



Evaluatie Beweegmanagement

Amsterdam, november 2004

Eric Legendijk
Paul Duijvestijn

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Waarom bewegmanagement? De aanleiding	3
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Evaluatiemethode	4
1.4	Opzet en opbouw van het evaluatierapport	6
2	Doel en doelgroep van het bewegmanagement	9
2.1	Doel en doelgroep	9
2.2	Reflectie	10
3	De organisatie van het bewegmanagement	11
3.1	Samenstelling en functioneren bewegmanagement	11
3.2	Organisatie en verloop	12
3.3	Lessen	13
3.3	Reflectie	13
4	Samenwerking	15
4.1	Vorbereiding	15
4.2	Samenwerking in de organisatie en uitvoering	16
4.3	Reflectie	17
5	Interventies	19
5.1	Soorten interventies	19
5.2	Ervaringen met interventies	19
5.3	Reflectie	20
6	Evaluatie en resultaten	22
6.1	Ervaringen met monitoring en evaluatie	22
6.2	Resultaten	23
6.3	Reflectie	24
7	Conclusies en aanbevelingen	25

1 Inleiding

1.1 Waarom beweegmanagement? De aanleiding

De Nederlandse jeugd beweegt te weinig en wordt te dik. Dit is mede het gevolg van de vaak verbrokkelde en tijdelijke acties die lokaal worden genomen om jongeren meer en beter aan het sporten en bewegen te krijgen. Om hier wat aan te doen is van 2002 tot en met 2004 op negen plaatsen in het land geëxperimenteerd met beweegmanagement; een initiatief van NISB in samenwerking met de partners KVLO, LC-Nederlands instituut voor lokale sport en recreatie en NOC*NSF.

Beweegmanagement is, voordat de pilots plaatsvonden, ontworpen als een organisatiemethode om het lokale beleid, het onderwijs en de sport op wijk-niveau optimaal op elkaar te laten aansluiten, door middel van structurele en systematische vormen van samenwerking tussen de actoren uit deze sectoren (*Brochure beweegmanagement, NISB 2002*).

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

Een beweegmanagementteam heeft als opdracht om deze structurele samenwerking tussen actoren uit de buurt, het onderwijs en de sport tot stand te brengen. Niet noodzakelijk zijn daarbij altijd alle drie de hoeken van de BOS-driehoek betrokken. Vanuit praktische overwegingen verdient het soms voorkeur om eerst twee hoeken te verbinden, om pas later aansluiting te zoeken met de derde hoek.

Gemeenten zijn beleidsmatig verantwoordelijk voor het scheppen van randvoorwaarden, zodat de samenwerking op het operationele niveau goed verloopt. Daarbij gaat het om initiëren van contacten, faciliteren (personeel en financieel) en regisseren (betrekken instellingen en collega-ambtenaren). Beweegmanagement is daarmee een reactie op de vaak tijdelijke, projectmatige inspanningen die worden gedaan op het gebied van sport en bewegen. Het is een manier om opgebouwde kennis en samenwerkingsstructuren in stand te houden en verder uit te bouwen.

De pilotprojecten hebben twee doelen. Enerzijds moet duidelijk worden of het instrument beweegmanagement een geschikt middel is om bewegingsarmoede onder de jeugd aan te pakken. Het voorliggende evaluatierapport moet die duidelijkheid verschaffen. Anderzijds zijn de pilots opgezet om te leren van de ervaringen die lokaal worden opgedaan bij de toepassing van beweegmanagement, opdat een verdere verspreiding of toepassing van dit gedachtegoed in het land kan plaatsvinden. Daartoe is – mede op basis van het evaluatieonderzoek – een methodiek ontwikkeld en beschreven.

1.2 Probleemstelling

De evaluatie moet antwoord geven op de volgende vraag:

Is beweegmanagement een zinvol, bruikbaar concept voor de uitvoering van een succesvol (integraal) sportbeleid voor de jeugd?

De evaluatie geeft dus een beoordeling van het concept beweegmanagement, gebaseerd op proces- en productaspecten (resultaten en effecten) van de lokale pilotprojecten.

Nagegaan wordt of beweegmanagement leidt tot de volgende resultaten:

- een structureel samenwerkingsverband tussen minimaal actoren uit de school/meerdere scholen en de (georganiseerde) sport: *de start*;
- interventies gericht op verbetering van de harde en zachte infrastructuur of het sportgedrag van jongeren en een grotere doelmatigheid bijvoorbeeld door samenwerking op het terrein van kader, accommodaties en ruimte, dagindeling en dagarrangementen of financiën: *de route*;
- maatschappelijke effecten in termen van 'meer' en 'beter' sport- en beweggedrag onder de schoolgaande jeugd: *de bestemming*.

De evaluatie moet de landelijke partners (NOC*NSF, KVLO, LC en NISB) en overheid (ministeries van VWS en OC&W) helderheid verschaffen over de vraag onder welke condities beweegmanagement in de periode 2005-2008 breder geïmplementeerd kan worden in Nederland.

1.3 Evaluatiemethode

Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van twee methoden: bronnenonderzoek en interviews. Het bronnenonderzoek bestond uit het bewerken en analyseren van diverse documenten, zoals evaluatie- en voortgangsverslagen. Interviews zijn gehouden met alle lokale projectleiders van de pilots en tenminste één sleutelfiguur uit de lokale praktijk, bijvoorbeeld een vakdocent bewegingsonderwijs, sportconsulent of sportbuurtwerker.

Om een indruk te krijgen van de negen pilots staan de belangrijkste kenmerken van het beweegmanagement, namelijk de samenstelling van de beweegmanagementteams (BM), de doelgroep en interventies¹ van elke pilot in schema 1 op een rijtje.

Schema 1

	Samenstelling BM	Doelgroep	Kern interventie BM
Gemeente Amsterdam	sportcoördinator stadsdeel (coörd.), beleidsmedewerker Sport stadsdeel, vakdocent LO, eventuele overigen	PO: 4 basisscholen in twee stadsdelen	<ul style="list-style-type: none"> • bredere inzet vakdocenten door organisatie en coördinatie van sportactiviteiten op en vanuit de school met extra aandacht voor een gezonde leefstijl; • kinderen met achterstanden signaleren en doorverwijzen; • contacten onderhouden met sportbuurtwerk, sportclubs en sportprojecten
Gemeente Arnhem	2 vakdocenten LO, 2 sport- en spelwerker, verenigingsondersteuner en projectleider	PO: islamitische basisschool in aandachtswijk; later uitbreiding met 3 basisscholen in andere aandachtswijk	<ul style="list-style-type: none"> • inzet vakdocent voor 1) LO, 2) organisatie naschoolse sport en 3) activiteiten in de wijk of vereniging; • bij- en nascholing onderwijzend personeel; • inzet verenigingsondersteuner t.b.v. versterking jeugdbeleid sportclubs
Gemeente Den Helder	projectcoördinator, 7 bewegingsconsulenten, 3 sportopbouwwerkers en een sportassistent	PO: vier basisscholen in een wijk	<ul style="list-style-type: none"> • bewegingsconsulenten verzorgen LO op basisscholen en zijn schakel voor naschoolse sport; • deskundigheidsbevordering groepsleerkrachten; • sportopbouwwerk organiseert sportkennismaking voor leerlingen
Gemeente Enschede	gemeentelijke consulent sportactivering (coörd.), coördinator sport van brede school / vakleerkracht LO, stagiaire	PO: brede basisschool ('zwarte school')	<ul style="list-style-type: none"> • structureel aanbod door verenigingen uit de buurt; • afstemming sportaanbod: welzijn, sport, gemeente op school • digitaal leerlingvolgsysteem (kwalitatieve beweegnorm)
Provincie Friesland (4 gemeenten)	projectcoördinator, ALO- en CIOS-student, 4 vrijwilligers (uit school/ sport) als uitvoerders van deeltaken	PO in de gemeenten Het Bildt, Ferwerderadiel, Leeuwarderadeel en Menaldumadeel	<ul style="list-style-type: none"> • sportkennismaking; • inzet sportpas met sportclubs en tevens verenigingsinterventies (cursus, jeugdparticipatie, J-score); • theorielessen sport, bewegen en gezondheid

Noot 1 In deze tabel hebben wij ons beperkt tot de belangrijkste en meest kenmerkende interventies van elke pilot.

	Samenstelling BM	Doelgroep	Kern interventie BM
Gemeente Goes	drie vakdocenten LO zijn elk beweegmanager op hun school; CIOS-docent is coördinator	VO: drie scholen met leerlingen uit Goes en omstreken	<ul style="list-style-type: none"> • gezamenlijke organisatie van naschoolse sportactiviteiten (sportkennismaking en toernooien); • jeugdparticipatie op scholen; • contacten leggen met sportverenigingen
Provincie Groningen	sportconsulenten van Huis voor de Sport Groningen zijn beweegmanagers op lokaal niveau	PO: fasegewijs meer gemeenten en meer scholen	<ul style="list-style-type: none"> • 2 uur extra LO op basisschool door 4^e jaars ALO-studenten; • sportkennismakingslessen door S&B-studenten Alfa College; • accent op gezonde leefstijl met aandacht voor voeding en beweging
Gemeente Hoorn	vakdocent LO en bewegingsconsulent	PO: een basisschool in een nieuwbouwwijk	<ul style="list-style-type: none"> • herinvoering vakdocent met 60% lesgeven en 40% beweegmanagement • organisatie en coördinatie naschoolse sport (betrekken sportaanbieders) • bij- en nascholing groepsleerkrachten en sportspreekuur voor ouders
Gemeente Utrecht	wijkwerkgroepen per school met: directeur en vakdocenten, projectleider en eventueel aangevuld met contactpersonen in de wijk en sportaanbieders	VO: 4 VMBO-scholen	<ul style="list-style-type: none"> • sportkennismakingslessen door sportaanbieders; • jeugdparticipatie op scholen; • betrekken sportbuurtwerk en andere aanbieders

1.4 Opzet en opbouw van het evaluatierapport

Reikwijdte en doel van de evaluatie

Deze evaluatie is erop gericht om de ervaringen die gedurende twee jaar met het opzetten en voeren van beweegmanagement zijn opgedaan in kaart te brengen. Enerzijds om te toetsen in hoeverre en hoe beweegmanagement in de praktijk realiseerbaar en werkbaar is. Anderzijds om ervan te leren: onder welke condities en hoe werkt beweegmanagement? Daarmee ligt de nadruk in dit rapport op een kwalitatieve 'overall'-evaluatie. Het bevat uitspraken over opzet, verloop, bereik, sterke en zwakke pijlers van beweegmanagement, aan de hand van ervaringen in negen pilots. Een beoordeling en effectmeting van de afzonderlijke pilotprojecten is niet aan de orde. Dit geldt eveneens voor de landelijke projectorganisatie School & Sport. Ook die vormt dus geen object van dit evaluatieonderzoek.

