

Eindrapportage
17 februari 2006



Commissie voor de Rekeningen

Januari/Februari 2006

Uitgevoerd door:

Jacques  Necker

drs. G.M. van Dieren
drs. G.T. Wildeman

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoofdstuk 1	5
Beleid	5
Hoofdstuk 2	13
Organisatie van het sportbuurtwerk	13
Hoofdstuk 3	18
Vergelijking met andere stadsdelen	18
Hoofdstuk 4	24
Resultaten van het sportbuurtwerk	24
Hoofdstuk 5	26
Conclusies	26
Bijlagen	28
Bijlage 1 Tabel met activiteiten en doelgroepen sportbuurtwerk	29
Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen	30
Bijlage 3 Uitsplitsing begroting en realisatie sportbuurtwerk 2002-2005	31
Bijlage 4 Overzicht vergelijking sportbuurtwerk stadsdelen	32
Bijlage 5 Sport- en spelactiviteiten van SWW	34

Inleiding

De Commissie voor de Rekeningen voert jaarlijks enkele 'doeltoetsen' uit, die de stadsdeelraad inzicht verschaffen in de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid van het stadsdeel. Daarbij is de keuze gevallen op de uitvoering van een onderzoek naar sportbuurtwerk in de periode 2002-2004.

De aanleiding hiervoor ligt erin, dat het sportbuurtwerk politiek gezien een belangrijk beleidsveld beslaat. Het sportbeleid draagt immers vaak bij aan andere beleidsdoelen, zoals sociale cohesie, veiligheid en welzijn. Daarnaast is het zo dat het stadsdeel Westerpark zelfstandig sportbuurtwerk uitvoert, terwijl veel andere stadsdelen voor een alternatieve organisatievorm hebben gekozen, bijvoorbeeld door ook dit werk uit te besteden aan een welzijnsorganisatie of een zelfstandige sportorganisatie. Dit roept de vraag op waarom dit op deze wijze plaatsvindt, hoe dit functioneert en welke resultaten daarmee worden geboekt.

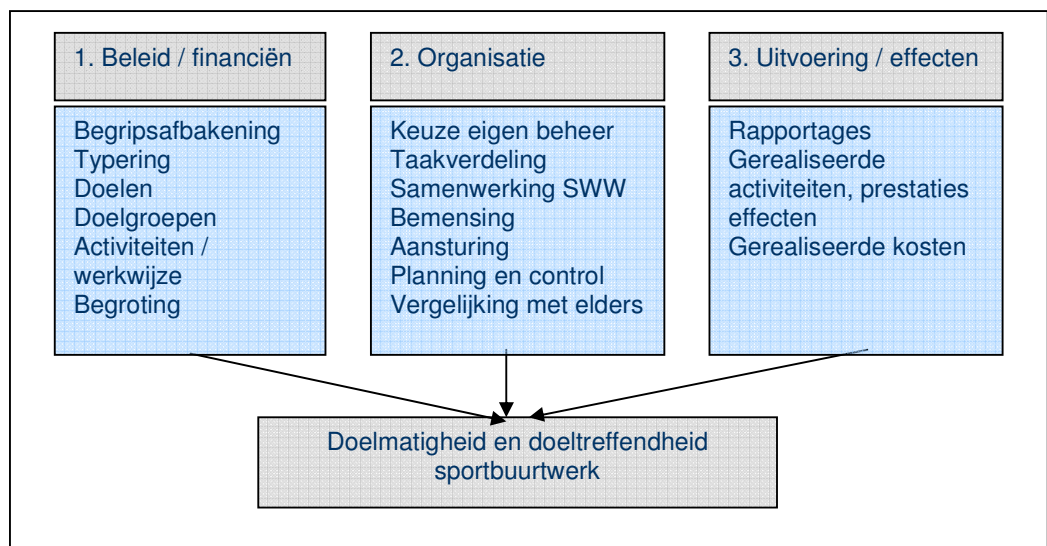
Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleidsveld sportbuurtwerk en het waar nodig formuleren van aanbevelingen.

Op basis van deze centrale vraag zijn een drietal deelvragen onderzocht, die als volgt zijn geformuleerd:

1. Wat was het inhoudelijke en financiële beleid op basis waarvan het sportbuurtwerk is uitgevoerd in de jaren 2002-2004?
2. Hoe is het sportbuurtwerk georganiseerd, welke keuzes zijn daarin gemaakt en waarom?
3. In hoeverre zijn de resultaten van het sportbuurtwerk bij het stadsdeel bekend en wat zijn deze resultaten (activiteiten, prestaties, effecten)?

Deze deelvragen leiden tot drie 'blokken' van aspecten die in het onderzoek betrokken zijn.



Figuur 1 Uitsplitsing van de centrale onderzoeksvraag naar drie 'deelblokken'

In essentie gaat het daarmee om het beoordelen van:

1. De kwaliteit van het beleid (Wat zijn de doelen en doelgroepen van het sportbuurtwerk? Is dat beleid helder (SMART) en consistent geformuleerd en uitgewerkt? Welk budget is daarvoor gereserveerd? Zijn de doelen voor het sportbuurtwerk aansluitend op de doelen van de stadsdeelraad?)
2. De kwaliteit van de organisatie van het sportbuurtwerk (Is er een heldere taakverdeling, in hoeverre is er samenwerking met Stichting Welzijn Westerpark (SWW), hoe is dat georganiseerd, hoe is de organisatie ingericht? Werken betrokken via heldere procedures, is er een duidelijke werkwijze; check op effectiviteit en efficiency in eigen planning en control, hoe werken andere stadsdelen?)
3. De kwaliteit van de uitvoering en de resultaten van het sportbuurtwerk (Welke activiteiten worden uitgevoerd, voor welke doelgroepen en met welk resultaat? Is de relatie tussen doelen en maatregelen helder, is er inzicht in effecten en efficiency? Hoe wordt er daarover gerapporteerd, ook richting het Dagelijks Bestuur en de stadsdeelraad?)

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau Jacques Necker uit Utrecht. Onderzoekers waren de heer drs. G.M. van Dieren en mevrouw drs. G.T. Wildeman. Het onderzoek bestond uit een combinatie van interviews en dossierstudie. De relevante beleidstukken van de afdeling Sport & Recreatie (S&R) zijn bestudeerd, alsmede beschikbare documenten voor activiteitenplanning en -evaluaties. Ook de begrotingen en rekeningen van de jaren 2002-2004, het coalitieprogramma en gemeentelijke nota's op het betreffende beleidsveld zijn in het onderzoek betrokken. Voor de vergelijking met andere stadsdelen zijn de actuele beleidsstukken op sportbuurtwerk opgevraagd en bestudeerd.

Voor deze vergelijking zijn drie stadsdelen geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- Sportbuurtwerk is een wezenlijk onderdeel van het beleid in het stadsdeel en bestaat al minimaal vijf jaar
- Het stadsdeel kent een afwijkende manier van organiseren van het sportbuurtwerk in vergelijking met het stadsdeel Westerpark

Op basis daarvan hebben is een vergelijking in organisatie en werkwijze met betrekking tot sportbuurtwerk uitgevoerd met de stadsdelen Zeeburg, Slotervaart en Amsterdam Oud Zuid.

Er zijn interviews afgenomen met (voormalige) medewerkers van de afdeling Sport en Recreatie van het stadsdeel Westerpark. Ook zijn interviews afgenomen met medewerkers van de afdelingen Financiën en Welzijn, de directie van Stichting Welzijn Westerpark en de portefeuillehouder Sport. Daarnaast is een interview afgenomen met een coördinator van het cluster Sportstimulering van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente Amsterdam en de betreffende beleidsmedewerkers sportbuurtwerk of coördinatoren van de drie geselecteerde stadsdelen. Bijlage 2 bevat een lijst van geïnterviewde personen.

Indeling rapportage

In het volgende hoofdstuk wordt het beleid op het gebied van het sportbuurtwerk in beeld gebracht over de afgelopen jaren. In Hoofdstuk 2 komt de wijze van organiseren en uitvoeren aan de orde zoals die in stadsdeel Westerpark gebruikelijk is. In Hoofdstuk 3 wordt een vergelijking uitgevoerd met drie andere stadsdelen. In het vierde hoofdstuk wordt uiteen gezet in hoeverre er inzicht bestaat in de effecten van het sportbuurtwerk. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies van het onderzoek.

Hoofdstuk 1

Beleid

Dit hoofdstuk richt zich op het beleid met betrekking tot het sportbuurtwerk in Amsterdam Westerpark. Wat verstaat men onder sportbuurtwerk? Welke activiteiten en doelgroepen vallen hieronder? Welke bedragen zijn ermee gemoeid en wat is de kwaliteit van het beleid?

1.1 Wat is sportbuurtwerk?

Vanouds wordt het sportbuurtwerk gezien als de laagdrempelige sportactiviteiten die in en om de sportaccommodaties worden georganiseerd door het stadsdeel voor de bewoners (jeugd, volwassenen en ouderen). Hoewel dit sportbuurtwerk voor alle doelgroepen bestemd is, heeft de jeugd hierin een belangrijk aandeel. De laatste jaren is er een ontwikkeling gaande naar activiteiten op scholen en op straat, veelal in de vorm van projecten voor specifieke doelgroepen. Denk daarbij aan bijvoorbeeld fitness voor meiden (meisjes vormen een lastig bereikbare doelgroep in het sportbuurtwerk), gehandicaptensport, of bewegingsactiviteiten voor allochtone vrouwen.

De hoofddoelstelling van het sportbuurtwerk wordt omschreven als *'het verhogen van het welzijn c.q. het welbevinden van een buurt, door individuen en groepen te betrekken bij het sportgebeuren en een doorstroom te bevorderen naar de georganiseerde sport.'*¹ Tevens wordt aangegeven dat het kenmerk van de sportbuurtwerkactiviteiten is dat ze laagdrempelig zijn. Dat wil zeggen dat de activiteiten goedkoop, niet verplichtend en voor iedereen toegankelijk zijn. De meeste activiteiten op het gebied van sportbuurtwerk, zoals ze worden omschreven in deze evaluatie, hebben één of meer van de volgende (neven)doelen:

- kennismaken met sportactiviteiten
- verbeteren van gezondheid (conditioneel)
- zinvolle vrijetijdsbesteding bieden
- doorverwijzing naar reguliere sportverenigingen
- gedragsontwikkeling / waarden en normen ontwikkelen

Het sportbuurtwerk kan worden onderscheiden in meer regulier aanbod dat jaarlijks wordt herhaald, en specifieke activiteiten om problemen rondom bepaalde risicojongeren op te lossen of te beperken (denk aan sportactiviteiten in de wijk). Ook heeft het sportbuurtwerk een speciale rol voor minder draagkrachtigen, omdat zij minder snel van de reguliere sportvoorzieningen gebruik zullen maken.

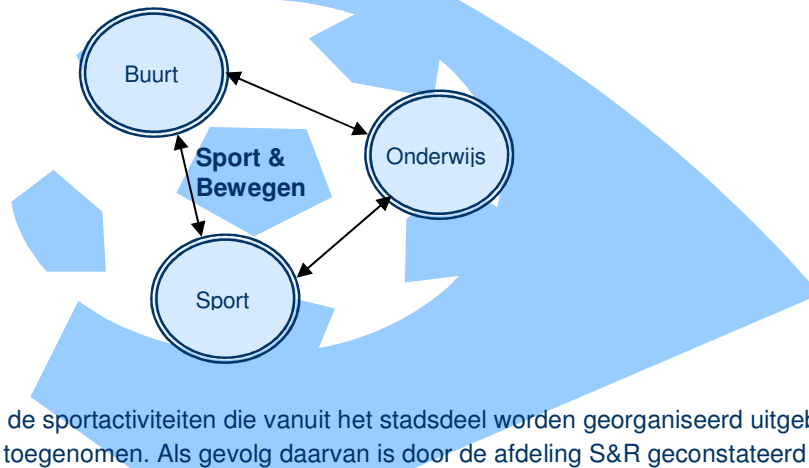
Het sportbuurtwerk (i.c. de sportbuurtwerkers) heeft tevens een adviserende, informerende en ondersteunende functie naar anderen, zoals scholen, centrale stad, welzijnsorganisaties en verenigingen.

In recente beleidsstukken is de hierboven beschreven algemene definitie van sportbuurtwerk niet meer opgenomen. Er bestaan zowel op papier als in de praktijk verschillende omschrijvingen ten aanzien van wat er nu wel en niet onder sportbuurtwerk valt. Soms wordt het gehele activiteitenprogramma van de afdeling S&R als sportbuurtwerk gezien. Dit zijn alle activiteiten van de afdeling, met uitzondering van het beheer van de sportaccommodaties en de ondersteuning van de sportverenigingen. Ook een groot project als Westerpark Actief en de sportbuurtclubs worden hieronder geschaard. De financiële administratie van het stadsdeel doet het iets anders en hanteert de term sportbuurtwerk voor alles wat niet met beheer van accommodaties te maken heeft. Naast deze 'brede' definities, wordt ook een meer 'smalle' definitie gehanteerd, waarbij alleen het klassieke

¹ Evaluatie sportbuurtwerkseizoen 2001-2002, afdeling Sport en Recreatie.

sportbuurtwerk in en rond de accommodaties als sportbuurtwerk wordt aangemerkt. Dit geldt bijvoorbeeld voor het huidige beleidsplan voor sport, 'Westerpark Sport! 2004-2010'² Westerpark Actief en de sportbuurtclubs vallen in die definitie buiten het sportbuurtwerk. De omschrijving van sportbuurtwerk beperkt zich in het actuele beleid tot het 'reguliere sportprogramma' met als doel 'het aanbieden van laagdrempelige activiteiten in sportaccommodaties en het laten kennismaken met sport'.

