



Stappenplan voor het monitoren en evalueren van de inzet van buurtsportcoaches

Wikke van Stam

Anouk Brandsema

Caroline van Lindert

Stappenplan voor het monitoren en evalueren van de inzet van buurtsportcoaches

Met subsidie van het ministerie van VWS

Wikke van Stam, Anouk Brandsema & Caroline van Lindert

Mulier Instituut

sportonderzoek voor beleid en samenleving

Utrecht, september 2018

Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht

Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht

T +31 (0)30 721 02 20 | I www.mulierinstituut.nl

E info@mulierinstituut.nl | T @mulierinstituut

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Doelen	6
Stap 1: lokale vraag inventariseren	6
Stap 2: doelen formuleren	6
Stap 3: plan van aanpak maken	8
Stap 4: indicatoren bepalen	9
Stap 5: monitorings- en evaluatieagenda opstellen	12
Uitvoeren	14
Stap 6: gegevens verzamelen	14
Analyseren	15
Stap 7: gegevens interpreteren	15
Bijsturen	17
Stap 8: aanpak bijsturen	17
Bijlagen	18

Inleiding

Gemeenten, lokale partners, werkgevers en buurtsportcoaches¹ hebben behoefte aan inzicht in wat de inzet van buurtsportcoaches lokaal oplevert en of er aanleiding is om doelen of beleid bij te stellen ([Van Lindert, Brandsema, Scholten & Van der Poel, 2017](#)). Het Mulier Instituut heeft daarom dit stappenplan ontwikkeld, dat u (gemeenteambtenaar, coördinerende buurtsportcoach en/of werkgever van buurtsportcoaches) helpt meer inzicht te krijgen in de resultaten van het beleid rondom de inzet van de buurtsportcoach en welke onderdelen van het beleid goed werken².

Buurtsportcoaches zijn vooral bezig met het leiden van diverse groepen inwoners naar passend sport- en beweegaanbod en het realiseren van maatschappelijke doelen met sport- en beweegdeelname ([Lindert et al., 2017](#)). Doelen en inzet zijn afgestemd op de lokale situatie, waardoor deze per gemeente of zelfs binnen een gemeente kunnen verschillen. Dit maakt het lastig om generalistische uitspraken te doen over de resultaten en effecten van de inzet van buurtsportcoaches. Toch is monitoren en evalueren belangrijk. Door resultaten van en ervaringen met de inzet van buurtsportcoaches duidelijk te krijgen, kan lokaal draagvlak worden gecreëerd of worden verstevigd (voor bijvoorbeeld cofinanciering). Dit kan zorgen voor continuering van het sport- en beweegbeleid in gemeenten waarvan de inzet van buurtsportcoaches onderdeel is. Doordat beoogde doelen per gemeente vaak sterk uiteenlopen, biedt het Mulier Instituut een basisstappenplan aan. U kunt gebruik maken van de [voorbeelden van gemeenten](#) om te zien hoe zij hun monitorings- en evaluatiebeleid hebben ingericht en hoe het stappenplan kan worden toegepast. Ook kunt u de [belangrijkste openbare data en meetinstrumenten voor sport- en beweegbeleid](#) bekijken, welke in samenwerking met Kenniscentrum Sport in beeld zijn gebracht. Voor het evalueren van het volledige sportbeleid van een gemeente is de [Monitoring- en evaluatiewijzer sport en bewegen](#) van Kenniscentrum Sport een nuttig hulpmiddel.

Opbouw stappenplan

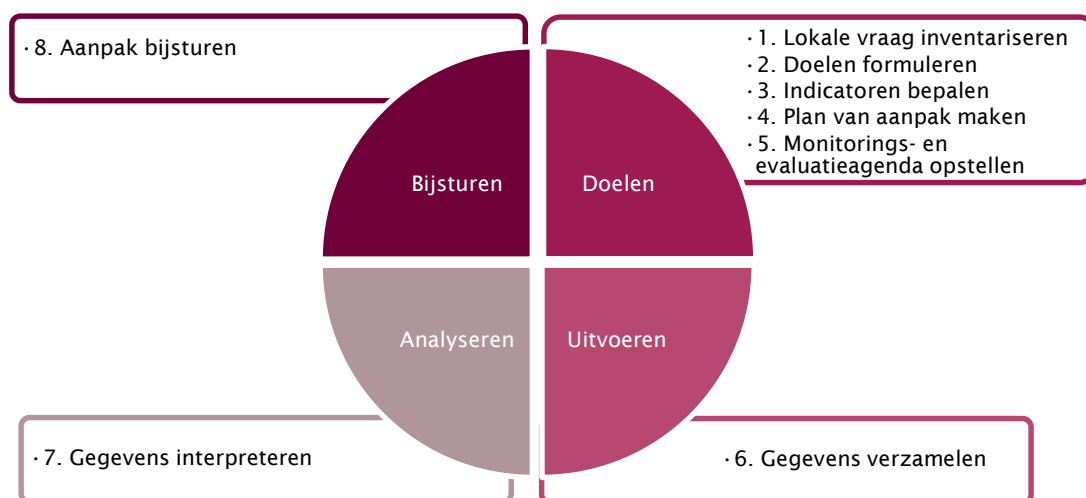
Figuur 1 laat aan de hand van de realisatie van het buurtsportcoachbeleid zien welke acht stappen nodig zijn voor monitoring en evaluatie. Monitoring en evaluatie maakt integraal onderdeel uit van het werkproces van buurtsportcoaches. De buurtsportcoaches gaan vaak met een bepaald doel het veld in. Vervolgens worden plannen gesmeed, samenwerkingen aangegaan en activiteiten opgestart en uitgevoerd. Het is verstandig dat u tijdens dit proces van doelen stellen en uitvoeren nadenkt over de wijze waarop de inzet kan worden gemonitord en geëvalueerd, zodat u tussendoor (indien nodig) kunt bijsturen. Monitoring en evaluatie is dus in alle fasen van de realisatie van het buurtsportcoachbeleid van belang. In dit stappenplan richten we ons binnen de vier fasen van realisatie van het buurtsportcoachbeleid op de taken die van belang zijn voor monitoring en evaluatie.

