



Windesheim 

Onderzoeksrapport september 2010

Succesvolle implementatie van sport- en bewegstimuleringsinitiatieven

Literatuuronderzoek en casestudy resulterend in de ontwikkeling van een instrument: de implementatiematrix

drs. A. (Ad) Hoogendam en drs. R. (Roger) Linger

School of Human Movement and Sports

Christelijke Hogeschool Windesheim
Postbus 10090, 8000 GB ZWOLLE, Nederland

Telefoon : (038) 468 8686
Website : www.windesheim.nl
Email : rj.linger@windesheim.nl

september 2010

© School of Human Movement and Sport, Christelijke Hogeschool Windesheim

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Doelstelling	4
1.3	Vraagstelling	4
1.4	Leeswijzer	5
2	THEORETISCHE ONDERBOUWING	7
2.1	Oorzaken van gebrekkige implementatie	7
2.2	Benaderingen van beleid en implementatie	9
2.3	Implementatie als communicatieve actie	11
2.4	Implementatie en de kunst van het heen- en terugdenken	12
2.5	Top down versus bottom up	15
2.6	Visies op implementeren	15
2.7	Wat is implementeren?	17
3	BEVORDEREN VAN HET IMPLEMENTATIEPROCES	19
3.1	WhoZnext: best practice	19
3.2	Bevorderende factoren	20
4	FASEN VAN HET IMPLEMENTATIEPROCES	29
4.1	Het implementatieproces ontleed vanuit de initiatiefnemer	29
4.2	Het implementatieproces ontleed vanuit de doelgroep	31
4.3	Deelprocessen: de PDCA-cyclus	32
5	IMPLEMENTATIEMATRIX	35
	LITERATUUR	39
	BIJLAGE	41

1 Inleiding

Voor u ligt het verslag van het onderzoek naar implementatie van initiatieven op het gebied van sport- en bewegingsstimulering. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van projectbureau LINK en gefinancierd door het CIK (Centrum voor Innovatie en Kenniscirculatie) van de Christelijke Hogeschool Windesheim (de voorloper van de Kenniscentra van de vier domeinen). Het onderzoek is een zgn. 'oefenproject', dat tot doel had medewerkers in staat te stellen ervaring op te doen met het uitvoeren van onderzoek en Maatschappelijke Dienstverlening.

Het onderzoek bestond uit een literatuurstudie en een 'casestudy'. Voor de casestudy is gekozen voor het jeugdparticipatieproject WhoZnext van het Nederlands Instituut voor Sport en bewegen (NISB), dat als een voorbeeld ('good practice') van geslaagde implementatie kan worden gezien. Dit onderzoek had dan ook niet plaats kunnen vinden zonder de welwillende medewerking van het NISB.

1.1 Aanleiding

Jaren geleden was een van de auteurs betrokken bij het zogenaamde VIS-programma van NOC*NSF en de Nationale Federatie van Werkers in de Sport (NFWS). VIS stond voor Vrijwilligers in de Sportvereniging en het programma was erop gericht om sportverenigingen te stimuleren hun vrijwilligersbeleid te verbeteren. Een van de instrumenten die daarvoor was ontwikkeld, was de VIS-kit, een 'gereedschapstas' met instrumenten om het vrijwilligersbeleid van de vereniging te analyseren en te verbeteren. De inhoud hiervan was met de grootst mogelijke zorg door deskundigen samengesteld en bij verenigingen uitgetest. Ook aan de vormgeving was veel zorg besteed. De VIS-kit zou door verenigingsondersteuners bij de verenigingen worden geïntroduceerd. Dit met het oog om hen vertrouwd te maken met de inhoud en de gebruiksmogelijkheden te laten zien. Enige tijd later moesten de betrokkenen met lede ogen constateren dat van de verspreiding en het daadwerkelijk gebruik van de VIS-kit in de praktijk weinig terecht was gekomen. Een groot deel van de (dure!) VIS-kits stond nog jaren ongebruikt ergens op de diverse bondsbureaus te verstoffen.

Dit was niet de eerste, en zeker ook niet de laatste ervaring van een goeddeels mislukte implementatie van een op zichzelf prachtig innovatief product. Velen zullen het beamen: er wordt voortdurend van alles ontwikkeld – nieuwe projecten, programma's, instrumenten, methoden etc. – maar helaas gaat er bij de implementatie nogal eens wat mis.

Dat de implementatie - hier voorlopig even opgevat als "het daadwerkelijk in praktijk brengen" (Pater, 2005) - nogal eens (gedeeltelijk) mislukt, is zeker niet uniek voor de sport. "Ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat. Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet gehaald en medewerkers en leidinggevenden raken het spoor bijster." (Pater, 2005). Ook ten aanzien van het overheidsbeleid wordt gerept van een kloof tussen beleid en uitvoering. Voor het bestaan van

dit gat worden verschillende oorzaken aangewezen. Zo wijst de Algemene Rekenkamer onder meer op: gebrekkige beleidsvoorbereiding, te ambitieuze beleidsvoornemens, te weinig aandacht voor de beleidsuitvoering en het onvermogen om lessen van het verleden te leren, wat weer mede een gevolg is van een veel te geringe aandacht voor verantwoording, evaluatie en nacalculatie (Algemene Rekenkamer, 2003).

Effectieve implementatie van nieuw ontwikkelde projecten, methoden, beleidsstukken en werkwijzen blijkt dus allesbehalve een eenvoudig proces. Helaas vinden veel innovatieve initiatieven hun weg niet naar de praktijk (Grol, 2006). Recentelijk wordt door diverse onderzoekers steeds meer gewezen op de discrepantie tussen beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering (Grol, 2006; Heuvel van den, 2007; Hoogendam, 2008a; Splunteren van, 1998, Ravensbergen, 2006). Ook Paulussen concludeert dat implementatie geen vanzelfsprekendheid is (Paulussen, 2003).

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek richt zich op implementatie van innovatieve sport- en beweegstimuleringsinitiatieven. Het belang van onderzoek naar implementatie is groot. Het wetenschappelijk belang van het onderzoek is het vergroten van de kennis rondom succesvolle implementatie van innovatieve sport- en beweegstimuleringsinitiatieven. Het onderzoek poogt inzichtelijk te maken welke factoren bijdragen aan een succesvolle implementatie en welke factoren dit juist tegengaan. Het maatschappelijk belang van het onderzoek is dat het bijdraagt aan een betere implementatie van innovatieve projecten en programma's op het gebied van sport- en bewegingsstimulering en daarmee aan de doelmatigheid van het beleid. Besturen, gemeenten en de overheid zijn bereid meer te investeren in implementatie, omdat doelmatigheid hoog op de prioriteitenlijst staat (Splunteren van, 1998). Wanneer implementatie van vernieuwingen binnen de sport succesvol verloopt, kan het ook tot kostenbesparing leiden. Maar ook de mensen in de praktijk hebben er belang bij. Succesvolle implementatie leidt tot structurele oplossingen voor vragen en problemen waarmee ze worden geconfronteerd.

Naar aanleiding van een literatuuronderzoek en een casestudy is gepoogd een nieuw implementatie-instrument te ontwikkelen. Dit instrument kan worden gebruikt door beleidsmakers en –uitvoerders in de sport en gezondheidssector.

1.3 Vraagstelling

Aan de hand van bovenstaande doelstelling wordt de volgende vraagstelling geformuleerd: **welke factoren dragen bij aan succesvolle implementatie van innovatieve sport- en beweegstimuleringsinitiatieven?**

De vraagstelling kent de volgende onderzoeksvragen:

- wat zijn op theorie gebaseerde succesfactoren voor een effectieve implementatie van vernieuwing?

- wat zijn op evaluatiestukken gebaseerde succesfactoren voor een effectieve implementatie van innovatieve sportstimuleringsprojecten?
- Welke algemene kenmerken kunnen worden gedestilleerd uit huidige modellen met betrekking tot implementatie?
- (hoe) worden de bevindingen op bovenstaande onderzoeksvragen binnen het sportstimuleringsproject WhoZnext in de praktijk gebracht?
- Welke algemene tips en aanbevelingen kunnen hieruit worden gedestilleerd?

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt het literatuuronderzoek gepresenteerd. Theorieën over en visies op implementatie worden besproken. In hoofdstuk drie wordt de casestudy toegelicht. Aan de hand van WhoZnext, het sportstimuleringsinitiatief dat als best practice dient, geven direct betrokkenen hun visie op de succesfactoren van WhoZnext. Deze succesfactoren worden gekoppeld aan de succesfactoren die in het literatuuronderzoek worden beschreven. In hoofdstuk vier worden de fasen besproken die doorlopen worden tijdens het implementatieproces. Hoofdstuk vijf tenslotte toont de implementatiematrix, waarin de fasen en succesfactoren zijn geïntegreerd. Als implementatie van sport- of beweegstimuleringsinitiatieven aan de orde is, kan de matrix geraadpleegd worden. Het kan inzicht en helderheid geven tijdens en ter voorbereiding van het (vaak complexe) implementatieproces.

2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk worden enkele algemene theorieën met betrekking tot implementatie besproken, in relatie tot verschillende beleidsbenaderingen. Hoe men tegen implementatie aankijkt hangt namelijk samen met de algemene (onderliggende) visie op beleid en beleidsontwikkeling. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de mogelijke oorzaken van het voor veel beleidsmakers herkenbare fenomeen, dat veel implementatietrajecten (gedeeltelijk) mislukken. In 2.2 worden verschillende algemene modellen van implementatie besproken en wordt een verband gelegd met uiteenlopende beleidsbenaderingen. Paragraaf 2.3 gaat in op de sociaalconstructivistische benadering van beleid en de daaruit voortvloeiende visie op implementatie als 'communicatieve actie'. Volgens deze benadering zijn interactie, communicatie en leren de belangrijkste voorwaarden voor succesvolle implementatie. Deze uitgangspunten worden in paragraaf 2.4 nader uitgewerkt door implementatie te koppelen aan het concept van heen- en terugdenken. In 2.5 wordt aangegeven dat, al naar gelang de omstandigheden, het soms beter is iets meer top down te werken en in andere gevallen vooral bottom up, maar dat er altijd gezocht moet worden naar een mix van beide. In 2.6 worden uit de verschillende visies op implementeren de belangrijkste uitgangspunten t.a.v. het implementatieproces samengevat. In 2.7 tenslotte worden enkele definities van implementatie besproken en afgezet tegen de eerder geformuleerde uitgangspunten.

2.1 Oorzaken van gebrekkige implementatie

Zonder uitpuittend te willen zijn, kunnen een aantal algemene oorzaken worden aangewezen voor de gebrekkige implementatie van veel vernieuwingen (zie ook Hoogendam, 2008a):

- *Te geringe aandacht voor de uitvoering.* Zoals de Algemene Rekenkamer in 2003 al constateerde, is er over het algemeen vanuit de beleidsmakers veel te weinig aandacht voor de beleidsuitvoering (Algemene Rekenkamer, 2003). Daar zijn allerlei oorzaken voor aan te wijzen, zoals de uitbesteding van overheidstaken aan publieke of zelfs private organisaties. Hierdoor is de overheid veel meer op afstand komen te staan van de beleidsuitvoering. Het beleidsontwerp is zo in handen van gespecialiseerd beleidsmakers. Let wel: deze zijn vooral gespecialiseerd in beleid maken, niet in het thema waar ze beleid voor maken. De uitvoering is in handen gelegd van anderen. Implementatie wordt dan een kwestie van standaardisering en formalisering: het beleid dient te worden uitgevoerd volgens de richtlijnen van de beleidsmakers. Of de uitvoering ook uitvoerbaar is en door de uitvoerders ook als wenselijk en zinvol wordt gezien, is minder aan de orde.
- *Vernieuwingen hebben tijd nodig.* Maar de tijd die (vernieuwings)projecten krijgen om tot volle wasdom te komen en (op brede schaal) ingevoerd te worden, is hen vaak niet gegund. Veel beleidsterreinen kennen een ware projectencarrousel: het ene project is nog niet af, of het

volgende wordt alweer gelanceerd, de ene pilot is nog maar nauwelijks afgerond (laat staan geëvalueerd), of de volgende proeftuin dient zich alweer aan. Het lijkt soms wel of het enige criterium voor beleid is, of het 'vernieuwend' is. Vernieuwen om te vernieuwen. Dit wordt ook in de hand gewerkt door de wijze van subsidiering. Subsidies worden veelal in de vorm van (tijdelijke) projectsubsidies verstrekt. Dat betekent in de praktijk dat alleen de ontwikkelfase en testfase (vaak in de vorm van een of meer pilots) zijn gesubsidieerd. Voor de verspreiding en implementatie is veelal geen geld beschikbaar. Organisaties die voor de implementatie zorg moeten dragen, zijn daarom vaak gedwongen geld hiervoor 'uit de markt te halen', wat voor organisaties die met de vernieuwing aan de slag willen extra financiële drempels opwerpt.

- *Te ambitieuze beleidsvoornemens.* De ambitie van (overheids)organisaties strookt niet altijd met de mogelijkheden om een vernieuwing op brede schaal te implementeren. Dat komt ook, omdat organisaties vaak in een veel te laat stadium over de implementatie na gaan denken. Daardoor is er te weinig zicht op wat er voor een goede communicatie over en verspreiding van de vernieuwing en ondersteuning aan de 'afnemers' van de vernieuwing nodig is. Het voorbeeld hierboven van de VIS-kits die niet de eindgebruiker (de sportverenigingen) wisten te bereiken laat dit zien. De bonden beschikten in veel gevallen gewoonweg niet over de infrastructuur – zoals voldoende deskundige verenigingsondersteuners – om de kits bij de sportverenigingen te introduceren en hen bij het gebruik ervan te ondersteunen.
- *Gebrekkige evaluatie.* Door de aanhoudende vernieuwingsdrang (de projectencarrousel waar al eerder aan werd gerefereerd) en de – mede als gevolg daarvan – grote werkdruk bij de uitvoerings- en ondersteuningsorganisaties, is er vaak ook geen tijd voor een degelijke evaluatie. Er is daarom weinig zicht op de effectiviteit en duurzaamheid van de vernieuwing. Maar het betekent ook dat er weinig/nauwelijks wordt geleerd over hoe vernieuwingsprocessen nu eigenlijk verlopen en hoe ze het best kunnen worden gestimuleerd en ondersteund.
- *Een gebrek aan kennis over implementeren.* De nadruk die ligt op de beleidsontwikkeling en de te geringe aandacht voor de –uitvoering, de continue drang tot vernieuwen, waardoor vernieuwingen geen tijd krijgen zich te bewijzen en de vaak gebrekkige evaluatie, maken dat systematische kennisontwikkeling ten aanzien van implementatie(processen) gering is. De indruk bestaat ook dat implementatie onderschat wordt. Bij velen leeft de veronderstelling dat een goed 'product' zichzelf verkoopt, dat het vanzelf wel zijn weg zal vinden naar de eindgebruikers. Echter, zoveel is wel duidelijk, implementatie is allerm minst een vanzelfsprekendheid. Er komt veel meer bij kijken dan de meesten van ons zich realiseren. Zelfs bij de implementatie van relatief eenvoudig 'producten', zoals een lesmap of een VIS-kit.

2.2 Benaderingen van beleid en implementatie

Zoals gezegd wordt er te weinig en te laat aandacht aan de uitvoering (en implementatie) van beleid besteed. Dat heeft ook te maken met de wijze waarop veel beleid tot stand komt. Beleidsontwikkeling wordt veelal nog gezien als een rationeel en lineair proces: een proces waarbij in een vaste volgorde achtereenvolgens een aantal stappen wordt doorlopen en waar bij iedere stap een aantal (rationele) afwegingen en beslissingen worden genomen. Het proces start met agendavorming, probleemformulering en probleemanalyse. Pas als voldoende zicht is op de oorzaken van het probleem en de factoren die daarbij een rol spelen, kan een passende oplossing worden ontworpen. Beleid maken is in deze rationele of instrumentele benadering van beleid vooral een ontwerpproces. Implementatie wordt daarbij gezien als een (laatste) fase van dit proces. Een stap die dus pas helemaal aan het eind van de lange weg van beleidsontwikkeling aan bod komt en die hiërarchisch ondergeschikt is aan de eerdere fase van beleidsontwikkeling (Hartman, 2005).

Er is dus kennelijk een samenhang tussen de benadering van beleid en de visie op implementatie. Pülzl (2007) onderscheidt een drietal implementatiemodellen, dat samenhangt met verschillende beleidsbenaderingen. Theorieën over implementatie hadden tot in de jaren '60 van de vorige eeuw vooral het karakter van een 'top down'-model. In deze modellen wordt de nadruk gelegd op het vermogen van beleidsbeslissers om beleidsdoelen zo nauwkeurig mogelijk te realiseren en op het controleren van de implementatiefase d.m.v. bureaucratische procedures (Pülzl, 2007). Ze passen binnen de rationele benadering, waarbij het accent ligt op "the linear relationship between agreed policy goals and their implementation" (Pülzl, 2007).