Figuur 2 de BOS-driehoek waarin de activiteiten van Sport & Bewegen worden ondergebracht



Sinds 2001 zijn de sportactiviteiten die vanuit het stadsdeel worden georganiseerd uitgebreid, en is ook het budget toegenomen. Als gevolg daarvan is door de afdeling S&R geconstateerd dat de term sportbuurtwerk niet alle activiteiten meer dekt. Daarom koos de afdeling voor de term Sport en Bewegen voor alle activiteiten die niet gerelateerd zijn aan het beheer van accommodaties. Om helderheid te scheppen en de afstemming te verbeteren, wil de afdeling S&R in de toekomst gaan werken vanuit 'BOS-driehoek' bestaande uit Buurt, Onderwijs en Sport (zie Figuur 1). Het idee daarvan is, dat in het sportbeleid alle activiteiten met elkaar te maken hebben, maar tegelijk goed te onderscheiden en te organiseren zijn onder deze drie noemers. Onder het kopje 'Buurt' wordt dan het reguliere sportbuurtwerk geschaard, inclusief specifieke projecten als Westerpark Actief. Onder Onderwijs vallen alle sportactiviteiten die gerelateerd zijn aan scholen, zoals sportbuurtclubs. Onder Sport valt de ondersteuning van sportverenigingen.

In dit onderzoek richten wij ons op het sportbuurtwerk in deze wat 'bredere' zin, dat wil zeggen alle buurtgerelateerde activiteiten, met daarin naast de klassieke activiteiten in en rond de accommodaties ook de specifieke projecten en activiteiten in de buurten en wijken.

De afdeling Sport & Recreatie onderscheidt de volgende doelgroepen:³

- Kinderen van 7 t/m 12 jaar
- Tieners van 13 t/m 16 jaar
- Jongeren van 16 t/m 23 jaar (zowel jongens als meiden)
- Volwassenen vanaf 18 jaar
- Senioren vanaf 55 jaar
- Gehandicapten (aangepaste sporters)
- Chronisch zieken

² Ook wel 'Plan van actie voor de sport 2004-2010' geheten.

³ Zie Evaluatie sportbuurtwerkseizoen 2001-2002 en Evaluatie Sport & Bewegen seizoen 2002-2003.

Sportbuurtwerk richt zich dus op zowel volwassenen en ouderen, als op jeugd. Voor volwassenen wordt bijvoorbeeld een introductieprogramma tennis of beweging voor ouderen georganiseerd. In verhouding zijn dit minder activiteiten dan de activiteiten gericht op jeugd. Uit de gesprekken blijkt dat zestig procent van de activiteiten is gericht op jeugd tussen de vijf en 24 jaar. Ook blijkt dat de medewerkers van S&R het grootste gedeelte van hun tijd met jeugdactiviteiten bezig zijn, omdat het aanbod voor volwassenen beperkter is en minder inspanning vergt qua organisatie.

De belangrijkste activiteiten die onder sportbuurtwerk vallen zijn:

- *Winterprogramma en zomerprogramma sportactiviteiten in het Bredius Sportcentrum en Sportcentrum Hogendorp.* Gericht op jeugd en volwassen. Het gaat hier om het reguliere sportprogramma in accommodaties en buitenlocaties (zomermaanden). Doel is het aanbieden van laagdrempelige sportactiviteiten gericht op het verbeteren van de gezondheid en het aanbieden van kennismakingen met sport.
- *Westerpark Actief* (sinds 2003). Gericht op jongeren van 12 tot 23 jaar. Een sport-, spel- en cultureel programma dat het hele jaar doorloopt en bestaat uit gratis activiteiten op doordeweekse dagen. Daarnaast worden grote evenementen georganiseerd (buurteesten, voetbaltoernooien). In dit project is er sprake van samenwerking tussen SWW en de afdeling S&R. SWW verzorgt de meer culturele activiteiten, S&R de sportgerelateerde activiteiten. De doelgroepen bestaan zowel uit de reguliere jeugd als de 'risicogroepen'. Inschrijven is niet verplicht. Afdeling Welzijn en afdeling S&R weten overigens wel welke personen regelmatig aan activiteiten deelnemen, wat er met hen aan de hand is, waar ze problemen veroorzaken e.d. Gemiddeld worden er zes sportactiviteiten tegelijkertijd georganiseerd, waarbij voetbal, basketbal en krachtsport (16+) de populairste zijn. Vaste kern 20-30 jongeren, groep tot 100 jongeren potentieel. Daarnaast ook 'the deal', waarin jongeren zelf (na afspraken) activiteiten kunnen organiseren (met medewerking van organisatie Westerpark Actief). Westerpark Actief was tot op heden een project dat mede op basis van Urban-gelden is gesubsidieerd. Hoewel deze gelden niet meer beschikbaar zijn, heeft de stadsdeelraad ervoor gekozen dit project als regulier werk voort te zetten en in het gehele stadsdeel op deze wijze te gaan werken.⁴ De andere jeugdactiviteiten, zoals Sport op Straat (sport- en spelactiviteiten voor jeugd van 6 t/m 18 jaar) en Sport in de Wijk (sportactiviteiten voor risicojongeren uit de Spaarndammerbuurt tussen 16 en 23 jaar) zijn of worden onder Westerpark Actief gebracht.
- *Sportbuurtclub (12-)*: Gericht op groep 5 t/m 8 van de basisscholen. Het is een naschoolse sportclub, met gratis lidmaatschap (inschrijven is verplicht). Kinderen kunnen zes modules volgen die allemaal eindigen met een toernooi bij een vereniging. Organisatie in handen van afdeling S&R, uitvoering via een ingehuurde LO-docent. Doel is kennismaking met nieuwe, niet dagelijkse sport, invloed hebben op het beweeggedrag van kinderen, tegengaan vervetting. Getracht wordt een gerichte doorstroming naar de sportvereniging en de sporthallen te bewerkstelligen. Door registratie is bijkomend effect een directe aansturing in positief en negatief gedrag.⁵
- *Bewegingsstimulering voor ouderen.* Gericht op alle ouderen boven de 55 jaar en de organisaties die te maken hebben met deze ouderen. Doel is ouderen en hun intermediairen bekend en bewust maken van de sportieve mogelijkheden in het stadsdeel door middel van een brochure.
- *Pilot Bewegingsstimulering voor allochtone vrouwen:* Gericht op vrouwelijke migranten met chronische pijnklachten. Doel via groepstraining zowel werken aan verminderen van pijnklachten en ook voorlichting bieden en ruimte om de zaken uit hun leefwereld te kunnen bespreken.

⁴ Westerpark Actief is begonnen als experiment in de Spaarndammerbuurt en de Zeeheldenbuurt.

⁵ Uit: Evaluatie sportbuurtwerkseizoen 2001-2002.

Een specifiekere uitwerking van de diverse activiteiten op het gebied van sportbuurtwerk is opgenomen in Bijlage 1.

1.2 Beleidsvoornemens en doelen

Uit de Evaluatie Sport & Beweging seizoen 2002-2003 blijkt dat onder andere de volgende subdoelen worden beoogd met het sportbuurtwerk:

- Sportbuurtwerk wordt gezien als instrument om achterstandsgroepen te bereiken en om een halt toe te roepen aan de bewegingsarmoede en -achterstand onder de stadsdeelbewoners.
- Er wordt gezorgd voor het versterken van de driehoek buurt, onderwijs en sport (BOS) door een gericht bewegingsprogramma aan te bieden, die doorstroming naar de georganiseerde sport kan bewerkstelligen. Daarin vervult de afdeling S&R een brugfunctie.
- Om sport en bewegen een vaste basisplaats te geven in de buurt worden er samenwerkingsvormen met organisaties opgezet die, vanuit de eigen expertise en missie, specifieke doelgroepen benaderen.

Het recente beleid met betrekking tot het sportbuurtwerk is verwoord in het '1^e deel beleidsplan Sport en Recreatie 2002' en het eerder genoemde plan 'Westerpark Sport! 2004-2010'. Het eerste stuk is met name een beschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen waar het sportbeleid mee te maken krijgt (individualisering, demografische ontwikkelingen etc.). Het tweede stuk is een meer praktische vertaling van deze ontwikkelingen in beleidskeuzes, uitgewerkt naar de drie elementen van de BOS-driehoek: Buurt en sport, Onderwijs en sport en Sportverenigingen. Uitgangspunt in het sportbeleid is het 'dubbelkarakter' van sport: enerzijds de zin van sportbeoefening als doel op zichzelf, en anderzijds de maatschappelijke component van sport als middel voor het leren samenwerken, normen en waarden, en het verbeteren van de gezondheid. Het plan richt zich specifiek op jeugd, ouderen en gehandicapten.

Op het gebied van sportbuurtwerk bevat dit plan een groot aantal actiepunten van operationele aard. Enkele nieuwe dingen die het plan bevat zijn het inzetten op samenwerking met Topscore (een initiatief van het DMO van de gemeente Amsterdam) en het inzetten op sportbuurtclubs bij alle basisscholen.

Het plan zoekt aansluiting bij het programma-akkoord 2002-2006. Daarin wordt met name aangegeven dat alle Amsterdammers moet kunnen sporten, het sportaanbod 'meer aandacht' vergt en de afstemming tussen jongerenwerk en sportbuurtwerk dient te worden verbeterd.

Daarnaast komt ook in andere beleidsplannen het sportbuurtwerk aan de orde. Dit geldt in het bijzonder voor de nota Decentraal Onderwijs- en Jeugdplan (2005), waarin het tweede deel betrekking heeft op het jeugdbeleid. Hierin worden voorzieningen en activiteiten in beeld gebracht die met elkaar zorg moeten dragen voor een integrale aanpak van het jeugdbeleid. Westerpark Actief en de sportbuurtclubs dienen hierin volgens de nota een belangrijke rol in te spelen. Centraal in dit plan staat het streven naar een integrale aanpak van het jeugdbeleid door verschillende beleidsvelden en voorzieningen met elkaar in verband te brengen. Dit wordt in het plan de levensloopbenadering genoemd, waarin per levensfase de belangrijkste beleidsinstrumenten op het gebied van welzijn, onderwijs, sport in beeld worden gebracht. Door zogeheten 'ketenregie' (eenduidige aansturing en werkwijze van instanties en voorzieningen) moet worden gezorgd dat deze integrale aanpak concreet wordt. In dit plan komen Westerpark Actief en het overige sportbuurtwerk als algemene voorzieningen in beeld, samen met onder andere het welzijnswerk en jongerengezondheidsorganisaties.

De feitelijke samenwerking met het beleidsveld Welzijn beperkt zich op dit moment tot de praktische samenwerking in het project Westerpark Actief. De ervaring is dat deze samenwerking de laatste tijd goed verloopt, mede als gevolg van de heldere taakverdeling en de projectstructuur van Westerpark Actief. Daarmee is het risico op overlap op het gebied van jeugd en jongeren vrijwel uitgesloten. Op andere gebieden wordt niet samengewerkt en bestaat dit risico dus wel (zie Hoofdstuk 2).

1.3 Kwaliteit van beleid

Alle beleidsstukken overziende, valt op dat er in algemene zin wel duidelijkheid is over de visie en doelen van het sportbuurtwerk. Met name de focus op laagdrempeligheid, sportstimulering voor iedereen en de nevendoelen van sport zijn duidelijk verwoord en komen in de diverse beleidsstukken terug. De verschillende beleidsstukken verwijzen naar elkaar, en de uitgangspunten die erin worden genoemd komen grotendeels overeen.

Tegelijk is het beleidsveld wat onoverzichtelijk en is de inhoudelijke sturing op het beleidsveld onhelder. Dit heeft een aantal redenen:

1. De formulering van het beleid is te algemeen beschrijvend, en te weinig doelgericht, SMART en consistent.⁶ Van maatregelen en activiteiten is vaak niet duidelijk wat ermee wordt beoogd in termen van maatschappelijk effect en welke prestaties in dat verband reëel worden geacht, gegeven de inspanningen die ermee zijn gemoeid. Hoewel het duidelijk is dat maatregelen en effecten moeilijk meetbaar zijn en veelal niet één op één vast te stellen zijn, neemt het niet weg dat het wel degelijk mogelijk is beoogde effecten en te nemen maatregelen nadrukkelijker met elkaar in verband te brengen. De formuleringen zijn in het huidige beleid te algemeen, en te weinig consistent. Daar komt bij, dat het beleidsveld wat onoverzichtelijk blijft door de verschillende omschrijvingen die voor sportbuurtwerk worden gehanteerd, de introductie van de BOS-driehoek die als 'kapstok' wordt gehanteerd en de indeling in doelgroepen die in de stukken terugkomt. Deze verschillende indelingen maken het overzicht gebrekkig. Er is consistentie in algemene uitgangspunten, visie en belangrijkste projecten, maar de specifieke vertaling naar wat hoe bijdraagt aan welke doelen en effecten blijft op alle beleidsniveaus onoverzichtelijk.

