvoerend niveau)
Vorbereiding	1. Oriëntatie	
	2. Instellen beleidsteam	
	3. Opstellen BOS-beleidskader	
	4. Samenstellen BM-team	
Onderzoek	5. Faciliteren van BM	6. Nulmeting
Ontwikkeling		7. Opstellen actieplan
Uitvoering		8. Uitvoeren en samenwerken
Evaluatie		9. Evalueren

Bewegmanagement is geen vrijblijvend, tijdelijk project. Het is een systematische aanpak, een blijvende organisatiemethode, die vraag en aanbod van jeugdsport duurzaam aan elkaar koppelt. De systematische aanpak schuilt in het aangaan en continueren van duurzame samenwerkingsverbanden tussen scholen en sportaanbieders.

Dat lukt alleen als bewegmanagement ook op beleidsniveau wordt ondersteund, gefaciliteerd en omarmd. Want zonder gemeentelijke beleidscoördinatie is de kans groot dat bewegmanagement leidt tot ad hoc activiteiten en samenwerkingsafspraken, die weinig tot geen structureel karakter hebben.

In dit hoofdstuk gaat het dus om taken die op het bordje van de gemeente liggen. Grofweg moet de gemeente het bewegmanagement voorbereiden en – als het eenmaal is ingevoerd – faciliteren.

#### **Vorbereiding**

Het is belangrijk om niet te snel in de uitvoering te schieten: ook voor bewegmanagement geldt dat een goede voorbereiding het halve werk is. Dat betekent dus in eerste instantie: contacten leggen, veel praten, informatie uitwisselen en bovenal: concrete afspraken maken. Pas na een dergelijke inventarisatie en behoeftepeiling is het zinvol om de verschillende ‘werelden’ (beleid, onderwijs, sport, wijk) om de tafel bijeen te roepen. Vervolgens kan voorzichtig aan eerste experimenten en afspraken worden gewerkt. Een bewegmanagementteam ontstaat dus na deze fase van oriëntatie en kennismaking.

Trek voor de voorbereidingsfase dus de nodige tijd uit (circa een jaar), maar waak voor een overdaad aan procedure en overleg. Bedenk bovendien dat het lokale model voor bewegmanagement deels ook werkenderwijs tot stand moet komen.

#### **Faciliteren**

Zodra het bewegmanagementteam is geïnstalleerd en op uitvoeringsniveau aan de slag gaat, bestaat de rol van de mensen op beleidsniveau vooral uit het faciliteren van dit team. Daarbij gaat het met name om het scheppen van financiële, personele en ruimtelijke randvoorwaarden. Meer hierover in paragraaf 3.5.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Oriëntatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

Daarnaast is het op beleidsniveau zaak om in deze fase een vinger aan de pols te houden. Loopt het bewegmanagement zoals verwacht? Wat kan beter of anders? In hoeverre behoeven het werkmodel, de uitgangspunten en randvoorwaarden bijstelling?

### ***Wie is verantwoordelijk voor de gemeentelijke beleidscoördinatie?***

Meestal begint bewegmanagement – of beter: aanzetten die hiertoe leiden – bij de beleidsmedewerker sport. Soms ook ligt het initiatief bij iemand anders, zoals een onderwijsambtenaar, de afdeling welzijn, de sportraad of bijvoorbeeld een lokaal bestuur. Bij wie het idee vandaan komt doet op zich niet ter zake. Waar het om gaat is dat iemand constateert dat structurele samenwerking in de BOS-driehoek geboden is en dat die persoon of groep mensen daartoe de eerste stap neemt. Na een globale oriëntatie (zie paragraaf 3.1) is het vervolgens zaak om zo snel mogelijk meer mensen op beleidsniveau verantwoordelijk te maken. Vandaar dat stap 2 bestaat uit het instellen van een beleidsteam (zie paragraaf 3.2). Dit team is verder gezamenlijk verantwoordelijk voor alle vervolgstappen, die vallen onder de noemer ‘gemeentelijke beleidscoördinatie’. Daarbij gaat het om het opstellen van een BOS-beleidskader (paragraaf 3.3), het samenstellen van het bewegmanagementteam (paragraaf 3.4) en tenslotte het faciliteren van dit team (paragraaf 3.5).

## **3.1 Oriëntatie**

Hoe het beste invulling kan worden gegeven aan bewegmanagement hangt af van de lokale situatie. In de aanloopfase naar bewegmanagement is een goede oriëntatie op het veld dan ook noodzakelijk. Op welke initiatieven en structuren binnen de BOS-driehoek kan worden aangesloten? Wat zijn de lokale mogelijkheden en onmogelijkheden? En in hoeverre zijn verschillende partijen bereid om er hun bijdrage aan te leveren? Grofweg gaat het erom zicht te krijgen op:

1. het huidige samenwerkingsveld;
2. wensen en verwachtingen van potentiële betrokkenen.

### **3.1.1 Inventarisatie en analyse van het samenwerkingsveld**

Allereerst is het zaak het lokale samenwerkingsveld goed in kaart te brengen. Wat is en gebeurt er al op het gebied van sport en bewegen voor de jeugd? Een analyse moet vervolgens sterke punten en knelpunten in de BOS-driehoek aan het licht brengen, alsmede kansen en bedreigingen. Daarvoor is het nodig vooral veel te praten met betrokkenen, zoals vakdocenten LO, trainers, sportbuurtwerkers, verenigingsondersteuners en natuurlijk jongeren zelf. Hoe kijken zij tegen het aanbod en de mogelijkheden voor sport en bewegen aan? Waar zien zij mogelijkheden voor verbetering?

Een goede eerste indruk is in deze fase voldoende. Een meer diepgaande, onderzoeksmatige analyse komt pas aan de orde op het moment dat de kaders en beleidsdoelen (zie paragraaf 3.3) zijn bepaald. Zie hiervoor paragraaf 4.1: nulmeting.

In deze fase van globale inventarisatie en analyse gaat het er in de kern om organisaties binnen BOS en hun activiteiten in kaart te brengen. Daarbij moet in ieder geval aandacht zijn voor:

- het reguliere aanbod in het samenwerkingsveld;
- specifieke projecten en initiatieven;
- de sport- en bewegomgeving.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### Regulier aanbod in het samenwerkingsveld

Het gaat hier om een inventarisatie en analyse van:

- het bewegingsonderwijs;
- het sportbuurtwerk;
- de verenigingssport;
- eventuele andere sportaanbieders;

Waaruit bestaat het aanbod van deze (potentiële) samenwerkingspartners? Wat is hun bereik? Hoe is het gesteld met de kwaliteit van hun aanbod? Op welke onderdelen is verbetering mogelijk dan wel noodzakelijk? Tevens wordt in deze fase inzicht verkregen in aanpalende organisaties, zoals GG&GD, allochtonenorganisaties, speeltuinvereniging, politie. Zij kunnen belangrijke partners worden in het bewegmanagement, afhankelijk van de doelen waar het bewegmanagement een bijdrage aan moet gaan leveren.

### Projecten en initiatieven

Het gaat hier om een inventarisatie en analyse van bijvoorbeeld:

- lokale projecten en initiatieven op het gebied van sport en bewegen;
- activiteiten op het snijvlak van buurt, onderwijs en/of sport;
- structuren waarop mogelijk kan worden aangehaakt, zoals de brede school, verlengde schooldag, LOOT-school.

### Sport- en bewegomgeving

Het gaat hier om een eerste inventarisatie en analyse van onder meer:

- sportpleintjes;
- sportvelden;
- sporthallen;
- gymzalen;
- mogelijkheden voor sport in openbare ruimte.

Zijn er voldoende van? Hoe zijn deze locaties gelegen? (centrale of afgelegen ligging bijv.) Hoe is het gesteld met het onderhoud? In welke mate wordt er gebruik gemaakt van deze locaties? Welke verbeteringen zijn mogelijk dan wel noodzakelijk?

## 3.1.2 Wensen peilen en draagvlak creëren

Het is van groot belang om diverse (potentieel) betrokken partijen van begin af aan bij de plannen voor bewegmanagement te betrekken. Niet alleen om te horen hoe zij aankijken tegen de huidige sport- en beweegmogelijkheden voor jongeren, maar ook om hun wensen en verwachtingen te peilen. Daarbij gaat het vooral om de vraag in hoeverre de verschillende mensen en organisaties in het veld (scholen, sportaanbieders, sportraad, sportbuurtwerk, welzijnsinstellingen enz.) bereid en in staat zijn een bijdrage te leveren aan het oplossen van knelpunten die in de wijk of een dorp leven, in samenwerking met andere organisaties. Door diverse (potentiële) BOS-partners vroegtijdig te informeren over en te betrekken bij de plannen neemt het draagvlak toe. De kans is anders groot dat er in het veld onduidelijkheid of - erger nog - weerstand ontstaat.

