

A photograph of three people (two men and one woman) wearing teal-colored t-shirts, standing outdoors in a grassy area with trees in the background. They are all smiling and have their hands stacked in the center, performing a team huddle. The image is framed by a green graphic overlay on the left and top, and a dark green area at the bottom containing text.

**DSP**

# Van 'MOOI' naar 'MOOIER'

**Een tussenevaluatie van het MOOI in Beweging-  
programma**

Auteurs: Thur Stadelmaier en Paul Duijvestijn

Contactgegevens

Juli, 2026

Thur Stadelmaier

[tstadelmaier@dsp-groep.nl](mailto:tstadelmaier@dsp-groep.nl)

Paul Duijvestijn

[pduijvestijn@dsp-groep.nl](mailto:pduijvestijn@dsp-groep.nl)

Met medewerking van:

Tara Hof

Rachel Meijers

MOOI in Beweging wil bijdragen aan duurzame systeemverandering in de sport- en beweegsector. In deze tussenevaluatie onderzoeken we hoe het programma halverwege de looptijd vorm krijgt in de praktijk: wat gaat goed, waar schuurt het en welke lessen zijn van belang voor een mogelijk vervolgprogramma? De evaluatie richt zich op de samenwerking binnen consortia, de ontwikkeling en toepassing van kennis, en de voorwaarden waaronder de opbrengsten van MOOI in Beweging kunnen landen in praktijk en beleid.

# Inhoudsopgave

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Managementsamenvatting.....</b>                                               | <b>2</b>  |
| <b>1. Inleiding.....</b>                                                         | <b>5</b>  |
| 1.1 Achtergrond en doel van de tussenevaluatie.....                              | 5         |
| 1.2 Onderzoeksvragen.....                                                        | 5         |
| 1.3 Methodologische opzet.....                                                   | 6         |
| 1.4 Opbouw van het onderzoeksrapport (leeswijzer) .....                          | 7         |
| <b>2. De meerwaarde van MOOI in Beweging .....</b>                               | <b>8</b>  |
| 2.1 Sterke netwerkvorming.....                                                   | 8         |
| 2.2 Zichtbare opbrengsten in kennisontwikkeling en inzichtvorming .....          | 9         |
| 2.3 Uitgangspunten als basis van de uitvoering.....                              | 9         |
| 2.4 Tot slot.....                                                                | 10        |
| <b>3. Spanningen en dilemma's binnen MOOI in Beweging .....</b>                  | <b>12</b> |
| 3.1 Spanningen tussen onderzoek en praktijk .....                                | 12        |
| 3.2 Verschillende verwachtingen over doorwerking van kennis .....                | 12        |
| 3.3 Complexiteit van consortia: zowel een kracht als kwetsbaarheid.....          | 13        |
| 3.4 Beperkte invulling van communicatie- en marketingstrategie.....              | 13        |
| 3.5 Tot slot.....                                                                | 14        |
| <b>4. Bouwstenen voor een succesvol vervolgprogramma .....</b>                   | <b>15</b> |
| 4.1 Samenhang tussen kennisontwikkeling, experimenteren en toepassing.....       | 15        |
| 4.2 Eigenaarschap en flexibiliteit .....                                         | 16        |
| 4.3 Governance, rolverdeling en competenties .....                               | 16        |
| 4.4 Betrekken van systeempartijen .....                                          | 17        |
| 4.5 Stimuleren en faciliteren van kennisdeling en -benutting.....                | 17        |
| 4.6 Ambities rond systeemverandering .....                                       | 17        |
| <b>5. Conclusies en reflectie.....</b>                                           | <b>19</b> |
| 5.1 In welke mate dragen de consortia bij aan duurzame systeemverandering? ..... | 19        |
| 5.2 Welke factoren bevorderen of belemmeren systeemverandering? .....            | 19        |
| 5.3 Wat betekenen deze bevindingen voor een vervolgprogramma? .....              | 20        |
| 5.4 Reflectie op de tussenevaluatie .....                                        | 21        |
| <b>Bijlage 1: Onderzoeksroadmap .....</b>                                        | <b>22</b> |
| <b>Bijlage 2: Overzicht documenten documentanalyse .....</b>                     | <b>23</b> |

# Managementsamenvatting

MOOI in Beweging is een programma van ZonMw dat met onderzoek en innovatie wil bijdragen aan duurzame systeemverandering in de sport- en beweegsector. Hierbij is systeemverandering geen doel op zich; met dit programma moet sport en bewegen voor iedereen vanzelfsprekend worden. Via negen consortia en tien onderzoeksprojecten werken onderzoekers, praktijkpartners, beleidsmakers en andere betrokken partijen samen aan oplossingen voor zes complexe maatschappelijke vraagstukken, de zogenoemde wicked problems. Halverwege de programmaperiode (looptijd is tot 2027) heeft DSP-groep een tussenevaluatie uitgevoerd naar de wijze waarop het programma in de praktijk vorm krijgt, welke opbrengsten zichtbaar zijn en welke lessen relevant zijn voor een mogelijk vervolgprogramma. De evaluatie is gebaseerd op documentanalyse, vijftien groepsgesprekken met consortia en crews, een groepsgesprek over kennisinfrastructuur en community ontwikkeling en een duidingssessie met de klankbordgroep.

## De belangrijkste opbrengsten

De tussenevaluatie laat zien dat MOOI in Beweging in relatief korte tijd belangrijke resultaten heeft gerealiseerd. Consortia hebben nieuwe verbindingen gelegd tussen onderzoekers, praktijkorganisaties, beleidsmakers en andere stakeholders. Daarnaast zijn bestaande samenwerkingen verdiept en is meer gezamenlijk inzicht ontstaan in de aard, omvang en samenhang van de wicked problems waarop het programma zich richt. Veel betrokkenen beschouwen deze netwerkvorming als een van de belangrijkste opbrengsten van het programma.

Daarbij moet worden opgemerkt dat brede consortia niet automatisch betekenen dat alle partijen in gelijke mate betrokken zijn. Verschillende betrokkenen wijzen erop dat de feitelijke inzet van tijd, capaciteit en projecturen in veel projecten in belangrijke mate bij kennisinstellingen ligt.

Ook op het gebied van kennisontwikkeling zijn duidelijke stappen gezet. Betrokkenen geven aan dat zij dankzij het programma beter zicht hebben gekregen op de mechanismen, contexten en vraagstukken die aan de wicked problems ten grondslag liggen. Tegelijkertijd laten verschillende projecten zien dat kennisontwikkeling, experimenteren en praktijktoepassing in de uitvoering gelijktijdig kan plaatsvinden en elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden.

De evaluatie laat daarnaast zien dat de uitgangspunten van MOOI in Beweging in grote lijnen herkenbaar zijn in de uitvoering van de projecten. Praktijkvragen vormen een belangrijk vertrekpunt, verschillende perspectieven worden betrokken en er wordt actief gezocht naar impact in de praktijk en domeinoverstijgende samenwerking. Wel verschilt de mate waarin deze uitgangspunten in de praktijk worden gerealiseerd tussen projecten en consortia.

## Spanningen en aandachtspunten

Hoewel betrokkenen de meerwaarde van het programma breed onderschrijven, komen ook verschillende spanningen en knelpunten naar voren. De meest dominante spanning betreft de verhouding tussen onderzoek en praktijk. Onderzoekers en praktijkpartners werken vanuit verschillende logica's, tempo's en verwachtingen. Onderzoekers richten zich op zorgvuldige kennisontwikkeling en onderbouwing, terwijl praktijkpartners vaker behoefte hebben aan directe toepasbaarheid en zichtbare verandering. Hierdoor ontstaat soms spanning rond tempo, prioriteiten en eigenaarschap.

Daarnaast blijkt dat onderzoekers in de meeste consortia een dominante positie hebben in de inhoudelijke en organisatorische aansturing van projecten. Praktijkpartners voelen zich daardoor niet altijd in dezelfde mate eigenaar van het project of het veranderproces. Ook blijkt dat rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap niet altijd even scherp zijn georganiseerd.

Een tweede aandachtspunt betreft de verwachtingen rond toepassing, borging en opschaling van kennis. Veel betrokkenen binnen de consortia ervaren onzekerheid over hoe en wanneer ontwikkelde kennis breder wordt

benut en hoe deze uiteindelijk bijdraagt aan systeemverandering. Daarbij blijkt dat verwachtingen over tempo, opbrengsten en doorwerking niet altijd overeenkomen.

Tot slot noemen betrokkenen kennisdeling en kennisbenutting als belangrijk aandachtspunt. Hoewel binnen het programma veel kennis wordt ontwikkeld, blijft deze nog vaak verbonden aan individuele projecten, personen of netwerken. Hierdoor bestaat het risico dat waardevolle inzichten onvoldoende worden gedeeld en benut buiten de directe projectomgeving.

### **Bijdrage aan duurzame systeemverandering**

De centrale conclusie van de tussenevaluatie van DSP-groep is dat de consortia op dit moment nog niet direct bijdragen aan duurzame systeemverandering in de vorm van aantoonbare structurele veranderingen in beleid, praktijk of het sport- en beweegstelsel als geheel. Daarvoor bevindt het programma zich nog te vroeg in de looptijd.

Wel dragen de consortia aantoonbaar bij aan belangrijke voorwaarden voor systeemverandering. Het gaat daarbij onder meer om netwerkvorming, gezamenlijke kennisontwikkeling, versterkte samenwerking tussen verschillende typen organisaties, een beter begrip van complexe maatschappelijke vraagstukken en eerste ervaringen met experimenteren en toepassen in de praktijk. Deze opbrengsten vormen belangrijke bouwstenen voor duurzame verandering op langere termijn.