Opbouw van het rapport

De indeling van dit rapport volgt de wijze waarop wij de gegevens uit het onderzoek hebben geanalyseerd. Deze analyse hebben wij verricht aan de hand van vijf kernaspecten, namelijk:

- doel en doelgroep van het beweegmanagement (hoofdstuk 2)
- lokale organisatie (hoofdstuk 3)
- samenwerking (hoofdstuk 4)
- interventies (hoofdstuk 5)
- evaluatie en resultaten (hoofdstuk 6).

Elk van deze hoofdstukken start met een feitelijke weergave. Het gaat dan om de beantwoording van vragen als: welke doelen streeft men lokaal na? Wat zijn doorgaans de belangrijkste partners? Hoe wordt geëvalueerd? Welke resultaten zijn op lokaal niveau behaald? Vervolgens vindt in elk hoofdstuk reflectie plaats op de gemaakte keuzes.

Na de analyse van de opzet en inhoud van de pilots volgt in hoofdstuk 7 beantwoording van de vraag in hoeverre beweegmanagement een zinvolle en bruikbare methodiek is die bijdraagt aan een effectief sportbeleid voor de jeugd. Hierop wordt ingegaan via de eerder genoemde evaluatievragen (zie 1.2). Dit gebeurt aan de hand van conclusies en aanbevelingen.

2 Doel en doelgroep van het beweegmanagement

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende vragen:

- Welke doelstellingen werden in de pilots beweegmanagement vooraf geformuleerd? En waarom?
- Op welke groepen onder de jeugd richten de pilots zich? Waarom?

2.1 Doel en doelgroep

Uit de projectplannen van de gemeenten en provincie komen de volgende (samengevatte) doelstellingen naar voren:

- stimuleren dat jeugd meer en beter gaat bewegen;
- in beweging krijgen en houden van jeugd;
- kwalitatief en kwantitatief beter bewegingsonderwijs;
- bevordering van een gezonde leefstijl (tegengaan obesitas, meer bewegen, gezonde voeding);
- duurzaam aanbod creëren;
- samenwerking bevorderen;
- aansluiting vanuit O naar B en S creëren;
- vangnet creëren;
- halen van beweegnorm stimuleren;
- betrekken van jongeren bij de organisatie en uitvoering van sportactiviteiten (jeugdparticipatie).

Beweegmanagement wordt als middel beschouwd om bovenstaande doelen te bereiken. De projectleiders geven aan dat het vooral de samenwerking tussen buurt-, onderwijs- en sportorganisaties is, die daarin een cruciale rol speelt. De doelen zijn vrij algemeen geformuleerd. Enkele gemeenten hebben expliciete streefcijfers in hun doelstelling opgenomen, zoals Enschede (van 27% naar 35% lidmaatschap sportvereniging) en Utrecht (20% toename sport- en beweegintensiteit vmbo'ers).

In zeven van de negen pilots bestaat de doelgroep uitsluitend uit de basisschooljeugd. Soms worden specifieke groepen genoemd, zoals groep 5 tot en met 8. Enkele gemeenten beraden zich over uitbreiding van beweegmanagement naar het voortgezet onderwijs. Utrecht (VMBO-scholen) en Goes (VO) hebben specifiek gekozen voor het voortgezet onderwijs.

Vrijwel alle pilots passen beweegmanagement toe in aandachtswijken, omdat daar de sportdeelname het laagst is. In Hoorn en Goes is dat niet aan de orde.

De keuze voor basisscholen en achterstandswijken is ingegeven door genoemde bewegingsachterstand van leerlingen in deze wijken en de leeftijd die als beïnvloedbaar wordt beschouwd.

De gemeenten die zich met beweegmanagement richten op het voortgezet onderwijs, geven aan dat zij juist de hardnekkigste groep jongeren met bewegingsachterstand willen bereiken. Utrecht werkt samen met vier scholen voor het VMBO. Goes heeft alle scholen in het voortgezet onderwijs benaderd en uiteindelijk drie scholen met het grootste draagvlak en een concreet plan van aanpak voor uitvoering geselecteerd. Deze twee gemeenten zien beweegmanagement als relatief zwaar middel om deze achterstand aan te pakken.

Voorbeeld doel en doelgroep: Utrecht

Doel: Meer jongeren in Utrecht, schoolgaand in het VMBO, kiezen voor een gezonde en actieve leefstijl; meer (structurele) deelname en/of actieve participatie aan sport en bewegen. Dit alles wordt bereikt door een intensieve samenwerking tussen Buurt, Onderwijs en Sportaanbieders. Uiteindelijk, na vier jaar, moet dit leiden tot een 20% toename van de sport- en beweegintensiteit van de Utrechtse VMBO-jongeren. Ieder projectjaar wordt de omvang van het sport- en beweeggedrag gemeten onder deze leerlingen.

Doelgroep: 12 – 17 jarige leerlingen van 4 VMBO-scholen, met accent op eerstejaarsleerlingen (13/14 jarigen). Dit gold in het eerste jaar van uitvoering: schooljaar 2003-2004. Volgend projectjaar (2004/2005) worden de eerste-, tweede- en derdejaars leerlingen betrokken.

2.2 Reflectie

Beweegmanagement is gericht op het aangaan en onderhouden van samenwerkingsrelaties in de BOS-driehoek, met het onderwijs als eerste aan-grijpingspunt, omdat daar de jeugd direct wordt bereikt. De school dient als 'uitvalsbasis' voor het beweegmanagement om verbindingen te leggen met sportaanbieders en eventueel de buurt. Veelal wordt de sport- en be-weegscan gebruikt om mogelijkheden en knelpunten in de buurt te inventa-riseren. Een enkele uitzondering daargelaten (Hoorn, Goes) is beweegma-nagement gericht op het in beweging krijgen van leerlingen/jongeren uit achterstandswijken, een maatschappelijk relevante doelgroep. In die zin is beweegmanagement een vorm van sportstimulering die breder (dan alleen sport) is ingebed in het gemeentelijke beleid.

Via keuze voor wijken of scholen en groepen leerlingen, zoals achterstands-jongeren, spelen pilots ook in op maatschappelijke problematiek: bijvoor-beeld Arnhem (participatie allochtonen), Enschede (zwarte school) en Am-sterdam (gezondheidsbenadering). In andere pilots is de maatschappelijke oriëntatie meer impliciet, en blijft de feitelijke onderbouwing beperkt tot de constatering dat sommige leerlingen minder bewegen dan andere. Waarom ze dan meer zouden moeten bewegen en wat dit lokaal kan betekenen, blijft in het ongewisse. Op zich is dit een gemiste kans. Een gezamenlijke doel-bepaling vanuit het onderwijs en de buurt ontbreekt vaak in het lokale sport-stimuleringsbeleid: de schoolsport (O) is doorgaans gericht op 12- en het sportbuurtwerk in de steden (B/S) grotendeels op 12+. Alleen al hierdoor treden beperkingen op in de mogelijkheden van beweegmanagement.

Op een verdergaande maatschappelijke meerwaarde wordt in de projecten niet optimaal geanticipeerd. Maar dat is ook geen expliciet doel in het lande-lijk beleidskader rond beweegmanagement. Een gerichte oriëntatie op wel-zijns-, jeugd-, of veiligheidsbeleid is er niet, behoudens dus de expliciete keuze voor achterstandswijken of –groepen.

3 De organisatie van het beweegmanagement

De organisatie van beweegmanagement blijkt cruciaal voor het verloop van de pilots. Relevante evaluatievragen hierbij zijn:

- Hoe is het beweegmanagement samengesteld?
- Hoe functioneert het beweegmanagement? Waar ligt dat aan?
- Hoe is de projectorganisatie verder samengesteld? (projectgroep, stuurgroep enz.).
- In hoeverre zijn andere gemeentelijke afdelingen betrokken? (ontschotting)
- Hoe verloopt beweegmanagement op lokaal niveau?
- Welke processen beïnvloeden het verloop?

3.1 Samenstelling en functioneren beweegmanagement

Het samenstellen van een goed functionerend beweegmanagementteam gebeurt in alle pilots op zorgvuldige wijze. Dat brengt logischerwijs met zich mee dat hier ook tijd voor nodig is. Meerdere betrokkenen uit de pilots gaven aan dat de grote reikwijdte van het begrip 'beweegmanagement' in de beginfase van de pilots nogal wat discussie tot gevolg had. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie neemt initiatief? Wie mogen meedoen? Wie voert of voeren het management, en wie voeren uit?

In de meeste gevallen is er één centrale figuur, een coördinerend vakleerkracht LO of een sport- of bewegingsconsulent, die de meeste taken voor zijn rekening neemt op operationeel niveau. Vaak is dat ook degene die contact met de gemeentelijke beleidsmedewerker onderhoudt (linking pin). In tabel 1 (hoofdstuk 1) is de samenstelling van de beweegmanagementteams weergegeven. Voor elke pilot is de samenstelling weer anders. Die is onder meer afhankelijk van:

- de schaalgrootte van beweegmanagement: gaat het om één school, meerdere scholen, een wijk/ dorp of meerdere wijken/ dorpen?
- de traditie die is opgebouwd op het gebied van sportstimulering en sportbeleid: is er een bewegingsconsulent? Kan het beweegmanagement beroep doen op een sportbuurtwerker of een verenigingsondersteuner?

In enkele pilots is het team klein (twee of drie leden), zoals in Hoorn en Enschede. In weer andere pilots is gekozen voor een 'stedelijk concept', zoals:

- Den Helder: met o.a. zeven bewegingsconsulenten en drie sportopbouwwerkers;
- Goes: elke deelnemende VO-school vaardigt een vakdocent af in het beweegmanagementteam
- Utrecht: met wijkwerkgroepen per deelnemende VMBO-school.