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### ***Informele gesprekken en voorlichtingsbijeenkomsten***

Informeren en betrekken kan uiteraard op verschillende manieren. Het start meestal met informele gesprekken. Op die manier wordt duidelijk wat er speelt en leeft in het veld en ontstaat zicht op mogelijkheden en onmogelijkheden. Daarnaast kunnen deze informele gesprekken worden benut om betrokkenen te enthousiasmeren. Dan gaat het er vooral om de meerwaarde van bewegmanagement voor verschillende partijen goed voor het voetlicht te brengen. Zodra de plannen meer vorm krijgen zijn interactieve voorlichtingsbijeenkomsten een mogelijkheid. Onder meer in Den Helder zijn in de aanloopfase verschillende meetings georganiseerd voor een brede groep betrokkenen uit het veld. Op die manier is een netwerk opgebouwd, waar het uiteindelijke bewegmanagement nog lang profijt van heeft.

### ***Politiek en ambtelijk draagvlak***

Ook politiek en ambtelijk draagvlak is uiteraard onmisbaar. Betrek beleidsmedewerkers en portefeuillehouders van de afdelingen welzijn, sport en onderwijs daarom vroegtijdig bij de plannen. In Arnhem deed men dat bijvoorbeeld door het starten van een integraal BOS-overleg. Dit heeft verschillende functies:

- aanvullen en aanscherpen van de BOS-inventarisatie en -analyse;
- ideevorming / toetsen van ideeën;
- leggen van beleidsrelaties tussen sport en lokaal sociaal beleid, jeugdbeleid, gezondheidsbeleid, speelbeleid, onderwijsbeleid, ruimtelijke ordening;
- agendering (ambtelijk, college, gemeenteraad, adviescommissies enz.);
- achterhalen van relevante contacten in het BOS-netwerk;
- verkennen van beschikbare gemeentelijke middelen, fondsen, rijksregeling, derde geldstroom (commercieel);
- verkennen van beschikbare ambtelijke inzet (structureel/incidenteel);
- inzicht verkrijgen in reeds toegepaste beleidsinstrumenten (monitor, evaluatie, effectmeting enz.);
- enthousiasmeren.

Uiteindelijk moet dit leiden tot een formeel besluit om het bewegmanagement verder vorm te geven. Dat vraagt allereerst om de formering van een beleidsteam.

## **3.2 Instellen van beleidsteam**

Na deze fase van inventariseren en oriënteren is het moment aangebroken om - bij gebleken draagvlak en kansen - voorzichtig een organisatiestructuur op poten te zetten. Een beleidsteam moet zorgen voor de beleidsmatige inbedding en voor het politieke en bestuurlijke draagvlak, het bewegmanagementteam is verantwoordelijk voor de uitvoering.

### ***Beleidsteam***

Het beleidsteam heeft bij voorkeur een BOS-brede samenstelling, bestaande uit beleidsmedewerkers welzijn, onderwijs, sport en eventueel andere relevante beleidsterreinen (bijv. jeugd, veiligheid, gezondheid, buurtbeheer). Daarnaast kunnen prominente en actieve bestuurders

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Oriëntatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

en professionals uit het samenwerkingsveld in het beleidsteam worden opgenomen, zoals schooldirecteuren, de sportraad, de GG&GD, een welzijnsinstelling enz. De oriëntatie (paragraaf 3.1) moet duidelijk maken welke samenstelling van het beleidsteam voorkeur verdient. Een BOS-brede samenstelling kan verkoking tussen beleidsafdelingen voorkomen en de communicatie tussen portefeuillehouders, beleid en uitvoering bevorderen (integraliteit). Op die manier wordt bovendien de betrokkenheid op beleidsniveau vergroot en een gedeelde verantwoordelijkheid gecreëerd. Dit is belangrijk voor de borging, continuïteit en financiering van de plannen in de toekomst.

### ***Taken en verantwoordelijkheden***

De belangrijkste taken en verantwoordelijkheden van het beleidsteam zijn:

- zorgen voor en vastleggen van politiek en bestuurlijk commitment (zie verder);
- het bepalen van de kaders en doelen van het bewegmanagement (het BOS-beleidskader: zie paragraaf 3.3);
- het installeren van een of meer bewegmanagementteams (zie paragraaf 3.4);
- het faciliteren van het bewegmanagementteam (zie paragraaf 3.5);
- het sturen en volgen van het bewegmanagementteam (ook paragraaf 3.5).

Om invulling te geven aan deze taken en verantwoordelijkheden voert het beleidsteam met enige regelmaat overleg. Een overlegfrequentie van eens per 2 tot 3 maanden is reëel. In de opstartfase, wanneer het bewegmanagement op poten moet worden gezet, ligt de overlegfrequentie vaak wat hoger.

### ***Bewegmanagementteam***

Het bewegmanagementteam wordt opgericht door het beleidsteam. Voordat het echter zover is moet het beleidsteam eerst bepalen welke taak en opdracht het bewegmanagementteam meekrijgt en welk team van mensen de plannen het best kan uitvoeren. Meer over de samenstelling, taken en verantwoordelijkheden van het bewegmanagementteam volgt derhalve in paragraaf 3.4. Zodra het bewegmanagementteam is samengesteld verdient het aanbeveling een van de leden - meestal de coördinator - aan het beleidsteam toe te voegen. Dat bevordert de uitwisseling tussen beleid en praktijk. Andersom is het ook mogelijk dat iemand uit het beleidsteam regelmatig aanschuift bij overleggen van het bewegmanagementteam.

### ***Politiek en bestuurlijk commitment***

Politiek en bestuurlijk draagvlak is belangrijk. Met name voor de financiering en personele inzet van het bewegmanagement is het noodzakelijk dat de portefeuillehouders sport, onderwijs en welzijn, alsmede prominente bestuurders uit het samenwerkingsveld, hun goedkeuring geven aan de plannen en bereid zijn deze te faciliteren. Het verdient aanbeveling hierover goede afspraken te maken en deze bij voorkeur schriftelijk vast te leggen. Zo committeerden Huis voor de Sport Groningen, het Hanze Instituut, het Alfa College, GG&GD Groningen, zorgverzekeraar Geové en 7 Groningse gemeenten (Leek, Hoogezand-Sappermeer, Bedum, Marum, Menterwolde, Scheemda en Bellingwedde) zich aan het Groninger Sport Model door middel van een convenant. Evenzo sloten drie scholen in Goes een contract met de gemeente over deelname aan bewegmanagement.



Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### 3.3 Opstellen van BOS-beleidskader

Om ervoor te zorgen dat de beoogde samenwerking binnen de BOS-driehoek effectief verloopt en structureel van aard is, is het belangrijk dat het beleidsteam een werkmodel ontwikkelt, met bijpassende visie, doelstellingen en werkwijze. Zonder een dergelijk BOS-beleidskader ontbreekt de beleidsmatige inbedding, met het risico dat bewegmanagement vooral ad hoc sportactiviteiten oplevert. Te veel ‘hit en run’ dus, waardoor weliswaar activiteiten van de grond komen, maar te weinig sprake is van continuïteit en effecten op de (middel)lange termijn.

Dit beleidskader moet ook duidelijk maken wat de maatschappelijke reikwijdte van het bewegmanagement is. Gaat het uitsluitend om sportstimulering als doel op zichzelf, of wordt ook een relatie gelegd met het bevorderen van een gezonde leefstijl, preventief jeugdbeleid of leefbaarheid in de wijk? Het accent dat wordt gelegd op dit soort maatschappelijke doelen is bepalend voor de samenstelling van het bewegmanagementteam en het plan van aanpak. Want: wie betrek je er dan bij als strategische partner, en wat verwacht je van de inbreng?

#### ***BOS als integraal kader***

Het BOS-beleidskader moet gaan fungeren als integraal kader en aanjager van lokale activiteiten, projecten en initiatieven op het gebied van sport en bewegen. De beweegnorm dient hierin leidend te zijn: alle activiteiten moeten er samen toe leiden dat de jeugd meer en beter gaat bewegen.

Zo’n gezamenlijke doelbepaling met het onderwijs en de buurt ontbreekt vaak in het lokale sportstimuleringsbeleid. Zo komt het voor dat het onderwijs zich vooral richt op kinderen tot 12 jaar en de buurt (bijv. het sportbuurtwerk) een accent legt op probleemjongeren van 12 jaar en ouder. Het behoeft geen toelichting dat dit soort beleidsmatige verschillen de samenwerking op uitvoeringsniveau in de weg staat.

