

Handboek Meer halen uit sportevenementen

**Achterliggend handboek bij checklist maatschappelijke spin-
off sportevenementen**

Marieke de Groot

Paul Duijvestijn

RAPPORT



Handboek Meer halen uit sportevenementen

**Achterliggend handboek bij checklist maatschappelijke spin-
off sportevenementen**

Marieke de Groot
Paul Duijvestijn

Amsterdam, 13 september 2013

Marieke de Groot
Onderzoeker/adviseur
mdegroot@dsp-groep.nl
M 06-41794389

Paul Duijvestijn
Senior onderzoeker/adviseur
pduijvestijn@dsp-groep.nl

Inhoud

Voorwoord	4
Checklist en handboek <i>Meer halen uit sportevenementen</i>: achtergrond en gebruik	5
1 Op welke maatschappelijke ontwikkelingen sluiten we aan? <i>De omgevingsanalyse</i>	9
1.1 Op welke kenmerken van het hoofdevenement moet de spin-off aansluiten?	9
1.2 Wat zijn de belangrijkste trends en thema's binnen de eigen en andere organisaties?	10
1.3 Op welke trends en thema's kan het sportevenement aanhaken?	11
1.4 Met welke randvoorwaarden moeten we rekening houden?	11
2 Wat willen we bij wie bereiken? <i>Doel en doelgroep</i>	13
2.1 Op welke maatschappelijke thema's en doelen zetten we in?	13
2.2 Op wie richten we ons?	15
2.3 Hoe prioriteren we de doelen en doelgroepen?	16
2.4 Welke concrete resultaten streven we na?	17
3 Wie kunnen een bijdrage leveren? <i>Het samenwerkingsnetwerk</i>	19
3.1 Op welke bestaande samenwerkingsstructuren kunnen we aansluiten?	19
3.2 Welke spelers zijn er in het veld?	20
3.3 Wat is ieders rol en belang?	20
4 Wat gaan we doen? <i>De side-events</i>	23
4.1 Wat wordt en is er al eerder gedaan?	23
4.2 Wat zijn belangrijke succesfactoren en eisen?	24
4.3 Welke side-events zetten we in?	25
5 Hoe krijgen we resultaat? <i>De uitvoering</i>	28
5.1 Waar en wanneer vinden de side-events plaats?	28
5.2 Hoe communiceren we?	29
5.3 Wie doet wat?	30
5.4 Hoe faseren we de side-events?	31
5.5 Hoe financieren we de side-events?	33
5.6 Hoe zorgen we voor borging en overdracht?	33
6 Hoe meten we de resultaten? <i>Evaluatie en monitoring</i>	35
6.1 Hoe krijgen we zicht op 'harde resultaten' en effecten?	35
6.2 Hoe krijgen we zicht op 'het verhaal achter de cijfers'?	37
6.3 Hoe en aan wie rapporteren we?	39

Voorwoord

De checklist en het handboek *Meer halen uit sportevenementen* vormen tezamen een praktisch instrument, dat evenementenorganisatoren en beleidsmakers helpt om op systematische en doelgerichte wijze invulling te geven aan de maatschappelijke spin-off van hun sportevenement. De checklist – een stappenplan – vormt de basis: door de hulpvragen systematisch te beantwoorden ontstaat een gedegen plan van aanpak voor het genereren van maatschappelijke spin-off. Het handboek biedt achtergrondinformatie bij alle stappen uit de checklist.

Checklist en handboek zijn – in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport – ontwikkeld door DSP-groep, met medewerking van NISB, NOC*NSF (Modelaanpak Evenementen) en Kenniscentrum Events. Tevens is feedback van zowel beleid (gemeenten) als praktijk (evenementorganisatoren) verwerkt.

Het instrument is het resultaat van praktijk- en literatuuronderzoek op het terrein van (maatschappelijke spin-off van) evenementen en projectmatig werken. De instrumenten bundelen de belangrijkste kennis over de maatschappelijke spin-off van sportevenementen. Periodiek wordt de inhoud geactualiseerd; in die zin is sprake van een zich ontwikkelend instrument.

De meest actuele versie van de checklist en het handboek *Meer halen uit sportevenementen* zijn te vinden op [Modelaanpak Evenementen](#). De checklist en het handboek zijn hier zowel als web- als pdf-versie beschikbaar. Tevens is het mogelijk om via de site uw eigen plan van aanpak te ontwikkelen voor het vergroten van de maatschappelijke spin-off.

- Voor vragen over de inhoud en het gebruik van de checklist en/of het handboek kunt u terecht bij DSP-groep: Paul Duijvestijn (pduijvestijn@dsp-groep.nl) of Marieke de Groot (mdegroot@dsp-groep.nl).
- Voor vragen over achtergrondinformatie in het handboek (doorklikvensters) kunt u terecht bij NISB: Ineke Kalkman (ineke.kalkman@nisb.nl) of Thom Rutten (thom.rutten@nisb.nl).
- Voor directe ondersteuning bij het gebruik van de checklist en voor vragen over inloggen in en gebruik van de Modelaanpak kunt u terecht bij de Modelaanpak Evenementen van NOC*NSF: Yvon Roelofs (modelaanpak@nocnsf.nl).

Checklist en handboek *Meer halen uit sportevenementen*: achtergrond en gebruik

Maatschappelijke spin-off omvat de (positieve maar ook negatieve) effecten die merkbaar en meetbaar zijn in de samenleving als gevolg van het plaatsvinden van een top- of breedtesportevenement (inclusief de side-events).

Zie voor meer informatie: [Meer halen uit sportevenementen, DSP-groep 2012](#).

Meer dan ooit wordt de maatschappelijke waarde van sportevenementen erkend. De organisatie ervan kost veel tijd, geld en moeite, maar daar staat vaak veel tegenover: extra bekendheid voor de stad bijvoorbeeld, een impuls voor de economie of een toename van de sportparticipatie. Dergelijke maatschappelijke effecten treden echter niet vanzelf op. Door hier doelgericht op in te zetten kan doorgaans meer worden bereikt. Daarmee wordt het evenement ook aantrekkelijker voor subsidiegevers, sponsors en samenwerkingspartners. Voorliggend instrument helpt hierbij.

Lees hierna meer over de volgende onderwerpen:

- 1. Waarom een instrument voor meer maatschappelijke spin-off van sportevenementen?**
- 2. Checklist en handboek: twee zijden van dezelfde medaille**
- 3. Voor wie? Evenementenorganisatoren (groot en klein) en beleidsmakers**
- 4. Gebruiksmogelijkheden: stappenplan, evaluatie-instrument en gespreksleidraad**
- 5. Hoe zijn de checklist en het handboek opgebouwd? De 6 hoofdstappen**

1. Waarom een instrument voor meer maatschappelijke spin-off van sportevenementen?

Door goed en bij voorkeur al in een vroeg stadium (haalbaarheids- of bidfase) stil te staan bij de mogelijkheden voor maatschappelijke spin-off kan de waarde van uw sportevenement sterk worden vergroot. Hoewel het thema nog in de kinderschoenen staat weten we inmiddels – vanuit de praktijk en theorie – iets meer over wat werkt en wat niet. De volgende stap is dat deze kennis en ervaringen terecht komen bij evenementenorganisatoren en beleidsmakers, zodat zij er hun voordeel mee kunnen doen. De praktijk leert namelijk dat aandacht voor maatschappelijke spin-off er nogal eens bij inschiet en het niet altijd duidelijk is hoe er handen en voeten aan te geven.

"Alle betrokkenen zijn het erover eens dat het evenement tal van kansen biedt om duurzame effecten te bewerkstelligen, maar hoe pakken we het aan? Er is weinig tijd en budget voor. En omdat niemand goed weet waar te beginnen blijft het vaag, terwijl de gemeente en sponsors steeds vaker vragen naar meer inzicht in de maatschappelijke meerwaarde" (een organisator van een sportevenement).

2. Checklist en handboek: twee zijden van dezelfde medaille

De checklist en het handboek *Meer halen uit sportevenementen* bieden uitkomst. Ze bundelen de beschikbare kennis en helpen stap voor stap om op systematische en doelgerichte wijze concrete invulling te geven aan de maatschappelijke spin-off van sportevenementen. De **checklist** en het **handboek** vormen twee zijden van dezelfde medaille.

De **checklist** vormt de basis: deze bevat de stappen en vragen, die moeten worden doorlopen om tot concrete plannen en een goede invulling te komen. De stappen volgen elkaar logisch op, maar het is niet altijd nodig om bij stap 1 te beginnen en om de gehele cyclus te doorlopen. Het hangt af van context en gebruikerssituatie hoe diep op de verschillende onderdelen in te gaan.

Waar de checklist zich beperkt tot de kern, daar geeft het **handboek** achtergrondinformatie: voorbeelden, valkuilen, aandachtspunten en tips passeren de revue. Het handboek volgt de structuur van de checklist: elke stap uit de checklist wordt hierin kort uitgewerkt en nader toegelicht. Waar relevant wordt verwezen naar andere documenten en websites. Op die manier vormt het handboek een handzaam naslagwerk, waarin de belangrijke kennis en informatie over maatschappelijke spin-off van sportevenementen is verzameld.

3. Voor wie? Evenementenorganisatoren (groot en klein) en beleidsmakers

De checklist en het handboek zijn bedoeld voor de partijen die zich coördinerend of beleidsmatig bezig houden met het vergroten van het maatschappelijk rendement van sportevenementen. In de praktijk gaat het dan om zowel **evenementorganisatoren** (sportbond, sportvereniging, organisatiecomité, stichting e.a.) als **beleidsmakers** (meestal gemeenten). Het instrument is bruikbaar voor zowel grote landelijke sportevenementen als kleine lokale. Betrokkenen van beide type evenementen staan voor dezelfde vragen, alleen de diepgang en invulling verschilt.

Evenementenorganisatoren staan voor de uitdaging hun sportevenement zo aantrekkelijk mogelijk te maken door het maatschappelijk rendement ervan te optimaliseren. De checklist en het handboek kunnen helpen om belangrijke stappen en vragen te identificeren en de organisatie op weg te helpen door het aanreiken van tips en goede voorbeelden, met een concreet plan van aanpak als resultaat. Daarmee krijgen ze antwoord op vragen als: welke extra activiteiten (side events) zijn zinvol als het gaat om maatschappelijke spin-off, hoe sluiten we aan op bestaande initiatieven en welke samenwerkingspartners kunnen een bijdrage leveren?

“We hebben onszelf ten doel gesteld om het maatschappelijk rendement van het komende te organiseren EK zo groot mogelijk te maken, maar we hebben nog geen concreet beeld wat we precies kunnen doen en hoe en met welke partners we dit uit te voeren” (een sportbond).

Beleidsmakers

Beleidsmatig gezien bieden de checklist en het achterliggende handboek een kader waarbinnen een sportevenement al dan niet (financieel) ondersteund kan worden. Het instrument kan helpen om verwachtingen vanuit beleid richting (de organisatie van) sportevenementen duidelijk te maken en een helder en realistisch verwachtingspatroon te scheppen. De onderdelen kunnen ook ingezet worden als inspiratie of leidraad voor een op te stellen subsidiekader voor dit thema.

Jaarlijks wordt hier een groot multisportevenement georganiseerd. We willen dit financieel blijven ondersteunen, maar vragen ons tegelijkertijd af hoe meer verbinding kan worden gelegd met de gemeentelijke sportbeleidsdoelstellingen en duurzame effecten op sportparticipatie” (een beleidsmaker bij een middelgrote gemeente).

4. Gebruiksmogelijkheden: stappenplan, evaluatie-instrument en gespreksleidraad

De checklist (met het handboek als achtergrond) heeft grofweg drie gebruiksmogelijkheden. De checklist is te gebruiken als:

- **stappenplan;**
- **gespreksleidraad;** en/of
- **evaluatie-instrument.**

Stappenplan

In de eerste plaats kan de checklist helpen bij het maken van plannen om de maatschappelijke waarde van het hoofdevenement te vergroten. In dat geval ligt het voor de hand om alle stappen te doorlopen. Op die manier ontstaat ‘als vanzelf’ een gedegen, volledig en realistisch plan van aanpak voor maatschappelijke spin-off, dat aansluit bij het hoofdevenement. Door de hulpvragen een voor een te beantwoorden wordt voorkomen dat relevante zaken over het hoofd worden gezien.

Gespreksleidraad

De checklist is een handig hulpmiddel om ‘vanachter het bureau’ te werken aan een gedegen plan van aanpak voor maatschappelijke spin-off van sportevenementen. Maar tevens biedt de checklist een goed kader voor gesprekken binnen het organisatiecomité en/of met andere betrokkenen, zoals financiers of samenwerkingspartners. Het voorkomt dat vrijblijvende gesprekken worden gevoerd, zonder duidelijke en concrete uitkomst. De stappen en hulpvragen helpen om met elkaar scherp te krijgen wat concreet wordt beoogd en hoe daar het beste invulling aan kan worden gegeven.

Evaluatie-instrument:

De checklist is in te zetten als planningsinstrument in de voorbereidings- of bidfase van een sportevenement, maar kan ook helpen om bestaande spin-off activiteiten door te lichten. Centrale vraag is dan: *doen we het goede en doen we het goede goed?* Door de stappen door te nemen kan worden bekeken welke onderdelen nog extra aandacht of alsnog een nadere uitwerking behoeven.