Enkele voorbeelden:

- *Het programma-akkoord 2002-2006 geeft aan dat het sportaanbod 'meer aandacht' vergt en dient te worden geïntensiveerd. Waarom dat nodig is en welke effecten worden beoogd, wordt niet aangegeven.*
- *Het plan Westerpark Sport! 2004-2010 bevat een groot aantal beschrijvingen van activiteiten, aangevuld met 'ambities', verdeelt over de verschillende activiteiten en projecten. Deze ambities zijn veelal organisatorisch / praktisch van aard, zoals het laten opgaan van diverse activiteiten in Westerpark Actief, het inventariseren van behoefte aan zwemlessen, het onderzoeken van mogelijkheden voor een algemene fittest en het koppelen van maatschappelijke thema's aan sportmodules. Er wordt nauwelijks aangegeven welke effecten men daarmee beoogt, en er worden geen meetbare doelen of prestaties aan gekoppeld.*
- *De programmabegroting en -rekening bevatten een tabel met een vaste lijst doelstellingen die elk jaar terugkomt. Deze indeling is handzaam en overzichtelijk, maar bevat geen meetbare indicatoren over doelgroepen, activiteiten en aantallen deelnemers. Een doel is bijvoorbeeld 'het dagelijks aanbieden van sport-, spel en sociale culturele activiteiten aan kinderen en jongeren' of 'het stimuleren van sporten door inactieven'. Onduidelijk blijft, welke resultaten men beoogt, in relatie tot de kosten.*

⁶ Met SMART wordt bedoeld: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.

2. Niet alle 'schakels' in de beleidscyclus zijn ingevuld. Er worden door de afdeling S&R geen afdelingsplannen of bijdragen aan sectorplannen opgesteld die de jaarlijkse sturing op de doelstellingen ondersteunen. De enige jaarlijkse sturing ligt in de programmabegroting, waarin in algemene zin een aantal doelen is opgenomen dat jaarlijks terugkomt, aangevuld met enkele prioriteiten die grotendeels zijn ontleend aan het plan Westerpark Sport!. Wat ontbreekt, is de jaarlijkse concretisering op uitvoeringsniveau in een afdelingsplan, waarin doelstellingen en normen zijn opgenomen en de samenhang wordt bewaakt.

3. Dat wil echter niet zeggen dat er op het beleidsveld sport geen plannings en evaluaties worden gemaakt. Wij hebben in verband met het onderzoek een groot aantal plannings, startnotities, memo's en projectplannen voor diverse activiteiten op het gebied van sportbuurtwerk onder ogen gehad, evenals diverse evaluaties, terugblikken en eindverslagen. Echter, de veelheid aan verschillende typen plannen en evaluaties en het gebrek aan eenduidigheid daarin leidt tot een gebrek aan de samenhang en overzicht. Soms is er wel een evaluatie, maar geen projectplan en andersom. Veel stukken zijn operationeel-beschrijvend van aard en niet planmatig of evaluatief van aard. Soms is het een projectevaluatie geschreven door de betrokken medewerker, soms is het een verslag van een evaluatie tussen verschillende medewerkers naar aanleiding van een incident tijdens een activiteit. Soms worden weliswaar aantallen deelnemers genoemd in evaluaties, maar dan is niet duidelijk of dit aansluit bij de doelstellingen of verwachtingen, en wat dat voor een eventueel vervolg betekent. Zo is bij de reguliere sportactiviteiten niet duidelijk wie hieraan deelnemen, en of dat ook de beoogde doelgroepen betreft.

De aantallen deelnemers en activiteiten in de Evaluatie Sport & Bewegen Seizoen 2002-2003 komen exact overeen met die van het seizoen 2001-2002. Dit wekt de indruk dat aan deze cijfers niet veel aandacht is besteed. Daarnaast zijn de projectevaluaties verschillend opgezet, wat erop duidt dat er geen uniforme evaluatieformulieren worden gehanteerd. Basisgegevens als periode van uitvoering, datum van evaluatie, betrokken medewerkers en budget ontbreken soms. In één van de evaluaties merkt de schrijver op dat het wel de bedoeling is dat er jaarlijks evaluatierapporten worden opgesteld over de sportprojecten, maar dat dit in de praktijk wel eens anders loopt. Kortom,

- Er wordt niet systematisch gewerkt met de tweeslag planning-evaluatie, en er is geen vast format voor plannings en evaluaties van activiteiten;
- Er wordt veelal geen relatie gelegd tussen beoogde doelen en gerealiseerde resultaten;
- Evaluaties zijn vaak operationeel en beschrijvend van aard, en niet waarderend / beleidsmatig van aard.

1.4 Financiën

Stadsdeel Westerpark heeft 33.000 inwoners en vier sportaccommodaties en is daarmee vergeleken met de overige stadsdelen ruim voorzien van faciliteiten. Het geld voor het beleidsveld sport dat beschikbaar is, komt grotendeels uit het stadsdeelfonds en eigen middelen. Daarnaast kan er een beroep worden gedaan op stimuleringsfondsen vanuit de gemeentelijke dienst DMO, of via het DMO op landelijke gelden, zoals bijvoorbeeld de BOS-impuls. Ook zijn er gelden voor sport beschikbaar gekomen in het kader van ISV en Urban (Europese subsidie). Westerpark Actief is tot en met 2005 grotendeels uit Urban-gelden gefinancierd.

De totale lasten binnen de begroting Sport liggen op 3,9 miljoen euro (jaarrekening 2004). Het betreft hier zowel de activiteiten binnen Sport en Bewegen als het accommodatiebeheer. Het totaal aan

lasten binnen het onderdeel Sport en Bewegen ligt op 970.000 euro, tegen 305.000 euro aan inkomsten van derden (realisatie 2004).

Vanaf 2005 is er binnen het beleidsveld Sport ruim 1,4 miljoen euro minder geld beschikbaar uit subsidies en ISV-gelden.⁷ Westerpark Actief (als project binnen Sport en Bewegen) wordt sinds 2005 voor 75.000 euro gefinancierd uit eigen middelen en zal vanaf 2006 als reguliere werkwijze voor het werken met kinderen en tieners in de openbare ruimte worden gehanteerd.

De jaarrekeningen over de jaren 2002-2004 laten overschrijdingen zien op het beleidsterrein Sport. Deze overschrijdingen kunnen voor een groot deel toegeschreven worden aan het onderdeel accommodaties. De begrote inkomsten voor verhuur zijn in die jaren niet gehaald (zowel Hogendorp Sportcentrum als Sportcentrum Bredius) en in 2003 was er sprake van fors tegenvallende energielasten in de accommodaties. Voor 2005 zijn de begrote huurinkomsten naar beneden bijgesteld en is een versoering van de openstelling van sporthallen doorgevoerd.

Daarnaast hebben overschrijdingen betrekking op de hogere kosten voor de inhuur van extern personeel, als gevolg van hoog ziekteverzuim (2004).

In het sportbuurtwerk hebben de overschrijdingen in 2002 met name te maken met hogere promotiekosten en de start van Westerpark Actief. De lasten voor dit project konden echter later gedeclareerd worden bij Urban (Europese subsidie).

Wanneer we kijken naar de relatie tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven, valt op dat met name op de personeelsgerelateerde posten vaak forse afwijkingen ontstaan (zie verderop). Ook de posten voor materiaalkosten vallen naar verhouding soms fors hoger uit dan begroot.⁸

Op het niveau van activiteiten valt op dat het 'klassieke' sportbuurtwerk (dat wil zeggen het sportbuurtwerk exclusief de bijzondere projecten als Westerpark Actief, Sport op straat etc.) structureel hogere uitgaven kent dan begroot (zie Tabel 1). Dit heeft met name als oorzaak hoger uitvallende kosten voor (personeel van) derden en telefoonkosten. Voor deze posten zijn tot 2005 geen kosten begroot, maar jaarlijks wel kosten gemaakt. Ook de eerder genoemde hoger uitvallende materiaalkosten spelen een rol. In Bijlage 3 is ter toelichting een uitsplitsing van Tabel 1 opgenomen naar kostensoorten.

Ook de voorlopige cijfers voor 2005 laten een overschrijding zien bij het sportbuurtwerk. Dat geldt ook voor de activiteit Sport in de Wijken (€ 12.756 overschrijding). Daarnaast kent het GALM-project in de periode 2002-2005 structureel hogere uitgaven dan begroot. Bij de andere activiteiten is het beeld minder eenduidig: in sommige jaren ontstaat een overschrijding, in andere jaren niet.

Tabel 1 Begrote en werkelijke uitgaven activiteiten sportbuurtwerk 2002-2005

Jaar	Begrote uitgaven (€)	Werkelijke uitgaven (€)	Overschrijding (%)
2002	9.730	28.079	189%
2003	8.420	52.856	528%
2004	8.470	13.778	63%
2005 (voorlopig)	13.630	16.912	24%

⁷ Pagina 134 van de Programmabegroting 2005 geeft aan dat er op sport 1,4 miljoen minder aan ontvangen subsidies te verwachten zijn.

⁸ Bijv. 2003: Materiaalkosten sportbuurtwerk begroot € 8.420, gerealiseerd € 20.141.
Materiaalkosten Westerpark Actief begroot € 0, gerealiseerd € 11.581.

In Tabel 2 is een overzicht opgenomen van het totaal aan personeelslasten binnen de activiteiten voor Sport en Bewegen, op basis van de realisatie over de jaren 2002-2004. De bijzonder lage eigen personeelslasten in 2002 in deze tabel blijken overigens niet te kloppen, zo is door de afdeling Financiën bevestigd. Vermoedelijk is de uiteindelijke doorboeking van personeelslasten in de jaarafsluiting meegenomen en is hiervan geen separate staat meer uitgedraaid.

Uit Tabel 2 is af te lezen, dat de verdeling van gerealiseerde uitgaven op extern personeel grillig verdeeld is over de activiteiten door de jaren heen. Desgevraagd is vanuit de afdeling S&R aangegeven, dat dit deels te maken heeft met een niet uniforme manier van boeken van lasten en uren op de juiste activiteiten. Daardoor ontstaat soms een wat scheve verdeling. Tevens zorgt het onderbrengen van activiteiten bij Westerpark Actief voor een verschuiving (zoals Sport op Straat, dat vanaf 2004 bij Westerpark Actief is ondergebracht). Ten derde is de inhuur van extern personeel soms het gevolg van ziekte van eigen personeel, en dus onvoorspelbaar verdeeld over verschillende activiteiten.

Tabel 2 Overzicht personeelslasten 2002-2004 Sport en Bewegen Westerpark

Kosten extern personeel (€)							
Jaar	Sportbuurt-werk	Sport op Straat	Vakantie-activiteiten	Jeugdsport-stimulering / Sport in de wijken	Uitbreiding Sportbuurtclub	Westerpark Actief	Totaal extern pers.
2002	0	58.681	0	25.906	0	8.809	93.396
2003	15.890	35.566	200	6.925	15.577	68.470	142.628
2004	1.121	0	1.462	19.670	64.635	43.455	130.344

Kosten intern personeel (€)			
Jaar	Doorbelaste personeelslasten Stadsdeelwerken	Projectpers. Westerpark Actief	Totaal intern pers.
2002	172.865	0	172.865
2003	602.174	6.683	608.857
2004	563.528	18.048	581.576

Totaal personeel	
2002	266.261
2003	751.485
2004	711.919

Opvallend is wel, dat er in 2002 en 2003 geen lasten voor externe inhuur waren begroot, terwijl er in die jaren wel inhuur plaatsvond. In 2004 was daarvoor € 115.270 begroot, met een overschrijding van € 15.074 op het totaal van inhuur van extern personeel. Daarbij valt op, dat bij activiteiten waar externe inhuur was begroot, dit veelal te ruim is begroot, en dat bij activiteiten waar geen externe inhuur is begroot, soms fors werd ingehuurd.⁹ Ook bij de post '(Overige) kosten derden' zien we dergelijke afwijkingen, evenals bij het projectpersoneel Westerpark Actief. Desgevraagd is vanuit de afdeling S&R aangegeven, dat nog het nodige werk dient te worden verzet om de begroting reëler te maken, met name om de aansluiting met de praktijk te verbeteren, zowel wat betreft bedragen als benaming van activiteiten en kostensoorten.

⁹ Bijvoorbeeld uitbreiding sportbuurtclubs 2004: € 64.636 werkelijke lasten inhuur personeel derden, tegen € 0 begroot.

Hoofdstuk 2

Organisatie van het sportbuurtwerk

In dit hoofdstuk komt de organisatie en werkwijze met betrekking tot het sportbuurtwerk in Westerpark en een drietal andere stadsdelen aan de orde. Dit met het oog op de vraag welke andere organisatievormen mogelijk zijn en wat de voor- en nadelen zijn in relatie tot de werkwijze in Westerpark.

2.1 Organisatievorm

Vóór de instelling van stadsdelen werd de sport in Amsterdam centraal georganiseerd vanuit de Dienst voor de Sport (het huidige DMO) en haar voorgangers.¹⁰ Met de decentralisatie, begonnen in 1982 en in 1990 in heel Amsterdam doorgevoerd, is de sport voor een belangrijk deel de bevoegdheid van de stadsdelen geworden (zie ook paragraaf 2.4).

