

Van Sportakkoord naar Uitvoering

Een onderzoek naar de verbeterpunten in het proces van Sportakkoord naar Uitvoering

Beknopte rapportage, november 2020



Inhoudsopgave

Verantwoording en samenvatting.....	1
1 Aanleiding en onderzoeksvraag	2
2 Analyse: Operationaliseren van het proces van akkoord naar uitvoering	3
3 Onderzoeksmethode	4
4 Resultaten en conclusie.....	4
4.1 Succesfactoren	4
4.2 Verbeterpunten	5
5 Aanbevelingen	7
5.1 Analyse van de mate van aandacht voor uitvoering in het sportakkoord	7
5.2 Procesondersteuning.....	7
5.3 Interventiegerichte ondersteuning	8
5.4 Autonome Netwerken duurzaam verankeren binnen het reguliere beleid	8
6 Follow-up na het onderzoek.....	8
Bijlage 1 Literatuurlijst.....	9
Bijlage 2 Respondentenlijst	10
Bijlage 3 Concretisering fasen in het proces van akkoord naar uitvoering.....	11
Bijlage 4 Concretisering Ondersteuningsmogelijkheden	12

Verantwoording en samenvatting

Team Sportservice heeft, in samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam, de Hogeschool Inholland en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar lokale sportakkoorden. Uiteindelijk **doel van het onderzoek** is om een bijdrage te leveren aan een optimaal resultaat van de lokale sportakkoorden (samenwerking en uitvoering). In het onderzoek “Van Akkoord naar Uitvoering” zijn lokale partners geïnterviewd zoals: kerngroepen, sportformatoren, verenigingsadviseurs, en beleidsambtenaren. De betrokken sportakkoorden zijn: Bodegraven-Reeuwijk, Haarlem, Haarlemmermeer, Heerhugowaard, Langedijk, Lingewaard.

Aan de respondenten zijn **twee kernvragen** voorgelegd:

1. Wat zijn de sterke- en verbeterpunten in het proces van akkoord naar uitvoering.
2. Wat zijn de wensen voor aanvullende ondersteuning na het vertrek van de sportformateur.

Het onderzoek beschrijft **vier procesfasen** in het lokale proces van sportakkoord naar uitvoering: Van netwerkvorming, via planvorming, uitvoering en feedback & verbeteren tot het vormen van een autonoom, lerend netwerk dat duurzaam bijdraagt aan de ambities van het sportakkoord.

De **belangrijkste conclusies** van het onderzoek:

- Hoe meer de lokale partners in het sportakkoord investeren in elke fase van het lokale proces, des te groter is de kans op een succesvolle uitvoering van het sportakkoord. Deze *inzet op elke fase verschilt sterk per gemeente*, met als gevolg sterk variërende resultaten.
- Er is bij de lokale partners/de respondenten *sterke behoefte aan aanvullende ondersteuning* in de verschillende fasen van het lokale proces. Na het vertrek van de sportformateur valt een gat, en de adviseur lokale sport heeft maar een beperkte ondersteuningscapaciteit.

1 Aanleiding en onderzoeksvraag

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), NOC*NSF en Vereniging Sport en Gemeenten hebben in 2018 het Nationaal Sportakkoord ondertekend met het doel om iedereen in Nederland nu en in de toekomst in een veilige en gezonde omgeving met plezier te laten sporten en bewegen. Het Nationaal Sportakkoord is vertaald naar lokale sportakkoorden, waarin de gemeenten, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven samenwerken om ambities te bereiken. Het werken met akkoorden is een nieuwe manier waarbij eerst in netwerken afspraken worden gemaakt over gezamenlijke ambities om vervolgens met elkaar te bepalen welke stappen gezet worden. Deze nieuwe manier van werken in akkoorden, brengt moeilijkheden met zich mee, zo ook in het sportakkoord. Een rapportage van het Mulier Instituut laat zien dat in het proces van (sport)akkoord naar uitvoering van een lokaal sportakkoord in Nederland geen sprake is van een rechte lijn, maar dat er behoorlijk wat knelpunten en struikelblokken zijn.

Team Sportservice heeft als doel een optimaal resultaat van de samenwerking binnen de uitvoering van een lokaal sportakkoord te bereiken. Om dit te bereiken, wil Team Sportservice weten hoe zij de verschillende partijen in een netwerk kan ondersteunen. Het onderzoek richt zich daarom op de vraag: *Hoe kan Team Sportservice verschillende partijen ondersteunen in het proces van akkoord naar uitvoering om te zorgen voor een optimaal resultaat van de samenwerking binnen de uitvoering van een lokaal sportakkoord?*

De doelstelling van het onderzoek is:

- A. Aanbevelingen doen aan Team Sportservice met betrekking tot de ondersteuning van gemeenten en andere netwerkpartners voor een optimaal resultaat van het proces van de uitvoering van een lokaal sportakkoord.
- B. Dit doel kan bereikt worden door middel van het in kaart brengen van de behoeften van de netwerkpartners in de relevante fases in het proces van akkoord naar uitvoering en de door hen gewenste ondersteuning te bieden.

