



Rapport

Fundament in beweging

Monitor Sportakkoord II: Voortgang
bij 18 partnergemeenten

Fundament in beweging

Monitor Sportakkoord II: Voortgang bij 18 partnergemeenten

Met ondersteuning van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Met dank aan Rutger de Kwaasteniet, Maaïke Heerschop, Margot Keijzer en Huib van Vugt

Mulier Instituut

Walter Baggen
David Rappange
Marleen Kools
Pelle Bronkhorst
Waldemar Wessels
Jordy van Eijk
Ine Pulles

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het Mulier Instituut.

© Mulier Instituut

Utrecht, 15 april 2025
www.mulierinstituut.nl
info@mulierinstituut.nl

Disclaimer

U mag delen uit deze publicatie overnemen op voorwaarde van bronvermelding: auteur(s), de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.

Er gelden gebruiksvoorwaarden voor de foto's in deze publicatie. Neem foto's daarom niet over zonder toestemming van het Mulier Instituut.

Over ons

Het Mulier Instituut doet sportonderzoek voor beleid en samenleving. Voor overheden, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, sportorganisaties en bedrijven onderzoeken we allerlei thema's op het gebied van sport en sportief bewegen: van de sportdeelname van (groepen) Nederlanders tot de motorische vaardigheden van kinderen, en van diversiteit en inclusie in de sport tot de economische impact van sportevenementen.

Het Mulier Instituut is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

Ons doel is bijdragen aan goed onderbouwd beleid, gericht op de bevordering van sport, sportief bewegen en versterking van de sportsector. Dit doen we op verschillende manieren:

We verzamelen data en monitoren de Nederlandse sportsector en beleidsprogramma's.

We ontwikkelen kennis en onderzoeksmethoden via verkennende en verdiepende studies.

We duiden onderzoeksuitkomsten en vertalen deze naar de beleidspraktijk.

We onderbouwen beleidsbeslissingen met expertise en advies.

We bieden gevraagd en ongevraagd duiding en reflectie in de rol van 'kritische vriend' van de sportsector.

We zetten ons in voor de bevordering van de sportwetenschap.

Afkortingen & Begrippen

Afkortingen

BRC	Brede Regeling
CoP	Combinatiefuncties
	Community Of Practice
CSP	Coördinator Sport & Preventie
IM	Integriteitsmanager
OM	Outcome Mapping
SAll	Sportakkoord II
VOG	Verklaring Omtrent het Gedrag
VCP	Vertrouwenscontactpersoon

Begrippen

Partnergemeenten
De gemeenten waar, in samenwerking met het Mulier Instituut, een monitorplan voor is opgesteld om het lokale sportakkoord te monitoren.
Outcome Mapping (OM)
Methode voor monitoring, evaluatie en ontwerp van beleidsprogramma's, waarbij uitkomsten worden opgevat als beoogde veranderingen bij intermediaire partners.

Intermediaire partners
Mensen, groepen en organisaties waar het beleid zich direct op richt.

Werkafspraken
De activiteiten die de partners afspreken te gaan uitvoeren om de beoogde veranderingen bij de intermediaire partners in gang te zetten.

Veranderopgave
De verandering in gedrag, activiteiten of relaties die bij een intermediaire partner moet plaatsvinden om bij te kunnen dragen aan de beoogde beleidsdoelen of opgaven.
Voortgangsindicator
Indicator voor waarneembare verandering in gedrag, activiteiten, werkwijze, beleid of (samenwerkings)relaties van de intermediaire partner.

Inhoudsopgave

Fundament in beweging

Samenvatting	5
1 Inleiding	8
1.1 Achtergrond Sportakkoord II	8
1.2 Monitoring Sportakkoord II	9
1.3 Werkwijze voor deze rapportage	11
2 Het monitoringsproces	13
2.1 Opstellen van de lokale monitorplannen	13
2.2 Uitvoering monitoring door partnergemeenten	14
3 Sociaal veilige sport	18
3.1 Waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport	18
3.2 Versterken van de keten voor sociale veiligheid	24
3.3 Bevorderende en belemmerende factoren	29
3.4 Conclusie	30
4 Vitale sportaanbieders	32
4.1 Kwaliteit kader in de sport verhogen	32
4.2 Effectieve clubondersteuning	36
4.3 Versterken van de uitvoeringskracht	38
4.4 Bevorderende en belemmerende factoren	42
4.5 Conclusie	43
5 Ruimte voor sport en bewegen	45
5.1 Betere toegankelijkheid en efficiënter gebruik sportinfrastructuur	45
5.2 Versterking van de beweegvriendelijke omgeving	47
5.3 Conclusie	48
6 Slotbeschouwing	49
6.1 Sociaal veilige sport	49
6.2 Vitale sportaanbieders	52
6.3 Ruimte voor sport en bewegen	54
6.4 Tot slot	56
Bronnen	59
Bijlage 1 - Stappenplan begeleidingstraject	60
Bijlage 2 - Voorbeeld voortgangsformulier	63

Monitor Sportakkoord II: Voortgang bij achttien partnergemeenten

Inleiding

Het Mulier Instituut monitort Sportakkoord II in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Vanuit verschillende perspectieven en bronnen geven we een beeld van de ontwikkelingen en opbrengsten van Sportakkoord II. In deze rapportage richten we ons op de drie thema's die bijdragen aan de hoofddambitie 'het fundament op orde', waarmee de voorwaarden om te kunnen sporten en daar plezier aan te beleven worden verbeterd. Deze drie thema's zijn: Sociaal veilige sport, Vitale sportaanbieders en Ruimte voor sport en bewegen.

Doelstelling

Onder begeleiding van het Mulier Instituut monitoren achttien partnergemeenten de ontwikkelingen van hun lokale sportakkoord. In deze rapportage beschrijven we voor het eerst de ontwikkelingen binnen de drie eerder genoemde thema's. Aangevuld met informatie uit onze eerdere voortgangsrapportages en eigen peilingen, monitors en onderzoeken, geven we hiermee inzicht in de voortgang van Sportakkoord II.

Voortgang op de thema's

Sociaal veilige sport

- Sociale veiligheid staat hoog op de agenda in de sportsector. Zo hebben alle partnergemeenten een actieplan voor de basiseisen (4 v's) van sociale veiligheid. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag in de sport. De (mate van) invoering van de basiseisen voor sociale veiligheid (de 4 v's) bij sportverenigingen ligt nog niet helemaal in lijn der verwachting. De stap naar verdere implementatie is nodig.
- In onze partnergemeenten (maar ook landelijk) is er beperkt zicht op de ontwikkelingen bij ondernemende sportaanbieders op dit thema. Uit onze eigen peilingen blijkt dat zwembaden en vechtsportscholen goed op weg zijn met de implementatie van de 4 v's. Of dit ook voor andere ondernemende sportaanbieders geldt, is onduidelijk. Wel lijken de ervaren drempels bij de ondernemende sportaanbieders, implementatie van de 4 v's niet in de weg te hoeven staan.
- Hoewel met het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag een belangrijke stap is gezet, valt er nog winst te behalen bij het signaleren, melden en opvolgen van incidenten. Zo kunnen sportverenigingen nog meer gewezen worden op het belang van goede signalering en opvolging van meldingen, en over het landelijke meldpunt grensoverschrijdend gedrag.

Vitale sportaanbieders

- De ondersteuning van sportverenigingen is goed op gang gekomen. Sportverenigingen maken meer gebruik van de ondersteuningsmogelijkheden. Tot dusver is vooral ingezet op het organisatorische aspect van die ondersteuning en minder op de kwaliteit daarvan. De komende tijd moet de kwaliteit van de ondersteuning omhoog en is het wenselijk om ook meer inzicht te krijgen in wat de ondersteuning heeft opgeleverd, onder meer voor de verbetering van de kwaliteit van het sportkader.
- De beschikbaarheid van financiële middelen heeft als aanjager gediend voor clubondersteuning. Maar deze middelen zijn niet structureel, waardoor clubondersteuning mogelijk onder druk komt in de toekomst. Gemeenten moeten dit opvangen door meer samenwerking te zoeken, zowel binnen als buiten de gemeentegrenzen. Maar ook door te focussen op de verenigingen en ondersteuningsvraagstukken waar de behoefte het grootst is.
- De ondernemende sportaanbieders zijn nog minder aangesloten op dit thema. Dit is begrijpelijk, omdat de relatie tussen gemeenten en ondernemende sportaanbieders van oudsher niet net zo vanzelfsprekend is als die tussen gemeenten en sportverenigingen. Gemeenten kunnen kijken naar de (maatschappelijke) meerwaarde die de ondernemende sport kan bieden. Hierin kunnen de lokale POS-kantoren (of andere ondernemersnetwerken) een rol spelen.

Ruimte voor sport en bewegen

- Er wordt vanuit Sportakkoord II nauwelijks uitvoering gegeven aan het thema Ruimte voor sport en bewegen. Dit vindt voornamelijk plaats vanuit andere gemeentelijke beleidsdomeinen.
- Er liggen wel degelijk kansen om de doelen van Sportakkoord II op dit thema te vervlechten met andere beleidsthema's binnen gemeenten. Sport moet structureel aan tafel komen bij vraagstukken omtrent ruimtelijke ordening.
- Landelijke inspanningen zijn erop gericht om sport meer onderdeel te laten zijn van gebiedsontwikkeling, maar dit heeft vaak meer tijd nodig.