5. Hoe zijn de checklist en het handboek opgebouwd? De 6 hoofdstappen

De checklist en het handboek kennen dezelfde structuur. Ze volgen zes stappen, die cruciaal zijn gebleken voor het realiseren van maatschappelijke effecten van sportevenementen:

1. De omgevingsanalyse

- **Op welke maatschappelijke ontwikkelingen sluiten we aan?**

Het gaat hier om het identificeren van thema's en trends die kansrijk zijn voor het te organiseren sportevenement: actuele (maatschappelijke) ontwikkelingen die spelen binnen de eigen of andere organisaties en die passen bij het hoofdevenement. Tevens is het zaak om al in een vroeg stadium aandacht te besteden aan de beschikbare randvoorwaarden (tijd, geld, menskracht). Dat bepaalt immers de bewegingsruimte en mogelijkheden.

2. Doel en doelgroep

- **Wat willen we bij wie bereiken?**

Het is cruciaal om concrete doelen en een duidelijke afgebakende doelgroep te benoemen. Dat maakt een gerichte keuze van spin-offactiviteiten mogelijk, brengt relevante samenwerkingspartners in beeld en maakt evalueren makkelijker. Voorkom te veel en te vage doelen. Hoe concreter hoe beter.

3. Het samenwerkingsnetwerk

- **Wie kunnen een bijdrage leveren?**

Door over de eigen muren heen te kijken en samen te werken met andere organisaties is meer mogelijk, kunnen doelen beter of sneller worden bereikt en wordt versnippering voorkomen. De kunst is om – vanuit een gezamenlijke ambitie en in aansluiting op ieders rol en belang – de mogelijkheden en kwaliteiten van de verschillende spelers in het veld zo goed mogelijk te benutten.

4. De side-events

- **Wat gaan we doen?**

De verleiding is vaak groot om direct in de uitvoering te schieten, maar een zorgvuldige keuze van de spin-off activiteiten of side-events aan de hand van stap 1 tot en met 3 is essentieel voor een doelgerichte inzet op maatschappelijk effecten. De gekozen acties moeten immers aansluiten op doel, doelgroep, omgeving en het hoofdevenement.

5. De uitvoering

- **Hoe krijgen we resultaat?**

De acties en side-events kunnen nog zo goed gekozen zijn, maar als de uitvoering te wensen overlaat zal het maatschappelijke effect tegenvallen. Zo moeten de locatie en het tijdstip van de activiteiten aansluiten bij de behoeften van de doelgroep, moet intern en extern helder en tijdig worden gecommuniceerd over de plannen, is een duidelijke taakverdeling en goede instructie en begeleiding van uitvoerders essentieel en mag een realistische planning en begroting niet ontbreken. Voor duurzame maatschappelijke effecten is tevens aandacht voor borging en overdracht nodig.

6. Evaluatie en monitoring

- **Hoe meten we de resultaten?**

Door al in een vroeg stadium na te denken over de vraag hoe, wanneer en door wie maatschappelijke effecten worden gemeten en teruggekoppeld wordt duidelijk dat maatschappelijke spin-off meer is dan een vage ambitie. Een goede evaluatie, die zowel zicht geeft op 'harde' resultaten als 'het verhaal achter de cijfers' (kritische succesfactoren), is niet alleen belangrijk in het kader van de verantwoording, maar biedt ook aanknopingspunten voor verbetering.

Hierna volgt een nadere uitwerking van deze 6 hoofdstappen.

1 Op welke maatschappelijke ontwikkelingen sluiten we aan? *De omgevingsanalyse*

In deze eerste stap gaat het om het identificeren van thema's en trends die kansrijk zijn voor het te organiseren sportevenement. Daarvoor is het belangrijk om goed te kijken naar belangrijke ontwikkelingen binnen zowel de eigen organisatie als de omgeving. Op welke van die ontwikkelingen kan het sportevenement aanhaken, mede ook gezien beschikbare randvoorwaarden als tijd, menskracht en geld? Door te zoeken naar antwoord op die vraag wordt een gedegen fundament voor de rest van het plan gelegd. Hulpvragen in dit kader zijn:

- Welke kenmerken en uitgangspunten van het hoofdevenement lenen zich voor spin-off (1.1)
- Wat zijn de belangrijkste trends en thema's binnen de eigen en andere organisaties? (1.2)
- Op welke trends en thema's kan het sportevenement aanhaken? (1.3)
- Met welke randvoorwaarden moeten we rekening houden? (1.4)

1.1 Op welke kenmerken van het hoofdevenement moet de spin-off aansluiten?

Het hoofdevenement is het sportevenement zelf, de wedstrijd(en) of het toernooi. Dit vormt het vertrekpunt: activiteiten voor maatschappelijke spin-off moeten hierbij aansluiten. We spreken bij maatschappelijke spin-off vaak over side-events. Side-events zijn activiteiten die worden georganiseerd voor, tijdens en na afloop van het hoofdevenement. Side-events zijn bedoeld om de maatschappelijke spin-off van het hoofdevenement te vergroten of te versterken. Andersom krijgen ook de side-events een boost door de koppeling met het hoofdevenement: er is een hoogtepunt om naar toe te werken en het zorgt voor meer media-aandacht.

De spin-off of side-events moeten passen bij het hoofdevenement. Zo leent het WK Hockey in Den Haag zich goed om de stad en de regio te promoten, vanwege het internationale karakter van het evenement en de media-aandacht die het gedurende een aantal dagen trekt. Een lokaal breedtesportevenement als de Sylvester Cross in Soest leent zich daarentegen weer beter voor het vergroten van sportstimulering door er lokale sportaanbieders bij te betrekken.

Kenmerken van het hoofdevenement

Het gaat er in deze stap dus om de belangrijkste kenmerken van het hoofdevenement in kaart te brengen, om van daaruit te bepalen waar de spin-off zich op zou kunnen richten.

- Gaat het om een eenmalig of jaarlijks terugkerend evenement?
- Betreft het een top- of breedtesportevenement?
- Is het sportevenement lokaal, regionaal, nationaal of internationaal geïntereerd?
- Hoeveel deelnemers en/of bezoekers worden verwacht?
- Wat is de binding met de regio/stad?

- Wat is de status van de sport zelf? (imago, ledenaantallen, etc.)
 - Hoe groot is de organisatie en welke kennis is aanwezig?
 - Hoeveel en welke media-aandacht wordt verwacht?
 - Wat is de voorbereidingstijd?
 - Voor welke doelgroepen is het evenement/de sport het meest interessant?
 - Welke logische samenwerkingspartners zijn al op het oog?
- De belangrijkste kenmerken van het hoofdevenement, waar de spin-off op moet aansluiten, zijn in beeld.

1.2 Wat zijn de belangrijkste trends en thema's binnen de eigen en andere organisaties?

Maatschappelijke spin-off moet niet alleen aansluiten op het hoofdevenement, maar ook passen bij de organiserende organisatie(s). Het kan de eigen organisatie versterken. In deze stap worden daarom belangrijke speerpunten van en relevante ontwikkelingen binnen de organiserende partijen in kaart gebracht, zodat kan worden bepaald in hoeverre spin-off activiteiten hier op kunnen inspelen. Check hiervoor relevante bronnen, zoals de beleidsplannen van de betreffende organisaties. Ook bijvoorbeeld ledenbestanden en gemeentelijke websites (onder meer voor demografische cijfers en ontwikkelingen) vormen nuttige informatiebronnen.

Het evenement wint aan kracht wanneer tevens wordt aangesloten op (actuele) maatschappelijke ontwikkelingen en speerpunten van andere belangrijke partijen, zoals:

- sportorganisaties (sportbonden, [NOC*NSF](#), provinciale sportorganisaties, [NISB](#));
- overheden (lokaal, provinciaal en [landelijk](#));
- partijen buiten de sport (andere beleidsterreinen op lokaal, provinciaal en/of landelijk niveau, zoals Wmo en gezondheidsbeleid of sociale zaken), GGD, UWV en bedrijven.

Zie [hier](#) voor een overzicht van belangrijke potentiële partners (zowel lokaal, regionaal als landelijk). Voer eventueel gesprekken met dergelijke partijen om meer inzicht te krijgen in welke thema's en trends actueel en belangrijk zijn. Dergelijke gesprekken zijn tevens zinvol met het oog op draagvlak.

Voor sportevenementen op lokaal niveau is het vaak essentieel om lokale spelers in het veld te betrekken. Meer daarover in [stap 3](#). Een handig hulpmiddel om de buurt te analyseren is [de buurtscan](#).

Trends en speerpunten kunnen liggen op gebieden als: gezondheid, vitaliteit, participatie, cohesie, economie, werk, milieu, innovatie, imago, citymarketing, re-integratie en leefbaarheid. Zie [2.1](#) voor meer informatie over deze themagebieden en de link met sportevenementen.

- Er is zicht op de belangrijkste speerpunten en trends binnen de eigen organisatie en in de omgeving (sportorganisaties, overheden en partijen buiten de sport), zodat daar met de spin-off mogelijk op kan worden aangesloten.

1.3 Op welke trends en thema's kan het sportevenement aanhaken?

Nu we de belangrijkste kenmerken van het hoofdevenement in beeld hebben en weten welke thema's spelen bij de eigen organisatie en in de omgeving is het zaak om na te gaan wat dat betekent voor de spin-off. Het maakt op hoofdlijnen duidelijk waar kansen liggen en waar wel en niet op ingezet dient te worden. Het makkelijkst is om alle onderscheiden trends en thema's langs te lopen en per thema te bepalen in hoeverre het bij de eigen organisatie en het te organiseren evenement past. Het meest kansrijk zijn trends en thema's, die goed beïnvloedbaar zijn én waar veel om te doen is. Als die passen bij de organisatie én het evenement is sprake van een gouden match.

Niet voor niets kon de Achmea High Five Challenge – als side-event van de European Youth Olympic Festival (EYOF) die in 2013 in Utrecht werd gehouden – rekenen op veel steun vanuit zowel de overheid als het bedrijfsleven. De wedstrijden voor de jonge Europese topsporters vormden een prachtig aangrijpingspunt om de Nederlandse jeugd warm te maken voor sport door tal van activiteiten en wedstrijden te organiseren. Op die manier kon worden bijgedragen aan doelstellingen op het gebied van sportparticipatie en gezondheid.

Evenzo past een gemeentelijk speerpunt als het tegengaan van eenzaamheid onder ouderen – gezien de doelgroep – bijvoorbeeld beter bij een EK Bridge dan NK Honkbal (hoofdevenement).

Wees reëel in het selecteren van kansrijke thema's. De verleiding is vaak groot om teveel te willen en dat staat een gerichte aanpak in de weg. Wees ambitieus, maar trek geen te grote broek aan. Kijk kritisch naar wat inhoudelijk voor de organiserende partijen de meest interessante en haalbare thema's zijn.

- Het is duidelijk welke trends en thema's bij zowel het hoofdevenement als de organiserende partijen passen.

1.4 Met welke randvoorwaarden moeten we rekening houden?

Plannen voor maatschappelijke spin-off moeten uiteraard ook realistisch zijn en in verhouding staan tot het hoofdevenement. Daarom is het aan te bevelen om al in een vroeg stadium na te gaan welke randvoorwaarden er naar verwachting beschikbaar zijn voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van activiteiten ter bevordering van de maatschappelijke spin-off. Een eerste globale inschatting hiervan volstaat in deze fase. Bij randvoorwaarden gaat het om drie categorieën: **Geld**, **Tijd** en **Menskracht**.

Geld

Hierbij gaat het om het globaal in kaart brengen van:

- beschikbare financiën bij de eigen organisatie;
- subsidiemogelijkheden en aanbestedingen: zie onder meer www.sportsubsidie.nl;
- de mogelijkheden om aan te sluiten bij lopende regelingen;
- beschikbare financiën bij medeorganisatoren en mogelijke partners; zij hebben vaak ook weer andere potjes en subsidiemogelijkheden;

- sponsormogelijkheden;
- realistische bijdragen van deelnemers.

Tijd

Hierbij gaat het onder meer om een inschatting van:

- de doorlooptijd van het totale spin-off traject;
- tussentijdse stopmomenten;
- deadlines (voor subsidieaanvragen bijvoorbeeld);
- een globale planning (waarin bijvoorbeeld rekening wordt gehouden met vakanties).

Het is van groot belang om op tijd te beginnen met de planvorming van maatschappelijke spin-off. Wat 'op tijd' is hangt af van het evenement. Idealiter staat maatschappelijke spin-off standaard als onderwerp op de agenda vanaf de ontwerpfase of bidprocedure. Hoe eerder het een vaste plek krijgt in de organisatie, hoe meer kans er is op succes. Bij voorkeur lopen de voorbereidingen van het hoofdevenement en de side-events gelijk op, zodat optimaal van de verbinding kan worden geprofiteerd.

Bedenk echter dat spin-off activiteiten vaak een langere doorlooptijd kennen dan het hoofdevenement. Voor maatschappelijke spin-off wordt het hoofdevenement gebruikt als momentum, aanleiding en stip op de horizon, maar om effecten op lange termijn te bewerkstelligen is het doorgaans noodzakelijk dat er meer plaatsvindt dan alleen extra activiteiten tijdens het hoofdevenement zelf.

Menskracht

Het voorbereiden, organiseren en evalueren van maatschappelijke spin-off c.q. side-events gaat niet vanzelf. Het vraagt vaak om veel inzet. Centrale vraag hier is dus hoeveel personele inzet er ongeveer beschikbaar zal zijn. Maak daarom een eerste inschatting van:

- het beschikbare aantal mensen en hun ureninzet binnen de eigen organisatie;
- de tijd (inzet) die andere organisaties er in willen steken;
- de mogelijkheden om vrijwilligers in te schakelen;
- de mogelijkheden om stagiairs in te schakelen, bijvoorbeeld van naburige ROC's of HBO's (denk aan de studierichting Sport & Bewegen, maar ook aan Catering en Beveiliging e.d.);
- de aanwezige en benodigde deskundigheid.