Tijdens alle acht stappen zijn partners van cruciaal belang. Wanneer u partners meeneemt bij het stellen van doelen, de uitvoering, de evaluatie en de bijsturing zorgt u voor inbedding in de lokale situatie. Dit vergroot de betrokkenheid onder de partners, waardoor het beleid gezamenlijk wordt gedragen én uitgevoerd en beleid en praktijk op elkaar aansluiten.

¹ Hiermee bedoelen we ook combinatiefunctionarissen en professionals met andere lokale benamingen.

² Dit stappenplan kan ook op de inzet van cultuurcoaches worden toegepast, maar zal wellicht dan moeten worden aangepast voor de lokale situatie.

Figuur 1. Monitoring en evaluatie in de realisatie van het buurtsportcoachbeleid³



Om deze stappen concreet binnen uw gemeente uit te werken, zijn werkbladen opgesteld. Daarin kunt u bijhouden welke middelen voor de inzet van specifieke activiteiten worden gebruikt en welke prestaties en effecten daaruit voortkomen⁴. Via de werkbladen kunt u nagaan of de verwachte uitkomsten op een logische manier voortkomen uit de opgestelde doelen.

Monitorings- en evaluatieagenda

Monitoring is het continu bijhouden van bepaalde gegevens, waardoor indien nodig direct kan worden bijgestuurd. Evaluatie gebeurt periodiek; met reeds beschikbare gegevens én aanvullende gegevens, die speciaal voor de evaluatie zijn verzameld, wordt de huidige situatie vergeleken met de eerdere situatie. Met een monitorings- en evaluatieagenda wordt bepaald wanneer wat moet worden verzameld en beoordeeld. In deze agenda komen zowel de meetmomenten voor monitoring als voor evaluatie te staan, alsmede alle acties die nodig zijn om dit te realiseren. Zo voorkomt u dat u stappen vergeet. In stap 5 van dit stappenplan lichten we toe hoe u een dergelijke agenda opstelt.

De cyclus van monitoring en evaluatie

Het proces rondom buurtsportcoaches en de bijbehorende monitoring en evaluatie (figuur 1) is weergegeven als een cyclus. Het kan gaan om een grote cyclus van een (paar) jaar waarin alle werkzaamheden van verschillende buurtsportcoaches in een gemeente worden meegenomen, maar ook om een kleine cyclus van een maand waarin één sportactiviteit wordt uitgevoerd door één buurtsportcoach. Een kleine cyclus maakt vaak onderdeel uit van een grotere cyclus: bijvoorbeeld een activiteit met de duur van één maand die wordt geëvalueerd, maakt ook deel uit van een jaarlijks beleidsplan. Tussentijds evalueren en bijsturen van doelen is daardoor een logisch gevolg. Houd dit in gedachten bij het lezen van het stappenplan: monitoren en evalueren is geen lineair proces.

³ Gebaseerd op de PDCA-cyclus van Deming (Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press Ltd.

⁴ Gebaseerd op het MAPE-model van Bouckaert, G. & Auwers, T. (1999). *Prestaties meten in de overheid*. Brugge: die Keure.

Doelen

Het formuleren van concrete doelstellingen is een voorwaarde voor goede monitoring en evaluatie. Benoem concreet voor wie of waarvoor de inzet van de buurtsportcoach is bedoeld, waar en hoe de middelen (geld, materiaal, personeel) het beste kunnen worden ingezet en wat de inzet uiteindelijk moet opleveren. Veel gemeenten zetten buurtsportcoaches al langer in en hebben dit ingebed in het gemeentelijk sportbeleid. In dat geval zijn doelen waarschijnlijk reeds geformuleerd en uitgewerkt in uitvoerings- of jaarplannen of prestatieafspraken. Stappen 1 t/m 3 hoeft u dan wellicht niet volledig te doorlopen, maar deze kunnen u wel helpen om na te gaan of de geformuleerde doelen en uitgewerkte plannen voldoende houvast bieden om een monitorings- en evaluatieagenda op te stellen. Het kan zijn dat u mogelijkheden ontdekt om de doelen en plannen aan te scherpen en meetbaar te maken.

Stap 1: lokale vraag inventariseren

Kijk naar de huidige situatie in uw gemeente en naar het gemeentelijk beleid, en bepaal waar de inzet van de buurtsportcoach (het meest) nodig is. Doe dit door de situatie zoveel mogelijk te bekijken op de schaal waarop de buurtsportcoach werkt (zoals een buurt). U kunt deze informatie deels halen uit beschikbare openbare data, maar vraag ook input van lokale betrokkenen die goed zicht hebben op de lokale situatie.

Denk aan: buurtsportcoaches, werkgever(s), gemeentelijk sportbedrijf, andere gemeentelijke beleidsafdelingen, sportaanbieders,

zorginstellingen, scholen, wijkteams en de einddoelgroep. In dit rijtje bestaat de einddoelgroep uit de mensen waarvoor alle inzet wordt gepleegd, dus is het belangrijk te weten wat hun wensen/behoefte zijn en welke belemmeringen zij op dit moment ervaren. Wellicht meet uw gemeente in een eigen onderzoek al sport- en beweegdeelname voor specifieke doelgroepen. Probeer in dat geval te achterhalen welke onderzoeken al lopen (bijvoorbeeld via een afdeling onderzoek & statistiek), en of ruimte binnen het onderzoek aanwezig is voor extra vragen over het buurtsportcoachbeleid.

Tip: Professionals zien problematiek vanuit hun eigen perspectief. Professionals samenbrengen en problematiek samen bespreken is daarom nuttig. Organiseer een bijeenkomst (bijvoorbeeld op wijkniveau) waarbij iedere professional of organisatie is vertegenwoordigd.

Nuttige vragen:

- Wat is het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie?
- Wat zijn de (mogelijke) oorzaken en gevolgen?
- Waar zien aanwezigen mogelijkheden tot verbetering?