Door het ontstaan van het stadsdeel Westerpark in 1990 kreeg de nieuwe ambtelijke organisatie de verantwoordelijkheid van het beheer van vier sportaccommodaties (Bredius Sportcentrum, Bredius Openlucht zwembad, Sportcentrum Hogendorp en Sportpark Transformatorweg). De ambtenaren die verantwoordelijk waren voor het beheer, de sportbeheerders, vielen onder de toenmalige afdeling Grondzaken van de sector Stadsdeelwerken. De sportbuurtwerkers die in de sporthallen en in de buurten activiteiten organiseerden, vielen onder de afdeling Welzijn. Gekozen is om vlak na de oprichting van het stadsdeel deze twee op sportgerichte beleidstaken onder te brengen in één afdeling Sport & Recreatie (S&R) die onder de sector Stadsdeelwerken viel.

De keuze voor een deze organisatievorm in 1990 niet zo zeer een (politieke) keuze geweest, maar meer een logisch voortvloeisel uit het al functioneren van sportbuurtwerkers in de buurten en wijken van stadsdeel Westerpark. In de loop der jaren is op ambtelijk niveau een aantal malen de discussie gevoerd om sportbuurtwerk en gerelateerde activiteiten op een andere manier te organiseren, zo blijkt uit interviews. Dit heeft nooit geleid tot een keuze voor verandering. De redenen die hiervoor worden gegeven, zijn uiteenlopend en variëren van de wens tot het vasthouden aan de ambtelijke status en de rechtspositie van medewerkers tot het handhaven van sport en de sportmedewerkers als visitekaartje van het stadsdeel als middel voor gezondheid en leefbaarheid. Het stadsdeel Westerpark staat bekend als zeer actief als het gaat om sportbuurtwerk, daar wordt binnen het stadsdeel aan gehecht.

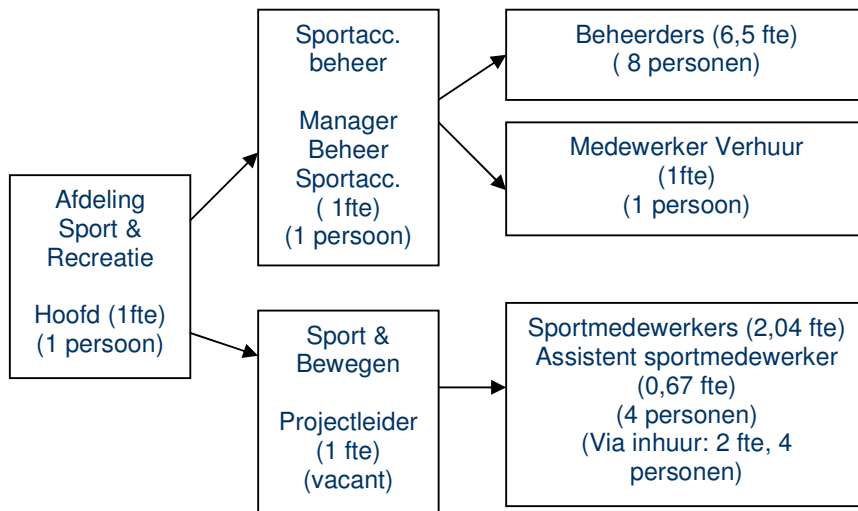
Vanaf januari 2006 is de afdeling S&R niet langer een onderdeel van de sector Stadsdeelwerken, maar van de nieuwe sector Maatschappelijke Ontwikkeling en Dienstverlening. Hieronder valt ook de afdeling Welzijn. De bedoeling is mede, dat dit stimulerend werkt in de samenwerking en afstemming tussen Welzijn en Sport & Recreatie.

2.2 Werkwijze en taakverdeling afdeling

De afdeling S&R is verdeeld in twee onderdelen; sportaccommodatiebeheer en Sport & Bewegen (voorheen aangeduid met sportbuurtwerk) – zie Figuur 3. Onder de laatste valt het sportbuurtwerk, de activiteiten van Westerpark Actief, sportbuurtclubs en alle andere sportgerelateerde activiteiten. De vaste formatie van dit onderdeel bestaat uit 3,71 fte (projectleider en sport(assistent)medewerkers), waarbij de vacature van de projectleider al ruim een jaar niet is ingevuld. Daarnaast werkt Sport &

¹⁰ Uit: 'Resultaat door samenspel, Gemeentelijke nota Sportstimulering 2003-2010', DMO, Afdeling Sport & Recreatie, Team Sportstimulering, juni 2003, pagina 8.

Bewegen met extern personeel (uitzendkrachten), van wie enkele personen inmiddels al langere tijd aan de afdeling verbonden zijn.



Figuur 3 Overzicht werkverdeling afdeling Sport en Recreatie (2005)

De organisatievorm (sportbuurtwerk en sportgerelateerde activiteiten in eigen beheer organiseren en uitvoeren) brengt met zich mee dat de organisatie van de afdeling erop gericht is om dit werk zo veel mogelijk door eigen medewerkers te laten organiseren en uitvoeren. Omdat in de jaren 2002, 2003 en 2004 veel nieuwe projecten zijn gestart (bijvoorbeeld Westerpark Actief) met in eerste instantie incidenteel geld, kon de afdeling daarvoor gebruikmaken van extra ingehuurde medewerkers. Deze medewerkers zijn inmiddels langdurig aan de afdeling verbonden en het is de wens van de afdeling hen ook in vaste dienst aan te nemen, nu veel van dit incidenteel geld is omgezet in structureel geld.

Als nadeel voor de werkwijze in Westerpark wordt genoemd, dat met een relatief 'vaste' bezetting van uitvoerende medewerkers, het risico bestaat dat de beoogde flexibiliteit niet wordt gerealiseerd en de personeelslasten relatief hoog blijven. Immers, de kosten voor ziektevervanging komen voor rekening van het stadsdeel, en medewerkers die al lang aan de afdeling zijn verbonden hechten veelal aan de klassiekere vormen van sportbuurtwerk, zo wordt aangegeven. Dit heeft als risico dat in de praktijk nieuwe activiteiten als extra worden georganiseerd bovenop het bestaande sportbuurtwerk, en er weinig 'nieuw voor oud' beleid wordt ingezet. Als voordeel wordt genoemd de korte lijnen die er zijn tussen bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders. Hierdoor is flexibiliteit mogelijk en kan snel ingespeeld worden op de (politieke) actualiteit. Al eerder is genoemd dat Westerpark het sportbuurtwerk als visitekaartje van het stadsdeel beschouwt, en dat dit het beste kan worden gewaarborgd met eigen medewerkers.

Met de nadruk om in de toekomst te gaan werken vanuit de 'BOS-driehoek' bestaande uit Buurt, Onderwijs en Sport, heeft de afdeling ook de ambitie om deze structuur door te voeren in de organisatie en taakverdeling. Daarop vooruitlopend zou dat betekenen dat onder het afdelingshoofd twee bewegingsconsulenten vallen (voor Buurt en voor Onderwijs en Sport) en daaronder zes sport(assistent)medewerkers.

2.3 Samenwerking met SWW en afdeling Welzijn

Met de keuze om het sportbuurtwerk bij de start van het stadsdeel vanuit de afdeling Welzijn onder te brengen in een eigen afdeling S&R is de natuurlijke samenwerking tussen welzijnsactiviteiten en sportactiviteiten losgekoppeld. Hoewel er door wel wat pogingen werden ondernomen, heeft samenwerking bij activiteiten of gezamenlijk activiteiten organiseren, in de jaren daarna nauwelijks plaatsgevonden. Afstemming gebeurde eigenlijk alleen rond de zomer om qua planning en soort activiteiten elkaar niet in de weg te zitten.

Dat de samenwerking beperkt bleef, heeft volgens de betrokkenen te maken met cultuurverschillen en het beeld dat men van elkaar heeft. Binnen het beleidsveld Welzijn bestaat het beeld dat de medewerkers van de afdeling S&R sport te veel als doel op zichzelf zien, en te weinig oog hebben voor de doelgroepen die echt ondersteuning nodig hebben. De sportmedewerkers zelf hebben het beeld dat men bij de welzijnsorganisatie te weinig verstand heeft van sport, dit type activiteiten niet professioneel ondersteunt (en daar niet gekwalificeerde medewerkers op inzet) en de sportactiviteiten vooral als middel gebruikt om andere doelen te bereiken.¹¹ De afdeling Welzijn ziet sport primair als middel tot bijvoorbeeld integratie en sociale activering, terwijl de afdeling S&R sportbeoefening nadrukkelijker ook ziet als doel op zichzelf (sport is leuk en zinvol). Een derde onderscheid zit in de keuze van doelgroepen; waar de afdeling S&R met het sportbuurtwerk het doel nastreeft om alle inwoners in Westerpark te laten sporten, zou SWW (financiële) stimulering bewust reserveren voor minder draagkrachtigen.

Met het ontstaan van Westerpark Actief in 2003 is deze samenwerking zeer verbeterd, zo geven alle betrokkenen aan. Zoals eerder beschreven werken de afdeling Welzijn en S&R hierin samen met SWW in een stuur- en projectgroep. Deze samenwerking ontstond mede ter bevordering van de afstemming en het voorkomen van overlap in het aanbod van activiteiten (dus: niet allebei een groot buurtfeest in hetzelfde weekend organiseren). De taakverdeling bij gezamenlijke activiteiten is volgens de afdeling Welzijn en de afdeling Sport & Recreatie helder. Alle taken rondom de sportactiviteiten worden georganiseerd door de medewerkers van S&R, alle andere (cultuur)activiteiten worden georganiseerd door de welzijnsmedewerkers van SWW. Overigens zijn de medewerkers wel geregeld bij elkaars activiteiten aanwezig, bijvoorbeeld een barbecue waar tegelijkertijd een voetbalcompetitie wordt georganiseerd.

De financiën voor Westerpark Actief zijn strikt gescheiden. De afdeling Welzijn betaalt haar deel van het budget voor Westerpark Actief, dat geldt ook voor de afdeling S&R. Het geld van de afdeling Welzijn wordt via subsidies aan SWW verstrekt.

De bereidheid van SWW om in de toekomst de huidige taken van het stadsdeel op het gebied van sportbuurtwerk uit te voeren is er op directieniveau. Dat geldt niet direct voor het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties. Het aanbod in activiteiten zou nauwelijks wijzigen, maar SWW zou op basis van de eigen visie op sport en welzijn pleiten om de doelgroep te beperken tot sociaal zwakkeren en financieel minder draagkrachtigen. De afdeling S&R wil liever een onderdeel blijven van de gemeentelijke organisatie.

2.4 Rol gemeentelijke Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling

Met de decentralisatie in 1990 en het ontstaan van de stadsdelen is het sportbeleid voor een belangrijk deel de bevoegdheid van de stadsdelen geworden. De stadsdelen zijn vrij om binnen de kaders een eigen sportbeleid te voeren. Een aantal taken en bevoegdheden is de verantwoordelijkheid van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente

¹¹ Zie ook de rapportage 'Jeugdkaravaan, een vergelijkende analyse tussen de stadsdelen Centrum, Westerpark en Ouderamstel', Radar, september 2005.

Amsterdam gebleven. Dit betreft taken of verantwoordelijkheden die gezien de expertise of omvang beter op centraal niveau kunnen worden uitgevoerd. Dat geldt ook voor de coördinatie van de inzet van stimuleringsfondsen en andere (rijks)subsidies, bijvoorbeeld startsubsidies bij de oprichting van een sportvereniging of speciale subsidies in het sportaccommodatiefonds. De stadsdelen hebben de vrijheid om gebruik te maken van beleid en stimuleringsmogelijkheden van de centrale stad. Via een het Ambtelijk Overleg Sport wordt ongeveer drie keer per jaar overlegd door ambtenaren sport van de stadsdelen en DMO, waarna het portefeuillehoudersoverleg plaatsvindt van de wethouders Sport. Dit overleg heeft als doel om voldoende beleidsafstemming te doen plaatsvinden.

Verantwoordelijkheden in het sportbeleid die bij de gemeente Amsterdam (DMO) liggen, zijn:

- **Accommodatiebeleid:** DMO inventariseert en beslist wat Amsterdam nodig heeft qua voorzieningen. Het beheer ligt bij de stadsdelen zelf. DMO vervult een coördinerende rol bij de tariefstelling en de verhuur van sportcentra. Er is een bestuursakkoord gesloten tussen DMO en de stadsdelen waarin onder andere de tarieven voor het gebruik maken van accommodaties gelijk zijn getrokken.¹²
- **Verenigingsondersteuning:** Om verenigingen te helpen bij kaderontwikkeling of organisatieproblemen. De ondersteuning is niet permanent en is bedoeld om te zorgen dat de verenigingen het daarna zelf kunnen. De Centrale stad werkt hiervoor samen met verenigingsondersteuners bij de stadsdelen.
- **Aangepast sporten:** Vanwege de noodzakelijke expertise en de geringe omvang van de doelgroep op stadsdeelniveau is dit bij de Centrale stad geplaatst.
- **Topsport:** via de stichting Topsport
- **Regierol bij sportstimulering voor de jeugd:**¹³ Verantwoordelijkheid voor het model van kennismakingstrajecten waarin schoolgaande jeugd (6 tot 12 jaar en 12 tot 18 jaar) via een samenwerking van het onderwijs en sportverenigingen kennismaakt met vele sporten en na schooltijd kan deelnemen aan sportactiviteiten in de school of de naaste omgeving van de school. DMO voert hier een regierol omdat scholen en sportclubs niet gelijk verdeeld zijn over de stadsdelen en een verzorgingsgebied hebben dat zich niet houdt aan stadsdeelgrenzen. Het gaat hier om *Topscore* (sinds 1998) voor het voortgezet onderwijs, en *Jeugdsport in Beweging (JIB)* (sinds 1993) voor primair onderwijs. Westerpark is in 2004 begonnen met Topscore. Westerpark maakt geen gebruik van JIB omdat het stadsdeel gebruikmaakt van de door de afdeling S&R ontwikkelde sportbuurtclubs.
- **Coördinatie BOS-impuls:** Buurt/Onderwijs/Sport: Rijksstimuleringsregeling om achterstanden weg te werken bij de jeugd (schooluitval, gezondheid, etc). Via projectaanvragen kunnen de stadsdelen hier geld voor ontvangen. Het betreft rijks gelden die via DMO worden verdeeld.