In de late jaren '70 en vroege jaren '80 werden studies gedaan naar wat er werkelijk gebeurde op het uitvoerend niveau. Bijvoorbeeld het baanbrekende werk van Pressman (1973) over de implementatie van federale job-training programma's, liet zien dat de werkelijkheid heel anders in elkaar steekt. Zij toonden aan dat beleid dat eenmaal het stadium van implementatie had bereikt, nog maar weinig gemeen had met het oorspronkelijke door de bedenkers geformuleerde beleid. Allerlei onderzoeken naar implementatie van beleid hebben sindsdien laten zien dat implementatie niet simpelweg een kwestie is van het in praktijk brengen van de bedoelingen en voorschriften van de beleidsmakers, maar dat er steeds sprake is van doorgaande beleidsvorming: '*Implementation is the continuation of politics with other means*' (Grin, 1996)

Deze empirische onderzoeken hebben aanleiding gegeven tot zgn. 'bottom up' modellen over implementatie (Pülzl, 2007). De 'bottom-uppers' verwierpen het idee dat beleid op centraal niveau werd bepaald en dat uitvoerders zo nauwgezet mogelijk dit beleid dienden te volgen. 'Street-level bureaucrats' (Lipsky, 1971) werden veel beter in staat geacht problemen op te lossen, aangezien ze veel dichterbij de doelgroep staan. Deze lokale beleidsmakers worden daarom gezien als de

voornaamste actoren in de beleidsrealisering. Implementatie is in deze benadering het resultaat van een onderhandelingsproces tussen netwerken van uitvoerenden.

Beide benaderingen verschillen fundamenteel van elkaar in onderzoeksbenadering. Top-downers beginnen bij een beleidsbesluit aan de 'top' en volgen de lijn 'naar onder', naar de uitvoerders. Zij zijn op zoek naar de factoren die een geslaagde implementatie bevorderen (en die dus kunnen worden gecontroleerd). Bottom-uppers daarentegen beginnen bij het netwerk van uitvoerders. Zij richten zich in hun onderzoek vooral op "the interactions and problem-solving strategies of actors involved in policy delivery" (Pülzl, 2007). Zij gaan ervan uit dat beleidsimplementatie en beleidsformulering niet van elkaar gescheiden kunnen worden.

De twee benaderingen verschillen volgens Pülzl (2007) ook wezenlijk in hun opvatting over democratie. Voor top-downers is implementeren een a-politiek, administratief proces. Daarmee is deze benadering geworteld in traditionele, elitaire opvattingen over representatieve democratie. Iedere afwijking van het beleid wordt gezien als een schending van de democratische normen. De macht ligt bij de centrale beleidsbeslissers, de gekozen volksvertegenwoordigers. Bottom-uppers daarentegen wijzen hiërarchische sturing af.

"Rather than considering implementation an apolitical process of following orders "from above", bottom-uppers hold that the implementation process is eminently political and that policies are even shaped to a decisive extent at this level." (Pülzl, 2007).

Top-downers geloven meer in een democratisch participatiemodel, waarbij de inbreng van professionals, de doelgroep en andere belanghebbenden gerechtvaardigd is.

Pülzl (2007) onderscheidt naast de top-down en bottom-up modellen nog een derde categorie: *hybride theorieën*. Deze proberen de verschillen tussen beide andere benaderingen te overbruggen, door elementen van beide te verenigen. Veel van deze pogingen tot synthese van top-down en bottom-up modellen hebben volgens Pülzl (2007) echter geen oog voor de fundamentele verschillen tussen de twee benaderingen, vooral t.a.v. de visie op democratische legitimiteit. Bovendien zijn beide gebaseerd op een 'positivist worldview in terms of ontology and epistemology'.

Synthese van top-down en bottom-up modellen hebben het 'implementatievraagstuk' dus nog niet op bevredigende wijze kunnen oplossen. Onderzoek heeft wel uitgewezen dat bij implementatie specifieke contextfactoren een belangrijke rol spelen. Door de methode van vergelijkende studies tussen landen zijn onderzoekers bijvoorbeeld zich steeds meer bewust geworden van "systematic institutional and cultural differences in the typical implementation styles of different countries" (Pülzl, 2007). Ook het politieke karakter van implementatie is door dit type onderzoek steeds meer onderkend.

Onderzoek bracht verder een hele reeks aan factoren aan het licht die een rol speelde bij de implementatie. Dit levert echter het probleem op dat:

“the more factors we include in our theoretical models, the less are we able to decide which of these factors are the crucial ones and which circumstances determine whether they become relevant” (Pülzl, 2007).

2.3 Implementatie als communicatieve actie

De sociaalconstructivistische benadering van beleid ziet implementatie vooral als een proces van interactie en communicatie. Beleid is in deze benadering het resultaat van een ‘dialectisch proces’, waarbij beleidsactoren proberen uiteenlopende interpretaties (of ‘frames’) van de werkelijkheid met elkaar te verbinden om zodoende tot ‘gezamenlijke actie’ (*‘joint action’*) te komen. Het succes van implementatie hangt dan in grote mate af van de vraag in hoeverre beleidsmakers, uitvoerder en doelgroep tot ‘gedeelde betekenissen’ (*‘congruency of meaning’*) kunnen komen (Grin, 1996). Volgens Grin betekent dit, dat een nieuw ‘beleidsinstrument’ (*‘artifact’*), zoals bijvoorbeeld een nieuw sportstimuleringsprogramma, alleen succesvol geïmplementeerd kan worden indien beleidsbepalers (*policy makers* en *corporate managers*), ontwikkelaars (*technologists*), uitvoerders (*implementers*) en doelgroep (*target group*) tot gedeelde betekenissen komen. Want implementatie slaagt alleen wanneer voor alle betrokkenen de nieuwe aanpak betekenisvol is, in de zin dat zij van mening zijn dat het een antwoord is op de problemen die zij ervaren en in hun ogen geschikt is om te worden toegepast.

“This is how, during the implementation game, actors ‘construct’ the features of an artifact, through process of communicative action. For joint action, a joint construction is needed in which the artifact has a sensible meaning in the eyes of those willing to use it to solve their problems (such as policy actors and corporate managers). But these ‘properties’ should also make sense in the eyes of the technologists who are to generate it. In other words, they should be in accordance with the feasibility criteria derived from their background theories. Actors attribute congruent meanings to an artifact if they perceive the artifact’s properties in such a way that the artifact has a sensible meaning to all of them. Congruency or incongruency of meaning is what determines the degree to which artifacts, ‘vested with different meanings’(Yanow), impede or facilitate joint action.” (Grin, 1996)

Grin beschouwt implementatie daarom als een vorm van ‘communicatieve interactie’ tussen beleidsactoren en hun doelgroepen, waar onder de uitvoerders van het beleid. Leren speelt hierbij een cruciale rol.

“Only through such learning can the choices made during policy implementation remain in line with the democratically legitimized policy decisions. Creating loci for such learning may help make implementation a form of *communicative action*.” (Grin, 1996)

Dat beleidsbepalers en uitvoerders tot ‘gedeelde betekenissen’ komen is overigens zeker geen vanzelfsprekendheid. Het probleem dat zich daarbij voordoet is namelijk dat de ervaringswerelden van beiden nogal uiteen kunnen lopen. Dit kan het leervermogen danig in de weg staan.

“Unfortunately, the stories also illustrate that such learning may be impeded by the circumstance that implementation choices and political choices may be made in rather different discourses: our institutions are hardly used and tailored to accommodate both in a sensible dialectic (...). We argue that these different discourses are rooted in the different types of frames of actors involved in policy making on the one hand, and those involved in policy implementation, on the other.” (Grin,1996)

Volgens Hartman (2005) komt dat omdat er een wezenlijk verschil is tussen ‘beleid’ en ‘uitvoering’: “het is het verschil tussen denken en doen, tussen abstract en concreet handelen, tussen institutionele en situationele logica”. Beleid gaat uit van een bepaalde wijze van het beïnvloeden van gedrag. Maar hoe mensen op beleidsinterventies reageren, hoe ze daar betekenis aan geven, is niet te voorspellen. “In de sociale werkelijkheid gaat het altijd om interpretatie en interactie in een specifieke context. Dat maakt beleidsuitvoering interessant maar ook erg ingewikkeld. Mechanistische en causale verklaringsmodellen werken er bijna nooit.” Hartman concludeert dan ook:

“Uitvoering is daarom een activiteit die lastig in de beleidsmatige logica van een grootschalige bureaucratische organisatie is onder te brengen. Uitvoering heeft een eigen dynamiek.” (p. 18)
“(..) uitvoering (is) een eigenstandige activiteit (..), die zich niet tevoren ‘beleidsmatig’ laat inplannen, maar waar je je in moet onderdompelen, die je moet ‘doorleven’ en waarin het aankomt op ‘de manier van handelen’.” (Hartman, 2005)

2.4 Implementatie en de kunst van het heen- en terugdenken

Volgens Hartman (2005) is een radicale omkering nodig: niet het beleid moet leidend zijn, maar de uitvoering moet het startpunt vormen. De term die zij daarvoor hanteren is ‘frontlijnsturing’. Deze stellen zij tegenover ‘beleidssturing’. Bij beleidssturing wordt vanuit het beleid naar uitvoeringsprocessen gekeken, uitgaande van een ontwerplogica gericht op extern geformuleerde doelstellingen en instrumenten. Uitvoering is volgens hen echter geen fase in het beleidsproces, ‘die hiërarchisch ondergeschikt is aan de eerdere fase van beleidsontwikkeling’, maar heeft een eigenstandig karakter, met een ‘eigen dynamiek’ en ‘eigen logica’.

“Frontlijnsturing betekent allereerst uitgaan van ‘het werk zelf’ op de publieke werkvloer van de grote stad. Het primaire proces in de relatie tussen burger en bestuur staat centraal: van daaruit wordt gedacht, gehandeld, georganiseerd en gestuurd. Dan gaat het om de operationele kwaliteit van het stedelijke bestuur door middel van concrete acties op een moment dat het er ook werkelijk toe doet. Een actiologica gericht op effectieve interventies staat centraal (...). Essentieel is het vermogen om de logica van concrete situaties te kunnen doorzien en daarin effectief te kunnen interveniëren (...). Uitvoering is vaak een proces van directe coproductie tussen frontlijnwerkers en de betrokken burgers.” (Hartman, 2005)

'Frontlijnsturing' en de bijbehorende 'actielogica' komen sterk overeen met wat Van de Graaf en Hoppe (1996) 'terugdenken' noemen. 'Terugdenken' is

“een denkwijze die zijn uitgangspunt neemt aan het eind van het beleidsproces. De eerste vraag die gesteld wordt is niet die naar de doelstelling van het beleid, maar naar de wijze waarop de actoren die betrokken zullen zijn bij de uitvoering en zij die daardoor geraakt zullen worden (de doelgroep) bepalen op wat voor manier ze zullen handelen in zaken die het beleidsveld betreffen. Vervolgens komt dan de vraag naar voren hoe dat handelen beïnvloed kan worden door het stellen en formuleren van doelen en daaruit afgeleide middelen. Terwijl bij heendenken de beleidsuitvoering lange tijd buiten beeld blijft, vormt ze bij terugdenken het uitgangspunt (Graaf van de, 1996)”.

'Beleidssturing' komt overeen met de rationele of instrumentele benadering van beleid, waarbij sterk wordt geredeneerd vanuit de doelen en instrumenten en niet vanuit de mensen die het moeten uitvoeren en ondergaan. Van de Graaf en Hoppe noemen deze stijl van beleidsontwikkeling '*heendenken* (Hoppe, 2001)'. Bij heendenken wordt gestart met redeneren vanuit (politiek gewenste) beleidsdoelen. Het wordt omschreven als “een denkwijze waarin begonnen wordt met het formuleren van een beleidsdoel. Vervolgens worden uit dat beleidsdoel, via sectordoelen, tussendoelen etc. de middelen afgeleid (Graaf van de, 1996)”. Om de 'haalbaarheid' van beleid te vergroten pleiten Van de Graaf & Hoppe voor een stijl van beleid maken die zij aanduiden met '*heen- en terugdenken*' (Graaf van de, 1996; Hoppe, 2001).

Het betreft hier dus twee verschillende denkstijlen. De een start vanuit de beleidsdoelen om van daaruit de beleidsinstrumenten te bepalen, de ander begint juist aan de andere kant, vanuit de uitvoering. Beide denkstijlen sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar juist aan. Ook Hartman (2005) stelt dat 'beleidssturing' en 'frontlijnsturing' elkaar aanvullen. Ze hebben ieder hun eigen logica en kwaliteiten en zijn beide nodig.

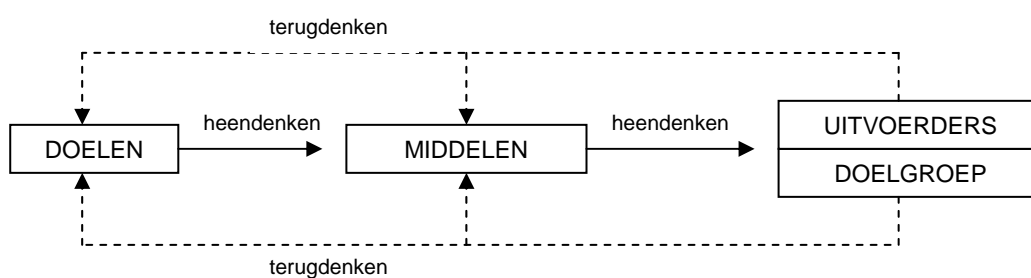
“Daarmee zijn dus twee benaderingen van uitvoeringsprocessen te onderscheiden. Beleidssturing is in zijn kern een abstracte activiteit: van algemene uitgangspunten wordt – via politieke besluitvorming – tot concretisering en uiteindelijk tot uitvoering gekomen. Frontlijnsturing is in zijn kern een concrete activiteit: vanuit de situatie zoals die wordt aangetroffen, wordt onderzocht welk handelen productief is en wat voor ondersteuning daarbij past. Beleidssturing wordt gekenmerkt door een ontwerplogica, frontlijnsturing door de actielogica. Op voorhand is niet te zeggen welke van deze logica's beter is. Ze hebben beiden hun eigen kwaliteiten, ze zijn beide nodig.” (p. 21).

“Beleidssturing is onmisbaar om de frontlijnactiviteiten in een breder kader te plaatsen en om democratische sturing en verantwoording mogelijk te maken. Ze zijn dus complementair, maar dat wil niet zeggen dat ze makkelijk met elkaar te verenigen zijn. In de brede tussengebieden

tussen concrete actie en democratische sturing bevinden zich allerlei routines en belangen, die een soepel samengaan belemmeren.” (p. 22)

Het gaat erom beide denkstijlen te combineren tot een soort ‘*achterwaarts vooruitdenken*’ (Graaf van de, 1996). In een schema zou dit als volgt weergegeven kunnen worden:

Schema 2.1 model van heen en terugdenken (Hoogendam, 2008b).



Dat het om verschillende denkstijlen (of ‘denkrichtingen’¹) gaat, betekent dat er verschillende ‘logica’s’ worden toegepast. Het ‘heendenken’ wordt gedomineerd door de ‘*logica van doelgerichtheid*’ (ook wel ‘logica van consequentie’ genoemd (Hemerijck, 2003)). Hierbij staat de inhoudelijke analyse van de oorzaken van maatschappelijke problemen en het zoeken naar ‘technisch doelmatige en economisch efficiënte oplossingen’ centraal. Dit komt dus overeen met een instrumentele benadering van beleid. De belangrijkste criteria bij de ‘logica van doelgerichtheid’ zijn *doeltreffendheid* (effectiviteit) en *doelmatigheid* (efficiëntie). De belangrijkste kernvragen van het beleid zijn hier volgens Hemerijck (Hemerijck, 2003): *werk het?* (is het beleid doeltreffend en efficiënt?) en *mag het?* (is het beleid rechtmatig, d.w.z. is het volgens de geldende regels, wetten en procedures toegestaan?).

Bij terugdenken daarentegen gaat het primair om de vraag of het beleid *past binnen de gegeven situatie* (context). De ‘logica’ die hier geldt, is die van de ‘logica van passendheid’. De kernwoorden daarbij zijn *haalbaarheid en uitvoerbaarheid* en *aanvaardbaarheid*. *Haalbaarheid en uitvoerbaarheid* hebben betrekking op “de mate waarin politieke, bestuurlijke, en maatschappelijke organisaties bereid (*en in staat, AH*) zijn om mee te werken aan de vormgeving en implementatie van beleid” (Hemerijck, 2003). De mate van maatschappelijke *aanvaardbaarheid* geeft aan in hoeverre het beleid aansluit bij de verlangens, verwachtingen, noden, gevoelens, waarden en normen van burgers.

De kernvragen bij de ‘logica van passendheid’ zijn: *past het?* (is het beleid (politiek) *haalbaar* en (praktisch) *uitvoerbaar*?) en *hoort het?* (is het beleid maatschappelijk *aanvaardbaar*).

¹ Ook wel ‘forward mapping’ en ‘backward mapping’ genoemd (Bekkers, 2007)

2.5 Top down versus bottom up

Hoewel het altijd om de combinatie van beide denkstijlen gaat kan - al naar gelang de situatie - het accent meer op heendenken, dan wel op terugdenken liggen¹.

“Soms zijn er beleidsprogramma’s die starten vanuit nauw omschreven doelstellingen; soms wordt gestart met vage doelstellingen en krijgt een programma in de uitvoering meer inhoud en vorm; en soms vinden beide benaderingen tegelijkertijd of afwisselend plaats.” (Bekkers, 2007).