Beweegmanagement blijkt sterk te leunen op de inzet van de coördinator van het team. Deze coördinator, meestal een vakleerkracht LO, een gemeentelijke (jeugd)sportconsulent of bewegingsconsulent, is de lokale kartertrekker, het gezicht naar buiten en het aanspreekpunt voor de gemeente, de scholen en de wijk. Uitvoerende activiteiten van het beweegmanagement, zoals het betrekken van sportaanbieders, het programmeren van sportactiviteiten en het verbeteren van de kwaliteit van het bewegingsonderwijs liggen

in handen van vakleerkrachten LO en sport- en bewegingsconsulenten, soms ook sportbuurtwerkers. De werkwijze die daarbij wordt gevolgd is dat vanuit 'O' contact wordt gezocht met 'S' en soms ook 'B'. Een vakdocent die het beweegmanagement uitvoert of coördineert, heeft hiertoe een vrijstelling van een uur of 4 tot 6 per week gekregen.

De pilots beweegmanagement kenmerken zich in het eerste jaar van uitvoering door een sterke oriëntatie op de kwaliteit van het bewegingsonderwijs, sportkennismaking tijdens de lessen LO, en het opzetten en uitbouwen van naschoolse sportactiviteiten. Het blijkt lastig om al in het eerste of tweede jaar van uitvoering tot structurele, duurzame samenwerking met de georganiseerde sport te komen.

Arnhem is de enige pilot waarin de georganiseerde sport in de persoon van een verenigingsondersteuner is vertegenwoordigd.

Het sportbuurtwerk is niet altijd in staat om deel te nemen aan het beweegmanagement, vanwege andere prioriteiten. Het sportbuurtwerk opereert immers als uitvoerder van gemeentelijk welzijnsbeleid waarbij sport als middel wordt ingezet, bijvoorbeeld om de maatschappelijke positie van jongeren te verbeteren, of om overlast van jongeren in buurten te voorkomen of bestrijden. Het sportbuurtwerk moet zich dan richten op specifieke doelgroepen jongeren, namelijk jongeren in achterstandssituaties. Die doelgroepen kunnen andere zijn dan de scholen van waaruit het beweegmanagement opereert. De financiering van het sportbuurtwerk is gekoppeld aan welzijnsprogramma's en kan niet in alle gevallen aangewend worden voor andere projecten of initiatieven.

In Utrecht of Goes blijken ook praktische knelpunten een rol te spelen: het lukt tot dusverre eenvoudigweg niet om tot werkbare afspraken te komen met het sportbuurtwerk als gevolg van verkokering tussen welzijn en sport. Soms vullen gemeentelijke (of provinciale) sportconsulenten dit hiaat in.

3.2 Organisatie en verloop

De beleidscoördinatie die in dienst staat van het beweegmanagement heeft tot doel om de randvoorwaarden te optimaliseren, en ligt doorgaans in handen van de gemeentelijke beleidsmedewerker sport. Onder beleidscoördinatie verstaan wij afstemming tussen de beleidsafdelingen voor sport, welzijn, onderwijs en mogelijke andere (bijvoorbeeld ruimtelijke ordening), afstemming met het gemeentebestuur en de actoren in het veld (scholen, koepels) en het bewaken van de grote lijn. Vaak is er ook een stuurgroep die op afstand de hoofdlijnen in de gaten houdt en de randvoorwaarden bepaalt. Hierbij gaat het vooral om het monitoren van de voortgang, eventuele uitbreiding van het project naar andere scholen en wijken of dorpen, en het creëren en behouden van ambtelijk, politiek en maatschappelijk draagvlak (scholen, welzijnsinstellingen).

De projectorganisatie bestaat meestal uit een aantal gemeentelijke vertegenwoordigers met sport en onderwijs in hun pakket, soms het welzijnswerk, en de sportraad. Uiteraard is dit voor de provinciale pilot anders. Hier speelt de provinciale sportraad een belangrijke rol als aanjager en ondersteuner van beweegmanagement op lokaal niveau. Ook de ALO is hierbij betrokken, bijvoorbeeld via de inzet van stagiaires in het bewegingsonderwijs. In Goes levert het CIOS de projectleider.

De organisatie rond beweegmanagement: Arnhem

Het beweegmanagementteam: 2 vakleerkrachten, 2 sport- en spelwerkers, 1 verenigingsondersteuner en een projectleider. Kerntaak: afstemming sport- en beweegaanbod in de wijk. Het team komt circa 8x per jaar bijeen, waarvan 4x met de projectleider erbij.

Stuurgroep: basisscholen, DMO, sportbedrijf Arnhem en Stichting Rijnstad (het kinderwerk in de wijk Klarendal). Kerntaak: hoofdlijnen uitzetten (doelen en uitgangspunten) en voortgang bewaken.

Stagiares CIOS en ALO. Kerntaak: ondersteuning vakleerkracht bij uitvoering, onder meer bij toepassing van beweegnorm.

3.3 Lessen

Over beweegmanagement kunnen de volgende lessen uit de pilots worden geleerd:

- Op twee niveaus is een linking pin, een aanspreekpunt, een gezicht nodig:
 - 1 op beleidsniveau: een beleidsmedewerker die financiering regelt en projectplan opstelt;
 - 2 op uitvoerend niveau: afstemming en betrekken van partners in het BOS-veld, bijvoorbeeld een vakleerkracht die het beweegmanagementteam coördineert;Deze rollen zijn niet of moeilijk in 1 persoon te verenigen.
- Beweegmanagement is teamwerk. Een centrale persoon is nodig om tot afspraken te komen en de coördinatie ter hand te nemen. Maar het BOS-veld is in sommige gevallen te breed om alle contacten bij één persoon neer te leggen.² Een beweegmanagementteam is bij voorkeur een klein slagvaardig team met korte lijnen naar een groot netwerk in de wijk.
- Een meerdere malen gesignaleerd knelpunt betreft de tijdelijke financiering van beweegmanagement enerzijds en de `versnippering van losse geldpotjes' anderzijds. BOS-projecten zouden ertoe moeten leiden dat geldstromen vanuit de B, O en S die gericht zijn op eenzelfde doel gebundeld worden. Dat is tot op heden niet of nauwelijks gelukt. De financiering is hiermee niet gewaarborgd omdat een structurele inbedding ontbreekt. Dit zorgt voor onrust en een afnemende prioriteit in enkele pilots.
- Klein beginnen, langzaam uitbouwen: dat is het credo waarmee beweegmanagement langzaam aan gestalte krijgt. Het is wel van belang om vanuit een visie, een streefbeeld te werken, omdat de kans anders groot is dat beweegmanagement blijft steken op het niveau van `een tijd lang sportactiviteiten organiseren voor de jeugd op school'.

3.3 Reflectie

De term beweegmanagement was aanvankelijk vrij abstract geformuleerd en liet, overigens niet onbedoeld, meerdere interpretaties toe. Uit de eerste ervaringen met beweegmanagement blijkt dat op twee niveaus samenwerking plaatsvindt: op beleidsniveau en op uitvoerend niveau. De term beweegmanagement reserveren wij voor het uitvoerende niveau, en hieronder

Noot 2 In kleine gemeenten is het BOS-veld juist klein.

wij dan *'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.* Het gaat hierbij zowel om het vormen van een beweegmanagementteam, het opbouwen, instandhouden en uitbreiden van een BOS-netwerk voor de uitvoering van activiteiten (vakleerkrachten, sportaanbieders, welzijnsinstellingen, koepelorganisaties, sleutelfiguren in de wijk) en alle daaraan gelieerde taken, zoals het toepassen van monitorinstrumenten, het betrekken van ouders van leerlingen en het verzorgen van faciliteiten (accommodatie, attributen).

De pilots lopen op het moment van evaluatie twee jaar. Gebleken is dat het eerste jaar vooral besteed is aan het opbouwen van de infrastructuur rond beweegmanagement:

- beleidsmatige afstemming van beweegmanagement met sportstimulering, onderwijsbeleid en welzijnsbeleid;
- gemeentelijke randvoorwaarden bepalen (budget, formatie, faciliteiten);
- samenstellen beleids- en/of stuurgroep;
- lokaal voorlichting geven over beweegmanagement;
- betrekken en selectie van scholen;
- wijze van afstemming en samenwerking met sportbuurtwerk en lopende sportstimuleringsprojecten;
- samenstellen beweegmanagementteam(s).

Het tweede jaar is een begin gemaakt met de uitvoeringsactiviteiten van het beweegmanagement. Het is nog te vroeg om de vraag te beantwoorden of de inspanningen die geleverd zijn bestendigen en leiden tot een duurzaam programma. Met name het sportaanbod tijdens de lessen LO en na schooltijd wordt over het algemeen ad hoc ingevuld. Het blijkt lastig om sportverenigingen blijvend te betrekken bij sportstimulering op en rond school. Uit de gesprekken is bovendien gebleken dat veel gemeenten en betrokkenen uit het onderwijs beweegmanagement toch als project beschouwen, en hun vrees uiten dat de aanpak, ook onder de druk van bezuinigingen, van tijdelijke aard zal zijn. Terwijl beweegmanagement juist bedoeld is om een nieuwe `integrale' BOS-structuur op te bouwen met de school als `uitvalsbasis'.

In de eerste twee jaren drukt de coördinator van beweegmanagementteams, meestal een vakleerkracht of sportconsulent, sterk zijn stempel op de aanpak. Dat blijkt onvermijdelijk en is ook nodig: iemand moet "de zaak in beweging zien te krijgen". Hier zit een keerzijde aan vast. Als de coördinator wegvalt, is de kans groot dat het opgebouwde netwerk en de gegroeide werkwijze afbrokkelen. Een ander punt van aandacht dat samenhangt met de dominante positie van één centraal figuur is dat de activiteiten en werkwijze die gevolgd wordt sterk afhankelijk zijn van de competenties en het netwerk van de betreffende vakleerkracht of sportconsulent. Dat kan innovatie, uitbreiding of creativiteit van beweegmanagement in de weg staan.