Een belangrijke succesfactor voor een succesvol side-events programma is een ervaren (professionele) project-/eventmanager met een structurele plek in de totale organisatie van het sportevenement. Het risico is anders groot dat de aansluiting en afstemming tussen hoofdevenement en side-events verwatert of ontbreekt en dat er kansen worden gemist. Bij voorkeur is er één duidelijke coördinator en aanspreekpunt.

- Er is een eerste inschatting gemaakt van de tijd, geld en menskracht, die er beschikbaar is voor het voorbereiden en uitvoeren van maatschappelijke spin-off.
- Maatschappelijke spin-off heeft een duidelijke en structurele plaats binnen de projectorganisatie van het sportevenement.

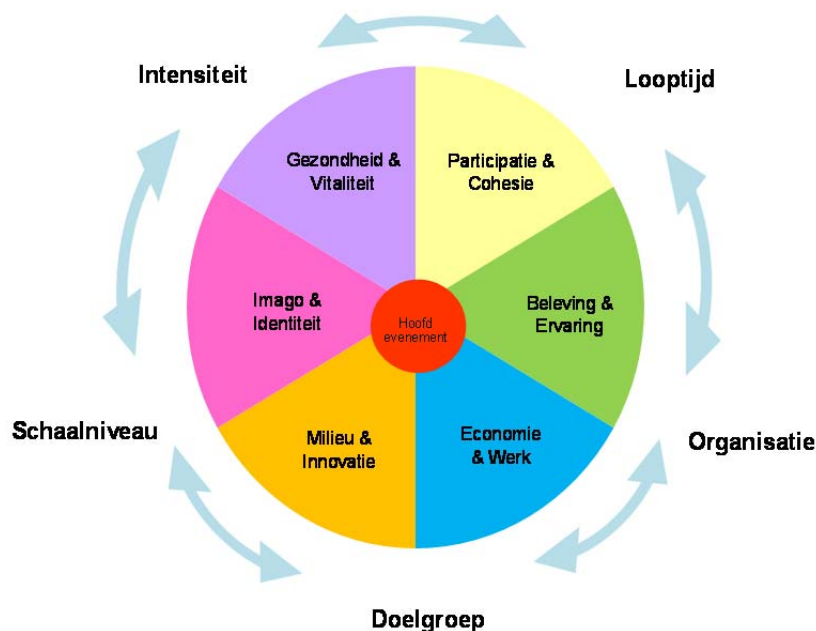
2 Wat willen we bij wie bereiken? *Doel en doelgroep*

De omgevingsanalyse in stap 1 heeft globaal duidelijk gemaakt welke maatschappelijke ontwikkelingen en thema's zich, in het verlengde van het hoofdevenement, mogelijk lenen voor spin-off. De volgende stap is om heldere doelen en een duidelijk afgebakende doelgroep te bepalen. Hoe concreter doel en doelgroep worden geformuleerd, hoe makkelijker het wordt om goede samenwerkingspartners te vinden en bijpassende spin-off activiteiten te kiezen. De volgende vragen zijn in dit verband van belang:

- Op welke maatschappelijke thema's en doelen zetten we in? (2.1)
- Op wie richten we ons? (2.2)
- Hoe prioriteren we de doelen en doelgroepen? (2.3)
- Welke concrete resultaten streven we na? (2.4)

2.1 Op welke maatschappelijke thema's en doelen zetten we in?

Maatschappelijke spin-off omvat alle effecten in de samenleving die het gevolg zijn van een top- of breedtesportevenement. De spin-off kan zich richten op verschillende themagebieden:



Afbeelding: Vliegwiel maatschappelijke *spin-off* (DSP-groep, 2012)

In deze stap gaat het erom een of enkele themagebieden te kiezen, om vervolgens te bepalen wat op deze vlakken globaal wordt beoogd. De verleiding is vaak groot om diverse themagebieden te kiezen, maar de ervaring leert dat het meer oplevert om een of twee themagebieden echt goed op

te pakken. Op die manier hou je het behapbaar en is er sprake van focus. Zie voor meer informatie over de 6 themagebieden:

- **gezondheid en vitaliteit;**
- **participatie en cohesie;**
- **imago en identiteit;**
- **beleving en ervaring;**
- **milieu en innovatie;**
- **economie en werk.**

Gezondheid en vitaliteit

Sportevenementen kunnen worden aangewend om een gezonde en/of actieve leefstijl onder een of meer nader te bepalen doelgroepen (zie 2.2) te bevorderen. Hiertoe worden vaak voor, tijdens en/of na het evenement sportactiviteiten georganiseerd. De directe link met het evenement verhoogt de aantrekkelijkheid van deze activiteiten voor de doelgroep. Bedenk echter wel dat gezondheidseffecten alleen optreden bij een zekere intensiteit en regelmaat.

Gezondheidsdoelen kunnen ook liggen op het vlak van preventie. Zo kan een sportevenement een goede aanleiding zijn om voorlichting te geven over doping, blessures of een gezonde leefstijl.

Participatie en cohesie

Sport wordt gezien als een goed middel om kwetsbare groepen te betrekken bij de maatschappij. Ook kan het helpen de gemeenschapszin en het onderling begrip tussen mensen en culturen te bevorderen. Sportevenementen kunnen hier aan bijdragen, maar voor een gerichte inzet is het nodig helder te krijgen wat precies wordt beoogd. Wat wordt bijvoorbeeld verstaan onder gemeenschapszin? Wordt daarbij bedoeld op het bevorderen van sociale contacten of op actieve betrokkenheid van een groot aantal personen? In het eerste geval zullen spin-off activiteiten erop gericht zijn om mensen in een plezierige sfeer kennis met elkaar te laten maken. In het tweede geval past een doelstelling in termen van het aantal ingezette vrijwilligers beter.

Imago en identiteit

Sportevenementen kunnen een sport, maar ook een stad of regio, in de schijnwerpers zetten. Een evenement kan bijvoorbeeld helpen om het imago van een sport te verbeteren (sportpromotie), om een gevoel van trots en identificatie onder bewoners te bevorderen of om de aantrekkelijkheid van de stad of regio voor mensen en toeristen 'van buiten' te vergroten (citymarketing).

Beleving en ervaring

Beleving van een sportevenement is voor niemand gelijk. Het doel is om met een sportevenement een positieve ervaring neer te zetten voor alle stakeholders om doelen zoals citymarketing en participatie te behalen. Een positieve beleving kan mensen stimuleren tot (meer) bewegen en het draagvlak voor het evenement (bij omwonenden) vergroten.

Milieu en innovatie

Sportevenementen bieden een mooi platform om aandacht te vragen voor 'groene' issues. Een duurzaam, milieuvriendelijk, ecologisch verantwoord of zelfs energieneutraal evenement zorgt bovendien voor een positieve uitstraling, mits het consequent in alle facetten van de organisatie

wordt doorgevoerd én er duidelijk over wordt gecommuniceerd. Zie hier de link met het themagebied Imago en Identiteit. Daarnaast zijn sportevenementen bij uitstek geschikt om innovaties te introduceren. Daarbij valt te denken aan innovaties op het gebied van mobiliteit, ecologie en samenwerkingsnetwerken, maar ook aan innovaties binnen de sport (bijvoorbeeld experimenteren met aangepaste spelregels of doellijnttechnologie).

Economie en werk

Met sportevenementen kan tevens een impuls worden gegeven aan de lokale of regionale economie en werkgelegenheid. Het horeca- en hotelbezoek neemt toe, deelnemers en bezoekers doen extra bestedingen, er worden tijdelijke banen gecreëerd en vrijwilligers doen waardevolle ervaringen op. Dat zijn althans zaken die kunnen worden gestimuleerd.

- In aansluiting op de omgevingsanalyse en het hoofdevenement is een onderbouwde keuze gemaakt voor *maximaal drie* themagebieden.
- Per themagebied is of hoofdlijnen bepaald wat wordt beoogd, zodat hier doelgericht op kan worden aangekoerst.

2.2 Op wie richten we ons?

Doel en doelgroep vormen twee zijden van dezelfde medaille. Een doel heeft immers altijd betrekking op een of meer specifieke groepen. Bij wie willen we, in het verlengde van het hoofdevenement, bijvoorbeeld gezondheidswinst boeken? Welke mensen dienen meer te gaan participeren of integreren? Welke groepen moeten, via het sportevenement, een positiever beeld krijgen van de stad en er extra bestedingen gaan doen? Ook hier geldt weer dat een goede afbakening van de doelgroep een gerichte inzet van spin-off activiteiten mogelijk maakt. De volgende doelgroepvariabelen kunnen helpen bij het specificeren van de doelgroep, die per doel of themagebied dus kan verschillen:

- **Leeftijd:** gaat het om peuters, kinderen in de basisschoolleeftijd, tieners, jong volwassenen, ouders met jonge kinderen of 50-plussers? Elk van deze leeftijdsgroepen heeft andere motieven, voorkeuren en behoeften en heeft dan ook een andere benadering nodig.
- **Sekse:** ook zijn er natuurlijk verschillen tussen jongens en meisjes en tussen mannen en vrouwen. Zo hechten meisjes over het algemeen meer waarde aan sociale aspecten en noemen jongens vaker prestatie- en competitie-motieven.
- **Etniciteit:** de culturele achtergrond van mensen is vaak sterk bepalend voor het sportgedrag. Ook stelt het specifieke eisen aan de wijze waarop groepen het beste benaderd kunnen worden. Zo sporten met name meisjes (en vrouwen) van Turkse en Marokkaanse komaf vaak beduidend minder dan gemiddeld. Juist bij hen is het van belang om ouders en school bij de activiteiten te betrekken (dat wekt vertrouwen) en hen apart van jongens te laten sporten.
- **Sociaaleconomisch milieu:** de wijk waar mensen wonen zegt vaak iets over hun financiële situatie en hun sociaaleconomische milieu. In de keuze van de spin-off activiteiten moet hiermee rekening worden gehouden. Zo spreken vechtsport, streetdance en straatvoetbal mensen uit zogeheten aandachtswijken vaak meer aan dan bijvoorbeeld golf en hockey. Tevens is het van belang om financiële drempels te voorkomen voor deze doelgroep.

- **Subcultuur:** wat mensen graag doen, hoe ze praten, in welke winkels ze komen en hoe ze zich kleden zegt vaak veel. Op basis van dit soort kenmerken zijn verschillende leefstijlen of subculturen te onderscheiden.
- **Mate van activiteit:** als het doel (2.1) ligt op het vlak van gezondheidsbevordering is het van belang om rekening te houden met de sportieve mogelijkheden en beperkingen van mensen. Voor de keuze van de activiteiten maakt het nogal wat uit of je je richt op fanatieke sporters, op een groep die weinig of onregelmatig beweegt of op mensen die een hekel hebben aan sport. Laatstgenoemde groep vraagt bijvoorbeeld om meer nadruk op bewegen.

Veelal hangen doelgroep variabelen met elkaar samen. Zo wonen er vaak relatief veel allochtonen in lagere sociaaleconomische wijken en gaat dit dikwijls gepaard met specifieke subculturen. Het verdient aanbeveling om, na een eerste afbakening, in gesprek te gaan met enkele personen uit de beoogde doelgroep. Dat levert doorgaans veel nuttige informatie op, die het mogelijk maakt de spin-off zo in te richten dat het aansluit bij de doelgroep. Daarnaast is het belangrijk om een beeld te krijgen van de totale omvang van de doelgroep. Gaat het om 50, 500 of 5000 personen?

Zie voor meer informatie over enkele veel voorkomende doelgroepen:

[Jeugd en jonge gezinnen](#)

[Volwassenen en werknemers](#)

[Senioren](#)

[Chronisch zieken](#)

- Er is sprake van een afgebakende doelgroep (per doel of themagebied).
- Van elke doelgroep zijn kenmerken, motieven, voorkeuren, mogelijkheden en drempels in beeld.
- De totale omvang van de doelgroep is globaal bekend.

2.3 Hoe prioriteren we de doelen en doelgroepen?

Vaak is er sprake van een combinatie van meerdere doelen en bijpassende doelgroepen. Dat is ook logisch, omdat er raakvlakken tussen de verschillende themagebieden in 2.1 bestaan.

Wanneer een groot stedelijk sportevenement bijvoorbeeld wordt aangegrepen om middelbare scholieren te laten kennismaken met verschillende takken van sport kan dat verschillende positieve effecten hebben: het levert gezondheidswinst op, het zorgt voor meer jongeren die lid worden van sportverenigingen, het verbetert de sfeer op en tussen scholen, het werkt mogelijk positief door op de stad en het levert wellicht ook extra werkgelegenheid op.

De verleiding is vaak groot om breed in te zetten en een groot aantal doelen en thema's te benoemen. Dit gaat echter meestal ten koste van het overzicht en van een goede en gerichte aanpak. Het verdient daarom aanbeveling om een rangorde aan te brengen in doelen en doelgroepen. Aan welke gaan we de meeste tijd en middelen besteden? Welke zijn minder relevant? In genoemd voorbeeld zou er bijvoorbeeld voor kunnen worden gekozen om met name het verenigingslidmaatschap onder jongeren van 14 en 15 jaar (omdat daar de meeste sportuitval plaatsvindt) te bevorderen. Dat vraagt om nauwe betrokkenheid van sportverenigingen bij de activiteiten en wellicht ook om ondersteuning van die verenigingen, opdat zij komen tot een passend aanbod voor met name deze doelgroep.

- ☑ Ten behoeve van focus is er een duidelijke prioritering aangebracht in de doelen en doelgroepen.