### **Betekenis voor een vervolgprogramma**

De evaluatie geeft geen aanleiding voor een fundamenteel andere koers. De uitgangspunten van MOOI in Beweging worden breed onderschreven en blijken relevant voor de aard van de vraagstukken waarop het programma zich richt. Deze uitgangspunten vragen wel voortdurende aandacht, omdat de praktijk laat zien dat deze niet altijd goed naar voren komen. De belangrijkste opgave voor een vervolgprogramma ligt daarom niet in het opnieuw organiseren van een nieuwe strategie voor het programma, maar in het verder bouwen op de kennis, netwerken en samenwerkingsverbanden die inmiddels zijn ontstaan.

Continuïteit is daarbij van groot belang. De bestaande consortia hebben geïnvesteerd in relaties, gezamenlijke kennisontwikkeling en een gedeeld begrip van de wicked problems. Toch blijkt de beoogde wisselwerking tussen kennisontwikkeling en praktijktoepassing onvoldoende benut te worden, waardoor de ambitie van het programma schuurt met de uitvoering.

Een vervolgprogramma kan voortbouwen op deze basis die is bereikt en voorkomen dat waardevolle kennis, ervaringen en netwerken verloren gaan. Tegelijkertijd vraagt toepassing van deze basis meer dan nu beschikbaar is.

De evaluatie laat zien dat meer aandacht nodig is voor de vraag wie verantwoordelijkheid draagt voor toepassing, borging, opschaling en systeemverandering. Daarbij hoeft het eigenaarschap niet automatisch bij onderzoekers te liggen. Ook praktijkpartners, beleidsorganisaties en systeempartijen zoals VWS, VSG, NOC\*NSF, Kenniscentrum Sport & Bewegen, beroepsverenigingen en andere landelijke organisaties kunnen hierin een belangrijke rol spelen.

De evaluatie biedt daarnaast aanknopingspunten die niet alleen relevant zijn voor een vervolgprogramma, maar deels ook al binnen het huidige programma aandacht kunnen krijgen. Daarbij gaat het onder meer om het explicieter maken van verwachtingen rond toepassing, borging en opschaling van kennis, het scherper beleggen van eigenaarschap voor doorwerking en het formuleren van concrete tussenopbrengsten richting systeemverandering. Denk bijvoorbeeld aan inzicht in implementatiecondities, mogelijke opschalingsroutes, werkzame principes en afspraken over eigenaarschap na afloop van projecten. Zulke tussenopbrengsten bieden meer houvast voor praktijk, beleid en vervolgonwikkeling.

De belangrijkste uitdaging voor een vervolgprogramma ligt daarmee in het versterken van de verbinding tussen kennisontwikkeling, praktijktoepassing en systeemverandering. Niet door opnieuw te beginnen, maar door voort te bouwen op wat inmiddels is opgebouwd: van MOOI naar MOOIER.

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond en doel van de tussenevaluatie

Sport en bewegen moet voor iedereen bereikbaar zijn. Dat is het credo van het door ZonMw en Sportinnovator opgestelde programma MOOI in Beweging. In opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) richt het programma zich op zes *wicked problems* in het domein van sport en bewegen. Aan de hand van missiegedreven ontwikkeling door onderzoek en innovatie wil het programma bijdragen aan een duurzame systeemverandering in de sport- en beweegsector. ZonMw werkt binnen het programma samen met onder andere Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS), Kenniscentrum Sport en Bewegen, het Watertorenoverleg (verband van hoogleraren sport, hogescholen en UMC's), het Lectorenplatform Sport en Bewegen, Sportinnovator en NOC\*NSF. De subsidierondes voor MOOI in Beweging begonnen in 2023; in 2024 startten de eerste onderzoeksprojecten. Het programma loopt tot september 2027.

Het programma fungeert als een brug tussen onderzoek, innovatie en de praktijk. De focus ligt op zes complexe maatschappelijke uitdagingen die een integrale aanpak vereisen. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zijn tien onderzoeksprojecten opgezet, uitgevoerd door negen consortia. Deze consortia bestaan uit onderzoekers, praktijkpartners en andere stakeholders (zoals sport-, beweeg- en zorgaanbieders, beleidsmakers, bedrijven en mediamakers), en hebben de opdracht om wetenschappelijke en innovatieve inzichten te vertalen naar succesvolle en toepasbare praktijkoplossingen.

De programmalogica van MOOI in Beweging is niet lineair maar iteratief van aard. Uitgangspunt is dat systeemverandering ontstaat door een voortdurende wisselwerking tussen kennisontwikkeling, praktijkervaringen, experimenten, reflectie en bijsturing. Binnen het programma worden deze processen niet opgevat als afzonderlijke fasen die elkaar opvolgen, maar als activiteiten die elkaar gedurende de gehele looptijd beïnvloeden en versterken. Consortia ontwikkelen kennis, toetsen inzichten in de praktijk, leren van ervaringen en scherpen hun aanpak gaandeweg aan. Kennisontwikkeling, toepassing, kennisdeling, implementatie en opschaling zijn daarmee geen strikt opeenvolgende stappen, maar onderdelen van één doorlopend leer- en veranderproces. Deze werkwijze sluit aan bij principes van actieonderzoek, lerende netwerken en systeemverandering zoals die binnen de programmatekst en strategische plannen van MOOI in Beweging centraal staan.

We bevinden ons nu halverwege de programmaperiode. Dat is een goed moment om terug te kijken en vooruit te kijken. Daarom heeft ZonMw een tussenevaluatie laten uitvoeren door extern onderzoeksbureau DSP-groep. In deze tussenevaluatie brengen we in beeld hoe de projecten in de praktijk vorm krijgen, hoe de samenwerking binnen de consortia verloopt, en in welke mate de uitgangspunten van MOOI in Beweging worden gerealiseerd. De evaluatie is belangrijk voor de ontwikkeling van een vervolgprogramma van ZonMw. Daarbij is het van belang om inzichten op te halen die zowel herkenbaar zijn voor de praktijk als richting geven aan eventuele aanscherpingen. ZonMw hoopt bovendien dat de tussenevaluatie bijdraagt aan bredere betrokkenheid en draagvlak bij projectpartners en stakeholders voor het vervolgprogramma. Tegen deze achtergrond is de tussenevaluatie uitgevoerd.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De centrale vragen in deze tussenevaluatie luiden:

1. **In welke mate en op welke wijze dragen de consortia binnen het MOOI in Beweging-programma bij aan de beoogde duurzame systeemverandering rondom de zes wicked problems in de sport- en beweegsector?**
2. **Welke aspecten in de uitvoering en samenwerking bevorderen of belemmeren deze systeemverandering?**

### **3. Welke lessen kunnen worden getrokken voor een effectief vervolgprogramma, waaronder eventuele aanscherpingen van uitgangspunten, werkwijzen en randvoorwaarden?**

Door te kijken naar deze centrale vragen, richten we ons op de kern van het programma: duurzame systeemverandering. Hiervoor kijken we in de evaluatie naar een aantal thema's die hierop van invloed zijn:

- Verloop van de kennisontwikkeling, kennistoepassing en opschaling in de onderzoeksprojecten.
- Toepassing van de uitgangspunten van MOOI in Beweging binnen de onderzoeksteams (vanaf nu: consortia).
- De samenwerking binnen consortia
- Bouwstenen voor een vervolgprogramma.

Deze thema's geven ons inzicht in het huidige praktijkbeloop en hoe een mogelijk vervolg vormgegeven moet worden.

## **1.3 Methodologische opzet**

Voor deze tussenevaluatie is gekozen om een stapsgewijze onderzoeksapproach te hanteren, waarin we kwalitatieve inzichten vanuit verschillende stakeholdergroepen hebben opgehaald. Het evaluatiekader, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen doel, input, uitvoering/proces, output en outcome, vormt op de achtergrond het hulpmiddel waarmee op gestructureerde wijze data is verzameld. Met de volgende onderzoeksactiviteiten hebben we deze dataverzameling uitgevoerd:

1. Documentanalyse
2. Groepsgesprekken met negen consortia (verantwoordelijk voor tien onderzoeksprojecten)
3. Groepsgesprekken met zes crews (verantwoordelijk voor de strategische plannen voor de zes wicked problems)
4. Groepsgesprek met landelijke stakeholders in het kader van de kennisinfrastructuur en communityontwikkeling
5. Duidingssessie met de klankbordgroep

Voor de gehanteerde onderzoeksopzet en- route, verwijzen we naar bijlage 1.

De evaluatie is gestart met een documentanalyse van relevante beleidsstukken. Deze analyse bood inzicht in de beoogde werkwijzen, samenstellingen van de consortia, inhoud van het programma, alsook van de onderzoeksprojecten, en randvoorwaarden van het MOOI in Beweging-programma. Dit gaf ons een goed vertrekpunt waarmee de evaluatie uitgevoerd kon worden. Zie bijlage 2 voor een overzicht van deze documenten.

Vervolgens hebben we een kwalitatieve interviewronde uitgevoerd met consortia van de onderzoeksprojecten binnen het programma. Hun perspectief stond centraal, omdat zij in de praktijk vormgeven aan MOOI in Beweging. In negen groepsinterviews hebben we informatie opgehaald over de opzet en werkwijze van de projecten, de toepassing van de uitgangspunten, de interne samenwerking, de ervaringen van praktijkpartners en andere betrokkenen, de bijdrage aan de beoogde systeemverandering en de relatie tussen kennisontwikkeling, toepassing in de praktijk en eventuele opschaling. Over alle negen consortiagesprekken samen zijn 46 respondenten betrokken geweest. De grootste groep komt uit onderwijs/wetenschap (21), gevolgd door praktijkpartners/gebruikers/burgers (17). Overheid/beleid is met vijf respondenten beperkter direct vertegenwoordigd, en bedrijfsleven met drie respondenten het minst.