Om te komen tot structurele samenwerking en ontschotting binnen de BOS-driehoek is een gezamenlijke doelbepaling dus van groot belang; zowel op uitvoerend, maar zeker ook op beleidsmatig niveau.

Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Want hoewel in aanvang alle partijen vrijwel altijd vóór samenwerking (lijken te) zijn, blijven de gescheiden BOS-circuits (wat betreft geld, kader en accommodatie) in veel gevallen toch bestaan. Als puntje bij paaltje komt wint de drijfveer tot het behalen van de sectorale doelen en het voortzetten van de ‘eigen afdelingstraditie’ het maar al te vaak van de bereidheid tot samenwerking. Bovendien is er sprake van grote cultuurverschillen. Het gevolg is verkokering.

Door serieus werk te maken van gemeentelijke beleidscoördinatie en de bijbehorende stappen uit ons model (zie paragraaf 2.1) ter harte te nemen wordt dit doorbroken en heeft bewegmanagement kans van slagen. Gemeente Arnhem geldt in dit verband als goed voorbeeld, want daar staat de BOS-aanpak model voor het sportbeleidsplan 2004-2008.

#### ***Visie***

Om te voorkomen dat bewegmanagement te vrijblijvend wordt en niet meer oplevert dan ‘een tijd lang leuke sportactiviteiten organiseren voor de jeugd op school’ is het belangrijk te werken vanuit een (middel)lange termijn visie. Dan gaat het om vragen als:

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

Waar willen we naartoe? Wat zijn onze doelen en streefpunten? Wat is de belangrijkste doelgroep? En welke strategie wordt gevolgd? Er moeten dus keuzes worden gemaakt!

### ***Van 'er'-doelen naar 'smart'-doelen***

Een visie leidt tot het formuleren van zogeheten 'er'-doelen. Dat zijn doelen die geformuleerd worden in termen van meer, beter, groter, sneller, efficiënter gezonder enz. De resultaten van de stap 'Oriëntatie' (zie paragraaf 3.1) bieden hiervoor de nodige input. Enkele voorbeelden van 'er'-doelen:

- minder jongeren met overgewicht
- de gezondheid van de jeugd moet beter
- de jeugd moet meer gaan en/of blijven bewegen;
- de jeugd moet kwalitatief beter gaan bewegen;
- meer jongeren moeten de beweegnorm gaan halen;
- jongeren moeten meer en betere lessen LO krijgen;
- de aansluiting van onderwijs naar sport en buurt moet beter;
- De signalering en aanpak van jongeren met een bewegingsachterstand moet sneller en beter;
- meer betrokkenheid is nodig van jongeren bij de voorbereiding, organisatie en uitvoering van sport en bewegen (jeugdparticipatie);
- minder overlast van hangjongeren;
- de wijk moet veiliger worden;
- enz.

De volgende taak van het beleidsteam is deze vrij algemeen geformuleerde 'er'-doelen zoveel mogelijk te concretiseren en specificeren. Er wordt in dit verband ook wel gesproken van 'smart'-doelen; dat betekent dat de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden moeten zijn.

De pilotgemeenten Enschede (van 27% naar 35% lidmaatschap sportvereniging) en Utrecht (20% toename sport- en beweegintensiteit VMBO'ers) zijn voorbeelden van pilotgemeenten, die - hoewel niet geheel SMART - expliciete streefcijfers in hun doelstelling hebben opgenomen. Dit kwam de doelgerichtheid van het bewegmanagement zeer ten goede.

### ***Doelgroep***

Het ligt voor de hand om prioriteit te geven aan jongeren, voor wie bewegen een probleem vormt. Vaak gaat het dan om allochtone jeugd en/of jeugd uit achterstandswijken, met name in het voortgezet onderwijs. Via de keuze voor wijken of scholen en groepen leerlingen kan worden ingespeeld op maatschappelijke problematiek. Voorbeelden hiervan zijn Arnhem (participatie allochtonen) en Amsterdam (gezondheidsbenadering).

Er valt echter ook veel voor te zeggen om het BOS-beleid juist te richten op kinderen in de basisschoolleeftijd. Want: 'jong geleerd is oud gedaan'. En: 'voorkomen is beter dan genezen'. Vanuit dat licht bezien valt bij deze groep wellicht nog de meeste winst te behalen. Onder meer gemeente Hoorn en provincie Groningen (Groninger Sport Model) maakten die keuze.

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### **Strategie**

Ten behoeve van de haalbaarheid en effectiviteit is het vaak zinvol een fasering aan te brengen in doelen en doelgroep. Zo toonden de Friese gemeenten Het Bildt, Ferwerderadiel, Leeuwarderadeel en Menaldumadeel (samen GO-4 Sport) realiteitszin door te kiezen voor een groeimodel. Gezien de beschikbare financiële en ondersteuningsmogelijkheden werd de keuze gemaakt om het bewegmanagement de eerste twee jaar te richten op groep 5/6, om vervolgens langzaam uit te breiden naar de groepen daarboven: groep 7/8 en vervolgens de onderbouw van het voortgezet onderwijs. Ook voor wat betreft het aantal participerende scholen werd uitgegaan van een geleidelijke groei. De provincie Groningen heeft met het GSM-model eveneens voor de weg der geleidelijkheid gekozen. In het eerste jaar werd het bewegmanagement georganiseerd vanuit 5 scholen in evenzoveel gemeenten. Doelstelling voor de komende jaren is om te verbreden in twee opzichten: het aantal participerende Groningse gemeenten wil men jaarlijks met 5 laten groeien en in de deelnemende gemeenten moeten meer scholen worden betrokken. Op die manier rolt GSM zich in circa 5 jaar uit over de hele provincie Groningen.

‘Klein beginnen, langzaam uitbreiden’ geldt in veel gevallen ook voor het aanbod (activiteiten, interventies) en de samenwerkingspartners. Op beleidsmatig niveau gaat het dan vooral om de keuze het bewegmanagement niet te richten op samenwerking tussen alle drie de hoeken van de BOS-driehoek, maar in eerste instantie alleen op het onderwijs en de sport. Zodra dit goed loopt poogt men ook de buurt te betrekken.

### **Communiceren**

Om te voorkomen dat het BOS-beleidskader een papieren tijger wordt is het belangrijk dit werkmodel breed onder de aandacht te brengen. Het moet in de hoofden van betrokkenen in het samenwerkingsveld gaan zitten. Vooral daar immers moet de samenwerking gestalte krijgen. Uiteraard is het hierbij van belang vooral ook afspraken en verwachtingen helder te communiceren. Welke inzet wordt verwacht van betrokkenen wanneer zij participeren? Het gaat dan bijvoorbeeld om de inzet van kader of het beschikbaar stellen accommodatie. En wat krijgen ze voor hun inzet terug? Ondersteuning, extra activiteiten, een kwaliteitsimpuls?

## **3.4 Samenstellen van bewegmanagementteam**

Nadat het beleidsteam de kaders en doelen voor bewegmanagement grotendeels heeft bepaald, is het moment gekomen om na te denken over de samenstelling van het team. Welk mensen zijn samen het best geëquipeerd om uitvoering te geven aan bewegmanagement? Dit is een belangrijk stap, aangezien het succes van bewegmanagement staat of valt met de mensen die het doen. Dit vereist dus een zorgvuldige voorbereiding van het beleidsteam. Zij moeten inzichtelijk maken wat precies de taken van het bewegmanagementteam zijn, zodat kandidaat-leden weten waar ze aan beginnen en wat er van ze wordt verwacht.

### **Centrale coördinator**

Bewegmanagement u wordt gevormd door een team van samenwerkende professionals. Een centrale coördinator in dat team is echter van onschatbare waarde. Deze heeft de rol van aanjager, kartrekker en procesbewaker. Dit kan een vakleerkracht zijn, maar ook een sportbuurtwerker of een bewegingsconsulent. Dit betekent niet dat deze persoon al het werk doet. Hij of zij is te zien als een soort meewerkend voorman (of -vrouw).

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### ***Onderwijs als aangrijpingspunt***

Het bewegmanagementteam werkt in eerste instantie vanuit het onderwijs en legt van daaruit verbanden met de sport- en beweg-omgeving in en om de school. De school is binnen het bewegmanagement dus altijd het aangrijpingspunt. Daar komen immers alle kinderen samen. ‘Vanuit het onderwijs’ betekent echter niet dat scholen ook per definitie verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van het bewegmanagement. De lokale overheid kan bijvoorbeeld middels een jeugdsportconsulent of een bewegingsconsulent invulling geven aan deze coördinatierol.