4 Samenwerking

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan beweegmanagement. Meer specifiek gaan wij hier in op de samenwerkingsaspecten daarvan. De notie achter 'beweegmanagement' is immers dat samenwerking tot meer resultaat leidt. Waar moet dan op worden gelet?

- Welke samenwerkingspartners zijn betrokken bij beweegmanagement?
- Op welke gebieden vindt samenwerking plaats?
- Hoe verloopt die samenwerking?
- Hoe komt dat?

4.1 Voorbereiding

Beweegmanagement vergt een investering in voorbereidingstijd. En dat betekent in eerste instantie vooral: contacten leggen, veel praten, informatie uitwisselen, werven en selecteren en bovenal concrete afspraken maken. Volgens de afbakening van beweegmanagement in het voorgaande hoofdstuk heeft deze voorbereiding vooral betrekking op de beleidsmatige inbedding en het creëren van goede randvoorwaarden. De voorbereidingsfase duurt gemiddeld in de negen pilots ongeveer een jaar. Na een jaar vinden de eerste activiteiten van het beweegmanagement plaats. Het begint echter bij gemeentelijk sportbeleid :

- Voorlichting geven over beweegmanagement aan een breed gezelschap: intern bij de gemeente; extern afzonderlijk onder scholen, sportaanbieders en welzijnsinstellingen;
- Welke scholen zijn geïnteresseerd en capabel?
- Is de sportraad bereid mee te doen? Welke sportaanbieders hebben belangstelling?
- Kan het sportbuurtwerk een bijdrage leveren?
- Welke activiteiten op het snijvlak van sport en onderwijs lopen al?

Pas na een dergelijke inventarisatie, informatieve bijeenkomsten 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 beweegmanagementteam ontstaat dus na deze fase van oriëntatie en kennismaking. Geconcludeerd is al dat de totstandkoming van de samenwerking binnen de BOS-driehoek het nodige aan voorbereidingstijd vergt. In een aantal pilots is de lange voorbereidingstijd ook een gevolg van erg veel overleg. Daadkracht is soms ver te zoeken. In andere gevallen is het overmacht waardoor beweegmanagement langzaam op gang komt: personele wisselingen (Goes), nieuw beleid c.q. bezuinigingen op school of bij de gemeente (Hoorn, Goes, Enschede). Uiteindelijk blijkt elke gemeente samen met de lokale BOS-actoren in staat om binnen een jaar een op de lokale situatie toegerust beweegmanagementteam samen te stellen.

4.2 Samenwerking in de organisatie en uitvoering

In de organisatie en uitvoering van sportactiviteiten valt het volgende op:

- De coördinatie van beweegmanagement ligt in de meeste pilots bij de vakdocent LO. Door deze coördinator wordt vervolgens contact gezocht met de buurt en de sport. In enkele gevallen, zoals Enschede en Amsterdam, speelt de sportbuurtwerker of gemeentelijke sportconsulent een coördinerende rol. Beweegmanagement is in het eerste jaar van activiteitenuitvoering sterk gericht op bewegingsonderwijs en naschoolse sport op en rond school, omdat netwerkopbouw en intensievere samenwerking met buitenschoolse partners in een beginstadium verkeren.
- Gedurende de eerste fase van de pilots is de inzet van de verenigings-sport wisselend. In nagenoeg alle pilots zijn voorbeelden te geven van betrokken verenigingen die hun best doen om een goed sportaanbod aan de leerlingen te leveren. Toch is het een minderheid van de lokale sportclubs die daadwerkelijk participeert in de pilots. Het betrekken van sportaanbieders gebeurt te vrijblijvend en bescheiden. Op zich is dat begrijpelijk gezien de kaderproblematiek van sportclubs en lastige tijdstippen waarop lessen LO en naschoolse sportactiviteiten plaatsvinden. Opvallend is dat de sport onvoldoende op de hoogte is (gebrek aan kennis over beweegmanagement). Er is onvoldoende aansluiting, en, zoals gezegd, er heerst kaderproblematiek. In Arnhem, Enschede en Amsterdam worden sportaanbieders uit de wijk nadrukkelijker bij beweegmanagement betrokken en tevens ondersteund. De inzet van professionals lijkt dus nodig om aansluiting te creëren naar de B en O, bijvoorbeeld door het inzetten van een verenigingsondersteuner of een sportbuurtwerker die de clubs bijstaat. Ook kunnen (regionale) sportbonden vaker ingeschakeld worden (Enschede). Waar dat wel gebeurt, is meer continuïteit en kwaliteit omdat de activiteiten structureel zijn geprogrammeerd. Sportbonden hebben vaak kant en klare modules beschikbaar voor sportkennismakingslessen.
- Een gezamenlijke doelbepaling met het onderwijs en de buurt ontbreekt vaak in het lokale sportstimuleringsbeleid. De 'O' is doorgaans gericht op de leeftijd 12- en de 'B' (bijv. sportbuurtwerk) op 12+. Parallel hieraan is geconstateerd dat er geen gezamenlijk budget is voor beweegmanagement vanuit een BOS-visie. Er is sprake van verkokering en een drang tot behoud van eigen geld voor sport, welzijn en onderwijs. Overigens is het streven van de pilots hier wel op gericht: meer bundeling door samenwerking. Zowel beleidsmatig als financieel moet de inbedding van 'het project beweegmanagement' in respectievelijk het beleid en de begroting nog plaatsvinden. De pilots gaan die fase dus na twee jaar in.

Samenwerkingsmodel: Friesland

Projectgroep: 4 sportambtenaren (een uit elke deelnemende gemeente: Het Bildt, Ferwerderadiel, Leewarderadeel, Menaldumadeel; samen GO-4 Sport). De projectgroep zorgt voor de randvoorwaarden.

De coördinator van het deelproject Jeugd en Sport, waar S&S en beweegmanagement onder vallen, is de kartrekker van het project. Vanaf 2004 is dit de ambtenaar van Het Bildt (de spilgemeente voor Jeugd en Sport), in de uitvoering ondersteund door een projectmedewerker.

De werkgroep Onderwijs en Sport voert tot het moment van evaluatie de taken uit die gerekend worden tot het beweegmanagement. Deze werkgroep bestaat uit de coördinator, een ALO- en CIOS-student en vier vrijwilligers, die goed zijn ingevoerd binnen de lokale onderwijs- en/of sportpraktijk. Zij zijn initiator en uitvoerder van deeltaken. Het is de bedoeling dat dit meer een advies- in plaats van een uitvoerend orgaan wordt.

Een stuurgroep wordt gevormd door de portefeuillehouders van de vier gemeenten; formeel zijn zij opdrachtgever, in praktijk blijven zij op afstand.

Sport Fryslân geeft ondersteuning. Deze provinciale sportraad heeft een belangrijke rol gespeeld in de planvorming c.q. beleidsontwikkeling.

CIOS- en ALO-studenten bieden ondersteuning bij de uitvoering van activiteiten en onderzoek (beweegnorm, sport- en beweegscan).

4.3 Reflectie

Effectieve samenwerking tussen buurt, onderwijs en sport komt in de eerste jaren van beweegmanagement in de meeste gevallen neer op kwaliteitsverbetering van (meer) bewegingsonderwijs en een aanvullend sportaanbod op en bij de scholen. Structurele samenwerking die gericht is op het delen van accommodatie, financiën en personeel (kader) is (nog) niet of nauwelijks van de grond gekomen. Dit komt omdat de oriëntatie op het onderwijs in de eerste jaren groot is. Het zijn immers de scholen (directie, vakleerkrachten) die 'de eerste zet doen' om het beweegmanagement te laten landen in het onderwijs, zodat de leerlingen ook daadwerkelijk bereikt worden. Vervolgens vereist de afstemming van bestaande lokale sportstimuleringsprojecten met de betrokken school of scholen actie van de vakleerkracht en eventuele andere professionals uit het onderwijs (directie, coördinator brede school of verlengde schooldag).

Tips die de samenwerking op een hoger plan kunnen tillen zijn:

- In de voorbereidingsfase moet helder worden uitgesproken wat betrokkenen kunnen verwachten van aansluiting bij beweegmanagement. Wat krijgen ze voor die inzet terug? Bijvoorbeeld: scholen kunnen bij deelname gebruik maken van de inzet van een sportbuurtwerker, of van stagiaires. Of, zoals in Goes, gezamenlijke organisatie van naschoolse sport door drie scholen in het VO (efficiencywinst!). Het opstellen van een visie op BOS, en meer in het bijzonder jeugd, bewegen en gezondheid is van belang om te benadrukken dat het om een lange termijnproces gaat. Een breed gedragen visie bevordert bovendien het draagvlak en het maken van duidelijke afspraken over samenwerking.
- Het starten met beweegmanagement gaat niet zonder overleg. Partners uit de sport, het onderwijs, de lokale overheid en het welzijnswerk die grotendeels nieuw voor elkaar zijn, moeten elkaar eerst leren kennen en mogelijkheden aftasten. Er zullen concrete afspraken moeten worden gemaakt en daarna is het vooral: doen!

- Het is aan te bevelen om concrete voorwaarden te stellen aan partners voor deelname. Amsterdam heeft hiervoor een voorwaardenscan ontwikkeld die aangeeft wat van elke partij verwacht wordt. Daarmee ontstaat betrokkenheid, zodat het niet vrijblijvend is om je aansluiting te zoeken bij beweegmanagement. Partners moeten zich committeren en zich er voor willen inspannen. Dat moet ergens uit blijken, bijvoorbeeld scholen die zelf een vakleerkracht financieren. Kortom: duidelijk communiceren wat wordt verwacht van betrokkenen. Gevaar bestaat anders dat het te veel blijft bij eenmalige activiteiten zonder visie en organisatorische inbedding in BOS.
- Samenwerking met opleidingen (ALO, CIOS) verruimt de mogelijkheden en meerwaarde: inzet ALO'ers als vakdocent (i.o.) en CIOS'ers voor naschoolse sport door afspraken te maken met deze opleidingen over de plaatsing van stagiaires.
- Voor samenwerking in BOS geldt: klein beginnen, en langzaam uitbouwen als er zichtbare successen zijn. Maar ook: niet gauw tevreden zijn en de lat hoog leggen: het gaat om intensieve, integrale en structurele samenwerking! Vooral Arnhem, Amsterdam en Enschede geven blijk van een hoog ambitieniveau.
- Vaak wordt de communicatie over het hoofd gezien: zowel naar het bestuur van de gemeente als naar de verschillende achterbannen, namelijk de lokale sport, het bestuur van het onderwijs en de buurt zelf. Maak de resultaten zichtbaar! En let er intern op dat het `werkmodel' "in de hoofden van betrokkenen binnen B, O en S gaat zitten".