Het onderzoek bestaat uit drie stappen die in de volgende paragrafen van deze beknopte rapportage wordt uitgewerkt:

1. Bepalen, op basis van theorie, wat de fasen zijn van akkoord naar uitvoering en wat daarbinnen de aandachtspunten zijn.
Dit wordt uitgewerkt in paragraaf 2
2. Toetsen in de praktijk – empirie- of betrokkenen zich (a) herkennen in de ze fasen (b) wat sterke punten en verbeterpunten zijn bij het doorlopen van deze fasen en (c) de gewenste ondersteuningsbehoefte.
De onderzoeksmethode wordt beknopt weergegeven in paragraaf 3 en de resultaten en conclusies worden samengevat in paragraaf 4
3. Tot slot worden in paragraaf 5 de aanbevelingen gepresenteerd voor het verbeteren van het proces van sportakkoord naar uitvoering en de mogelijkheden ter ondersteuning van de lerende netwerken.

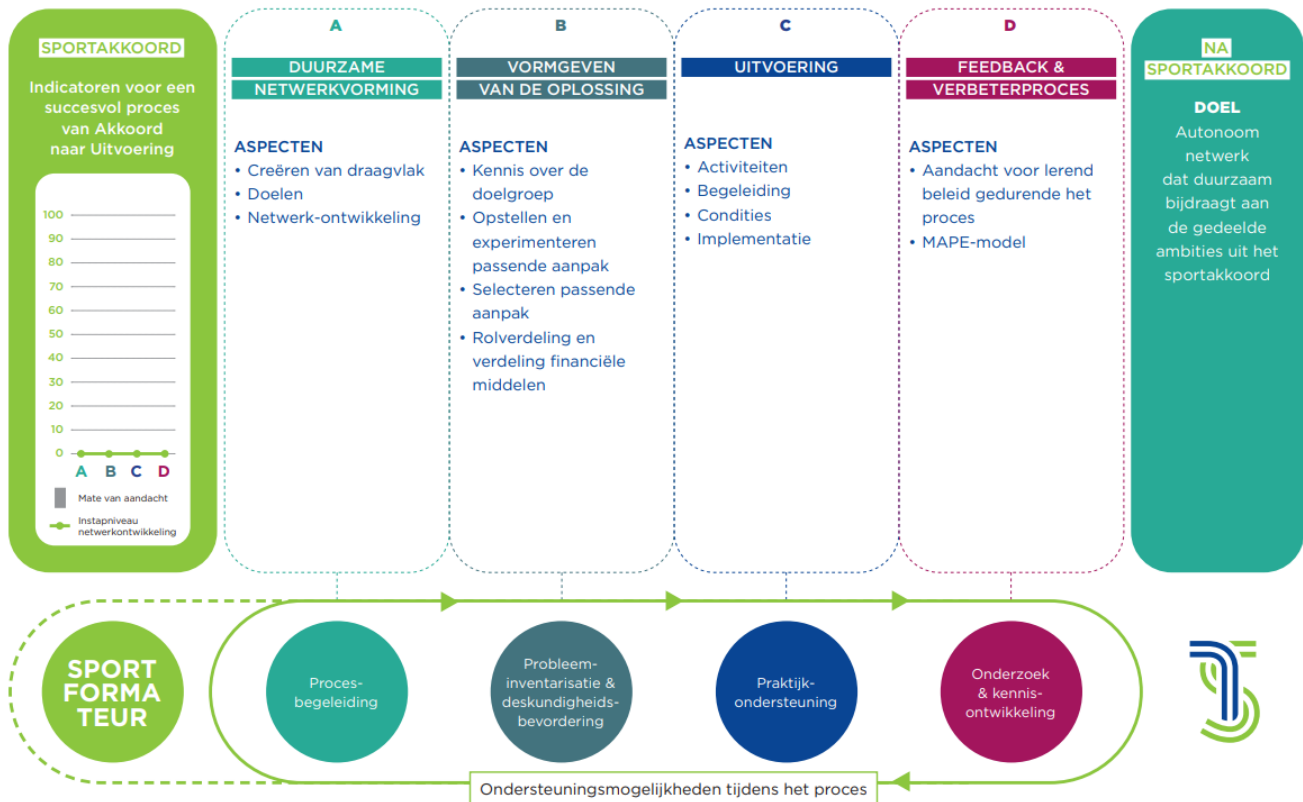
In paragraaf 6 wordt kort ingegaan op de mogelijkheden voor het vervolg na het onderzoek.

Deze “beknopte rapportage” is gebaseerd op het Eindrapport *Van Sportakkoord naar Uitvoering* uitgevoerd door Carlo de Vries in opdracht van team Sportservice.
Het eindrapport is op te vragen bij Team Sportservice: epuyt@teamsportservice.nl .

2 Analyse: Operationaliseren van het proces van akkoord naar uitvoering

Om het proces van akkoord naar uitvoering te kunnen optimaliseren is het belangrijk om dit proces te ontleden om erachter te komen welke fasen doorlopen worden. Verschillende theorieën en modellen waaronder het *Monitoringsmodel van de JOGG-aanpak* (Bauman & Nutbeam, 2006) en het kijkglas voor samenwerking van Kaats & Opheij modellen zijn gebruikt om het proces van akkoord naar uitvoering te concretiseren, zie figuur 1 hieronder. In het eindrapport is de volledige onderbouwing te vinden, de gebruikte literatuur is te vinden in [bijlage 1](#).

FASEN VAN AKKOORD NAAR UITVOERING | THEORIE, PROCES & ONDERSTEUNING



Figuur 1 De fasen in het proces van Sportakkoord naar uitvoering

Het proces van akkoord naar uitvoering begint met een check op het vastgestelde sportakkoord (zie de linkerkolom in figuur 1). Hierbij wordt er stilgestaan bij de vraag: “Hoeveel aandacht is er in het sportakkoord voor het proces naar de uitvoering?”.