### ***Samenstelling van het bewegmanagementteam***

In de experimenten zijn goede ervaringen opgedaan met de vakleerkracht lichamelijke oefening als coördinator van het bewegmanagement. Deze heeft vaak goed zicht op het sport- en beweeggedrag van de jongeren en kan hen stimuleren tot buitenschoolse sport-activiteiten. Als deze bovendien beschikt over de competenties genoemd op pagina 16 dan is hij of zij geschikt om de coördinatie op zich te nemen. Dit betekent echter niet dat altijd en alleen vakdocenten geschikt zijn. In de experimenten zijn ook goede ervaringen opgedaan met bewegingsconsulenten en jeugdsportconsulenten en groepsleerkrachten.

Naast een goede coördinator is het zaak om meer mensen verantwoordelijk te maken voor het bewegmanagement. Bewegmanagement vraagt namelijk om teamwork. Het moet niet volledig afhankelijk zijn van één persoon. Bovendien is het samenwerkingsveld te breed om alle contacten bij één persoon neer te leggen. Bewegmanagement moet derhalve worden uitgevoerd door een team van samenwerkende mensen, meestal professionals, uit de wereld van het (bewegings)onderwijs, de sport, de buurt en de lokale overheid. Een klein slagvaardig team met korte lijnen naar een groot netwerk in de wijk. Elk team bedient doorgaans een wijk of buurtcombinatie en zorgt voor binding en afstemming met andere samenwerkingspartners.

De precieze samenstelling van een team hangt af van de lokale situatie. Vaak maken een of meer vakdocenten LO, sportbuurtwerkers, bewegingsconsulenten en verenigingsondersteuners deel uit van het bewegmanagementteam. Zo bestaat het bewegmanagementteam in de wijk Klarendal te Arnhem uit twee vakleerkrachten, twee sport- en spelwerkers, een verenigingsondersteuner en een project-leider (als vertegenwoordiger uit het beleidsteam). De kerntaak van het bewegmanagement bestaat hier uit het afstemmen van het sport- en beweegaanbod in de wijk Klarendal. Het team komt circa eens per maand bijeen om de voortgang te bespreken en concrete werkafspraken te maken.

Het is niet noodzakelijk dat in het bewegmanagementteam altijd de buurt, het onderwijs én de sport zijn vertegenwoordigd. Vaak zijn sportverenigingen niet opgenomen in het bewegmanagementteam, maar maken deze wel deel uit van het netwerk dat het bewegmanagementteam opbouwt. Er zijn dan contacten gelegd waardoor een betere aansluiting tussen de school en de sport vereniging gemaakt wordt.

### ***Competentieprofiel (aanzet)***

Zoals gezegd: het bewegmanagement is sterk afhankelijk van de mensen die het doen. Zij moeten de dwarsverbanden tussen de school, de sport en de buurt tot stand brengen. Zij vormen het bindmiddel. Naast een bij voorkeur BOS-brede samenstelling is het van belang dat het bewegmanagementteam bestaat uit mensen, die uit het juiste hout gesneden zijn voor hun netwerkrol. Hieronder volgt een aanzet voor het competentieprofiel van de centrale coördinator. Dit profiel moet nog verder worden uitgewerkt.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

De centrale coördinator van het bewegmanagementteam moet:

- goed zijn ingevoerd in het onderwijs- en sportveld;
- de wijk of buurtcombinatie goed kennen;
- communicatief, initiatiefrijk en assertief zijn;
- een echte netwerker zijn (spin in het web);
- enthousiasme koppelen aan professionaliteit;
- over organisatie- en coördinatietalent beschikken;
- een uitdaging zien in het samenbrengen van de BOS-partners;
- kunnen omgaan met cultuurverschillen;
- planmatig en doelgericht kunnen denken en handelen;
- kunnen werken in multidisciplinair verband;
- betrokkenen kunnen stimuleren, inspireren en coachen;
- bereid zijn soms 's avonds en in het weekend actief te zijn.

Het instellen van een bewegmanagementteam betekent niet altijd dat nieuwe functies gecreëerd en nieuwe mensen aangetrokken moeten worden. Integendeel, meestal gaat het om het anders inrichten en beter coördineren en afstemmen van bestaande professionals. Zo vormt de zogeheten vakdocent 'nieuwe stijl' in gemeente Hoorn de spil van het bewegmanagement. Dit is een vakleerkracht LO die naast de reguliere lessen taakuren beschikbaar heeft om naschoolse sport te coördineren en hiervoor actoren in de wijk mobiliseert. De betreffende vakdocent ervaart de taakuitbreiding als positief: het maakt haar vak afwisselender en het heeft haar een meer zichtbare positie in de school gegeven.

Ook het bewegmanagement in Amsterdam is grotendeels gerealiseerd door een andere inzet van reeds beschikbare menskracht. Ook hier hebben vakdocenten een bredere taakinvinging gekregen. Daarnaast heeft het sportbuurtwerk in de participerende Amsterdamse stadsdelen een andere rol gekregen: van het zelf aanbieden van sportactiviteiten in de wijk is de aandacht verschoven naar het mobiliseren en verbinden van het onderwijs en de sport in de wijk.

### 3.5 Faciliteren van het bewegmanagement

Zodra het bewegmanagementteam is geïnstalleerd moet de gemeente ervoor zorgen dat dit team haar werk optimaal kan doen. Concreet betekent dit dat het beleidsteam financiële, personele en ruimtelijke randvoorwaarden moet scheppen. Daarnaast moet de gemeente uiteraard ook in de gaten houden hoe het bewegmanagement functioneert en of het BOS-beleidskader bijstelling behoeft. Meestal ligt die bewakingsrol bij de beleidsmedewerker sport.

#### 3.5.1 Financiële randvoorwaarden

We bespreken hieronder een drietal financiële randvoorwaarden. Achtereenvolgens gaan we in op het bundelen van gemeentelijke geldstromen, het beschikbaar stellen van werkbudget en het streven naar structurele financiering.

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### ***Bundelen van gemeentelijke geldstromen voor BOS***

Om structureel voldoende financiële middelen voor het bewegmanagement te genereren is het vooral van belang dat gemeentelijke geldstromen vanuit de buurt, het onderwijs en de sport worden gebundeld. Bij ‘versnippering van losse geldpotjes’ is niemand gebaat. Het is aan het beleidsteam om te bevorderen dat de verschillende gemeentelijke afdelingen en instellingen meer gaan denken vanuit een gezamenlijk doel (bijvoorbeeld: de bewegnorm halen) dan vanuit de eigen kaders en budgetten. Vaak blijkt er namelijk best geld beschikbaar te zijn voor bewegmanagement, maar is er sprake van verkoking.

### ***Beschikbaar stellen van werkbudget***

Een tweede financiële randvoorwaarde betreft het beschikbaar stellen van een werkbudget. Weliswaar vereist bewegmanagement vooral een investering in mensen die de wijken, scholen en verenigingen ingaan, maar die mensen moeten daar ook iets kunnen doen en toevoegen. Er moet, met andere woorden, activiteitengeld worden gereserveerd. Geld waarover het bewegmanagementteam snel kan beschikken en waarvoor geen bureaucratische procedures gevolgd hoeven te worden.

### ***Zoeken naar structurele financiering***

Bijna altijd wordt bewegmanagement in aanvang gefinancierd vanuit subsidiegelden. Zo is de pilot bewegmanagementexperiment in Utrecht, ‘Enjoy Sports’, de eerste jaren betaald uit een bijdrage van de breedtesportimpuls en hoopt Utrecht vanaf 2006 in aanmerking te komen voor subsidie vanuit de nieuwe BOS-regeling. Daarnaast is beperkt budget beschikbaar uit onderwijskansengeld, met een ‘sportpotje’ per VMBO-school.

Ten behoeve van de continuïteit van het bewegmanagement verdient het echter aanbeveling bewegmanagement niet volledig afhankelijk te maken van subsidies. Dat betekent dat er ook gezocht moet worden naar alternatieven en mogelijkheden om de uitvoerders (vakdocenten LO, sportverenigingen, sportbuurtwerk en dergelijke) via bestaande financiële kanalen te vergoeden. Hieronder volgt een aantal praktijktips op dit vlak:

- denk niet in nieuwe menskracht en nieuwe functies, maar zoek naar mogelijkheden om bestaande professionals anders en effectiever in te zetten;
- zorg voor een goede inbedding van het bewegmanagement in het schoolbeleid. (Sportieve) scholen kunnen bijvoorbeeld taakuren bewegmanagement inroosteren of extra formatie voor lichamelijke opvoeding creëren;
- overweeg de mogelijkheid om (ouders van) deelnemers om een eigen bijdrage te vragen voor naschoolse sportactiviteiten. Het gros van de ouders is hiertoe best bereid en bovendien wordt de deelname daardoor minder vrijblijvend.