2.4 Welke concrete resultaten streven we na?

Hoe concreter doel en doelgroep worden geformuleerd, hoe beter gestuurd kan worden op effecten. Bij voorkeur is van tevoren precies duidelijk wanneer we straks tevreden zijn en welk deel van de doelgroep we hopen te bereiken. Een doel als 'meer gemeenschapszin in en een beter imago voor de stad' volstaat dan niet. Vaak helpt het om een dergelijk algemeen doel te vertalen in specifieke prestatie-indicatoren oftewel concrete resultaten. Bijvoorbeeld: 'Het aantal inwoners dat vrijwilligerswerk doet neemt komend jaar met 10 procent toe.' En: 'In landelijke media wordt onze stad in het tweede kwartaal van dit jaar vaker genoemd dan steden van een vergelijkbare grootte'. Het gaat erom doelen zo *SMART* mogelijk te formuleren. SMART staat voor:

- **Specifiek:** het is duidelijk op wie de resultaten zijn gericht (doelgroep) en in welke omgeving.
- **Meetbaar:** de beoogde verbetering is achteraf ook vast te stellen of te toetsen.
- **Acceptatie:** ook de doelgroep zelf en andere direct betrokkenen staan achter het doel.
- **Realistisch:** de beoogde resultaten zijn – afgezet tegen beschikbare tijd en middelen – haalbaar.
- **Tijdgeordend:** de termijn waarbinnen de resultaten moeten zijn behaald is bepaald.

Zoals eerder aangegeven is het belangrijk om te focussen en niet teveel te willen. Wees ambitieus in de keuze voor resultaten maar ook realistisch: stel kwaliteit boven kwantiteit!

De keuze van prestatie-indicatoren voor de spin-off van sportevenementen is elke keer weer maatwerk. Het is maar net waar de belangrijkste kansen liggen (zie 1.3) en wat (2.1) en wie (2.2) je als organisator wil bereiken.

Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren, gerangschikt naar thema:

Gezondheid en vitaliteit

- toename van verenigingslidmaatschap onder 15-18 jarigen met 10%.
- x procent minder blessures onder deelnemers.
- tijdens het evenement wordt meer gezonde dan ongezonde voeding verkocht en genuttigd.

Participatie en cohesie

- Toename met 10% van het aantal vrijwilligers onder de groep 50+.
- Afname van het aantal overlastmeldingen in de wijk met 50%; geen vernielingen meer.
- Minimaal een kwart van de bezoekers en deelnemers is van Turkse of Marokkaanse komaf.

Imago en identiteit

- Van alle scholieren doet 25% een positieve eerste ervaring op met de sport waterpolo.
- In het jaar na het evenement trekt de stad 15% meer bezoekers en toeristen.
- Meer dan driekwart van de inwoners is positief over het evenement en trots op de stad.

Milieu en innovatie

- Een volledig energieneutraal evenement.
- Meer dan de helft van de evenementdeelnemers en -bezoekers komt lopend of op de fiets.
- Inzicht in de voor- en nadelen van wedstrijden zonder grensrechters (experiment).

Economie en werk

- 5% additionele bestedingen door deelnemers, bezoekers en bedrijven in de regio.
- Minimaal 50 extra banen als (in)direct gevolg van het evenement en bijkomende activiteiten.

- De algemene doelen zijn vertaald in concrete (*smart*) prestatie-indicatoren, die duidelijk maken wanneer we straks precies tevreden zijn.
- Er is aangegeven welk deel van de doelgroep we willen bereiken.

3 Wie kunnen een bijdrage leveren? *Het samenwerkingsnetwerk*

Samen kun je meer dan alleen.

Met één duim zal je nooit een luis vangen.

Met één hand kan je niet klappen.

Zie hier achtereenvolgens een Nederlands, Afrikaans en Turks spreekwoord over samenwerking. Het maakt duidelijk dat het vaak nodig is om de hulp van anderen in te schakelen om de in stap 2 gestelde doelen te realiseren en de doelgroep te bereiken. Door over de eigen muurtjes heen te kijken en samen te werken met andere organisaties is meer mogelijk, kunnen doelen beter of sneller worden bereikt en wordt versnippering voorkomen. De kunst is om de mogelijkheden en kwaliteiten van verschillende spelers in het veld zo goed mogelijk te benutten. Om te komen tot een goed samenwerkingsnetwerk is het van belang om stil te staan bij de volgende drie vragen:

- Op welke bestaande samenwerkingsstructuren kunnen we aansluiten? (3.1)
- Welke spelers zijn er in het veld? (3.2)
- Wat is ieders rol en belang? (3.3)

3.1 Op welke bestaande samenwerkingsstructuren kunnen we aansluiten?

Waarschijnlijk is het niet de eerste keer dat er activiteiten plaatsvinden voor de gekozen doelgroep. Van eerdere ervaringen kan worden geleerd (zie 4.1), maar tevens kan gebruik worden gemaakt van reeds bestaande samenwerkingsstructuren en -verbanden. Denk aan een lokale sportraad waarin alle sportverenigingen zijn vertegenwoordigd, een overlegverband voor alle schoolbesturen in de regio of een vereniging voor lokale bedrijven en middenstanders. Het is effectiever en efficiënter om dergelijke overkoepelende clubs te benaderen dan om alle verenigingen of scholen individueel langs te gaan. Vaak zijn er ook bestaande initiatieven, waarop kan worden aangehaakt. Zo heeft het niet veel zin om zelf allerlei sportkennismakingscursussen met scholen en sportverenigingen op te zetten als zoiets al bestaat. Het ligt voor de hand om aan te haken op dergelijke initiatieven, zodat er samenhang in het aanbod blijft bestaan en het veld (zowel de doelgroep als betrokken organisaties) niet overspoeld wordt met steeds weer nieuwe, maar vergelijkbare initiatieven.

Door oriënterende gesprekken te voeren met de belangrijkste spelers in het veld (zie 3.2) valt doorgaans snel zicht te krijgen op bestaande structuren en samenwerkingsnetwerken, waarop kan worden aangesloten. Een belangrijke lokale informatiebron is veelal de [buurtsportcoach](#). Hij/zij is vaak goed geworteld in lokale netwerken en betrokken bij vele initiatieven. Via de gemeente of provinciale sportorganisatie zijn contactgegevens te achterhalen.

- Er is zicht op samenwerkingsstructuren, waarop kan worden aangesloten.

3.2 Welke spelers zijn er in het veld?

Grofweg vormen alle organisaties, die zich op dezelfde doelen of doelgroepen richten (zie **stap 2**), potentiële samenwerkingspartners. In aansluiting op doelen, doelgroepen en het schaalniveau (lokaal, regionaal of landelijk evenement) valt bijvoorbeeld te denken aan de volgende partijen:

- **Georganiseerde sport:** sportverenigingen sportbonden, NOC*NSF.
- **Anders georganiseerde sport:** fitnesscentra, sportscholen, sportbuurtwerk, Cruiff Courts.
- **Onderwijs:** basisscholen, middelbare scholen, ROC's, BSO, docenten lichamelijke opvoeding.
- **Zorg en welzijn:** zorg- en welzijnsinstellingen, migrantenorganisaties, jongerenwerk, GGD, huisarts, fysiotherapeut, ROS.
- **Overheid:** lokaal, provinciaal en landelijk; sport, maar ook onderwijs, welzijn, zorg en economie.
- **Bedrijfsleven:** van multinationals tot MKB en lokale middenstand.
- **Media:** lokale, regionale en landelijke kranten, televisie, tijdschriften, websites enz.

De vraag die in deze stap centraal staat is welke van deze spelers een bijdrage kunnen (en willen) leveren aan de in stap 2 geformuleerde doelen en dus met elkaar het samenwerkingsnetwerk kunnen vormen. Iedere partner brengt weer eigen kennis, expertise en een eigen netwerk en achterban met zich mee. Kijk tevens naar de mogelijkheden voor [Publiek-Private Samenwerking](#).

Soms leiden de gesprekken met potentiële samenwerkingspartners tot aanpassing van de doelen en doelgroepen. Dit maakt de plannen alleen maar sterker, omdat het zorgt voor meer draagvlak en de haalbaarheid vergroot.

Vaak zijn ten behoeve van de omgevingsanalyse (**stap 1**) al met enkele partijen eerste gesprekken gevoerd. Dat biedt vaak een goede basis. Daarnaast is een [netwerk-](#) of [stakeholdersanalyse](#) een handig middel om een overzicht te krijgen van de belangrijkste actoren en hun mogelijke rollen.

- Potentiële samenwerkingspartners zijn in beeld: mensen en organisaties, die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de doelen en het bereiken van de doelgroep(en).**

3.3 Wat is ieders rol en belang?

Bij de organisatie van (spin-off van) sportevenementen is, met het oog op effectiviteit en efficiëntie, samenwerking een must. Samenwerking is echter geen doel op zich. Het kost tijd en moeite en er schuilt altijd het gevaar van afschuiven in. Voorwaarde is daarom dat samenwerking een duidelijke meerwaarde heeft, dat alle partijen het zien zitten en ze er ook allemaal baat bij hebben. Voor iedereen moet duidelijk zijn dat de verschillende spelers elkaar – ieder vanuit de eigen rol en het eigen belang – aanvullen en versterken.

Voorwaarden voor een effectieve samenwerking

- er is een gezamenlijke ambitie gedefinieerd;
- elk van de samenwerkingspartijen heeft ook een eigen belang bij de samenwerking; als dat niet het geval is ontbreekt op termijn de prikkel om te participeren;

- de belangen van de verschillende partijen zijn ook geëxpliciteerd: helder moet zijn wat iedereen eruit wil halen en er in wil investeren (geld, tijd, anderszins);
- er is een duidelijk beeld van de diverse spelers, hun belangrijkste taken en verantwoordelijkheden en hun kwaliteiten en beperkingen;
- de verschillende partijen hebben ieder voor zich hun zaakjes intern op orde; anders ligt het gevaar op de loer dat interne besloomingen te veel aandacht opeisen;
- de samenwerking is verankerd in de organisatie en het beleid van de participerende partijen.

Rollen, kwaliteiten en beperkingen samenwerkingspartners

Het de kunst om – vanuit een gezamenlijke ambitie en in aansluiting op ieders rol en belang – de mogelijkheden en kwaliteiten van de verschillende spelers in het veld zo goed mogelijk te benutten en rekening te houden met ieders beperkingen. In deze fase gaat het er om op hoofdlijnen afspraken te maken over de bijdrage van de verschillende samenwerkingspartijen; in **stap 5.3** volgt de concretisering van de samenwerkingsafspraken.

Ter inspiratie volgt hierna een overzicht met veel voorkomende rollen, kwaliteiten en beperkingen van een aantal belangrijke (potentiële) samenwerkingspartners. Uiteraard is het altijd nodig om, samen met de betrokken partners, dit overzicht aan te passen aan de specifieke context.

Rol, kwaliteiten en beperkingen van belangrijke spelers in het veld (voorbeeld)

	<i>Rol/verantwoordelijkheid</i>	<i>kwaliteiten</i>	<i>beperkingen</i>
georganiseerde sport (NOC*NSF, sportbonden en -verenigingen)	aanbieden van wedstrijd- en soms recreatiesport; competitie en training; verdieping in specifieke tak van sport	grote verscheidenheid aan sporten en clubs; goede accommodaties; tak-van-sportspecifieke deskundigheid; sociaal aspect; brengt regelmaat in het sporten; vrijwilligers; positieve uitstraling	eenzijdigheid (één sport en vaak accent op prestatie); matig bereik specifieke groepen; beperkte sociaal-pedagogische deskundigheid; overdag nauwelijks kader
commerciële sport: fitness- en sportscholen	aanbieden van kwalitatief hoogwaardig sportaanbod, vooral gericht op fitheid, gezondheid en kracht	hoge kwaliteit en deskundigheid gekoppeld aan een grote mate van klantgerichtheid en een goede marketingstrategie	relatief duur; binding beperkt; hoge instroom en hoge uitstroom; beperkte sociaal-pedagogische deskundigheid
welzijn/ sportbuurtwerk	laagdrempelige sport op straat en in de buurt; problemen bestrijden/ voorkomen	grote variatie aan recreatieve sport en spel; laagdrempelig, niet verplichtend; bereik achterstandsgroepen; in de buurt	vrijblijvend; beperkte voorzieningen; beperkte tak-van-sportspecifieke deskundigheid
onderwijs	brede ontwikkeling jeugd; via bewegingsonderwijs enthousiasme voor sport en basisvaardigheden bijbrengen; sportoriëntatie	100% bereik; brede deskundigheid; aansluiting met andere schoolvakken; vertrouwen ouders	beperkte tak-van-sportspecifieke deskundigheid; beperkende randvoorwaarden (geld, kader en tijd); attitude leerlingen ("school moet")
kinderopvang / buitenschoolse opvang	kinderen veilige opvang bieden, bij voorkeur met aansprekend aanbod	laagdrempelig, behoorlijk bereik, structureel aanbod mogelijk (kinderen komen er een of meer keren per week)	concurrentie met andersoortige activiteiten; beperkte voorzieningen; geen sport deskundigheid; bereik 'achterstandsjeugd' beperkt
gezondheidszorg	informereren en adviseren	kennis en expertise over effectief beweeggedrag in relatie tot gezondheid; hoge status (invloed op vooral ouders)	beperkt zich tot informeren, adviseren; geen directe invloed op sportief aanbod en beweeggedrag zelf
overheid (lokaal, provinciaal, landelijk)	initiator, financier, regisseur	beschikking over middelen en instrumenten; breed netwerk; raakvlak met aanpalende beleidsterreinen (jeugd, welzijn,	grote afstand tot bevolking en deelnemers; voor uitvoering afhankelijk van derden

		zorg, onderwijs, economie)	
bedrijfsleven	sponsoring, innovatie, kennis	beschikking over sponsorgelden in kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen en vergroten naamsbekendheid; bedrijfsmatig werken	op afstand; geen sportspecifieke kennis
media	communicatie, exposure	groot bereik	geen direct belang
kennisinstituten, zoals NISB, provinciale sportorganisatie e.d.	Inbrengen van kennis en ervaring	kennis over doelgroepen, erkend sport- en beweegaanbod, samenwerking met andere sectoren enz.	op afstand: doorgaans geen directe betrokkenheid in uitvoering

Voorbeelden van samenwerkingsnetwerken

Op lokaal niveau kan een samenwerkingsnetwerk er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

De sportbond is initiatiefnemer van het topsportevenement en heeft een grote sponsor gevonden. De gemeente ziet het als mooie kans om hiermee de stad op de kaart te zetten en tegelijk ook een impuls te geven aan de breedtesport. De gemeente stelt de gemeentelijke topsporthal ter beschikking en voert in de persoon van een buurtsportcoach de regie over de spin-off activiteiten en geeft scholen, sportverenigingen en sportscholen de kans om aan te haken op een Challenge Tour: een naschools sportkennismakingsaanbod met de finale tijdens het hoofdevenement. Scholen profileren zich hiermee als 'sportieve school' en verenigingen en sportscholen zien het als een goede ledenwerfactie.