Om te komen tot het uiteindelijke doel; autonome netwerken die duurzaam bijdragen aan de gedeelde ambities uit het sportakkoord, zal elke fase doorlopen moeten worden. Vanuit de theorie zijn er per fase een aantal essentiële aspecten geselecteerd voor het goed doorlopen van de fasen. De fasen zijn aan de hand van aspecten te beoordelen en kunnen ondersteund worden door de ‘tandwielen’ die onderdeel zijn van de ‘lopende band’ om de fasen op gang te helpen.

Tijdens het doorlopen van de fasen zal er informatie moeten worden verzameld om de voortgang bij te kunnen houden en te zorgen voor continue verbetering. Zo wordt er tijdens het proces aandacht besteed aan lerend beleid.

3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is een deductief kwalitatief onderzoek, waarbij onderzoek is gedaan op grond van bestaande literatuur over samenwerking tussen organisaties/personen. Op basis van een analyse van de theorie zijn de fasen die een samenwerking doorloopt en de mogelijkheden tot ondersteuning in kaart gebracht. De uitwerking van deze twee kernbegrippen vormt de basis voor de gespreksonderwerpen die aan de respondenten worden voorgelegd. De volledige concretisering van het fasen van akkoord naar uitvoering is te vinden in bijlage 3. Dit is de basis voor de interviews.

Uiteindelijk zijn er semigestructureerde interviews gehouden met 11 personen, zie bijlage 2, die een rol spelen binnen de lokale sportakkoorden in verschillende gemeenten. Deze personen hebben diverse functies om de succesfactoren en verbeterpunten vanuit verschillende perspectieven te kunnen beoordelen. Zo is er een duidelijk verschil tussen respondenten met een strategisch perspectief en respondenten met een uitvoerend perspectief. Na de analyse van de resultaten zijn de uitkomsten besproken in een afsluitend groeps gesprek met Enrico Damo, Erik Puyt en Sjoerd van Tiel, allen Team Sportservice, om tot realistische aanbevelingen te komen.

4 Resultaten en conclusie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken aan de hand van de resultaten uit het onderzoek. Hierbij wordt er vooral ingezoomd op succesfactoren en verbeterpunten in het proces en de hierbij gewenste ondersteuning om deze factoren te beheren.

4.1 Succesfactoren

Bezint eer gij begint

Tijd wordt door de respondenten aangegeven als succesfactor voor het **creëren van draagvlak en betrokkenheid**. In het beginproces van het lokaal sportakkoord moet er genoeg tijd genomen worden om ervoor te zorgen dat de **belangen** van de partijen duidelijk zijn. Naast de belangen leven er ook verschillende perspectieven bij de organisaties. Er is een **verdeling in het netwerk** van het lokaal sportakkoord in organisaties met een **strategisch perspectief** en organisaties met een **uitvoerend perspectief**. De strategische organisaties hebben meer oog voor de gevolgen van het lokale sportakkoord op **lange termijn**, zoals het zorgen voor een **duurzaam netwerk**. De uitvoerende organisaties zijn daarentegen meer gericht op de **korte termijn**, zoals het opzetten van een activiteitenprogramma. Het is voor een **effectieve samenwerking** belangrijk tijd en aandacht te besteden aan het duidelijk maken van deze perspectieven.

Het sportakkoord is een ontdekkingsreis: Met de juiste partners de goede doelen bepalen:

Deze verschillende perspectieven hebben ook effect op het **stellen van doelen**. Zo zijn de strategische organisaties van mening dat de er geen **'harde' doelen** opgesteld hoeven worden, maar de doelen vooral **richtinggevend** moeten zijn. Elke beweging richting de gedeelde ambitie is hierin goed. De uitvoerende organisaties vinden het daarentegen wel fijn als er een **concreet doel** is om naar toe te werken. De **uitvoerende organisaties** geven aan dat het stellen van **concrete doelen** een succesfactor is op het proces van akkoord naar uitvoering.

Energie vinden en behouden

De respondenten geven aan dat in het proces van akkoord naar uitvoering **energie** de volgende succesfactor is. Elke vorm van energie van de vooral uitvoerende organisaties moet benut worden. Dit begint al in het beginproces bij het **opstellen van doelen**. De doelen moeten aansluiten bij de **behoeften** van de organisaties en een aanpak waar, vooral uitvoerende organisaties, energie voor voelen. Bij het **opstellen van de aanpak** is het belangrijk om de **uitvoerende organisaties** te betrekken voor een behoeftegerichte, maar vooral ook praktisch gerichte aanpak. Om met de energie **mee** te kunnen **bewegen** heeft dit ook consequenties op financieel gebied. Enige **flexibiliteit** in de **begroting**, zorgt ervoor dat het netwerk op "niet te missen" kansen in kan springen en de energie niet wordt tegengehouden.

Een dienstverlenende organisatie waarin netwerk centraal staat

Alle respondenten geven aan dat een **sterke kerngroep** die het proces van akkoord naar uitvoering **coördineert** een grote invloed heeft. Hierbij wordt benoemd dat **diversiteit** in de kerngroep van groot belang is. De diversiteit in expertise, leeftijd en achtergrond zorgt ervoor dat er achter elke organisatie een netwerk zit dat gemakkelijker benaderd kan worden en er aansluiting is op zo veel mogelijk doelgroepen. De **begeleiding** van het netwerk rondom initiatief moet gericht zijn op het **autonoom** maken van de deze organisatie(s). Autonome organisaties hebben een positief effect op het lokale sportakkoord, zij kunnen dan **zelf goed onderbouwde keuzes nemen** in het proces. Het is van belang om in de begeleiding niet steeds het roer over te nemen, wanneer deze begeleiding stopt, dan hebben zij niet de handvatten ontwikkeld om het zelf te kunnen. In eerste instantie wordt er binnen het netwerk gezocht naar een andere partij die deze gemiste competenties kan aanvullen. Vervolgens wordt gekeken naar een mogelijkheid om de organisatie op **passieve wijze** te begeleiden om **competent** en **autonoom** te worden, terwijl de organisatie in zijn waarde wordt gelaten.