## **3.5.2 Personele randvoorwaarden**

Voor bewegmanagement zijn mensen nodig. Op beleidsniveau vereist bewegmanagement de nodige ambtelijke inzet en betrokkenheid, en op uitvoerend niveau moeten mensen in staat worden gesteld om bewegmanagement in praktijk gestalte te geven. Of, zoals een coördinator van een bewegmanagementteam verwoordde: *“Er zijn handjes in de wijk nodig.”*

Daarnaast is het de uitdaging om die ‘handjes’, oftewel de beschikbare personele capaciteit, zo effectief mogelijk in te zetten.

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### ***Tijdsindicatie***

Hoeveel tijd bewegmanagement vergt, is niet precies aan te geven. Dit hangt sterk af van de lokale situatie. In hoeveel wijken wil men bewegmanagement toepassen? Hoe ambitieus zijn de doelen? In hoeverre valt aan te sluiten op bestaande structuren en een BOS-netwerk? Gemeenten moeten hierin dus een eigen koers varen. In ieder geval verdient het aanbeveling om het bewegmanagement waar mogelijk op te nemen in het reguliere takenpakket van bestaande professionals, zoals sportbuurtwerkers, verenigingsondersteuners en vakdocenten. Bewegmanagement is dan vooral het beter coördineren en afstemmen van bestaande menskracht.

Het is aan het beleidsteam om met de veldorganisaties tot afspraken te komen over de andere, bredere of extra inzet van mensen. In ieder geval moet worden voorkomen dat met name vakdocenten hun eigen positie en rol moeten 'bevechten'. Dit moet in overleg plaatsvinden tussen het beleidsteam en de schooldirectie. Gemiddeld hebben vakdocenten een vrijstelling van 4 tot 6 uur per week om invulling te geven aan hun bewegmanagementtaken. Ook kunnen de zogenaamde niet-lesgebonden uren hieraan worden besteed.

### ***Extra personele inzet***

Om bewegmanagement betaalbaar te houden en de mogelijkheden te vergroten maken verschillende pilotgemeenten gebruik van de inzet van stagiaires. Zo zijn de Hanzehogeschool en het Alfa College belangrijke samenwerkingspartners binnen het Groninger Sport Model (GSM). Eerstgenoemd onderwijsinstituut 'levert' ALO-studenten, die extra lessen bewegingsonderwijs verzorgen op alle aan GSM deelnemende basisscholen. De CIOS-studenten van het Alfa College worden ingeschakeld voor de organisatie van naschoolse sportkennismakingsactiviteiten. Enkele pilotgemeenten hebben bovendien plannen om HBO-studenten Sportmanagement of Sport & Bewegen in te schakelen voor directe ondersteuning en coördinatietaken van het bewegmanagement.

Ook kunnen (regionale afdelingen van) sportbonden worden betrokken. Dat verhoogt doorgaans de continuïteit en de kwaliteit van activiteiten. In aansluiting op de binnen- en buitenschoolse leerlijnen van de SLO hebben diverse sportbonden kant en klare modules beschikbaar voor sportkennismakingslessen voor basisschooljeugd. Dit draagt bij aan een geleidelijke overgang van sporten binnen naar sporten buiten de school. Sommige bonden kunnen hierbij ook de menskracht leveren.

Tenslotte zijn er scholen, waar jongeren uit de bovenbouw van het voortgezet onderwijs assisteren bij de organisatie en uitvoering van sportactiviteiten voor jeugd uit de onderbouw of basisschool. Voor deze jongeren is dat een goede leerervaring, voor het bewegmanagementteam een welkome ondersteuning.

### ***Ondersteuning van de verenigingssport***

Het bewegmanagementteam is sterk afhankelijk van de medewerking en inzet van de verschillende betrokken in de BOS-driehoek. Een actieve bijdrage van sportverenigingen stuit echter nogal eens op praktische (kader)problemen. Het is goed om daar rekening mee te houden, maar je tegelijk te realiseren dat ook zonder intensieve inzet van de verenigingssport de aansluiting en afstemming tussen school en sportverenigingen kan worden bevorderd.

Daarnaast verdient het aanbeveling waar mogelijk gebruik te maken van professionals, zoals verenigingsconsulenten en -ondersteuners van sportbonden, sportraden en gemeenten. Zij kunnen hun kwaliteiten inzetten voor het betrekken van de georganiseerde sport. In Arnhem is een verenigingsondersteuner om die reden opgenomen in het bewegmanagementteam. Het eerste jaar was zijn belangrijkste taak versterking van de organisatie en het jeugdbeleid van de sportverenigingen in de wijk Klarendal. Het tweede jaar lag het accent op het ondersteunen van de verenigingen bij het verbeteren van de wijkgerichtheid en het samenwerken met onderwijs en buurt.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

Ook sportbuurtwerkers kunnen een rol spelen richting sportverenigingen. Zij kunnen een brug slaan tussen de jeugd die zij bereiken en de sportverenigingen in de directe omgeving (toeleiding).

### 3.5.3 Ruimtelijke randvoorwaarden

Het bewegmanagementteam staat voor de uitdaging een zo optimaal mogelijke omgeving voor sport en bewegen voor jeugdigen te creëren.

Dat betekent dat zowel het sportaanbod als de fysiek-ruimtelijke omgeving moeten uitnodigen tot sport en bewegen. Daarvoor is het nodig dat de zachte en harde kant van het gemeentelijke sportbeleid goed op elkaar zijn afgestemd. Het beleidsteam speelt hierbij in randvoorwaardelijke zin een belangrijke rol.

Zij moet ervoor zorgen dat de speelruimtes en sportaccommodaties in goede staat verkeren en dat de veiligheid rond deze locaties is gewaarborgd. Daarnaast dient zij te stimuleren en er op toe te zien dat sporthallen en sportvelden optimaal worden benut. Want waarom zou het sportbuurtwerk zich bijvoorbeeld moeten behelpen op te kleine en soms vervallen sportpleintjes, terwijl de prachtige accommodatie van een school of sportvereniging om de hoek overdag vaak niet wordt gebruikt? Anders gezegd: sporthallen en sportvelden moeten meer dienst gaan doen als wijkaccommodatie. Zo is de De Toermalijn in Enschede benoemd tot Brede School Sport, waarbij de school verbonden is aan de naastgelegen sporthal. Hier organiseert de programmagroep van de Toermalijn sportprojecten voor alle scholen in de wijk.

In de gemeentelijke praktijk zijn sportstimulering en accommodatiebeheer echter nog te vaak gescheiden werelden, zo blijkt ook uit het volgende citaat van de coördinator van een bewegmanagementteam:

*“De beheerskant wil vooral de kwaliteit van het gras van de sportvelden bewaken. Hoe groener het gras hoe beter. Wij krijgen om die reden eigenlijk nooit toestemming om de verenigingsvelden te gebruiken. Dat terwijl vanuit het oogpunt van sportstimulering die velden juist intensief gebruikt moeten worden.”*

Het is dus aan het beleidsteam om zorg te dragen voor voldoende en kwalitatief goede voorzieningen en plekken, waar BOS-initiatieven terecht kunnen. Accommodatiebeheer en ruimtelijke planning moeten daarop zijn afgestemd.



Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

## 4. BEWEEGMANAGEMENT: HET UITVOERENDE NIVEAU

Fase	Gemeentelijke beleidscoördinatie (beleidsniveau)	Bewegmanagement (uitvoerend niveau)
Voorbereiding	1. Oriëntatie	
	2. Instellen beleidsteam	
	3. Opstellen BOS-beleidskader	
	4. Samenstellen BM-team	
Onderzoek	5. Faciliteren van BM	6. Nulmeting
Ontwikkeling		7. Opstellen actieplan
Uitvoering		8. Uitvoeren en samenwerken
Evaluatie		9. Evalueren

Het beleidsteam schept de voorwaarden, het bewegmanagementteam moet de daadwerkelijke samenwerking met partners in de sport en de buurt tot stand brengen. Daar ligt de uitvoering. Daarbij gaat het om het doen van onderzoek en monitoring, het opstellen van een actieplan, het uitvoering geven aan dat actieplan en tenslotte evalueren.

