

A group of children and adults are playing a game on a sports field. The children are wearing colorful jackets and are running or jumping. The adults are standing around them, some looking on and some participating. The background shows a large building with a glass facade and a fence.

# Voorbeeld monitoring en evaluatie gemeente Soest

Lees het [volledige stappenplan](#) voor alle informatie en tips over het monitoren en evalueren van het beleid rondom de inzet van buurtsportcoaches of raadpleeg ons [overzicht van databronnen en meetinstrumenten](#) om (lokale) sport- en beweegcijfers te achterhalen. Kijk ook hoe de [gemeente Enschede](#) haar monitoring- en evaluatiebeleid rondom de buurtsportcoach heeft vormgeven.

# Inhoudsopgave

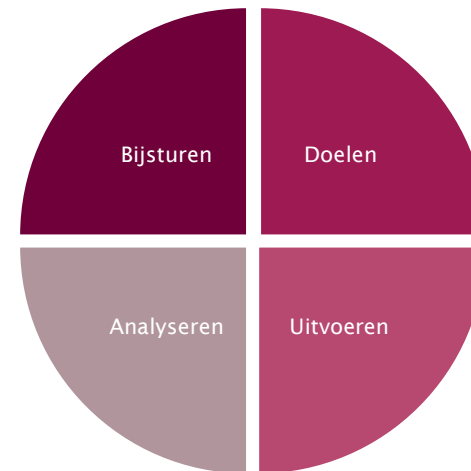
- ❖ [Achtergrond](#)
- ❖ [Doelen](#)
- ❖ [Uitvoeren](#)
- ❖ [Analyseren](#)
- ❖ [Bijsturen](#)
- ❖ [Integreren stappenplan](#)

## Inleiding

In dit voorbeeld wordt het monitorings- en evaluatiebeleid van de gemeente Soest met betrekking tot de inzet van buurtsportcoaches als voorbeeld gepresenteerd, naar aanleiding van het stappenplan wat door het Mulier Instituut is ontwikkeld.

Het voorbeeld van de gemeente Soest kan als inspiratie dienen voor uw eigen beleid, of deze uitwerking kan u meer toelichting geven over hoe u het stappenplan op uw eigen beleid kan toepassen.