Cijfers zijn belangrijk, maar ervaringen onbetaalbaar

Alle respondenten geven aan dat een goed **lerend beleid** een succesfactor is in het proces van akkoord naar uitvoering. Hierdoor zijn zij al **tijdens het proces** op de hoogte van de **factoren** die een **positieve** of **negatieve invloed** hebben. Zo kan er van **parallele processen** geleerd worden, waardoor fouten niet twee keer gemaakt worden en de positieve factoren ingezet kunnen worden. De respondenten uit Haarlem hebben erg veel baat bij de aanwezigheid van de onderwijsinstelling InHolland. De **samenwerking** met een **onderwijsinstelling** kan dus genoemd worden als succesfactor. Daarnaast is reflectie vanuit de praktijk een onderdeel binnen het lerend beleid waar veel kennis uit opgehaald wordt.

4.2 Verbeterpunten

Haastige spoed is zelden goed

Gebrek aan tijd wordt door 8 van de 11 respondenten als faalfactor genoemd, waardoor het proces van akkoord naar uitvoering niet soepel verloopt. Door het gebrek aan tijd is er **geen transparantie** in de **belangen**, waardoor in de samenwerking frictie kan ontstaan door het niet volledig begrijpen van elkaar. Het creëren van draagvlak wordt hierdoor vertraagd. Daarnaast kan het gebrek aan tijd er ook voor zorgen dat de gemeente zonder onderzoek te doen naar de **behoeften** en **energie** van de partijen in de regio kaders schetst waar partijen zich bij aan kunnen sluiten. Het schetsen van kaders heeft door de **onvoldoende aansluiting** op de behoeftes en energie een negatieve invloed op de **betrokkenheid** van de partijen.

De kanteling van akkoord naar uitvoering: het sportakkoord is van iedereen dus ook van niemand

Wanneer het sportakkoord opgeleverd is, heeft de sportformateur zijn taak volbracht en eindigt de samenwerking. Vervolgens is het aan het netwerk om dit verder op te pakken. Alle respondenten geven aan dat wanneer de **rolverdeling** in het proces van akkoord naar uitvoering niet bekend is, dit voor een negatief effect in de voortgang zorgt. Het sportakkoord is gebracht met de boodschap "**het sportakkoord is van en voor iedereen**", maar dit betekent ook dat het **sportakkoord van niemand is**. Wanneer er geen rolverdeling in wie bijvoorbeeld de kartrekker is, voelt niemand zich **verantwoordelijk** en gebeurt er dus ook niets.

Verschillende brillen, andere belangen, andere snelheden

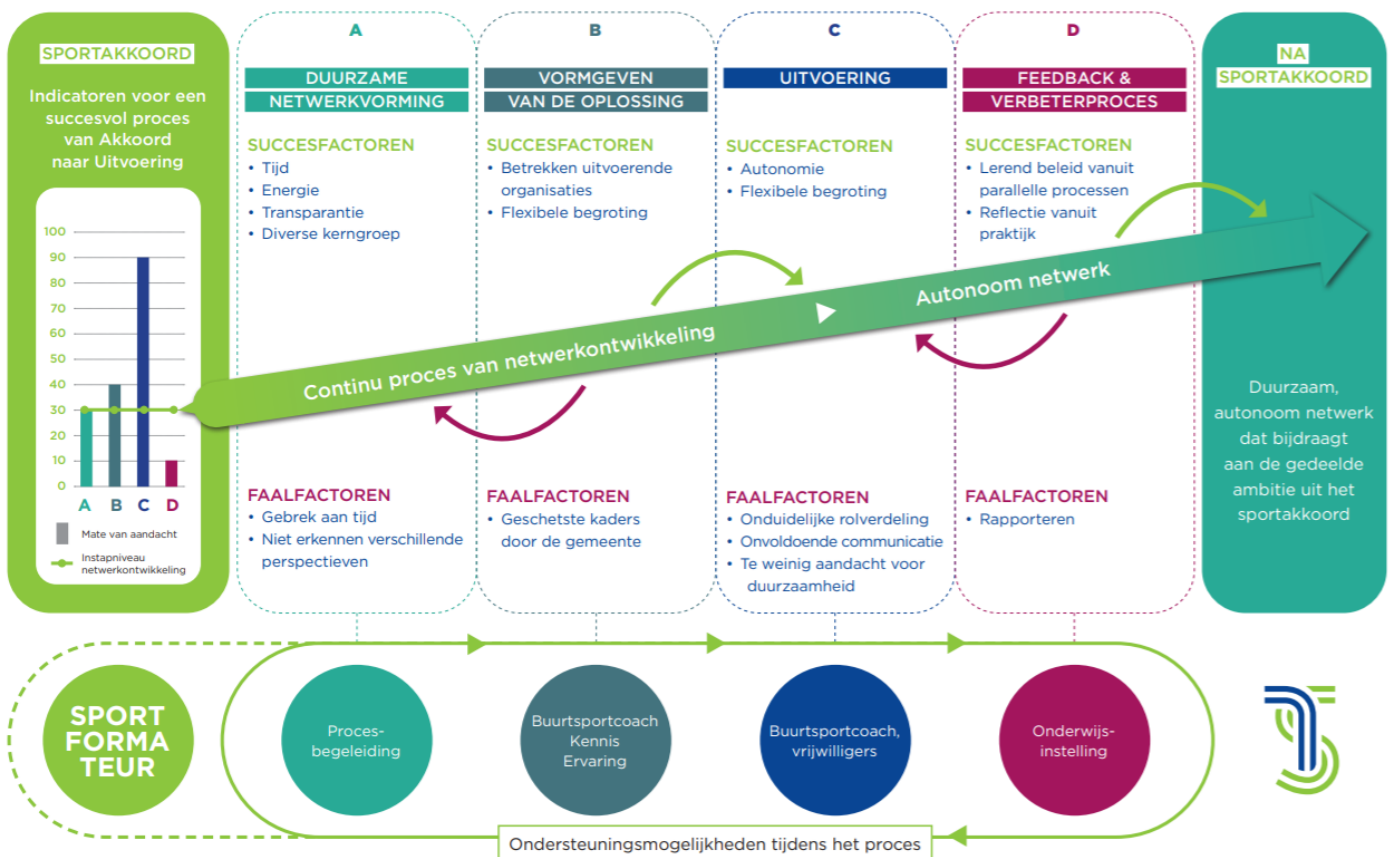
Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er verschillende organisaties zijn met verschillende perspectieven. Bij het goed coördineren van deze perspectieven kan dit gezien worden als een kracht binnen het netwerk. Het **niet erkennen** van de **verschillende perspectieven** door de sportformateur en de daaropvolgende stuurgroep kan echter als een faalfactor in het proces van akkoord naar uitvoering gezien worden. Wanneer er geen erkenning is van de verschillende perspectieven zorgt dit voor **wrijving** en **onduidelijkheden** binnen het netwerk. De twee partijen kunnen dan minder **begrip** hebben voor elkaar, waardoor een goedwerkende samenwerking niet of nauwelijks mogelijk is.