De gesprekken met de zogeheten crews<sup>1</sup> vormen een verrijking van deze data: ze bieden een aanvullend perspectief op de kwalitatieve inzichten die we hebben opgehaald bij de consortia. In vijf groepsgesprekken<sup>2</sup> hebben we de koppeling tussen het oorspronkelijk plan en ambities van de Wicked Problems en de strategische keuzes van de onderzoeksprojecten gemaakt. Daarin organiseerden we een dialoog tussen deelnemers die enkel betrokken waren geweest bij de beginfase van de strategische plannen voor de Wicked Problems, deelnemers die ook nog betrokken waren bij de onderzoeksprojecten en deelnemers die iets verder weg stonden van de strategische plannen, maar wel relevante inzichten boden. In totaal is er input opgehaald vanuit 33 betrokkenen, die zowel betrokken waren in de crews, als mensen die zijdelings aan MOOI in Beweging en de wicked problems bijdragen.

In aanvulling op bovenstaande gesprekken, is een groepsgesprek georganiseerd in het kader van de kennisinfrastructuur en community ontwikkeling binnen MOOI in Beweging. In dit gesprek is extra ingegaan op de wijze waarop kennis binnen MOOI in Beweging gedeeld en verspreid wordt en waar hier kansen liggen voor in een vervolgprogramma. Deelnemers tijdens dit gesprek waren voornamelijk landelijke partners, die in sommige gevallen ook betrokken zijn bij onderzoeksprojecten binnen MOOI in Beweging. Er deden in totaal zeven stakeholders mee, inclusief twee vertegenwoordigers vanuit ZonMw.

Tot slot zijn de voorlopige bevindingen gepresenteerd en besproken tijdens een interactieve duidingssessie met de klankbordgroep. Met de uitkomsten van dit gesprek zijn de bouwstenen aangescherpt.

Het onderzoek had nadrukkelijk niet tot doel om afzonderlijke consortia met elkaar te vergelijken of te beoordelen. In de gesprekken bleek dat veel betrokkenen vergelijkbare ervaringen, opbrengsten, spanningen en dilemma's beschreven. Daarom is gekozen voor een geanonimiseerde rode-dradenanalyse, waarin niet de verschillen tussen individuele consortia centraal staan, maar de patronen die zich programmabreed voordoen. Deze werkwijze bood deelnemers bovendien ruimte om open te reflecteren op ervaringen, knelpunten en leerpunten, zonder dat uitspraken direct herleidbaar zouden zijn naar specifieke projecten of organisaties.

## **1.4 Opbouw van het onderzoeksrapport (leeswijzer)**

Deze onderzoeksrapportage bevat de bevindingen van de beschreven onderzoeksactiviteiten. De gekozen structuur volgt de opbouw van de gesprekken met consortia, crews en andere betrokkenen. In deze gesprekken stonden eerst de vragen centraal wat goed gaat binnen het programma en welke spanningen of knelpunten worden ervaren. Pas daarna is gereflecteerd op de betekenis daarvan voor een mogelijk vervolgprogramma. Hoofdstuk 2 beschrijft de meerwaarde van MOOI in Beweging en laat zien welke opbrengsten betrokkenen ervaren. Hoofdstuk 3 gaat in op de spanningen, dilemma's en knelpunten die zich in de uitvoering voordoen. Hoofdstuk 4 verkent welke lessen deze bevindingen bieden voor een mogelijk vervolgprogramma. Hoofdstuk 5 sluit af met een reflectie op de resultaten en een beantwoording van de onderzoeksvragen.

De rapportage is opgebouwd vanuit het perspectief van de betrokken partijen. Alle bevindingen zijn geanonimiseerd en niet herleidbaar tot personen. De resultaten worden gepresenteerd aan de hand van programmabrede thema's en rode draden. Waar verschillen tussen functiegroepen of typen betrokkenen relevant zijn voor de interpretatie van de resultaten, worden deze expliciet benoemd, mits dit niet leidt tot herkenbaarheid van personen of afzonderlijke projecten.

---

<sup>1</sup> De crews zijn groepen stakeholders die betrokken waren bij de creatie van de strategische plannen voor de wicked problems. Zij stonden aan de basis van het MOOI in Beweging-programma. In het huidige onderzoek speelden ook stakeholders die (zijdelings) betrokken zijn bij de onderzoeksprojecten, maar geen onderdeel van de crew waren, een rol in de crewgesprekken.

<sup>2</sup> Een groepsgesprek kon niet plaatsvinden in verband met het lage deelnemersaantal. Beoogde deelnemers aan dit gesprek zijn schriftelijk vragen gesteld, die zij via e-mail hebben beantwoord. Zo is toch input vanuit hen opgehaald.

## 2. De meerwaarde van MOOI in Beweging

*“MOOI in Beweging heeft vooral beweging gebracht in het netwerk: we hebben nog geen systeemverandering gerealiseerd, maar partijen werken meer samen, begrijpen de vraagstukken beter en leggen daarmee de basis voor latere verandering.”*

In dit hoofdstuk bespreken we de meerwaarde van het MOOI in Beweging-programma. We richten ons daarbij op wat betrokkenen in de huidige fase als belangrijke opbrengsten ervaren. Uit de gesprekken komt een consistent beeld naar voren. Respondenten wijzen vooral op de waarde van de opgebouwde netwerken, de versterkte samenwerking tussen verschillende partijen en de gezamenlijke kennisontwikkeling rondom complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze opbrengsten worden door veel betrokkenen gezien als belangrijke voorwaarden voor latere doorwerking in praktijk, beleid en samenleving.

### 2.1 Sterke netwerkvorming

Een van de belangrijkste opbrengsten van het MOOI in Beweging-programma is de netwerkvorming die het heeft gestimuleerd. Op papier laten de consortia een brede samenstelling zien, met een combinatie van kennispartners, praktijkorganisaties, publieke partijen en in een deel van de consortia ook ondernemende of innovatieve partijen. Gemiddeld genomen bestaat een consortium uit 31 partners, met gemiddeld de grootste vertegenwoordiging vanuit praktijk- en maatschappelijke organisaties (ongeveer 46%), gevolgd door kennisinstellingen (ongeveer 27%), bedrijfsleven/ondernemende partijen (ongeveer 15%) en overheid/publieke partijen (ongeveer 12%)<sup>3</sup>. Dit sluit aan bij de gedachte van de quadruple helix, al ligt het zwaartepunt op papier bij de praktijk- en kennispartners. Hoewel de precieze balans tussen partnercategorieën per consortium verschilt, en de betrokkenheid van de partners binnen het onderzoek ook verschillend is, is over het gehele programma sprake van een gevarieerde en complementaire verdeling van betrokken organisaties. Daarbij dient echter wel te worden aangetekend dat deze verdeling uitsluitend betrekking heeft op het aantal betrokken organisaties. De feitelijke inzet van tijd, capaciteit en projecturen ligt in veel consortia voor een belangrijk deel bij kennisinstellingen.

In de praktijk blijkt dit ook een van de grote winstpunten te zijn. Na een lange aanloopfase van het MOOI in Beweging-programma, maar korte en complexe fase waarin consortia gevormd moesten worden, zijn brede samenwerkingsverbanden ontstaan. Daarin komen zoals hierboven besproken verschillende achtergronden, onderzoekstradities, disciplines, perspectieven en expertises samen. Hierdoor is binnen de consortia een breed spectrum aan kennis beschikbaar. Ook geven de consortia aan dat er nieuwe verbindingen zijn ontstaan tussen partijen die elkaar eerder nauwelijks ontmoetten, en zijn bestaande samenwerkingen verdiept. Dit geldt zowel lokaal, tussen praktijkpartners, als bovenlokaal, tussen kennisinstellingen, sportorganisaties en beleidspartijen. Alle consortia onderschrijven de waarde van deze netwerkvorming en geven aan dat deze verbindingen zonder het programma niet in deze mate waren ontstaan.

Het merendeel van de consortia geeft daarnaast aan dat samenwerking voorheen vooral binnen afzonderlijke domeinen ontstond, terwijl MOOI in Beweging juist domeinoverstijgende samenwerking stimuleert. Dit wordt bevestigd door de programmatische samenstelling van de consortia. Deze laat zien dat met de samenstelling van de partners in de consortia inzichten uit onderzoek, beleid, praktijk en innovatie met elkaar verbonden kunnen worden. Daardoor ontstaat ruimte voor gezamenlijke kennisontwikkeling, praktijktoepassing en bredere doorwerking van inzichten. Daarnaast brengen verschillende consortia organisaties samen uit aangrenzende domeinen, zoals sport, gezondheid, onderwijs, welzijn en leefomgeving, wat de kans vergroot dat complexe vraagstukken vanuit meerdere perspectieven worden benaderd.

---

<sup>3</sup> We spreken hier van partners. Binnen deze partnerorganisaties kunnen meerdere vertegenwoordigers actief zijn, waardoor die verdeling anders loopt. Daar hebben we nu te beperkt zicht op om uitspraken over te doen.

Deze domeinoverstijgende samenwerking zien consortia als een essentieel onderdeel van het programma, omdat ook de wicked problems domeinoverstijgend zijn. Voor het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken is samenwerking tussen domeinen nodig, bijvoorbeeld tussen sport, gezondheidszorg, jeugd en het bedrijfsleven. Samenwerking binnen één domein is daarvoor onvoldoende. De multidisciplinaire aanpak van MOOI in Beweging sluit daar beter op aan.

Respondenten benadrukken daarnaast dat de meerwaarde van deze samenwerking verder gaat dan het leggen van nieuwe contacten. De brede samenstelling van de consortia brengt verschillende vormen van kennis, ervaring en perspectief samen. Volgens betrokkenen draagt dit niet alleen bij aan de kwaliteit van de onderzoeksprojecten, maar ook aan meer wederzijds begrip tussen partijen die normaal gesproken vanuit verschillende logica's werken. De crewgesprekken bevestigen dit beeld. Ook daar wordt de samenwerking tussen verschillende disciplines, sectoren en organisatievormen gezien als een belangrijke meerwaarde van het programma.