Conclusie

Over het geheel heeft Sportakkoord II partijen nader tot elkaar gebracht en bijgedragen aan plannen op de verschillende thema's en eerste concrete stappen. Er is veel gebeurd, maar de verwachte veranderingen zijn niet overal en bij alle partijen al even goed op gang gekomen. Focus, inzet en implementatie vinden meer trapsgewijs plaats dan parallel. Lokale en regionale samenwerkingen zullen bij moeten dragen aan verdere uitvoering van de plannen bij sportaanbieders. Onder meer sportbonden en ondernemende sportaanbieders kunnen nog meer betrokken worden.



Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we beknopt de achtergrond en inhoud van Sportakkoord II (SAII) en de wijze waarop het Mulier Instituut de monitoring van SAII vormgeeft. We zetten daarnaast uiteen wat in deze rapportage centraal staat.

1.1 Achtergrond Sportakkoord II

Op 14 december 2022 hebben de minister van VWS en vertegenwoordigers van Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), NOC*NSF en het Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS) in Den Haag de Hoofdpijnen Sportakkoord II 'Sport versterkt' ondertekend.

Dit tweede akkoord bouwt voort op het eerste sportakkoord, dat liep van eind 2018 tot en met 2022. Een uitgebreide toelichting op SAII is elders te vinden (o.a. Hoogendam et al., 2024; Ministerie van VWS et al., 2023).

Zes thema's en negentien opgaven

In SAII staan zes thema's centraal. Per thema zijn twee tot vier zogenaamde opgaven geformuleerd waarop we gedurende de looptijd van SAII en daarna ontwikkelingen hopen te zien. In totaal zijn er negentien opgaven (zie **figuur 1.1**). In een eerdere voortgangsrapportage (Hoogendam et al., 2024) lichtten we de achtergrond van SAII nader toe.

Figuur 1.1
Sportakkoord II: thema's en opgaven



Bron: Werkplan Sportakkoord II.

1.2 Monitoring Sportakkoord II

Inhoud van deze rapportage

Het Mulier Instituut monitort SAll. In 2024 hebben we de focus vooral gelegd op de hoofddambitie 'het fundament op orde'. Deze hoofddambitie beschrijft dat het fundament van de sport moet worden verstevigd, zodat de voorwaarden om te kunnen sporten en daar plezier aan te beleven worden verbeterd.

Een stevig fundament betekent een veilig en toegankelijk sportklimaat, kwaliteit van het sportkader, sterkere organisaties met meer uitvoeringscapaciteit en goede materiële voorzieningen in de sport. De thema's die daaraan bijdragen zijn: Sociaal veilige sport, Vitale sportaanbieders en Ruimte voor sport en bewegen (zie onderstaand kader).



Thema's

Onderstaande thema's staan in deze rapportage centraal:

- Het thema *Sociaal veilige sport* heeft als doel een basis te creëren waardoor iedereen veilig en met plezier kan sporten en sport beleven. Ongewenste situaties zoals discriminatie, grensoverschrijdend gedrag, doping en matchfixing zijn hiervoor een bedreiging. Door sport in de kern veilig en verantwoord te organiseren, en daarbij normen te stellen in lijn met de huidige maatschappelijke context, dragen we bij aan een sterker fundament.
- Het thema *Vitale sportaanbieders* is gericht op een kwalitatief sterk, veilig en toegankelijk sportaanbod voor iedereen. De focus ligt op het verstevigen van de basis: kwalitatief goede mensen, voldoende uitvoeringscapaciteit en een effectieve ondersteuningsstructuur voor sportaanbieders. Nieuw is dat door het ontwikkelen van een norm voor pedagogische en didactische kwaliteit heel expliciet wordt wat er onder goede kwaliteit en een veilige sportomgeving verstaan wordt.
- Het thema *Ruimte voor sport en bewegen* is gericht op het creëren van een toekomstbestendige sportinfrastructuur die uitnodigend, faciliterend en toegankelijk is voor iedereen.

Bron: Hoofdpijnen Sportakkoord II. Sport versterkt.

Het doel van de monitoring en evaluatie van SAll is om vanuit verschillende perspectieven een breed beeld te geven van de ontwikkelingen en opbrengsten van SAll. Dit doen we aan de hand van periodieke voortgangsrapportages, twee keer per jaar.

In juni 2024 hebben we een eerste voortgangsrapportage over deze thema's gepubliceerd (Hoogendam et al., 2024a). Die rapportage was gericht op i) de algemene stand van zaken bij de opgaven, ii) de uitvoering van de werkafspraken/activiteiten van de partners van SAll en iii) de 'opbrengsten' (uitkomsten) van SAll, ofwel 'kwantificeerbare' elementen van de verschillende opgaven.

In november 2024 hebben we een tweede, meer kwalitatieve rapportage gepubliceerd. Daarin schetsten we vanuit verschillende perspectieven een globaal

beeld van enkele belangrijke ontwikkelingen op de drie thema's die samen voor versterking van het fundament van de sport moeten zorgen (Hoogendam et al., 2024b). Hierbij hebben we onder meer vertegenwoordigers van sportbonden, POS en adviseurs lokale sport bevroegd.

In die rapportage hadden we ook in willen gaan op de ontwikkeling bij andere partijen die een belangrijke rol spelen bij deze thema's en bijbehorende opgaven, zoals gemeenten (die noemen we *intermediaire partners*, zie verderop). Maar in overleg met de partners van SAIL hebben we ervoor gekozen om de publicatie in twee delen te publiceren, omdat niet alle gegevens van die partijen al binnen waren.

Het huidige rapport is dus een aanvulling op de rapportage van november 2024. Het vormt daarmee voorlopig het sluitstuk van de monitoring en evaluatie van de drie thema's. In de loop van 2026 staan deze thema's weer centraal in de monitoring en evaluatie.

Outcome Mapping: veranderopgaven en voortgangsindicatoren

Om de voortgang en opbrengsten van SAIL te monitoren gebruiken we de methode Outcome Mapping (OM). OM is een methode voor monitoring en evaluatie, die ook gebruikt kan worden voor ontwikkeling of bijsturing van beleid. In het Monitorplan SAIL staat een uitgebreide uitleg over de methode (Hoogendam et al., 2024).

De opgaven uit [figuur 1.1](#) vallen verder uiteen in zogenaamde 'veranderopgaven' en 'voortgangsindicatoren'. Veranderopgaven zijn veranderingen in gedrag, activiteiten, (samenwerkings)relaties of beleid van intermediaire partners, zoals gemeenten, uitvoeringsorganisaties, sportaanbieders, sportbonden en brancheorganisaties.

We meten de mate waarin deze veranderingen bij intermediaire partners optreden aan de hand van voortgangsindicatoren. Dit zijn beschrijvingen van concrete, waarneembare (gedrags)veranderingen bij de intermediaire partners. De veranderingen zijn gecategoriseerd naar veranderdiepte (zie onderstaand kader).

De veranderopgaven en voortgangsindicatoren hebben we samen met de partners van SAIL en andere bij specifieke thema's en opgaven betrokken partijen eerder in diverse werksessies opgesteld. Om de inhoudelijke veranderingen goed te kunnen volgen, maakt de methode OM hoofdzakelijk gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden.



Veranderdiepte

De beoogde gedragsveranderingen (voortgangsindicatoren) hebben we ingedeeld naar 'veranderdiepte':

- **Verwachte** veranderingen ('expect to see'): welke veranderingen kunnen we verwachten als we doen wat we hebben afgesproken? Deze veranderingen moeten we op redelijke korte termijn (zeg in 2024) al op ten minste een aantal plekken kunnen waarnemen.
- **Gewenste** veranderingen ('like to see'): welke veranderingen zouden we graag zien, maar vergen meer tijd en inspanning? Dit zijn veranderingen die op middellange termijn (einde looptijd SAIL) in belangrijke mate gerealiseerd moeten zijn.
- **Gedroomde** veranderingen ('love to see'): welke fundamentele veranderingen zijn het meest ideaal, omdat ze tot duurzame transformatie leiden? Bij deze categorie wordt de verandering volledig gedragen door de intermediaire partner, waarbij geen verdere ondersteuning of aanmoediging meer nodig is (en het programma zichzelf dus overbodig heeft gemaakt). Hiervoor is waarschijnlijk (veel) langer nodig dan vier jaar.

Zie Van Eijk et al. (2024) voor een actueel overzicht van alle veranderopgaven en voortgangsindicatoren.

1.3 Werkwijze voor deze rapportage

In dit rapport staan de ontwikkelingen op de drie thema's in onze zogenaamde partnergemeenten centraal. Onze doelstelling is om een beeld te krijgen in welke mate de ontwikkelingen bij intermediaire partners die we verwacht hadden, zijn gerealiseerd. Met andere woorden: zijn de verwachte veranderingen uitgekomen? Hoewel onze primaire focus ligt op de gewenste veranderingen, rapporteren we ook de voortgang op de gewenste en gedroomde veranderingen.