Een benadering die vooral vanuit nauw omschreven beleidsdoelen start is ‘top down’ van karakter. Dit in tegenstelling tot een meer procesgerichte aanpak, waarbij de inhoud en vorm zich geleidelijk aan ontwikkelen, die als ‘bottom up’ gekenmerkt kan worden. Bij een ‘bottom up’ benadering is beleid ‘doelzoekend’.

Volgens Bekkers (2007) hangt de gekozen aanpak samen met de aard van het beleidsprobleem. Zo maakt het uit of het om ‘getemde’ of om ‘ontembare’ problemen gaat. Getemde problemen zijn problemen die redelijk eenvoudig en overzichtelijk zijn. Deze lenen zich veel beter voor een meer op de top-down benadering gebaseerde uitvoeringspraktijk. Ontembare problemen, problemen waar veel onzekerheid bestaat over zowel de oorzaken, als de mogelijke oplossingen (Arentsen, 2005), zijn vaak meer gebaat bij een bottom-upachtige uitvoeringspraktijk. Arentsen (2005) wijst er op, dat de toenemende complexiteit van de post-moderne samenleving gepaard lijkt te gaan met een toename van het aantal ‘ongetemde problemen’.

2.6 Visies op implementeren

Er zijn, zo veel is wel duidelijk geworden, verschillende visies op implementeren. Deze hangen samen met de verschillende beleidsbenaderingen die er bestaan. Vanuit de rationele beleidsbenadering volgt de implementatie uit het beleidsontwerp. Implementeren is dan het invoeren van een beleidsmaatregel volgens de voorschriften en richtlijnen vanuit het beleid. Dat betekent dat de implementatie ‘ondergeschikt’ is aan het beleidsontwerp. Naast deze top-down benadering bestaan er dus ook meer bottom-up benaderingen, zoals ‘frontlijnsturing’, die er van uitgaan dat beleid eigenlijk pas echt ‘gemaakt’ wordt in de uitvoering.

Uit het voorgaande valt af te leiden dat het van de situatie afhangt, of veranderingen meer ‘van bovenaf’ of ‘van onderop’ gestuurd moeten worden. Maar hoewel het accent dus kan verschillen, kan het een niet zonder het ander. Volgens Paulussen (2003) laat onderzoek naar de implementatie van vernieuwingen zien, dat een te sterke top down benadering niet werkt, omdat het perspectief van de beoogde gebruikers onvoldoende wordt meegenomen. Maar een sterke bottom-up benadering blijkt ook niet goed te werken. Vernieuwingen liepen in dit geval stuk op de behoefte van gebruikers aan

heldere en praktische handelingsvoorschriften. Zij stellen daarom dat een combinatie van topdown en bottom-up de voorkeur geniet.

“Dat veronderstelt dat de afzender van een vernieuwing reeds bij aanvang van de ontwikkeling anticipeert op de omstandigheden en mogelijkheden tot verandering van de beoogde gebruikersgroepen.” (Paulussen, 2003)

Terugdenken, ook bij een relatieve top down benadering, is dus altijd geboden. Beleidsontwikkeling is een voortdurende wisselwerking tussen heen- en terugdenken, tussen ‘denken’ en ‘doen’, tussen ‘ontwerpen’ en ‘uitvoeren’. Dit staat haaks op het lineaire fasemodel van beleidsontwikkeling, zoals in de instrumentele of rationele (Bekkers, 2007) benadering van beleid wordt voorgestaan. Implementeren is dan ook geen fase, maar een *doel*, dat van begin af aan voor ogen gehouden moet worden. *De beleidsuitvoering is niet het einde, maar het vertrekpunt van redeneren!* De beleidsuitvoering als vertrekpunt nemen betekent, dat de wensen, behoeften, mogelijkheden en kenmerken van de doelgroep leidend zijn, alsmede de wensen en mogelijkheden van degenen die het beleid geacht worden uit te voeren. Bovendien wordt rekening gehouden met de specifieke (maatschappelijke en organisatie) context van de doelgroep en uitvoerders. Dat is niet alleen van belang bij ‘doelzoekend beleid’, maar ook bij (meer) doelstellend beleid. Ook waar beleid ‘van boven af’ wordt ‘opgelegd’, is het zaak van meet af aan de ‘past het?’ vraag te stellen: zijn betrokkenen bereid en in staat het beleid uit te voeren? Oftewel: is het haalbaar en uitvoerbaar? (De ‘hoort het?’ vraag is in dit geval primair een vraag die door de politiek beantwoord dient te worden).

Uit het voorgaande moge ook duidelijk zijn dat bij implementatie interactie (tussen beleidsmakers, ontwikkelaars, uitvoerders en doelgroep) en communicatie centraal staan. Dat betekent dat rekening wordt gehouden met het gegeven dat de verschillende betrokkenen op geheel verschillende wijze betekenis kunnen geven aan de voorgestane verandering. Veel sportstimuleringsprogramma’s worden bijvoorbeeld bedacht vanuit het doel om de gezondheid van een bepaalde doelgroep, zoals ouderen, te verbeteren. Voor de ouderen in kwestie spelen echter waarschijnlijk hele andere motieven een rol, bijv. ontspanning en gezelligheid. En zelfs wanneer ‘gezondheid’ voor de doelgroep in kwestie van belang is, dan nog kan het zijn dat zij daar een geheel andere betekenis aan geven dan de beleidsmakers en ontwikkelaars van het programma (Horstman, 2010). De enige manier om erachter te komen welke betekenissen de doelgroep (en de uitvoerders) aan de verschillende interventies geven, is *van hen te leren*.

“Er moet niet *aan* burgers, maar *met* en *van* burgers geleerd worden - ook van dikke, rokende en drinkende burgers!” (Horstman, 2010)

Niet de wetenschappelijke kennis over gezondheidsrisico’s moet leidend zijn, maar de ervaring in de praktijk. Er moet volgens (2010) veel meer gebruik worden gemaakt van dergelijke ‘maatschappelijke leerprocessen’.

2.7 Wat is implementeren?

Implementeren hebben we tot nu toe omschreven als “het daadwerkelijk ten uitvoer brengen”. Implementeren omvat echter meer dan enkel ‘uitvoeren’. Het heeft betrekking op “de veranderingsprocessen (..) die met de invoering van vernieuwingen in de praktijk gepaard gaan” (Splunteren van, 1998). Of zoals Pater (2005) het omschrijft:

“Implementeren is niet alleen het opleveren en ‘invoeren’ van concrete producten, maar ook het zorgvuldig inpassen in de omgeving en het realiseren van de verandering ‘tussen de oren’ van iedereen die ermee te maken heeft. Implementeren is geen eenmalige actie, maar een permanent proces.” (Pater, 2005).

Implementeren is niet alleen uitvoeren en verspreiden (‘uitrollen’), maar vooral ook invoeren (en inpassen)! Het is veranderen en verankeren. Pater e.a. onderscheiden drie onlosmakelijk met elkaar verbonden facetten van implementeren: maken, leren en inpassen:

- maken: het ontwerpen, vormgeven van de verandering, de *fysieke* implementatie;
- leren: het organiseren van betrokkenheid, het draagvlak (acceptatie), de *mentale* implementatie;
- inpassen van de verandering: het borgen, verankeren van het resultaat, de *structurele* implementatie.

Zij voegen daar nog aan toe dat tevens een basis gelegd wordt voor toekomstige verandering.

“Onder implementeren verstaan wij alle activiteiten gericht op het daadwerkelijk maken, leren en inpassen van de beoogde verandering, zodanig dat ook een structureel betere basis voor toekomstige veranderingen wordt gerealiseerd. Communicatie is het sleutelwoord dat deze elementen verbindt (Pater, 2005)”.

Implementatie houdt dus nooit op. In feite zijn de ‘fasen’ van beleidsontwikkeling en ‘uitvoering en implementatie’ helemaal niet zo strikt te scheiden. Beleidsontwikkeling houdt ook niet op bij de implementatie, zoals ook Bekkers stelt:

“De consequentie is dat in de uitvoering een nieuwe fase van exploratie en leren plaatsvindt; vaak met een incrementeel en evolutionair karakter. In de uitvoering ontwikkelt zich het beleid opnieuw, bijvoorbeeld omdat doelen en middelen aan elkaar worden aangepast in het licht van wat haalbaar is”. (Bekkers, 2007)

Een veel gebruikte omschrijving van implementatie is die van Zorg Onderzoek Nederland:

“Een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur” (van de sector, AH) (Hulscher, 2000).

Ook hier wordt uitgegaan van een structurele verankering. Een waardevolle aanvulling is dat deze verankering op drie niveaus gerealiseerd wordt:

- micro: het beroepsmatig handelen;
- meso: het functioneren van de organisatie;

- macro: de structuur van de sector.

Een belangrijk verschil met andere definities is, dat het om een 'verandering van bewezen waarde' moet gaan. Dat lijkt een meer participatieve 'bottom up' benadering van veranderen uit te sluiten. Aangezien het hier om de zorg gaat, is dit ook wel verklaarbaar. Omdat dit rapport primair geschreven is voor de sportsector, lijkt de door Zorg Onderzoek Nederland gestelde definitie minder geschikt. Immers, in de sportsector zijn de innovaties niet noodzakelijkerwijs innovaties die zich reeds hebben bewezen. Ook vanwege de nadruk die Pater e.a. leggen op de rol van communicatie en leren, gaat onze voorkeur uit naar hun omschrijving van implementeren.

3 Bevorderen van het implementatieproces

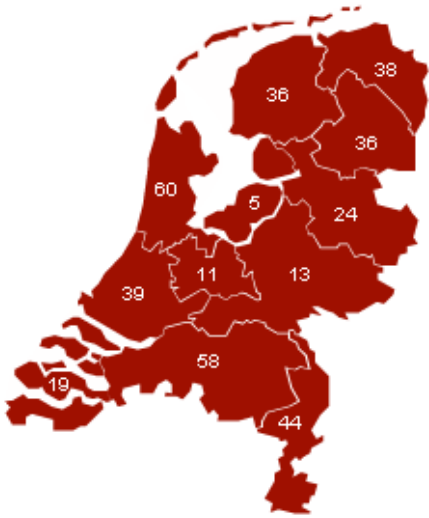
In dit hoofdstuk worden factoren besproken die implementatie bevorderen. Deze factoren worden veelvuldig genoemd in de literatuur, zowel afkomstig uit de sport- als uit andere sectoren. De factoren worden in paragraaf 3.2 besproken en voorzien van voorbeelden, daar waar mogelijk afkomstig van ervaringen van betrokkenen bij WhoZnext. Dit project dient in dit rapport als best-practice en wordt hieronder toegelicht.

3.1 *WhoZnext: best practice*

Binnen de casestudy is het project WhoZnext beschreven als best-practice. Er is om twee redenen voor whoZnext als 'best practice' gekozen:

- 1) Het succes van het project. Hoewel de landelijke campagne die whoZnext begeleidde reeds enkele jaren geleden is gestopt, zijn overal in het land nog steeds honderden whoZnext-teams actief. Inmiddels hebben enkele duizenden jongeren aan het project deelgenomen.
- 2) De mix van 'top down' en 'bottom up'. Hoewel whoZnext een landelijk gecoördineerd project is, is er veel ruimte voor ideeën en initiatieven 'van onderop'. De landelijke campagne en de instrumenten zijn ondersteunend aan de lokale teams. Dat maakt dat de lokale teams niet gezien worden als 'uitvoerders' van een centraal bedachte aanpak, maar hun eigen aanpak kiezen.

WhoZnext is een innovatieve campagne van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Het is gestart in 1999 en is nu, tien jaar later, nog steeds succesvol. Met de campagne wil NISB niet alleen dat jongeren meer gaan sporten, maar ook dat ze op het gebied van sport en bewegen vaker actief zijn als trainer, scheidsrechter, bestuurder, organisator of coach. Juist deze participatie in de breedte moet bijdragen aan een breder draagvlak voor sportdeelname, zowel onder jongeren als onder volwassenen. Campagnevoering speelt een belangrijke rol bij WhoZnext. Er worden diverse kanalen ingezet. Zo wordt de campagne ondersteund door een bioscoopspotje, posteracties, evenementen en een website. Maar het echte werk wordt gedaan door de WhoZnext-teams zelf, aldus de website van WhoZnext. WhoZnext-teams zijn groepen jongeren die, ondersteund door een volwassen coach, hun (sport)ideeën omzetten in daden. De afgelopen 10 jaar hebben duizenden jongeren deelgenomen aan WhoZnext. Op een bepaalde manier hebben ze een positieve bijdrage geleverd aan het stimuleren van sportdeelname. Onderstaand figuur laat zien hoeveel en in welke provincies teams actief zijn.



Figuur 3.1 Aantal WhoZnext teams per provincie (NISB, 2010)

WhoZnext heeft als doel dat jongeren blijven sporten en bewegen, maar ook dat zij hierin actief betrokken worden. De gedachte is namelijk dat als jongeren zelf meer invloed hebben op het sportaanbod, dit aanbod veel meer op de jeugd gericht is waardoor men niet zo snel zal afhaken. Bovendien is jeugdparticipatie in de sport van groot maatschappelijk belang, omdat het de aansluiting van het sportaanbod op de wensen en behoeften van jongeren verbetert: zowel de organisatie als de cultuur wordt beïnvloed als jongeren daarin een actieve rol vervullen. Ook versterkt het de binding met sportorganisaties en voorkomt het 'afhaken' van jongeren. Het bevordert verder de maatschappelijke betrokkenheid van jongeren, draagt bij aan het opdoen van uiteenlopende leerervaringen (kennis en vaardigheden) en vergroot de mogelijkheden tot zinvolle vrijetijdsbesteding.

In het najaar van 2009 is NISB gestart met de doorontwikkeling van WhoZnext voor de jongere doelgroep: WhoZnext-junior voor kinderen van 10 tot 12 jaar.

Voor deze studie zijn vier direct betrokkenen bij WhoZnext geïnterviewd. Hans van Helden was initiator en tot 2003 projectleider van WhoZnext. Heino van Groeningen is sinds 2003 projectleider van WhoZnext. Ellen de Roos was vanuit haar functie bij de KNLTB verantwoordelijk voor het jeugdbeleid. Ze heeft tussen 2001 en 2006 WhoZnext in haar portefeuille gehad en is zeer actief geweest met WhoZnext. Marleen Tibbe ten slotte was vanuit haar functie als coördinator sportbeleid namens de Sportraad Overijssel verantwoordelijk voor het aanbieden van WhoZnext aan diverse gemeenten binnen de provincie Overijssel. Voor een uitwerking van de interviews wordt verwezen naar de bijlage.

3.2 *Bevorderende factoren*

Het Swedish National Institute of Public Health heeft recentelijk onderzoek gedaan naar implementatie (Guldbrandsson, 2008). In het onderzoeksrapport wordt bevestigd dat de totstandkoming van een

betrouwbaar, valide, effectief en 'passend' (suitable) instrument of interventie, zelden resulteert in een snelle, succesvolle implementatie van dit instrument of van deze interventie in de praktijk. Er wordt geconstateerd dat er een gebrek is aan evidence-based methoden voor het implementeren van evidence-based methoden. Gulbrandsson (2008) stelt dat indien het implementatieproces niet of onvoldoende succesvol is, dit kan worden toegewezen aan óf het gegeven dat de interventie niet werkt, óf dat de implementatie niet goed is uitgevoerd. Beide moeten werken om te komen tot een succesvolle implementatie van een interventie. Om die reden stelt de onderzoeker dat het noodzakelijk is om te kunnen onderzoeken of het de interventie zelf is die niet of onvoldoende werkt of dat het de wijze van implementeren is die niet werkt. Het is belangrijk dat volkomen duidelijk is wat de interventie-componenten en wat de implementatie-componenten zijn.

Op de volgende bladzijde worden bevorderende factoren toegelicht die samenhangen met de implementatie-componenten. Deze factoren worden herhaaldelijk besproken in de literatuur (minimaal drie bronnen). Daar waar het van toepassing is, wordt beschreven hoe en of de factor een rol heeft gespeeld binnen WhoZnext.