5 Interventies

Beweegmanagement is bedoeld om in eerste instantie vanuit het onderwijs en samen met partners zowel kwalitatief als kwantitatief het sport- en beweeggedrag van leerlingen te verbeteren. .

- Welke interventies voert het beweegmanagement hiervoor uit?
- Waarom wordt gekozen voor juist deze interventies?
- Hoe verlopen deze interventies en wat beïnvloedt dit verloop?

5.1 Soorten interventies

De meest voorkomende interventies in het kader van beweegmanagement zijn:

- Het inzetten van een vakleerkracht die een deel van de lessen voor zijn rekening neemt.
- Bijscholing van groepsonderwijzers die lessen LO verzorgen.
- Bredere inzet vakleerkracht: ook naschoolse sport, MRT, contacten leggen binnen het BOS-netwerk. Deze bredere inzet is overigens doorgaans beperkt: ca. 3 of 4 uur per week.
- Naschoolse sportactiviteiten: veelal sportkennismakingslessen.
- Groningen via het GSM: meer lessen bewegingsonderwijs.

Interventies: Enschede

- inzet coördinator voor 4- 6 uur per week op de school. Beweegmanagement is voortgekomen uit overleg tussen de consultant sportactivering en de coördinator sport van de brede school Toermalijn;
- structureel sportaanbod door verenigingen uit de buurt gerealiseerd op de school;
- structurele samenwerking tussen welzijnsorganisaties, sportclubs, school en gemeente en daarmee afstemming van sportaanbod;
- accommodaties/ voorzieningen om te sporten zijn en worden aangepakt;
- betrekken van ouders van leerlingen en omwonenden van de school;
- de Toermalijn is benoemd tot Brede School Sport, waarbij de school verbonden is aan te naast gelegen sporthal. De programmagroep van de Toermalijn organiseert sportprojecten voor alle scholen in de wijk;
- invoering beweegnorm en uitvoering sport- en beweegscan;
- ontwikkeling leerlingvolgsysteem dat de kwalitatieve beweegnorm per kind meet;
- ontwikkeling beweegboekje/ beweegmeter;
- introductie flash-placemat;
- uitgeven nieuwsbrief groepsleerkrachten;
- voorlichting aan Turkse en Marokkaanse ouders (video 'Nieuwe Sporters').

5.2 Ervaringen met interventies

Uit de evaluatie komen de volgende ervaringen met interventies naar voren:

- De selectie van de vakleerkracht(en) die deel uitmaakt van het beweegmanagement is van invloed op de omvang en kwaliteit van de interventies. De één is immers beter geschikt voor een bredere taakstelling dan de ander. Van belang zijnde competenties zijn met name: bereidheid tot samenwerking, netwerker, organisator, affiniteit met overheidsbeleid.
- Met uitzondering van Enschede, waar een nabijgelegen sporthal veelvuldig wordt gebruikt door de betreffende Brede School, wordt tot nog toe

weinig geanticipeerd op medegebruik van voorzieningen. Het meeste wordt aan sport gedaan in het gymnastieklokaal en rond school (schoolplein, grasveld). Soms wordt medegebruik tegengehouden omdat de voorzieningen onder een andere gemeentelijke afdeling vallen.

- In zijn algemeenheid wordt er veel georganiseerd, zonder dat daarbij altijd sprake is van groei naar een meer structureel programma. Oftewel: een nieuw aanvullend, naschools aanbod bestaat grotendeels uit ad hoc sportactiviteiten waarvoor sportinstructeurs (stagiaires, freelancers, docenten, verenigingskader) worden gevraagd. Hierbij dient beseft te worden dat de pilots inmiddels twee jaar lopen. Groei naar een structureel aanbod heeft meer tijd nodig.
- In Enschede is beweegmanagement ingevoerd bij een Brede School. Een dergelijke structuur, waarbij samenwerking met buitenschoolse partners al enige traditie heeft, is gunstig voor de implementatie van beweegmanagement. Hetzelfde geldt voor de verlengde schooldag: de organisatiestructuur en werkwijze hiervan sluit goed aan bij die van beweegmanagement (Goes).
- Bestaande activiteiten worden geïntegreerd binnen het beweegmanagement en krijgen daarmee meer uitstraling. Voorbeelden zijn sportstimuleringsprojecten van de gemeente, schoolsporttoernooien en buurtsport.
- Alle pilots beweegmanagement hebben tenminste een begin gemaakt met de toepassing van de landelijk ontwikkelde monitorinstrumenten, de beweegnorm en de sport- en beweegscan. De mate waarin en wijze waarop de pilots de instrumenten toepassen verschilt. De sport- en beweegscan is door de meeste pilots toegepast. De coördinatoren verwachten niet dat een herhaling van de toepassing hiervan op korte termijn volgt. De beweegnorm is niet door alle pilots gebruikt. 'Gebrek aan tijd' en 'te ingewikkeld' zijn de argumenten om toepassing te staken of te beperken. Positief is dat Enschede en Hoorn zelf een digitaal leerlingvolgsysteem op het gebied van sport en bewegen hebben ontwikkeld. Arnhem hanteert ook het instrument uit Hoorn. Friesland heeft een beweegmeter en een ouderscan ontworpen.
- Enkele sportbeleidsmedewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer landelijke uitwisseling om goed van elkaar te leren op het gebied van (het succes van) interventies.
- Het betrekken van jongeren in de voorbereiding, organisatie en uitvoering van de activiteiten (jeugdparticipatie) wordt als positief en kansrijk gezien. Jongeren worden doorgaans ingezet om de buurt te onderzoeken (sbs), of gevraagd naar hun wensen en meningen. Jongeren daadwerkelijk betrekken in de organisatie komt minder vaak voor, maar dat heeft ook met de leeftijd te maken. In Goes en Utrecht (beide VO) wordt hier wel werk van gemaakt.

5.3 Reflectie

In de pilots beweegmanagement is in de meeste gevallen gestart met het inventariseren van alle lokale sportstimuleringsinitiatieven en –projecten, om vervolgens te bepalen wat deze activiteiten bindt. De beweegnorm bleek leidend: alle activiteiten moeten er samen toe leiden dat meer jeugd de beweegnorm gaat halen. In die zin is beweegmanagement vaak ingezet, in de startfase dus, als integrale optelsom van alle lokale sportstimuleringsactiviteiten. Na verloop van tijd zijn hier naschoolse sportactiviteiten aan toegevoegd door de inzet van vakleerkrachten, freelance sportinstructeurs, stagiaires en sportleiders van sportverenigingen.

De coördinerende vakleerkrachten LO, die bewegmanagement tot hun taak rekenen, zijn enerzijds zelf meer sportactiviteiten gaan aanbieden en hebben anderzijds buitenschoolse partners aangesteld om sportactiviteiten voor hun leerlingen aan te bieden.

Langs deze weg is een 'sportieve meerwaarde' ontstaan. Op de ene locatie is die overigens groter dan op de andere. Dit heeft een efficiencyvoordeel: niet langer langs elkaar heen werken, voorkomen van een overlappend aanbod, en eenvoudiger vraag en aanbod bij elkaar brengen. Deze werkwijze leidt ook tot een grotere doelgerichtheid en meer variatie in het sportaanbod binnen één wijk voor meerdere jeugdgroepen. Zo kon de Brede School in Enschede zich relatief snel profileren als 'sportieve school' door eerst alle bestaande sportactiviteiten aan de school te koppelen. Evenzeer blijkt dat het tijd kost om tot een evenwichtige samenwerking tussen verschillende aanbieders te komen.

Samenvattend: bewegmanagement heeft in de pilotgemeenten gefungeerd als integraal kader en aanjager van sportstimuleringsactiviteiten. Ging het voorheen vaak om nogal versnipperde activiteiten, nu is het aanbod groter en is er vooral ook meer afstemming met een groter bereik onder leerlingen.

6 Evaluatie en resultaten

Hoe evalueren de projectleiders of beweegmanagers beweegmanagement? Vragen die daarbij aan de orde zijn:

- In hoeverre wordt gebruik gemaakt van de beweegnorm? Wat vindt men ervan? Hoe beoordeelt men het instrument? Wat doet men met de resultaten?
- In hoeverre wordt gebruik gemaakt van de SBS? Wat vindt men ervan? Hoe beoordeelt men het instrument? Wat doet men met de resultaten?
- In hoeverre wordt beweegmanagement kwalitatief geëvalueerd?

En wat heeft het werken aan de hand van beweegmanagement lokaal opgeleverd op het niveau van:

- de jeugd (meer bewegen, meer halen beweegnorm);
- scholen (enthousiasme, promotie, betere schoolprestaties enz.)
- de wijk (leefbaarheid, veiligheid)
- sportverenigingen (meer leden, kader)?

6.1 Ervaringen met monitoring en evaluatie

Alle pilots hebben ingezet op monitoring aan de hand van:

- het beweeggedrag van de leerlingen;
- de beweegruijnte en –mogelijkheden in de omgeving van de school.

Waar dit in een incidenteel geval nog niet gebeurd is, bestaan er in ieder geval plannen voor. Enkele gemeenten hebben, zoals in het vorige hoofdstuk reeds vermeld, zelf een instrumentarium ontwikkeld (Enschede, Hoorn en Friesland) of een aanpassing verricht aan het landelijk ontwikkelde instrument. Gemeenten geven aan de instrumenten bewerkelijk te vinden en weinig tijd te hebben voor continue monitoring. Dit brengt met zich mee dat op sommige locaties de meting beperkt blijft tot een nulmeting. Dat houdt overigens ook verband met de aanloopfase van beweegmanagement: na één jaar worden doorgaans de eerste activiteiten door het beweegmanagement uitgevoerd.