## 2.2 Zichtbare opbrengsten in kennisontwikkeling en inzichtvorming

Binnen het MOOI in Beweging-programma zijn kennisontwikkeling, experimenteren, praktijkleren en toepassing vanaf de start met elkaar verweven. Respondenten herkennen deze uitgangspunten ook in de opzet van de onderzoeksprojecten. Tegelijkertijd geven veel betrokkenen aan dat de meest zichtbare opbrengsten tot nu toe vooral liggen op het terrein van kennisontwikkeling en inzichtvorming.

Verschillende respondenten beschrijven dat zij dankzij het programma beter zicht hebben gekregen op de aard, omvang en complexiteit van de wicked problems waaraan wordt gewerkt. Ook is volgens hen meer inzicht ontstaan in de onderliggende mechanismen, betrokken actoren en samenhang tussen verschillende vraagstukken en domeinen. Zoals een respondent het verwoordde: *"We begrijpen het probleem veel beter dan aan het begin van het programma. Dat klinkt misschien bescheiden, maar juist dat gezamenlijke begrip is een belangrijke opbrengst."*

Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden van consortia die kennis al actief toetsen, toepassen of verder ontwikkelen in de praktijk. Verschillende betrokkenen benadrukken dat kennisontwikkeling, experimenteren en praktijktoepassing in de uitvoering vaak gelijktijdig plaatsvinden en elkaar wederzijds beïnvloeden. De mate waarin dit al zichtbaar is, verschilt echter tussen projecten en activiteiten.

Daarnaast stimuleert de wicked problem-benadering consortia om vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te benaderen. Door onderzoekers, praktijkpartners, beleidsmakers en andere betrokkenen gezamenlijk te laten werken aan complexe maatschappelijke opgaven ontstaat niet alleen nieuwe kennis, maar ook meer inzicht in de samenhang tussen verschillende domeinen, belangen en oplossingsrichtingen.

Volgens veel respondenten vormt juist dit gezamenlijke leerproces een belangrijke opbrengst van het programma. Het draagt bij aan een beter begrip van de wicked problems en versterkt de basis voor verdere ontwikkeling, toepassing en doorwerking van kennis in de komende jaren.

## 2.3 Uitgangspunten als basis van de uitvoering

Het MOOI in Beweging-programma formuleert drie uitgangspunten waaraan consortia in de uitvoering invulling moeten geven: aansluiting bij vraagstukken uit de praktijk, participatie van doelgroepen uit de quadruple helix en het betrekken van unusual suspects en perspectieven van andersdenkenden. Deze uitgangspunten moeten eraan bijdragen dat wetenschap beter aansluit op de praktijk en dat onderzoeksprojecten bijdragen aan het verkleinen van de wicked problems.

In lijn met de programmatekst, subsidieoproepen en strategische plannen zijn deze uitgangspunten van MOOI in Beweging in de meeste consortia herkenbaar aanwezig. Tegelijkertijd laten de gesprekken zien dat de mate waarin deze uitgangspunten in de praktijk vorm krijgen verschilt tussen projecten en samenwerkingsverbanden.

Het eerste uitgangspunt – aansluiting bij vraagstukken uit de praktijk – is volgens vrijwel alle betrokkenen duidelijk zichtbaar. De onderzochte vraagstukken zijn sterk verbonden met concrete uitdagingen uit de sport-, beweeg-, zorg-, onderwijs- en welzijnssector. Veel respondenten geven aan dat juist deze praktijkgerichtheid een belangrijke kracht van het programma vormt.

Ook het uitgangspunt van samenwerking vanuit de quadruple helix is herkenbaar aanwezig. De samenstelling van de consortia laat zien dat kennisinstellingen, praktijkorganisaties, publieke partijen en in meer beperkte mate ook ondernemende of innovatieve partijen betrokken zijn. Tegelijkertijd wijzen verschillende respondenten erop dat aanwezigheid niet automatisch betekent dat alle perspectieven in gelijke mate invloed hebben op keuzes en processen binnen projecten.

In veel gesprekken komt naar voren dat onderzoekers in deze fase vaak een leidende rol vervullen. Zij bepalen grotendeels de inhoudelijke koers en besteden doorgaans ook de meeste tijd aan de projecten. Verschillende praktijkpartners geven aan behoefte te hebben aan een hoger tempo richting experimenteren, toepassen en benutten van kennis. Hoewel binnen projecten al verschillende vormen van praktijktoepassing plaatsvinden, ervaren betrokkenen dat de bredere doorwerking naar praktijk, beleid en opschaling in veel gevallen nog beperkt zichtbaar is. Volgens respondenten vraagt het realiseren van een gelijkwaardige samenwerking tussen onderzoek en praktijk daarom blijvende aandacht.

Het betrekken van unusual suspects en andersdenkenden blijkt het meest uitdagende van de drie uitgangspunten. Hoewel vrijwel alle consortia het belang hiervan onderschrijven, geven respondenten aan dat dit in de praktijk niet altijd eenvoudig is. In verschillende projecten zijn nieuwe partners en perspectieven betrokken die traditioneel minder zichtbaar zijn binnen sport- en beweegonderzoek. Tegelijkertijd wijzen verschillende betrokkenen erop dat veel consortia nog sterk zijn geworteld in bestaande netwerken binnen sport-, beweeg- en gezondheidsonderzoek, waardoor het daadwerkelijk betrekken van minder voor de hand liggende partijen in de praktijk uitdagend blijkt.

Verschillende respondenten benadrukken daarnaast dat de kracht van MOOI in Beweging niet alleen ligt in kennisontwikkeling, maar ook in de expliciete koppeling aan maatschappelijke vraagstukken. De onderzoeksprojecten zijn verbonden aan concrete uitdagingen in de praktijk en worden door betrokkenen gezien als een manier om kennis, beleid en uitvoering dicht bij elkaar te brengen. Daarbij wordt impact niet uitsluitend opgevat als directe verandering in beleid of praktijk, maar ook als het versterken van netwerken, gezamenlijke leerprocessen en het creëren van nieuwe verbindingen die op langere termijn kunnen bijdragen aan maatschappelijke verandering.

Over de drie uitgangspunten heen ontstaat daarmee een genuanceerd beeld. De uitgangspunten van MOOI in Beweging zijn duidelijk herkenbaar in de opzet en uitvoering van het programma, maar worden in wisselende mate gerealiseerd. Juist die verschillen bieden waardevolle inzichten in hoe deze uitgangspunten in de praktijk verder vorm kunnen krijgen.

## 2.4 Tot slot

Al met al laat de tussenevaluatie zien dat de meerwaarde van MOOI in Beweging in deze fase vooral ligt in het samenbrengen van partijen, het versterken van netwerken en het gezamenlijk ontwikkelen van kennis over complexe maatschappelijke vraagstukken. De gesprekken laten zien dat de uitgangspunten van het programma breed worden onderschreven en in de praktijk zichtbaar zijn, zij het in wisselende mate.

De belangrijkste opbrengsten liggen volgens betrokkenen niet zozeer in aantoonbare systeemverandering, maar in het versterken van de voorwaarden waaronder dergelijke verandering op termijn mogelijk wordt. Daarbij

gaat het onder meer om nieuwe verbindingen tussen partijen, meer inzicht in wicked problems, gezamenlijke kennisontwikkeling en een groeiend bewustzijn van de complexiteit van de vraagstukken waarvoor het programma zich gesteld ziet.

Daarmee vervult MOOI in Beweging in deze fase vooral een rol als aanjager, verbinder en katalysator van verandering. Juist deze opbrengsten vormen het vertrekpunt voor de spanningen, dilemma's en vraagstukken die in het volgende hoofdstuk aan bod komen.

### 3. Spanningen en dilemma's binnen MOOI in Beweging

*“MOOI brengt de juiste partijen rond de juiste vraagstukken bij elkaar. De uitdaging zit niet in de ambitie, maar in hoe je die ambitie in de praktijk organiseert om tot zichtbare systeemverandering te komen.”*

Naast de duidelijke meerwaarde van MOOI in Beweging komen in de gesprekken ook verschillende spanningen, dilemma's en knelpunten naar voren. Deze hebben vooral betrekking op de manier waarop betrokkenen in de praktijk invulling geven aan de ambities van het programma. Ze zeggen daarmee niet zozeer iets over de relevantie van de uitgangspunten zelf, maar vooral over de uitdagingen die gepaard gaan met het realiseren ervan. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste spanningen die respondenten ervaren.

#### 3.1 Spanningen tussen onderzoek en praktijk

In de gesprekken met consortia komt steeds een spanning terug tussen onderzoek en praktijk. Die spanning heeft verschillende oorzaken. Onderzoekers werken vaak zorgvuldig, met tijd voor validatie en onderbouwing. Praktijkpartners willen juist sneller handelen en experimenteren met de kennis die al beschikbaar is. Ook verschillen de werkwijzen: onderzoek is gericht op kennisopbouw en reflectie, terwijl de praktijk vooral zoekt naar directe toepasbaarheid. Daardoor kan praktijkenergie afnemen wanneer resultaten uitblijven. Tegelijkertijd ervaren onderzoekers druk om sneller te leveren dan wenselijk is. De crewgesprekken bevestigen deze spanning: het langetermijndenken van onderzoekers staat soms haaks op het korte termijnperspectief van praktijkpartners. Het programma brengt daarmee twee werelden samen die niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten.

De opzet van veel onderzoeksprojecten versterkt deze spanning. In vrijwel alle onderzoeksprojecten hebben onderzoekers een leidende rol binnen de consortia en vervullen praktijkpartners een minder sturende rol. Enkele consortia hebben expliciet gezocht naar een meer gelijkwaardige verdeling, bijvoorbeeld door een onderzoeker en praktijkpartner samen als duo-projectleider aan te stellen. Maar de rode draad is dat projectleiders van consortia vaak onderzoekers zijn vanuit onderzoeksinstellingen en zij inhoudelijk en organisatorisch de leiding nemen over de projecten. Projectleiders besteden meer uren (vaak betaald) aan het project, terwijl praktijkpartners vaak onbetaald, naast hun reguliere werkzaamheden, betrokken zijn. Dit leidt ertoe dat de onderzoeksprojecten binnen MOOI in Beweging meer worden ervaren als onderzoeksprojecten met een praktijkcomponent dan als praktijkprojecten met een onderzoekscomponent.