Ter inspiratie volgen hierna nog enkele andere voorbeelden van samenwerkingsnetwerken:

[Voorbeelden samenwerking tussen sport en zorg](#)

[Voorbeelden samenwerking tussen sport en gezondheid](#)

[Voorbeelden samenwerking tussen sport en ruimte](#)

- Er is een samenwerkingsnetwerk samengesteld met daarin partijen die elkaar aanvullen en versterken.
- Binnen het netwerk is sprake van een gezamenlijke ambitie, maar ook wordt aangesloten op ieders eigen rol en belang
- Op hoofdlijnen zijn samenwerkingsafspraken gemaakt waar iedereen achter staat, zowel op bestuurlijk -, directie- als uitvoerend niveau.

4 Wat gaan we doen? *De side-events*

Maatschappelijke spin-off is er in allerlei gradaties. Het varieert van eenmalige of tijdelijke activiteiten zoals sportdagen tot langdurige programma's of interventies bestaande uit diverse onderdelen. Ook communicatieve uitingen, zoals een poster- of social media campagne, kan deel uitmaken van de spin-off. De verleiding is vaak groot om direct in de uitvoering te schieten en met het bedenken van allerlei leuke spin-off activiteiten te starten. Om echter maximale maatschappelijk effect te genereren is het belangrijk dat de activiteiten aansluiten bij de context, doel, doelgroep en samenwerkingsmogelijkheden. Met andere woorden: stap 4 komt pas aan bod als de noodzakelijke voorbereidingsstappen 1, 2 en 3 zijn voltooid. In dit hoofdstuk behandelen we drie vragen die bijdragen aan het maken van een weloverwogen keuze voor side-events:

- Wat wordt en is er al eerder gedaan? (4.1)
- Wat zijn belangrijke succesfactoren en eisen? (4.2)
- Welke side-events zetten we in? (4.3)

4.1 Wat wordt en is er al eerder gedaan?

Standaardoplossingen bestaan niet en de keuze voor en inrichting van maatschappelijke spin-off blijft altijd maatwerk. Dat neemt niet weg dat al opgedane ervaringen en kennis veel inspiratie kunnen bieden voor het vormgeven van het eigen side-events programma.

Gebruik maken van ervaringen binnen het samenwerkingsnetwerk

In de eerste plaats is het zaak om binnen het samenwerkingsnetwerk na te gaan wat er al wordt en is gedaan. Het zou zonde zijn om dubbele activiteiten te plannen of een programma op te zetten dat eerder is geprobeerd maar niet werkte. Wellicht is er een succesvol programma waar op aangehaakt kan worden. Dat is vaak effectiever en efficiënter dan een geheel nieuw activiteitenprogramma te starten. Het voorkomt bovendien overvraging en overbelasting van zowel de doelgroep als samenwerkingspartners.

Tijdens het WK Tafeltennis werd bijvoorbeeld aansluiting gezocht bij het al lopende Amsterdamse sportstimuleringsprogramma Topscore. Binnen dat programma vonden een aantal kennismakingslessen tafeltennis en competitierondes plaats voor middelbare scholieren.

Gebruik maken van ervaringen elders

Er zijn vele honderden sport- en beweegactiviteiten en –interventies in Nederland. Ook zijn er al vele sportevenementen die hebben geëxperimenteerd met een side-events programma om de maatschappelijke spin-off te vergroten. Het is belangrijk om de informatie en kennis die er al is te benutten en het wiel niet opnieuw uit te vinden. Op onderstaande plekken staan beschrijvingen van goede voorbeelden. Dit vormt een goed vertrekpunt om, in aansluiting op de resultaten van stap 1 tot en met 3, ideeën op te doen.

- [Effectief Actief](#) biedt een overzicht van erkende sport- en beweeginterventies en – instrumenten, die lokaal kunnen worden ingezet. Er kan worden gezocht op thema, doelgroepen of locaties.
- De [Modelaanpak Evenementen](#) is een online kennisbank voor sportevenementen. Sportbonden en evenementenorganisatoren kunnen hier terecht voor informatie en ondersteuning bij het verwerven en organiseren van sportevenementen. Omdat organisatoren worden uitgenodigd om hun ervaringen te delen zijn er ook veel voorbeelden te vinden.

Tevens is het raadzaam om contact op te nemen met ondersteuningsorganisaties, zoals [NOC*NSF](#), [NISB](#), de provinciale sportorganisaties (verenigd in [Sportkracht12](#)) of de sportambtenaar, [buurtsportcoach](#) of sportraad van de gemeente. Zij zijn vaak goed op de hoogte van wat er landelijk, provinciaal en/of lokaal speelt, kunnen linken leggen met bestaande programma's of verwijzen naar goede voorbeelden met een vergelijkbare doel en doelgroep.

- Er is nagegaan of kan worden aangesloten bij andere acties of programma's met een vergelijkbare doel en doelgroep.
- Relevante voorbeelden en ervaringen elders in het land of uit het verleden zijn in kaart gebracht.

4.2 Wat zijn belangrijke succesfactoren en eisen?

Van andere en eerdere ervaringen en voorbeelden kan veel worden geleerd. Nadat deze op een rij zijn gezet (zie **stap 4.1**) is het tijd om hieruit kritische succesfactoren, mogelijke knelpunten en eisen voor de eigen spin-off acties af te leiden. Vaak kunnen betrokkenen (gebruikers of eigenaren) van deze andere en eerdere interventies tips geven en meedenken. Zij weten doorgaans zelf goed aan te geven met welke aspecten vooraf rekening moet worden gehouden. Soms zijn er evaluatierapporten beschikbaar, waaruit nuttige informatie valt af te leiden.

Elke spin-off programma heeft zo zijn eigen succesfactoren (het is en blijft maatwerk), maar een aantal zaken is vrijwel altijd van belang. Zo blijkt uit onderzoek en praktijk steeds weer dat succesvolle aanpakken:

- gebaseerd zijn op een planmatige aanpak;
- breed gedragen worden;
- enthousiaste & competente uitvoerders kennen;
- de doelgroep goed betrekken;
- verankerd zijn in beleid; en
- op basis van monitoring en evaluatie worden bijgesteld.

Andere belangrijke leerpunten van succesvolle side-events:

- Het spin-off programma vindt plaats binnen een bestaande structuur/netwerk; de lijnen zijn kort en de samenwerkingspartners weten wat ze aan elkaar hebben.
- Er is per deelnemende organisatie een vast aanspreekpunt.
- Er is bij de deelnemende organisaties draagvlak voor deelname, ook bij de doelgroep.
- Er is een duidelijke rol- en taakverdeling en één coördinerende partij met overzicht.

- De activiteiten zijn (in eerste instantie) laagdrempelig voor de doelgroep.
- De begeleiding wordt verzorgd door competente en enthousiaste (vrijwillige) medewerkers..
- De side-events hebben een duidelijke link met het hoofdevenement, zodat er optimaal gebruik wordt gemaakt van het momentum en de positieve (media)aandacht.
- De side-events werken met rolmodellen die de doelgroep inspireren.
- Interventies gericht op gedragsverandering werken nauw samen met lokale sportaanbieders, zodat ook na het evenement aanbod van activiteiten gegarandeerd is.

Zie ook [de evaluatie](#) van het EYOF 2013¹ om meer te lezen over belangrijke succesfactoren. De twee belangrijkste lessen in [het onderzoek](#) naar de effecten van het side-events programma van de Olympische Spelen 2012 in Londen² waren: *denk landelijk, acteer lokaal* en *benut het moment als katalysator voor het einddoel*. De praktische vertaling hiervan is te lezen in het [onderzoeksrapport](#).

- Op basis van ervaringen eerder en elders is een programma van eisen opgesteld, dat duidelijk maakt met welke kritische succesfactoren en mogelijke knelpunten rekening moet worden gehouden en aan welke eisen de spin-off moet voldoen.

4.3 Welke side-events zetten we in?

Een cruciale stap vormt de keuze voor de side-events, omdat hierin diverse eerdere stappen samenkomen. De in te zetten acties en activiteiten voor maatschappelijke spin-off moeten namelijk naadloos aansluiten bij de gestelde maatschappelijke doelen (zie 2.1) en bij de gekozen doelgroep (zie 2.2). Je moet, met andere woorden, aannemelijk kunnen maken dat de beoogde resultaten c.q. prestatie-indicatoren (zie 2.4) via de side-events kunnen worden behaald. Daarnaast moeten die side-events ook passen bij het hoofdevenement (zie 1.1) en de beschikbare randvoorwaarden (zie 1.4). Tenslotte is het van belang dat de samenwerkingspartners zich er goed in kunnen vinden (zie 3). Focus is hierbij wederom het kernwoord. Het levert doorgaans meer op om één volledig passende activiteit uit te voeren dan een heleboel min of meer willekeurig gekozen activiteiten. In dat laatste geval is er sprake van 'schieten met hagel' en dat brengt het risico met zich mee dat de aandacht verwaterd (overdaad schaadt), het budget opraaft en de samenhang verdwijnt.

Ter inspiratie: enkele veel voorkomende spin-off acties per themagebied:

Themagebied	Voorbeelden van veel voorkomende elementen/activiteiten per themagebied
Gezondheid & Vitaliteit	Clinics, voorlichting, lespakketten, intensieve trajecten, bedrijfssportcompetities
Participatie & Cohesie	Feestelijke/culturele activiteiten, familie, laddercompetities, ontmoetingsdagen, clinics en kennismakingslessen
Economie & Werk	Samenwerking met lokale ondernemers, toerismepakketten, re-integratietrajecten, samenwerking met hogescholen (stagiaires)
Milieu & Innovatie	Gebruik en verkoop duurzame & 'groene' producten, bijzondere

Noot 1 Onderzoeken zijn uitgevoerd door Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht en het Mulier instituut.

Noot 2 Uitgevoerd door Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

	samenwerkingsverbanden, evenement fungeert als testomgeving
Imago & Identiteit	Citymarketing, PR campagnes, inzet boegbeelden sport

Intensiteit van de activiteiten: zien, beleven of meedoen

Een aandachtspunt bij de keuze van spin-off acties is de intensiteit van de activiteiten. Er zijn drie niveaus te onderscheiden: zien, beleven en meedoen.

1. *Zien*. Hier gaat het om minimale betrokkenheid, bijvoorbeeld het zien van de toestroom naar een stadion of een bericht in de krant.
2. *Beleven*. Dit gaat al iets verder, mensen worden meer betrokken en ervaren het evenement, bijvoorbeeld door aanwezigheid in het stadion of via een live-stream op internet.
3. *Meedoen*. Het derde niveau draait om participatie, onderdeel worden van het evenement. De doelgroep doet actief mee aan het sportevenement, dan wel de side-events.

Op welk intensiteitsniveau wordt ingezet hangt af van de beoogde doelen. Voor doelen op het vlak van economie of imago (bijvoorbeeld city marketing) ligt het bijvoorbeeld voor de hand om veel acties op niveau 1 en 2 in te zetten. Als langdurige sportparticipatie of gezondheidsbevordering wordt beoogd kan niet volstaan worden met 'zien' en 'beleven', maar is het nodig om de doelgroep ook daadwerkelijk te laten 'meedoen' (niveau 3).

Aansluiten bij motieven van de doelgroep

Bij voorkeur wordt de doelgroep zelf betrokken bij de keuze en organisatie van side-events, maar in ieder geval is het zaak om aan te sluiten bij motieven. Zo beweegt een groot deel van alle Nederlanders onvoldoende ook al zijn ze zich daar vaak wel van bewust. Daaruit blijkt dat kennis alleen niet genoeg is om mensen in beweging te krijgen en te houden. Naast kennis zijn de volgende factoren van belang om gedrag te veranderen:

- *Houding*: het is van belang dat mensen een positief beeld hebben van sport en bewegen in relatie tot zichzelf, bijvoorbeeld: "Sport is niet alleen voor fanatiekelingen en talentjes, maar juist ook voor dikkere mensen die motorisch niet zo vaardig zijn. Voor ieder wat wils."
- *Sociale omgeving*: voor veel mensen is de mening, het (goede) voorbeeld en de ondersteuning van de directe omgeving van doorslaggevend belang; als bijvoorbeeld vrienden al sporten wordt de drempel om zelf te sporten veel lager.
- *Fysieke omgeving*: de omgeving dient uit te dagen tot bewegen. Zo helpt het als de sportlocaties zich in de eigen woonomgeving bevinden, maar ook zaken als een schone, veilige en uitdagende beweegomgeving dragen bij. Zie ook [hier](#).