In combinatie met de prille ervaringen rond beweegmanagement betekent dit, dat de kwantitatieve effecten van de inspanningen in dit stadium niet of nauwelijks te meten zijn. In de meeste pilots heeft een nulmeting plaatsgevonden van de beweegnorm. Een tweede meting is (nog) niet verricht. Men schrijft dit toe aan: tijdgebrek, hoge moeilijkheidsgraad van het meten, lage prioriteit om te meten, te vroeg om eraan te beginnen, of het 'niet-smart' formuleren van de lokale projectdoelen. Uitzonderingen hierop zijn Arnhem en Amsterdam die de resultaten wel meten. Enschede, Hoorn, Utrecht en Friesland zijn dat van plan.

Verder is het zicht op de besteding en verantwoording van uren van de beweegmanagers vaak onvoldoende. Aan evaluatie van de operationele fase (uitvoering beweegmanagement) is tot op het moment van deze evaluatie weinig aandacht besteed.

In alle pilots is gestart met een analyse van de lokale situatie. Hiervoor zijn twee instrumenten gebruikt. De beweegnorm en de sport- en beweegscan (SBS). Deze laatste biedt inzicht in de mate waarin de leefomgeving van

jongeren hen uitnodigt tot sport en bewegen. Hiermee is te registreren of en in welke mate de sport- en bewegingomgeving in en om de school aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van jongeren.

6.2 Resultaten

De pilotcoördinatoren zijn meer gericht op middelen en de procesgang dan op een kwantitatief einddoel. Succes wordt uitgedrukt in termen van samenwerking en opbouwen van een structuur. Lokaal wordt dus minder gelet op bereik en gedragsverandering bij de jeugd.

Resultaten worden in algemene termen en soms tamelijk abstract geformuleerd, bijvoorbeeld:

- kwalitatief beter bewegingsonderwijs;
- enthousiasme bij betrokkenen (bijvoorbeeld bij schooldirecteuren);
- algemene indruk dat leerlingen beter presteren en hanteerbaarder zijn;
- groter aanbod en variatie aan beweegactiviteiten;
- betere afstemming van activiteiten;
- betere afstemming over (probleem)kinderen;
- er is een goede/stevige structuur/infrastructuur gecreëerd;
- scholen zijn meer sportminded geworden;
- efficiencywinst door gezamenlijke organisatie van naschoolse sport.

De hierboven beschreven resultaten zijn goed in overeenstemming met de doelen van bewegingmanagement zoals die lokaal zijn geformuleerd en waarvoor landelijk de kaders zijn aangereikt.

Enkele pilots hebben cijfers voorradig, zoals Enschede (sportdeelname jeugd per wijk) en Amsterdam. In de meeste gevallen blijft het beeld beperkt tot de constatering dat "de deelname aan naschoolse sportactiviteiten is toegenomen". Dat wordt dan onderbouwd met incidentele deelnamecijfers, zoals opkomst bij schoolsporttoernooien. De meest concrete resultaten zijn toename in kwaliteit en kwantiteit van bewegingsonderwijs op school en toename van naschoolse sportactiviteiten in en rond school. Sportkennis-making is verbeterd, evenals kennis over gezonde leefstijl (Amsterdam, Enschede, Groningen).

Alle pilots hebben tenminste de indruk, en soms concrete voorbeelden, dat een aantal betrokken sportverenigingen nieuwe leden heeft gekregen door aan te haken bij de uitvoering van het bewegingmanagement als sportaanbieder (waaronder Enschede, Goes, Utrecht). Enschede en Friesland houden dit systematisch bij. Het is echter nog te vroeg voor deze gemeenten om daar valide uitspraken over te doen.

Evaluatie, monitoring en resultaten: Amsterdam

In Amsterdam heeft de GG&GD naast een adviserende ook een ontwikkelingsrol (PAM, bewegingskalender, Kies je Kaart) en een onderzoeksrol (interviews, gegevensverwerking, evaluatie).

Om het effect van JUMP-in goed te kunnen beoordelen vinden niet alleen metingen plaats bij de in het project participerende scholen, maar ook bij 2 controlescholen. Evaluatieonderzoek heeft duidelijk gemaakt dat het beweeggedrag van de leerlingen in de pilotscholen is toegenomen en in de controlescholen is afgenomen.

Een ander resultaat is dat schooldirecties enthousiast zijn gemaakt. Zij zien dat leerlingen door meer te bewegen hanteerbaarder worden, hun concentratie toeneemt en het ook hun cognitieve ontwikkeling bevordert. Bovendien heeft extra aandacht voor sport en bewegen promotionele waarde voor een school. Voorts heeft het opstarten van verschillende clubjes bewegende ouders geresulteerd in een toename van betrokkenheid van ouders bij de scholen. Tot slot en is er een kleine doorstroom (beginnend) naar de sportverenigingen.

6.3 Reflectie

Monitoring en evaluatie blijken lastig om consequent toe te passen. In de meeste pilots verliest de discipline hiervoor het van de noodzaak om organisatorische vooruitgang te boeken. Het 'smart' formuleren van lokale projectdoelen maakte onderdeel uit van het convenant dat met de afzonderlijke pilots is afgesloten. Uit deze evaluatie blijkt dat de meeste pilots geen 'smart' doelen hebben gesteld.

Aan evaluatie is men toegekomen nadat hiertoe een verzoek is gekomen van de landelijke projectleider van NISB en de pilotondersteuners. De kwaliteit van deze lokale evaluaties is wisselend. Slechts enkele pilots gaan concreet en systematisch in op behaalde resultaten (aantallen deelnemers e.d.). De verslagen zijn vooral gericht op organisatie, procesgang en succes- en faalfactoren.

Betrokkenen zijn ervan overtuigd dat beweegmanagement bijdraagt aan een gezonder beweeggedrag van kinderen en jongeren. Zij refereren veelal impliciet ook aan maatschappelijke doelen als leefbaarheid en gezondheid, maar kunnen dit niet met feitelijke effecten onderbouwen. Resultaten worden gezien in een ruimer en toegankelijk sportaanbod, veelal in of bij de school. Kwantitatieve effecten van beweegmanagement zijn in dit stadium niet of nauwelijks gemeten. In de meeste pilots heeft een nulmeting plaatsgevonden van de beweegnorm. Een tweede meting is om redenen die al genoemd zijn niet verricht.

Lokaal heerst over het algemeen tevredenheid over het verloop van het beweegmanagement, ondanks een vaak moeizame aanloopfase. De beleidsmedewerkers wijzen dan bijvoorbeeld op:

- de verbreding van beweegmanagement nadat over de eerste succesjes gecommuniceerd is (meer scholen of groepen, ruimer sportaanbod);
- het tot stand brengen van een lokaal netwerk van scholen en sportaanbieders;
- een grotere slagvaardigheid door de inzet van betrokkenen: binding en afstemming binnen BOS zijn duidelijk verbeterd;
- de ontwikkeling van een 'kaderpool' voor sportstimulering waarop scholen een beroep kunnen doen.

7 Conclusies en aanbevelingen

Is beweegmanagement een zinvol, bruikbaar concept voor de uitvoering van een succesvol (integraal) sportbeleid voor de jeugd?

Dat is de centrale evaluatievraag. Voordat wij ingaan op deze vraag, geven wij eerst antwoord op de hiervan afgeleide deelvragen. Beantwoording van deze vragen bevat zowel conclusies als aanbevelingen die voortvloeien uit het evaluatieonderzoek.

Heeft beweegmanagement geleid tot een structureel samenwerkingsverband tussen minimaal actoren uit de school/meerdere scholen en de (georganiseerde) sport?

In alle pilots is beweegmanagement gerealiseerd. Gebleken is, zoals ook verwacht, dat hierbij meerdere varianten toepasbaar zijn. De organisatorische invulling van beweegmanagement is grotendeels afhankelijk van de lokale uitgangssituatie. Een rode draad die herkenbaar is, geeft het beeld van een beweegmanager die opereert vanuit één of meer scholen, waarbij ondersteuning plaatsvindt door een sportconsulent (uitvoerend) en een beleidsmedewerker sport (beleidscoördinatie en netwerkbeheer). Beweegmanagement ligt in de meeste gevallen en voor het grootste deel bij een vakleerkracht (teamcoördinator), die samen met collega's en sportconsulenten een passend sportprogramma ontwikkelt. Zoals ooit in de landelijke beleidsvisie 'School & Sport' verwoord is, blijkt de school inderdaad een goede 'uitvalsbasis' te zijn om beweegmanagement vorm te geven.

Na twee jaar experimenteren op negen locaties kan ook de conclusie getrokken worden dat het samenstellen van en werken in een beweegmanagementteam niet iets is wat je er zo maar even bij doet. Beweegmanagement moet een bewuste en weloverwogen keuze zijn, die gericht is op structurele verankering.

Vaak neemt een teamcoördinator LO het voortouw en regelt allerlei praktische zaken, zoals gezegd meestal met een gemeentelijke sportconsulent en zijn collega's op school. Incidenteel wordt daar iemand vanuit de georganiseerde sport bij betrokken. Het is onmiskenbaar een winstpunt dat er een brug is geslagen tussen het gemeentelijke sportbeleid (sportstimulering, jeugdsport) en het onderwijs. Toch is de bredere context van onderwijs, sport en buurt in dat teamverband nog niet in alle gevallen goed terug te zien. Wellicht is die bredere context nog niet gerealiseerd door de lange opstartfase, waardoor het eerste jaar van uitvoering vooral besteed is aan kwaliteitsverbetering van het bewegingsonderwijs en het ontwikkelen van een naschools sportaanbod.

De gemeenten waar beweegmanagement tot nu toe de beste resultaten heeft opgeleverd (Amsterdam, Arnhem, Enschede), zijn de gemeenten die:

- doelen specifiek en meetbaar hebben omschreven;
- goede projectplannen hebben opgesteld;
- doelgericht te werk gaan;
- de landelijk ontwikkelde instrumenten goed gebruiken.