**Figuur 1** Monitoring en evaluatie in de realisatie van het buurtsportcoachbeleid, basis van het stappenplan\*

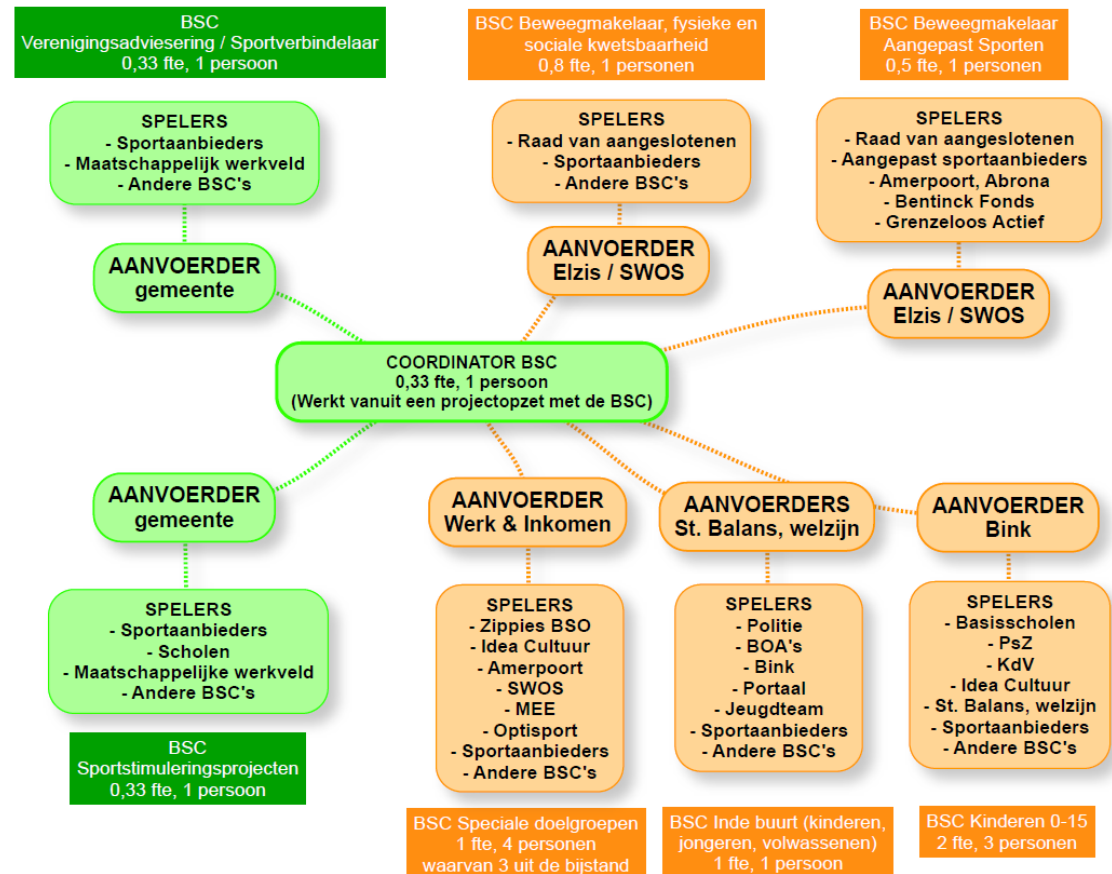


\* Gebaseerd op de PDCA-cyclus van Deming (Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press Ltd).

# Achtergrond

- 6,8 fte buurtsportcoaches (waarvan 0,33 fte voor coördinator bsc).
- Vijf werkgevers, waaronder de gemeente, waarbij de gemeente betrokken is in de uitvoering van de doelstellingen omtrent de buurtsportcoaches.
- Werkgevers cofinancieren volledig de 60 procent die lokaal moet worden opgehaald (naast de 40 procent van het Rijk).
- **Kleine gemeente.** Soest heeft relatief gezien weinig fte buurtsportcoaches. Dit maakt het aantal betrokken partners overzichtelijk. Voor een grotere gemeente zal dit mogelijk anders zijn. Bij deze gemeenten kan het nuttiger zijn om in te delen op doelgroep of wijk.
- **Een coördinator vanuit de gemeente.** Zonder coördinator is er geen regie op het afstemmen van de projecten en op het behalen van gezamenlijke doelstellingen. Zorg dat iemand tijd heeft om deze coördinerende taken op zich te nemen. Vooral wanneer dit model voor het eerst ingevoerd wordt, is het belangrijk om de partijen hierin te ondersteunen.

Figuur 2 Organogram gemeente Soest



# Doelen

- **Hoofddoel:** Sport als middel inzetten om kwetsbare doelgroepen in de samenleving te bereiken.
- **Draagvlak vanuit de gemeente:** Het monitorings- en evaluatiemodel van Soest is voornamelijk gebaseerd op kwalitatieve methodiek, waarbij in beperkte mate ‘harde’ cijfers worden gegeven. De gemeente geeft beperkte sturing aan de doelstellingen. Zij doet dit enkel indirect via subsidievoorwaarden en de coördinator die hierover met de aanvoerders (projectleiders) afstemming heeft om aan de regeling te voldoen. Partijen zijn in bepaalde mate vrij om (onderbouwd) hun doelen in te richten, zij zijn namelijk de experts in het werkveld. De coördinator stimuleert en bewaakt de verbindingen tussen de verschillende organisaties, activiteiten en doelgroepen.
- **Omgekeerde aanpak:** het werkveld staat in het beleid centraal. De gemeente vraagt aan potentiële partners wat zij belangrijk vinden of wat zij als belangrijk zien voor de doelgroep. De gemeente Soest hanteert een werkwijze op basis van de *Appreciative Inquiry*\*. Dit model kijkt naar wat goed gaat, en wat vanuit dat oogpunt beter kan. De focus ligt op een positieve insteek. Door tevens verbindingen te maken tussen diverse organisaties (zie figuur 2) worden kennis, ervaring en activiteiten samengebracht. Binnen een project staat samenwerking tussen de diverse partijen centraal. Onder het kopje ‘bijsturen’ wordt de omgekeerde aanpak en *Appreciative Inquiry* verder toegelicht.
- **Motivatie vanuit partijen:** Relatief kost dit model de partijen weinig tijd en moeite. Zij moeten tweemaal per jaar een scorelijst invullen en hebben jaarlijks twee gesprekken (individueel en in groepsvorm). Dit model kan enkel slagen wanneer partijen gemotiveerd zijn om samen te werken en kansen te benutten. Door de omgekeerde aanpak is veel draagvlak aanwezig, zijn de betrokken partijen enthousiast en willen ze graag hun bijdrage leveren aan verbetering van de lokale uitvoering.