Dit leidt ertoe dat de samenwerking tussen onderzoek en praktijk niet altijd vanzelfsprekend is. De verschillen in rol, beschikbare tijd en positie binnen het consortium maken het soms lastig om tot een gelijkwaardige samenwerking te komen. Hierdoor ontstaan spanningen rond tempo, prioriteiten en eigenaarschap. Verschillende respondenten geven aan dat dit vraagt om voortdurende afstemming en expliciete aandacht voor de manier waarop onderzoekers en praktijkpartners samen optrekken binnen het project.

#### 3.2 Verschillende verwachtingen over doorwerking van kennis

Hoewel kennisontwikkeling, experimenteren, praktijktoepassing en leren volgens de programmalogica gedurende het hele programma met elkaar verweven zijn, geven veel respondenten aan dat de meest zichtbare opbrengsten tot nu toe vooral liggen op het terrein van kennisontwikkeling en inzichtvorming. Verschillende betrokkenen ervaren daardoor onzekerheid over hoe en wanneer bredere implementatie, borging en opschaling vorm krijgen. Consortia geven aan dat de randvoorwaarden van het huidige programma daarvoor

beperkt zijn: er is onvoldoende capaciteit, tijd, rolverdeling en middelen om binnen de huidige programmakaders al tot duurzame systeemverandering te komen.

De crewgesprekken bevestigen dit beeld. De belangrijkste vraag is niet óf er relevante kennis wordt ontwikkeld, maar in hoeverre er verwacht kan worden dat er al een concrete en duidelijke vertaling is naar toepasbare oplossingen en hoe dit georganiseerd is. Consortia worstelen hier namelijk mee. Zij ervaren druk om opgedane kennis al binnen de looptijd van het huidige programma te implementeren, te borgen en op te schalen. Ook zorgen over de ontsluiting en borging van kennis kwamen veelvuldig terug, zowel bij crews als bij consortia.

Hoewel deze vragen en zorgen in de praktijk duidelijk naar voren komen, beschrijven de plannen van de consortia (namelijk in de subsidieaanvragen) doorgaans wel hoe kennisimplementatie, kennisontsluiting en opschaling op termijn vorm moeten krijgen. Consortia hebben, zij het in wisselende mate, uitgewerkt welke implementatiestrategieën zij willen inzetten om opgedane kennis toe te passen en uiteindelijk, richting het einde van MOOI in Beweging, bij te dragen aan duurzame systeemverandering. De barrière lijkt daarom vooral te liggen in de verwachtingen over tempo en opbrengsten. Consortia ervaren druk om binnen de looptijd van het huidige programma al concrete resultaten te boeken met de ontwikkelde kennis, terwijl zij dit niet altijd haalbaar achten. Tegelijkertijd laten de programmatekst, subsidieoproepen en projectplannen zien dat binnen MOOI in Beweging nadrukkelijk aandacht is voor een langere termijn van ontwikkeling, implementatie en doorwerking. ZonMw erkent dat het de vraag is in hoeverre kennis binnen de huidige programmaperiode al breed kan worden ontsloten, opgeschaald en geborgd. Dat consortia deze druk toch ervaren, wijst erop dat de korte- en langetermijnambities van het programma niet overal voldoende duidelijk zijn.

### **3.3 Complexiteit van consortia: zowel een kracht als kwetsbaarheid**

De brede consortiavorming levert waardevolle netwerken op, maar maakt de samenwerking ook complex. Het vormen van consortia kostte veel tijd en leidde vaak tot grote en diverse samenwerkingsverbanden met meerdere werkpakketten. Door het grote aantal partijen, personen en onderdelen kan versnippering ontstaan. In zulke brede consortia is het lastig om alle partners betrokken te houden en eigenaarschap te laten voelen, zo horen we veel terug. Ook vraagt de samenwerking veel afstemming en coördinatie.

Daardoor krijgen projectleiders een sleutelrol, die tegelijk kwetsbaar is. Enerzijds moeten zij in een breed krachtenveld focus aanbrengen, de samenwerking coördineren en keuzes maken over de inzet van tijd, energie en capaciteit. In uitzonderlijke gevallen is hier al op geanticipeerd door na te denken over gedeeld projectleiderschap, zodat de afhankelijkheid van één trekker wordt verkleind en de organisatorische kwetsbaarheid beter kan worden opgevangen. Anderzijds ervaren consortia druk om de grote ambities waar te maken en krijgen zij te maken met een administratieve last die zij niet altijd voorzien hebben. Niet iedere projectleider – zoals gezegd doorgaans onderzoekers – is voldoende toegerust voor deze organisatorische complexiteit of heeft hier affiniteit mee. Een projectleider moet over de nodige proces- en netwerkvaardigheden beschikken, en onderzoekers bezitten deze niet altijd. Daardoor blijft de rolverdeling soms onduidelijk en voelen niet alle betrokkenen zich even sterk verbonden met het project.

De gesprekken laten zien dat veel aandacht uitgaat naar inhoudelijke samenwerking, terwijl governance, rolverdeling en eigenaarschap minder expliciet onderwerp van gesprek zijn. Verschillende betrokkenen koppelen dit aan de ervaren kwetsbaarheid van brede samenwerkingsverbanden.

### **3.4 Beperkte invulling van communicatie- en marketingstrategie**

Zoals we eerder benoemden, geven consortia aan grote stappen te hebben gezet in het ontwikkelen van kennis en inzichten. Het MOOI in Beweging-programma stimuleert dat deze kennis breed wordt gedeeld en benut, onder meer met ondersteuning van de beschikbare kennisinfrastructuur.

Het valt op dat de aandacht hiervoor sterk verschilt tussen consortia. Niet elk consortium beschikt ook over een duidelijk communicatieplan. Veel consortia geven aan dat zij onvoldoende middelen, capaciteit of expertise hebben voor het ontwikkelen en uitvoeren van een communicatiestrategie, terwijl andere hiervoor een specifieke communicatiemedewerker hebben aangesteld. Sommige consortia organiseren de communicatie en kennisdeling vooral via grotere kennisinstellingen. De rode draad is dat consortia moeite hebben om invulling te geven aan de communicatie-eis van ZonMw. Communicatie wordt gezien als een aparte expertise, en die is vaak niet in huis. Een groot deel van de consortia geeft aan behoefte te hebben aan (meer) ondersteuning om kennisdeling en doorwerking goed te organiseren.

Daarnaast wordt aangegeven dat de beschikbare kennis momenteel (te) versnipperd is. Er zijn veel initiatieven, zoals kennisevents, conferenties, platforms, bijeenkomsten en kennisproducten. Die vragen veel tijd en lopen vaak parallel aan elkaar. Daardoor ontstaat een onoverzichtelijke structuur die voor gebruikers niet altijd duidelijk en toegankelijk is. Stakeholders vanuit de crews benadrukken dat kennis vooral in mensen en netwerken zit, en minder in afzonderlijke producten of initiatieven, zoals platforms en websites. Kennisoverdracht vindt vooral plaats via relaties en interacties. Regionale netwerken lijken daarbij relatief goed te functioneren, terwijl landelijke uitwisseling nog achterblijft. Dat kan de opschaling en brede verspreiding van kennis beperken.

### **3.5 Tot slot**

De spanningen die binnen MOOI in Beweging naar voren komen, doen niets af aan de ervaren meerwaarde van het programma. Ze laten vooral zien hoe uitdagend het is om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken via brede consortia waarin onderzoek, praktijk, beleid en innovatie samenkomen. Juist doordat de ambities groot zijn, worden ook de dilemma's rond samenwerking, eigenaarschap, implementatie en kennisbenutting zichtbaar.

Een terugkerend patroon is dat het programma verschillende werelden bij elkaar brengt, maar dat de randvoorwaarden voor gelijkwaardige en functionele samenwerking nog niet overal stevig genoeg zijn. Onderzoek en praktijk verschillen in tempo, logica en verwachtingen. Brede consortia leveren rijke perspectieven op, maar vragen ook om heldere sturing, rolverdeling en eigenaarschap. Ook rond kennisdeling, communicatie en kennisbenutting ervaren betrokkenen behoefte aan meer samenhang, zodat inzichten niet versnipperd blijven over afzonderlijke projecten of netwerken.

## 4. Bouwstenen voor een succesvol vervolgprogramma

*"De belangrijkste opgave voor een vervolgprogramma is niet om opnieuw kennis te ontwikkelen, maar om beter te organiseren hoe kennis, praktijktoepassing en systeemverandering met elkaar verbonden worden."*

De voorgaande hoofdstukken laten zien dat MOOI in Beweging belangrijke opbrengsten heeft gerealiseerd op het gebied van netwerkvorming, samenwerking, kennisontwikkeling en het gezamenlijk agenderen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat verschillende uitgangspunten van het programma in de praktijk lastig zijn te realiseren. Dat geldt onder meer voor gelijkwaardige samenwerking tussen onderzoek en praktijk, het betrekken van unusual suspects en het realiseren van duurzame doorwerking van kennis. Bovendien gebeurt de kennisdeling tussen projecten nog beperkt.

De belangrijkste les uit deze tussenevaluatie is niet dat de uitgangspunten van MOOI in Beweging moeten worden losgelaten, maar juist dat zij om voortdurende aandacht vragen. De vraag voor een eventueel vervolgprogramma is daarom niet zozeer óf kennisontwikkeling, praktijktoepassing en systeemverandering relevant zijn, maar hoe deze beter met elkaar verbonden kunnen worden. Daarbij werd tijdens de duidingssessie met de klankbordgroep benadrukt dat het niet gaat om de keuze tussen een onderzoeksprogramma of een praktijkprogramma, maar om de vraag hoe kennisontwikkeling, praktijktoepassing en systeemverandering elkaar kunnen versterken.