Om de voortgang op de veranderopgaven van de verschillende intermediaire partners in beeld te brengen, verzamelden we in de eerste plaats gegevens bij achttien partnergemeenten. De basis hiervoor vormen de veranderopgaven en voortgangsindicatoren van SAIL. Op deze manier kunnen we een beeld schetsen van de voortgang en concrete opbrengsten van de thema's van SAIL. In hoofdstuk 2 gaan we in meer detail in op de werkwijze die we hiervoor hanteren.

Gebleken is dat er in onze partnergemeenten weinig zicht is op ondernemende sportaanbieders. De voortgangsindicatoren gaan veelal uit van 'sportaanbieders', waarmee zowel sportverenigingen als ondernemende sportaanbieders worden bedoeld. Waar de resultaten enkel betrekking hebben sportverenigingen, gebruiken we dan ook de term 'sportverenigingen' in plaats van 'sportaanbieders'.

Daarnaast hebben we voor het eerst een Community of Practice (CoP) georganiseerd met de partnergemeenten. Deze onderlinge kennisuitwisseling is onderdeel van de ondersteuning die we aan partnergemeenten bieden. De CoP's vormen ook een belangrijke bron voor verdieping van en reflectie op de uitkomsten in de partnergemeenten. In een live bijeenkomst en twee online bijeenkomsten zijn

we in gesprek gegaan met de partnergemeenten over de resultaten van het onderzoek en hebben we het proces en de methode geëvalueerd.

Omdat we de ontwikkelingen die we zien bij de partnergemeenten niet zonder meer kunnen vertalen naar een landelijk beeld, hebben we ook nog gesproken met twee regioadviseurs van de VSG¹ en enkele vertegenwoordigers van de partners van SAIL. Daarnaast hebben we waar relevant gebruik gemaakt van gegevens uit onze eerdere voortgangsrapportages en andere monitors, onderzoeken en peilingen, zoals het Verenigingspanel en onze peilingen onder ondernemende sportaanbieders.



Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op het monitoringsproces bij de partnergemeenten en welke thema's en opgaven daarin centraal staan. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 beschrijven we de uitkomsten die we bij de partnergemeenten hebben opgehaald. In hoofdstuk 3 doen we dat voor het thema Sociaal veilige sport, in hoofdstuk 4 voor het thema Vitale sportaanbieders en in hoofdstuk 5 voor het thema Ruimte voor sport en bewegen. In hoofdstuk 6 geven we een slotbeschouwing.

¹ De regioadviseurs ondersteunen (de gemeenten in) hun VSG-regio bij vragen over of behoefte aan ondersteuning bij sport- en accommodatiebeleid.

Het monitoringsproces

In dit hoofdstuk beschrijven we het proces en de uitvoering van de monitoring.

2.1 Opstellen van de lokale monitorplannen

In het voorjaar van 2024 is het Mulier Instituut een begeleidingstraject aangegaan met achttien 'partnergemeenten'. Dat zijn gemeenten waarmee we samen een monitorplan opstellen, dat hen in staat stelt de voortgang van hun lokale sportakkoord in kaart te brengen.

In [tabel 2.1](#) staat een overzicht van deze partnergemeenten. In de Achterhoek is er sprake van een gezamenlijk regionaal SAIL. Hoewel de negen gemeenten in die regio elk afzonderlijk de data voor hun gemeente hebben verzameld, presenteren we in dit rapport de resultaten als één partnergemeente. We spreken in het vervolg van het rapport daarom over tien partnergemeenten.

Tabel 2.1
Overzicht partnergemeenten

Gemeentenaam	Gemeentegrootte*
Achterhoek	Klein (8) en middelgroot (1)
Apeldoorn	Groot
Eindhoven	Groot
Groningen	Groot
Haarlem	Groot
Heerenveen	Middelgroot
Leusden	Klein
Maashorst	Klein
Utrecht	Groot
Zwijndrecht	Klein

Bron: Mulier Instituut, 2025.

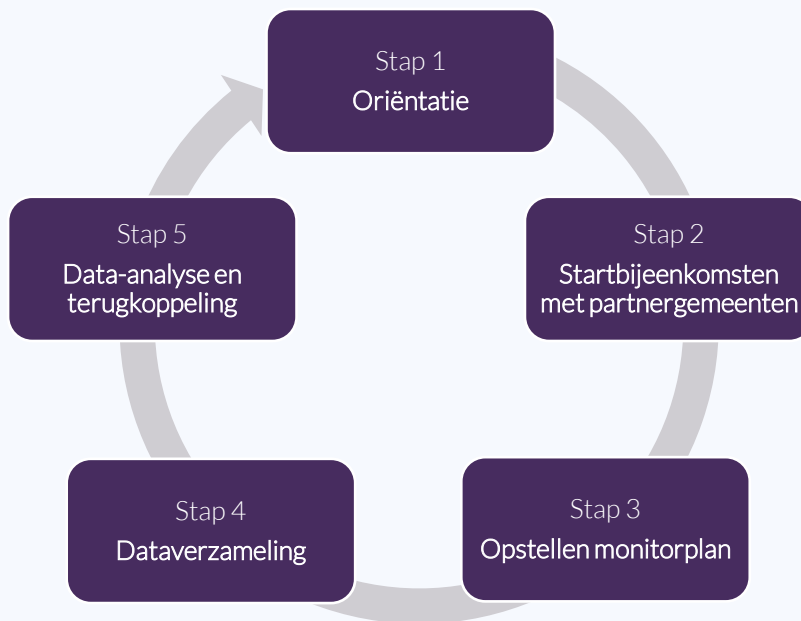
Bij de gemeentegrootte kijken we naar het aantal inwoners. Kleine gemeenten: < 50.000 inwoners. Middelgrote gemeenten: 50.000-100.000 inwoners. Grote gemeenten: > 100.000 inwoners.

Het begeleidingstraject

Het Mulier Instituut en de partnergemeenten hebben in het begeleidingstraject samen een stappenplan doorlopen. Deze stappen staan samengevat in [figuur 2.1](#). Een gedetailleerde beschrijving van het stappenplan staat in bijlage 1.

Figuur 2.1

Stappenplan begeleidingstraject partnergemeenten



Bron: Mulier Instituut, 2025.

Stap 1 is een kennismakingsgesprek met de partnergemeente, met als doel hen te informeren over de (wijze van) monitoring. In stap 2 vond een startbijeenkomst plaats om de monitoringsprioriteiten te bepalen. Op basis daarvan is er in stap 3 een monitorplan voor de partnergemeente opgesteld. Stap 4 behelst het verzamelen van de data door de partnergemeente, met digitale voortgangsformulieren. Tot slot heeft het Mulier Instituut in stap 5 de data geanalyseerd en de partnergemeenten daarvan een terugkoppeling gegeven. Op basis hiervan kan binnen partnergemeenten het gesprek worden gevoerd over de bereikte veranderingen en waar ze eventueel op moeten (bij)sturen. Hiervan zien we inmiddels al de eerste voorbeelden.

2.2 Uitvoering monitoring door partnergemeenten

Tijdens stap 2 van het begeleidingstraject (de startbijeenkomst) hebben we de monitoringsprioriteiten per partnergemeente bepaald. Dit hebben we gedaan om voldoende focus en (daarmee) diepgang aan te kunnen brengen in de verschillende thema's en voortgangsrapportages, onder meer omdat de wijze van monitoring een relatief grote tijdsinvestering vraagt. Daarnaast verwachten we dat er niet elk jaar over de volle breedte van SAll veel nieuwe verandering te zien is.

Focus op de hoofdambitie 'het fundament op orde'

Het Mulier Instituut heeft vooraf een focus aangebracht op de hoofdambitie 'het fundament op orde' en daarmee de thema's Sociaal veilige sport, Vitale sportaanbieders en Ruimte voor sport en bewegen. Als er voor partnergemeenten

aanleiding was om alsnog andere thema's en opgaven te monitoren, hebben we die meegenomen in de monitoring (maar niet in deze rapportage). In [tabel 2.2](#) geven we een overzicht van de thema's en opgaven die onze partnergemeenten hebben gekozen om te monitoren.

Tabel 2.2
Overzicht van gekozen thema's en opgaven door partnergemeenten

Thema	Opgave	Aantal gemeenten
Inclusie en diversiteit		3/10
	Sociale toegankelijkheid vergroten	3/4
	Effectievere begeleiding en toeleiding	2/4
	Financiële toegankelijkheid vergroten	0/4
	Praktische toegankelijkheid vergroten	1/4
Sociaal veilige sport*		10/10
	Waarborgen en bespreekbaar maken van sociale veiligheid	9/10
	Versterken van de keten voor sociale veiligheid	8/10
Vitale sportaanbieders*		10/10
	Hogere kwaliteit sportkader	8/10
	Effectieve clubondersteuning	9/10
	Versterken van de uitvoeringskracht	6/10
Vaardig in bewegen		3/10
	Motorische ontwikkeling en veelzijdig bewegen bij kinderen	3/4
	Verhogen sportdeelname en verlagen sportuitval bij jongeren	2/4
	Meer aandacht voor bewegen bij de jongste jeugd	1/4
Ruimte voor sport en bewegen*		2/10
	Betere toegankelijkheid en efficiënter gebruik sportinfrastructuur	2/2
	Versterken van de beweegvriendelijke omgeving	1/2

Bron: Mulier Instituut, 2025.