Communication is key

De interne communicatie binnen het netwerk wordt door de respondenten gezien als een “dissatisfier” in het proces van de lokale sportakkoorden. Een dissatisfier, wil zeggen dat wanneer het goed geregeld is, dit als normaal wordt geacht, maar wanneer dit niet goed geregeld is, het een **demotiverend effect** heeft. Door de respondenten van de uitvoerende organisaties wordt aangegeven dat wanneer de **terugkoppeling** na een bijeenkomst of een andere vorm van communicatie “te laat” komt, dit gevolgen heeft op de **betrokkenheid** van de organisaties. Met als gevolg dat organisaties onderweg afhaken.

Na de conclusies kan de visuele weergave verder ingevuld worden, zie figuur 2. Zo zijn er uit de resultaten een aantal succes- en verbeterpunten naar voren gekomen die belangrijk zijn in het proces van akkoord naar uitvoering. Daarnaast wordt het instapniveau van de netwerkontwikkeling bepaald door het bestaande netwerk in de gemeente en de aandacht die er in het opstellen van het sportakkoord aan besteed is. De ondersteuningsmogelijkheden kunnen ook ingevuld worden.

FASEN VAN AKKOORD NAAR UITVOERING | ONDERZOEKSRESULTATEN



Figuur 2: Visuele weergave van het proces van akkoord naar uitvoering na de onderzoeksresultaten

Het gaat niet om de antwoorden, maar om het stellen van de goede vragen

Een faalfactor met betrekking tot het lerende beleid in het proces van akkoord naar uitvoering is **onvoldoende aandacht** voor de onvermijdelijke vraag: **“Wat heeft het opgeleverd en zijn we daarmee tevreden?”**. Wanneer er in de (tussen)evaluatie gevraagd wordt om “harde” cijfers te rapporteren, wordt er te weinig rekening gehouden met randvoorwaarden. Elke beweging richting de gedeelde ambitie is goed en daar moet waardering voor uitgesproken worden om de betrokkenheid en energie van de organisaties te behouden. Daarbij moet er wel geleerd worden van aspecten die beter zouden kunnen.

Van initiatief naar duurzaam beleid

De focus binnen de uitvoering van het sportakkoord is nog te veel gericht op het opzetten van **projecten** en **activiteiten**. Deze focus voelt momenteel niet als een faalfactor, maar heeft wel invloed op de **nalatenschap** van het lokale sportakkoord. Wanneer de periode van het sportakkoord afloopt, is de hoop dat de projecten en activiteiten die door het sportakkoord ontstaan zijn, doorgezet worden. Dit kan worden volbracht door een **koppeling** te maken met het **sportbeleid** dat door de gemeente gevoerd wordt. Hierdoor worden de projecten en activiteiten van het sportakkoord **duurzaam verankerd** in de werkzaamheden van bijvoorbeeld buurtsportcoaches of andere bestaande functies.