Als het er om gaat niet-sporters letterlijk en figuurlijk in beweging te brengen is het de uitdaging om aan te sluiten op de oorzaken van het niet-sporten, bijvoorbeeld:

Oorzaken	Acties
Niet willen	
"Ik weet niet wat er te doen is"	Voorlichting geven, informatie geven, actief kennis laten maken
"Ik weet niet wat ik wil"	Sportkeuzetest, feedback, persoonlijke begeleiding
"Ik vind sport niets aan"	Positieve ervaringen laten opdoen, eigen inbreng geven
"Ik vind andere dingen leuker"	Oriëntaties bespreken (begeleiding), positieve ervaringen laten

	opdoen, eigen inbreng geven
"Het valt me toch wat tegen"	Begeleiding ("wat wil je wel?"), hernieuwde sport voorkeurtest
"Ik wil toch wat anders"	Jeugdparticipatie, sportkennismaking, oriëntaties bespreken
Niet kunnen	
"Dat kan ik nooit"	Aangepast aanbod creëren, specifieke begeleiding, succeservaringen bieden
"Ik ben toch nooit goed genoeg"	Vaardigheden oefenen, voorlichting geven over sport, begeleiden op attributiestijl (=gevoel zelf invloed te hebben)
"Het is moeilijker of makkelijker dan ik dacht"	(extra) Training, andere vereniging of groep
Negatieve anderen	
"Dat mag ik niet"	Omgeving informeren en betrekken, persoonlijke begeleiding
"Dat hoort niet bij mij"	Versterken van persoonlijke mening
"Ze vinden me een rare"	Eigenwaarde versterken, zo mogelijk de omgeving erbij betrekken/beïnvloeden
Niet kunnen kiezen	
"Ik vind alles leuk"	Keuzebegeleiding, proefperiodes, ondersteuning van reflectie
Niet bereikbaar	
"Dat is te duur"	Subsidie, contributieregelingen, uitleen van materiaal, jeugdsportfonds
"Dat is te ver weg"	Vervoersregelingen, ruimtelijke ordening (andere locaties zoeken), begeleiding bij vervoer
"Het kost me teveel"	Praktische oplossingen zoeken voor tijd, geld en afstand
Niet doen	
Hoe sluit ik me aan?	Informatie geven, bemiddelen, begeleiden

- In overleg met de belangrijkste samenwerkingspartners zijn acties of side-events gekozen, die passen bij de doelen, de doelgroep, het hoofdevenement en de beschikbare randvoorwaarden.

5 Hoe krijgen we resultaat? *De uitvoering*

De side-events kunnen nog zo goed gekozen zijn, als de uitvoering ervan te wensen overlaat is de kans groot dat de beoogde maatschappelijke effecten alsnog uitblijven. Zo is een deskundige, enthousiaste sportinstructeur een absolute voorwaarde als sportkennismaking het doel is. Evenzo moeten de locatie en het tijdstip van de side-events passen bij de doelgroep en is een heldere interne taakverdeling noodzakelijk. Om resultaat te krijgen is het belangrijk om goed én tijdig stil te staan bij de volgende 6 uitvoeringsvragen:

- Waar en wanneer vinden de side-events plaats? (5.1)
- Hoe communiceren we? (5.2)
- Wie doet wat? (5.3)
- Hoe faseren we de side-events? (5.4)
- Hoe financieren we de side-events? (5.5)
- Hoe zorgen we voor borging en overdracht? (5.6)

5.1 Waar en wanneer vinden de side-events plaats?

Voorkomen moet worden dat locatie, periode en tijdstip drempels vormen om deel te (blijven) nemen aan de georganiseerde side-events en activiteiten. Door de doelgroep (en/of het netwerk daar omheen) zoveel mogelijk bij de keuze voor locatie, tijd en periode te betrekken zijn veel teleurstellingen (over een slechte opkomst bijvoorbeeld) te voorkomen.

Locatie

Wat een geschikte locatie is hangt af van de doelgroep. Zo zijn voor ouderen een goede bereikbaarheid en veiligheid van doorslaggevend belang. En als het er bijvoorbeeld om gaat niet-sportende kinderen in beweging te krijgen is het belangrijk dat de activiteiten zoveel mogelijk in de buurt en bij voorkeur in een vertrouwde omgeving plaatsvinden. Scholen zijn dan bijvoorbeeld goede locaties, omdat leerlingen er toch al zijn en het vertrouwen uitstraalt naar ouders. Zeker in allochtone kringen en achterstandswijken, waar men niet goed bekend is met de verenigingssport, is dat laatste een niet te onderschatten factor.

Voor sportactiviteiten wordt al snel gekeken naar sportaccommodaties. Maar ook bijvoorbeeld gymzalen, Cruiff Courts, Krajicek Playgrounds en de openbare ruimte (voor hardlopen, skaten, freerunning e.d.) kunnen voor sommige doelgroepen en doelen heel geschikt zijn.

Periode en tijdstip

Het tijdstip van de activiteiten moet zoveel mogelijk aansluiten bij het leefritme van de doelgroep. Voor schoolgaande jeugd betekent dit dat de activiteiten bij voorkeur plaatsvinden direct na schooltijd, omdat de activiteiten dan als het ware deel uitmaken van het dagprogramma van de jongeren. Er zijn uiteraard situaties denkbaar waarin het juist slimmer is om de activiteiten in de vakantie of het weekend te laten plaatsvinden. Denk bijvoorbeeld aan een finaledag van een

laddercompetitie, waarbij de ouders meekomen en een gecombineerd bezoek met een wedstrijddag van het hoofdevenement kan plaatsvinden. Ook voor de periode en het tijdstip van de side-events geldt dus: het moet passen bij de doelgroep, het doel, de aard en duur van de activiteiten.

- ☑ De locatie(s) en tijdplanning van de activiteiten vormen geen drempels tot deelname van de doelgroep en passen bij doel en aard van de side-events.

5.2 Hoe communiceren we?

Het succes van de side-events is sterk afhankelijk van de medewerking, steun en deelname van diverse mensen en partijen. Het is dan ook van groot belang om hen tijdig te informeren over en te betrekken bij de plannen. We maken onderscheid tussen **interne** en **externe communicatie**.

Interne communicatie

Interne communicatie richt zich op alle direct betrokkenen zoals projectleiding en medewerkers, deelnemers, projectuitvoerders, betrokken sportaanbieders en andere samenwerkingspartners. Het is belangrijk deze groepen al in een vroeg stadium te betrekken: zij zijn immers doorslaggevend voor het succes. Zij moeten niet alleen precies weten wat er van hen wordt verwacht, maar ook de kans krijgen om invloed uit te oefenen. Op die manier worden ze medeverantwoordelijk gemaakt en dat vergroot de commitment en de inzet. Korte lijnen en duidelijke afspraken vormen de juiste basis voor een gedegen intern communicatieplan. Interne communicatie is maatwerk, aangezien elk evenement anders is. Algemene succesfactoren voor interne communicatie zijn evenwel:

- Een heldere organisatiestructuur met duidelijke afspraken wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Korte lijnen en veel persoonlijk contact.
- Vaste overlegmomenten waarin afspraken worden vastgelegd en gedocumenteerd.
- Een vaste verbinding tussen het hoofdevenement en de side-events. Regelmatige updates over de voortgang en ontwikkelingen zorgen voor blijvende afstemming en dus optimaal profijt van de samenwerking.

Communicatiemiddelen

Voor de interne communicatie zijn diverse middelen beschikbaar, zoals email en nieuwsbrieven. Ook zijn er diverse digitale platformen, waar je (afgeschermd) groepen kunt aanmaken om met de groepsleden onderling te kunnen communiceren, discussiëren en uitwisselen. Dit kan een uitkomst zijn wanneer de projectorganisatie omvangrijk is en niet fysiek bij elkaar in de buurt zit. Voorbeelden zijn [LinkedIn](#) en [Yammer](#). Daarnaast verdient het aanbeveling om zo nu en dan ook persoonlijk contact te hebben met alle betrokkenen; dat bevordert het groepsgevoel.

Communicatie ter ondersteuning van gedragsverandering

Soms is communicatie bedoeld ter ondersteuning van een specifiek doel. Zo kan communicatie helpen om de gezondheid of het beweegpatroon van een specifieke doelgroep te bevorderen. Op basis van recente literatuur heeft NISB een aantal [communicatietips](#) hieromtrent opgesteld.

Externe communicatie

Externe communicatie richt zich op mensen en organisaties, die geen direct belang hebben bij de plannen, maar wel indirect betrokken zijn. Denk bijvoorbeeld aan potentiële deelnemers, de pers, sponsoren en soms ook ouders. Welke communicatiekanalen en –instrumenten hiervoor gekozen worden hangt ook weer af van het doel, de aard van de boodschap, de communicatiedoelgroep en het budget. Het is in ieder geval belangrijk dat de communicatieboodschap aansluit bij de doelgroep en hun belevingswereld. Vergeet ook de inzet van [social media](#) niet.

Enkele algemene succesfactoren voor de externe communicatie:

- Timing: de juiste boodschap moet op de juiste tijd aankomen bij de doelgroep.
- Taalgebruik : moet aansluiten bij de doelgroep.
- Duidelijke omschrijving wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Duidelijke omschrijving van communicatieboodschappen, -doelen, -momenten en –middelen.
- Goede afstemming met de communicatie over het hoofdevenement: boodschappen over het hoofdevenement en de side-events moeten dezelfde kernboodschap bevatten om de link duidelijk te maken.

Zie [hier](#) voor een voorbeeld van een goed uitgewerkt communicatieplan

- Er zijn duidelijke afspraken over wanneer en hoe direct betrokkenen (deelnemers, samenwerkingspartners, organisatoren hoofdevenement e.d.) elkaar informeren.
- Er is bedacht wanneer en hoe indirect betrokkenen (potentiële deelnemers, intermediairs, pers, ouders e.d.) worden geïnformeerd.

5.3 Wie doet wat?

In **stap 3** is het samenwerkingsnetwerk samengesteld en is op hoofdlijnen duidelijk geworden wie welke rol heeft en welke bijdrage levert. In deze stap is het zaak de samenwerking te concretiseren in taken en verantwoordelijkheden. Dat geldt op het niveau van zowel organisaties als personen. Op beide niveaus moet het voor betrokkenen volstrekt helder zijn wat er van ze wordt verwacht. Daar moeten expliciete afspraken over worden gemaakt. Daarbij helpt het als elke betrokken organisatie een kartrekker 'levert': een enthousiasteling, die de samenwerking omarmt, oppakt, er verantwoordelijk voor is en binnen de eigen organisatie terugkoppelt en draagvlak creëert.

Leg taken en verantwoordelijkheden op de juiste plek

Voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is dat de taken en verantwoordelijkheden passen bij de rol en kwaliteiten van iedere speler. Een school kan bijvoorbeeld niet worden 'afgerekend' op het aantal leerlingen dat lid wordt van een sportvereniging, dat ligt buiten haar macht. Haar verantwoordelijkheid houdt op bij het bieden van een brede sportkennismaking. Dat kan worden geconcretiseerd door bijvoorbeeld af te spreken dat de school ervoor zorgt dat iedere leerling minimaal bij drie sportaanbieders een kennismakingscursus van vier of meer trainingen volgt. Evenzo kan een GG&GD niet direct verantwoordelijk worden gesteld voor het verminderen van overgewicht bij jongeren. Uiteraard kan zij daar wel een bijdrage aan leveren. Een afspraak zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de GG&GD zorgt voor voedingsvoorlichting bij alle jongeren van 10-14 jaar in de wijk waar het probleem het grootst is.

Het gaat er dus om alle (deel)taken te verdelen en ieders verantwoordelijkheden te expliciteren. Daarbij geldt: hoe concreter, hoe beter. Ook hier biedt de **SMART-formule** uitkomst. De taken moeten worden omschreven op zo'n manier dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn:

- *Specifiek*: de taakomschrijving moet volstrekt helder zijn: waar gaat het concreet om?
- *Meetbaar*: achteraf moet kunnen worden vastgesteld of de taak is volbracht.
- *Acceptabel*: alle betrokkenen moeten zich in de taken kunnen vinden (commitment!).
- *Realistisch*: de taken moeten uitdagend, maar haalbaar zijn.
- *Tijdgebonden*: het moet duidelijk zijn wanneer de taak moet zijn volbracht.

Inzet van stagiairs

Personeelskosten zijn vaak een grote, zo niet de grootste kostenpost op de begroting. De inzet van vrijwilligers of stagiairs kan uitkomst bieden, maar ook daarbij geldt dat de taken moeten passen bij hun mogelijkheden en kwaliteiten. Ook vereist begeleiding en scholing van vrijwilligers en stagiairs expliciete aandacht.

Scholieren en studenten van mbo- en hbo-instellingen en eventueel universiteiten (bijvoorbeeld voor de evaluatie en monitoring) kunnen een belangrijke toegevoegde waarde hebben. Veel opleidingen zijn er op gericht om studenten zoveel mogelijk praktijkervaring op te laten doen en daar hun geleerde vaardigheden toe te passen. Het inzetten van scholieren en studenten bij een sportevenement heeft dus voor beide partijen voordeel. Denk daarbij niet alleen aan opleidingen op het gebied van sport en bewegen, maar ook bijvoorbeeld aan catering en beveiliging. Voer gesprekken met opleidingen uit de buurt om te kijken welke mogelijkheden er zijn voor studenten om taken en opdrachten te kunnen uitvoeren in de voorbereiding dan wel uitvoering van het evenement. Bedenk wel dat samenwerking met scholen veel tijd kan kosten en dat het bestaande lesprogramma niet aansluit bij de planning van het evenement.