De relatie met en taakverdeling tussen stadsdeel en centrale stad (DMO) is niet op alle punten eenduidig, en wordt door sommige betrokkenen bij stadsdelen als 'weerbarstig' ervaren. Wel is de werkrelatie tussen stadsdelen en DMO volgens alle betrokkenen de laatste jaren verbeterd. Er is goed overleg mogelijk en er wordt over en weer geluisterd. Die weerbarstigheid wordt met name ervaren met betrekking tot de activiteiten die DMO grotendeels in eigen beheer uitvoert, zoals Topscore en Jeugdsport in Beweging, en die raken aan de uitvoering van activiteiten die stadsdelen zelf ook uitvoeren op scholen. Daarmee gaat DMO volgens betrokkenen bij stadsdelen verder dan stimuleren en faciliteren. Hun activiteiten raken dan te zeer aan het werkveld van de stadsdelen. Men constateert dat het beter kan zijn om de *ontwikkeling* van nieuwe projecten of activiteiten op centraal niveau te laten plaatsvinden. Echter, DMO zou er dan goed aan doen om dit af te bakenen gedurende een

¹² Bestuursakkoord Sport Amsterdam, tussen de centrale stad en de stadsdelen, juni 2003.

¹³ Zie 'Resultaat door samenspel, Gemeentelijke nota Sportstimulering 2003-2010', DMO, juni 2003, pagina 8.

vooraf vastgestelde periode van een aantal jaar om het product daarna door de stadsdelen zelf te laten uitvoeren of bekostigen.

Verder vervult DMO een belangrijke functie door dat de taakverdeling dwingt tot consensus. Bij grote beleidskeuzes worden alle stadsdelen betrokken en is de uitkomst een keuze van alle stadsdelen. De afstemming is de laatste jaren verbeterd.

2.5 Overlap activiteiten S&R onderling en met andere aanbieders

Sportbuurtwerk en alle projectmatige sportactiviteiten die de afdeling S&R organiseert, vertonen in sommige gevallen overlap met andere activiteiten van de afdeling en met activiteiten die door andere actoren worden uitgevoerd.

Dit geldt bijvoorbeeld voor sportstimulering voor ouderen dat zowel door de afdeling S&R als de afdeling Welzijn wordt benoemd als één van de doelgroepen die de komende jaren meer aandacht verdienen.¹⁴ Jaarlijks brengt de afdeling S&R een programma sportbuurtwerk voor volwassenen. Het gaat hier onder meer om activiteiten als fitness voor senioren en fitness (4B-plan) voor vrouwen. Tegelijkertijd wordt in het programma Maatschappelijke dienstverlening uit de Programmabegroting 2005 'Meer beweging voor Ouderen' genoemd.¹⁵ Dit is beleid van de afdeling Welzijn dat al enkele jaren gedeeltelijk structureel en gedeeltelijk incidenteel wordt gesubsidieerd. Het gaat hier om bijvoorbeeld gymnastiegroepen voor allochtone vrouwen of weerbaarheidstrainingen voor ouderen. Daarnaast organiseert deze afdeling een cursus bewegen en gezondheid. Overlap is ook aanwezig bij de buurtondersteuning die S&R geeft aan buurten en de taken die welzijn op dit gebied uitvoert of sport- en spelactiviteiten die SWW organiseert, zoals badmintonnen of bodyshape. Zie voor een overzicht van activiteiten van S&R Bijlage 1 en de activiteiten van SWW op het gebied van sport en spel Bijlage 5.

De overlap lijkt ook plaats te vinden bij activiteiten van S&R onderling die zowel activiteiten organiseren als Bewegingsstimulering voor Ouderen, terwijl ze ook participeren in het GALM-project dat ook bedoeld is om ouderen meer te laten bewegen.

De overlap was in het verleden ook het geval bij activiteiten gericht op jeugd en jongeren. Met de opzet en structurele invulling van Westerpark Actief is de overlap nu nagenoeg verdwenen. Bij sport- en speluitleen bieden zowel de afdeling S&R als SWW nog faciliteiten en ook het ontwikkelen van specifiek 'meidenbeleid' wordt door beide onderdelen als prioriteit benoemd.¹⁶

Daarnaast is er sprake van overlap tussen de activiteiten die S&R organiseert voor basisscholen en de mogelijkheid die DMO aanbiedt. DMO organiseert sinds 1993 Jeugdsport in Beweging (zie paragraaf 2.4), maar het stadsdeel Westerpark maakt hiervan geen gebruik omdat ze werkt met haar eigen alternatief voor basisscholen, sportbuurtclubs geheten. De doelstelling van beide vormen is nagenoeg gelijk.

¹⁴ Zie 'Westerpark Sport!', 2004-2010, pagina 5 en 'Programma-akkoord 2002-2006'

¹⁵ Zie 'Programmabegroting 2005', pagina 144.

¹⁶ Zie 'Programmabegroting 2005', pagina 153.

Hoofdstuk 3

Vergelijking met andere stadsdelen

In dit hoofdstuk staat een schets van de organisatie en werkwijze met betrekking tot het sportbuurtwerk in andere stadsdelen centraal. Deze vergelijking met andere stadsdelen is nadrukkelijk geen gevalideerde benchmark, maar geeft wel inzicht in de keuzes die stadsdelen maken en hebben gemaakt bij de organisatie van hun sportbuurtwerk en welke voor- en nadelen daarbij worden ervaren.

3.1 Organisatievormen

Gemeenten hebben zich van oudsher opgeworpen als aanbieders van sportaccommodaties ten behoeve van verenigingsgebruik. Om de sport betaalbaar te houden en de faciliteiten op aanvaardbaar niveau te brengen, legde de gemeente sportvelden aan, werden zwembaden gefinancierd en sporthallen gebouwd. Niet alleen zorgde de gemeente voor de investering maar vaak ook daarna voor het beheer en de exploitatie waaruit gemeentelijke diensten Sport en Recreatie ontstaan. Met de veranderde samenleving gingen deze diensten later, vanaf de jaren zeventig, ook sportstimulering voor alle lagen van de bevolking gingen aanbieden. De eerste sportbuurtwerker begon in 1977 in De Stokerij in Amsterdam. De tweede sportbuurtwerker ging een jaar later aan de slag in Sportcentrum Bredius.

Een meerderheid van de stadsdelen voert sportstimulering (deels) nog steeds zelf uit. Uit onze inventarisatie zijn vijf mogelijkheden naar voren gekomen die zich in de praktijk voordoen in de organisatie van het sportbuurtwerk:

1. Zelf uitvoeren

De eerste variant is om het sportbuurtwerk als lokale overheid geheel zelf uit te voeren. Dat betekent dat zowel de beleidsontwikkeling als coördinatie, planning en uitvoering van activiteiten zoveel mogelijk wordt gedaan door eigen ambtenaren. Alleen in geval van bijvoorbeeld ziekte of tijdelijke projecten wordt een beroep gedaan op inhuur van extern personeel via bijvoorbeeld een uitzendbureau.

2. Zelf uitvoeren in regie

Een variant op zelf uitvoeren is de activiteiten in eigen beheer opzetten en coördineren, maar de uitvoering inkopen op het niveau van activiteiten of projecten. Het stadsdeel kiest dan een meer regisserende rol waarbij de ambtenaren met name projecten coördineren en geen activiteiten zelf uitvoeren.

3. Uitbesteden aan (commerciële) sportbureaus

Lokale overheden besteden het sportbuurtwerk uit vanuit de opvatting dat gemeenten een regisseurs- en regierol hebben en dus geen activiteiten zelf uitvoeren (kerntakendiscussie van lokale overheden). Zo kun je het sportwerk bijvoorbeeld uitbesteden aan commerciële aanbieders, die de deskundigheid en schaalgroottes hebben om dat professioneel te doen; tevens kan de lokale overheid dit benutten om op dat beleidsterrein marktwerking te creëren.

4. Uitbesteden aan welzijnsorganisatie

Een alternatief is om het sportbuurtwerk uit te besteden aan een welzijnsorganisatie. In dat geval is het van belang een oordeel te vormen over de mate waarin deze welzijnstichting in staat is om sportbeleid professioneel uit te voeren. Hier zijn wisselende ervaringen mee opgedaan. In Slotervaart was sportbuurtwerk aanvankelijk uitbesteed aan een welzijnsinstelling. Vanwege slechte ervaringen en organisatorische problemen bij deze instelling, is vervolgens gekozen voor commerciële

uitbesteding. De moeilijkheden met deze welzijnsorganisatie beperkten zich overigens niet tot het onderdeel sportbuurtwerk.

5. Verzelfstandigen in stichting of NV

Een vijfde variant die wordt genoemd is het sportbuurtwerk verzelfstandigen in een stichting of een naamloze vennootschap (NV). Deze stichting of NV (waarvan de gemeente de aandelen bezit) heeft als doel het gebruik van de sportaccommodaties te optimaliseren en daarnaast het sportbuurtwerk te organiseren. Deze organisatie wordt direct door de gemeente aangestuurd. Deze optie lijkt alleen interessant als de afdeling sport een substantiële omvang heeft, of wanneer meerdere gemeenten of stadsdelen gezamenlijk tot een dergelijke organisatie komen. Deze vorm hebben wij daarom niet nader onderzocht in dit onderzoek.

Voor dit onderzoek hebben wij gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers sport van andere stadsdelen en hun relevante documentatie over beleid, organisatie en werkwijze gelezen. Deze vergelijking biedt inzicht hoe andere stadsdelen die min of meer dezelfde doelstelling beogen met het sportbuurtwerk dit organisatorisch hebben geregeld.

Deze vergelijking is nadrukkelijk geen benchmark op het niveau van kosten, efficiency en effectiviteit. Wij hebben ons beperkt tot een inventarisatie van doelen en de werkwijze die stadsdelen hanteren bij het sportbuurtwerk, en welke voor- en nadelen ze daarbij ervaren. In Bijlage 4 treft u een tabel aan waarin de belangrijkste toetspunten zijn vergeleken. Hieronder volgt meer een beschrijvende vergelijking.

3.2 Stadsdeel Slotervaart (44.000 inwoners)

Slotervaart had bij het ontstaan van het stadsdeel geen eigen sportaccommodaties. Daardoor kwamen er vanuit de gemeente Amsterdam geen sportbeheerders/sportbuurtwerkers mee naar de ambtelijke organisatie van het stadsdeel. Het sportbuurtwerk viel onder de afdeling Welzijn die de activiteiten uitbesteedde aan een welzijnsinstelling. Rond 2003 heeft het DB besloten om sportbuurtwerk volledig commercieel uit te besteden. Dit na de constatering dat de welzijnsinstelling organisatorische problemen kende, de zichtbaarheid en effectiviteit van sportbuurtwerkactiviteiten onvoldoende was, het aantal deelnemers tegenviel en een aantal sportbuurtwerkers geen professionele opleiding had gehad.

Sportbuurtwerk wordt in Slotervaart gedefinieerd als alle activiteiten voor de jeugd gericht op sport. Activiteiten voor volwassenen zijn ondergebracht bij de welzijnsinstelling die het welzijnswerk uitvoert in het stadsdeel. Sportbuurtwerk is uitbesteed aan Sciandri b.v. uit Amsterdam. Sciandri is een organisatie op het gebied van sportmanagement, sportprojecten en sportmarketing. Naast het stadsdeel Slotervaart verricht Sciandri ook het sportbuurtwerk voor stadsdeel Amsterdam Zuidoost en diverse andere gemeenten in Nederland. De relatie tussen het stadsdeel en Sciandri is een subsidierelatie. Jaarlijks stelt het stadsdeel Slotervaart een notitie 'Produktomschrijving Sportbuurtwerk' op. Hierin wordt opgenomen zaken als doelstelling, doelgroep, uitgangspunten van het stadsdeel en prestatieafspraken. Op basis hiervan brengt Sciandri een offerte uit. Via een subsidiebeschikking per activiteit wordt de opdracht verleend. Het stadsdeel houdt regie op voortgang en budgetbesteding door middel van kwartaalrapportages en periodiek overleg met Sciandri. Volgens betrokkenen is het van groot belang dat er een vertrouwensrelatie is, waarin men elkaar tijdig informeert over ontwikkelingen, zodat hierop kan worden ingespeeld. Slotervaart heeft jaarlijks 300.000 euro structureel geld voor sportbuurtwerk, er is weinig incidenteel geld. Slotervaart wil vooral dat het sportbuurtwerk kwalitatief goed wordt uitgevoerd en is ambtelijk in dat verband tevreden over de huidige werkwijze. Men heeft geen mening over welke werkvorm goedkoper of duurder zou zijn, omdat dit niet de primaire beweegreden was om voor deze vorm te kiezen.