\* Bron: Masselink, R. & Ijbema, J. (2011). *Het waarderend werkboek*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing.

## Indicatoren

- De gemeente Soest werkt met een scoringslijst in Excel. Elk jaar wordt bijgehouden wie wat voor cijfer (1 t/m 5) geeft. Betrokken professionals in het onderwijs, zorg, welzijn of de buurtsportcoach geven een cijfer en toelichting op 32 stellingen aan de hand van zes thema's.
- De cijfers zijn enkel ter indicatie en om het gesprek te starten. De toelichting op de stellingen is veel belangrijker. Cijfers zijn subjectief en betreffen een momentopname. Iedereen kan deze vanuit zijn of haar positie of uitgangspunt invullen. Deze cijfers geven invulling voor het gesprek: waarom geeft iemand een 4? Tevens kan de coördinator monitoren op basis van de cijfers: waarom gaf iemand eerst een 5 en nu een 3, wat is er veranderd? Met deze input kunnen projecten en processen verbeterd worden binnen en tussen partijen.
- Vanuit de gegeven antwoorden en cijfers op de stellingen, houdt de coördinator waarderende groeps gesprekken. De betreffende projectgroep geeft per thema antwoord op de vraag wat goed gaat en wat beter kan. De genoemde oplossingen en acties komen later terug bij het volgende waarderende (groeps)gesprek.

**Tabel 1 Scoringslijst gemeente Soest**

Gegevens:				
Naam:				
Functie:				
Datum:	<b>Meting 1:</b>	<b>Meting 2:</b>	<b>Meting 3:</b>	
Aanvoerder:				
Doelgroep:				
Toelichting:				
Dit scoreformulier gaat over 6 thema's binnen de buurtsportcoachregeling, waarbij je vanuit je functie deze thema's wordt beoordeeld op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij halve cijfers zijn. Deze lijst wordt 2 keer per jaar afgenomen om de scores met betrekking tot de de buurtsportcoachregeling te meten. De bedoeling is om de kwaliteit en de effecten van de regeling te waarborgen en				
Stakeholders:	Hierbij wordt getoetst op de rol van de aanvoerder binnen de buurtsportcoachregeling.			
Buurtsportcoaches:	Hierbij wordt getoetst op de rol van de buurtsportcoach binnen de buurtsportcoachregeling.			
Effect organisatie:	Hierbij wordt getoetst op de merkbare effecten voor jouw organisatie.			
Effect deelnemers:	Hierbij wordt getoetst op het zichtbare effect van de deelnemers van de buurtsportcoachactiviteiten.			
Samenwerking:	Hierbij wordt getoetst op de samenwerking binnen de buurtsportcoachregeling.			
Randvoorwaarden:	Hierbij wordt getoetst op de randvoorwaarden voor het uitvoeren van buurtsportcoachactiviteiten.			



## Monitorings- en evaluatieagenda Soest

- De gemeente Soest werkt met een eigen versie van een monitorings- en evaluatieagenda (tabel 3). Met deze agenda houden zij bij wat, wie en wanneer moet worden bijgehouden.

Tabel 3 Monitoringsagenda gemeente Soest

Fase	Wanneer	Wie	Wat
<b>Discoverfase</b>	Nov/dec	Coördinator	Rondsturen scorelijsten; inplannen waarderende gesprekken
<b>Dreamfase</b>	Jan/feb	Werkgevers, buurtsportcoaches en stakeholders	Scorelijst bespreken en waarderende gesprekken (individueel) voeren met coördinator. Wat gaat er goed en hoe kunnen we dit beter doen?
	Mrt	Coördinator	Verwerken informatie scorelijsten + gesprekken
<b>Designfase</b>	Mrt/apr	Werkgevers, buurtsportcoaches en stakeholders	Waarderende groepsgesprekken onder begeleiding van coördinator. Gezamenlijk verbeterpunten, doelen en visies vaststellen.
	Mrt/apr	Coördinator	Verwerken informatie groepsgesprekken
<b>Deliveryfase</b>	Mei	Coördinator	Rondsturen uitgewerkte informatie van de groepsgesprekken
	Vanaf mei	Werkgevers, buurtsportcoaches en stakeholders	Aan de slag met de gekozen doelen en visies
	Aug	Coördinator	Rondsturen scorelijsten
		Coördinator	Verwerken informatie scorelijsten