Inzet van vrijwilligers

Zoals gezegd kunnen ook vrijwilligers een belangrijke toegevoegde waarde hebben. Zie [hier](#) voor tips voor het binden en boeien van vrijwilligers. En zie ter inspiratie het [Handboek Vrijwilligerswerving](#) van Rotterdam Topsport i.s.m. NOC*NSF, Het [HR-beleid van EYOF 2013](#) en het [HR-beleid London 2012](#).

- Alle (deel)taken zijn geoperationaliseerd en verdeeld, daarbij rekening houdend met de rol, mogelijkheden en kwaliteiten van iedere samenwerkingsorganisatie en betrokkene.
- Alle betrokkenen hebben voldoende input en begeleiding om hun taken naar behoren uit te voeren.

5.4 Hoe faseren we de side-events?

Vaak bestaat een side-events programma uit meerdere activiteiten en onderdelen. Voor een optimaal resultaat is het van groot belang dat de activiteiten elkaar logisch in de tijd opvolgen. Door het gehele traject op te delen in een aantal fasen blijft het behapbaar en overzichtelijk. Ook biedt het de mogelijkheid om per fase na te gaan of het verloop nog voldoet aan de verwachtingen en of plannen eventueel moeten worden bijgesteld. Mijlpalen markeren de overgang tussen de fasen. Er

zijn verschillende modellen beschikbaar voor fasering. Zo wordt bijvoorbeeld vaak onderscheid gemaakt tussen een voorbereidings-, uitvoerings- en nazorgfase. Het is handig om die fasering aan te houden in alle deelplannen (voor onder meer communicatie, financiering en taakverdeling). Op die manier wordt bijvoorbeeld snel inzichtelijk welke taken, kosten en communicatie-uitingen horen bij welke fase.

Ruim voor alle fasen voldoende tijd in. Het verdient aanbeveling om met name de voorbereidingsfase niet te krap te plannen. Vaak wordt deze stap te snel doorlopen, terwijl hier de basis voor het slagen van het evenement wordt gelegd. Hoe beter de voorbereiding en hoe beter alle partners betrokken zijn bij de ontwikkeling van de plannen, hoe groter de kans op succes. Een gedegen voorbereiding levert in een later stadium veel tijdwinst op. Een handig hulpmiddel is een [tijdlijn](#). Deze maakt in één oogopslag inzichtelijk wat wanneer plaatsvindt en opgeleverd dienen te worden.

Klein beginnen!

Het is aan te raden om niet te groot te beginnen. Ook met een gedegen voorbereiding kan de praktijk anders uitpakken dan van tevoren bedacht. Het is beter om klein te beginnen en te zorgen voor een goede kwaliteit van de activiteiten. Daarna kan eventueel worden uitgebreid. Het is beter om tussentijds de doelstelling naar boven bij te stellen dan noodgedwongen naar beneden.

Nazorgfase en continuïteit

Het risico is vaak groot dat na afloop van het hoofdevenement ook de aandacht voor de spin-off verslapt: het momentum is voorbij, iedereen heeft hard gewerkt en iedereen gaat weer over tot de orde van de dag. Voor het creëren van maatschappelijke spin-off is de nazorgfase evenwel essentieel. Hoe de nazorgfase het beste kan worden ingericht is afhankelijk van doel, doelgroep en betrokken lokale organisaties. Vaak spelen, met het oog op continuïteit, samenwerkingspartners met reguliere activiteiten een cruciale rol. Sportverenigingen, maar ook zorgaanbieders, lokale ondernemersverenigingen of scholen zijn vaak in staat om een vervolg te geven aan de spin-off activiteiten, bijvoorbeeld door het onderdeel te maken van hun reguliere aanbod. Ook hiervoor geldt dat het belangrijk is hierop tijdig te anticiperen.

Een voorbeeld: de Sylvester Cross in Soest

In aanloop naar een hardloopevenement – de Sylvester Cross – werden basisschoolkinderen via de scholen in Soest benaderd om mee te doen aan een serie clinics. Die clinics werden in de maanden voorafgaand aan het evenement gegeven op school tijdens de gymlessen door trainers van de lokale atletiekvereniging. De ouders werden geïnformeerd over de mogelijkheden om lid te worden van de atletiekvereniging en uitgenodigd om op dag zelf mee te komen. De deelnemende kinderen kregen op de dag zelf allemaal een medaille en een voucher voor drie maanden gratis lidmaatschap. Na die drie maanden lidmaatschap konden ze met korting een jaar lid worden. Uiteindelijk heeft een kwart van alle deelnemende kinderen zich als lid aangemeld.

- ☑ Er is een duidelijke fasering aangebracht in de spin-off activiteiten (voorbereiding-uitvoering-nazorg), zodat per fase kernonderdelen, -taken, mijlpalen en deadlines in beeld zijn.
- ☑ Niet alleen voor de uitvoering, maar ook voor de voorbereidings- en nazorgfase is voldoende tijd ingeruimd.

5.5 Hoe financieren we de side-events?

Side-events kosten (extra) geld, maar bedenk ook dat juist maatschappelijke spin-off sportevenementen interessant maken voor subsidiegevers en sponsors. Er zijn vaak tal van partijen die belang hebben bij het behalen van maatschappelijke doelstellingen of daar graag mee geafficheerd worden; dergelijke partijen vaak bereid er ook een bijdrage aan te leveren. Zo heeft verzekeraar Achmea haar naam verbonden aan de Achmea High Five Challenge; *het* side-event van de European Youth Olympic Festival (EYOF) die in 2013 in Utrecht werd gehouden. Voor Achmea een mooie manier om haar naamsbekendheid te vergroten via een event dat in het verlengde ligt van haar doelstelling, namelijk het bevorderen van een gezond en sportief leven.

In deze stap is het zaak om, in aansluiting op de beschikbare randvoorwaarden (zie 1.4), een realistische begroting te maken voor alles wat bij de organisatie van de side-events komt kijken. De begroting moet duidelijk maken wat elke activiteit kost. Dit helpt om de uitgaven in de hand te houden en alle uitgaven kritisch te beschouwen. De vraag is immers steeds: wegen de kosten op tegen de maatschappelijke baten? Het kan bijvoorbeeld reden zijn om een groot mediaspektakel rondom het hoofdevenement, dat twee derde van het totale budget opslokt, te schrappen en in plaats daarvan meerdere kleinschalige activiteiten te organiseren. Indien duurzame spin-off effecten worden beoogd is het raadzaam om al in een vroeg stadium op zoek te gaan naar structurele financiering, ook voor na het evenement.

- ☑ In aansluiting op de beschikbare randvoorwaarden (zie 1.4) is een sluitende en realistische begroting opgesteld.

5.6 Hoe zorgen we voor borging en overdracht?

Hoe zijn positieve maatschappelijke effecten ook na het (hoofd)evenement te behouden? Wat is hiervoor nodig? Die vraag staat centraal in stap 5.6. Want of een sportevenement nu eenmalig is of bijvoorbeeld jaarlijks terugkeert, de beoogde maatschappelijke effecten zijn over het algemeen op de langere termijn gericht.

Het verdient daarom aanbeveling om al in een vroeg stadium stil te staan bij deze vragen. Vaak is een tijdelijke projectorganisatie ingericht, die na afloop van het evenement wordt ontbonden. Juist daarom is het cruciaal om de samenwerkingspartijen, die een reguliere rol in het veld hebben, hier nauw bij te betrekken. De vraag is vooral welke spin-off activiteiten zij kunnen voortzetten of kunnen inbouwen in hun reguliere aanbod, hoe zij dit kunnen doen en wat zij hiervoor nodig hebben. Enkele lessen en tips in dit kader:

- **Voorkom afhankelijkheid van één of enkele personen.**
Om iets van de grond te krijgen zijn enthousiastelingen en kartrekkers vaak onmisbaar. Maar na de opstartfase is het van belang dat er meerdere mensen bij worden betrokken.
- **Zorg voor structurele financiering.**
Het opstellen van een meerjaren financiering en eigen inbreng van bijvoorbeeld deelnemers zijn opties om te zorgen voor financiële zekerheid en daarmee continuïteit. Probeer met sponsors en subsidieverstrekkingen zoveel mogelijk meerjarenafspraken te maken. Daarnaast

kan het geen kwaad om voor verschillende onderdelen ook verschillende geldschieters te zoeken. Dat voorkomt te grote afhankelijkheid van één geldschieder. Tenslotte is het raadzaam om geldschieters tijdig, dus ruim voor het aflopen van de subsidie, te benaderen over voortzetting van de ondersteuning. Hierbij is het waardevol wanneer tussentijdse resultaten kunnen worden getoond.

- **Leg de werkwijze en organisatie vast.**

Hoe duidelijker en concreter de organisatie en aanpak op papier staan, hoe beter.

Instrumenten als draaiboeken en plannen geven betrokkenen houvast en kunnen nieuwkomers snel wegwijs maken. Ook hebben dergelijke documenten een communicatieve functie naar bijvoorbeeld sponsors en subsidiegevers.

- **Continue vernieuwing.**

Om te kunnen blijven aansluiten op de actuele vraagstukken en behoeften van de gekozen doelgroep(en) is het belangrijk om te blijven vernieuwen en met de tijd mee te gaan.

- Er is al in een vroeg stadium nagedacht over de vraag hoe positieve maatschappelijke effecten ook na het evenement zijn te behouden (structurele financiering en beleidsmatige verankering).

6 Hoe meten we de resultaten? *Evaluatie en monitoring*

Evaluatie is een stap die in voorbereidingsfase niet altijd de aandacht krijgt die het verdient. De vraag wat en hoe we gaan meten wordt vaak op de lange baan geschoven. Een goede evaluatie is echter niet alleen een administratieve verplichting ter verantwoording van bestede middelen en subsidies, maar ook een manier om te achterhalen of de beoogde spin-off daadwerkelijk is gerealiseerd (effectevaluatie) en wat op dat punt goed ging en beter kan (procesevaluatie). Het biedt een basis om te leren voor de toekomst. Door hier al in een vroeg stadium bij stil te staan maak je duidelijk dat de geformuleerde maatschappelijke doelen geen mooie maar holle woorden zijn om subsidiegevers te overtuigen, maar dat doelgericht wordt aangestuurd op maatschappelijke spin-off. Het (laten) uitvoeren van evaluatie dan wel monitoring hoeft niet ingewikkeld en kostbaar te zijn. Het bijhouden van een aantal basisgegevens aangevuld met een aantal gesprekken kan al veel relevante informatie opleveren. Bovendien zijn er meerdere (meet)instrumenten beschikbaar die ingezet kunnen worden. Relevante vragen in dit verband zijn:

- Hoe krijgen we zicht op 'harde' resultaten en effecten? (6.1)
- Hoe krijgen we zicht op het 'verhaal achter de cijfers'? (6.2)
- Hoe en aan wie rapporteren we? (6.3)

6.1 Hoe krijgen we zicht op 'harde resultaten' en effecten?

In stap 2 is veel nadruk gelegd op het zo concreet mogelijk formuleren van doelen en doelgroepen voor wat betreft maatschappelijke spin-off. Dat is nodig om heel gericht op deze doelen aan te kunnen sturen, zo betoogden we. Daarnaast maakt het evalueren een stuk eenvoudiger. De prestatie indicatoren, die in 2.4 zijn opgesteld, komen nu goed van pas. Ze maken het mogelijk om objectief vast te stellen in hoeverre de doelen zijn gehaald. Daartoe is het nodig om systematisch gegevens te verzamelen over elk van de prestatie-indicatoren. Van tevoren moeten duidelijk zijn hoe, wanneer en door wie elke prestatie-indicator wordt gemeten.

Een voorbeeld: evaluatie van prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator	Meetmethode	Meetmomenten	Wie meet?
Toename verenigingslidmaatschap onder 15-18 jarigen met 10%	Cijfers ledenbestand deelnemende verenigingen	3 maanden voor en 3 maanden na evenement	Gemeente vraagt als subsidiegever cijfers op
Minimaal een kwart van de bezoekers en deelnemers is van Turkse of Marokkaanse komaf.	Digitale registratie van bezoekers en deelnemers bij entree	Doorlopend tijdens het evenement	De vrijwilligers bij de poort die mensen ontvangen
Meer dan driekwart van de bevolking is positief over het evenement en trots op de stad	Een bewonersenquête onder een steekproef van de bevolking (N=500)	1 maand na het evenement; bij voorkeur ook 0-meting	Bureau onderzoek en statistiek van de gemeente
Meer dan de helft van de evenementdeelnemers en -bezoekers komt lopend of op de fiets.	Opnemen als vraag in digitale registratie bij entree	Doorlopend tijdens het evenement	De vrijwilligers bij de poort die mensen ontvangen
Minimaal 50 extra banen als (in)direct gevolg van het evenement en bijkomende activiteiten.	Overzicht maken van alle vrijwilligers en professionals die een rol spelen bij het evenement	Overzicht wekelijks actualiseren	Projectgroep

Kwantitatieve meetmethoden

Onderzoek roept veelal de associatie op van ingewikkelde statistiek en veel werk, zeker bij evenementenorganisatoren die vooral 'hands on' aan de slag willen. Maar lang niet altijd is uitgebreid onderzoek nodig. Vaak volstaat het om enkele basale gegevens bij te houden, bijvoorbeeld kenmerken van deelnemers of bezoekers. Daar valt al veel uit op te maken. Wat nodig is aan onderzoek en meetmethoden hangt af van de geformuleerde prestatie-indicatoren. Indien een toename van de actieve leefstijl van een specifieke doelgroep wordt beoogd, ontkom je er niet aan om die doelgroep te bevragen, bijvoorbeeld via een (leefstijl)enquête of via interviews. Een andere mogelijkheid is hen een stappenteller te laten gebruiken gedurende een bepaalde periode. Voert dit om wat voor reden dan ook te ver? Dan is het de vraag of de doelen niet beter kunnen worden bijgesteld; je pretendeert dan immers dingen die je niet kunt aantonen. Enkele veel gebruikte methoden om 'harde' resultaten en effecten te meten:

- **Analyse van bestaande informatiebronnen**

Niet altijd is het nodig om nieuw onderzoek te initiëren. Sommige gegevens worden al bijgehouden, bijvoorbeeld in het kader van instellingssubsidies, algemene omnibus- of bewonersenquêtes. Maar ook bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel, het UWV en sportverenigingen houden gegevens bij die in sommige gevallen nuttige informatie bevatten. Het voordeel van deze methode is dat het geen extra belasting met zich meebrengt (de gegevens zijn er immers al) en het goedkoop is. Nadeel is dat het doorgaans alleen basale gegevens bevat en het soms net niet de informatie oplevert waar we naar op zoek zijn. Soms valt er echter met wat kleine aanpassingen meer uit bestaande informatiebronnen te halen, bijvoorbeeld door enkele extra vragen of gegevens toe te voegen.