3.3 Stadsdeel Zeeburg (40.000 inwoners)

Vanaf het ontstaan van het stadsdeel is het een politieke keuze geweest om voor sportbuurtwerk en andere sportactiviteiten het stadsdeel een regierol speelt. Dit is de geldende bestuurlijke filosofie.

De uitvoering van de (gesubsidieerde) taak sport is opgedragen aan het bureau Sport en Recreatie dat onderdeel uitmaakt van de stadsdeelorganisatie en de uitvoerder van het welzijnswerk. Daar werken in totaal een beleidsmedewerker sport en vier senior sportbeleidsmedewerkers. Dit Bureau Sport heeft in Zeeburg een regisserende taak. Alle activiteiten worden uitbesteed aan marktpartijen waarbij de beleidsmedewerkers zelf diensten kunnen inkopen. Alleen als er geen geschikte marktpartij is of de kosten hoger zijn dan zelf uitvoeren, wordt gekozen voor eigen uitvoering. Momenteel werkt Zeeburg met zo'n tien marktpartijen (van uitzendbureaus tot specialistische sportorganisaties). Soms wordt een activiteit ook uitbesteed aan de welzijnsinstelling. Per activiteit wordt er met een marktpartij afspraken gemaakt. Hierbij maakt het Bureau Sport gebruik van Werkplannen en evaluaties, waarvoor een vast format wordt gehanteerd. Daarin staat onder meer wanneer de activiteit wordt georganiseerd, in welke periode, wie verantwoordelijk is, wat de doelgroep is, hoeveel uur er kan worden ingezet en wat het kost. Na afloop van een dergelijke activiteit wordt het werkplan getoetst aan de werkelijke uitvoering en verwerkt in een evaluatie.

Deze werkwijze zorgt volgens het stadsdeel voor minder bureaucratie en minder vaste personeelslasten. Bovendien is er dankzij deze vorm van uitbesteding een garantie dat activiteiten doorgaan, zonder dat dit tot extra personeelslasten leidt door ziektevervangings.

3.4 Amsterdam Oud Zuid (86.000 inwoners)

Amsterdam Oud Zuid is in 1998 ontstaan uit een fusie van de stadsdelen Zuid en de Pijp. De Pijp had vanaf het ontstaan van dit stadsdeel in 1987 het sportbuurtwerk ondergebracht bij de welzijnsstichting. Sportaccommodatiebeheer viel onder de sector Wonen en Werken. Er was dus geen gemeentelijke afdeling Sport & Recreatie. Stadsdeel Zuid had wel zelf een afdeling Sport & Recreatie die het sportbuurtwerk uitvoerde. Met de fusie van de twee stadsdelen in 1999, kreeg de gemeenten twee typen sportbuurtwerkers; gemeentelijke sportbuurtwerkers en sportbuurtwerkers vanuit de welzijnsstichting. Als gevolg van een politiek besluit vond er in 2001 een reorganisatie van welzijnswerk in Amsterdam plaats. Als gevolg hiervan vond op 1 januari 2002 een fusie plaats tussen Stichting Welzijn de Pijp en Stichting Welzijn Zuid. Deze nieuwe organisatie kreeg de naam Combiwel. Tegelijkertijd speelde op politiek niveau de kerntakendiscussie waarbij is besloten om het gehele sportbuurtwerk onder te brengen bij de welzijnsinstelling. Nu valt het accommodatiebeheer (en de badmeesters) nog onder de gemeente en is de uitvoering van sportbuurtwerk door middel van subsidiebeschikkingen uitbesteed aan Combiwel en vervult de beleidsafdeling Welzijn, Onderwijs en Sport van het stadsdeel de regierol. Wat sinds deze uitbesteding ontbreekt is de 'loketfunctie' voor sport, ofwel een informatiepunt voor burgers over sportvoorzieningen, -activiteiten, -tarieven en -verenigingen. Deze rol is bij geen van de partijen expliciet ondergebracht en wordt vervuld door een ambtenaar die min of meer 'toevallig' veel van dat onderwerp weet.

Stichting Combiwel Amsterdam is een holding met een maatschappelijke doelstelling. Combiwel is voornamelijk werkzaam in Amsterdam Oud West en Oud Zuid, maar ook in stadsdeel ZuiderAmstel en Noord. De organisatie werkt wijkgericht op het gebied van maatschappelijke dienstverlening, buurtwerk en kinderopvang. De stichting heeft diverse werkmaatschappijen zoals de Stichting Combiwel Oud-Zuid. Betrokkenen bij het stadsdeel zijn tevreden over het functioneren van de welzijnsinstelling. Uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt volgens deze betrokkenen, dat de inwoners van dit stadsdeel tevreden zijn met het aanbod en de werkwijze. De welzijnsinstelling is zeer

deskundig op sportbuurtwerk (sportmedewerkers hebben een sportopleiding), is actief in de wijken en bouwt goede relaties op in de buurten. Dit is een uitzondering vergeleken met de ervaringen van andere stadsdelen met de welzijnsorganisatie. De relatie tussen stadsdeel en instelling is zakelijk, wat men als een voordeel ervaart: verwachtingen en afspraken zijn over en weer helder. Wel betekent dit, dat extra activiteiten ook direct extra geld kosten, en vertaald moeten worden in aanvullende subsidiebeschikkingen.

Jaarlijks wordt aan de hand van een beschikking met diverse producten afgesproken welke activiteiten worden georganiseerd en hoeveel dat kost. Dit wordt gecoördineerd door de beleidsmedewerker van de afdeling Onderwijs, Welzijn en Sport. Door te participeren in het landelijke WILL-project wordt er gewerkt aan eenduidige productomschrijvingen en kostprijzen waarop de beschikkingen worden gebaseerd.¹⁷

De doelstelling van het sportbuurtwerk is om via een opdrachtgeverrelatie met de welzijnsinstelling een activiteitenaanbod te realiseren dat tegemoet komt aan de doelen van het stadsdeel (sport als doel, sport als middel) en aansluit bij de behoeften van de doelgroepen (jeugd, senioren, allochtonen en gehandicapten). Het stadsdeel streeft vooral een regierol na, waarbij het stadsdeel zelf steeds minder uitvoert (geen 'ambtenaren in trainingspak', nog wel ambtenaren in zwembroek). Bij dit opdrachtgeverschap maakt het stadsdeel vooral gebruik van de diensten van Combiwel, maar in mindere mate ook van particuliere en commerciële instellingen als sportverenigingen en sportscholen.

De tendens is om steeds meer te gaan denken vanuit beleidskeuzes en doelgroepen dan vanuit producten. Dit om te voorkomen dat je door gewoonte een exclusieve subsidie voor een bepaalde groep gaat creëren (bijvoorbeeld tennislessen voor ouderen, gesubsidieerde conditiegym voor jaarlijks dezelfde groep vrouwen).

Een opmerkelijk feit is, dat met het uitbedsteden van zowel sportbuurtwerk als welzijnswerk aan dezelfde organisatie, de overlap en gebrekkige afstemming tussen beide werkvelden niet is verdwenen. De omvang van de welzijnsorganisatie zorgt voor een te grote afstand tussen beide werkvelden; ook in de subsidierelatie wordt er tot op heden niet sterk gestuurd op dit punt.

3.5 Kernpunten organisatievormen

Uit bovenstaande vergelijking blijkt, dat de lokale situatie in het stadsdeel zeer bepalend is geweest in de keuze voor een organisatievorm voor het sportbuurtwerk. Situationele overwegingen die hierin een rol speelden zijn bijvoorbeeld het al dan niet in beheer hebben van sportaccommodaties en de kwaliteiten van de lokale welzijnsorganisatie op sportbuurtwerk. Dit soort overwegingen lijken dominanter te zijn in de keuze voor een bepaald model, dan de meer 'principiële' politiek-bestuurlijke vraag of je het als lokale overheid tot je taak rekent om zelf sportbuurtwerk uit te voeren (willen wij ambtenaren in trainingspak?).

Daarnaast valt op, dat efficiëntie niet als argument wordt genoemd om een bepaald organisatie-model te kiezen. Zo heeft het stadsdeel Oud Zuid er, toen men ging uitbesteden, voor gekozen het gehele 'oude' sportbuurtwerkbudget als subsidie aan de welzijnsinstelling te verstrekken. Hoewel het bekend was dat de overhead binnen het stadsdeel twee keer zo groot was als die bij de welzijnsorganisatie (dertig tegen vijftien procent) heeft uitbesteding niet tot budgetaanpassingen of hogere ambities geleid.

¹⁷ Welzijnsinformatie Lokaal en Landelijk.

Een algemeen punt uit bovenstaande analyse is bovendien, dat uitbesteding tot verzakelijking en meer transparantie leidt in beleid en uitvoering in het sportbuurtwerk. Dit wordt door de meeste betrokkenen als positief ervaren: Doordat het sportbuurtwerk wordt uitbesteed, wordt het stadsdeel 'gedwongen' om verwachtingen over en weer te verhelderen, prestaties te benoemen en daar budgetten aan te koppelen. Er wordt gewerkt met een plannings- en verantwoordingslijn waarin prestaties inzichtelijk worden gemaakt (in lijn met de ontwikkeling binnen veel gemeenten om budgetsubsiëring toe te passen).

Een aandachtspunt in deze slag van verzakelijking en uitbesteding is het belang van het opbouwen van langdurige relaties in wijken en buurten. Enkele stadsdelen gaven aan, dat het kortstondig uitbesteden aan verschillende partijen op dit punt tot risico's leidt en de effectiviteit van het sportbuurtwerk ondergraaft. Een organisatie die het sportbuurtwerk uitvoert, moet de kans krijgen om relaties op te bouwen en de wijken en buurten te leren kennen.

Dat het in de eigen formatie hebben van sportbuurtwerkers tot extra flexibiliteit leidt, wordt door de meeste betrokkenen betwist. Deze ambtenaren hebben namelijk hun reguliere takenpakket en verplichtingen, en aangevuld met hun affiniteiten en (bij een lang dienstverband) 'verworven rechten', leidt dat niet tot de bedoelde flexibiliteit.

Bij uitbesteding ontstaat er (tot op zekere hoogte) flexibiliteit in de formatie, omdat de uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk is voor de inzet van personeel. Ziekte of andere uitval leidt niet tot extra lasten voor het stadsdeel, in tegenstelling tot de situatie waarin alles in eigen beheer wordt uitgevoerd. Als nadeel wordt genoemd dat flexibiliteit 'geld kost', omdat aanvullende wensen van het stadsdeel vanwege veranderende omstandigheden als bijvoorbeeld overlast van jongeren, zich direct vertaalt in aanvullende beschikkingen aan de betreffende uitvoeringsorganisatie. Dit past echter wel weer in het streven naar transparantie en verzakelijking: extra prestaties kosten extra geld.

Ten slotte is een relevante constatering dat geen enkel organisatie-model voor het sportbuurtwerk op voorhand de mogelijke overlap in aanbod met bijvoorbeeld welzijn of de centrale stad ondervangt. Dit vraagt om specifieke inspanningen in afstemming en taakverdeling, zowel op bestuurlijk niveau (beleidsformulering en subsidiëring) als op uitvoeringsniveau.

Bij wijze van samenvatting wordt in Tabel 3 een typering opgenomen van de vijf eerder genoemde organisatievormen van het sportbuurtwerk, met voor- en nadelen zoals die ambtelijk door (andere) stadsdelen worden ervaren.

Tabel 3 Overzicht organisatievormen sportbuurtwerk en geconstateerde voor- en nadelen

	① Zelf uitvoeren	② Zelf uitvoeren in regie	③ Uitbesteden aan sportbureaus	④ Uitbesteden aan welzijnsorganisatie	⑤ Verzelfstandigen in stichting of NV
Typering	Beleid, organisatie en uitvoering in eigen beheer met (grotendeels) eigen mensen.	Beleid en organisatie in eigen beheer, uitvoering voornamelijk beleggen bij marktpartijen	Beleid in eigen beheer, organisatie en uitvoering door middel van subsidiebeschikking en onderbrengen bij professionele sportbureaus	Beleid in eigen beheer, organisatie en uitvoering door middel van subsidiebeschikkingen onderbrengen bij professionele sportbureaus	Beleid in eigen beheer houden, het verzelfstandigen van afdeling S&R tot een zelfstandige stichting of NV, subsidierelatie met stadsdeel.
Voordelen	Flexibel: beleidsontwikkeling en -uitvoering liggen dicht bij elkaar, deels 'in één hand'.	- Flexibel: beleid aanpassen op ervaringen in uitvoering v.v. - Minder vaste personeelslasten - Risico gespreid: meerdere aanbieders	- Zakelijke aanpak biedt mogelijkheden voor heldere afspraken en 'afrekening'. - Zeer beperkte vaste personeelslasten	- Zakelijke aanpak biedt mogelijkheden voor heldere afspraken en 'afrekening'. - Zeer beperkte vaste personeelslasten	<i>Niet onderzocht: Alleen zinvol bij grote gemeente of meerdere gemeenten samen</i>
Nadelen	- Hoge vaste personeelslasten - extra kosten voor ziektevervanging etc. - Risico op 'gewoonte'-activiteiten / gebrek aan zakelijke afwegingen tussen inspanning en rendement	- Beperkt risico dat ingehuurde medewerkers 'verkapte vaste medewerkers' worden. - Bij zomerse dagen doet iedereen tegelijkertijd een beroep op extra inhuurkrachten	- Flexibiliteit 'kost geld': andere wensen leidt tot nieuwe beschikkingen - kwaliteit (subsidie)relatie is zeer bepalend c.q. risico voor ineffectiviteit - Minder korte lijnen van uitvoering en beleid, dus minder flexibel - Gehele budget meestal bij één bureau ondergebracht	- Flexibiliteit 'kost geld': andere wensen leidt tot nieuwe beschikkingen - kwaliteit (subsidie)relatie is zeer bepalend c.q. risico voor ineffectiviteit - Risico op te weinig sport-professionaliteit - Risico te weinig focus op sport als doel - afstemming tussen welzijn en sport blijft aandachtspunt	<i>Niet onderzocht: Alleen zinvol bij grote gemeente of meerdere gemeenten samen</i>

Hoofdstuk 4

Resultaten van het sportbuurtwerk

Dit hoofdstuk gaat in op de resultaten van het sportbuurtwerk zoals dat in Westerpark wordt uitgevoerd, voor zover daarover bij het stadsdeel zelf inzicht bestaat.