Bedenk ook wat u wilt bereiken met monitoring en evaluatie. Wordt van u verwacht dat u de inzet van de buurtsportcoach kunt verantwoorden, bijvoorbeeld in de gemeenteraad? Wilt u draagvlak krijgen voor (meer) cofinanciering? Het is goed om uw motieven helder te hebben, omdat dit ook invloed kan hebben op de onderzoeksmethode en uitkomstmaat.

Stap 2: doelen formuleren

Maak een keuze voor één of meer thema's en doelgroepen waarop de buurtsportcoaches worden ingezet. Maak dit zo concreet mogelijk en baseer de keuze op de onderzoeksgegevens en informatie van partners die u bij stap 1 heeft verzameld. Formuleer op basis van de gekozen thema's en doelgroepen concrete doelstellingen en denk daarbij aan de volgende aspecten:

- Maak doelen zo concreet/specifiek mogelijk, zodat (1) achteraf goed kan worden bepaald of de doelen zijn behaald en (2) de doelen praktisch uitvoerbaar en meetbaar zijn.
- Zorg dat doelen in lijn zijn met de gemeentelijke beleidsdoelstellingen die in beleids- en uitvoeringsnota's te vinden zijn.
- Specificeer één of meerdere doelgroepen waar de buurtsportcoach zich in de uitvoering van de doelen op moet richten.
- Maak duidelijk of sport op zich het doel is zodat meer mensen van de doelgroep gaan sporten (zoals toename lidmaatschap bij sportverenigingen) of dat sport wordt gebruikt om andere doelen te bereiken (zoals het voorkomen van eenzaamheid).

Figuur 2. Niveaus van doelen buurtsportcoaches



Bij het formuleren van doelen is het belangrijk te weten welke resultaten u kunt realiseren binnen de gestelde termijn. U kunt doelen formuleren voor middelen, activiteiten, prestaties, korte termijn effecten, middel lange termijn effecten en lange termijn effecten (figuur 2).

Op korte termijn kan een verandering in kennis of houding plaatsvinden (bijvoorbeeld weten of je een sport leuk vindt om te doen). Het duurt wat langer (middellange termijn) om ervoor te zorgen dat een persoon deze kennis omzet in gedrag (bijvoorbeeld deelneemt aan de sportlessen bij een vereniging). Op de lange termijn kan worden bekeken of ook structurele (maatschappelijke) veranderingen hebben plaatsgevonden (bijvoorbeeld dat obesitas minder voorkomt onder de doelgroep doordat veel personen uit die doelgroep structureel deelnemen aan de sportlessen). Lange termijn effecten gaan dus vaak over structurele gedragsverandering van burgers en de gevolgen hiervan (zoals een verbeterde gezondheid) en zijn soms pas na enkele jaren zichtbaar.

Laat bij het formuleren van de doelen de verschillende doelstellingen op elkaar aansluiten: het activiteitendoel draagt bij aan het prestatiedoel, het prestatiedoel aan het korte termijn effect doel, etc. Door te weten waarom u verwacht dat prestatie Y volgt op activiteit X, kan worden beoordeeld of de doelen logisch zijn opgesteld. Een hulpmiddel is de 'als-dan'-redenatie: 'als ik activiteit X inzet, dan verwacht ik prestatie Y en dat moet waarschijnlijk leiden tot effect Z' (zie voorbeeld in het tekstkader hieronder).

Gebruik het werkblad doelen (in het document Werkbladen) om doelen gestructureerd te formuleren.

Voorbeeld doelstelling:

Thema	Eenzaamheid verminderen bij ouderen (65-plus) door beweegactiviteiten in wijk X.
Middelen	0,2 fte buurtsportcoach + € 500,- voor onkosten.
Activiteiten	De buurtsportcoach spreekt in het eerste kwartaal van jaar Y met verschillende partijen in de wijk, namelijk de welzijnsorganisatie, de twee ouderenzorgcentra, de vijf sportaanbieders en het buurthuis. Daarnaast organiseert hij een (kennismakings)bijeenkomst waarbij alle partners bij elkaar komen. Met deze gesprekken en bijeenkomst zorgt hij voor het opzetten van een netwerk waarbij eenzame ouderen gevonden en gemotiveerd worden, en met behulp van beweegactiviteiten worden geholpen meer sociale contacten te krijgen.
Prestaties	De benodigde partners zijn betrokken vanaf het tweede kwartaal van jaar Y. Alle partijen, maar vooral de welzijnsorganisatie en ouderenzorgcentra, helpen de buurtsportcoach actief met het vinden, motiveren en doorverwijzen van (eenzame) ouderen. Zij hebben een signalerende functie voor eenzame ouderen. Zij schakelen de buurtsportcoach in om deze ouderen één-op-één te begeleiden naar een passend beweegaanbod. Sportaanbieders en buurthuis zetten waar mogelijk hun beweegactiviteiten open voor de doelgroep en starten beiden als nodig minimaal één nieuwe beweeggroep op. Daarmee bereiken ze samen tenminste 20 ouderen die deelnemen aan de activiteiten.
Korte termijn effect	Vanaf het najaar van jaar Y kan de buurtsportcoach zich langzaam terugtrekken uit het gecreëerde netwerk. Partners regelen zelf het vinden, motiveren, doorverwijzen en geven van beweegactiviteiten. Partners kunnen alle ouderen waarbij zij eenzaamheid signaleren doorverwijzen naar specifiek aanbod voor deze doelgroep. De deelnemende ouderen hebben een positievere houding ten opzichte van beweegactiviteiten.
Middel lange termijn effect	In het jaar Y+1 heeft minimaal 50 procent van de ouderen dat deelneemt aan activiteiten uit het netwerk meer sociale contacten, ook buiten de lessen om. Daarnaast vindt minimaal 80 procent van de deelnemende ouderen de activiteiten leuk.
Lange termijn effect	Het percentage eenzame ouderen in wijk X is in jaar Y+3 afgenomen met minimaal 10 procent.

Stap 3: plan van aanpak maken

In stap 3 werkt u de doelen verder uit in een plan van aanpak. Noteer de middelen die worden ingezet, de activiteiten die daarmee worden uitgevoerd en de verwachte prestaties. De effecten hoeft u niet uit te werken in het plan van aanpak, deze zijn immers het uiteindelijke gewenste resultaat van de uitvoering van uw beleid.