- **Enquête**

Via digitale of schriftelijke enquêtes kan bezoekers, deelnemers, bewoners of andere betrokkenen (zoals sportverenigingen, scholen, winkeliers, wijkagenten enz.) worden gevraagd naar concreet gedrag (hoe vaak heb je gesport afgelopen week?), naar motieven (waarom ga je op de fiets naar school of werk?) en/of naar meningen (wat voor cijfer geef je het evenement/de activiteiten/de stad en waarom?). Een enquête levert in relatief korte tijd veel informatie op en geeft, mits de steekproef groot genoeg is, een representatief beeld. Vaak is het echter niet mogelijk om uitspraken te doen over kleine specifieke groepen (bijv. Marokkaanse meisjes), doordat te weinig personen uit die specifieke groep in de steekproef zijn vertegenwoordigd. Voorkom sociaal-wenselijke antwoorden door duidelijk te communiceren dat de gegevensverwerking geanonimiseerd wordt. Houd er rekening mee dat het de nodige voorbereidingstijd kost om een enquête goed en zorgvuldig samen te stellen. Bovendien blijven de resultaten beperkt tot cijfers, tabellen en grafieken; er is altijd nog een interpretatieslag nodig. Om zicht te krijgen op veranderingen is het nodig om een of meer herhalingsmetingen uit te voeren. In dat geval wordt gesproken van monitoring.

- Zie voor meer eenvoudige meetinstrumenten: [M&E Kompas](#) van het NISB.

- De Werkgroep Evaluatie Sportevenementen ([WESP](#)) heeft standaard richtlijnen ontworpen om effecten van het sportevenement te meten. Er zijn richtlijnen beschikbaar op de volgende thema's:
 - [Economische impact](#)
 - [Bezoekersaantallen](#)
 - [Prognose economische impact](#)
 - [Beleving](#)

- [Bezoekersprofiel](#)
- [Promotione waarde](#)
- Gezondheid en vitaliteit (in ontwikkeling)
- [Tevredenheid](#)
- Participatie en cohesie (in ontwikkeling)
- Milieu en innovatie (in ontwikkeling)

- ☑ Voor elke prestatie-indicator (zie 2.4) is duidelijk hoe, wanneer en door wie er wordt gemeten.
- ☑ Opdat zicht ontstaat op veranderingen wordt niet alleen achteraf gemeten, maar ook vooraf (nulmeting) en eventueel tussentijds (om bij te sturen).

6.2 Hoe krijgen we zicht op 'het verhaal achter de cijfers'?

'Harde' resultaten zijn niet zaligmakend. Het vertelt maar een deel van het verhaal. Stel bijvoorbeeld dat het toerisme in een stad is toegenomen in het jaar na een groot sportevenement. Dan kan de conclusie worden getrokken dat de spin-off heeft gewerkt, maar wat als in datzelfde jaar het toerisme in de rest van Nederland nog meer is toegenomen? Evenzo komt slechts een kleine toename van het aantal vrijwilligers in een ander perspectief te staan als blijkt dat veel andere verenigingen te kampen hebben met een terugloop.

Het is, kortom, belangrijk om ook oog te hebben voor het verhaal achter de cijfers, voor het proces. Op welke manier zijn de cijfers tot stand gekomen? Wat ging volgens betrokkenen goed? Wat ging minder goed? En wat zien zij als kritische succesfactoren? Het antwoord op dergelijke vragen kan helpen om de kwantitatieve resultaten uit 6.1 beter te interpreteren en om de spin-off bij een volgend evenement nog effectiever te laten verlopen. Of beter nog: om tussentijds, bij het huidige evenement, al verbeteringen door te voeren. Want hoe eerder wordt bijgestuurd hoe beter. Om die reden verdient het aanbeveling om op een aantal vooraf bepaalde momenten met de belangrijkste betrokkenen expliciet stil te staan bij belangrijke procesaspecten, zoals de organisatie, de taakverdeling, de communicatie, de activiteiten en de financiën.

Een belangrijk 'bijproduct' van de procesevaluatie is dat het soms kan bijdragen aan het versterken van netwerken, het mobiliseren van partners en belanghebbenden en het creëren van draagvlak. Het geeft dus niet alleen zicht op het verloop van het proces rond de spin-off activiteiten, maar heeft tegelijkertijd een positieve invloed op dat proces zelf.

Een voorbeeld: procesevaluatie

Procesaspecten	Wat gaat goed?	Wat kan beter?	Kritische succesfactoren
Organisatie	Er is een werkgroep ingericht met enthousiaste mensen, die de belangrijkste veldorganisaties vertegenwoordigen.	Bij de overlegmomenten ontbreekt vaak de helft van de werkgroep; dat is onhandig en het kost veel tijd om iedereen bij te praten.	Investeren in een sterke werkgroep 'aan de voorkant'. Vaste periodieke overlegmomenten, gezamenlijk bepaald.
Taakverdeling	De taken zijn duidelijk verdeeld en iedereen weet wat hij of zij moet doen. Er is weinig ruis.	Er is geen duidelijk aanspreekpunt voor de media.	De projectleider heeft de regie en bewaakt de grote lijn.
Communicatie	De werkgroepleden weten elkaar onderling makkelijk en snel te vinden.	Er is nauwelijks afstemming met de organisatoren van het hoofdevenement; dat zorgt voor ruis.	Korte lijnen tussen de werkgroepleden. Regelmatig overleg met hoofdevent.
Activiteiten	Alle spin-off activiteiten zijn bepaald en de voorbereiding loopt op schema. Leden uit de doelgroep, die het programma is voorgelegd, zijn enthousiast.	Een trekker ontbreekt: nagaan of topsporters van hoofdevenement de kick-off kunnen verzorgen.	Een helder activiteitenprogramma, dat de doelgroep aanspreekt en gedragen wordt door alle samenwerkingspartners.
Financiën	Alle basisactiviteiten zijn gedekt vanuit de subsidie.	Voor extra's, zoals prijzen en een spetterende kick-off, is vooralsnog geen financiële ruimte.	Subsidie voor basisactiviteiten. Sponsors voor losse onderdelen.

Kwalitatieve meetmethoden

Procesevaluatie is bedoeld om het perspectief van de belangrijkste betrokkenen in beeld te krijgen. Het gaat dan in eerste instantie om de samenwerkingspartners, maar vaak is het ook interessant om met enkele personen uit de doelgroep van gedachten te wisselen. Er zijn verschillende manieren om meningen, ideeën, ervaringen en wensen van samenwerkingspartners en doelgroepen op tafel te krijgen. Enkele mogelijkheden:

- **Werkgroepbijeenkomsten**

Tijdens de reguliere bijeenkomsten met de werk- of projectgroep wordt periodiek tijd ingeruimd om met elkaar terug te blikken op het proces en het verloop van alle inspanningen. Dat levert vaak verdiepende informatie en nieuwe inzichten op en kan ook de samenwerking en onderlinge communicatie versterken. Voorwaarde is wel dat alle samenwerkingspartners of projectgroep leden zich voldoende veilig voelen en het achterste van hun tong durven te laten zien. Het levert het meest op als iedereen open en eerlijk, maar ook respectvol zijn of haar inbreng geeft. Een goede verslaglegging is hierbij van belang.

- **Doelgroep- of focusgroepbijeenkomsten**

Zoals gezegd is het ook zinvol om zo nu en dan input te vragen aan degenen, voor wie de spin-off activiteiten zijn bedoeld, of dat nu deelnemers aan sportactiviteiten, winkeliers of toeristen zijn. Om terug te horen wat er bij hen leeft en speelt en hoe zij de spin-off ervaren kunnen zij worden uitgenodigd voor een 'doelgroepbijeenkomst' of '[focusgroep](#)'. Over het algemeen waarderen mensen het wanneer ze de mogelijkheid krijgen om mee te praten over zaken die hen aangaan. Wie worden uitgenodigd hangt af van het doel. Moeten de deelnemers een afspiegeling vormen van de gehele doelgroep of gaat het er juist om de wensen en meningen van specifieke groepen in beeld te krijgen?

Hoe dan ook is het verstandig om dergelijke bijeenkomsten waar mogelijk te koppelen aan momenten waarop de doelgroep toch al bijeen is. Zo kunnen winkeliers aan het eind van de vergadering van de winkeliersvereniging kort worden bevroegd en kunnen scholieren hun input geven door enkele schoolklassen te bezoeken. Op die manier wordt ook voorkomen dat een specifieke, namelijk mondige en sterk betrokken groep, op de discussiebijeenkomsten afkomt; een risico dat anders altijd aanwezig is bij doelgroepbijeenkomsten en dat de resultaten sterk kan beïnvloeden.

- **Persoonlijke gesprekken**

In sommige gevallen verdient het voorkeur om samenwerkingspartners of mensen uit de doelgroep niet te spreken in groepsverband, maar individueel. Bij samenwerkingspartners kan dat bijvoorbeeld nuttig zijn als er onvoldoende veiligheid in de groep bestaat of als werkgroepleden om een andere reden mogelijk niet vrijuit durven praten. Persoonlijke gesprekken met vertegenwoordigers van de doelgroep liggen voor de hand als doelgroepbijeenkomsten lastig zijn te organiseren of het deelnemersbestand bij dat soort bijeenkomsten erg eenzijdig is samengesteld. Wanneer mensen persoonlijk worden bevroegd is de drempel om deel te nemen vaak kleiner en komen ze eerder voor hun eigen mening en ideeën uit. De gesprekken kunnen telefonisch plaatsvinden, maar nog makkelijker is het vaak om (groepjes) mensen op straat of tijdens het evenement aan te spreken. Taal- en cultuurbarrières kunnen worden opgelost door interviewers

met verschillende achtergronden in te schakelen. Het houden van dergelijke gesprekken is arbeidsintensief, maar levert vaak veel kwalitatieve input op.

- ☑ **Het is duidelijk hoe, wanneer en door wie procesaspecten worden geëvalueerd, opdat zicht ontstaat op het verhaal achter de cijfers en op kritische succesfactoren.**

6.3 Hoe en aan wie rapporteren we?

De term 'evaluatie' roept al snel de associatie op van dikke rapporten. Dat is echter een misverstand, want vaak kan worden volstaan met een A4 met de belangrijkste uitkomsten en bevindingen. Het is goed om het doel van de evaluatie goed voor ogen te houden, namelijk: inzicht krijgen en geven in de belangrijkste resultaten, in sterke punten, in verbeterpunten en in kritische succesfactoren. Van die informatie kan immers worden geleerd voor de toekomst: het gaat erom sterke punten te behouden, zwakke punten te verbeteren en zoveel mogelijk rekening te houden met kritische succesfactoren.

In aansluiting op dit doel van evalueren is het vooral belangrijk om dergelijke informatie terug te koppelen naar en te bespreken met de belangrijkste betrokkenen c.q. samenwerkingspartners. Niet alleen omdat zij mogelijk nog aanvullingen hebben op het concept evaluatierapport (of –A4), maar ook omdat het hun belangrijke input biedt. Dit kan ervoor zorgen dat de spin-off activiteiten worden bijgestuurd of dat het maatschappelijke effect van toekomstige sportevenementen wordt vergroot.

Daarnaast is de evaluatie soms tevens bedoeld om de bestede middelen en subsidies te verantwoorden. In dat geval is het van belang om met de financiers (subsidiegevers, sponsors) in gesprek te gaan over de eisen die zij stellen aan de evaluatie en het evaluatierapport. In alle gevallen verdient het aanbeveling om al in de voorbereidingsfase met betrokken samenwerkingspartners (inclusief financiers) te bespreken wat, hoe en door wie wordt geëvalueerd, en ook hoe, wanneer en aan wie evaluatieresultaten worden gerapporteerd.

Zie [hier](#) voor enkele voorbeelden van evaluaties uit de [Modelaanpak Evenementen](#).

- ☑ **Met samenwerkingspartners, subsidiegevers en sponsors zijn afspraken gemaakt over de wijze en de momenten waarop evaluatieresultaten worden gerapporteerd.**



DSP-groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam

T +31 (0)20 625 75 37
dsp@dsp-groep.nl
www.dsp-groep.nl

KvK A'dam 33176766

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met zestig medewerkers. We werken in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook van maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

Werkvelden

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, welzijn, wonen en wijkgericht werken.

Dienstverlening

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.