De georganiseerde sport is wisselend vertegenwoordigd in de pilots. In de meeste pilots verzorgen enkele sportverenigingen een of meerdere sportkennismakingslessen op of bij school. Enschede heeft hier veel werk van

gemaakt, waardoor een behoorlijk aantal sportverenigingen een sportaanbod op en bij school levert. In Utrecht daarentegen is het beweegmanagement kritisch over de pedagogische en didactische kwaliteit van sportverenigingen, waardoor participatie van de georganiseerde sport een relatief lage prioriteit heeft.

Opvallend is verder dat het sportbuurtwerk lang niet altijd optimaal betrokken wordt bij het beweegmanagement, terwijl de relatie tussen beweegmanagement en sportbuurtwerk zo voor de hand lijkt te liggen. Dit komt vooral doordat in de meeste gevallen sportbuurtwerk beleidsmatig wordt aangestuurd door welzijn, en beweegmanagement door sport. Bovendien zijn de meeste pilots gericht op het basisonderwijs, terwijl het sportbuurtwerk in deze pilotgemeenten vooral georiënteerd is op de jeugd boven de twaalf jaar.

Ook meer algemeen is de verbinding met de buurt en de wijze waarop die een plek moet krijgen in het beweegmanagement nog onvoldoende uit de verf gekomen. Wellicht of hopelijk is ook dat een kwestie van tijd.

Of het samenwerkingsverband ook echt een structureel karakter heeft, zal nog moeten blijken. Als de ingezette koers van de pilots wordt doorgetrokken, ziet dat er hoopvol uit. Arnhem is hiervan een goed voorbeeld. Hier is een structureel samenwerkingsverband ontstaan met vertegenwoordiging van het onderwijs (vakdocent), de buurt (sportbuurtwerk) en de sport (verenigingsondersteuners). Den Helder ontwikkelt zich ook in die richting, net als Enschede.

Omgekeerd geldt dat wanneer de samenwerking niet verder wordt uitgebouwd, en de banden tussen sportaanbieders en scholen vanuit het beweegmanagement beperkt blijven tot incidentele dienstverlening, de kans groot is dat na verloop van tijd de aandacht verslapt en het project stagneert. In de meeste pilots moet het structurele karakter van samenwerking op operationeel niveau zijn beslag nog krijgen.

In hoeverre zijn interventies gepleegd, gericht op verbetering van de harde en zachte infrastructuur (SBS) of het sportgedrag van jongeren (BN) en een grotere doelmatigheid bijvoorbeeld door samenwerking op het terrein van kader, accommodaties en ruimte, dagindeling en dagarrangementen of financiën?

In vrijwel alle pilots zijn zowel de 'beweegnorm' als de 'sport- en beweegscan' toegepast. De gemeenten die zich meer hebben verdiept in monitoring en evaluatie (vooral Enschede, Amsterdam, Arnhem, Friesland, Hoorn) gebruiken de informatie die dit oplevert om het beweegmanagement bij te sturen. Er zijn ook gemeenten, zoals Goes, die een wat lagere prioriteit toekennen aan monitoring. Het besef zal moeten groeien dat monitoring van beweeggedrag en -omgeving betekent dat het beweegmanagement het instrumentarium met vaste regelmaat dient in te zetten. Dit geldt overigens vooral voor de beweegnorm, die door enkele pilots als 'te bewerkelijk' wordt beschouwd. Modules uit de sport- en beweegscan past men veelal toe in de beginfase van het project om te peilen op welke plekken gesport kan worden en welke sportaanbieders er zijn. Men verwacht dat hier weinig veranderingen op korte termijn in zijn, zodat de pilots volstaan met een eenmalige toepassing van het instrument. Het beweegmanagement kan er ook voor kiezen om met enige regelmaat een andere module toe te passen.

Aangezien de samenwerking binnen het beweegmanagement vooral betrekking heeft op afstemming van sportstimulering, bewegingsonderwijs en naschoolse sport, moet doelmatigheid gezocht worden in uitwisseling van middelen tussen de voorheen grotendeels los van elkaar opererende organisaties. Deze uitwisseling bestaat in de meeste pilots uit:

- het verbinden van bestaande sportstimuleringsprojecten aan scholen;
- het inschakelen van sportinstructeurs (van verenigingen, bonden, CIOS, ALO, sportbuurtwerk) bij sportlessen tijdens het bewegingsonderwijs of naschoolse sport;
- het afstemmen van sport-, onderwijs- en welzijnsbeleid (uitwisseling op randvoorwaardelijk gebied), hetgeen onder meer leidt tot het voor sport- en beweegdoeleinden aanwenden van naschoolse mogelijkheden in het kader van de verlengde schooldag, brede school e.d. (dagindeling).

Een verdergaande integratie van accommodatiegebruik tussen sportaanbieders en scholen en het creëren van projectbudget door financiële afstemming van gelden uit onderwijs, sport en welzijn is in deze eerste jaren van werken aan de hand van beweegmanagement nog niet van de grond gekomen. Hoofdzakelijk wordt gebruik gemaakt van landelijke subsidies in het kader van 'School & Sport' en de breedtesportimpuls. Daarnaast stellen de gemeente en onderwijsinstellingen personeel c.q. formatie ter beschikking uit hun reguliere begroting.

In hoeverre is sprake van maatschappelijke effecten in termen van 'meer' en/of 'beter' sport- en beweggedrag onder de schoolgaande jeugd door het toepassen van beweegmanagement?

In alle pilots is een toename geconstateerd van sportactiviteiten op en bij school door toepassing van beweegmanagement. Daarnaast is ook een kwaliteitsimpuls in het bewegingsonderwijs te constateren. Vakleerkrachten LO op basisscholen geven onder meer ondersteuning op het gebied van bewegingsonderwijs aan groepsleerkrachten. Een aantal scholen binnen de pilots heeft bovendien aanvullende activiteiten ontplooid op het gebied van sport en bewegen, zoals MRT en theoretische lessen op het snijvlak van leefstijl, gezonde voeding en beweggedrag. In Friesland en Enschede heeft het beweegmanagement tevens geleid tot de discussie en vervolgens de wens tot het aanstellen van (meer) vakleerkrachten.

Doordat een valide vergelijking met de Ausgangssituatie voor het invoeren van beweegmanagement ontbreekt, is niet duidelijk of niet-sporters door het project meer zijn gaan bewegen. Systematische informatie over kwantitatieve effecten ontbreekt bij de meeste projecten. Uitzondering is Amsterdam, waar uitgebreid geëvalueerd wordt tegen de achtergrond van een gezondheidskundige benadering waarbij de GG&GD een belangrijke rol speelt. Ook Enschede heeft aangegeven systematisch te evalueren.

Aangenomen mag worden dat de keuze voor scholen in achterstandswijken in de uitvoering van beweegmanagement heeft geleid tot een groot bereik onder leerlingen die weinig of niet aan sport doen. Het langduriger werken met de beweegnorm of een vergelijkbare methode, zoals in Enschede, Friesland, Hoorn of Amsterdam, zal inzicht moeten verschaffen in veranderingen van het sportgedrag van leerlingen. De voortekenen, eerste indrukken en ervaringen, zijn in ieder geval positief. Hierbij refereren wij vooral aan meer lessen bewegingsonderwijs, een groter en meer gevarieerd naschools sportaanbod en een clustering van sportstimuleringsactiviteiten in en rond de scholen.

Door elke pilot zijn voorbeelden genoemd van sportverenigingen die jeugd-ledenwinst hebben geboekt. Systematische informatie hierover ontbreekt echter.

Van cruciaal belang blijft de continuïteit, die grotendeels afhankelijk is van draagvlak van het bestuur (scholen en gemeente) en de beschikbaarheid van financiële middelen. Daarnaast zal de samenwerking op operationeel niveau in het beweegmanagementteam een structureel karakter met grotere reikwijdte moeten krijgen, bijvoorbeeld door een vaste programmering van activiteiten, commitment van de georganiseerde sport en waar mogelijk, aansluiting van het sportbuurtwerk.

Hoofdvraag

Terugkerend bij de hoofdvraag "is beweegmanagement een zinvol, bruikbaar concept voor een succesvol (integraal) sportbeleid voor de jeugd?" kunnen wij nu het volgende concluderen.

Beweegmanagement is een zinvol en bruikbaar concept voor sport- en beweegstimulering onder de jeugd, mits wordt voldaan aan een aantal randvoorwaarden:

- de gemeente voert beleid en stemt daarbij sportbeleid af met beleid op gebied van onderwijs en welzijn. Dit ook met het oog op een stevig fundament voor het sportbuurtwerk op operationeel niveau;
- beweegmanagement is teamwork dat vanuit het onderwijs opereert en waarin samenwerking moet groeien tussen vakdocenten LO, sportaanbieders en de wijk. Een trekker of coördinator daarin bewaakt de voortgang en draagt er zorg voor dat ieder een inbreng heeft;
- bestuur en directie van zowel de gemeente als de betrokken scholen hebben commitment aan beweegmanagement en stellen integraal BOS-budget c.q. formatie ter beschikking.
- het beweegmanagement is in staat om sportaanbieders in de omgeving te binden aan een (naschools) sportprogramma dat aantrekkelijk is voor de leerlingen. De (georganiseerde) sport hoeft niet noodzakelijk in het beweegmanagementteam te participeren. Deelname aan uitvoeringsactiviteiten is van groter belang.
- de gemeente is bereid om sportstimuleringsprojecten waar mogelijk en zinvol aan te laten sluiten bij beweegmanagement door deze op en rond de deelnemende scholen te organiseren. Het is zinvol om ook oudergesprekken te voeren over bewegingsonderwijs, sport en gezonde leefstijl.

Daarnaast zijn er nog andere factoren die het welslagen, en daarmee de relevantie van beweegmanagement kunnen bevorderen.

- Voordat tot implementatie van beweegmanagement wordt overgegaan, is het opstellen van een lokale of regionale visie op beweegmanagement en een bijbehorend beleidskader belangrijk voor de verwachtingen, het draagvlak, de samenwerking en de continuïteit van de aanpak.
- Dit beleidskader zal ook duidelijk moeten maken wat de maatschappelijke reikwijdte van beweegmanagement 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 gelegd wordt op dit soort maatschappelijke doelen is bepalend voor de samenstelling van de projectorganisatie en het plan van aanpak. Want: wie betrek je er dan bij als strategische partner, en wat verwacht je van de inbreng?
- Geïnventariseerd en uitgesproken moet worden hoe ver betrokkenen willen gaan met samenwerking in de BOS-driehoek. Gaat het uitsluitend om het beschikbaar stellen van menskracht, of streven de verschillende

partijen ook naar het delen van accommodatie en ruimte, het bundelen van subsidies of zelfs het gezamenlijk oprichten van een beweegmanagement- of BOS-organisatie?