- **Passende werving en promotie rondom de interventie**

Werving en promotie neemt een belangrijke plaats in binnen het implementatieproces (Cock de, 2003). Sommige initiatieven werven vooral massamediaal, andere uitsluitend lokaal en gericht. Wink beschrijft in een rapport, geschreven naar aanleiding van de FLASH! Campagne, een sportstimuleringsinitiatief dat is geïnitieerd door het NISB, dat massamediale campagnevoering dient samen te gaan met lokale, gerichte werving voor een optimaal effect (Wink, 2006). Massamediale campagnevoering wordt gedefinieerd als een vorm van communicatie, waarbij het niet om het aantal ontvangers gaat, als wel om het feit dat niemand van ontvangst is uitgesloten. Massamediale communicatie kan derhalve ook plaatsvinden bij weinig of zelfs geen ontvangers (Wink, 2006). Evaluatie naar het sportstimuleringsproject WhoZNext (Meijs, 2002) geeft eenzelfde soort conclusie. Meijs onderkent de meerwaarde van het samenspel tussen een landelijke campagne enerzijds en meer lokale promotie-activiteiten anderzijds (Meijs, 2002). Ook de landelijke campagne 'Laat je niet verrassen' (2000 – 2004) met als thematiek kindveiligheid, maakt gebruik van drie componenten. Er is massamediale campagne (tv-spots, advertenties, website, redactionele bijdragen in populaire tijdschriften voor jonge ouders), er worden diverse acties uitgevoerd met commerciële partners en er wordt persoonlijke, gerichte voorlichting gegeven door intermediairs. Uit onderzoek is gebleken dat de campagne goede resultaten heeft (Trommelen, 2000). Het bereik onder ouders is groot (75%) en ook de participatie van intermediairs is groot. Van Helden in een interview eveneens het belang van een mix aan campagne- en wervingsvormen. Van Helden noemt dat het wezenlijk is om bij promotie- en campagnevoering aandacht te schenken aan drie verschillende aspecten, te weten: er dient rondom een initiatief een situatie gecreëerd te worden, die aantrekkelijk is voor de doelgroep (mensen willen 'erbij horen'), er dient goede voorlichting gegeven te worden en mensen moeten kunnen deelnemen aan leuke, aantrekkelijke activiteiten. De evaluatie van het interventieproject 'Skate Safe!', een

onderdeel van het nationale actieprogramma Sport Blessure Vrij, levert ook het inzicht op, dat de combinatie van persoonlijke voorlichting en actie (zelf doen) een succesfactor is (KidWise, 2000).

Werving en promotie speelt ook een belangrijke rol binnen WhoZnext. De vier geïnterviewden noemen allen deze factor als zijnde belangrijk en wezenlijk. Binnen WhoZnext is gekozen voor een multimediale campagne. Zowel landelijk (bioscooptrailers, posters, tijdschriften) als lokaal (lokale media, de WhoZnextteams zelf) is gezorgd voor promotie. Hierbij is altijd bewust gelet op aansluiten bij de jongeren (doelgroep). Van Helden noemt drie belangrijke ingangen om mensen te bereiken, die ook alle drie ingezet dienen te worden: spectaculaire media aangelegenheden, het aanbieden van serieuze, gedegen informatie en het aanbieden van mogelijkheden om ergens aan me te doen.

- Rekening houden met de doelgroep

Onderzoek (Groen, 2008; Grol, 2006; Guldbbrandsson, 2008; McKee, 2005) wijst uit, dat voor specifieke doelgroepen, naast algemeen geldende succesfactoren, specifieke succesfactoren een rol spelen bij interventies die gericht zijn op verandering van gedrag. Ook het RIVM beschrijft doelgroepspecifieke succesfactoren (RIVM, 2002). Van Gils, noemt tijdens zijn lezing op de conferentie 'Child Friendly Cities' (2008) expliciet doelgroep participatie en een community benadering bij interventies gericht op gezondheidsbevordering als wezenlijke factoren voor succesvolle implementatie van projecten. Onder participerende interventie wordt verstaan dat de doelgroep en eventuele subdoelgroepen nauw betrokken worden bij de ontwikkelfase. Er dient niet alleen geluisterd te worden naar de doelgroep, ook moet de doelgroep een zekere vorm van zeggenschap hebben over de ontwikkelingen met betrekking tot de interventie. De participatie is ook een belangrijk element van de community benadering. De community-benadering is een open benadering waarin samen met de doelgroep gezocht wordt naar thema's die aansluiten bij de belangstelling en de cultuur van gezondheid van de doelgroep. Belangrijk is het om dit de laten plaatsvinden in de directe leefwereld van de doelgroep. Vaak is dit de wijk of de buurt. Achtergrond hiervan is het gegeven dat specifieke doelgroepen, waaronder achterstandsgroepen met de 'traditionele' gezondheidsthema's zoals roken, drinken, voeding of bewegen moeilijk te bereiken zijn (RIVM, 2002).

Binnen WhozNext is deze factor bijzonder belangrijk geweest. In een vroege fase is er een studie geweest naar imago's van jongerenbladen. Op basis van deze studie is bepaald in welke bladen wel en in welke bladen niet te adverteren. Ook is er onderzoek gedaan of een project als WhoZnext überhaupt aansluit bij wat jongeren willen. Dit bleek het geval. Er is altijd gedacht vanuit de jongeren. De jongeren hebben ook veel inspraak gehad in de totstandkoming van het 'format' WhoZnext. Maar ook subdoelgroepen zoals intermediairs zijn altijd nauw betrokken geweest bij WhozNext. Immers, aldus van Groeningen, er is in samenspraak met de intermediairs gekeken of het project wel voldoende compatibel is met de wezenlijke beleidspunten van deze intermediairs. Ook dit bleek het geval.

- Kennisuitwisseling

Het is belangrijk om gedurende het implementatieproces (met name tijdens de ontwikkelfase) op zoek te gaan naar eerdere ervaringen. Dit kan zowel binnen de eigen organisatie en binnen collega organisaties als eventueel binnen andere sectoren (Groen, 2008). Ook Hoogendam en Zuiderwijk erkennen het belang om lering te trekken uit ervaringen uit het verleden (Hoogendam, 2008b; Zuiderwijk, 2008). Hierbij is goede communicatie met ervaringsdeskundigen belangrijk. In sommige gevallen zullen ervaringsdeskundigen vooral over de positieve ervaringen willen berichten. Vraag dan goed door, zodat duidelijk wordt waar acceptatie en weerstanden zijn. Op deze manier wordt een beeld verkregen van welke handelingen een positieve invloed hebben op de implementatie en welke handelingen juist een negatieve invloed hebben (Groen, 2008).

Deze factor heeft onder andere een rol gespeeld binnen WhoZnext door te kiezen voor negen pilots, waarin een breed scala van betrokkenen een rol hebben gespeeld. 'Er is goed geluisterd naar de betrokkenen, zodat het duidelijk werd wat werkt in welke setting', aldus van Groeningen. Aan de hand van de kennisuitwisselingen en ervaringen uit de pilots is bepaald hoe de uiteindelijke uitrol eruit is gaan zien. Ook noemt van Groeningen dat er een kennisketen is gecreëerd. Door het regiomanagement te koppelen aan provinciale sportraden en lokale contactpersonen werd snel inzicht verkregen in waar kansen en mogelijkheden liggen.

- De voordelen van de interventie zijn voor alle betrokkenen duidelijk en zichtbaar

Uit onderzoek (Fleuren, 2008; Guldbbrandsson, 2008) blijkt dat het belangrijk is dat de voordelen van de interventie duidelijk en zichtbaar zijn voor alle betrokkenen. Daarbij is het ook van belang dat de interventie overeen komt met de normen, waarden en werkwijze van de organisatie die de interventie implementeert. Ook Groen (2008) beschrijft dat het niet alleen belangrijk is om te kijken naar wat de voordelen zijn. Ook dient benadrukt en benoemt te worden voor wie de voordelen zijn.

Er is continu geprobeerd om inzicht te krijgen in het belang van de implementatiepartners. Zodra bepaald was wat dit specifieke belang is, is gekeken in hoeverre WhoZnext in staat is om deze belangen en wensen te vervullen. Daarnaast is altijd, zowel via de website als meer persoonlijk, naar de partners teruggekoppeld over bepaalde doelstellingen, successen, hindernissen etc.

- Vrijheid bij de (eind)gebruiker

Het is belangrijk om een bepaalde ruimte te laten waarin de (eind)gebruiker zelf kan bepalen hoe invulling te geven aan de interventie (Grol, 2006; Guldbbrandsson, 2008; McKee, 2005; Zuiderwijk, 2008). De (eind)gebruiker moet de interventie kunnen aanpassen aan eigen wensen en behoeften. Als de interventie teveel vast ligt en als er te weinig mogelijkheden worden geboden om, als (eind)gebruiker, een eigen draai te kunnen geven aan de interventie, is de kans van slagen aanzienlijk kleiner dan wanneer er wel ruimte wordt geboden om een eigen invulling te geven. Het is

om deze reden belangrijk dat de ontwikkelaar/ontwerper van een interventie rekening houdt met een dergelijke flexibiliteit.

Van Helden stelt dat het niet alleen belangrijk is om de eindgebruiker en intermediairs vanaf het begin te betrekken in het implementatieproces. Hij geeft aan dat het ook belangrijk is om ruimte te laten waarin eigen activiteiten en ideeën kunnen ontstaan. Juist door vrijheid te laten bij de (eind)gebruiker zal deze zich projecteigenaar gaan voelen, aldus van Helden. Ook voor JIB zelf was er veel vrijheid met betrekking tot de keuze voor intermediairs. Dit in tegenstelling tot het NISB, waar het intermediair kader meer vast stond. De vrijheid om te kiezen voor partners die geschikt zijn, zonder dat er beperkingen worden opgelegd is een belangrijk goed, aldus van Helden. Hij stelt dat je een visie overbrengt naar de betrokkenen/intermediairs en niet zozeer een methodiek. Wel moeten er duidelijke richtlijnen worden gegeven, maar daarbinnen is er zeker sprake van vrijheid voor de eindgebruiker.

- Evaluatie met betrekking tot effect van de interventie

Grol (2006) beschrijft dat elke systematische poging om het handelen in de praktijk te veranderen, een plan dient te bevatten om de voortgang te monitoren en om te evalueren in hoeverre de nagestreefde veranderingen ook werkelijk worden bereikt. Ook Guldbransson (2008) en Zuiderwijk (2008) erkennen het belang van het grondig evalueren van de implementatie. Evaluatie levert inzichten op met betrekking tot verbeterpunten en maakt inzichtelijk waarom bepaalde aspecten van de interventie al dan niet succesvol verlopen.

Er hebben in totaal negen pilots gedraaid, aldus Van Groeningen. Onder andere gemeenten, sportverenigingen, school en de buurt zijn hierbij betrokken geweest. Er is goed gekeken en geëvalueerd naar wat werkt voor welke partijen in welke setting. Deze evaluatie heeft geresulteerd in een verdere ontwikkeling van WhoZnext. Van Groeningen benoemt evalueren als zeer waardevol. Echter, er heeft geen wetenschappelijk onderzoek plaatsgevonden naar het effect van WhoZnext. Wel is er evaluatie gedaan naar de tevredenheid van de WhoZnext teams en hun begeleiders.

- Creëren van voldoende draagvlak

Draagvlak onder de betrokkenen, waaronder het managementteam, partners en de eindgebruiker is belangrijk om de implementatie te doen slagen (Bouwens, 2007; Cetus, 2005; Groen, 2008; Zuiderwijk, 2008). Implementatie heeft meer kans van slagen, als degenen die de gevolgen van de implementatie zullen ondervinden, reeds vanaf het begin worden betrokken. Vanuit het mensperspectief is een belangrijke constatering dat een beperkte participatie, een gebrek aan samenwerking en een gebrekkige betrokkenheid bij de opzet en uitvoering volgens onderzoek tot de belangrijkste faalfactoren bij veranderprojecten gerekend moeten worden (Cetus, 2005). Om draagvlak te creëren is het derhalve uitermate belangrijk om helder en open alle aspecten rondom de implementatie te bespreken en om alle betrokkenen vanaf het allereerste begin bij het innovatie- en implementatieproces te betrekken (Groen, 2008; Grol, 2006; McKee, 2005). Het RIVM beschrijft dat

het actief betrekken van jongeren bij de projecten, concrete feedback geven over de resultaten aan de locatie waar de interventie plaatsvindt (bijvoorbeeld sportverenigingen, scholen of buurten) het creëren van voldoende draagvlak bevordert (RIVM, 2002). Deze succesfactoren worden ook in andere literatuur genoemd. Van Gils, voorzitter van het Europees Netwerk Kindvriendelijke Steden en tevens voorzitter en spreker op de conferentie 'Child Friendly Cities 2008, noemt tijdens zijn lezing op deze conferentie expliciet participerende interventies en een community benadering bij interventies gericht op gezondheidsbevordering als belangrijke manieren om draagvlak te creëren. Onder een participerende interventie wordt verstaan dat de doelgroep en eventuele subdoelgroepen nauw betrokken worden bij de ontwikkelfase. Er dient niet alleen geluisterd te worden naar de doelgroep, ook moet de doelgroep een zekere vorm van zeggenschap hebben over de ontwikkelingen met betrekking tot de interventie. De participatie is ook een belangrijk element van de community benadering. De community-benadering is een open benadering waarin samen met de doelgroep gezocht wordt naar thema's die aansluiten bij de belangstelling en de cultuur van gezondheid van de doelgroep. Belangrijk is het om dit de laten plaatsvinden in de directe leefwereld van de doelgroep. Vaak is dit de wijk of de buurt. Achtergrond hiervan is het gegeven dat specifieke doelgroepen, waaronder achterstandsgroepen met de 'traditionele' gezondheidsthema's zoals roken, drinken, voeding of bewegen moeilijk te bereiken zijn (RIVM, 2002).

Steun van het bestuur, directie en collega's is zeer belangrijk aldus Ellen de Roos. Ze stelt dat daar waar weerstand is, het project niet van de grond komt. Daar waar sprake is van coöperatie, ontstaan verrassende resultaten en gebeurt er iets.

- Initiatieven voor jongeren

Voor interventies die expliciet zijn gericht op gezondheidsbevordering van jongeren, beschrijft het RIVM de volgende specifieke succesfactoren (RIVM, 2002): het actief betrekken van jongeren bij de projecten, concrete feedback geven over de resultaten aan de locatie waar de interventie plaatsvindt (bijvoorbeeld sportverenigingen, scholen of buurten), het creëren van voldoende draagvlak, financiën en capaciteit en het aangaan van intersectorale samenwerking. Deze succesfactoren worden ook in andere literatuur genoemd (Groen, 2008; McKee, 2005).

Deze specifieke factoren hebben ook allemaal een rol gespeeld binnen WhoZnext. Actief betrekken van jongeren was zelfs de kernboodschap van de hele campagne.

- Scholing

Nascholing van de betrokkenen en/of uitvoerenden wordt genoemd als succesfactor voor effectieve implementatie (Grol, 2006). Ook het NIGZ erkend het belang van nascholing. Dit blijkt uit de checklist die het heeft opgesteld. Nascholing en het bieden van ondersteuning neemt een prominente plek in bij deze beiden. De Cock noemt het bieden van trainingen aan medewerkers, zowel tijdens als na het implementatieproces, als belangrijke succesfactor (Cock de, 2003). Dit lijkt evident, maar die training

zou zelfs op een continue basis moeten worden georganiseerd. Helaas komt het in de praktijk heel vaak voor dat ondernemingen de noodzaak van opleiding en training drastisch onderschatten. Het is het bijna een traditie te denken dat de innovatie wel vanzelf tot verandering zal leiden.

Bij WhoZnext speelt (na)scholing ook een rol. Dit blijkt onder andere uit de WhoZnext-trainingen die worden geboden aan de WhoZnext begeleiders en hun teams. Echter Marleen Tibbe geeft aan dat de Sportraad Overijssel mogelijk te weinig nazorg biedt. De Sportraad is momenteel bezig om te bepalen hoe ze optimaal kunnen aansluiten bij de behoefte van gemeenten en teams met betrekking tot nascholing.

- Kenmerken aanbieder komen overeen met kenmerken van het aanbod

Onder kenmerken van de aanbieder worden onder andere de volgende aspecten toegekend: visie, geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, deskundigheid, bereikbaarheid, toegankelijk en organisatiekenmerken. Naarmate deze kenmerken meer aanwezig en herkenbaar zijn in het aanbod/product, zal de kans op succesvolle implementatie toenemen. Met andere woorden; de wijze waarop de aanbieder zich verhoudt tot zijn eigen product heeft invloed op het implementatieproces. Dit lijkt een logisch oorzaak-gevolg, maar er zijn voldoende voorbeelden denkbaar waarin de aanbieder een product ontwikkelt dat nauwelijks raakvlakken heeft met zijn visie, organisatiekenmerken en geloofwaardigheid. Het toekennen van belang aan deze factor lijkt een zeer recente ontwikkeling. Het model, gepresenteerd door van Linge, onderkent tijdens zijn in sterke mate het belang van de kenmerken van de aanbieder als belangrijke factor (Linge van, 2008). Ook de Cock (2003) beschrijft dat de kenmerken van de aanbieder dienen overeen te komen met het aanbod om tot succesvolle implementatie te komen.

Over deze factor wordt niets gezegd in de interviews.

- Snelheid in het proces houden

Het is belangrijk om een bepaald snelheid in het implementatieproces te houden. Het is effectiever om snel te starten met enkele partijen dan om te wachten totdat iedereen tevreden is (Groen, 2008). Dit valt te verklaren aan de hand van een Bell curve waarbij vijf typen mensen worden onderscheiden bij de adoptie van producten en diensten (Rogers, 1995). Als de early adopters achter de innovatie staan, zullen vanzelf de majority en de laggards volgen. Om deze reden is het belangrijk om de innovatieven te onderscheiden van de niet-innovatieven (Groen, 2008).

Van Groeningen en Van Helden erkennen het belang van deze factor. 'Het is belangrijk om snelheid in het proces te houden', aldus van Helden. 'Knopen moeten worden doorgehakt, er moet niet worden teruggekomen op gemaakte beslissingen. Hierdoor verliezen betrokkenen vertrouwen en de lust om te participeren'.