# Uitvoeren

- Per project worden stellingen voorgelegd aan betrokken partijen, zoals uit onderwijs, welzijn, zorg en de buurtsportcoach. De stellingen zijn gebaseerd op de lokale context en doelstellingen van de gemeente Soest. Wanneer deze methode wordt toegepast in een andere gemeente, kunnen andere stellingen meer relevant zijn.
- Elke persoon vult de stellingen vanuit zijn of haar functie in. Wellicht ervaart de buurtsportcoach dat veel deelnemers de activiteiten leuk vinden, maar hoort een zorginstelling andere verhalen. De stellingen hebben daarom alleen effect wanneer meerdere professionals deze invullen. Welke professionals dit zijn, is afhankelijk van de gemeentelijke context. In de gemeente Soest worden de spelers, de aanvoerder en de buurtsportcoaches (zie tabel 1) uitgenodigd om de scoringslijst in te vullen. Het is belangrijk dat betrokken partijen nadenken over oplossingen, zodat ze zich verantwoordelijk voelen voor de acties die daaruit voortvloeien.

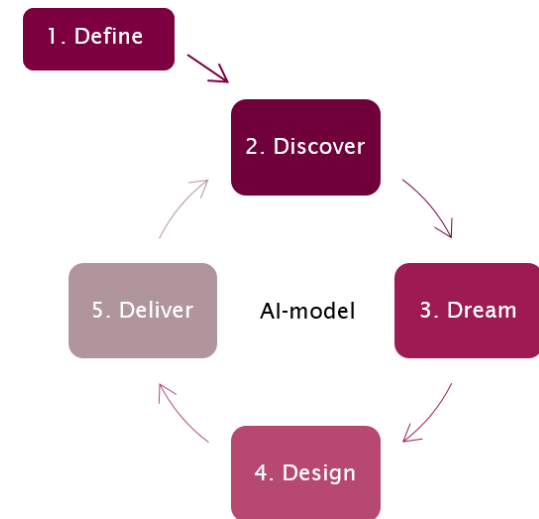
**Tabel 2 Voorbeeld stellingen scoringslijst gemeente Soest**

Thema Randvoorwaarden	Meting 1	Meting 2	Meting 3
Toelichting: hierbij wordt getoetst op de randvoorwaarden voor het uitvoeren van buurtsportcoachactiviteiten. Hierbij mag je cijfers geven van 1 t/m 5, waarbij halve cijfers zijn toegestaan.			
Er zijn voldoende promotiemiddelen beschikbaar.			
Er zijn voldoende financiële middelen om het werk te doen.			
Er zijn voldoende materiele middelen om het werk te doen.			
Er is altijd een geschikte plek te vinden om de activiteit uit te voeren.			
Er is genoeg tijd om de activiteiten uit te voeren.			
<b>Totaalscore</b>	0,0	0,0	0,0

# Analyseren en bijsturen

- ‘Omgekeerde aanpak’: het werkveld staat centraal.
  - Niet vooraf een probleemanalyse opstellen, maar professionals zelf met actiepunten laten komen. Zo ontstaat meer aansluiting op de praktijk en meer draagvlak en betrokkenheid bij de partners.
  - Samen zie je meer. Samenwerkende organisaties signaleren meer en andere dingen dan een buurtsportcoach alleen. Zorg dat je professionals uit diverse sectoren bij elkaar brengt en gezamenlijk tot doelstellingen en werkplannen komt. In Soest wordt op basis van een werkgever (aanvoerder) een project gestart in samenwerking met alle betrokken partijen (spelers).
  - Professionals kunnen zelf actiepunten aandragen voor beleid en gezamenlijke activiteiten.
- Positieve aanpak (*Appreciative Inquiry*): zoek naar verbeterpunten, niets is mislukt.
  - Monitoren op basis van waarderende gesprekken. Op basis van zes gekozen thema’s worden door alle betrokkenen cijfers en toelichting gegeven. Vanuit deze gegevens worden individuele gesprekken gehouden met de betrokkenen en de coördinator. Vervolgens worden groepsgesprekken (per project) gehouden, waarin de cijfers en toelichting plenair worden besproken.
  - Elk half jaar wordt digitaal cijfers en toelichting gegeven op stellingen. Eens per jaar worden deze in groepsgesprekken besproken.
  - Deze zes thema’s zijn: stakeholders, buurtsportcoaches, effect deelnemers, effect organisatie, samenwerking, randvoorwaarden.