* Dit thema staat in deze rapportage centraal.

In het najaar van 2024 hebben alle partnergemeenten data verzameld over de thema's Sociaal veilige sport en Vitale sportaanbieders. Niet alle partnergemeenten kozen dezelfde opgaven. Zo hebben zes van de tien partnergemeenten de opgave 'versterking uitvoeringskracht' gekozen (onderdeel van de opgave 'Vitale sportaanbieders'). Twee partnergemeenten hebben voor het thema Ruimte voor sport en bewegen data verzameld. De belangrijkste reden voor dit relatief lage aantal is dat partnergemeenten het idee hebben dat veranderingen op dit thema niet vanuit SAll gestuurd worden. Veranderingen in de fysieke ruimte zijn vooral bij andere onderdelen van de gemeente belegd. Enkele partnergemeenten hebben ook de thema's Inclusie en diversiteit en Vaardig in bewegen meegenomen. Dat dient als een mooi vertrekpunt voor toekomstige evaluaties waarin deze thema's centraal staan.

Scoren van voortgang

Met het monitorplan en voortgangsformulieren hebben de partnergemeenten de benodigde informatie verzameld op het niveau van veranderopgaven en voortgangsindicatoren. Ter illustratie hebben we een klein deel van het voortgangsformulier weergegeven in bijlage 2.

De gegevens zijn voor de volgende intermediaire partners binnen de partnergemeente verzameld: gemeenten (we bedoelen de gemeente als organisatie en dus intermediaire partner), uitvoeringsorganisaties en sportaanbieders. De partnergemeenten hadden drie mogelijkheden om de data te verzamelen:

- De gemeente vult zelf, op basis van eigen inzicht, het voortgangsformulier in voor de andere intermediaire partners.
- De gemeente haalt informatie op bij partners of lokale betrokkenen die zicht hebben op de veranderopgave, en vult met dat inzicht het voortgangsformulier in.
- De gemeente stuurt het voortgangsformulier door naar de partner, die zelf het voortgangsformulier invult.

De aanpak verschilt per partnergemeente. Zo is bijvoorbeeld de verandering bij de intermediaire partner sportaanbieder in één partnergemeente ingevuld door een beleidsadviseur sport van de gemeente, terwijl in een andere partnergemeente de verenigingsondersteuner de verandering heeft gerapporteerd. In weer een andere partnergemeente zijn meerdere clubs geïnterviewd en is een focusgroep-interview gehouden met de sportraad. Aan de voortgangsindicatoren is vervolgens een score gegeven die weergeeft hoeveel verandering er op die indicator heeft plaatsgevonden (lees: verandering die de intermediaire partner heeft gerealiseerd; zie onderstaand kader).

Ter verdieping op de scores zijn aan de partnergemeenten de volgende vragen gesteld:

- Beschrijf concreet hoe de verandering eruitziet.
- Bij welke intermediaire partner is de meeste verandering zichtbaar?
- Bij welke intermediaire partner is er (nog) geen verandering zichtbaar?

- Welke bevorderende en belemmerende factoren hebben bijgedragen aan de verandering?
- Welke lessen kunnen hieruit worden getrokken?



Score en beschrijving van veranderingen

De partnergemeenten scoren de mate van verandering die zij zien op de voortgangsindicatoren van de verschillende (verander)opgaven:

- Geen verandering 
- Weinig verandering 
- Matige verandering 
- Veel verandering 

In hoofdstuk 3 t/m 5 tonen we de gemiddelde voortgang op de voortgangsindicatoren van alle partnergemeenten die de opgave hebben ingevuld. Hiervoor gebruiken we ook deze bolletjes.

De antwoorden op de open vragen hebben we verwerkt in de hoofdstukken 3 t/m 5, waarin we de gerapporteerde veranderingen beschrijven.

Sportbonden en bracheorganisaties nemen we in deze rapportage (en in de monitoring door partnergemeenten) niet als zodanig mee, omdat partnergemeenten zich in de monitoring en evaluatie richten op lokale (en eventueel regionale) veranderingen, en niet zozeer op landelijke veranderingen. Zij hebben dus minder zicht op veranderingen bij landelijke sportbonden. Het perspectief van de sportbonden en brancheorganisaties hebben we meegenomen in de vorige rapportage (Hoogendam et al., 2024b).

Sociaal veilige sport

Een sociaal veilige sport is een voorwaarde om op een plezierige manier te kunnen sporten. Hieronder bespreken we de resultaten van de partnergemeenten per opgave die onder dit thema valt. Voor elke opgave bespreken we de ontwikkelingen per intermediaire partner.

3.1 Waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport

Deze opgave gaat over het inbouwen van de juiste mechanismen om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. De basis hiervoor is het werken met de basiseisen van sociale veiligheid, de 4 v's (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024). In het vervolg van deze rapportage spreken we over de 4 v's in plaats van de basiseisen voor sociale veiligheid.

Veranderingen bij intermediaire partners

● Gemeente

In [figuur 3.1](#) staat de voortgang op deze opgave.

We zien veel verandering bij het feit dat gemeenten actief bezig zijn met het opstellen van een actieplan om de 4 v's voor sociale veiligheid in te voeren bij sportaanbieders. In een eerdere voortgangsrapportage bleek ook al dat ongeveer 70 procent van de gemeenten een plan van aanpak sociaal veilige sport heeft, bezig was dit te ontwikkelen of van plan was daar binnenkort mee te beginnen (Hoogendam et al., 2024a).

De concrete impact van dit actieplan omschrijft een gemeente als volgt:

'Na het lanceren van de [naam gemeente]-norm en het publiceren van het actieplan zijn er door veel meer clubs in het eerste halfjaar van 2024 hulpvragen gesteld. Ook zijn de ondersteuningsbijeenkomsten erg goed bezocht. Dit aantal is vergeleken met de voorgaande twee jaren in dezelfde periode met 65 procent gestegen. De verenigingsondersteuners hebben dus veel meer interactie en advisering gesprekken met clubs over dit thema gehad.'

Daarnaast zien we een positieve ontwikkeling bij het feit dat partnergemeenten ondersteuning bieden aan sportverenigingen om hun organisatie sociaal veiliger te maken. Zo zagen we ook al in een eerdere rapportage dat 71 procent van de gemeenten verenigingsondersteuners inzet om sportclubs te stimuleren te gaan werken met de 4 v's (Hoogendam et al., 2024a). Dit heeft volgens de partnergemeenten gezorgd voor meer bekendheid en bewustzijn onder sportaanbieders.

Figuur 3.1

Voortgang gemeente bij waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport (n=7)

Veranderopgave	
De gemeente stimuleert actief het toepassen van de 4 v's bij sportaanbieders en faciliteert ondersteuning aan sportaanbieders bij verbetering van de sociale veiligheid. De gemeente geeft expliciet aandacht aan sociale veiligheid in hun beleid op verschillende beleidsterreinen (sport, jeugd, onderwijs, zorg, cultuur). Vooruitlopend op wettelijke verankering borgt de gemeente een sociaal veilige sportomgeving, bijvoorbeeld door het voldoen aan de 4 v's als voorwaarde te stellen om in aanmerking te komen voor subsidie.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De gemeente stelt een concreet actieplan op om de 4 v's bij alle sportaanbieders in te voeren.	
De gemeente zorgt voor ondersteuning aan sportaanbieders bij het sociaal veiliger maken van hun organisatie, onder ander door ervoor te zorgen dat hiervoor lokaal voldoende ondersteuners aanwezig zijn.	
Gewenste verandering	
De gemeente gebruikt een CRM-registratiesysteem, waarin wordt bijgehouden welke clubs zich houden aan de 4 v's.	
Om in aanmerking te komen voor gemeentelijke subsidie, ondersteuning of het huren van gemeentelijke accommodaties, stelt de gemeente als voorwaarde dat de club voldoet aan de 4 v's.	
Gedroomde verandering	
Beleid ten aanzien van sociaal veilige sport is ingebed in breed, domein overstijgend sociaal veiligheidsbeleid.	
Als onderdeel van dit brede beleid ten aanzien van sociale veiligheid stimuleert de gemeentesamenwerking en uitwisseling tussen partijen uit verschillende domeinen.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

We zien dat weinig partnergemeenten gebruik maken van een CRM-systeem waarin ze bijhouden welke verenigingen zich houden aan de 4 v's voor sociale veiligheid. Twee partnergemeenten werken inmiddels met de monitoringstool van NOC*NSF. Deze is ontwikkeld om gemeenten inzicht te geven in de implementatie van de 4 v's voor sociale veiligheid en zo gerichte ondersteuning mogelijk te maken.