- **Enthousiasme**

Zuiderwijk en Mckee erkennen het belang van enthousiasme bij de aanbieder (McKee, 2005; Zuiderwijk, 2008). Ook Meijs beschrijft dit op basis van zelf beschreven ervaringen van coaches en begeleiders van WhozNext-teams (Meijs, 2002). Vier van de acht coaches/begeleiders benoemt enthousiasme als belangrijke factor tot succes. Op plekken waar de aanbieder vol enthousiasme de innovatie probeert over te brengen, is het aannemelijker dat de innovatie ook daadwerkelijk wordt geaccepteerd en toegepast door de gebruiker.

Enthousiasme lijkt binnen WhoZnext een belangrijke factor. 'Het is belangrijk om gemeenten enthousiast te krijgen', aldus Tibbe. 'Direct contact werkt hiervoor het beste'. Ook De Roos erkent het belang van enthousiasme bij de betrokkenen. Ze benoemt enthousiasme als succesfactor zowel bij de projectleider als bij intermediairs (consulent provinciale sportraad).

- **Projectmanager/projectteam begrijpen de implementatieproblematiek**

Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle implementatie is, dat de projectleider over voldoende capaciteiten beschikt om het proces van verandering in goede banen te leiden. De veranderingen, zeker wanneer deze erg complex zijn, worden als een geïntegreerd geheel van drie aspecten beschouwd, namelijk technologische veranderingen, veranderingen in de ondernemingsprocessen en veranderingen in de organisatiestructuur. De projectleider moet oog hebben voor al die aspecten en zich bewust zijn van het feit dat veranderingen in het ene aspect, de andere aspecten kunnen en zullen beïnvloeden (De Cock & Everaert, 2003).

De hierboven genoemde factoren zijn ingevoegd in de implementatiematrix die wordt gepresenteerd in hoofdstuk 5.

De bovenstaande beschrijving van 'bevorderende factoren' die in de literatuur zijn gevonden, sluiten goed aan bij de belangrijkste conclusies die in Hoofdstuk 2 zijn getrokken uit de bestudering van meer algemene theorieën over implementatie in relatie tot verschillende beleidsbenaderingen. Zo komt het belang van *communicatie* prominent naar voren bij de eerste factor, 'passende werving en promotie rondom de interventie', maar communicatie speelt verder bij vrijwel alle factoren een cruciale rol. Het *principe van 'terugdenken'* (het redeneren vanuit de uitvoering en de doelgroep en uitvoerders) is zonder moeite terug te vinden bij factoren als 'rekening houden met de doelgroep', 'de voordelen van de interventie zijn voor alle betrokkenen duidelijk en zichtbaar' en 'creëren van voldoende draagvlak'. Het uitgangspunt van '*bottom up*' werken is het duidelijkst terug te vinden bij de factoren 'vrijheid van de eindgebruiker' en 'initiatieven van jongeren'. Het belang van leren tenslotte komt het sterkst naar voren bij de punten 'kennisuitwisseling' en 'evaluatie met betrekking tot effect van de interventie', maar is natuurlijk op vrijwel alle factoren van toepassing.

4 Fasen van het implementatieproces

In dit hoofdstuk wordt vooral naar het *proces* van implementeren gekeken. In de literatuur zijn verschillende modellen te vinden die dit proces beschrijven en onderverdelen in fasen en deelprocessen. Deze modellen zijn onderling vergeleken en op basis hiervan is een nieuw fasemodel ontwikkeld. In 4.1 wordt het proces geanalyseerd vanuit de 'afzender' of initiatiefnemer van de vernieuwing. In 4.2 wordt het proces juist vanuit de 'ontvangers', de doelgroep voor wie de vernieuwing bedoeld is (de 'uitvoerders' van de vernieuwing), bekeken en in een schema weergegeven. Dit schema wordt gekoppeld aan het fasemodel uit 4.1. Dit vormt de basis voor de implementatiematrix die in hoofdstuk 5 wordt gepresenteerd. Tenslotte wordt in 4.3 kort ingegaan op de PDCA-cyclus, om het dynamische en cyclische karakter van de (deel)processen te benadrukken.

4.1 *Het implementatieproces ontleed vanuit de initiatiefnemer*

In de literatuur zijn verschillende beschrijvingen van het proces van implementatie te vinden. Een aantal stappen of fasen in het proces komen echter sterk met elkaar overeen. Op basis van een vergelijking (zie het schema op bladzijde 25) van drie verschillende modellen (Grol, 2006; Paulussen, 2003; Splunteren van, 1998) kan het gehele implementatieproces worden ingedeeld in een vijftal hoofdprocessen:

1. **Voorbereiden:** analyseren van de huidige situatie en het doen van een voorstel voor verandering.
2. **Ontwikkelen:** ontwikkelen en testen van nieuwe werkwijzen en/of diensten en producten die de uitvoering ervan ondersteunen.
3. **Promoten:** het informeren van de doelgroep over (de voordelen en mogelijkheden van) de vernieuwing en het creëren van draagvlak voor verandering.
4. **Invoeren:** het daadwerkelijk invoeren van de vernieuwing.
5. **Verankeren:** het integreren van de vernieuwing in de dagelijks routine en/of het standaard dienstenaanbod en binnen de organisatorische processen.

Daarbij moet worden aangetekend dat er weliswaar een zekere volgorde in zit, maar dat de fasen in de praktijk geleidelijk in elkaar overlopen en gedeeltelijk door elkaar heen lopen en dat regelmatig zal worden teruggekeerd naar een 'vorige' fase. Het proces heeft m.a.w. eerder een cyclisch, dan een lineair verloop.

Schema 4.1 Fasen van implementatie

Hoofdproces	Paulussen & Wiefferink	Van Splunteren e.a.	Grol & Wensing
VOORBEREIDEN			1. Ontwikkelen voorstel voor verandering
ONTWIKKELEN	Ontwikkelfase: Ontwikkeling van theoretisch en empirisch valide materialen die gebruikers voorziet van heldere handelingsvoorschriften.	Ontwikkelen: Het ontwikkelen van een vernieuwing. Deelprocessen: <i>Analyseren:</i> analyseren van het probleem en de belanghebbenden; inschatten van de mogelijkheden.	2. In kaart brengen van de feitelijke situatie (en formuleren van concrete doelen voor verbetering) 3. Analyse van doelgroep en setting (context, betrokkenen, bevorderende en belemmerende factoren).
		<i>Ontwikkelen/onderzoeken:</i> onderzoeken of ontwikkelen van producten/materialen.	
		<i>Experimenteren:</i> testen van de ontwikkelde materialen.	
		Implementeren: Het proces van invoeren en toepassen van een innovatie in de praktijk. Deelprocessen:	
PROMOTEN	Adoptiefase: Het bevorderen van de bereidheid van mensen en organisaties om de verandering toe te passen.	<i>Communiceren/linking:</i> het realiseren van draagvlak voor de vernieuwing.	(Disseminatie van innovaties: het effectief verspreiden van de vernieuwing)
INVOEREN	Implementatiefase: Het daadwerkelijk in gebruik nemen van de vernieuwing.	<i>Analyseren:</i> analyseren van de gebruikers- en doelgroepen en van de vernieuwings- en organisatiekenmerken.	
		<i>Implementatiestrategie kiezen:</i> bepalen van de wijze waarop de vernieuwing ingevoerd gaat worden en de interventies die daarvoor nodig zijn.	4. Ontwikkeling of selectie van strategieën (evt. gedifferentieerd naar subgroep)
		<i>Managen:</i> het aansturen van de verspreiding en invoering van de vernieuwing.	5. Ontwikkelen, testen en uitvoeren van de implementatieactiviteiten
		<i>Evalueren:</i> evaluatie van het implementatieproces en de mate waarin de vernieuwing op de juiste wijze wordt toegepast door de beoogde doelgroep en gebruikers.	6. (Continue) evaluatie en (eventueel) bijstellen van het plan
VERANKEREN	Continueringsfase: De verankering van de verandering in het handelen van professionals en het beleid van de organisatie.	Continueren: Zorg dragen voor de juiste toepassing en het behoud van de vernieuwing in de praktijk. Deelprocessen:	
		<i>Bestendigen:</i> bevorderen dat de vernieuwing 'ingeslepen' raakt in het handelen van de gebruiker.	
		<i>Institutionaliseren:</i> het verankeren van de vernieuwing in de organisatie.	

4.2 Het implementatieproces ontleed vanuit de doelgroep

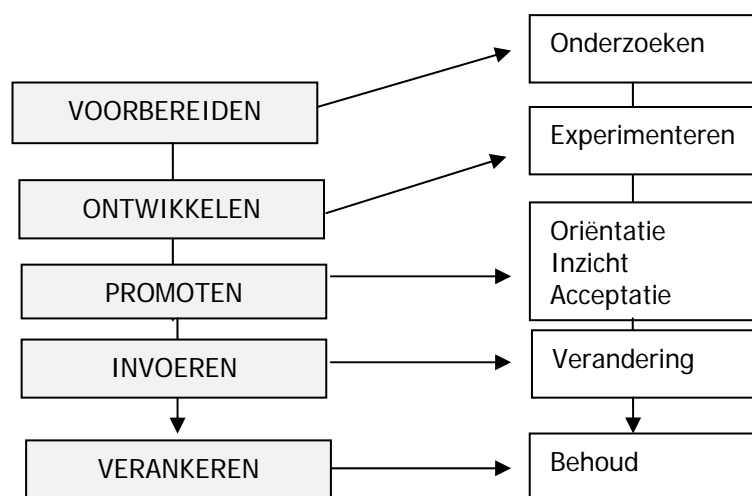
De in paragraaf 4.1 beschreven processen en fasen gaan uit van de ‘afzender’ van de vernieuwing. Een andere manier om het proces van implementatie in beeld te brengen is uit te gaan van de doelgroep voor wie de innovatie bedoeld is. Op basis van het Transtheoretisch Model van Prochaska, een model dat de fasen van gedragsverandering beschrijft, onderscheidt Grol (2006) een vijftal fasen. Dit model is door de auteurs bewerkt tot onderstaand schema.

Schema 4.2 Fasen van gedragsverandering in relatie tot implementatie

Fase:	Doel:	Activiteiten richten op:
Oriëntatie: de grond rijp maken voor verandering	<ul style="list-style-type: none"> De doelgroep moet zich bewust zijn van, interesse krijgen in en betrokken raken bij de innovatie of voorgestelde nieuwe wijze van werken 	<ul style="list-style-type: none"> Informeren: de doelgroep op de hoogte brengen van de innovatie Interesse opwekken: de doelgroep wordt nieuwsgierig gemaakt naar de vernieuwing en krijgt het gevoel dat het belangrijk is voor het eigen werk/situatie
Inzicht in de (voordelen van) de innovatie (t.o.v. de bestaande werkwijze/situatie)	<ul style="list-style-type: none"> De doelgroep weet wat de innovatie precies inhoudt en kan de voordelen (en nadelen) afwegen tegen de bestaande situatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Kennis en begrip bijbrengen over wat de innovatie inhoudt en wat er van de doelgroep en de organisatie wordt verwacht (wat kunnen we ermee en wat wordt van ons gevraagd?). Inzicht geven in de eigen werkwijze (hoe doen we het nu?) en deze kunnen vergelijken met de innovatie, zodat de voordelen van de innovatie t.o.v. de bestaande werkwijze kunnen worden ingeschat (wat levert het op?)
Acceptatie van de innovatie en de bereidheid om echt tot verandering over te gaan	<ul style="list-style-type: none"> De doelgroep ziet in dat de innovatie duidelijk voordelen biedt t.o.v. de bestaande werkwijze en neemt zich voor de innovatie daadwerkelijk te gaan invoeren. De doelgroep heeft een goed idee hoe de innovatie in de eigen situatie kan worden toegepast, welke problemen zich daarbij kunnen voordoen en hoe die kunnen worden opgelost. De doelgroep heeft het gevoel dat men in staat is de innovatie toe te passen en dat de toepassing ervan haalbaar is. 	<ul style="list-style-type: none"> Het ontwikkelen van een positieve houding t.o.v. de innovatie: de doelgroep overtuigen van de voordelen van de innovatie en de noodzaak om de huidige situatie/werkwijze te veranderen ('sense of urgency'). Het geven van inzicht in de toepasbaarheid van de innovatie in de eigen situatie en de mogelijkheden om daarin te worden ondersteund. Het versterken van het vertrouwen in de eigen mogelijkheden om de innovatie toe te passen. Het creëren van draagvlak binnen de organisatie.
Verandering: de innovatie wordt daadwerkelijk toegepast	<ul style="list-style-type: none"> De doelgroep start met de verandering en krijgt het gevoel dat deze werkt en haalbaar is. 	<ul style="list-style-type: none"> Experimenteren: mogelijkheid bieden om de innovatie eerst op kleine schaal uit te proberen en er al doende ervaring mee op te doen. Aanleren van de benodigde vaardigheden. Realiseren van noodzakelijke praktische en organisatorische aanpassingen. Bevestigen: feedback geven over de uitvoering en de gerealiseerde voordelen.
Behoud van de verandering	<ul style="list-style-type: none"> De innovatie is een vast onderdeel van de dagelijkse routine / het reguliere aanbod en is verankerd binnen de organisatorische processen. 	<ul style="list-style-type: none"> Integratie in bestaande werkwijzen/diensten: stimuleren van consequente toepassing van de innovatie en voorkomen van terugval in oude routines en gebruiken. Verankering binnen de organisatie: zorg dragen voor continuïteit door de invulling van financiële, organisatorische en structurele randvoorwaarden.

De drie hoofdprocessen uit schema 4.1: promoten, invoeren en verankeren kunnen worden gekoppeld aan de fasen van schema 4.2: oriëntatie, inzicht, acceptatie, verandering en behoud. De hoofdprocessen: voorbereiden en ontwikkelen kenmerken zich door de fasen: onderzoeken en experimenteren. Onderstaand model toont de hoofdprocessen en de daarbij passende fasen. Deze koppeling van beide schema's vormt de basis van de implementatiematrix (zie H.5).

Model 4.1 Hoofdprocessen (vanuit de initiatiefnemer) en fasen (vanuit de doelgroep) van het implementatieproces.



4.3 Deelprocessen: de PDCA-cyclus

De vijf hoofdprocessen van het implementatietraject kennen elk weer een aantal deelprocessen. Deze zijn te beschrijven aan de hand van de zgn. PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act.

Plan: het voorbereiden en plannen van het voorbereidings-, ontwikkel-, promotie-, invoerings-, of verankeringsproces. D.w.z. het stellen van doelen, het bepalen van de in te zetten middelen en de te ondernemen acties om de doelen te realiseren, het realiseren van de benodigde randvoorwaarden (geld, menskracht e.d.) en het opzetten van een managementstructuur om aan het verdere proces sturing te kunnen geven.

Do: het uitvoeren van het betreffende proces.

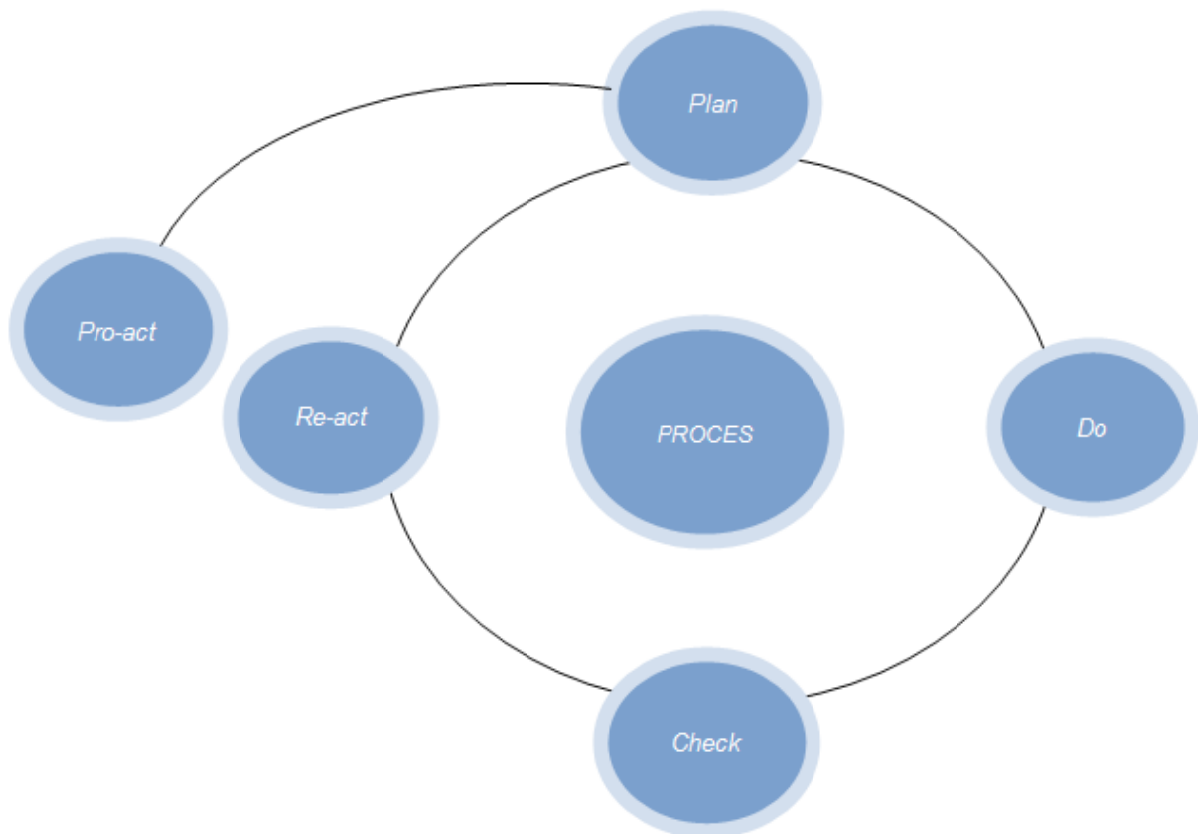
Check: nagaan of de doelen zijn gerealiseerd en de middelen efficiënt zijn ingezet.