4.1 Inleiding

Zoals in Hoofdstuk 1 al is aangegeven, werkt de afdeling S&R niet met systematische plannings- en evaluatiedocumenten, en worden er (nog) geen afdelingsplannen gemaakt waarin het geheel aan activiteiten in operationele zin wordt afgestemd met de beleidsdoelen. Het belang van plannen en evalueren wordt onderschreven, maar is tot op heden nog niet vertaald in een sluitend systeem. In de evaluatie van Sport op Straat 2002 wordt aanbevolen om systematisch dagevaluaties bij te houden, maar daarover treffen we in latere stukken niets aan. Er zijn overigens zeer veel evaluatienota's, maar deze zijn veelal zeer operationeel-beschrijvend van aard en hebben nauwelijks of geen relatie met beleidsdoelen. Er wordt uitgebreid beschreven wat er is gedaan en hoe dit verliep, maar weinig over wat het heeft opgeleverd. Ook de conclusies en aanbevelingen zijn veelal operationeel van aard (geen activiteiten meer in het weekend uitvoeren, een busje aanschaffen, beter melden van ziekteverzuim, etc.).

Wel wordt zo nu en dan aangegeven hoeveel deelnemers activiteiten hadden, maar de relatie met doelstellingen of ontwikkelingen door de jaren heen wordt niet gelegd. Hierdoor zijn in beleidsmatige zin geen uitspraken te doen over de effectiviteit van het sportbuurtwerk.

Daarom baseren wij ons in dit hoofdstuk met name om informatie uit interviews, aangevuld met datgene wat in de stukken naar voren is gekomen.

4.2 Programma-akkoord 2002-2006

Het programma-akkoord 2002-2006 bevat op het gebied van sportbuurtwerk de intentie om het sportaanbod te intensiveren en de afstemming tussen het jongerenwerk (welzijn) en sportbuurtwerk te verbeteren. We kunnen constateren dat deze doelstellingen gerealiseerd zijn, met name door het project Westerpark actief, hetgeen tot nieuw aanbod heeft geleid voor de leeftijdsgroep 12-23 jaar, en een volgens alle betrokkenen betere en effectievere organisatie van de samenwerking tussen SWW en de afdeling S&R. Echter, hoewel de samenwerking is verbeterd, is er nog steeds sprake van overlap tussen de activiteiten van S&R onderling en activiteiten van S&R en de afdeling Welzijn of SWW.

Zoals eerder aangegeven zijn de effecten van Westerpark actief niet in deze evaluatie betrokken. Nevendoelen van Westerpark Actief zijn, om de jeugd kennis te laten maken met sport en ze in termen van normen en waarden, samenwerken etc. te laten ontwikkelen. Er zijn geen resultaten die dat aantonen. Uit interviews met medewerkers blijkt echter, dat zij de werkvormen binnen Westerpark Actief als effectief ervaren. Dat is een van de redenen dat ervoor is gekozen dit project als regulier werk op te nemen in het programma. Dat geldt ook voor de sportbuurtclubs, die met hun systeem van registratie en opvoering (gele en rode kaarten) een belangrijke opvoedende functie hebben voor de jeugd, en daarnaast veel kinderen in aanraking brengen met sportactiviteiten. Ook deze worden als effectief ervaren, en inmiddels in alle negen basisscholen van het stadsdeel toegepast.

4.3 Het reguliere sportbuurtwerkprogramma

Uit de jaarrekening 2002 blijkt, dat er sprake is van teruglopende deelnemersaantallen in het reguliere sportbuurtwerk. In latere jaarrekeningen treffen we hierover geen informatie aan, evenmin in de

evaluatieverslagen die zijn gemaakt van het sportbuurtwerkprogramma 2001-2003. Wel zijn de fitnessactiviteiten teruggebracht vanwege een gebrek aan belangstelling.

Uit de interviews blijkt, dat het reguliere sportbuurtwerkprogramma het relatief het moeilijkst heeft in termen van belangstelling. Daar staat tegenover dat er wel een sportbuurtwerker op wordt ingezet en zaalruimte wordt gehuurd, dus dat kosten snel uit de hand lopen. Dat wordt overigens bevestigd in de financiële resultaten (zie Hoofdstuk 1). De cultuur binnen de afdeling S&R is dat alles zoveel mogelijk doorgang moet vinden. Dit roept echter de vraag op tot welke prijs dat gebeurt, oftewel welke belangstelling en kosten aanvaardbaar zijn om door te gaan. Ook de ontwikkeling van nieuwe activiteiten heeft niet geleid tot een herijking van het reguliere sportbuurtwerk.

Een doelstelling die met het sportbuurtwerk wordt nagestreefd, is deelnemers laten kennismaken met sport en hen vervolgens laten doorstromen naar reguliere sportverenigingen. Deze doelstelling wordt onder andere expliciet genoemd in de Programmabegroting 2004. Deze doorstroming blijkt niet erg succesvol te zijn. Verenigingen krijgen weliswaar regelmatig de gelegenheid zich te presenteren, maar de effecten zijn niet groot. Uit interviews met sportmedewerkers blijkt, dat hier niet sterk op gestuurd wordt. De beleving is, dat het niet uitmaakt of mensen bij het stadsdeel sporten of bij een vereniging, het is vooral belangrijk dát ze sporten. Uit efficiencyoverwegingen kan doorstroming echter zinvol zijn, zeker voor diegenen die dit zelf kunnen bekostigen. Hierbij speelt echter tevens het probleem dat sportverenigingen vaak onvoldoende kader hebben om een groeiend ledenaantal op te vangen, en er dus wachtlijsten ontstaan. Ook een grotere doorstroming naar verenigingen zou het probleem dus niet oplossen. Het blijkt lastig te zijn voor de afdeling S&R om hier in de verenigingsondersteuning een afdoende antwoord op te vinden.

Hoofdstuk 5

Conclusies

1. De definitie van sportbuurtwerk is de laatste jaren verschoven van het aanbieden van laagdrempelige sportactiviteiten voor jong en oud in en rond sportaccommodaties naar een breed aantal sportactiviteiten in de buurt. Het sportbuurtwerk voor jeugd en jongeren beslaat het merendeel van het sportbuurtwerk en is grotendeels ondergebracht in Westerpark Actief, dat van een incidenteel project een reguliere werkwijze is geworden.
2. Doelstelling is vrijwel altijd tweeledig: naast sportbeoefening als doel op zich zijn er nevendoelen in de sfeer van opvoeding, gezondheid, integratie etc. Met name in het jeugdbeleid is er sinds 2005 expliciet aandacht voor een meer integrale, levensloopgerichte aanpak waarin een relatie wordt gelegd tussen sport en o.a. welzijn, veiligheid en sociale cohesie. Hierin spelen de voorzieningen en activiteiten van het sportbuurtwerk een rol.
3. De financiële administratie sluit nog onvoldoende aan op de praktijk, en ook de wijze van boeken en administreren door medewerkers gebeurt nog niet systematisch op de juiste posten. Dit leidt tot een wat versnipperd beeld van gerealiseerde kosten. Met name op de kostenpost van extern personeel zijn veel fluctuaties te vinden. Ook wordt deze post niet accuraat begroot.
4. Het 'klassieke', reguliere sportbuurtwerk kent structureel overschrijdingen in de uitgaven, die vooral toegeschreven kunnen worden aan hoger uitvallende personeelslasten en materiaalkosten. Ook het GALM-project kent structureel overschrijdingen in de onderzochte periode.
5. Het reguliere sportbuurtwerk vindt tot op heden doorgang, terwijl er daarnaast nieuwe activiteiten worden opgezet onder de noemer van onder andere Westerpark Actief. We hebben de feitelijke effectiviteit van het reguliere sportbuurtwerk niet kunnen vaststellen, maar uit interviews is gebleken dat dit sportbuurtwerk het meest onder druk staat in termen van kosten in relatie tot deelnemersaantallen. Ook is duidelijk dat dit werk structureel overschrijdingen kent.
6. Er vindt overlap plaats in activiteiten van S&R met Welzijn (SWW) en de gemeentelijke sportactiviteiten aangeboden door DMO. Hoewel de activiteiten die door Welzijn worden georganiseerd vaak een iets ander karakter hebben (meer gericht op achterstandssituaties), overlapt het type activiteiten deels met activiteiten in het sportbuurtwerk. Voorbeelden zijn de aandacht voor (allochtone) 'meiden' en beweging voor ouderen. Dat geldt ook voor activiteiten die door DMO worden aangeboden: Het programma van DMO voor sportstimulering voor de basisscholen (Jeugd in Beweging) overlapt met het aanbod van Westerpark (sportbuurtclubs).
7. De kwaliteit van beleidssturing op sport laat te wensen over. De belangrijkste oorzaken zijn:
 - a. Een te weinig consistent en specifiek geformuleerd beleid, waarin onvoldoende relatie wordt gelegd tussen beoogde maatschappelijke effecten, maatregelen / activiteiten en kosten;
 - b. Geen helder systeem van planningen en evaluaties van projecten en activiteiten. Er wordt weliswaar veel geëvalueerd, maar met name op praktisch-organisatorisch

niveau. Er zijn geen expliciete normen waaraan activiteiten moeten voldoen en geen evaluaties waarin wordt getoetst of die zijn gehaald;

- c. Het ontbreken van afdelingsplannen leidt ertoe dat de koppeling tussen praktisch-organisatorische zaken en beleidsinhoudelijke doelen niet wordt gelegd en er samenhang in het geheel van activiteiten en projecten ontbreekt.
8. Om bovengenoemde redenen hebben wij de mate waarin het sportbuurtwerk in brede zin effectief is niet kunnen vaststellen. Uit interviews blijkt dat met name projecten als Westerpark Actief en de sportbuurtclubs als effectief worden ervaren door bestuurders en medewerkers. Ook wordt de veiligheidsmonitor als indicator genoemd voor de effectiviteit van het sportbuurtwerk.
 9. De doorstroming vanuit het sportbuurtwerk naar de reguliere sportverenigingen laat volgens betrokkenen te wensen over. Enerzijds wordt daar door de afdeling niet sterk op gestuurd, anderzijds stuit doorstroming op problemen bij de verenigingen. Gebrek aan kader leidt tot wachtlijsten.
 10. Uit het onderzoek zijn vijf organisatievormen voor het sportbuurtwerk naar voren gekomen die in de praktijk worden toegepast. Deze variëren van het helemaal in eigen beheer uitvoeren van het sportbuurtwerk tot het geheel uitbesteden van de uitvoering aan welzijnsorganisaties of sportbureaus. Er is geen eenduidig beeld van de meest effectieve of efficiënte organisatievorm. Hiervoor is diepgaander onderzoek nodig. Wel is er een beperkt aantal overwegingen dat door stadsdelen genoemd worden bij de keuze voor de gehanteerde organisatievorm. Lokale, meer pragmatische overwegingen spelen een belangrijke rol.

Meer inhoudelijk blijken de volgende overwegingen van belang te zijn voor een afweging van een organisatievorm voor sportbuurtwerk:

- a. Een politiek-bestuurlijke opvatting over de vraag of het zelf uitvoeren van sportbuurtwerk past bij de rol van een lokale overheid, die steeds meer een regisserende rol en minder een uitvoerende rol heeft (kerntaken). Kernvraag: Willen wij ambtenaren in trainingspak?
- b. In het verlengde daarvan speelt de overweging een rol, op welk niveau het stadsdeel regie wil houden op het sportbuurtwerk: alleen op beleidsniveau, of ook op tactisch en/of uitvoeringsniveau. In Westerpark geven betrokkenen aan dat sportbuurtwerk een visitekaartje van het stadsdeel is, en daarom juist in eigen beheer (regie tot op uitvoeringsniveau) moet worden uitgevoerd. Bij uitbesteding is de vertrouwensrelatie van belang en dienen in de planning en evaluatie garanties te worden ingebouwd voor inzicht in voortgang en kwaliteit, evenals effectiviteit. Dit leidt tot transparantie en verzakelijking, maar vraagt wel een investering in de subsidierelatie.
- c. Flexibiliteit: uitbesteding aan een externe partij of extern personeel leidt in personele zin tot flexibiliteit. Wel kost flexibiliteit (ook) bij uitbesteding geld, omdat extra wensen vertaald moeten worden in een subsidiebeschikking.
- d. Personeel: De voor- en nadelen van een vaste formatie. Een vaste formatie is volgens de meeste betrokkenen in de praktijk niet flexibeler; ook een vaste formatie heeft zijn eigen programma's en roosters, vaste taakverdelingen en voorkeuren. Vast personeel leidt tevens tot extra kosten bij ziektevervangings en kennen een andere CAO dan welzijns- of sportmedewerkers van externe organisaties.