Middelen

Voor uitvoering van beleid zijn middelen (financiën, inzet uren professionals, materialen en accommodatie) nodig. Achterhaal welke partners welke middelen (kunnen) inzetten en ga na aan welke doelstelling en doelgroep deze middelen (kunnen) bijdragen. Maak een overzicht welke partners wat bijdragen, aan welke doelstelling(en) ze bijdragen en welke afspraken hierover worden gemaakt.

Activiteiten

Uit de ingezette middelen vloeien activiteiten voort die ervoor zorgen dat de doelstellingen worden bereikt.

Activiteiten hebben betrekking op concrete acties en werkzaamheden van de buurtsportcoach en/of partners. Denk aan het wekelijks organiseren van een voetbaltoernooi op een plein, het langsgaan bij diverse sportverenigingen voor het opbouwen van een netwerk, het bezoeken van zorgorganisaties om sport en bewegen daar op de agenda te krijgen, of het aanbieden van clinics op scholen. Noteer in het plan van aanpak de activiteiten die u wilt (laten) uitvoeren en geef daarbij aan op welke wijze deze activiteiten tot stand komen (proces).

Let op: Geef in uw plan van aanpak aandacht aan de beoogde doelgroep. Wanneer kwetsbare ouderen de doelgroep zijn, is de activiteit nog niet geslaagd wanneer alleen vitale ouderen meedoen. Bedenk waar en hoe de beoogde doelgroep kan worden gevonden en gemotiveerd. Ga in gesprek en achterhaal de motieven en belemmeringen voor de doelgroep, zodat de activiteit op maat gemaakt kan worden voor de beoogde doelgroep.

Prestaties

Prestaties zijn resultaten die u toeschrijft aan de georganiseerde activiteiten. Daarbij is het waarschijnlijk dat de activiteiten hebben bijgedragen aan de prestaties, maar het belangrijk dat u zich ervan bewust bent dat nog meer factoren de prestaties die u meet kunnen beïnvloeden. De buurtsportcoach is vaak maar één van vele factoren in een wijk of bij een doelgroep. Noteer de verwachte prestaties die volgen uit de activiteiten die u wilt realiseren. Hier kunt u wederom gebruikmaken van de ‘als-dan’-redenatie: ‘als ik deze middelen inzet voor activiteit X, dan verwacht ik prestatie Y’. Prestaties hebben vaak betrekking op het aantal en soort mensen en organisaties die bij de activiteiten zijn betrokken.

Voorbeelden van het verschil tussen activiteiten en prestaties:

- Door de gesprekken met mogelijke partners in de wijk (**activiteit**) is de groep eenzame ouderen gedefinieerd en gelokaliseerd (**prestatie**).
- Door het opzetten van een wekelijkse beweegactiviteit (**activiteit**) hebben 20 ouderen (**prestatie**) wekelijks een uur kunnen bewegen.
- Door het organiseren van een bijeenkomst voor partners (**activiteit**) is een netwerk van partners (**prestatie**) ontstaan dat zich inzet tegen eenzaamheid van ouderen via sport- en beweegactiviteiten.

Stap 4: indicatoren bepalen

Door indicatoren te koppelen aan doelstellingen kunt u, op basis van de gekozen indicator, de juiste gegevens verzamelen die mogelijke veranderingen in de tijd weergeven. Omdat u vooraf bepaalt welke indicatoren van belang zijn, kunt u deze tussentijds monitoren en achteraf evalueren om zo te bepalen in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Met behulp van deze indicatoren zorgt u ervoor dat de doelen die u heeft geformuleerd meetbaar zijn. Deze indicatoren komen later terug in de monitorings- en evaluatieagenda bij stap 5.

Benoem indicatoren voor middelen, activiteiten, prestaties, korte termijn effecten, middel lange termijn effecten en lange termijn effecten aan de hand van de geformuleerde doelen (stap 2) en het plan van aanpak (stap 3). Bedenk daarbij dat alles meten vaak niet mogelijk is; kies dus realistische indicatoren die noodzakelijk zijn om te bepalen of de geformuleerde doelen kunnen worden bereikt. Gebruik het werkblad monitorings- en evaluatieagenda (in het document Werkbladen) voor het formuleren van de indicatoren. Controleer bij het bepalen van de indicatoren of het plan van aanpak (stap 3) en de doelstellingen (stap 2) nog goed aansluiten. De indicatoren moeten een logisch gevolg zijn van de doelen en de praktische uitwerking ervan. Wanneer u bepaalde indicatoren belangrijk vindt, dan moeten deze ook terugkomen in de doelen of de uitwerking hiervan.

Voorbeeld indicatoren:

Thema	Eenzaamheid verminderen bij ouderen (65-plus) door beweegactiviteiten in wijk X.
Middel	Aantal fte; aantal onkosten.
Activiteiten	Aantal gesprekken welzijnsorganisatie, ouderenzorgcentra, sportaanbieders en buurthuis; aantal kennismakingsbijeenkomsten georganiseerd.
Prestaties	Percentage van het aantal benodigde partners betrokken; aantal beweegactiviteiten gerealiseerd (nieuw en bestaand); aantal (eenzame) ouderen bereikt; aantal (eenzame) ouderen dat deelneemt.
Korte termijn effect	Aantal actieve deelnemers aan het netwerk; aantal ouderen dat een positievere houding heeft ten aanzien van bewegen of de beweegactiviteiten.
Middel lange termijn effect	Aantal sociale contacten ouderen als gevolg van de activiteiten; percentage ouderen dat structureel deelneemt aan de beweegactiviteiten.
Lange termijn effect	Percentage eenzame ouderen in wijk X.

Middelen

Noteer de middelen die u verwacht in te zetten. Door te monitoren welke middelen daadwerkelijk zijn gebruikt, krijgt u achteraf (bij de evaluatie) een indruk of de middelen en de gemeten prestaties/effecten in verhouding staan tot elkaar. Daarmee kunt u beoordelen of naar uw mening het resultaat (effect) in verhouding tot de middelen (financiën) staat. Wanneer de middelen met prestaties worden vergeleken, dan wordt de doelmatigheid van het beleid onderzocht. Daarmee krijgt u inzichtelijk of de middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet om de beleidsdoelen te bereiken.