Act: eventuele verbeteringen aanbrengen. Het laatste leidt evt. tot bijstellen van het plan, waarmee de cyclus een volgende ronde ingaat.

Bij het proces 'Act' wordt wel onderscheid gemaakt tussen re-act en pro-act. Re-act is het bijsturen tijdens het (cyclische) proces: op basis van de (tussentijdse) evaluatie worden beslissingen tot bijstelling genomen. In dit geval blijven de oorspronkelijke doelen richtinggevend. Het kan wel leiden tot aanpassing (in de zin van 'fine tuning') van de instrumenten, randvoorwaarden en/of managementstructuur.

Pro-act is een voorbereidende of reflectiefase. In deze fase wordt gezocht naar nieuwe strategieën of interventiemogelijkheden die tot nieuwe resultaatgebieden kunnen leiden. In dat geval worden dus ook de doelen aangepast en worden evt. andere instrumenten ontwikkeld en ingezet. In feite begint ieder verandertraject met deze fase.

Model 4.2 De PDCA-cyclus



5 Implementatiematrix

De bovenstaande beschreven en toegelichte hoofd- en deelprocessen (vanuit de initiatiefnemer) en de daarbij horende fasen (vanuit de doelgroep) hebben geresulteerd in de implementatiematrix. Aan deze matrix zijn de bevorderende factoren die in hoofdstuk 3 zijn beschreven toegevoegd. Deze matrix wordt hieronder gepresenteerd. De implementatiematrix is bedoeld voor alle partijen die betrokken zijn bij het implementeren van sport- of beweeginitiatieven. De matrix geeft inzicht in het complexe en dynamische implementatieproces en biedt ondersteuning aan degenen die dit proces vorm geven. De laatste kolom met 'bevorderende factoren' kan daarbij dienen als een soort checklist, die zowel te gebruiken is bij de planning van het implementatieproces, als bij de evaluatie ervan.

PROCES	Fase:	Doel:	Activiteiten richten op:	Bevorderende factoren
VOORBEREIDEN	Onderzoeken van de huidige situatie en de mogelijkheden tot verandering	Geconstateerd is dat <ul style="list-style-type: none"> • Onder de doelgroep behoefte is aan verandering • Binnen de organisatie(s) draagvlak is voor verandering 	<ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen van de feitelijke situatie • In kaart brengen van de mogelijkheden tot verandering • Formuleren van concrete doelstelling voor verandering • Ontwikkelen van een voorstel tot verandering 	<ul style="list-style-type: none"> - Voordelen voor betrokkenen zichtbaar maken - Creëren van draagvlak - Kenmerken aanbod komen overeen met kenmerken aanbieder - Enthousiasme - Projectmanager begrijpt de implementatie-problematiek - Innovatie is flexibel
ONTWIKKELEN	Experimenteren: Representanten van de doelgroep testen de ontwikkelde materialen.	<ul style="list-style-type: none"> • De doelgroep heeft de beschikking over theoretisch en empirisch valide materiaal om de vernieuwing in te kunnen voeren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse van de doelgroep en de context. • Ontwikkelen van materialen. • Testen van de ontwikkelde materialen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Passende werving en promotie - Rekening houden met de doelgroep - Uitwisselen van kennis - Vrijheid aan de gebruiker geven - Creëren van draagvlak - Kenmerken aanbod komen overeen met kenmerken aanbieder - Snelheid in het proces houden - Enthousiasme - Innovatie is flexibel

PROMOTEN	Oriëntatie op het bestaan en de mogelijkheden van de innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • De doelgroep moet zich bewust zijn van, interesse krijgen in en betrokken raken bij de innovatie of voorgestelde nieuwe wijze van werken 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren: de doelgroep op de hoogte brengen van de innovatie • Interesse opwekken: de doelgroep wordt nieuwsgierig gemaakt naar de vernieuwing en krijgt het gevoel dat het belangrijk is voor het eigen werk/situatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Passende werving en promotie; meerdere kanalen - Intensief en betrokken contact met doelgroep - Voordelen voor de betrokkenen zichtbaar maken - Vrijheid aan de gebruiker geven - Creëren van draagvlak - Enthousiasme - Innovatie is flexibel
	Inzicht in de (voordelen van) de innovatie (t.o.v. de bestaande werkwijze/situatie)	<ul style="list-style-type: none"> • De doelgroep weet wat de innovatie precies inhoudt en kan de voordelen (en nadelen) afwegen tegen de bestaande situatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en begrip bijbrengen over wat de innovatie inhoudt en wat er van de doelgroep en de organisatie wordt verwacht. • Inzicht geven in de eigen werkwijze en deze kunnen vergelijken met de innovatie, zodat de voordelen van de innovatie t.o.v. de bestaande werkwijze kunnen worden ingeschat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitwisselen van kennis - Voordelen voor de betrokkenen zichtbaar maken - Enthousiasme
	Acceptatie van de innovatie en de bereidheid om echt tot verandering over te gaan (adoptie)	<ul style="list-style-type: none"> • De doelgroep ziet in dat de innovatie duidelijk voordelen biedt t.o.v. de bestaande werkwijze en neemt zich voor de innovatie daadwerkelijk te gaan invoeren. • De doelgroep heeft een goed idee hoe de innovatie in de eigen situatie kan worden toegepast, welke problemen zich daarbij kunnen voordoen en hoe die kunnen worden opgelost. • De doelgroep heeft het gevoel dat men in staat is de innovatie toe te passen en dat de toepassing ervan haalbaar is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het ontwikkelen van een positieve houding t.o.v. de innovatie: de doelgroep overtuigen van de voordelen van de innovatie en de noodzaak om de huidige situatie/werkwijze te veranderen ('sense of urgency'). • Het geven van inzicht in de toepasbaarheid van de innovatie in de eigen situatie en de mogelijkheden om daarin te worden ondersteund. • Het versterken van het vertrouwen in de eigen mogelijkheden om de innovatie toe te passen. • Het creëren van draagvlak binnen de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Snelheid in het proces houden - Enthousiasme

INVOEREN	Verandering: de innovatie wordt daadwerkelijk toegepast	<ul style="list-style-type: none"> • De doelgroep start met de verandering en krijgt het gevoel dat deze werkt en haalbaar is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimenteren: mogelijkheid bieden om de innovatie eerst op kleine schaal uit te proberen en er al doende ervaring mee op te doen. • Aanleren van de benodigde vaardigheden. • Realiseren van noodzakelijke praktische en organisatorische aanpassingen. • Bevestigen: feedback geven over de uitvoering en de gerealiseerde voordelen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vrijheid aan de gebruiker geven - Tussen evaluaties uitvoeren en kenbaar maken - Nascholing aanbieden - Snelheid in het proces houden
VERANKEREN	Behoud van de verandering	<ul style="list-style-type: none"> • De innovatie is een vast onderdeel van de dagelijkse routine / het reguliere aanbod en is verankerd binnen de organisatorische processen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie in bestaande werkwijzen/diensten: stimuleren van consequente toepassing van de innovatie en voorkomen van terugval in oude routines en gebruiken. • Verankering binnen de organisatie (institutionaliseren): zorg dragen voor continuïteit door de invulling van financiële, organisatorische en structurele randvoorwaarden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vrijheid aan de gebruiker geven - Evalueren m.b.t. effect van de interventie - Nascholing aanbieden

Literatuur

- Algemene Rekenkamer. (2003). *Tussen beleid en uitvoering: lessen uit recent onderzoek*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Arentsen, M. T., W. (2005). *Moderniteit en overheidsbeleid. Hardnekkige beleidsproblemen en hun oorzaken*. Bussum: Coutinho.
- Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Lemma.
- Bouwens, J., Kleinjan, M., Peters, L., Eijnden van den, R. (2007). *Aanbevelingen onderzoek en implementatie op het terrein van de aanpak van roken - Adviesdocument*. Woerden: NIGZ.
- Cetis. (2005). *Succesfactoren voor instellingsbrede ICT-implementatie in het onderwijs*. Utrecht: Hogeschool van Utrecht, in opdracht van Stichting Surf.
- Cock de, S., Everaert, P. (2003). Kritische succesfactoren en valkuilen bij ERP-implementatie. *Business Logistics*(11).
- Fleuren, M., Jans, M., Hespen van, A. (2008). *Basisvoorwaarden voor de implementatie van de KNGF-richtlijnen*. Leiden: TNO Preventie en Zorg.
- Graaf van de, H., Hoppe, R. (1996). *Beleid en Politiek. Een Inleiding tot de Beleidswetenschap en de Beleidkunde*. Bussum: Coutinho.
- Grin, J., Graaf van de, H. (1996). Implementation as communicative action. An interpretative understanding of interactions between policy actors and target groups. *Policy Sciences*, 29, 291-319.
- Groen, M. (2008). *Patiëntveiligheid anno 2008*. Universiteit Maastricht, Maastricht.
- Grol, R., Wensing, M. (2006). *Implementatie. Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Guldbrandsson, K. (2008). *From news to everyday use. The difficult art of implementation*. Stockholm: Swedish National Institute of Public Health.
- Hartman, C., Tops, P. (2005). *Frontlijnsturing. Uitvoering op de publieke werkvloer van de stad*. Den Haag: Kenniscentrum Grote Steden.
- Hemerijck, A. (2003). Vier kernvragen van beleid. *Beleid en Maatschappij*, 30(1), 3-20.
- Heuvel van den, M., Sterkenburg van, J., Bottenburg van, M. (2007). *Olympisch Plan 2028. Uitwerking van de bouwsteen sportwaarden*. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.
- Hoogendam, A. (2008a). De kloof tussen beleid en praktijk. *'t Web*, 01-2008, 49 - 59.
- Hoogendam, A. (2008b). Effectief Sportbeleid: een kwestie van heen- en terugdenken. *'t Web*, 02-2008, 12-21.
- Hoppe, R., Jeliaskova, M., Graaf van de, H. (2001). *Beleidsnota's die (door)werken. Handleiding voor geslaagde beleidsvoorbereiding*. Bussum: Coutinho.
- Horstman, K. (2010). Mobiliseer de dikkerds, de rokers en de drinkers. *De Volkskrant*.

- Hulscher, M. W., M. Grol, R. (2000). *Effectieve implementatie: Theorieën en strategieën*. Den Haag: ZorgOnderzoek Nederland.
- KidWise. (2000). *Effectiviteit Skate Safe! (intern rapport)*. Amsterdam: Consument en Veiligheid.
- Linge van, R. *Implementatiestrategieën: een kwestie van fit*, (2008).
- Lipsky, M. (1971). Street-level Bureaucracy and the Analysis of Urban Reform. *Urban Affairs Quarterly*, 6, 391-409.
- McKee, S., O'Malley, S., Salovey, P., Krishnan-Sarina, P., Mazure, C. (2005). Perceived risks and benefits of smoking cessation: Gender-specific predictors of motivation and treatment outcome. *Addictive Behaviors*, 30(3), 423-435.
- Meijs, L. C. P. M. (2002). *Evaluatie WhoZnext*. Arnhem: NISB.
- NISB. (2010). WhoZnext teams. Retrieved 10 januari, 2010, from www.whoznext.nl,
- Pater, L., Roest, S. (2005). *Implementeren. Het speelveld in de praktijk*. Den Haag: Boom Lemma.
- Paulussen, T., Wiefferink, K. (2003). Implementatie is geen vanzelfsprekendheid. *JGZ*, 4.
- Pressman, J. W., L. (1973). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland*. Oakland Project, Berkeley: University of California Press.
- Pülzl, H., Treib, O. (2007). *Implementing Public Policy*. In: Fisher, Frank, Miller, Gerald J. & Sidney, Mara, S. (ed.): *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics, and Methods*. Boca Raton / London / New York: CRC Press / Taylor & Francis Group.
- Ravensbergen, J., Zandvliet, J. (2006). *Dat verandert de zaak! geleerde implementatielessen van ZonMw*. Assen: van Gorcum.
- RIVM. (2002). *Tijd voor gezond gedrag*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Rogers, E. (1995). Diffusion of innovations. *the Free Press, New York*.
- Splunteren van, P., Bosselaar, H., Koster, A. (1998). *Werken aan vernieuwing. Handreikingen voor ontwikkeling en implementatie van vernieuwingen in de ouderzorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Trommelen, M. K., F. (2000). *Evaluatie campagne 'Veilig op pad' 1999. Effectmeting onder ouders, Eindrapport*. Leiden: Research voor Beleid.
- Wink, G. (2006). 'De FLASH!-campagne: een aanpak in beweging. *Voedingsmagazine*, 19(3).
- Zuiderwijk, C. *Kennis beter delen. Van kennis naar doen*, (2008).

Bijlage

Hieronder worden de transcripties van de interviews weergegeven. De genoemde succesfactoren zijn dikgedrukt.

Jeugd in Beweging

Verslag naar aanleiding van het interview met Hans van Helden, destijds werkzaam voor Jeugd in Beweging (JIB).

Hans van Helden (tegenwoordig werkzaam namens zijn campagnebureau 'van Helden en Partners') was in 1999 initiator en projectleider van WhozNext. Hij deed dit vanuit de stichting Jeugd in Beweging (JIB).

Van Helden: 'Veel campagnes willen het gedrag van mensen te direct veranderen, zonder te kijken naar een goede aansluiting bij de doelgroep'. Als voorbeeld noemt van Helden de overheid, die met tal van postbus 51 campagnes de mensen voorschrijft hoe te handelen. Natuurlijk is het een goede zaak om als overheid zijnde te reageren wanneer er een volksgezondheidsbelang me gemoeid is, vindt hij. Alleen het simplisme waarmee campagne gevoerd wordt is vaak beneden alle peil. Het vergt veel energie en inspanning om een **goede aansluiting te vinden bij de doelgroep**. Zo is er destijds bij JIB een **studie gemaakt van jongerenbladeren**. Hieruit kwam naar voren dat er veel verschillende soorten imago's bij jongeren zijn. Je moet daarom goed nadenken met welke jongerenbladen je in zee gaat om je boodschap uit te dragen. Het kunnen machtige hulpmiddelen zijn, maar je kunt je er ook in verslikken. JIB werkte tot voor WhozNext vooral intermediair gericht. Van Helden is voor WhozNext ingezet om een campagne te ontwikkelen die specifiek op de jongeren zelf was gericht. Dit maakte het extra belangrijk voor van Helden om goed na te denken over wie moest worden ingezet om die jongeren bij elkaar te krijgen. Van Helden noemt dat een bepaalde buurtwerker, gemeenteambtenaar of docent in de rol als coach een succesvol WhozNext team kan oprichten, maar dat een zelfde buurtwerker gemeenteambtenaar of leraar in een andere gemeente hier niet in slaagde. **De persoon blijkt dus evenzo belangrijk, misschien wel belangrijker dan zijn of haar functie**. Omdat er veel WhozNext teams waren, kon **goed bestudeerd* worden waarom bepaalde WhozNext teams succesvol zijn geweest en andere niet**. Heel belangrijk is om voor jongeren **geloofwaardige mensen in te zetten** om hen te overtuigen van WhozNext. In bepaalde gevallen ging JIB om de tafel met bestuurders, terwijl bijvoorbeeld de sportbuurtwerkers hierbij niet aanwezig waren. Deze situaties leidden niet tot succes, aangezien de groep die de jongeren kon en moest benaderen niet of onvoldoende op de hoogte waren. Daar waar je mensen geloofwaardig op pad kon sturen naar jongeren, ontstonden succesvolle WhozNext teams. Daar waar dit niet of moeizaam lukte, kwam WhozNext niet van de grond. Heel snel is er dus sprake van persoonlijk

functioneren. Voor een landelijke organisatie als het JIB is dit niet eenvoudig om mee om te gaan. In dergelijke organisaties wordt voornamelijk gedacht in functionarissen en niet in persoonlijke kwaliteiten. Een begrip als moeilijk bereikbare jongeren krijgt dan ook een andere betekenis. De jongeren zijn misschien wel moeilijk bereikbaar voor gemeenten en landelijke organisaties als het JIB, maar als er een intermediair is die contact met ze heeft, zijn ze via deze intermediairs wel degelijk bereikbaar. Als van Helden nu bij een nieuwe klant binnen komt, maakt hij direct duidelijk dat er voor het bedrijf minimale exposure zal komen als afzender. **Degene die je wilt bereiken zullen waarschijnlijk helemaal niet weten dat de boodschap van het betreffende bedrijf komt.** Van Helden noemt **drie ingangen om mensen te bereiken** wanneer hij een campagne ontwerpt. De eerste is een oppervlakkige; veel gebruik maken van **spectaculaire media aangelegenheden**, veel vrolijkheid en teasers (WhozNext-bioscoop trailer). Tweede ingang, bedoelt voor een andere groep mensen, is het **aanbieden van serieuze, gedegen informatie**, die goed wordt uitgelegd. Het is belangrijk om aan deze doelgroep duidelijk te maken waarom het belangrijk, nuttig is voor de persoon. De derde ingang is **het aanbieden van mogelijkheden om ergens aan mee te doen**. Door het uit te proberen wordt gekeken hoe het bevalt. Mensen doen mee, omdat een buurman, vriend of collega meedoet. Als je een plan maakt, moeten deze drie ingangen er eigenlijk altijd inzitten. Van Helden is psycholoog en de gedachte achter deze strategie komt vanuit de cognitieve psychologie. Ook is het belangrijk om de verankering (adoptie) niet na afloop te concretiseren, maar **direct vanaf het begin moeten de organisaties die het moeten oppakken/adopteren erbij betrokken zijn en ze moeten zelf ook de ruimte hebben om eigen activiteiten mee te organiseren**. Een verkapte vierde ingang is de volgende; je bent direct bezig om de betrokken te helpen in de campagne, waardoor ze zelfstandig kunnen functioneren. Hierbij is feitelijk al sprake van daadwerkelijke implementatie. Bij de eerste drie ingangen is de initiator nog de afzender, bij de vierde ingang is dit niet meer het geval.