Welk resultaat dit oplevert moet nog blijken, aangezien deze partnergemeenten pas net zijn begonnen met deze vorm van monitoring. In totaal heeft volgens NOC*NSF op het moment van schrijven (1 april 2025) 20 procent van alle gemeenten toegang tot de monitoringstool gevraagd. De monitoringstool geeft (nog) geen inzicht in de ondernemende sportaanbieders.

Het verplicht stellen van de 4 v's voor sociale veiligheid om in aanmerking te komen voor gemeentelijke subsidies of ondersteuning, is voor de meeste partnergemeenten vooralsnog niet aan de orde. Dit is een bewuste keuze waar eerst politiek draagvlak voor moet worden gevonden.

● Uitvoeringsorganisatie

In [figuur 3.2](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 3.2

Voortgang uitvoeringsorganisatie bij waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport (n=8)

Veranderopgave	
De uitvoeringsorganisatie wijst sportaanbieders op het belang van aandacht voor sociale veiligheid binnen de club en ondersteunt hen bij de verbetering ervan, te beginnen bij het toepassen van de 4 v's voor sociale veiligheid.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De uitvoeringsorganisatie communiceert richting sportaanbieders regelmatig en op verschillende wijzen over het belang van aandacht voor sociale veiligheid.	
De uitvoeringsorganisatie voert (mede) het gemeentelijk actieplan uit om de 4 v's bij alle sportaanbieders in te voeren.	
De uitvoeringsorganisatie ondersteunt sportaanbieders bij het sociaal veiliger maken van hun organisatie.	
Gewenste verandering	
De uitvoeringsorganisatie maakt gebruik van het CRM-systeem om actief clubs te benaderen die nog niet voldoen aan de 4 v's.	
Gedroomde verandering	
De uitvoeringsorganisatie werkt samen met organisaties uit andere domeinen aan het verbeteren van de sociale veiligheid in verschillende domeinen (sport, welzijn, kunst en cultuur, etc.).	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

In navolging van gemeenten zien we dat uitvoeringsorganisaties het gemeentelijke actieplan voor de 4 v's voor sociale veiligheid bij sportaanbieders invoeren. Daarnaast zien we ook veel verandering bij uitvoeringsorganisaties, die bezig zijn om het belang van sociale veiligheid onder de aandacht te brengen bij sportaanbieders. Zo wordt er aandacht besteed aan dit thema tijdens bijeenkomsten, zoals bijvoorbeeld een sportcafé. Daarnaast worden er bijeenkomsten georganiseerd voor vertrouwenscontactpersonen.

Binnen een partnergemeente bouwt de uitvoeringsorganisatie vanuit veilig sportklimaat echt door naar een pedagogische visie, waar steeds meer verenigingen ook enthousiast van worden. In een andere partnergemeente heeft de uitvoeringsorganisatie een handboek positieve sportcultuur ontwikkeld, wat het voor sportaanbieders makkelijker maakt om de juiste ondersteuning te vinden.

● Sportaanbieder

In [figuur 3.3](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 3.3

Voortgang sportaanbieder bij waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport (n=8)

Veranderopgave	
Clubs zijn zich bewust van de risico's van grensoverschrijdend gedrag, zorgen voor een klimaat waarin ongewenst gedrag bespreekbaar is en nemen maatregelen om de sociale veiligheid te vergroten. Indien nodig vragen ze hierbij om hulp. Ze weten hiervoor de weg te vinden naar bonden, brancheorganisaties, gemeenten en andere clubs. In samenspraak met de leden en het (vrijwillig) kader stellen clubs een gedragscode op en dragen deze actief uit. Clubs stellen een vertrouwenscontactpersoon aan en er zijn duidelijke procedures en stappenplannen voor signalering en melding van grensoverschrijdend gedrag. Clubs stellen eisen aan de pedagogische en didactische kwaliteit van trainer-coaches en stimuleren dat deze zich hierin (verder) kunnen ontwikkelen en (bij)scholen. Clubs vragen alle vrijwilligers en werknemers, met name degenen die met kwetsbare groepen (zoals kinderen) werken, een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) te overleggen.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
In samenspraak met de leden en het (vrijwillig) kader stellen clubs een gedragscode op en zorgen ervoor dat deze bij alle leden bekend is.	
Clubs beschikken over een vertrouwenscontactpersoon en dragen er zorg voor dat alle leden deze weten te vinden en weten wat de rol van deze persoon is.	
Clubs werken alleen met mensen met een VOG, jeugdtrainers zijn daarbij prioriteit.	
Clubs stimuleren dat trainer-coaches een cursus, opleiding of e-learning volgen waarin aandacht is voor pedagogiek en integriteit.	
Gewenste verandering	
Clubs maken een analyse van de risico's op grensoverschrijdend gedrag en stellen op basis hiervan een plan van aanpak op om de sociale veiligheid te vergroten.	
Clubs beschikken over duidelijke stappenplannen voor melding en signalering van grensoverschrijdend gedrag/onveilig sportklimaat en zorgen ervoor dat deze vindbaar zijn voor alle leden.	
Clubs stellen alleen trainer-coaches aan die over voldoende pedagogische en didactische kwaliteit beschikken.	
Gedroomde verandering	
Clubs zorgen voor een klimaat waarin mensen zich durven uit te spreken wanneer ze signalen van grensoverschrijdend gedrag waarnemen en nemen meldingen hiervan altijd serieus.	
Clubs voorkomen te grote één op één afhankelijkheidsrelaties, onder andere door het vier-ogenprincipe in te voeren bij besluitvorming in het selectieproces.	
Clubs doen regelmatig onderzoek onder leden en kader naar de sociaal veiligheid binnen de club.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

We zien dat er binnen de partnergemeenten aandacht is voor de 4 v's voor sociale veiligheid bij sportaanbieders. Desondanks blijkt dat gemeenten onvoldoende zicht hebben op de implementatie hiervan bij (ondernemende) sportaanbieders. Uit de verzamelde data blijkt niet duidelijk hoe dit de veranderscores van de partnergemeenten beïnvloed heeft (er lijkt sprake van weinig tot matige verandering).

Uit onderzoek in het Verenigingspanel van het Mulier Instituut (nog te verschijnen) blijkt dat steeds meer sportverenigingen werken met onderdelen van de 4 v's voor sociale veiligheid (tabel 3.1). De eerste drie maatregelen werden in 2024 vaker toegepast dan in 2022. Ruim een derde van de verenigingen voldoet aan de eerste drie van de 4 v's (36%). Dit is vergelijkbaar met 2022 (34%, niet in figuur). 16 procent van de verenigingen voldoet aan alle vier de v's.

Tabel 3.1
De 4 v's bij sportverenigingen
(in procenten)

	2019 n=405	2022 n=401	2024 n=363
Gedragcode	66	71	76
Vertrouwenscontactpersoon	38	48	57
Beleid voor werken met VOG's	36	44	49
Beleid voor opleiding/scholing kader*			24

Bron: Mulier Instituut Verenigingspanel winter 2019/2020, september/oktober 2022 en 2024/2025.

* De vierde basiseis is later opgesteld en volgden we dus in 2019 en 2022 nog niet.

Binnen de partnergemeenten zijn een aantal mooie voorbeelden te zien waarin verenigingen goed aan de slag zijn met dit thema. Zo heeft binnen een partnergemeente een groep van vijftien voetbalverenigingen een gezamenlijke gedragcode opgesteld. De gemeente sluit als gesprekspartner aan bij deze projectgroep.

Binnen een andere partnergemeente versterken lokale en landelijke campagnes elkaar om zo tot activatie bij sportclubs te komen:

'Actieplan sociale veiligheid en de communicatie rondom het '[naam gemeente]-normaal' hebben een duidelijke boodschap afgegeven die urgentiebesef bij clubs heeft vergroot. Dat vervolgens de landelijke vier v's-campagne erbij kwam, werkte versterkend.'

We zien ook verschillen tussen verenigingen. Zo zijn grote(re) verenigingen meer bezig met het thema sociale veiligheid en de 4 v's, dan kleine(re). Een reden die genoemd wordt, is dat bestuurders van kleine verenigingen zich vaak zelf

verantwoordelijk voelen voor acties wat betreft sociale veiligheid. Zij zijn gewend dingen zelf op te moeten pakken en werven hier ook geen vrijwilligers voor. Dit betekent dat er soms weinig tijd en ruimte overblijft om met dit thema aan de slag te gaan en dat het als verzwarend ervaren wordt voor de werkdruk die zij al voelen.

● Ondernemende sportaanbieders

Er is vanuit onze partnergemeenten (ook) weinig zicht op sociale veiligheid bij ondernemende sportaanbieders. We weten uit eerder onderzoek dat er verschillen tussen verenigingen en ondernemende sportaanbieders zijn. Ondernemende sportaanbieders moeten er bij het invoeren van de 4 v's bijvoorbeeld rekening mee houden dat zij geen gratis VOG kunnen aanvragen en dat zij een e-Herkenning moeten hebben om VOG's aan te vragen. Ook is de juridische positie van de ondernemende sportaanbieder anders dan die van verenigingen (strafrecht tegenover tuchtrecht). Daardoor hebben zij meer behoefte aan een vertrouwenspersoon dan aan een vertrouwenscontactpersoon. (Hoogendam et al., 2024b).