De onderstaande bouwstenen zijn suggesties voor een vervolgprogramma, gebaseerd op de ervaringen van betrokkenen binnen het programma en zijn aangescherpt tijdens genoemde duidingssessie. De bouwstenen zijn niet bedoeld als blauwdruk voor een nieuw programma, maar als aandachtspunten die kunnen helpen om voort te bouwen op wat in MOOI in Beweging al in gang is gezet: van MOOI naar MOOIER.

### 4.1 Samenhang tussen kennisontwikkeling, experimenteren en toepassing

Het huidige MOOI in Beweging-programma richt zich niet alleen op kennisontwikkeling, maar beoogt juist een samenhangend en iteratief proces van kennisontwikkeling, experimenteren, toepassen en bijstellen. De tussenevaluatie laat zien dat consortia waardevolle kennis ontwikkelen en beter zicht krijgen op de wicked problems, maar dat de toepassing in de praktijk nog beperkt van de grond komt. Daarmee zit de spanning niet in de ambitie van het programma, maar in de uitvoering: de beoogde wisselwerking tussen kennisontwikkeling en praktijktoepassing komt in veel consortia nog onvoldoende tot stand. Toepassing vraagt om tijd, capaciteit, praktijkkennis en ruimte om te testen, bij te stellen en door te ontwikkelen.

De evaluatie laat zien dat veel betrokkenen behoefte hebben aan meer duidelijkheid over hoe kennisontwikkeling, experimenteren, praktijktoepassing en doorwerking zich gedurende het programma tot elkaar verhouden. Daarbij gaat het niet om het toevoegen van een nieuwe fase aan het programma, maar om het versterken van de verbinding tussen activiteiten die volgens de programmalogica al met elkaar verweven zijn. Een mogelijk vervolgprogramma kan explicieter aandacht besteden aan de randvoorwaarden die nodig zijn om kennis gedurende het traject ook daadwerkelijk te laten landen in praktijk, beleid en vervolgonwikkeling. Daarbij kan gedacht worden aan manieren om implementatiekracht, praktijktoetsing, borging en doorwerking beter te ondersteunen, zodat de verbinding tussen kennisontwikkeling en praktijktoepassing gedurende het hele traject sterker wordt.

Voor het vervolgprogramma betekent dit dat kennis toeëpassing niet als eindstation of vanzelfsprekend vervolg moet worden gezien, maar als onderdeel van dezelfde lerende beweging. Het is belangrijk dat voor iedereen duidelijk is hoe kennisontwikkeling, experimenteren, toepassen en bijstellen zich tot elkaar verhouden, welke opbrengsten daar op welke termijn realistisch in zijn, welke partijen verantwoordelijkheid dragen voor welk onderdeel in het werkproces, en welke ondersteuning daarvoor beschikbaar is. Dit helpt voorkomen dat waardevolle kennis binnen afzonderlijke projecten blijft hangen en versterkt de verbinding tussen kennisontwikkeling, praktijktoepassing en duurzame systeemverandering.

## **4.2 Eigenaarschap en flexibiliteit**

Het vervolgprogramma vraagt om explicieter eigenaarschap binnen consortia. In het huidige programma ligt veel verantwoordelijkheid bij een beperkt aantal trekkers. Dat maakt samenwerking, toepassing, borging en opschaling kwetsbaar. Met het oog op een vervolgprogramma wordt benadrukt dat eigenaarschap voor implementatie, borging en verandering niet vanzelfsprekend bij onderzoekers hoeft te liggen. Onderzoekers houden een belangrijke rol als kennispartner en inhoudelijk expert, maar toepassing, opschaling en systeemverandering vragen vaak ook om eigenaarschap van praktijkpartners, beleidsorganisaties en andere partijen die daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op veranderingen in de praktijk. Een scherpere rolverdeling kan helpen om de druk op enkele partijen te verminderen, het samenspel tussen onderzoek, experimenteren en toepassen te versterken en meer focus aan te brengen in het consortium.

Daarbij hoort ook flexibiliteit in het proces. Niet elke partij die relevant is voor kennisontwikkeling, is automatisch de meest logische partij voor implementatie, borging of opschaling. Een vervolgprogramma kan daarom ruimte bieden om rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap gedurende het traject opnieuw te verkennen en waar nodig bij te stellen. Zo kan beter worden aangesloten bij wat in verschillende fasen van het veranderproces nodig is.

## **4.3 Governance, rolverdeling en competenties**

De brede en multidisciplinaire samenstelling is een duidelijke kracht van MOOI in Beweging, omdat hierdoor verschillende perspectieven, kennisbronnen en praktijkervaringen samenkomen. Tegelijkertijd maakt die breedte consortia ook kwetsbaar: grote samenwerkingsverbanden vragen om heldere besluitvorming, duidelijke rollen en expliciete afspraken over inzet en verantwoordelijkheden. Zonder die structuur ontstaat het risico op versnippering, beperkte betrokkenheid van partners en te veel afhankelijkheid van enkele sleutelpersonen. Daarbij wijzen verschillende betrokkenen erop dat het leiden van brede consortia niet alleen inhoudelijke expertise vraagt, maar ook competenties op het gebied van procesregie, netwerksturing en samenwerking tussen verschillende typen organisaties.

ZonMw kan hierin een ondersteunende rol spelen door consortia handvatten te bieden om hun governance scherper vorm te geven. Denk aan richtlijnen of formats voor rolverdeling, besluitvorming, eigenaarschap, overlegstructuren en afspraken over inzet per fase van het project. Daarbij ligt er ook een verantwoordelijkheid bij de projectleiding om rollen explicieter te beleggen. Niet in de zin dat alle partners op elk moment evenveel moeten bijdragen, maar wel dat vooraf en gedurende het traject helder is wie wanneer welke bijdrage levert. Het gaat dus niet per se om volledig gelijkwaardige samenwerking, maar om functionele samenwerking: een samenwerking waarin partners bijdragen op het moment wanneer en de manier waarop hun kennis, positie of praktijkervaring het meest relevant is.

Die duidelijkheid moet samengaan met voldoende flexibiliteit. In een cyclisch en iteratief programma als MOOI in Beweging kan gaandeweg blijken dat andere partijen, rollen of vormen van betrokkenheid nodig zijn. Partijen die belangrijk zijn voor kennisontwikkeling, zijn niet automatisch dezelfde partijen die nodig zijn voor toepassing, borging of opschaling. Het vervolgprogramma kan daarom ruimte bieden om rollen en verantwoordelijkheden tijdens het traject bij te stellen, mits duidelijk blijft wie op welk moment

verantwoordelijk is voor welke stap. Zo blijft de kracht van brede consortia behouden, terwijl de organisatorische kwetsbaarheid ervan wordt verkleind.

#### **4.4 Betrekken van systeempartijen**

In verschillende gesprekken en sessies komt naar voren dat veel van de wicked problems waarop MOOI in Beweging zich richt niet door consortia alleen kunnen worden opgelost. Voor daadwerkelijke toepassing, borging en opschaling zijn ook partijen nodig die invloed hebben op beleid, financiering, regelgeving, professionalisering en uitvoering.

In aansluiting hierop wordt het belang benadrukt van systeempartijen die invloed hebben op beleid, professionalisering, financiering, kennisbenutting en implementatie. Daarbij kan worden gedacht aan partijen zoals VWS, VSG, NOC\*NSF, Kenniscentrum Sport & Bewegen, beroepsverenigingen en andere landelijke koepel- en kennisorganisaties. Het gaat hier om organisaties die in de positie zijn om de randvoorwaarden voor verandering positief te beïnvloeden. Een belangrijke vraag is welke rol deze partijen kunnen spelen bij implementatie, opschaling en duurzame doorwerking van kennis en inzichten. Daarbij kan ook gezamenlijk worden verkend welke mechanismen, prikkels, routines of randvoorwaarden verandering bevorderen of juist belemmeren. Een beter begrip van dergelijke aangrijpingspunten kan helpen om de stap van kennisontwikkeling naar bredere maatschappelijke doorwerking concreter te maken.

Voor een vervolgprogramma is het daarom relevant om expliciet aandacht te besteden aan de betrokkenheid, het eigenaarschap en de verantwoordelijkheden van partijen die invloed hebben op systeemverandering. Daarbij gaat het niet alleen om hun rol binnen afzonderlijke consortia, maar vooral om hun bijdrage aan de bredere toepassing, borging, opschaling en doorwerking van kennis op programmaniveau. Juist systeempartijen beschikken vaak over de positie, netwerken en invloed die nodig zijn om inzichten uit meerdere projecten te verbinden aan beleid, professionalisering, financiering en praktijkontwikkeling.

#### **4.5 Stimuleren en faciliteren van kennisdeling en -benutting**

Consortia geven regelmatig aan dat kennisdeling, communicatie en kennisbenutting specialistische expertise vragen die niet altijd binnen projecten aanwezig is. Tegelijkertijd blijkt dat kennis vaak sterk verbonden blijft aan afzonderlijke projecten, personen of netwerken.

Een aandachtspunt voor een vervolgprogramma is daarom hoe kennisdeling, communicatie en kennisbenutting beter kunnen worden ondersteund. Daarbij hoeft kennisdeling niet automatisch programmabreed of verplicht te worden georganiseerd. Uit de evaluatie komt naar voren dat de wicked problems sterk van elkaar verschillen en dat meer verbinding niet automatisch meerwaarde oplevert.

Betrokkenen zien vooral kansen in het delen van ervaringen rond implementatie, governance, doorwerking en systeemverandering. Thematische lerende netwerken kunnen daarbij een waardevolle functie vervullen, mits zij ondersteunend zijn aan de projecten en geen extra belasting vormen voor betrokkenen.