Activiteiten

Benoem welke activiteiten belangrijk zijn om als indicator te gebruiken. Niet alles hoeft en kan worden gemeten, de monitoring en evaluatie moet wel haalbaar zijn. Door de frequentie van bepaalde activiteiten in kaart te brengen, kan worden geëvalueerd of deze activiteiten leiden tot het behalen van de doelstelling(en). Daarbij is het nuttig om ook het proces te inventariseren (wat droeg bij aan het realiseren van de activiteiten en wat werkte belemmerend?), zodat achteraf kan worden bekeken wat kan worden verbeterd.

Prestaties

Prestaties zijn abstracter dan activiteiten en daarom vaak iets lastiger te meten. Bedenk wat kan worden gemeten, zoals het aantal deelnemers aan activiteiten, tevredenheid van deelnemers of het aantal opgerichte samenwerkingsverbanden. Het is belangrijk te achterhalen welke prestaties plaatsvinden, omdat dit de directe uitkomsten van de activiteiten zijn. De buurtsportcoach heeft directe invloed op de uitvoering van de activiteiten, waardoor met deze prestaties een verantwoording van de activiteiten inzichtelijk wordt gemaakt.

Maak monitoren en evalueren makkelijk

Het achterhalen van gegevens hoeft zeker niet saai te zijn en veel tijd te kosten. Hier een paar voorbeelden van hoe u makkelijker gegevens kunt achterhalen:

- Laat kinderen na een activiteit naar de hoek 'leuke activiteit' of 'minder leuke activiteit' rennen, wanneer je wilt weten of de activiteiten goed aansluiten bij de doelgroep.
- Plan een groeps gesprek met partners om te brainstormen wat nog beter kan.

Effecten

Het is belangrijk om te weten welke effecten zijn bereikt om zo het nut van de werkzaamheden van de buurtsportcoach te bepalen. Effecten zijn het gevolg van de werkzaamheden en prestaties van de

buurtsportcoach, bijvoorbeeld dat meer kinderen lid zijn van sportverenigingen, dat de overgewicht is afgenomen of de buurt leefbaarder is geworden. Noteer de belangrijkste indicatoren waarvan u verwacht dat de buurtsportcoach hier invloed op kan uitoefenen om effecten te bepalen. Het makkelijkste is om wederom korte termijn effecten, middel lange termijn effecten en lange termijn effecten te onderscheiden en dit onderscheid aan te houden in het monitoren en evalueren.

Effecten meten

Bijvoorbeeld: wanneer ouderen na een activiteit van de buurtsportcoach zeggen zich minder eenzaam te voelen, is dit een goede indicatie dat ze minder eenzaam zijn.

Effect- versus procesevaluatie

Evaluatieonderzoek focust op effecten en/of op het proces. Bij een effectevaluatie ligt de focus op het verkrijgen van inzicht in de effecten van de werkzaamheden van de buurtsportcoach op de doelgroep of het geformuleerde doel. Bij een procesevaluatie wordt de wijze waarop de activiteiten zijn uitgevoerd bekeken en wordt beoordeeld in hoeverre dit uitvoeringsproces een positieve dan wel negatieve uitwerking heeft op de gerealiseerde activiteiten, prestaties en effecten. Hierbij gaat het niet alleen om de werkzaamheden van de buurtsportcoach, maar ook om de voorwaarden en omstandigheden waaronder deze zijn werk doet en de samenwerking die daarvoor nodig is. Is het belangrijk dat het aantal samenwerkingspartners toeneemt? Benoem dan indicatoren die met een effectevaluatie zijn te achterhalen. Is de manier van benaderen van partners door de buurtsportcoach belangrijk? Kies dan indicatoren die met een procesevaluatie zijn te achterhalen. Het kan nuttig zijn de twee soorten evaluaties beide te gebruiken, bijvoorbeeld om zowel te evalueren of het aantal samenwerkingspartners toeneemt als op welke manier deze samenwerkingspartners sneller meewerken.

Gebruikmaken van openbare data en/of eigen onderzoek uitvoeren?

Bij het uitvoeren van een effectevaluatie, is het belangrijk dat u zich ervan bewust bent dat nog meer factoren de situatie in een wijk of bij een doelgroep kunnen beïnvloeden. De buurtsportcoach is vaak maar één van vele factoren. Het is daarom lastig om de activiteiten van de buurtsportcoach direct toe te wijzen aan waargenomen effecten in een wijk of bij een doelgroep. Om een oorzaak-gevolgrelatie vast te kunnen stellen, zijn minimaal een voor- en een nameting nodig zodat veranderingen in de tijd kunnen worden vastgesteld. Deze metingen moeten worden uitgevoerd bij een interventiegroep (de groep die is onderworpen

aan de invloed van de buurtsportcoach) èn een controlegroep (een vergelijkbare groep die niet deelneemt aan activiteiten van de buurtsportcoach). Een dergelijk onderzoek is vaak niet haalbaar omdat het veel kennis, tijd en geld kost en het niet mogelijk is om bewoners in een buurt uit te sluiten van bepaalde activiteiten of blootstelling aan bepaalde factoren. In plaats van effecten door objectieve metingen te achterhalen, kunt u ook ervaren effecten achterhalen bij de eindgebruikers.