### 4.1 Nulmeting

Allereerst is het zaak om de beginsituatie van de wijk, waarin het bewegmanagementteam gaat 'opereren', goed in kaart te brengen. Op basis daarvan kunnen de acties en interventies worden bepaald. Bovendien maakt dat effectmeting mogelijk.

Onderzoek moet inzicht geven in twee zaken:

1. het huidige sport- en beweggedrag van jeugd;
2. de sport- en beweefaciliteiten in de omgeving.

Algemene aandachtspunten die van belang zijn voor het doen van onderzoek:

- Ruim voldoende tijd in voor het opzetten van de nulmeting.
- Denk vooraf goed na over wat met de resultaten van nulmeting gedaan gaat worden; onderzoek is geen doel op zich.
- Houd het instrumentarium zo simpel mogelijk. Dat is in belang van zowel de onderzoeksgroep (snel en eenvoudig gebruik), als het bewegmanagement (snelle en eenvoudige verwerking).
- Gaat het alleen om een nulmeting of ook om monitoring? Een nulmeting is een eenmalige 'stand van zaken'-meting. Monitoring betekent dat het instrumentarium met vaste regelmaat wordt ingezet.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

- Bedenk of en zo ja hoe en wanneer ook effectmeting plaatsvindt. Zo doet gemeente Amsterdam in het kader van het project JUMP-in niet alleen metingen bij de participerende scholen, maar ook bij 2 controlescholen.
- Bedenk wat voor type informatie het onderzoek moet opleveren. Gaat het om objectieve feiten (cijfers, omvang, kenmerken)? Dan ligt kwantitatief onderzoek voor de hand. Is er vooral interesse in de informatie áchter de kale cijfers; in wensen, behoeften en meningen? Maak dan gebruik van kwalitatief onderzoek.
- Stem af (onder meer met andere beleidsterreinen) wie wat meet. Dit om te voorkomen dat leerlingen en bijvoorbeeld sportverenigingen worden bestookt met allerlei vragen(lijsten); combineer instrumenten waar mogelijk.
- Schakel sleutelfiguren (intermediairs), zoals groepsonderwijzers en trainers, in voor de verspreiding van het instrument; zorg wel voor een goede introductie en helder instructiemateriaal.
- Maak sleutelfiguren en de onderzoeksgroep vooraf goed duidelijk wat het doel is van het onderzoek en koppel de resultaten ook terug.

#### 4.1.1 Onderzoek naar het sport- en beweeggedrag van de jeugd

De bewegnorm geeft de streefrichting aan voor het sport- en beweeggedrag van de jeugd. Door het daadwerkelijke sport- en beweeggedrag van de jeugd hieraan te spiegelen, verkrijgt het bewegmanagementteam de informatie die nodig is om maatregelen te nemen, waardoor jeugd meer en beter gaat bewegen. Het gaat dus niet om een enkele op zichzelf staande meting, maar het moet gebruikt worden als managementinformatie. Dat wil zeggen dat er acties aan gekoppeld moeten worden.

De bewegnorm kent zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve component. De kwantitatieve bewegnorm voor jeugdigen luidt:

*“Jongeren zijn dagelijks een uur (matig) intensief lichamelijk actief, waarbij de activiteiten minimaal tweemaal per week een positief effect hebben op de lichamelijke fitheid.”*

De kwalitatieve bewegnorm voor jeugdigen is - in algemene zin - als volgt geformuleerd:

*“Jongeren participeren op een voor hen bevredigende wijze van deelname en met een grote mate van continuïteit in de bewegingscultuur; zij nemen verantwoord, in verschillende rollen (bewegend, regelend en reflecterend) en met plezier deel aan een diversiteit van bewegingsactiviteiten in verschillende contexten en zijn in staat tot het maken van (een) beargumenteerde keuze(n).”*

#### **Instrumentarium**

Er zijn verschillende onderzoeksinstrumenten die inzicht geven in het kwantitatieve en kwalitatieve sport- en beweeggedrag van scholieren. Zo ontwikkelden gemeente Enschede en Hoorn een digitaal leerlingvolgsysteem om het sport- en beweeggedrag van leerlingen te registreren. Een soortgelijke mogelijkheid om bewegnormgegevens op te slaan is ook te vinden op de website [www.beweenorm.nl](http://www.beweenorm.nl).

De GO-4 Sport gemeenten in Friesland ontwikkelden een zogeheten bewegmeter, waarmee kinderen zelf al hun sportieve activiteiten per dag kunnen bijhouden door het plakken van stickers. Ook maakt men hier gebruik van een ouderscan als aanvulling op de bewegnorm: ouders kunnen immers ook veel nuttige informatie geven over het sport- en beweeggedrag van hun kind.

<i>Beleidsniveau</i>					<i>Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)</i>			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

Gemeente Goes liet een nulmeting na enkele maanden volgen door een kwalitatief onderzoek onder leerlingen, die niet aan de georganiseerde activiteiten meededen. Waarom nemen ze niet deel? Wat houdt deze jongeren tegen? En wat kan hen over de streep trekken? Gemeente Amsterdam maakt gebruik van de zogeheten PAM (Persoonlijke Activiteiten Meter). In combinatie met een vragenlijst geeft dit goed zicht op het werkelijke beweeggedrag van leerlingen (beweegnorm). Bovendien wordt hier een leerlingvolgsysteem ontwikkeld, dat is in te zetten door de vakdocent.

Tenslotte zijn er binnen het Groninger Sport Model plannen om de beweegnorm te koppelen aan de zogeheten FIT-kit (een objectief meetinstrument voor fysieke fitheid van jeugd) en de reguliere screening 'Meten en wegen' van de GG&GD. Dit maakt het mogelijk probleemkinderen op gezondheidsgebied op te sporen, om hun vervolgens een passend vervolgaanbod te kunnen doen, zoals MRT, doorverwijzing naar diëtist, enzovoorts.

#### **4.1.2 Onderzoek naar de sport- en bewegomgeving**

Om ervoor te zorgen dat meer kinderen en jongeren de beweegnorm gaan halen is het belangrijk dat ook hun omgeving uitnodigt tot sporten en bewegen oftewel sportvriendelijk voor de jeugd is. Daarbij valt onderscheid te maken tussen de fysiek-ruimtelijke en sociale sport- en bewegomgeving.

De fysiek-ruimtelijke sportinfrastructuur heeft betrekking op voorzieningen en accommodaties, zoals trapveldjes, speeltuinen, pleinen, sportzalen, sportvelden, sportscholen et cetera.

De sociale sportinfrastructuur verwijst naar alle organisaties die een aanbod doen op het terrein van sport en bewegen, zoals sportverenigingen, jongerencentra, sportbuurtwerk, speeltuinverenigingen, scholen, commerciële sportscholen, particuliere instructeurs en bedrijven.

##### ***Instrumentarium***

De zogeheten Sport- en Beweegscan (SBS) brengt de leefomgeving van de jeugd op wijkniveau in kaart. Het instrument maakt duidelijk in welke mate de sport- en bewegomgeving in en om de school aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van jongeren. Waar kunnen kinderen en jongeren sporten en bewegen? En waar sporten zij daadwerkelijk? Wat vinden zij van de sportomgeving? De scan bestaat uit zes modules die allemaal een ander deel van de sport- en bewegomgeving van kinderen en jongeren inzichtelijk maken.

De Sport- en Beweegscan resulteert in een aantal aanbevelingen voor een betere sportomgeving. Door de scan, of onderdelen daarvan, na verloop van tijd opnieuw uit te voeren is te bepalen of de interventies, gericht op verbetering van de fysiek-ruimtelijke of sociale omgeving, het gewenste effect hebben gesorteerd.

Onder meer in Den Helder leverde de Sport- en Beweegscan belangrijke informatie op. Zo bleek dat veel kinderen niet goed bekend waren met alle sportverenigingen uit de wijk en dat zij zich vooral stoorden aan de slechte staat van onderhoud en hondenpoep op de sportpleintjes. Zaken dus die relatief eenvoudig aan te pakken waren.

#### **4.2 Opstellen van actieplan**

Mede op basis van de nulmeting is het aan het bewegmanagementteam om te bepalen wat in de wijk nodig is om de jeugd meer en beter aan het bewegen te krijgen en te houden. Daarbij moet worden aangesloten bij de kaders en doelen, die zijn bepaald op

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

gemeentelijk beleidsniveau (zie paragraaf 3.3). Het is aan het bewegmanagementteam zelf om te bepalen hoe - binnen de gestelde kaders en randvoorwaarden - de doelen worden nagestreefd en hoe invulling wordt gegeven aan de plannen. Dan gaat het om vragen als:

- Welke acties, maatregelen en interventies worden genomen?
- Wat is hiervoor nodig aan menskracht en middelen?
- Welke samenwerkingspartners worden benaderd en op welke manier worden zij ingeschakeld?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk en hoe worden de taken onderling verdeeld?
- Welke fasering wordt aangebracht en wat is de tijdsplanning?
- Wanneer en hoe wordt geëvalueerd? Wanneer zijn we tevreden? (concrete prestatiecriteria).