Uit gesprekken met VSG regioadviseurs en het POS blijkt dat de aanwezigheid van een POS-kantoor in de regio kan helpen om ook deze groep beter te betrekken en meer zichtbaarheid te creëren voor de ondernemende aanbieders. Verder is het POS bezig met het ontwikkelen van een visie op maatregelen rondom sociale veiligheid bij ondernemende aanbieders.

Er zijn weinig cijfers over de mate waarin ondernemende sportaanbieders al werken met de 4 v's voor sociale veiligheid. Door de diversiteit van de groep is het ook lastig om algemene cijfers te verzamelen. Het Mulier Instituut heeft in 2024 peilingen uitgevoerd onder twee typen ondernemende sportaanbieders: zwembaden en vechtsportscholen. Deze staan in [tabel 3.2](#).

We zien dat vrijwel alle zwembaden en vechtsportscholen werken met gedragsregels en vakkundig geschoolde instructeurs/begeleiders. Daarnaast werken zwembaden vrijwel altijd met beleid voor VOG's. 68 procent van de zwembaden en 51 procent van de vechtsportscholen voldoet aan alle vier de v's voor sociale veiligheid (niet in figuur). Zwembaden en vechtsportscholen geven aan dat zij vooral de vakkundige scholing van instructeurs en begeleiders een maatregel vinden die werkt om ongewenst gedrag tegen te gaan.

We zien dat deze twee typen ondernemende sportaanbieders vaker werken met de 4 v's voor sociale veiligheid dan verenigingen. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo werken ondernemende sportaanbieders minder/niet met vrijwilligers. Wellicht hebben betaalde krachten meer ruimte om aan de slag te gaan met het thema sociale veiligheid en weten zij beter hoe dit te doen dan vrijwilligers, bijvoorbeeld omdat het onderdeel van hun opleiding is geweest. Daarnaast is het aanvragen van een VOG of het hebben van een vertrouwenspersoon ook gebruikelijk bij bepaalde andere typen commerciële organisaties.

Tabel 3.2**De 4 v's bij zwembaden en vechtsportscholen***

(in procenten)

	Zwembaden n=77	Vechtsportscholen n=102
Gedragsregels	100	92
Vertrouwens(contact)persoon**	69	67
Beleid voor werken met VOG's	95	72
Vakkundig geschoolde instructeurs/begeleiders en/of overig scholingsbeleid voor medewerkers om ongewenst gedrag tegen te gaan	91	87

Bron: Mulier Instituut, Peiling zwembaden december 2024, Peiling vechtsportscholen 2024.

* Scholen voor kickboksen, muaythai en mixed martial arts (mma)

.. We kunnen op basis van deze data niet vaststellen of zwembaden en vechtsportscholen 'vertrouwenspersoon' hebben geïnterpreteerd als vertrouwenspersoon voor de medewerkers of als vertrouwenspersoon voor sporters (zoals beoogd vanuit de vier v's).

Specifiek voor vechtsportscholen weten we dat de vechtsportautoriteit een verplicht keurmerk heeft gelanceerd voor vechtsportscholen die aan wedstrijden deel willen nemen. Aandacht besteden aan verschillende aspecten van sociale veiligheid is onderdeel van de vereisten voor dit keurmerk. 78 procent van de vechtsportscholen uit de responsgroep had dit keurmerk. Dit kan een verklaring zijn voor de hoge scores op het werken met de vier v's. Van de vechtsportscholen in de responsgroep die over een keurmerk beschikken, vonden er zeven op de tien dat het werken met dit keurmerk ook daadwerkelijk helpt om ongewenst gedrag tegen te gaan.

Tot slot kan de samenstelling van de steekproef de resultaten beïnvloeden. We weten niet of de steekproef onder zwembaden en vechtsportscholen representatief is.²

3.2 Versterken van de keten voor sociale veiligheid

Incidenten van grensoverschrijdend gedrag zijn niet altijd te voorkomen. Het versterken van de keten voor sociale veiligheid gaat over ontwikkelingen waardoor grensoverschrijdend gedrag (beter) gesignaleerd, gezien en gemeld wordt. En er een duidelijk pad is voor opvolging van de melding. Dit houdt in dat gemeenten sportaanbieders stimuleren om de minimaal noodzakelijke stappen richting een sociaal veilige sport te zetten en gebruik te maken van de beschikbare

² De data uit het verenigingspanel is gewogen. Dit betekent dat wanneer de steekproef van verenigingen op belangrijke kenmerken niet overeenkomt met de werkelijke populatie, we een wegingsfactor toepassen om de steekproef in overeenstemming te brengen met de werkelijke populatie. Bij de data over zwembaden en vechtsportscholen hebben we deze weging niet toe kunnen passen. De kans bestaat dus dat vechtsportscholen en zwembaden die iets met het thema hebben, oververtegenwoordigd zijn. We weten dat de scores bij verenigingen hoger zijn als we deze wegingsfactor niet toepassen.

ondersteuningsinstrumenten (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024).

Veranderingen bij intermediaire partners

● Gemeente

In [figuur 3.4](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 3.4

Voortgang gemeente bij het versterken van de keten voor sociale veiligheid (n=6)

Veranderopgave	
Samen met betrokken partijen (zoals sportaanbieders, dansscholen, cultuurinstellingen, sportbedrijf etc.) werkt de gemeente aan het versterken en in standhouden van een keten voor de signalering van en het geven van opvolging aan meldingen van ongewenst gedrag. De gemeente organiseert tevens steun aan slachtoffers van grensoverschrijdend gedrag.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De gemeente wijst sportaanbieders op het belang van goede signalering en opvolging van incidenten van grensoverschrijdend gedrag.	
De gemeente informeert sportaanbieders over landelijk meldpunt grensoverschrijdend gedrag.	
Gewenste verandering	
De gemeente stimuleert samenwerking tussen Sportaanbieders, bijvoorbeeld bij het opzetten van een poule van VCP.	
Gedroomde verandering	
De gemeente monitort periodiek meldingen over grensoverschrijdend gedrag in de sport binnen de gemeente.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

Op basis van de veranderscores constateren we voor deze opgave over het geheel genomen nog weinig verandering bij gemeenten, terwijl we dit wel hadden verwacht. Zo lijken gemeenten sportaanbieders weliswaar meer – maar slechts mondjesmaat – te wijzen op het belang van goede signalering en opvolging van meldingen. Dit geldt ook voor het informeren van sportaanbieders over het landelijk meldpunt grensoverschrijdend gedrag van Centrum Veilige Sport Nederland (CVSN).

Het beeld is wel wat genuanceerder dan uit de veranderscores naar voren komt. We zien namelijk dat gemeenten bij deze opgave uiteenlopend scoren. Gemeenten die wel verandering rapporteren, communiceren meer over de signalering en opvolging van ongewenst gedrag. Dit doen ze een-op-een met sportaanbieders, maar ook via andere kanalen, zoals nieuwsbrieven. Zo is in één gemeente het ondersteuningsaanbod in principe niet veranderd, maar weten sportverenigingen en VCP's de gemeente beter te vinden, doordat de gemeente meer communiceert.

Dit heeft afgelopen jaar geleid tot een stijging van 70 procent in het aantal meldingen waarbij hulp aan de gemeente wordt gevraagd.

Bij een aantal gemeenten komt de verandering niet tot uiting in de score, maar is bijvoorbeeld eerder al veel aan dit thema gewerkt of worden taken uitbesteed aan een uitvoeringsorganisatie (waardoor ze zelf laag scoren). We zien echter ook gemeenten waar nu nog niet veel veranderd is. De focus ligt daar dan vooralsnog op de 4 v's voor sociale veiligheid en niet op de signalering en opvolging van meldingen, of ze zitten nog in de opstartfase.

● Uitvoeringsorganisatie

In [figuur 3.5](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 3.5

Voortgang uitvoeringsorganisatie bij het versterken van de keten voor sociale veiligheid (n=7)

Veranderopgave	
Uitvoeringsorganisatie (sportbedrijf/de sportservice instelling) werkt samen met de gemeente en betrokken partijen (zoals sportaanbieders, dansscholen, cultuurinstellingen) aan het versterken en in standhouden van een keten voor de signalering van en het geven van opvolging aan meldingen van ongewenst gedrag. De uitvoeringsorganisatie ondersteunt sportclubs hierbij en stimuleert samenwerking.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De uitvoeringsorganisatie wijst sportaanbieders op het belang van goede signalering en opvolging van incidenten van grensoverschrijdend gedrag.	
De uitvoeringsorganisatie informeert sportaanbieders over landelijk meldpunt grensoverschrijdend gedrag.	
De uitvoeringsorganisatie biedt ondersteuning aan sportaanbieders bij het (beter) kunnen signaleren van en opvolging geven aan meldingen van ongewenst gedrag.	
Gewenste verandering	
De uitvoeringsorganisatie stimuleert samenwerking tussen sportaanbieders, bijvoorbeeld bij het opzetten van een poule van VCP.	
Gedroomde verandering	
De uitvoeringsorganisatie werkt samen met (uitvoerings-)instellingen uit andere sectoren bij het opzetten en in stand houden van een gemeentebrede keten voor het signaleren van opvolging geven aan meldingen van ongewenst gedrag.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

Gemiddeld zien we op basis van de veranderscores weinig verandering, maar net als bij gemeenten ligt dit wat genuanceerder. Zo is bij een deel van de uitvoeringsorganisaties sprake van matige tot veel verandering, terwijl we bij de rest

geen tot weinig verandering zien (omdat er daadwerkelijk geen ontwikkelingen zijn, of omdat deze eerder al hebben plaatsgevonden).