Door gebruikmaken te maken van bestaande onderzoeken, data of monitors kan soms tijd worden bespaard als het gaat om meten van effecten. Daarom kunt u dit [overzicht van deze openbare data](#) raadplegen. Andere instanties (zoals GGD'en en CBS) voeren landelijk onderzoek uit op thema's als gezondheid en sport. Veel resultaten van deze onderzoeken zijn openbaar beschikbaar. Bij deze openbare data bent u wel afhankelijk van indicatoren die anderen hebben gekozen. Deze indicatoren sluiten wellicht niet precies aan bij wat u wilt meten. Als essentiële indicatoren missen, is het goed om (indien mogelijk) zelf via onderzoek data te verzamelen. In [dit overzicht](#) worden meetinstrumenten benoemd die u hiervoor kunt gebruiken. Openbare data (zoals het aandeel wekelijkse sporters binnen een bepaalde gemeente/wijk) geven nog geen informatie of het beleid heeft geleid tot het door u gewenste resultaat (oorzaak-gevolgrelatie), maar geven wel een indicatie van de stand van zaken waarop het beleid is gericht. U kunt deze data gebruiken als een soort 'thermometer', waarbij u jaarlijks de status van een indicator meet.

Wanneer u zelf onderzoek doet, denk dan goed na over de volgende aspecten:

- Bepaal met voorzichtigheid welke effecten haalbaar zijn om te meten en hoe u deze wilt gaan meten.
- U kunt op twee manieren onderzoek doen: kwantitatief (met voldoende deelnemers aan het onderzoek om een uitspraak te kunnen doen over de hele populatie) of kwalitatief (verdiepend of verkennend onderzoek). Zo kunt u bijvoorbeeld met een test de fitheid van een grote groep ouderen meten (kwantitatief), maar kunt u ook een aantal ouderen in een uitgebreid interview vragen in hoeverre ze zich fitter voelen (kwalitatief).
- Ga na welke middelen binnen uw gemeente beschikbaar zijn voor het uitvoeren van onderzoek. Bedenk of intern of extern mogelijkheden zijn om het onderzoek uit te voeren (bijvoorbeeld inzet stagiair(s), inzet intern of extern onderzoeksbureau). Maak waar mogelijk gebruik van de expertise van anderen.
- Houd rekening met de privacywetgeving. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft [een aantal vragen en antwoorden omtrent die wetgeving](#) op een rij gezet, waardoor gemeenten aan deze wet kunnen voldoen.

Stap 5: monitorings- en evaluatieagenda opstellen

Afhankelijk van de opgestelde doelen ([stap 2](#)) en het plan van aanpak ([stap 3](#)) bepaalt u hoe, wanneer en door wie de indicatoren uit [stap 4](#) worden gemeten. Dit legt u vast met een monitorings- en evaluatieagenda. Het [werkblad monitorings- en evaluatieagenda](#) (in het document Werkbladen) helpt u hierbij. In dit werkblad wordt per gesteld doel benoemd hoe, wanneer en door wie de bijbehorende indicatoren worden gemeten. Zo weet iedereen wanneer bepaalde gegevens moeten worden aangeleverd.

Monitoren heeft alleen zin wanneer dit structureel en consequent gebeurt. Niet alle gegevens hoeven even vaak te worden gemeten. Het is niet nuttig om wekelijks het gewicht van kinderen te meten, want dat verandert niet zo snel. Het kan wel nuttig zijn om wekelijks te noteren welke gesprekken de buurtsportcoach heeft gehad om een netwerk op te bouwen.

Het is erg nuttig als partners helpen bij het meten van indicatoren. Dat scheelt de buurtsportcoach veel tijd en levert extra informatie op die de buurtsportcoach niet altijd zelf kan verkrijgen. Bespreek met de partners wat voor hen haalbaar is en bij welke gegevens zij zelf ook baat hebben. Bijvoorbeeld: wanneer doorstromen naar sportverenigingen een belangrijke (sub)doelstelling is, kunt u aan sportverenigingen vragen om te registreren hoeveel nieuwe leden zij hebben gekregen door doorstroom vanuit een specifieke activiteit van de buurtsportcoach.

Inhoud van de agenda

De monitorings- en evaluatieagenda kunt u het beste indelen op: middelen, activiteiten, prestaties en effecten, gelijk aan de uitwerking van uw doelen en indicatoren (stap 3 en stap 4). Zo weet u zeker dat niets wordt vergeten.

- Zorg dat alle gebruikte middelen (financiën, fte, etc.) door u of uw partners worden genoteerd.
- Zorg continu voor een activiteitenoverzicht per doelstelling en eventueel per buurtsportcoach. Wellicht registreren buurtsportcoaches en partners al zaken. Betrek daarom alle betrokkenen om te bepalen wat er al is en wie wat kan registreren. Dit geldt ook voor het meten van prestaties.
- Benoem voor de indicatoren om effecten te meten wanneer welke data worden verzameld. Noteer wanneer eventueel aanvullend onderzoek plaatsvindt en wanneer openbare data moeten worden opgezocht. Wanneer in jaar X openbare data zijn verzameld, dan is het nuttig om dit pas vier jaar later opnieuw te doen. De meeste onderzoeken verzamelen namelijk eens in de vier jaar gegevens.

Uitvoeren

Wanneer de monitorings- en evaluatieagenda ([stap 5](#)) is opgesteld, begint u met de uitvoering van de activiteiten en daarbij met het verzamelen van gegevens.

In de inleiding is reeds benoemd dat monitoren en evalueren geen lineair proces is. Wanneer u tijdens de uitvoeringsperiode het idee hebt dat de plannen niet worden uitgevoerd zoals bedoeld of wanneer nieuwe informatie beschikbaar is, kunt u alvast verder in de monitoring- en evaluatiecyclus met [stap 7](#) en [stap 8](#). Zo kunt u tussentijds analyseren en indien nodig bijsturen. Vervolgens controleert u of de stappen 1 t/m 5 nog kloppen en kunt u verder met stap 6. Let op: wanneer doelen ([stap 2](#)) en indicatoren ([stap 4](#)) sterk worden aangepast, kan het zijn dat eerdere monitoringsdata niet meer aansluiten bij deze nieuwe indicatoren. Daardoor kunt u bij de monitoringanalyse aan het eind van de grote cyclus de verschillende indicatoren niet meer goed vergelijken, waardoor het trekken van conclusies over effecten lastig is. Zorg waar mogelijk ervoor dat enkel de monitorings- en evaluatieagenda ([stap 5](#)) wordt aangevuld, maar dat u geen metingen schrapt. Het is nuttig een logboek bij te houden wanneer u indicatoren wijzigt met daarbij de reden van wijziging, zodat partners of een eventuele opvolger later ervan kan leren.