Figuur 3 Appreciative Inquiry-model





# Integreren stappenplan

- Het stappenplan voor monitoring en evaluatie kan nuttig zijn om een nieuw monitorings- en evaluatiebeleid op te stellen of om het huidige beleid te toetsen. In de gemeente Soest ligt al een beleid rondom de buurtsportcoaches, waardoor het stappenplan kan worden gebruikt als controle. Kunnen bepaalde zaken nog beter of zijn nog zaken onderbelicht?
- Het is belangrijk om altijd de lokale context voor ogen te houden: er is geen goed of fout. Daarom is het zo belangrijk om partners te betrekken bij het monitorings- en evaluatiebeleid. Zo weet u zeker dat de resultaten aansluiten bij de verwachtingen.
- Zoals al benoemd in ons stappenplan, lopen de vier fasen van evaluatie (zie figuur 1) vaak niet lineair. Ook in de gemeente Soest zien we dat de fasen door elkaar lopen. Zij begint in feite met evalueren/bijsturen, door de scoringslijst in te vullen en gezamenlijk te evalueren en nieuwe doelen te formuleren.

Lees [het volledige stappenplan](#) voor alle informatie en tips over het monitoren en evalueren van het beleid rondom de inzet van buurtsportcoaches of raadpleeg ons [overzicht van databronnen en meetinstrumenten](#) om (lokale) sport- en bewegcijfers te achterhalen. Kijk ook hoe de [gemeente Enschede](#) haar monitoring- en evaluatiebeleid rondom de buurtsportcoach heeft vormgeven.

# Integreren stappenplan

## Het nalopen van het monitorings- en evaluatiemodel gemeente Soest aan de hand van het stappenplan:

- **Doelen:** Soest kiest voor thema's en doelgroepen in samenspraak met alle partners rondom het beleid. Doordat iedere professional zijn of haar observaties kan inbrengen, is de lokale vraag goed in kaart gebracht. Op basis van deze gesprekken worden de doelstellingen geformuleerd (bij de waarderende groepsgesprekken). Het kan voor Soest nuttig zijn deze doelstellingen te baseren op het MAPE-model (Middelen, Activiteiten, Prestaties en Effecten, zie stap 2 in het stappenplan), door de visies en doelen van de professionals in het schema in te delen. Nog steeds kunnen de visies en doelen van de professionals dan centraal staan, maar doordat het is ingedeeld in MAPE geeft dit meer overzicht. De plannen worden daarmee nog doelmatiger (efficiënter) en werken naar een gedeelde visie toe. Dit kan de professionals ook helpen om inzichtelijk te maken wat een realistische planning is (stap 3 van het stappenplan). Met het opstellen van het scoringsmodel (tabel 1) hebben zij een duidelijke indicator vastgesteld.
- **Uitvoeren:** Soest heeft een heldere monitorings- en evaluatieagenda opgesteld, die jaarlijks kan worden herhaald. De activiteiten worden geregistreerd in het scoringsmodel. Aanvullend hierop kan het nuttig zijn om tevens prestaties te registreren, zoals het aantal deelnemers dat via (sport)activiteiten doorstroomt naar de sportvereniging.
- **Evalueren:** Soest evalueert met alle partijen op basis van het scoringsmodel. Zij leggen minder focus op het effect en meer focus op het proces. Doordat alle partijen gezamenlijk evalueren, kan direct worden bijgestuurd. Omdat meerdere visies bijeenkomen in deze gezamenlijke evaluatie, worden interne processen inzichtelijker. Een buurtsportcoach kan iets constateren over doelgroep X, wat het zorgcentrum wellicht kan verklaren. Samen kan dan direct worden gekeken naar verbeteringen die als input dienen voor het beleid.
- **Bijsturen:** Soest zet duidelijk in op regelmatige procesevaluatie met alle betrokken partners bij de projecten.