Alhoewel het bewegmanagementteam geen 'praatclub', maar vooral een 'doe-club' is, verdient het aanbeveling dit soort punten neer te leggen in een actieplan. Het bewegmanagementteam legt dit actieplan vervolgens ter goedkeuring voor aan het beleidsteam. Het actieplan geeft richting en biedt houvast. Aan de hand van het actieplan kunnen ook de vorderingen worden besproken. Zijn alle afspraken nagekomen? Liggen we nog op koers? Is bijstelling nodig? Hier ligt een belangrijke taak voor de coördinator van het bewegmanagementteam.

#### 4.2.1 Acties, maatregelen en interventies

Het bewegmanagementteam is in de eerste plaats verantwoordelijk voor het ontwikkelen en in gang zetten van passende acties, maatregelen en interventies. Deze kunnen gericht zijn op:

- het sportgedrag van de jeugd (beweegnorm);
- de fysiek-ruimtelijke infrastructuur;
- de sociale infrastructuur;
- efficiëntie (door samenwerking op terrein van kader, accommodaties, financiën enz.).

Ten behoeve van de ideevorming volgen hieronder enkele voorbeelden van elk van deze typen interventies.

##### *Interventies gericht op het sportgedrag van de jeugd: voorbeelden*

- aanbieden van naschoolse sport, zoals sportdagen en sportkennismakingscursussen (alle pilots);
- inzet jeugdsportpas (Den Helder, Friesland);
- meer lessen bewegingsonderwijs, gegeven door een vakdocent LO (Groningen);
- aanbieden van Club Extra (Amsterdam);
- 'De klas beweegt', een pakket met beweegactiviteiten voor in de klas ter onderbreking van de cognitieve vakken (Amsterdam);
- theorielessen over sport, bewegen en gezondheid (Friesland);
- voorlichting en advies over sport en bewegen aan leerlingen en ouders (Amsterdam);
- een sportspreekuur voor leerlingen en ouders (Hoorn).

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

#### *Interventies gericht op de fysiek-ruimtelijke infrastructuur: voorbeelden*

- herinrichting van het schoolplein met sportfaciliteiten in samenspraak met jeugd zelf (Arnhem);
- opknappen van sportpleintjes (Den Helder);
- aanpak van accommodaties en voorzieningen (Enschede);
- een mobiele sportbus met sportmaterialen en voor de herkenbaarheid in de wijk (Den Helder).

#### *Interventies gericht op de sociale infrastructuur: voorbeelden*

- aanbieden van een cursus jeugdparticipatie voor sportverenigingen (Friesland);
- bevorderen van de jeugdgerichtheid van sportverenigingen door het inzetten van whoZnext-teams (Arnhem);
- aanbieden van een cursus sportcoach (Friesland);
- ondersteuning en bijscholing van groepsonderwijzers die lessen LO verzorgen (Friesland);
- jongerenparticipatie op scholen, uitmondend in whoZnext-teams (Goes, Utrecht).

#### *Interventies gericht op efficiëntie: voorbeelden*

- bredere inzet vakleerkracht (alle pilots);
- screening voor en aanbieden van MRT (Den Helder, Hoorn, Groningen);
- schoolplein met sportfaciliteiten ook na schoolplein openstellen onder begeleiding van sportbuurtwerk;
- Naschools sportaanbod realiseren vanuit één school voor leerlingen van ook andere scholen in de wijk (Enschede).

## 4.2.2 Aandachtspunten en tips

Tot slot van deze paragraaf volgt, in het verlengde van bovenstaande interventies en maatregelen, nog een aantal aandachtspunten en tips die door de deelnemers aan de pilotprojecten zijn genoemd.

- Klein beginnen, langzaam uitbouwen. Houd de interventies behapbaar door het aantal langzaam uit te breiden. Beter één goede interventie dan tien slechte.
- Stem de interventies en het aanbod goed af op de ideeën, wensen, behoeften en mogelijkheden van de doelgroep.
- Bied activiteiten zoveel mogelijk op een vaste dag, tijd en plaats aan.
- Zorg voor goede en enthousiaste instructeurs, die de ‘taal’ van de jeugd spreken.
- Zorg waar mogelijk voor een persoonlijke en actieve benadering en begeleiding van kinderen door herkenbare en vertrouwde ‘gezichten’, bijvoorbeeld een vakleerkracht die ook betrokken is bij activiteiten in de wijk.
- Schakel waar mogelijk ook jongeren zelf in bij de organisatie en uitvoering van activiteiten (jeugdparticipatie).
- Benoem verantwoordelijkheden en zorg voor een goede taakverdeling.
- Betrek, informeer en instrueer betrokkenen tijdig.
- Communiceer veel en vaak over de interventies. De jeugd, maar ook het samenwerkingsveld moet goed op de hoogte zijn van het aanbod. Het moet gaan leven.
- Betrek ouders bij het sporten en bewegen van hun kind.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

- Sluit zoveel mogelijk aan bij de taal en cultuur van deelnemers. Zo vindt in Amsterdam gezondheidsvoorlichting aan ouders plaats in hun eigen taal en wordt hier ook gebruik gemaakt van zogeheten oudercontactpersonen. Dit zijn ouders die andere ouders met eenzelfde culturele achtergrond persoonlijk aanspreken en motiveren.
- Besteed ook aandacht aan het eetpatroon van kinderen en jongeren, bijvoorbeeld door hier thematisch aandacht aan te schenken in biologielessen. Zie [www.voedingscentrum.nl](http://www.voedingscentrum.nl) voor onderwijsmateriaal, gericht op gezonde voedingsgewoonten.
- Leg de werkwijze en organisatie vast in draaiboeken en handleidingen zodat anderen de interventie ook kunnen uitvoeren en bredere implementatie, bijvoorbeeld naar andere wijken, mogelijk wordt.

### 4.3 Uitvoeren en samenwerken

Op het moment dat het actieplan is opgesteld, met daarin opgenomen de doelen, resultaten, activiteiten, planning en verantwoordelijkheden, is het moment daar om uitvoering te geven aan de plannen. Ook krijgt de samenwerking met de verschillende partners nu - na de vele voorbereidingen - daadwerkelijk gestalte. Samenwerking op operationeel niveau kan plaatsvinden op het gebied van:

- kader: bijvoorbeeld trainers van sportverenigingen bieden sportkennismakingscursus aan op school;
- ruimte: bijvoorbeeld het sportbuurtwerk gebruikt het kunstgrasveld van de voetbalvereniging voor activiteiten van jeugd in de wijk;
- financiën: bijvoorbeeld school en sportbuurtwerk werken met een gezamenlijk budget;
- expertise: bijvoorbeeld het sportbuurtwerk geeft vakdocenten LO en trainers van sportverenigingen instructie voor het omgaan met 'aandachtsjongeren';
- dagindeling: bijvoorbeeld sportbuurtwerkers geven invulling aan de tussenschoolse opvang.

Het tot stand brengen van samenwerking tussen organisaties binnen de driehoek buurt, onderwijs en sport gaat niet vanzelf. De hierna volgende aandachtspunten en tips kunnen het bewegmanagementteam hierbij helpen.

#### **Netwerken**

Samenwerking staat of valt met opbouwen en behouden van een goed netwerk. Dat vraagt om een actieve benadering van (potentiële) BOS-partners. Dit moet ertoe leiden dat het bewegmanagementteam zichtbaar is naar buiten en, andersom, dat het veld het bewegmanagementteam gemakkelijk weet te vinden. Steek vooral tijd in organisaties die enthousiast zijn en graag bereid zijn mee te werken.

#### **Benut ieders kwaliteiten**

Elke BOS-partner heeft kwaliteiten en beperkingen. Spreek alle (potentiële) partners aan op hun kwaliteiten en houd rekening met ieders beperkingen. Zoek naar samenwerkingspartners die elkaar aanvullen en elkaar kunnen versterken. Hoe meer dit het geval is, hoe groter ook de bereidheid tot samenwerking.