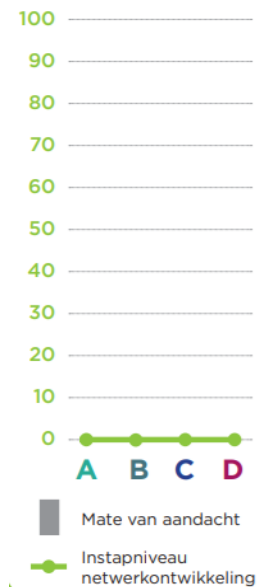
5 Aanbevelingen

Aan de hand van de gevonden resultaten worden er tot slot aanbevelingen gedaan met betrekking tot de ondersteuning in het proces van akkoord naar uitvoering. Deze aanbevelingen zijn voor Team Sportservice opgesteld, maar kunnen ook door een derde partij geïmplementeerd worden. De aanbevelingen zullen bij moeten dragen aan het uiteindelijke doel om een optimaal resultaat van de samenwerking binnen de uitvoering van het sportakkoord te creëren.

5.1 Analyse van de mate van aandacht voor uitvoering in het sportakkoord

Het onderzoek heeft een model (pag. 45) voortgebracht dat, samen met de aspecten van de fasen, inzicht kan geven in hoe het proces van akkoord naar uitvoering doorlopen wordt.

Er is namelijk een groot verschil in de kwaliteit van de schriftelijke lokale sportakkoorden. Het is van belang om een algemene analyse uit te voeren om te kijken hoeveel aandacht er is voor de verschillende fasen (A, B, C & D) in het proces van akkoord naar uitvoering van het lokale sportakkoord om vervolgens te kunnen bepalen waar ondersteund moet worden.



Figuur 14: Analysemodel sportakkoord

5.2 Procesondersteuning

Wanneer de fase van duurzame netwerkvorming (A) niet goed doorlopen wordt, is er procesondersteuning nodig. Het streven naar duurzame netwerkvorming kan worden verstoord door te veel aandacht voor het uitvoeringsbudget van het lokale sportakkoord. Het risico is dat het leidt tot een focus op projecten, in plaats van het ondersteunen van netwerken bij het realiseren van hun ideeën en plannen. Het opzetten en onderhouden van de netwerken vergt meer aandacht dan nu in de meeste gemeenten gegeven wordt.

De ondersteuning van Team Sportservice moet hierdoor gericht zijn op procesondersteuning in duurzame netwerkvorming waardoor netwerken zich tijdens het proces kunnen ontwikkelen. De voornaamste ondersteuningsbehoefte in de duurzame netwerkvorming is het inzetten van de succesfactor *‘een dienstverlenende organisatie waarin netwerk centraal staat’*. Het inrichten van een diverse stuurgroep/ kerngroep die het gehele proces van akkoord naar uitvoering coördineert en de netwerken binnen de ambities aanstuurt. Zo zorgt de kerngroep ervoor dat er genoeg tijd wordt genomen, zo wordt er gebruikt gemaakt van de succesfactor *‘bezint eer gij begint’*.

Vervolgens ondersteunt de procesbegeleider de netwerken ook in de overige fasen van het proces van akkoord naar uitvoering om te zorgen dat de netwerken zich blijven ontwikkelen. Deze netwerkontwikkeling gedurende het proces moet in perspectief worden geplaatst van de theorie van Tuckman: vormen, stormen, normen, performen, evalueren en opnieuw beginnen.

5.3 Interventiegerichte ondersteuning

Interventiegerichte ondersteuning wordt ingezet wanneer in fase B en D moeilijkheden worden ervaren. In het vormgeven van de oplossing moet Team Sportservice ondersteuning bieden door intakes te verzorgen met de netwerken rondom de initiatieven. Hierbij is het betrekken van uitvoerende organisaties belangrijk en wordt er rekening gehouden met de energie van de betrokkenen. Daarnaast is het sportakkoord van iedereen, dus ook van niemand. Team Sportservice moet ondersteunen in het duidelijkheid creëren in de rolverdeling en verantwoordelijkheden.

In fase D moet Team Sportservice ondersteunen in het inrichten van een lerend beleid door tijdens het gehele proces met de netwerken te evalueren. In de evaluatie met netwerken *gaat het niet om de antwoorden, maar om het stellen van de goede vragen.*

5.4 Autonome Netwerken duurzaam verankeren binnen het reguliere beleid

In de uitvoering is het van belang dat het sportakkoord na afloop van de periode een verschil heeft gemaakt. Team Sportservice moet hierdoor ondersteunen in het verduurzamen van de activiteiten en projecten om te zorgen dat deze 'output' van het sportakkoord doorgezet wordt. Dit doorzetten kan worden volbracht door een koppeling te maken met het 'reguliere' sportbeleid dat door verschillende organisaties in de gemeente gevoerd wordt. Het gaat hier om het beleid van de gemeente en het beschikbare budget hiervoor, maar ook om het beleid van verenigingen, sportaanbieders, maatschappelijke organisaties, scholen en andere instanties.

Het budget van het sportakkoord is niet alleen voor de uitvoering. Hierdoor zijn er te weinig middelen voor de uitvoering van het sportakkoord. In de uitvoering moet Team Sportservice ondersteuning bieden om ervoor te zorgen dat de deelnemers in de netwerken gaan bijdragen aan de uitvoering vanuit eigen missie, visie en doelstellingen. Hierdoor wordt er een win-win situatie gecreëerd voor zowel de deelnemers van de netwerken als de verantwoordelijken van het sportakkoord. Zo worden de projecten en activiteiten van de door het sportakkoord ontstane netwerken duurzaam verankerd in de werkzaamheden van de belangrijke organisaties in de gemeente en blijft het sportakkoord bestaan.