Bij WhozNext is dit niet systematisch gegaan, maar van Helden heeft het hierdoor wel geleerd. Hij doet ongeveer 3 campagnes per jaar, al een aantal jaar nu. Eigenlijk bestaan zijn werkzaamheden als campagneontwikkelaar tegenwoordig voornamelijk uit het **motiveren van mensen op alle niveaus**. Belangrijk hierbij is om **goed te luisteren naar de doelen van de betrokkenen, bereid zijn om goed te redeneren vanuit het organisatiebelang**. Van Helden noemt dat het belangrijk is om **als campagneontwikkelaar alleen zichtbaar te zijn in het eerste gedeelte** (drie ingangen zoals hierboven beschreven). Daarna wordt het direct al belangrijk om zoveel mogelijk uit handen te geven, om de **betrokkenen zich projecteigenaar te laten voelen**. Bij WhozNext is dat niet goed gegaan. Er werden trainingen geven, dit had niet gemoeten. Het is belangrijk om juist een stapje terug te doen. Wel de regie houden, maar het door de betrokkenen zelf laten uitvoeren. Dit vermindert ook de kans op problemen tijdens de implementatiefase. Risico is wel dat het project een richting opgaat, die jij als initiator niet voorzien hebt of wenst. Van Helden is wel van mening dat wanneer je wacht met het overdragen tot (ver in de) implementatiefase, het probleem er nog steeds is en alleen maar groter is. **Inzetten van jongerenpanels**, de jongeren laten **meedenken en mee ontwikkelen** is belangrijk. **Nadenken vanaf dag 1 over wie het project moet borgen**. Hoe ga je ondersteuning geven aan de

betrokken partijen? Wie is er verantwoordelijk voor? Belangrijk om vanaf het eerste moment na te denken over de partijen die het project uiteindelijk gaan borgen, vanaf het eerste moment moeten deze partijen erbij betrokken worden.

Met de overgang van WhozNext van JIB naar het NISB noemt van Helden het volgende tweetal aspecten, dat beschouwd kan worden als faalfactoren. Het JIB heeft in de begroting destijds twee kolommen opgesteld. één voor intermediairs en één voor de jongeren. Deze waren gelijk groot. Bij de overgang van JIB naar het NISB is het jongeren gedeelte 'afgekapt'. Dit omdat NISB zich profileert als instituut dat uitsluitend handelt met intermediairs. Dit is feitelijk een ontkenning van de campagne en van de formule geweest. Met andere woorden: hiermee had JIB niet akkoord moeten gaan. Het werpt ook een drempel op. Jongeren worden minder makkelijk bereikt. Dit was ook zichtbaar in de periode van overgang, aldus van Helden. Binnen JIB was er veel **vrijheid met betrekking tot de keuze voor intermediairs**. Het was een onconventionele organisatie. Bij het NISB lag het intermediair kader vrij strikt vast. Juist dit vrije karakter binnen JIB was belangrijk m.b.t. het vinden van de juiste intermediairs. Die lastigere bereikbare praktijk/intermediairs zijn zeker niet minder relevant. Ze zijn echter wel makkelijker bereikbaar nadat er **succesformules/'good-practices'** lopen. Belangrijk om zelf de imagovorming van een programma bewaken. **Hierdoor willen intermediairs ook liever mee doen; omdat jij als ontwikkelaar de publiciteit doet.**

Feitelijk breng je een visie over naar de betrokkenen/intermediairs, niet zozeer een methodiek. Wel is het zo dat je duidelijke richtlijnen geeft waaraan het project dan uiteindelijk moet voldoen. Dus in het geval van WhozNext: het dient niet alleen te gaan over jongerenparticipatie, maar er worden wel richtlijnen meegegeven waar de visie (jongerenparticipatie) aan moet voldoen en waar het niet aan moet voldoen. Dit in de vorm van de opgestelde participatieladder. Hiermee wordt eigenschap van project gecreëerd en kan de betrokkene zelf bepalen hoe invulling wordt gegeven aan het project.

WhozNext heeft ook goed kunnen gedijen in een klimaat waarin er binnen clubs weinig vrijwilligers zijn. Dit is een reden waarom clubs en gemeenten hier in willen investeren, aldus van Helden. WhozNext biedt het vrijwilligersprobleem een antwoord. Als je het probleem (vrijwilligerstekort) wilt oplossen, is het belangrijk om meer te doen dan het minimale. Dus investeren in de WhozNext teams en de teams laten bloeien in hun eigen sfeer. Persoonlijke contacten zijn ook erg belangrijk in het implementatieproces. Het onderstreept nogmaals het belang om de belangen van betrokkenen zo concreet mogelijk in kaart te brengen. Ook is het belangrijk om **snellheid in het proces te houden**. Knopen moeten worden doorgesneden, er moet niet worden teruggekomen op gemaakte beslissingen. Hierdoor verliezen betrokkenen vertrouwen en de lust om te participeren. Wel is het belangrijk om voor de aanloopfase dusdanig de tijd te nemen, dat er een **vertrouwensband kan ontstaan tussen de betrokken partijen voordat de campagne start**. **Persoonlijk contact** is hierbij van wezenlijk belang.

Geld is volgens van Helden een ingewikkeld onderwerp. Moet een intermediair betalen voor zijn inbreng, of moet je als initiator blij zijn dat deze partij met haar netwerk meedoet? Het blijft een lastig onderwerp, het is altijd tobben. Als campagneleider ben je snel vernieuwend en populair. Hierdoor ga je snel teveel doen. Campagnes lopen snel uit de hand. Daarom is het belangrijk om streng over het geld te waken. Dit moet echter de **campagneleider niet zelf doen**.

NISB

Verslag naar aanleiding van het interview met Heino van Groenigen, als Projectleider van WhozNext werkzaam voor het NISB.

Heino van Groenigen is sinds 2003 projectleider van WhozNext namens het NISB.

Over WhozNext vertelt van Groenigen het volgende: Jeugd in Beweging is initiatiefnemer geweest van WhozNext. **Op basis van een onderzoek, uitgevoerd door het NIPO naar hetgeen jongeren vinden van jeugdparticipatie**, bleek dat jongeren voldoende geïnteresseerd zouden zijn voor een project als WhozNext. In 2001 is JIB opgegaan in het NISB. Het eigenaarschap van WhozNext kwam daarmee in handen van het NISB. Dhr. Hans van Helden (JIB) heeft nog wel een tijd de kar getrokken. Rond 2003 is van Groenigen projectleider geworden. In deze periode kwam er ook een andere benadering van WhozNext. Eerst waren er de fasen van ontwikkelen en implementeren. Rond 2003 echter werd het belangrijker om aandacht te besteden aan onderhoud en beheer. Momenteel is het NISB nog altijd eigenaar van WhozNext. Er wordt op dit moment echter weinig aandacht aan het project besteed. Mede via het NASB (Nationaal Actieplan Sport en Beweging) is het NISB zich aan het beraden over de toekomst van WhozNext. Wordt het in de ijskast gezet, of wordt het juist in een nieuw jasje gestoken en weer actief ingezet?

De **belangrijke multimediale campagne** (action games, bioscooptrailer, posters etc.) liep tot 2003. De Action Games worden ondersteund door de gemeente en mede gefinancierd en ondersteund door NISB. Ze hebben bijgedragen aan de **kenbaarheid** van WhozNext. Ook de billboards, posters en een trailer in bioscopen hebben zowel jongeren als het netwerk van NISB (bonden, opleidingen, provinciale sportraden) tot reageren gezet. Intermediairs zijn in beweging gezet. Hierdoor is een soort olievlek ontstaan. Duidelijke succesfactoren zijn geweest: **duidelijk informeren en ondersteunen van de intermediairs, jongeren enthousiasmeren en goed ondersteunen en het creëren van een campagneomgeving waarin het goed toeven is**. De website, posters, t-shirts, enz hebben ervoor gezorgd dat WhozNext bijna een merk is geworden. **Ook de WhozNext-teams zelf dragen zorg voor publiciteit**. Het zijn feitelijk ambassadeurs. Langzaam nam het aantal WhozNext-teams toe na 2003; naar ongeveer 380 teams nu. Dit blijkt uit het aantal teams dat zich aanmeldt op de website. De KNLTB heeft hier een enorme boost aangegeven door een (Breedte Sport Impuls, BSI) aanvraag in te dienen voor 100 teams. Dit bleek erg succesvol en had een enorme spin-off. NISB heeft de KNLTB **begeleid met advies en met het helpen op maat maken van de campagne WhozNext** voor de KNLTB. Er was **noodzaak** bij de KNLTB om met WhozNext aan de slag te gaan. Het aantal vrijwilligers liep terug, zo bleek uit onderzoek. Aan de hand van de door de KNLTB verkregen **subsidie** na toekenning van de BSI-aanvraag, zijn veel WhozNext producten afgenomen. Traject met andere bonden zijn minder succesvol gebleken. Veel sportbonden zijn uitsluitend gaan investeren in sporttechnisch opzicht. Het gegeven dat jongeren kunnen deelnemen en participeren wordt op een

lager plan gezet. In de grote steden is WhozNext misschien wel het minst bekend. Grote steden hebben vaak hun eigen trajecten. Provinciale Sportraden hebben op verschillende momenten WhozNext 'omarmd'. In de provincies Zeeland, Limburg en Flevoland heeft WhozNext al snel goed gedraaid en lopen de projecten/teams weer wat af. Andere provincies zijn wat later gestart en beleven hun hoogtepunt iets later. Van Groeningen vindt het om moeilijk aan te geven of er specifieke gebieden zijn geweest waar WhozNext bijzonder succesvol is geweest. Ook omdat de herkomst van de teams niet is gemonitord. Van Groeningen noemt het een zwak aspect dat er nooit onderzoek is gedaan naar de kwaliteit van de teams.

Ook erg belangrijk is de **goede ondersteuning die in het begin is gegeven aan de pilotprojecten**. Er is goed gekeken naar wat werkt en naar wat producten zijn die aanslaan bij de jongeren. Professionals zien uiteindelijk dat het project **laagdrempelig is, niet duur is, flexibel is, makkelijk te organiseren is, dynamisch is, goed wordt ondersteund en jongeren enthousiasmeert**. Het project blijkt **compatibel met wezenlijke jeugdbeleids punten** (jeugdparticipatie, werken in teamverband en het zelfbepalend werken door jongeren, vrijwilligerswerk). Dit zijn factoren die maken dat het project goed implementeerbaar is.

Van Groeningen noemt dat **er telkens van klein naar groot gedacht is en weer terug**. Zo zijn er door WhozNext-teams bijvoorbeeld leuke activiteiten georganiseerd. Aan de hand daarvan ontstond bij het NISB de vraag: hoe kunnen we dit kenbaar maken, zodat ook andere WhozNext teams hiermee aan de slag kunnen? Dit leidt dan tot een brochure. Daarna kwam de vraag: hoe zorgen we ervoor dat deze brochure zoveel mogelijk WhozNext teams bereikt? De oorspronkelijke gedachte van WhozNext was dat de WhozNext teams promoteteams zouden zijn die andere jongeren enthousiasmeren om te participeren binnen de vereniging, school of buurt.. In werkelijkheid heeft dit anders uitgepakt. De jongeren bleken het leuker te vinden om zelf activiteiten te organiseren, vaak voor leeftijdgenoten. NISB vond dit niet hinderlijk: Er is op deze manier goede wijze bekendheid gegeven aan WhozNext. Gaf zichtbaarheid. De **flexibele houding van de projecteigenaar** is volgens van Groeningen ook een belangrijke succesfactor met betrekking tot het implementatievraagstuk.

Er hebben in totaal negen **pilots** gedraaid. Er is bewust gekozen om een **breed scala van betrokken een rol te geven binnen de pilots**. Onder andere gemeenten, sportverenigingen, school en de buurt zijn hierbij betrokken. Er is goed gekeken naar wat werkt in welke setting. Niet alleen de intermediaire partners zijn erg actief betrokken in deze pilotfase, maar ook de lokale schakels hebben kunnen meedenken. Aan de hand van de ervaringen uit de pilots is bepaald hoe de uiteindelijke uitrol eruit ziet. Er is ook gewerkt met regiomanagers. Deze managers coördineerden het project binnen hun regio. Deze regio was groter dan een provincie. Hierdoor kwam er een goed beeld van wat werkt en wat niet. De regiomanagers waren een goed klankbord. Weten **wie invloed heeft op de jongeren is belangrijk**. Je moet continu zoeken. Het is een **kwestie van maatwerk** leveren. Ook op lokaal niveau. De ene sportvereniging doet een kleine activiteit, een andere vereniging wil het hele

jeugdbeleid aanpassen naar de WhozNext gedachte. Beide verenigingen moet een goede, kundige ondersteuning worden geboden. Op kleinschalig niveau (gezien vanuit de gebruikers) kunnen projecten goed werken zonder **plan van aanpak**. Vanuit NISB (gezien vanuit een organisatie) is het zeer belangrijk. Hierdoor kan je je als organisatie ook verantwoorden naar financiers toe. Voor het NISB waren deze financiers in het kader van WhozNext: VWS, stichting DOEN, JCF en het VSB fonds. Het plan van aanpak dient als fundament. Weten wat je gaat implementeren, met wie, wanneer en hoe je gaat evalueren is van wezenlijk belang..

Er is bewust gekozen om 1000 bloemen te laten bloeien, aldus van Groeningen. Zolang het draaide om jongerenparticipatie, actieve jeugdparticipatie, was het goed. **Er werden weinig beperkingen opgelegd**. Natuurlijk niet zonder enige restrictie, maar er werd veel vrijheid gelaten aan de invulling van het project. Dit heeft bijgedragen aan het succes. Ook is het voor organisaties interessant om met Whoznext aan de slag te gaan omdat **de risico's beperkt zijn**. Het zogenaamde afbreukrisico is minimaal. Ook het feit dat succes van WhozNext **niet gekoppeld is aan een bepaalde tijdsduur**, heeft een positieve werking gehad op de bereidheid van de betrokken organisaties.

Van Groeningen noemt het inzetten van regiomanagers een factor die heeft bijgedragen aan het succes. 'Het regiomanagement gekoppeld aan provinciale sportraden en lokale contactpersonen heeft geleid tot het inzichtelijk maken waar kansen liggen. Hierdoor is een **keten van kennis ontstaan**. Echter, omdat het project zo snel groeide bleek het lastig om goede ondersteuning te bieden aan de regiomanagers. Hierdoor werd het minder overzichtelijk om te weten wat er speelde in de hierboven beschreven kennisketen.

Geld heeft ook een belangrijke rol gespeeld. De pilot-betrokkenen hebben geld gekregen voor hun tijd en investeringen. Tevens is er bewust gewerkt aan **teambuilding en het creëren van een gevoel van gebondenheid**. De pilot-betrokkenen zijn uitgenodigd op aantrekkelijke locaties om te overleggen en te brainstormen over WhozNext. Ook heeft van Groeningen regelmatig netwerkbijeenkomsten bezocht om WhozNext onder de aandacht te brengen en om een eerste stap te zetten naar een gevoel van gebondenheid. Het is belangrijk om een goed voorbeeld te geven, als organisatie zijnde. Je moet **jezelf als organisatie ook committeren**.