#### **4.6 Ambities rond systeemverandering**

In het huidige MOOI in Beweging-programma lijkt op sommige plekken sprake van onduidelijkheid over de reikwijdte van de ambitie. Consortia ervaren druk om al binnen de looptijd van het huidige programma bij te dragen aan zichtbare systeemverandering, terwijl zij dat niet haalbaar achten, en dit tevens niet de beoogde ambitie voor het huidige programma was. Daardoor ontstaat spanning tussen wat consortia feitelijk kunnen realiseren en wat zij denken te moeten opleveren. Voor een vervolgprogramma is het daarom belangrijk om verwachtingen en ambities explicieter te formuleren. Dat betekent: helder definiëren wat onder systeemverandering wordt verstaan, welke bijdrage van consortia in welke fase verwacht wordt en welke tussenopbrengsten daarbij als waardevol resultaat gelden. Denk daarbij aan beter begrip van de wicked

problems, versterkte netwerken, praktijkgerichte kennis, gedeeld eigenaarschap en eerste vormen van toepassing of toetsing in de praktijk.

Door explicieter te benoemen welke tussenopbrengsten van consortia worden verwacht, wordt duidelijker hoe zij binnen de looptijd van het programma realistisch kunnen bijdragen aan toepassing, borging, opschaling en systeemverandering. Realistische korte termijndoelen vergroten daarmee de kans dat lange termijndoelen daadwerkelijk worden bereikt.

Het onderscheid tussen deze korte- en lange termijndoelen is hier cruciaal. Systeemverandering is het uiteindelijke doel, maar geen realistische opbrengst van één onderzoeksfase of een afzonderlijk consortium. Door korte termijndoelen expliciet te benoemen, ontstaat meer duidelijkheid over wat binnen de huidige fase haalbaar is en welke stappen nodig zijn richting implementatie, borging en opschaling. Dat helpt om praktijkenergie vast te houden, de motivatie van consortiumpartners te versterken en tussentijdse resultaten beter te waarderen. Het voorkomt bovendien dat waardevolle procesopbrengsten worden onderschat, terwijl juist deze opbrengsten de basis vormen voor latere doorwerking.

De uitdaging voor een vervolgprogramma ligt daarmee niet zozeer in het verlagen van de ambitie, maar in het expliciteren van de route waarlangs kennisontwikkeling, praktijktoepassing en systeemverandering met elkaar verbonden worden. Daarbij kan het helpen om explicieter te benoemen welke tussenopbrengsten van consortia worden verwacht. Denk bijvoorbeeld aan inzicht in implementatiecondities, mogelijke opschalingsroutes, werkzame principes, veranderhypothesen en afspraken over eigenaarschap na afloop van een project. Zulke tussenopbrengsten bieden meer houvast voor praktijk, beleid en vervolgonwikkeling.

## 5. Conclusies en reflectie

In dit afsluitende hoofdstuk beantwoorden we de drie centrale onderzoeksvragen uit paragraaf 1.2. Daarbij bouwen we voort op de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken. Het doel van deze tussenevaluatie is niet om een eindoordeel te geven over de uiteindelijke impact van het programma, maar om te beoordelen in welke mate het programma er halverwege de looptijd in slaagt de voorwaarden te creëren waaronder duurzame systeemverandering mogelijk wordt.

Achtereenvolgens gaan we in op de bijdrage van de consortia aan duurzame systeemverandering, de factoren die deze verandering bevorderen of belemmeren, en de lessen die hieruit voortvloeien voor een mogelijk vervolgprogramma. Tot slot reflecteren we kort op de betekenis en reikwijdte van deze tussenevaluatie.

### 5.1 In welke mate dragen de consortia bij aan duurzame systeemverandering?

De tussenevaluatie laat zien dat de consortia in de huidige fase nog niet direct bijdragen aan duurzame systeemverandering in de vorm van aantoonbare structurele veranderingen in beleid, praktijk of het sport- en beweegstelsel als geheel. Daarvoor bevindt het programma zich nog te vroeg in de looptijd. Tegelijkertijd zou het te beperkt zijn om de bijdrage van de consortia uitsluitend vanuit die eindambitie te beoordelen.

De onderzoeksprojecten hebben in relatief korte tijd belangrijke opbrengsten gerealiseerd. Binnen en tussen consortia zijn nieuwe verbindingen ontstaan tussen onderzoekers, praktijkpartners, beleidsmakers en andere betrokken partijen. Bestaande samenwerkingen zijn verdiept en er is meer gezamenlijk inzicht ontstaan in de aard, omvang en onderlinge samenhang van de wicked problems waarop het programma zich richt.

Daarnaast laat de evaluatie zien dat de onderzoeksprojecten in grote lijnen aansluiten bij de uitgangspunten en ambities die aan het programma ten grondslag liggen. Praktijkvragen vormen in vrijwel alle projecten een belangrijk vertrekpunt, verschillende perspectieven worden actief betrokken en er wordt gezocht naar domeinoverstijgende benaderingen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Tegelijkertijd blijkt dat de realisatie van deze uitgangspunten in de praktijk om voortdurende aandacht vraagt.

De belangrijkste conclusie is daarom dat de consortia op dit moment vooral bijdragen aan de voorwaarden waaronder systeemverandering mogelijk kan worden. Het gaat daarbij om netwerkvorming, gezamenlijke kennisontwikkeling, een beter begrip van complexe vraagstukken, versterkte samenwerking tussen verschillende typen organisaties en eerste ervaringen met experimenteren en toepassen in de praktijk. Deze opbrengsten vormen geen systeemverandering op zichzelf, maar kunnen wel worden gezien als noodzakelijke bouwstenen voor duurzame verandering op langere termijn.

### 5.2 Welke factoren bevorderen of belemmeren systeemverandering?

De evaluatie laat zien dat verschillende factoren bijdragen aan het realiseren van de ambities van MOOI in Beweging. Een belangrijke kracht van het programma is de brede samenstelling van de consortia. Hierdoor worden verschillende vormen van kennis, expertise, ervaring en perspectief met elkaar verbonden. Ook de sterke praktijkgerichtheid van de onderzoeksvragen en de gezamenlijke ambitie om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken worden door betrokkenen gezien als belangrijke succesfactoren.

Tegelijkertijd komen er ook verschillende spanningen en belemmeringen naar voren. De meest dominante spanning betreft de verhouding tussen onderzoek en praktijk. Onderzoekers en praktijkpartners brengen verschillende verwachtingen, werkwijzen en tijdshorizonnen mee. Waar onderzoekers vooral gericht zijn op zorgvuldige kennisontwikkeling en onderbouwing, zoeken praktijkpartners vaker naar directe toepasbaarheid en zichtbare verandering. Het verbinden van deze perspectieven blijkt in de praktijk niet vanzelfsprekend.

Deze spanning wordt versterkt doordat onderzoekers binnen veel consortia een dominante positie innemen. Over het algemeen hebben onderzoekers de rol van inhoudelijke en organisatorische trekkers, terwijl praktijkpartners zich niet altijd in dezelfde mate eigenaar voelen van het project of het veranderproces. Daardoor ontstaat het risico dat praktijkkennis, implementatie en toepassing minder vanzelfsprekend onderdeel worden van de gezamenlijke besluitvorming.

Daarnaast blijkt dat rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap niet altijd even scherp zijn georganiseerd. De brede en multidisciplinaire consortia leveren veel meerwaarde op, maar brengen ook organisatorische complexiteit met zich mee. Dat vraagt om duidelijke keuzes over governance, samenwerking en verantwoordelijkheid voor verschillende onderdelen van het werkproces.

Tot slot blijkt kennisdeling en kennisbenutting een belangrijk aandachtspunt. De evaluatie laat zien dat veel waardevolle kennis wordt ontwikkeld, maar dat deze nog sterk verbonden blijft aan individuele projecten, personen en netwerken. Wanneer kennis onvoldoende wordt gedeeld, vertaald en benut buiten de directe projectomgeving, beperkt dit de potentiële bijdrage aan bredere maatschappelijke verandering.

### **5.3 Wat betekenen deze bevindingen voor een vervolgprogramma?**

De belangrijkste les uit deze tussenevaluatie is dat de uitgangspunten van MOOI in Beweging niet fundamenteel ter discussie staan. Integendeel: betrokkenen onderschrijven breed het belang van praktijkgericht onderzoek, domeinoverstijgende samenwerking, betrekken van unusual suspects, kennisontwikkeling, experimenteren en het streven naar duurzame systeemverandering.

De evaluatie geeft geen aanleiding voor een fundamenteel andere koers. De grootste opgave voor een vervolgprogramma ligt niet in het opnieuw organiseren van de strategie van het programma, maar in het verder bouwen op de kennis, netwerken en samenwerkingsverbanden die inmiddels zijn ontstaan. Daar ligt de kracht van het vervolgprogramma.

Dat betekent in de eerste plaats dat het van belang is voort te bouwen op wat inmiddels is opgebouwd. De bestaande consortia hebben geïnvesteerd in relaties, gezamenlijke kennisontwikkeling en een gedeeld begrip van de wicked problems. Een vervolgprogramma kan deze opgebouwde basis benutten en voorkomen dat waardevolle kennis, ervaringen en netwerken verloren gaan. Tegelijkertijd bieden de bevindingen ook aanknopingspunten voor het huidige programma. Verschillende respondenten geven aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid over verwachtingen rond toepassing, borging en opschaling van kennis. Ook kan explicieter aandacht worden besteed aan de vraag wie binnen en buiten consortia verantwoordelijk is voor doorwerking van kennis en het realiseren van maatschappelijke impact. Juist op deze punten kunnen mogelijk al tijdens de huidige programmaperiode stappen worden gezet.