Bijlagen

Bijlage 1 Tabel met activiteiten en doelgroepen sportbuurtwerk

	Doelgroep	Organisatie	Uitvoering
Sportbuurtclubs	Basisschoolkinderen groep 5 t/m 8	S&R	Ingehuurde LO-docent + assistent
Westerpark Actief	Alle jeugd 12+, met name ook risicjongeren	Projectgroep van SWW en S&R	Welzijns- en sportmedewerkers
Topscore (project van Gemeente Amsterdam)	Leerlingen voortgezet onderwijs (12+)	DMO ism beweegmanager (coördinator) S&R	Ingehuurde LO-docenten
Verenigingsondersteuning	(vrijwilligers van) verenigingen	DMO	Verenigingsondersteuning afdeling S&R
Pilot Beweging voor allochtone vrouwen	Allochtone vrouwen		
Netwerk 12 plus	Probleemjongeren van boven de 12 jaar	Het netwerk met o.m. politie, SWW, S&R en bureau Jeugdzorg	Nvt
Vangnet risicjongeren	Risicjongeren tussen 16 en 23 jaar die onvoldoende opleiding hebben om kans te maken op arbeidsmarkt	Netwerk 12 plus	Coördinator bureau Jeugdzorg, trajectbegeleiders
De Karavaan / Toverbal / The Deal	Kinderen en jongeren in Spaarndammer- en Zeeheldenbuurt	S&R	Sportmedewerker en jongerenwerkers van SWW
Sport in de Wijk (opgenomen in Westerpark Actief)	40 risicjongeren uit Spaarndammerbuurt tussen 16 en 23 jaar	S&R, buurtbeheer, ambulante-tienersnet	Sportmedewerker
Sport op Straat	Jeugd van 6 t/m 18 jaar buiten de schooltijden	Coördinator Jeugdsport	3 sportmedewerkers, 1 assistent-sportmedewerker van S&R en tienerswerkers van SWW, uitzendkrachten en vrijwilligers
Bewegingsstimulering voor ouderen	Alle ouderen boven de 55 jaar	S&R ism GGD, SWW en Wijkpost voor Ouderen	Nvt (uitbrengen van een folder)
GALM/SCALA	Ouderen en chronisch zieke ouderen tussen de 55 en 65 jaar	S&R ism Universiteit Groningen en MBvO (SWW)	
Meiden en Fitness	(Allochtone) meiden tussen 15 en 18 jaar	S&R	Sportmedewerkers
Buurtondersteuning	Buurtorganisaties	S&R	

Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen

Voor dit onderzoek hebben de onderzoekers naast dossierstudie met diverse betrokkenen een gesprek gevoerd. De informatie uit de interviews hebben wij gebruikt in onze rapportage. Wij danken de geïnterviewden voor hun tijd en de beschikbaar gestelde kennis en dossierstukken.

- De heer S. Abdallah
sportmedewerker afdeling Sport & Recreatie, stadsdeel Westerpark
- De heer R. van Appeldoorn
beleidsmedewerker afdeling Financiën, stadsdeel Westerpark
- De heer T. Beerling
senior beleidsmedewerker Welzijn, Onderwijs en Sport, stadsdeel Amsterdam Oud Zuid
- Mevrouw J. Bosscher
beleidsmedewerker Sport, stadsdeel Slotervaart
- De heer E. ten Broek
directeur Stichting Welzijn Westerpark (SWW)
- De heer U. van Dienst
sportmedewerker afdeling Sport & Recreatie, stadsdeel Westerpark
- De heer L.P.B. Hendriks
hoofd Sportaccommodatie, stadsdeel Amsterdam Oud Zuid
- De heer H. Hilgers
projectleider Sport, stadsdeel Zeeburg
- Mevrouw A.M. Hoogland
stadsdeelvoorzitter Westerpark en portefeuillehouder Sport & Recreatie
- De heer F. Kok
beleidsmedewerker afdeling Welzijn, stadsdeel Westerpark
- De heer H. van der Meer
voormalig afdelingshoofd Sport & Recreatie, stadsdeel Westerpark
- Mevrouw M. Stam
hoofd Team Sportstimulering, afdeling Sport & Recreatie, Dienst Maatschappelijke Ondersteuning, Amsterdam
- De heer F. Vlietman
afdelingshoofd Sport & Recreatie, stadsdeel Westerpark

Bijlage 3 Uitsplitsing begroting en realisatie sportbuurtwerk 2002-2005

N.b. Dit overzicht betreft het 'klassieke' sportbuurtwerk, dat wil zeggen exclusief projecten en activiteiten als Westerpark Actief, Sport op Straat en Sportbuurtclub. Dit overzicht is een uitsplitsing van Tabel 1, zoals opgenomen in Hoofdstuk 1 van het rapport (pagina 11).

Jaar	Sportbuurtwerk	Begrote uitgaven (€)	Werkelijke uitgaven (€)
2002	Kosten personeel van derden	-	-
	(overige) kosten derden	0	12.266
	Materiaalkosten	9.730	13.530
	Telefoonkosten	0	2.282
2003	Kosten personeel van derden	0	15.890
	(overige) kosten derden	0	13.765
	Materiaalkosten	8.420	20.142
	Telefoonkosten	0	3.059
2004	Kosten personeel van derden	0	1.121
	(overige) kosten derden	0	2.161
	Materiaalkosten	8.470	5.268
	Telefoonkosten	0	5.229
2005 (voorlopig)	Kosten personeel van derden	0	1.439
	Opleidingskosten	0	790
	Overige personeelskosten	0	457
	(overige) kosten derden	5.000	4.408
	Materiaalkosten	8.630	6.636
	Verzekeringskosten	0	297
	Telefoonkosten	0	2.886

Bijlage 4 Overzicht vergelijking sportbuurtwerk stadsdelen

	Westerpark 34.000 inwoners	Slotervaart 44.000 inwoners	Zeeburg 40.000 inwoners	Amsterdam Oud Zuid 86.000 inwoners
Definitie	Alle reguliere sportactiviteiten in sporthallen en buurten voor jeugd en volwassenen	Laagdrempelige buurtgerichte spel- en sportactiviteiten voor kinderen tussen 6 en 18 jaar	Sport- en spelactiviteiten voor jeugd, jongeren en volwassenen in accommodaties en buurten	Alle reguliere sportactiviteiten in sportcentra en buurten, inclusief activiteiten als Topscore en uitvoering BOS-impuls
Doelstelling	Het verhogen van het welzijn c.q. het welbevinden van een buurt, door individuen en groepen te betrekken bij het sportgebeuren en een doorstroom te bevorderen naar de georganiseerde sport	Het bieden van een zinvolle vrijetijdsbesteding om problematisch gedrag op straat te voorkomen, sociale cohesie in de buurt te versterken, bewegen te stimuleren en doorstroom naar sportverenigingen te bevorderen	Het door het stadsdeel georganiseerde aanbod dient aanvullend te zijn	Via sport bijdragen aan een leefbaar stadsdeel, waarin iedereen die dat wil mee kan doen. Sportparticipatie verhogen en functioneren van sportverenigingen versterken. Als stadsdeel steeds minder zelf uitvoeren, via helder beleid intermediairen aansturen
Doelgroepen	Kinderen vanaf 7 t/m 12 jaar Tieners van 13 t/m 16 jaar Jongeren van 16 t/m 23 jaar Volwassenen vanaf 18 jaar Senioren vanaf 55 jaar Gehandicapten Chronisch zieken Buurtorganisaties Sportverenigingen	Kinderen 6-12 Jongeren 13-18	Jongeren 12-18 jaar Mensen met laag inkomen Mensen met laag opleidingsniveau Turkse en Marokkaanse jeugd Senioren	Jeugd Senioren Gehandicapten Allochtonen
Belangrijkste activiteiten	* Sportbuurtwerk * Sportbuurtclubs * Westerpark Actief * Sport op straat	* 22 activiteiten in de buurt per week * Max. 2 activiteiten per brede school per week * sport- en speluitleen	* Kennismaking sport op basisscholen * Jeugdinstuiven, straatactiviteiten	* Faciliteren bij Jeugdsport in Beweging en Topscore * Subsidiëren sportbuurtwerk * Subsidiëren activiteiten als scholen-atletiekdag, fitnesscentrum bij Jongerenprojecten, etc
Aantal accommodaties	4	0	1	6

	Westerpark 34.000 inwoners	Slotervaart 44.000 inwoners	Zeeburg 40.000 inwoners	Amsterdam Oud Zuid 86.000 inwoners
Organisatiemodel	In eigen beheer. Afdeling Sport & Recreatie valt onder sector Welzijn, Onderwijs en Sport. Medewerkers coördineren en voeren activiteiten uit	Sinds 2003 uitbesteed aan sportbuurtwerkers van Sciandri.	In eigen beheer. Sport valt onder sector Publiek en heeft regisserende taak. Op basis van werkprogr. worden intermediairen aangestuurd. Slechts een beperkt (specialistisch) deel wordt door vaste medewerkers uitgevoerd	Sinds 2002 uitbesteed aan welzijnsinstelling Stichting Combiwel Oud-Zuid
Redenen van keuze voor model	Door aantal eigen sportaccommodaties had stadsdeel eigen sportbeheerders in dienst en daar kwamen sportbuurtwerkers bij.	Bij de oprichting van het stadsdeel, had het stadsdeel geen eigen sportaccommodaties en dus ook geen sportbuurtwerkers. Daarop direct gekozen om sportbuurtwerk onder welzijnsinstelling te brengen. Resultaten waren onvoldoende, daarom zonder politiek debat uitbesteed aan Sciandri.	Politieke keuze vanaf het ontstaan van het stadsdeel.	Na fusie van twee stadsdelen waarbij de één sportbuurtwerk al onder welzijn had ondergebracht is daarvoor gekozen.
Budget	970.000 euro voor Sport & Beweging (2004)	300.000 euro voor sportbuurtwerk	800.000 euro voor sportbuurtwerk	300.000 euro voor sportbuurtwerk
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> - beleid en uitvoering in één hand: je weet wat er speelt - flexibel: mogelijkheid om beleid en activiteiten tussentijds bij te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> - zakelijke verhouding - efficiënter - kwalitatief beter - niet duurder dan via welzijnsinstelling 	<ul style="list-style-type: none"> - minder vaste personeelslasten - garantie dat activiteit doorgaat - minder bureaucratie, sneller zaken kunnen doen dan bij volledig uitbesteden 	<ul style="list-style-type: none"> - kennis van sport en kennis van doelgroep: sportbuurtwerkers zijn bekend in de buurt - zakelijkheid: relatie tussen partijen is geformaliseerd. Daardoor makkelijker om elkaar aan te spreken dan bij collega's
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> - hogere vaste personeelslasten - zo gegroeide cultuur en verhoudingen dat flexibiliteit minder is dan wordt gezegd 	<ul style="list-style-type: none"> - coördinatie en uitvoering zijn op afstand - vertrouwensrelatie tussen gemeente en Sciandri is een voorwaarde - flexibiliteit is minder vanwege gemaakte afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> - flexibiliteit beperkt vanwege Flexwet e.d. 	<ul style="list-style-type: none"> - sport kun je niet langer gebruiken als visitekaartje van de gemeente (bij opening speeltuinen etc.) - loketfunctie niet langer bij partij belegd (wie biedt informatie over openingstijden, etc). - flexibiliteit is beperkt

Bijlage 5 Sport- en spelactiviteiten van SWW

Kinderen 2 - 12 jaar:

2 groepen Breakdance
2 groepen Circusdans
1 groep Karate
2 groepen Peuterdans
4 groepen Streetdance
2 Spelinlopen
1 groep Powerdance
2 Sportinlopen
2 Spel/dansinlopen

Jongeren 13 - 20 jaar:

3 groepen Robofit
4 groepen Kickboxen - door boxschool Boni Gym
1 groep Band Dance
1 x voetbalinstuif Van Hogendorphal
2 groepen Streetdance

Volwassenen v.a. 20 jaar:

3 groepen Aerobic
2 groepen Buikdansen
3 groepen Gymnastiek internationale vrouwen
1 groep Gymnastiek vrouwen algemeen
3 groepen Salsadans
1 groep Streetdance
1 groep Badminton
1 groep Afrikaanse dans
1 groep Oriëntaalse dans
1 groep Pentjak Silat
3 groepen Body-Shape
2 groepen Tai Chi
1 groep Conditie- en bewegingstraining
1 Dansavond
1 Fietsactiviteit
1 groep Powerdance

Ouderen v.a. 55 jaar:

3 groepen 'Meer bewegen voor ouderen' - line-dance
2 groepen 'Meer bewegen voor ouderen' - gymnastiek algemeen
5 groepen Biljarten
1 groep Fitgym

Algemeen:

Op 3 locaties, gemiddeld 5 dagen per week, sport- en spelactiviteiten in onze 3 speeltuinen
Op Toverballocatie Suikerplein, gemiddeld 5 dagen per week sport en spelactiviteiten