Bij uitvoeringsorganisaties waar we nog weinig verandering zien, krijgen we het signaal dat uitvoeringsorganisaties voornamelijk reactief te werk gaan. Dit houdt in dat zij wel reageren op vragen vanuit sportaanbieders, maar niet zelf actief sportaanbieders informeren of wijzen op ondersteuningsmogelijkheden.

Daarnaast zien we ook hier uitvoeringsorganisaties met een lage veranderscore, maar waar juist al eerder verandering heeft plaatsgevonden. Hier was het informeren van sportaanbieders over signalering en opvolging van meldingen al van toepassing.

De aandacht voor het versterken van de keten lijkt in onze partnergemeenten dit jaar intensiever te worden. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in een activiteitenplan van buurtsportcoaches en lokale welzijnsorganisaties. Daarnaast zien we een uitvoeringsorganisatie met een handboek waarin uitleg gegeven over het signaleren van grensoverschrijdend gedrag en welke ondersteuningsmogelijkheden er zijn. Deze uitvoeringsorganisatie heeft ook een campagne voor Sociaal veilige sport georganiseerd:

‘Gebruik gemaakt van bestaande netwerken om het onderwerp te agenderen. Er is een campagne uit voortgekomen. De uitvoeringsorganisatie heeft een agenderende rol gespeeld, maar wel vanuit het gedeelde belang om een leuke sport te beleven. Er zijn verschillende partijen bij betrokken om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van behoeftes en belangen. Er is ook buiten de sport gekeken, omdat het belangrijk is om het breder te trekken.’

De twee partnergemeenten met een hoge veranderscore geven aan dat er steeds meer bewustwording is ontstaan bij sportverenigingen, wat heeft geleid tot meer ondersteuningsvragen via de verenigingsondersteuner richting de uitvoeringsorganisatie. Op basis daarvan worden er werksessies voor sportclubs georganiseerd. Eén uitvoeringsorganisatie heeft in elke nieuwsbrief aandacht gehad voor sociale veiligheid en heeft een 24-uurshulplijn naast het landelijke meldpunt.

● Sportaanbieder

In [figuur 3.6](#) staat de voortgang op deze opgave.

Op basis van de veranderscores zien we weinig verandering bij sportaanbieders. Maar net als bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties ligt dit beeld wat genuanceerder. Bij een deel van de partnergemeenten kennen de sportaanbieders namelijk weinig tot geen verandering, terwijl ze bij de andere partnergemeenten matig tot veel verandering laten zien. Vanuit de partnergemeenten hebben we geen zicht op de ontwikkelingen bij ondernemende sportaanbieders.

Figuur 3.6

Voortgang sportaanbieder bij het versterken van de keten voor sociale veiligheid (n=6)

Veranderopgave	
Sportaanbieders zorgen ervoor dat mensen die grensoverschrijdend gedrag waarnemen of ondervinden weten bij wie ze dit veilig kunnen melden en ze hebben interne procedures om hier indien nodig opvolging aan te geven. Ook weten ze welke vervolgstappen ze dienen te ondernemen en welke instanties ze moeten inschakelen bij ernstige incidenten, zoals seksueel grensoverschrijdend gedrag.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
Bestuurders en werkgevers zijn zich bewust zijn van hun rol in het signaleren en zo nodig opvolging geven aan incidenten van grensoverschrijdend gedrag.	
Bestuurders en werkgevers weten welke stappen moeten worden gevolgd bij een melding van grensoverschrijdend gedrag.	
Clubs informeren hun leden, ouders en werknemers/vrijwilligers over het bestaan en de functie van het CVSN en wijzen hen op de mogelijkheid om incidenten van (ernstig) grensoverschrijdend gedrag daar te melden.	
Gewenste verandering	
Bestuurders en werkgevers gaan na iedere melding van ongewenst gedrag na of er voldoende is gedaan om dit te voorkomen en of er op juiste wijze opvolging aan de melding is gegeven.	
Gedroomde verandering	
Clubs werken onderling samen bij het versterken van de keten voor sociale veiligheid, o.a. door het delen van kennis en ervaring op dit gebied.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

We zien bij alle partnergemeenten sowieso al weinig verandering in het informeren van leden, ouders en werknemers/vrijwilligers over het CVSN, terwijl we dat wel verwachtten. Meldingen bij het CVSN worden het vaakst gedaan door bestuurders en VCP's van verenigingen: samen 37 procent van de meldingen (CVSN, 2024). Wel is er in vergelijking met 2022 een stijging van het aantal (ouders van) slachtoffers en sporters die een melding doen.

De partnergemeenten met een lage veranderscore zijn mogelijk pas sinds kort begonnen met het versterken van de keten voor sociale veiligheid, waardoor er nog geen veranderingen zichtbaar zijn bij sportverenigingen. Die verenigingen zijn zich daardoor vaak ook nog niet bewust van het thema sociale veiligheid in de sport. Vaak komt dat doordat er geen meldingen of voorvallen zijn geweest. Dit speelt vaak bij verenigingen die niet over kleedkamers beschikken of geen jeugdige leden kennen. Vaak zijn dit kleine verenigingen.

In partnergemeenten met een hoge veranderscore zien we dat verenigingen zich bewust zijn van hun rol in het signaleren en zo nodig opvolgen van incidenten van grensoverschrijdend gedrag. Daarbij zijn er verenigingen met een VCP, die veelal

ook een training heeft gevolg of dat gaat doen, en worden er sportcafés georganiseerd.

Bij één van de partnergemeenten zien we de volgende veranderingen bij sportverenigingen:

‘Intakegesprekken, contacten bij sportcafés, observatie toenemende vraag over sociale veiligheid bij clubloket, groeiend aantal pedagogische commissies, meer dan voldoende aanmeldingen vrijwilligers voor pedagogische commissies, deelname workshops (o.a. vier inzichten trainerschap).’

Wat opvalt is dat veranderingen bij verenigingen vaak tot stand zijn gekomen wanneer zich een incident heeft voorgedaan. Bestuurders en VCP's zien dit als ‘eyeopener’. We zien dat verenigingen na een incident willen veranderen en naar aanleiding daarvan een protocol maken voor signaleren, melden en opvolgen.

3.3 Bevorderende en belemmerende factoren

Hieronder vatten we overkoepelende bevorderende en belemmerende factoren samen die de partnergemeenten hebben genoemd in het kader van veranderingen binnen het thema Sociaal veilige sport.

Bevorderende factoren

- De (landelijke) stimulering en ondersteuningsmogelijkheden vanuit sportbonden en NOC*NSF voor sociale veiligheid in de sport heeft bijgedragen aan de geconstateerde veranderingen. Voorbeelden hiervan zijn informatievoorziening de services van SALL. Deze mogelijkheden hebben het mogelijk gemaakt dat opleidingen voor VCP's gratis zijn aan te vragen en er een CVSNI is ingericht.
- Het actieplan voor de 4 v's voor sociale veiligheid vormt de basis voor verandering. Dit geeft richting aan concrete doelen wat zorgt voor acties.
- De (landelijke) aandacht voor grensoverschrijdend gedrag buiten de sport heeft bijgedragen aan de bewustwording en aandacht voor dit thema.
- Samenwerking maakt het mogelijk om samen aandacht te besteden aan het thema. Die samenwerking was de afgelopen tijd al bevorderend. De wens is om in de toekomst meer samen te werken. Dit geldt voor zowel samenwerking met andere beleidsterreinen binnen de gemeentelijke organisatie als samenwerking tussen meerdere gemeentelijke organisaties. Overigens gebeuren beiden nog te weinig. Zo zouden bijvoorbeeld grote(re) gemeenten de kleine(re) gemeenten op sleeptouw kunnen nemen met inspirerende voorbeelden van acties over dit thema.

Belemmerende factoren

- Er is (te) weinig tijd en kennis aanwezig op dit thema. Dit geldt voor sportaanbieders en verenigingsondersteuners. (Bestuurders van) verenigingen zijn nog voorzichtig in hun rol en weten vaak niet waar ze terecht kunnen met meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Daardoor

kunnen zij dit ook niet naar hun leden communiceren. Dit heeft als gevolg dat er nog geen acties (meldingen maken) worden ondernomen. In de vorige voortgangsrapportage constateerden integriteitsmanagers van sportbonden al dat acties van bestuurders, (ouders van) leden of vrijwilligers vaak nog uitblijven (Hoogendam et al., 2024b).