Daarnaast is het van fundamenteel belang om **inzichtelijk te krijgen in wie de implementatiepartners zijn. Wat is het belang voor deze partners en wat kan het NISB/WhozNext hen bieden?** Er wordt continue gekeken naar de aangrijpingspunten die er mogelijk zijn om WhozNext mee te implementeren. Zowel bij de eindgebruiker als ook bij de implementatie partners. De early adopters zijn belangrijk geweest. Zij hebben ook een wervende functie gehad naar andere organisaties en betrokkenen. Wat ook belangrijk is met betrekking tot de continuering is het **behouden van dynamiek (gezien vanuit het campagne team), het blijven neerzetten van het merk WhozNext, inspirerend blijven en goede ondersteuning blijven bieden**. Dit is met betrekking tot het project WhozNext een tijd lang goed gelukt. Maar zelfs nu er weinig aandacht wordt

besteed aan WhozNext door het NISB en bovenstaande factoren dus niet aan de orde zijn, loopt het project nog altijd door. Dit is de verdienste van alle eerder benoemde aspecten en factoren.

KNLTB

Verslag naar aanleiding van het interview met Ellen de Roos, destijds verantwoordelijk voor projecten rondom jeugdbeleid binnen de KNLTB.

Ellen de Roos is vanuit haar functie als verantwoordelijke voor het jeugdbeleid binnen de KNLTB trekker geweest van WhozNext (2001 – 2006). Ze heeft de beginperiode meegemaakt tot en met de daadwerkelijke uitrol van het project

Ellen vertelt: 'Ten tijde dat WhozNext in beeld kwam, liep er al 15 jaar een project binnen de KNLTB dat zich richt op het betrekken van jeugd in de vereniging, het TennisTotaal Weekend. Jongeren werd in een weekend geadviseerd en gecoacht in het zelf opzetten en organiseren van activiteiten. Echter, als ze na dat weekend enthousiast weer bij de club kwamen, bleek bijna altijd dat vanaf poging één er geen draagvlak was binnen de club. Daarom was het concept zwak. Het project voldeed niet meer aan de tijdgeest. Het was hoognodig aan verandering toe. WhozNext bleek een perfecte vervanger en aanvuller van het lopende project. **Het diende zich op het juiste moment aan; de vraag lag er.**

Ellen is zeer positief over WhozNext: **Het project is leuk, innovatief en verrassend.** Binnen de KNLTB is de aanloop van WhozNext lastig geweest, maar dat geldt voor de meeste aanlopen voor projecten waarin het stimuleren van jongerenparticipatie een belangrijke rol speelt. Ouderen blokkeren vaak deze jongerenparticipatie. **Steun vanuit bestuur, directie en collega's** is dan ook zeer belangrijk. Daar waar weerstand is, komt het project niet van de grond. Daar waar volwassenen meewerken, ontstaan verrassende resultaten, er gebeurt iets.

Binnen de KNLTB zijn er structureel ongeveer 140 teams van zes á acht personen. Met name op lokaal (club)niveau zijn de teams succesvol. De rol van de afdeling jeugdbeleid binnen de KNLTB is belangrijk geweest. **De afdeling heeft er echt hard aangetrokken om WhozNext tot een succes te maken. We geloofden echt in WhozNext.** Naast WhozNextteams op lokaal niveau is er ook een landelijke team geweest. Deze bleek minder succesvol te zijn. Het landelijke team bestond uit zes jongeren die de boodschap WhozNext gingen verkondigen. Ze kwamen uit verschillende verenigingen. Ze vonden het leuk om op grote toernooien, als VIP's de boodschap te verkondigen, maar wilden **liever zelf organiseren**. Het promotieaspect werkte niet echt. Jongeren willen liever toch **direct resultaat**. Om die reden zijn juist de lokale teams succesvol geworden. Binnen hun vereniging en soms binnen de stad of het dorp organiseerden ze activiteiten. Dit team had vooral een promotie-taak bij landelijke toernooien. De jongeren waren afkomstig uit verschillende verenigingen. Het VIP-gebeuren was echter wel aantrekkelijk.

Het project is deels gefinancierd vanuit de Breedte Sport Impuls (BSI). Momenteel investeert de bond 40% van de kosten, de overige 60% is gesubsidieerd. De BSI stopt binnenkort. Door het huidige

succes verwacht Ellen dat de bond bereid is meer te investeren. Ondanks het huidige succes is de Roos van mening dat er nog meer uit het project te halen valt. **Het betrekken van de commerciële sector** zou hierbij een rol kunnen spelen. Dit kan een win-win situatie opleveren. De bond denkt vaak niet commercieel m.b.t. breedte sport. Daar zou verandering in moeten komen.

In provincie Brabant (2005) liep het erg goed. Er was een goede samenwerking met Sportservice Brabant. Op het goede moment waren er de goede mensen. Reden hiervoor is **de persoonlijk kwaliteit en de drive van de consulent** werkzaam voor de provinciale sportraad. Deze man had een actieve tennisachtergrond en kende de verenigingen en gemeentelijke en lokale netwerken. Hij was populair en geliefd bij zowel de jongeren als bij de intermediairs. **Het is belangrijk dat mensen/uitvoerders de ruimte krijgen om hun functie zelf in te vullen.** Hierdoor zullen ze zich eerder eigenaar van het project voelen en kunnen ze hun unieke eigenschappen beter benutten.

Tennisjeugd is een specifieke doelgroep; vaak zijn het hoogopgeleide, intelligente jongeren. Heino (van Groeningen) zei ook: havo/vwo/hbo leerlingen kunnen goed zelf activiteiten organiseren. Veel beter dan jongeren die lager opgeleid zijn. Op VMBO bijvoorbeeld, is de rol van de coach veel belangrijker. De door het NISB ontwikkelde participatieladder is een handig instrument. Van hogeropgeleide jongeren mag je verwachten dat ze hoger scoren op deze ladder dan lageropgeleide jongeren. Ook kan de ladder ingezet worden om bestuur te laten zien waar sommige teams zitten en waar het naar toe kan gaan.

De KNLTB zag de volgende ideale doorstroomlijn voor de jongeren: eerst WhozNext teamlid, daarna coach van een WhozNextteam en vervolgens het moment van instromen in (het bestuur van de) vereniging. Deze doorstroomlijn is echter nooit gemonitord, Ellen weet niet welk percentage van de jongeren op deze manier de vereniging instroomt. De KNLTB heeft veel kaders en marketing- en promotiemateriaal overgenomen van het NISB. Maar uiteindelijk is er wel zelf invulling gegeven aan WhozNext. Dit is wel altijd in samenspraak gegaan met het NISB. Heino (van Groeningen) **fungeerde als expert, sparringpartner en inspirator.** Heino werd betaald vanuit de tennisbond. Ook vanuit NISB waren er uren voor Heino. Ook op persoonlijk vlak is er altijd een goed contact geweest tussen Heino en Ellen. Samen met Heino is de projectorganisatie ontwikkeld. Hierin zijn veel niveaus betrokken. Het feit dat de KNLTB uiteindelijk **zelf kon bepalen hoe invulling is gegeven aan WhozNext**, is een voorwaarde geweest vanuit de KNLTB. Er is ook nog geprobeerd om een internationaal team te formeren. De KNLTB had moeite om de jongeren te bereiken. Ze creëerden hiervoor speciale momenten (vaak de grote tennistoernooien, waarbij de jongeren werden uitgenodigd om te praten. Jaarverslagen (volgens afspraak) kwamen niet vaak. Dan bleek de afstand wel een probleem te zijn. Er waren binnen de bond ook geen medewerkers aangesteld specifiek voor WhozNext. In Brabant liep het goed omdat de persoon zowel de verenigingen als ook de leden kende.

Sportraad Overijssel

Verslag naar aanleiding van het interview met Marleen Tibbe destijds werkzaam als provinciaal coördinator van WhozNext namens de Sportraad Overijssel.

Marleen Tibbe was vanuit haar functie als coördinator sportbeleid namens de Sportraad Overijssel verantwoordelijk voor het aanbieden van WhozNext aan diverse gemeenten binnen de provincie Overijssel.

Marleen was provinciaal coördinator van WhozNext. Ze bood het project aan bij gemeenten, ze zorgde voor ondersteuning in de planvorming, ze coördineerde de voorlichtingen voor de jongeren en coördineerde WhozNext trainingen. Het stimuleren en enthousiasmeren van gemeenten voor jeugdparticipatie binnen de sport is erg belangrijk. WhozNext dient als methode hiervoor. Samen met gemeenten wordt gekeken hoe WhozNext binnen de gemeente vorm gegeven kan worden (ondersteuning). Richting school, buurt, sportvereniging. Ook wordt er voorlichting gegeven aan WhozNext teams op locatie, zodat de teams ideeën hebben en aan de slag kunnen gaan. Nazorg wordt niet uitgebreid aangeboden: als de training geweest is wordt het overgelaten aan gemeente of school om het team te begeleiden. Gemeenten en scholen lijken ook niet echt behoefte te hebben aan verdere ondersteuning. De Sportraad dient als lokaal en provinciaal steun- en coördinatiepunt.

Positief was volgens Marleen de **directe betrokkenheid van de jongeren bij het project**. Ook **de coach (vakleerkracht, bestuurslid, trainer) speelde een belangrijke rol**. Wel voorwaardelijk was het vrijmaken van uren voor WhozNext. Vaak zijn er projecten voor jongeren, dit is echt door jongeren. Belangrijke factor is de rol van de coach. Als deze niet of onvoldoende **betrokken** is, zal het team niet slagen. Jongeren kunnen dit niet zonder coach. Jongeren worden rechtstreeks getraind (1 training, eerste bijeenkomst van het team). Binnen een school is de coach vaak een vakleerkracht. Bij een vereniging is de coach vaak een commissielid of trainer. Met de buurt heeft de Sportraad iets minder ervaring, vooral omdat er het minste structuur zit in de buurt. De coach moet ook uren krijgen voor zijn rol. Op een school krijgt een leerkracht bijvoorbeeld 2 uur per week voor zijn rol als coach van een WhozNext team. Ook sportverenigingen kunnen, vaak via de bond waaronder ze vallen, terecht bij SRO.

WhozNext is een succesvol project. De thematiek sluit zeer goed aan bij deze tijd. **Ook is er geen ander concurrerend project dat primair is gebaseerd op jongerenparticipatie**. Het vinden van een win-win situatie is vaak eenvoudig; **zowel gemeenten, als jongeren (vb) zijn gebaat bij initiatieven**. Het past ook bij diverse onderwijsontwikkelingen en onderwijsdoelstellingen. Dit geldt feitelijk ook voor de verenigingen. Jongeren kunnen zelf het beste aangeven wat zij leuk vinden. **Verankering van het beleid in de organisatie is ook een belangrijke succesfactor**. Dit vindt SRO

dan ook belangrijk en sturen ze op aan. Onder andere door met gemeenten duidelijke afspraken te maken. Voor een bepaalde periode ondersteunt de gemeente een school. Er wordt dan afgesproken dat de inzet van de gemeente gaandeweg de drie jaar terugneemt en de inzet van de school toeneemt. Hierdoor wordt een inbedding gewaarborgd. Het blijft natuurlijk een intentie/overeenkomst. Marleen noemt het Vechtdal College (Ommen) als school waar WhozNext goed is aangeslagen.

De landelijke campagne van NISB sluit niet aan bij de doorlooptijd naar de intermediairs. Met andere woorden: de landelijke campagne was al afgelopen op het moment dat de campagne landde bij de intermediairs. Dit geldt ook voor de ondersteuning vanuit NISB. NISB krijgt subsidie vanuit VWS. Dit loopt meestal 2 a 3 jaar. Juist als begeleiding bij SRO nodig was, was er bij NISB niet meer veel aandacht voor NISB. Website van NISB is niet meer actueel. SRO gebruikt de website wel nog steeds.

Momenteel zijn er zo'n 30 WhozNext teams in Overijssel. Rond 2005/2006 waren dit er meer. Dit komt vooral door het parallellopen van de BSI. Afgelopen jaar waren er weer nieuwe trainingen voor bestaande teams (doorloopteams). In het kader van BOS had SRO nu iets meer teams verwacht. WhozNext is met name succesvol op scholen en op de clubs. WhozNext is het minst succesvol in de buurt. Dit komt vooral doordat er meer verloop is in de buurt en er een minder **professionele organisatie** achter zit.

Via landelijk overleg komt de sportraad in aanraking met nieuwe projecten van NISB of door nieuwsbrieven of kijken op website. In 2001 is de SRO in contact gekomen met WhozNext. Er zijn 9 pilot gemeenten aangewezen. Zwolle was daar een van. **SRO was nauw betrokken bij de pilot.** SRO is ook gefinancierd door NISB om mee te denken en ontwikkelen tijdens de pilot. De **betrokkenheid en de financiering** zijn belangrijke factoren voor het succes van WhozNext, aldus Marleen. Het NISB organiseerde regelmatig **bijeenkomsten waarin betrokkenen werden uitgenodigd om mee te denken** over WhozNext en om pilot-ervaringen te delen. Het Kader is opgesteld door WhozNext. N.a.v. de pilot zijn er wel wat aanpassingen gedaan. Er is één keer een provinciale WhozNextbijeenkomst geweest. Hierin zijn de diverse vertegenwoordigers van de gemeente ingelicht over het project. Op lokaal niveau is er ook overleg geweest (op lokatie) met de betrokken partijen binnen een gemeente.

De communicatie met de diverse gemeenten is dusdanig breed dat er nauwelijks specifiek wordt gecommuniceerd over WhozNext. Contacten met de gemeenten zijn ook van dien aard dat gesprekken/mail op informele basis plaatsvinden. Dit echter is wel afhankelijk van de persoon in kwestie. Naar aanleiding van de pilot is er een nieuwsbrief op de website geplaatst. Hierop kunnen gemeenten kijken. Ook is er de mogelijkheid om een adviesgesprek aan te vragen. **Het persoonlijk contact (tussen SRO en de gemeenten) is echter verreweg het belangrijkste.** De diverse gemeenten laten zich graag adviseren/inlichten door SRO. In die zin kan worden geconstateerd dat

SRO een goede naam heeft bij de gemeenten. Hierdoor wordt advies snel overgenomen. Zeker als dit advies ondersteunt wordt door **'good' practice projecten/ervaringen**.

SRO geeft ondersteuning o.a. bij het opstellen van een **PVA** voor de gemeenten. Direct benaderen van jongeren doet de gemeente niet, scholen/verenigingen zitten ertussen. Ook is er af en toe informatie gegeven aan scholen en in bepaalde gevallen ook aan jongeren.

Vaak voert bv een school een bepaald beleid. Zo is er een lespakket gezonde leefstijl en zijn er sportkennismakingsactiviteiten. Bij Vechtdal college, WhozNext wordt dan onderdeel van een breder plan. Als een gemeente WhozNext opneemt in haar plannen en de intentie uitspreekt ermee aan de slag te gaan (**early adaptor**), zijn er later vaak meer gemeenten die volgen, als blijkt dat de eerste gemeenten succesvol is met WhozNext. **BSI en BOS zijn ook erg belangrijke succesfactoren geweest**. Met name BOS. **De doelstellingen van BOS passen erg goed bij die van WhozNext (jongerenparticipatie)**.

pilot en succesverhalen is belangrijk om gemeenten **enthousiast** te krijgen. **Direct persoonlijk contact werkt uiteindelijk het best**. Soms ook neemt de gemeente zelf contact op als ze iets hebben gehoord over WhozNext. Advies en deskundigheid van SRO wordt serieus genomen door de gemeenten. Als de SRO de gemeente kan duidelijk maken hoe WhozNext kan bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente, neemt de gemeente het vaak wel over. Er zijn 25 gemeente binnen Overijssel, ongeveer de helft heeft WhozNext opgenomen in het beleid. Sommige hiervan hebben al iets gedaan met de plannen, andere gemeenten gaan nog starten. De gemeenten die WhozNext niet hebben opgenomen, hebben hier bewust voor gekozen en deze gemeenten worden dan ook niet meer benaderd over WhozNext.

SRO is van mening dat ze mogelijk te weinig nazorg bieden. Soms vallen er teams uit. Met **betere nazorg** zou dit verholpen kunnen worden. Ook zou de dienstverlening beter kunnen als er meer zicht is in de lopende teams. SRO is momenteel bezig om te bepalen hoe ze optimaal kunnen aansluiten bij de behoefte vsn gemeente, en teams.

In de buurt ontstaan het moeilijkst teams. Op scholen gaat dit juist het meest eenvoudig. Verenigingen zitten wat dat betreft tussen de scholen en de buurt in, aldus Marleen. Het bereik bij scholen is ook veel groter.

WhozNext sluit ook goed aan bij de visie van SRO. Mogelijk mede hierdoor makkelijk weg te zetten. Het project is **heel overzichtelijk, weinig voorbereidingstijd nodig**. Het is een **praktisch** project. Het scoort makkelijk. Erg **laagdrempelig** naar lokale partijen. Er is **snel resultaat**. Succes gegarandeerd, mits **draagvlak bij lokale partijen**. Vakleerkracht wil ook vaak wel. WhozNext doet directie inzien dat de sectie enthousiast is, leerkrachten zijn enthousiast en er gebeurt wat op de

school. Dit spreekt directeuren aan en hierdoor gebeurt er wat. Ook een methode om draagvlak te creëren. WhozNext is primair gericht op jongerenparticipatie. Het feit dat je als WhozNext team **deel bent van een groter geheel**, werkt ook stimulerend voor jongeren.



Windesheim 

Christelijke Hogeschool Windesheim
Campus 2-6 | Postbus 10090 | 8000 GB Zwolle
T (038) 469 99 11 | www.windesheim.nl