6 Follow-up na het onderzoek

Het doel na het onderzoek is om te inventariseren of een samenwerking tussen kennisinstituten en sportkunde opleidingen, naar voorbeeld van de landelijke evaluatie van buurtsportcoaches, realistisch is gegeven de beschikbare bouwstenen en de landelijke ontwikkelingen.

De eerste stap is het gezamenlijk creëren van een kader voor het proces van akkoord naar uitvoering. Dat biedt mogelijkheden voor uitvoeringsorganisatie en sportkunde opleidingen om gericht bij te dragen aan de uitvoering en monitoring door de lokale lerende netwerken. Zo zijn er bij enkele gemeenten als studenten actief die als meewerkend onderzoeker de netwerken ondersteunen bij de uitvoering en tegelijkertijd de informatie verzamelen die gebruikt kan worden voor het feedback & verbeterproces.

Deze informatie en inzichten moeten bijdragen aan landelijke ambities om binnen en tussen de gemeenten te kunnen vergelijken. Op termijn moet zo op verschillende niveaus de vraag kunnen worden beantwoord:

“Wat hebben de lokale sportakkoorden opgeleverd”.

Bijlage 1 Literatuurlijst

- Bauman, A. & Nutbeam, D. (2006) *Evaluation in a nutshell*. Verkregen via 24 april 2020, via https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?evaluation-in-a-nutshell&kb_id=3989
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Stam, W. van (2019). *Stappenplan voor het monitoren en evalueren van de inzet van buurtsportcoaches*. Geraadpleegd van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/24011/stappenplan-voor-het-monitoren-en-evalueren-van-de-inzet-van-buurtsportcoaches/>
- Bremekamp, R. (2014) Wat kunnen we leren van 2500 jaar samenwerken? M&O nr. 4 – juli/augustus 2014, 24-42. Verkregen via <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Wat-kunnen-we-leren-van-2500-jaar-samenwerken-MO-2014-04.pdf>
- Bremekamp, R., Kaats, E. & Opheij, W. (2019) Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review* nr. 130 – 2010, 8-15. Verkregen via <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Succesvol-samenwerken-een-kompas-en-aanbevelingen-voor-betekenisvolle-interactie-Bremekamp-Opheij-en-Vermeulen-HMR-130-2010.pdf>
- Cobussen, S., Puyt, E., Ven, A. van de (2019). *Sportbeleid in Nederland*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Gruijter, M. de, Hermens, N., Nederland, T. & Toorn, J. van den (2013). *Meer senioren bewegen en sporten in Rotterdam, Onderzoek naar effectieve methoden om het bereik en de motivatie van inactieve senioren te vergroten*. Geraadpleegd van https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?meer-senioren-bewegen-en-sporten-in-rotterdam&kb_id=11996
- Hoogendam, A., Poel, H. van der, Pulles, I. & Reitsma, M. (2020). *Tussenstand lokale sportakkoorden*. Geraadpleegd van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/25301/tussenstand-lokale-sportakkoorden/>
- Kaats, E. & Opheij, W. (2013). *Leren Samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet. Kenniscentrum Sport en Beweging (z.d.). *Tijdlijn*. Verkregen op 24 april 2020, via <https://tools.kenniscentrumsportenbewegen.nl/starterskit/hoofdstuk/tijdlijn/>
- Koperen, M. van (2018) *JOGG Evaluatie handboek*. Verkregen op 14 mei, via <https://docplayer.nl/20477690-Jogg-evaluatie-handboek.html>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, (z.d.). *Aanpassen van interventies naar doelgroep en context*. Verkregen op 5 juni 2020, via <https://www.loketgezondleven.nl/gezonde-gemeente/aan-slag-integraal-werken/interventies-kiezen/aanpassen-van-interventies>
- Nederlandse school voor Openbaar Bestuur (2019). De kunst van het akkoord, strategische stappen voor het sturen met akkoorden. Verkregen op 2 mei 2020, via <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2019-11/NSOB-2019-De-kunst-van-het-akkoord.pdf>
- Bolhuis, A., Bolsius, L., Bruin, B. & Zanen, J. van (2018). *Nationaal sportakkoord 2018-2022. Sport verenigt Nederland*. Geraadpleegd van <https://www.allesoversport.nl/sportakkoord/het-nationaal-sportakkoord/>
- Passionned, (z.d.). *PDCA: Plan Do Check Act*. Verkregen op 20 april 2020, via <https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/>
- Passionned, (z.d.). *SMART doelen*. Verkregen op 20 april 2020, via <https://www.passionned.nl/strategie/doelen/smart/>
- Raad voor het openbaar bestuur (2020). Akkoord?! Besturen met akkoorden als evenwichtskunst. Geraadpleegd van: <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2020/03/12/advies-akkoord-besturen-met-akkoorden-als-evenwichtskunst>
- Tuckman, B.W. (z.d.). *Fasen van groepsontwikkeling*. Geraadpleegd van <https://www.teamchange.nl/wp-content/uploads/Martijn-Vroemen-Canon-van-het-leren-H17-Tuckman-Fasen-van-Groepsontwikkeling.pdf>