Stap 6: gegevens verzamelen

Tijdens het uitvoeren van de activiteiten is het belangrijk om direct gegevens te verzamelen over de uitvoering en de resultaten. Registreer de gegevens op een overzichtelijke manier, bijvoorbeeld in het [werkblad registratie activiteiten](#) (in het document Werkbladen). In de monitorings- en evaluatieagenda is al vastgelegd wanneer wat en door wie wordt verzameld ([stap 5](#)). Het is handig om alle acties uit de monitorings- en evaluatieagenda te noteren in uw werkagenda, zodat u zeker weet dat u niets mist.

Wellicht heeft u in de monitorings- en evaluatieagenda opgenomen dat aanvullende onderzoeken moeten worden uitgevoerd. Deze kunt u tijdens deze stap uitvoeren. Noteer ook van deze onderzoeken alle resultaten op een overzichtelijke manier.

Analyseren

Nadat alle relevante gegevens volgens de monitorings- en evaluatieagenda zijn verzameld, kunnen deze worden geanalyseerd. Het doel van deze analyse is zien wat het resultaat is van de inzet van de buurtsportcoach en inzicht krijgen in de ervaringen met bijvoorbeeld samenwerkingen of activiteiten. De gegevens zoals verzameld bij stap 6 dienen daarvoor als input.

Stap 7: gegevens interpreteren

Bij het bepalen van de indicatoren heeft u nagedacht over een focus op effect- en/of procesevaluatie. Hieronder gaan we per soort evaluatie in op welke punten relevant zijn bij het interpreteren van de verzamelde gegevens. Beoordeel of alle verzamelde informatie over een bepaald doel met elkaar in overeenstemming is. Het werkblad vergelijking doelen en resultaten (in het document Werkbladen) kan hierbij helpen.

Effectevaluatie

Eerder hadden we het over de 'als-dan'-relatie binnen doelstellingen: 'als activiteit X wordt ingezet, dan bereiken we prestaties Y en vervolgens effect Z'. Evalueer in hoeverre deze 'als-dan'-verwachting is uitgekomen. Analyseer de gegevens per doel aan de hand van de onderstaande vragen:

- Zijn de juiste activiteiten ingezet? Vergelijk de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten met de activiteitendoelstelling.
- Zijn voldoende activiteiten ingezet? Kijk goed naar de middelen die beschikbaar waren en de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten, en vergelijk deze met elkaar. Bedenk dat voor een moeilijk te bereiken doelgroep of nieuw aanbod tijd nodig is om grote resultaten te bereiken.
- Zijn de gemeten prestaties een logisch gevolg van de uitgevoerde activiteiten?
- Dragen de gemeten prestaties bij aan de effectdoelstellingen en de gemeten effecten? Het is erg moeilijk om een directe relatie te onderzoeken tussen prestaties en effecten, maar u kunt wel bepalen of de gemeten prestaties waarschijnlijk zullen bijdragen aan de effectdoelstellingen en de gemeten effecten.
- Zijn de beoogde effecten bereikt? Ga na of voldoende bewijs is gevonden om een conclusie over behaalde effecten te kunnen trekken. Is dit het geval, ga dan na of de effecten wijzen op het behalen van de doelstelling. Is dit niet het geval, ga dan na of u iets kunt zeggen over de randvoorwaarden om deze effecten te bereiken. Is het bijvoorbeeld niet gelukt om gegevens te verzamelen over de eenzaamheid van ouderen? Wellicht kunt u wel iets zeggen over de deelname aan beweegaanbod in wijk X? Daarmee kunt u aangeven welke inzet u heeft gepleegd en beschrijven dat u verwacht dat door deelname aan deze bewegingactiviteit de eenzaamheid onder de deelnemers afneemt.

Procesevaluatie

Kijk in de evaluatie naar hoe de processen zijn verlopen. Bekijk bijvoorbeeld wie wanneer bepaalde keuzes heeft gemaakt, hoe de samenwerkingen verliepen en wat ieders ervaring was bij diverse activiteiten.

Onderstaande vragen kunnen daarvoor een richtlijn zijn:

- Wat vonden partners van het proces?
- Wat waren de succesvolle elementen in de uitvoering?
- Wat waren de belemmerende elementen in de uitvoering?
- Wat verliep anders dan vooraf bedacht en waarom? Wat leverde dit op?

- Als het doel niet is behaald of iets anders beter kan: wat moet anders in het proces en hoe is dat in het vervolg te realiseren? Kijk bijvoorbeeld naar de frequentie, de kwaliteit, de manier van inzet en de tijdsperiode van de middelen en activiteiten.

Evaluatie monitorings- en evaluatieagenda

U kunt nu terugkijken op het proces van monitoring en evaluatie. Zijn de juiste doelen gesteld? Kunt u met behulp van de monitorings- en evaluatieagenda concluderen dat uw doelstellingen zijn behaald? Is het gelukt om partners te betrekken bij het proces van monitoren en evalueren? Om deze vragen te beantwoorden, kunt u de monitorings- en evaluatieagenda stap voor stap doorlopen, maar dit ook bespreken met partners en uitvoerders.

Bijsturen

Bijsturen is iets wat tijdens de volledige realisatie van het buurtsportcoachbeleid belangrijk is (zie [de cyclus van monitoring en evaluatie](#)). Aan de hand van de resultaten van de evaluatie trekt u een conclusie over het beleid rondom de buurtsportcoaches, waarmee beleid kan worden bijgestuurd. Daarbij is het van groot belang dat de leerpunten uit de evaluatie worden teruggekoppeld naar het werkveld.

Stap 8: aanpak bijsturen

Met de door u ingevulde [werkbladen voor het monitoren en evalueren van de inzet van buurtsportcoaches](#) kunt u aantonen dat uw doelen wel of niet zijn behaald en kunt u een onderbouwde verklaring geven waarom dit het geval is. Als het doel niet is gehaald, is het belangrijk om naar de redenen te kijken. Wat moet worden veranderd om te waarborgen dat de doelstelling in de toekomst wel wordt gehaald of dat in de toekomst meer resultaat wordt behaald? Daarmee heeft u een stevige basis om vervolgacties te nemen in het bijsturen van het beleid.