- Wil je de georganiseerde sport daadwerkelijk een volwaardige plek geven binnen BOS, bijvoorbeeld als vaste samenwerkingspartner van het beweegmanagement, dan is het bieden van verenigingsondersteuning op welke wijze dan ook wenselijk. Eenvoudigweg om de werkdruk bij verenigingen te verminderen. Als binnen de gemeente of regio geen verenigingsondersteuner actief is, dan kan een beroep worden gedaan op de inzet van bondsondersteuners of technisch kader van sportbonden of hun regionale bureaus. Een andere mogelijkheid om verenigingen over de streep te trekken is het begeleiden van verenigingen door middel van de inzet van een sportbuurtwerker die verenigingsondersteunende taken in dit kader verricht. Daarmee legt de betreffende sportbuurtwerker een relatie tussen de buurt, de vereniging(en) en de school of scholen die meedoen aan beweegmanagement. Sportverenigingen kunnen ook 'gelokt' worden door in ruil voor hun deelname service te ontvangen op een ander terrein, zoals administratieve ondersteuning of begeleiding bij accommodatiebeheer.

Bredere implementatie beweegmanagement

Beweegmanagement is, gegeven de huidige verkokerde Ausgangssituatie van sportorganisaties, bewegingsonderwijs, jeugdbeleid en gemeentelijk sportbeleid, een relatief ingrijpende methode om gezond sport- en beweeggedrag onder de schoolgaande jeugd te bevorderen. Een fasegewijze integratie van sport, bewegingsonderwijs en lokaal beleid door middel van beweegmanagement in zoveel mogelijk Nederlandse gemeenten is mogelijk indien voldaan wordt aan de volgende condities:

1 Begeleiding en ondersteuning bij de leidraad 'Beweegmanagement: de methodiek'

De parallel aan deze evaluatie ontwikkelde methodiek beweegmanagement bevat een leidraad om stapsgewijs beweegmanagement binnen de gemeente en vanuit de school vorm te geven. Deze leidraad gaat zowel in op beleidsmatige aspecten, zoals de rol van de gemeente, als op het organisatorische en uitvoerende niveau van beweegmanagement. Uiteraard valt niet te ontkomen aan generalisaties bij het handzaam beschrijven van een methodiek. Om implementatie onder gemeenten en scholen te stimuleren, raden wij aan om zowel aandacht te besteden aan voorlichting/ instructie bij het gebruik van de leidraad als aan ondersteuning en advies bij lokale toepassing. NISB en de provinciale sportraden zijn bij uitstek geëquipeerd om die rol op zich te nemen. NISB zal deze vorm van ondersteuning waar mogelijk overdragen, en zorgt zelf voor activiteiten op het gebied van communicatie (PR) en kennisuitwisseling.

2 Beweegmanagement als module bij ALO's

Beweegmanagement vereist specifieke vaardigheden van vakdocenten LO, sportconsulenten en sporttrainers. In feite is het een vak apart. Bovendien het profiel van vakdocent of sporttechnisch instructeur komen competenties zoals afstemming met beleidsactoren, schakelen en bemiddelen tussen verschillende organisaties, en monitoren van voortgang en effecten.

Met het oog op de toekomst dienen studenten die belangstelling hebben voor beweegmanagement hierin geschoold te worden. Op Academies voor Lichamelijke Opvoeding zou het mogelijk moeten zijn een module

'beweegmanagement' te volgen. De genoemde leidraad kan hier inhoudelijk invulling aan geven.

Vakleerkrachten op scholen zouden een cursus beweegmanagement moeten kunnen volgen.

3 *Sportbuurtwerkers en verenigingsondersteuners*

Om het sportbuurtwerk en de georganiseerde sport beter te laten aansluiten op beweegmanagement zijn verschillende acties denkbaar. De gemeente voert de regie over het sportbeleid, maar ook over jeugdbeleid en wijkgericht werken. Er valt veel voor te zeggen om de sportbuurtwerker niet uitsluitend vanuit welzijns- en wijkbeleid aan te sturen. De BOS-benadering lijkt een beter kader om sportbuurtwerk in te zetten. In dat perspectief kan ervoor gekozen worden de sportbuurtwerker:

- een aanbod te laten verzorgen voor achterstandsjeugd in buurthuizen, jongerencentra of in de openbare ruimte;
- een aanbod te laten verzorgen op scholen, zodat in principe alle kinderen/ jongeren bereikt kunnen worden;
- een centrale rol te geven als aanjager of coördinator van en in het beweegmanagementteam, bijvoorbeeld in samenwerking met de vakleerkracht, of individueel bij het ontbreken van een vakleerkracht;
- een ondersteunende en netwerkgerichte rol te geven bij het betrekken van sportverenigingen bij beweegmanagement, alsmede het ondersteunen van sportverenigingen in het algemeen.

In het laatste geval kan het sportbuurtwerk ook een brug slaan tussen de jeugd die zij bereikt en de sportverenigingen in de directe omgeving (toeleiding).

Verenigingsondersteuning is wenselijk als het uitgangspunt is om de georganiseerde sport zo veel mogelijk structureel in te schakelen bij sportkennismaking via het onderwijs. Hulp aan verenigingen is in dit kader niet zo zeer nodig met het oog op de uitvoering van trainingen of kennismakingslessen door het sporttechnisch kader, maar eerder voor:

- het leggen van contacten met scholen;
- het begeleiden bij het voorbereiden van lessen (modules beschikbaar stellen)
- het verminderen van de werkdruk binnen verenigingen via bijvoorbeeld bestuursondersteuning of administratieve service.

Op landelijk en regionaal niveau is hier meer aandacht voor nodig. Verenigingsconsulenten en –ondersteuners van zowel sportbonden, provinciale sportraden en gemeenten zouden hun kwaliteiten mede moeten inzetten voor het betrekken van de georganiseerde sport als volwaardige, kwalitatief goede uitvoeringspartner van het beweegmanagement.

4 *Projectorganisatie*

Teneinde de aanbevelingen uit deze evaluatie en de ontwikkelde methodiek voor beweegmanagement te implementeren, zal de projectorganisatie 'School & Sport', die is ondergebracht bij NISB en wordt aangestuurd en begeleid door een landelijke stuur- en werkgroep, moeten worden gecontinueerd. Dat dient dan wel nadrukkelijk plaats te vinden binnen de kaders van het BOS-beleid van VWS en de landelijke partners, aangezien beweegmanagement inmiddels is uitgegroeid tot een exponent van het BOS-gedachtegoed, zoals die verwoord staat in de BOS-regeling. Gelet op de belangwekkende rol van het onderwijs bij beweegmanagement, is een grotere betrokkenheid van het ministerie van OC&W hierbij gewenst.

Aanbevelingen op landelijk niveau die ertoe moeten leiden dat beweegmanagement als organisatiemethode binnen BOS-projecten optimaal wordt toegepast zijn:

- aan de KVLO: het bieden van praktische ondersteuning aan vakleerkrachten LO in het zowel het PO als het VO bij het vervullen van taken in het kader van beweegmanagement. De leidraad die hiervoor is ontwikkeld biedt daarbij de inhoudelijke input. De KVLO treedt dan op als 'helpdesk' bij vragen over beweegmanagement die betrekking hebben op de rol van de vakleerkracht. Daarnaast zou de KVLO schoolbesturen kunnen adviseren over de voordelen van beweegmanagement en de implementatie van beweegmanagement in het onderwijs;
- aan LC- Nederlands instituut voor lokale sport en recreatie: het geven van voorlichting aan gemeenten over de bijdrage die beweegmanagement kan leveren aan het organiseren van samenwerking in de BOS-driehoek. Hiervoor kan zowel gebruik worden gemaakt van het vaktijdschrift Landelijk Contact als van regionale afdelingsbijeenkomsten van LC-leden. Het accent zou daarbij moeten liggen op het belang van een heldere (integrale) gemeentelijke visie op BOS, die bepalend is voor het opzetten van een beweegmanagementteam;
- aan NOC*NSF: het duidelijk positioneren van de georganiseerde sport in relatie tot beweegmanagement. NOC*NSF en haar leden zouden goed moeten inventariseren in hoeverre en onder welke randvoorwaarden sportverenigingen in staat zijn een bijdrage te leveren aan structurele samenwerking met scholen in de wijken. Daarbij zal de vraag aan de orde komen welke vormen van verenigingsondersteuning of verenigingsmanagement nodig blijken om die samenwerking duurzaam te maken.
- aan NISB en de provinciale sportraden: het optimaal gebruik maken van de kennis die is opgedaan gedurende de pilots beweegmanagement ten behoeve van de verdere implementatie in het kader van de BOS-impuls. NISB zou de ontwikkelde leidraad beweegmanagement onder de aandacht kunnen brengen van provinciale sportraden door middel van trainingsbijeenkomsten van provinciale sportconsulenten. NISB en provinciale sportraden kunnen er gezamenlijk aan bijdragen dat gemeenten gericht ondersteund worden bij subsidieaanvragen, projectvoorbereiding of –uitvoering in het kader van de BOS-impuls op het gebied van beweegmanagement.
- aan de directie Sport van het ministerie van VWS: het nauwlettend volgen van BOS-projecten waarin beweegmanagement wordt toegepast met speciale aandacht voor de rol, de specifieke competenties en de omstandigheden van de afzonderlijke actoren: met name de vakleerkracht LO, de sportbuurtwerker en de sportvereniging (technisch kader). Hieruit kunnen na verloop van tijd draaiboeken ontwikkeld worden voor het optimaal functioneren van elke partner in de BOS-driehoek. Daarmee kan een volgende stap gezet worden in het verder professionaliseren van beweegmanagement.

Om de landelijke regie hierover te bewaken ligt het, zoals gezegd, voor de hand de School & Sport projectorganisatie te continueren, en nadrukkelijk te positioneren als landelijke denktank in het kader van de BOS-impuls.