Daarbij kan het helpen om explicieter te maken welke tussenresultaten van consortia worden verwacht op weg naar systeemverandering. Naast kennisontwikkeling kan daarbij worden gedacht aan inzicht in werkzame principes, implementatiecondities, opschalingsmogelijkheden, veranderhypothesen en lessen over wat in verschillende contexten wel en niet werkt. Daarmee wordt niet alleen duidelijker wat consortia opleveren, maar ook hoe deze opbrengsten kunnen bijdragen aan bredere maatschappelijke verandering.

Tegelijkertijd laat de evaluatie zien dat een vervolgprogramma meer aandacht kan besteden aan de vraag wie verantwoordelijkheid draagt voor toepassing, borging, opschaling en systeemverandering. Daarbij hoeft het eigenaarschap niet automatisch bij onderzoekers te liggen. Juist praktijkpartners, beleidsorganisaties en systeempartijen zoals VWS, VSG, NOC\*NSF, Kenniscentrum Sport & Bewegen, beroepsverenigingen en andere landelijke organisaties kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Zij beschikken vaak over de positie, netwerken of invloed die nodig zijn om kennis breder te benutten, nieuwe werkwijzen te verankeren en verandering op systeemniveau te ondersteunen. Voor een vervolgprogramma ligt hier een belangrijke kans: niet door opnieuw

te beginnen, maar door voort te bouwen op de bestaande consortia en hen nadrukkelijker te verbinden aan partijen die implementatie, borging, opschaling en systeemverandering kunnen versnellen.

Daarnaast blijkt dat meer aandacht nodig is voor governance, rolverdeling, kennisbenutting en het verbinden van kennisontwikkeling met praktijktoepassing. De uitdaging voor een vervolgprogramma ligt daarmee niet zozeer in het formuleren van nieuwe ambities, maar in het versterken van de voorwaarden waaronder de bestaande ambities beter gerealiseerd kunnen worden. Dat betekent voortbouwen op bestaande kennis, netwerken en consortia, terwijl tegelijkertijd meer aandacht wordt besteed aan eigenaarschap, kennisbenutting, betrokkenheid van systeempartijen en de verbinding tussen onderzoek, praktijk en verandering. Daarnaast kan een vervolgprogramma explicieter maken welke concrete tussenresultaten worden verwacht op weg naar systeemverandering en hoe deze bijdragen aan toepassing, borging en opschaling.

## **5.4 Reflectie op de tussenevaluatie**

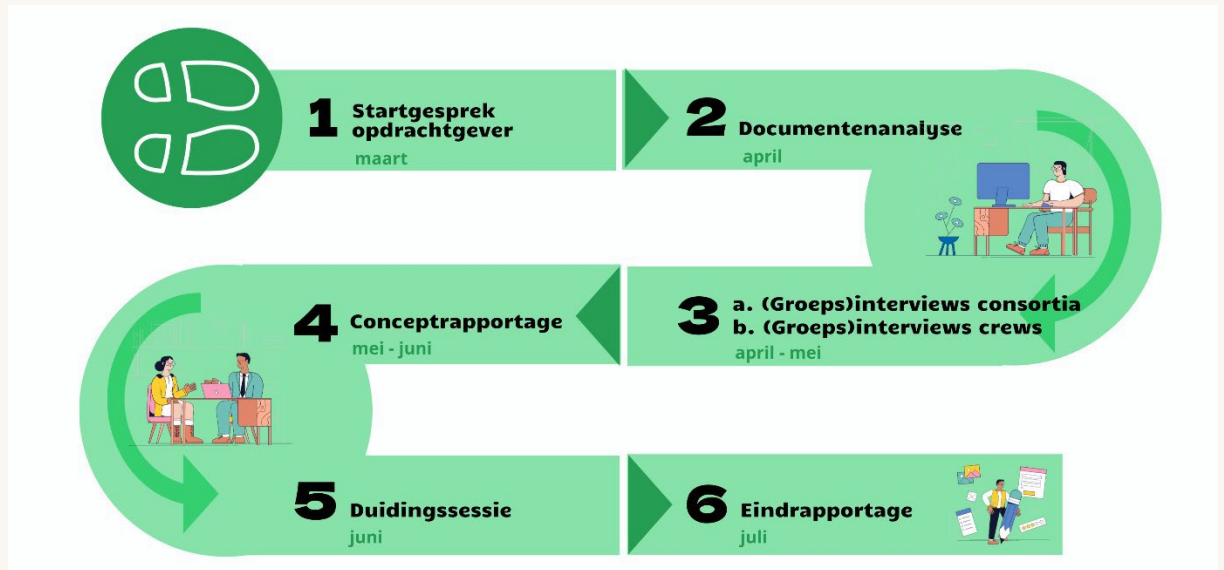
Deze tussenevaluatie biedt inzicht in de wijze waarop het programma halverwege de looptijd vorm krijgt in de praktijk. Tegelijkertijd is terughoudendheid geboden bij het trekken van conclusies over de uiteindelijke impact van het programma. Veel onderzoeksprojecten bevinden zich nog midden in hun uitvoering en verschillende beoogde opbrengsten zullen zich pas in de komende jaren manifesteren.

De evaluatie laat vooral zien hoe betrokkenen de huidige stand van zaken ervaren, welke ontwikkelingen zichtbaar zijn en waar kansen en spanningen liggen. Juist omdat het programma zich richt op complexe maatschappelijke vraagstukken en duurzame systeemverandering, is het waarschijnlijk dat de meest fundamentele effecten pas op langere termijn zichtbaar worden.

De waarde van deze tussenevaluatie ligt daarom niet zozeer in het vaststellen van eindresultaten, maar in het zichtbaar maken van de processen, voorwaarden en keuzes die bepalend kunnen zijn voor het verdere verloop van het programma. Daarmee vormt deze evaluatie een tussenbalans: een moment om te leren van wat inmiddels is opgebouwd en om richting te geven aan het vervolg van de gezamenlijke zoektocht naar duurzame verandering binnen de sport- en beweegsector: van MOOI naar MOOIER.

# Bijlage 1: Onderzoeksroadmap

Onderzoeksactiviteiten van de tussenevaluatie



# Bijlage 2: Overzicht documenten documentanalyse

**Panteia (2025). Tussentijdse procesevaluatie MOOI in Beweging.**

**Gesprekken Projectleiders jan-feb 2026 – Terugkoppeling hoofdlijnen**

## **Interne evaluatie**

- Interne evaluatie MOOI in Beweging 2023-2026

## **Programmatekst**

- MOOI in Beweging 2023-2026 def programmavoorstel goedgekeurd

## **Strategische plannen**

- MOOI in Beweging WP 1 definitief
- MOOI in Beweging WP 2 definitief
- MOOI in Beweging WP 3 definitief
- MOOI in Beweging WP 4 definitief
- MOOI in Beweging WP 5 definitief
- MOOI in Beweging WP 6 definitief

## **Subsidieaanvragen**

- ASAS-aanvraag geredigeerd
- ACT2ACT-aanvraag geredigeerd
- ROCIES-aanvraag geredigeerd
- SportPro-aanvraag geredigeerd
- WIB-aanvraag geredigeerd
- Beweegreis-aanvraag geredigeerd
- SPRINTS-aanvraag geredigeerd
- Spot On-aanvraag geredigeerd
- Inspirerende effecten topsport aanvraag geredigeerd
- Zichtbaarheid en bereik topsport aanvraag geredigeerd

## **Subsidieoproep teksten**

- Subsidieoproep meer en beter bewegen van het jonge kind (0-6jaar)
- Subsidieoproep professionalisering sportaanbod
- Subsidieoproep veilig sportomgeving voor (jeugdige) topsporters
- Subsidieoproep meer en beter bewegen van het jonge kind (3-6 jaar)
- Subsidieoproep professionalisering sportaanbod
- De exploitatie en benutting van sportaccommodaties en de organisatie van sport (WP5 en 6)
- De prijs van sport
- Subsidieoproep Inspirerende en verbindende effecten van topsport
- Subsidieoproep Inspirerende en verbindende effecten van topsport – in ronde 3
- Subsidieoproep organisatie van de beweegreis WP3
- Subsidieoproep sport, bewegen en sociale ongelijkheid
- Subsidieoproep zichtbaarheid en bereik van topsport

## **Voortgangsverslagen subsidieaanvragen**

- ASAS-voortgangsverslag
- ACT2ACT voortgangsverslag
- ROCIES-voortgangsverslag
- SportPro voortgangsverslag
- WIB-voortgangsverslag
- Beweegreis voortgangsverslag
- SPRINTS voortgangsverslag
- Spot On voortgangsverslag

## DSP-GROEP BV

Van Diemenstraat 410

1013 CR Amsterdam

+31 (0)20 625 75 37

[dsp@dsp-groep.nl](mailto:dsp@dsp-groep.nl)

KvK 33176766

IBAN: NL28 INGB 0004 6225 36

Btw-nummer: NL006785438B01

[www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl)

Als onafhankelijk bureau ondersteunen wij ministeries, provincies en gemeenten en maatschappelijke organisaties met toegankelijke en toepasbare onderzoeksresultaten en adviezen. Wij moedigen onze [medewerkers](#) aan om te doen waar zij goed in zijn en zich hierin te blijven ontwikkelen. Waar mogelijk werken wij samen met [vaste freelancers en organisaties](#) met aanvullende expertise en kwaliteiten.

Om nieuwe perspectieven en positieve energie te bieden, leggen wij verbinding tussen [de verschillende thema's](#) waarop wij werken en bewegen wij ons voortdurend tussen verschillende werelden. Goed beleid is [inclusief](#) en neemt verschillende soorten kennis mee. Onze kracht ligt in onze gedrevenheid, betrokkenheid en een frisse, onafhankelijke blik.

### **Wat we doen**

DSP-groep zorgt voor gedegen kennis, nieuwe perspectieven en positieve energie in complexe maatschappelijke opgaven. Wij ontwikkelen advies en beleid vanuit en voor de mensen om wie het gaat. Advies en beleid waar onze opdrachtgevers graag mee verder gaan. Advies en beleid dat werkt.

### **Meer weten**

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) voor onze projecten.