Partners spelen een belangrijke rol tijdens alle stappen van monitoring en evaluatie en dat is zeker het geval in deze stap. De conclusies uit de evaluatie moeten worden gedeeld met andere gemeentelijke afdelingen, het college of de raad, en partners uit het werkveld. Dit gaat niet alleen om kennisdeling, maar ook om input vergaren voor vervolgstappen. Stem uw communicatie af op de partner: beleidsambtenaren denken over het algemeen iets abstracter en buurtsportcoaches juist eerder praktisch. Een combinatie van cijfers en (beeldende) verhalen van de resultaten van de evaluatie kan daarom handig zijn. De verhalen laten op een aansprekende manier zien hoe de cijfers in perspectief kunnen worden geplaatst. Wees bewust dat deze verhalen op zich geen effecten aantonen, maar als goed voorbeeld dienen van de ervaringen en resultaten.

Tip: Door verhalen uit te werken, vergroot u de bekendheid van de activiteiten. Verhalen kunnen geïnventariseerd worden bij betrokkenen en deelnemers. Werk bijvoorbeeld een persoonlijk verhaal van een deelnemer uit, volg de professional in een filmpje of interview meerdere mensen op straat over een bepaald onderwerp.

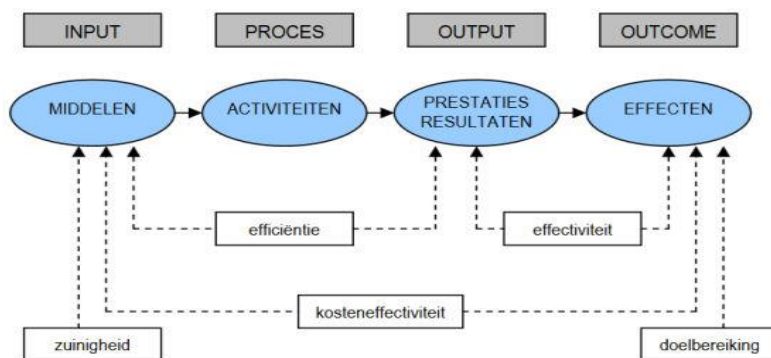
Als hiaten worden gevonden of verbeterpunten worden aangedragen, is het goed om uw beleid of uitvoering bij te sturen. Vooral doelstellingen en de uitvoering op middelen, activiteiten en prestaties zijn goed aan te passen. Een voorbeeld voor een aanpassing op activiteitsniveau is het beslissen om in het vervolg minder clinics op school te geven en die tijd te besteden aan de beleidsmatige ondersteuning aan deze scholen omtrent bewegen. Een voorbeeld voor het bijstellen van uw doel is dat u uw doel meer richt op het aantal deelnemers met een beperking aan sport- en beweegactiviteiten, waarbij het totaal aantal deelnemers aan deze activiteiten minder van belang is. Denk ook aan het bijsturen van de monitorings- en evaluatieagenda als u nog onvoldoende of niet de juiste input heeft achterhaald. Zorg in ieder geval dat u weer bij [stap 1](#) begint en alle stappen doorneemt, zodat u gedegen de volgende monitorings- en evaluatiecyclus kunt starten.

Bijlagen

MAPE-model

In dit stappenplan volgen wij het MAPE-model⁵. Dit model kan worden gebruikt om beleid resultaatgerichter in te richten en daarmee de besluitvorming over de besteding van (publieke) middelen te verbeteren. Het model gaat uit van vier soorten prestatie-indicatoren op basis waarvan beleid kan worden ontwikkeld en geëvalueerd: middelen (input), activiteiten (proces), prestaties (output) en effecten (outcome; zie figuur B1). Het MAPE-model is op een praktische manier in dit stappenplan verwerkt.

Figuur B1 MAPE-model



Middelen: wat wordt geïnvesteerd in of door de gemeente? Denk aan geld, materialen, uren, accommodatie.

Activiteiten: welke activiteiten worden met de inzet van middelen door de buurtsportcoach of in opdracht van de buurtsportcoach uitgevoerd om bepaalde prestaties te bereiken? En hoe wordt dit gedaan (proces)? Denk aan het organiseren van sportactiviteiten of gesprekken met (mogelijke) partners.

Prestaties: wat zijn de daadwerkelijke producten, diensten en activiteiten die de buurtsportcoach levert? Denk aan het aantal georganiseerde activiteiten, het aantal bereikte deelnemers, het bereiken van specifieke doelgroepen, de samenwerking tussen verschillende partijen, de tevredenheid van de deelnemers.

Effecten: wat zijn de resultaten of gevolgen van geleverde prestaties? Hierbij kunt u onderscheid maken tussen korte termijn (denk aan verandering in kennis of houding t.o.v. bewegen), middel lange termijn (denk aan iemand die gaat sporten of dat de sportdeelname in de wijk toeneemt) en lange termijn (denk aan verbetering van de gezondheid van inwoners in de wijk of vermindering van overgewicht bij kinderen).

Aanvullende documenten

Raadpleeg voor meer informatie ook de documenten:

- Veelgestelde vragen omtrent monitoren en evalueren van de inzet van buurtsportcoaches (volgt);
- [Werkbladen voor het monitoren en evalueren van de inzet van buurtsportcoaches](#);
- [Databronnen en meetinstrumenten: dataverzameling voor \(lokaal\) sport- en beweegbeleid](#);
- [Voorbeelden van monitorings- en evaluatiebeleid bij gemeenten Soest en Enschede](#);
- [Quickscan buurtsportcoach: bepaal jouw actieterrein, doel/doelgroepen en organisatiecultuur](#);
- [Presentatie monitoring en evaluatie inzet buurtsportcoach](#);
- [Monitoring- en evaluatiewijzer sport en bewegen van het volledige sportbeleid](#).

⁵ Bouckaert, G. & Auwers, T. (1999). *Prestaties meten in de overheid*. Brugge: die Keure.