Bijlage 2 Respondentenlijst

Strategische partners				
Respondent	Gemeente Lokaal Sportakkoord	Functie	Datum	Duur
R1	Bodegraven-Reeuwijk Langedijk Heerhugowaard	Sportformateur Bodegraven Reeuwijk, Langedijk en Heerhugowaard sr. beleidsadviseur Team Sportservice	10 juni	1:15:08
R2	Haarlem	Docent InHolland Haarlem Kernteam sportakkoord Haarlem	26 juni	00:59:23
R3 & R4	Haarlem	Gemeente Haarlem Kernteam sportakkoord Haarlem	1 juli	1:22:20
R5	Haarlem	Directeur Basisschool Mgr. Huibersschool Kernteam sportakkoord Haarlem	2 juli	00:54:28
R6	Lingewaard (*)	Sportraad Lingewaard Manager NOC*NSF	2 juli	0:44:59
Uitvoerende partners				
Respondent	Gemeente Lokaal Sportakkoord	Functie	Datum	Duur
R7	Bodegraven-Reeuwijk	Coördinator buurtsportcoaches Sport & Welzijn Bodegraven- Reeuwijk	23 juni	00:54:24
R8	Haarlemmermeer	Verenigingsadviseur Team Sportservice Haarlemmermeer Adviseur Lokale Sport Haarlemmermeer	24 juni	1:20:44
R9	Haarlem	Sportformateur Landsmeer en Waterland Manager Sport Support Haarlem Kernteam sportakkoord Haarlem	25 juni	00:51:35
R10	Haarlemmermeer	Team Sportservice Haarlemmermeer	2 juli	00:56:36
R11	Lingewaard (*)	Sportcoach stichting Welzijn Lingewaard & Sportraad Lingewaard	29 juni	00:43:58

Tabel 4: Respondentenoverzicht

(*) Interview uitgevoerd door Luuk van der Heijden, docent/ onderzoeker van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

De overige interviews zijn uitgevoerd door Carlo de Vries, student Hogeschool van Amsterdam

Bijlage 3 Concretisering fasen in het proces van akkoord naar uitvoering

Dimensie	Aspect	Indicator
Duurzame netwerk- vorming rondom de gedeelde ambitie	Creëren van draagvlak	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn de juiste partijen (diversiteit) en middelen bij elkaar? - Is er sprake van een gedeelde ambitie? - Zijn de belangen van alle partijen bekend? - Worden de belangen van alle partijen gerespecteerd?
	Doelen/doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er concrete doelstellingen/doelen geformuleerd?
	Netwerkontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe heeft het netwerk zich na het samenstellen ontwikkeld? - Hoe wordt er gezorgd voor een duurzaam netwerk?
Vormgeven van de oplossing	Kennis over de doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> - Is de doelgroep helder in beeld? - Wat zijn de behoeften en belemmeringen van de doelgroep? - Waar is de doelgroep te vinden? - Hoe is de doelgroep te bereiken?
	Opstellen en experimenteren met passende aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er meerdere aanpakken opgesteld? - Is er met meerdere aanpakken geëxperimenteerd?
	Selecteren aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een passende aanpak geselecteerd?
	Rolverdeling van mensen en verdeling van middelen	<ul style="list-style-type: none"> - Welke partijen zorgen voor de uitvoering en begeleiding van activiteiten? - Hoe worden de middelen verdeeld (samenhang tussen uitvoeringsbudget en andere onderdelen en budgetten van het sportbeleid)?
Uitvoering	Activiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoud - Laagdrempelig - Plezier en sociale aspecten
	Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht - Kennis van doelgroep - Affiniteit met de doelgroep
	Conditie (Randvoorwaarden)	<ul style="list-style-type: none"> - Locatie en kosten - Werving van de juiste deelnemers
	Implementeren van een passende aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Nemen netwerkpartners hun verantwoordelijkheden bij de implementatie? - Is er na verloop van tijd een toename geweest in het aantal activiteiten?
Feedback & verbeterpro ces	Aandacht voor lerend beleid gedurende het proces	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer zijn we tevreden? - Welke informatie hebben we nodig om die vraag te beantwoorden? - Hoe gaan we die informatie verzamelen? - Met welke frequentie gaan we dit bespreken? - Informatieverzameling (continu verzamelen van feedback) - Verbeterstappen (beinning op positieve punten en verbeterpunten)
	MAPE-model	<ul style="list-style-type: none"> - Middelen - Activiteiten - Prestaties - Effecten

Concretisering van de fasen in het proces van sportakkoord naar Uitvoering

Bijlage 4 Concretisering Ondersteuningsmogelijkheden

Dimensie	Aspect	Indicator
Procesbegeleiding	Samenkomen	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren van bewustzijn - Samenbrengen van de juiste partijen - Gedeelde ambitie bepalen - Belangen op tafel - Opstellen van doelen
	Overzicht	<ul style="list-style-type: none"> - Juiste stappen in de juiste volgorde - Reflectie op het proces
Probleeminventarisatie & deskundigheidsbevordering	Doelgroeponderzoek	<ul style="list-style-type: none"> - Doelgroep segmentatie - Behoeftonderzoek - Vindplaatsonderzoek - Communicatieonderzoek
	Ontwerpen passende aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwerpen van een passende activiteit - Ontwerpen van lesprogramma's - Opstellen van een uitvoeringsagenda
	Planvorming	<ul style="list-style-type: none"> - Onderbouwen van een subsidieaanvraag
Praktijkondersteuning	Les- en leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - (Ondersteunen van) uitvoering van lessen
	Organiseren	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten/baten analyse - Locatie- en omgevingsscan - Wervingsstrategie
	Implementeren	<ul style="list-style-type: none"> - Procesbegeleiding
Onderzoek & kennisontwikkeling	Aandacht voor lerend beleid gedurende het proces	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseren van het verbeterproces - Tijdlijnmethode - Verzamelen van gegevens - Opstellen van verbeterplannen

Concretisering van ondersteuningsmogelijkheden bij de fasen van sportakkoord naar uitvoering