#### **Bewegmanagementteam als 'linking pin'**

Het bewegmanagementteam moet ervoor oppassen dat deze zelf te veel uitvoering van activiteiten in de hand neemt. Ga dus niet alles zelf doen, maar probeer werkzaamheden zo goed mogelijk te spreiden over mensen die daartoe de mogelijkheden hebben. Zo kunnen groepsleerkrachten worden ingeschakeld op het afnemen van sommige onderdelen van de bewegnorm.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### ***Helderheid over taken en verantwoordelijkheden***

Wees van begin af aan duidelijk over de taakverdeling, verwachtingen en verantwoordelijkheden van de verschillende samenwerkingspartijen. Betrokkenen moeten weten wat er van ze wordt verwacht en waar ze al dan niet instappen. Maak heldere afspraken op maat, bespreek regelmatig het verloop van de samenwerking en onderhoud het contact.

### ***Samenwerking is vrijwillig, maar niet vrijblijvend***

Commitment op papier is nog wat anders dan commitment in de praktijk. Om ervoor te zorgen dat de samenwerkingspartners zich daadwerkelijk committeren is het zinvol om voorwaarden aan de samenwerking te stellen vanuit het 'voor wat hoort wat'-principe. Zo kunnen scholen, die meedoen aan het Arnhemse project 'Klarendal kom op!', rekenen op de inzet van sport- en spelwerkers, CIOS-stagiaires en verenigingsondersteuners. Daar staat echter tegenover dat de scholen alleen kunnen participeren, als ze bereid zijn om uit eigen middelen vier uur vakonderwijs LO in te zetten.

Voor het Amsterdams project JUMP-in is zelfs een zogeheten voorwaarden-scan ontwikkeld, waarmee valt te beoordelen of een stadsdeel, school of buurt geschikt is voor deelname. Daarin gaat het om zaken als inzet van sportbuurtwerk, beschikbare middelen, draagvlak bij schooldirecties, aanwezigheid vakleerkrachten, inzet professionals, continuïteit in menskracht, affiniteit met doelgroep en een beroepsverzekering voor trainers.

### ***Communiceer successen***

De bereidheid tot samenwerking neemt toe als de meerwaarde reeds is aangetoond. Om die reden is het van belang resultaten zichtbaar te maken en 'good practices' te verspreiden. Binnen het Groninger Sport Model is zelfs een specifieke werkgroep 'Communicatie en PR' ingesteld. De publiciteit, die deze werkgroep heeft gegenereerd, heeft ervoor gezorgd dat gemeenten en scholen in Groningen in de rij staan om aan te haken. Men wil de boot niet missen.

### ***Samenwerken kost tijd***

Veel organisaties zijn intern gericht. Dat geldt zeker voor scholen en sportverenigingen. In eerste instantie staan die dan ook meestal niet te trappelen om samen te werken. Scholen, clubs en buurtorganisaties moeten elkaar dus eerst leren kennen. Het vertrouwen moet groeien. Vervolgens komt het aan op het afstemmen van tijd, plaats, instructeurs en begeleiding. Evenwichtige samenwerkingsrelaties tussen de BOS-partners laten zich derhalve alleen stapsgewijs opbouwen.

## **4.4 Evalueren**

Evaluatie is een stap die vaak niet de aandacht krijgt die het verdient. Soms wordt het gezien als een administratieve verplichting ter verantwoording van de besteding van de uren van het bewegmanagementteam. Het is echter veel meer dan dat. Want uit een goede evaluatie valt lering te trekken voor de toekomst van het bewegmanagement. Het brengt knelpunten en verbeterpunten aan het licht. Bovendien maakt evaluatie de resultaten en meerwaarde van bewegmanagement inzichtelijk, waardoor het beter 'verkoopbaar' wordt, met name aan de politiek.

Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Beweege management)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren beweegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### **Feitelijke effecten**

Evaluatie levert dus belangrijke managementinformatie op. Daarvoor moet wel worden voldaan aan een aantal eisen. Allereerst vraagt evaluatie om objectieve gegevens. Een evaluatie op basis van vermoedens is onvoldoende. Wanneer aan beweegmanagement maatschappelijke doelen als leefbaarheid en gezondheid worden toegedicht is het zaak dit met feitelijke effecten te onderbouwen. Dat is onder meer mogelijk door de nulmeting (paragraaf 4.1) te laten volgen door een 1-meting. Op die manier wordt duidelijk of de jeugd daadwerkelijk meer is gaan bewegen en of de sport- en beweegomgeving na alle acties van het beweegmanagementteam inderdaad meer aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van jongeren.

### **Onafhankelijke evaluator**

Ten behoeve van de objectiviteit verdient het aanbeveling de evaluatie door een onafhankelijke partij te laten doen. Dat geldt met name voor een evaluatie, die is bedoeld voor extern gebruik, bijvoorbeeld voor de opdrachtgever die moet beslissen of een vervolg wordt gegeven aan het beweegmanagement. Wanneer de evaluatie een intern doel heeft is de noodzaak voor een onafhankelijke evaluator minder aanwezig. In Amsterdam is bijvoorbeeld de GG&GD ingeschakeld ter evaluatie van het beweegmanagementproject JUMP-in.

### **Monitoring**

Het is niet verstandig evaluatie uit te stellen tot het naderende einde van de projectperiode. Kenmerk van beweegmanagement is immers dat zowel de uitkomst als de werkwijze vooraf niet helemaal zijn dichtgetimmerd. Om tussentijds aanpassingen te kunnen doen is het daarom beter om met enige regelmaat te evalueren en terug te blikken. Bij elke stap moet worden nagegaan of het nog steeds de goede kant op gaat met het beweegmanagement. Dit levert uiteindelijk de meeste kans op succesvolle samenwerking op. Men spreekt in dit verband ook wel van monitoring.





Beleidsniveau					Uitvoerend niveau (Bewegmanagement)			
Orientatie	Instellen beleidsteam	Opstellen BOS beleidskader	Samenstellen BM team	Faciliteren bewegmanagement	Nulmeting	Opstellen actieplan	Uitvoeren en samenwerken	Evaluatie

### **Product- en procesevaluatie**

Een goede evaluatie maakt onderscheid tussen product- en procesevaluatie.

Productevaluatie geeft zicht op resultaten en effecten. Op basis van kwantitatieve onderzoeksgegevens worden dan vragen beantwoord als:

- Wat heeft bewegmanagement opgeleverd?
- Zijn doelstellingen gehaald?
- Zijn de geplande acties, maatregelen en interventies daadwerkelijk uitgevoerd?
- Hebben ze het gewenste effect gesorteerd?

Als de resultaten goed zijn en de doelen zijn gehaald wil dat nog niet zeggen dat er niets moet worden veranderd. Misschien heeft bewegmanagement zo veel moeite, tijd en geld gekost, dat we het een volgende keer toch graag anders doen? Procesevaluatie richt zich op de manier waarop de resultaten tot stand zijn gekomen. Kwalitatieve onderzoeksmethoden, zoals gesprekken of interviews met verschillende betrokkenen partijen, moeten dit inzicht verschaffen. Vragen die dan aan bod komen zijn bijvoorbeeld:

- Hoe functioneert het beleidsteam?
- Biedt het opgestelde BOS-beleidskader voldoende houvast?
- Hoe functioneert het bewegmanagementteam?
- Kent het bewegmanagementteam een evenwichtige samenstelling?
- Wordt het bewegmanagementteam voldoende gefaciliteerd?
- Hoe verloopt de samenwerking met de verschillende BOS-partners?
- Hoe verlopen de acties, maatregelen en interventies?

Is er sprake van knelpunten en neveneffecten?

### **Leren voor de toekomst**

Evaluatie levert informatie op, waarmee sterke punten zijn te behouden (borgen) en zwakke punten in het bewegmanagement kunnen worden verbeterd. Het vormt soms aanleiding om doelen te herformuleren, de planning bij te stellen, keuzes te herzien of om nieuw beleid voor te bereiden. Want bewegmanagement is nooit 'af'. Het kan altijd beter of effectiever. Stukje bij beetje moet dat leiden tot steeds meer structurele samenwerking tussen buurt, onderwijs en sport, om op die manier de jeugd blijvend aan het sporten en bewegen te krijgen.

Deze brochure is mede mogelijk gemaakt door:

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Voor informatie over het samenwerkingsprogramma School & Sport en het expertisepunt School & Sport, kunt u contact opnemen met NISB.  
Papendallaan 50 P Postbus 32, 6800 AA Arnhem T 026 4833800 F 026 4833890 W [www.school-en-sport.nl](http://www.school-en-sport.nl) E [helpdesk@schoolensport.nl](mailto:helpdesk@schoolensport.nl)