- Gemeenten en uitvoeringsorganisaties hebben weinig zicht op de voortgang bij kleine verenigingen en ondernemende sportaanbieders. Daardoor komen ondersteuningsmogelijkheden vaak niet bij hen terecht.
- Gevreesd wordt dat het opraken van de landelijke services via NOC*NSF het einde betekent van gratis opleidingsmogelijkheden voor VCP's.
- Voor de ondernemende sportaanbieders zijn er volgens de POS nog enkele praktische bezwaren tegen het werken met de 4 v's voor sociale veiligheid. Zo kost het aanvragen van een VOG voor een sportondernemer geld en moet de ondernemer een e-Herkenning hebben. Ook is de juridische positie van de ondernemende sportaanbieder anders dan die van een vereniging, wat de functie van vertrouwenscontactpersoon ongeschikt maakt voor ondernemers.

3.4 Conclusie

Op basis van onze bevindingen kunnen we enkele conclusies trekken over de voortgang op het thema Sociaal veilige sport.

Belangrijkste bevindingen op opgaveniveau

● Waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport

We zien de nodige ontwikkelingen bij deze opgave. Bij de meeste gemeenten is er een actieplan opgesteld voor de 4 v's voor sociale veiligheid. Daarnaast richt de clubondersteuning in de partnergemeenten zich onder andere op het thema Sociale veilige sport. Hiermee zijn de verwachte veranderingen bij gemeenten goed op gang gekomen. Dit geldt ook voor de uitvoeringsorganisaties. Veel uitvoeringsorganisaties in onze partnergemeenten voeren het gemeentelijk actieplan uit om de 4 v's bij sportverenigingen in te voeren. Daarnaast besteden zij veel aandacht aan de communicatie met sportverenigingen over het belang van sociale veiligheid in de sport en bieden zij de verenigingen ondersteuning.

Hoewel er steeds meer verenigingen zijn die daadwerkelijk de 4 v's voor sociale veiligheid hanteren, verloopt die ontwikkeling langzamer dan verwacht (en lijkt deze ook iets af te vlakken). Dit geldt vooral voor kleinere verenigingen. Onze partnergemeenten hebben veel minder zicht op de mate waarin ondernemende sportaanbieders bezig zijn met de vier v's voor sociale veiligheid. Zwembaden en vechtsportscholen lijken goed op weg te zijn met de implementatie ervan. We weten niet in hoeverre dat ook geldt voor andere ondernemende sportaanbieders.

● Versterken van de keten voor sociale veiligheid

Ten opzichte van de eerdere opgave zien we over het geheel genomen minder verandering bij het versterken van de keten voor sociale veiligheid. Er zijn wel flinke verschillen tussen onze partnergemeenten.

In een aantal gevallen zien we dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties de doelen beter voor ogen hebben en meer communiceren over het belang van een sterke keten en het landelijke meldpunt. Andersom weten sportverenigingen in een aantal van onze partnergemeenten de gemeente steeds beter te vinden voor ondersteuning. Tegelijkertijd zien we in andere partnergemeenten bij alle intermediaire partners heel weinig tot geen verandering op deze opgave. Ook bij deze opgave ontbreekt nog zicht op ondernemende sportaanbieders.

Veranderingen bij sportaanbieders blijven achter, of zicht daarop ontbreekt

Overkoepelend zien we aardig wat (verwachte) ontwikkelingen binnen het thema Sociaal veilige sport, en dan vooral bij het waarborgen en bespreekbaar maken van sociale veiligheid. De verandering bij sportverenigingen blijft duidelijk wat achter en is heel wisselend. Sommige kleinere sportverenigingen of verenigingen waar recent geen incidenten zijn geweest, zijn er minder mee bezig, terwijl (grotere) sportverenigingen die bij een (grotere) bond zijn aangesloten er al actiever in zijn.

Gemeenten en uitvoeringsorganisaties hebben in de afgelopen tijd geïnvesteerd in plannen en protocollen. De praktische doorvertaling naar de aanbieders is een slag die daar nog op moet volgen. Wat ook meespeelt, is dat partnergemeenten niet altijd goed zicht hebben op (alle, met name ondernemende) sportaanbieders. De doorvertaling bij de sportaanbieders is wel noodzakelijk om uiteindelijk daadwerkelijk een sociaal veilige sportcultuur te realiseren.

Lokaal netwerk functioneert beter

Gemeenten hebben een regierol vanuit hun positie in SAIL. Daar komt verandering het eerst vandaan. Gemeenten hebben door meer uitgewerkte plannen de doelen beter voor ogen en communiceren meer over het thema dan voorheen. Daardoor weten ze de bewustwording beter over te brengen op uitvoeringsorganisaties en sportaanbieders. Uitvoeringsorganisaties hebben meer aandacht voor sociale veiligheid in contact met sportaanbieders en nemen in sommige gevallen hierin ook een leidende rol.

Samenwerking binnen de gemeente met andere beleidsterreinen zou helpen, maar gemeenten geven aan dat er nu nog veelal solistisch gewerkt wordt. De meerwaarde van het breder trekken van de interne samenwerking zien gemeenten wel en start een aantal gemeenten ook al op.

Regionale samenwerking kan ook helpen. Door een grotere gemeente die de regie neemt of door te zorgen voor meer voorbeelden voor gemeenten die nog niet zo ver zijn. Deze samenwerking is erop dit moment vaak nog niet.

Vitale sportaanbieders

In dit hoofdstuk bespreken we de voortgang op het thema Vitale sportaanbieders en de opgaven die onder dit thema vallen. Voor elke opgave bespreken we de ontwikkelingen die er zijn per intermediaire partner.

4.1 Kwaliteit kader in de sport verhogen

Deze opgave gaat over het verhogen van de basiskwalificatie van vrijwilligers en beroepskrachten die actief zijn bij sportaanbieders. De opgave heeft als aanpak om, in aanvulling op de eerste drie 4 v's voor sociale veiligheid, een minimale basiskwalificatie voor trainers, coaches en instructeurs toe te voegen op het gebied van pedagogische en didactische vaardigheden (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024).

Veranderingen bij intermediaire partners

● **Gemeente**

In [figuur 4.1](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 4.1
Voortgang gemeente bij de verhoging van de kwaliteit van het sportkader (n=5)

Veranderopgave	
De gemeente stimuleert actief, al dan niet via het gemeentelijk sportbedrijf, de pedagogische kwaliteit van het sportkader. De gemeente faciliteert ondersteuning aan clubs om de kwaliteit van het sportkader te vergroten. De gemeente richt zich daarbij niet alleen op de sportverenigingen, maar ook op de ondernemende sportaanbieders.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De gemeente ondersteunt (via het sportbedrijf) actief het gebruik van opleidingsaanbod, bijvoorbeeld door hiervoor subsidie te verstrekken.	●●●
De gemeente faciliteert ondersteuning aan clubs bij hun streven de pedagogische kwaliteit van het kader te verbeteren, bijvoorbeeld door de inzet van clubkadercoaches.	●●●
Gewenste verandering	
De gemeente monitort (via het sportbedrijf) de voortgang van pedagogisch-didactisch beleid bij clubs, onder andere door periodiek na te gaan in hoeverre clubs voldoen aan de 4 v's.	●●●
De gemeente faciliteert totstandkoming van een gemeenschappelijke lokale aanpak, door organisatie van bijeenkomsten voor alle aanbieders.	●●●
Gedroomde verandering	
De gemeente stelt als voorwaarde om in aanmerking te komen voor subsidie dat een club beschikt over gekwalificeerd kader.	●●●

Bron: Mulier Instituut, 2025.

We zien dat gemeenten het gebruik van opleidingsaanbod bevorderen via de uitvoeringsorganisaties, door financiële middelen te verstrekken. Daarmee worden clubkadercoaches ingezet en opleidingsmogelijkheden aangeboden voor trainers/coaches. Verenigingen zijn ook meer gebruik gaan maken van deze mogelijkheden.

Hoewel we bij gemeenten beweging zien om de kwaliteit van het sportkader te verbeteren, lijkt de aandacht voor het pedagogisch-didactische aspect nog achter te blijven. Wel krijgt dit aspect aandacht vanuit één van de 4 v's voor sociale veiligheid. Bij de vierde 'v' (waaronder een e-learning 'Een beetje opvoeder' of een andere vergelijkbare cursus) wordt uitgebreid stilgestaan bij pedagogische en didactische aspecten van een training waar trainer-coaches mee te maken krijgen (NOC*NSF, z.d.). De voortgang bij de ondernemende sportaanbieders hebben gemeenten nagenoeg niet in beeld.

Een andere positieve ontwikkeling is de totstandkoming van een gemeenschappelijke lokale aanpak, door de organisatie van informatiebijeenkomsten voor alle sportaanbieders binnen een gemeente. Waar informatiebijeenkomsten voorheen versnipperd werden aangeboden, gebeurt dat steeds meer vanuit een gezamenlijke (sport-generieke) aanpak. Deze ontwikkeling constateerden we ook al in de vorige voortgangsrapportage en is de verdienste van SAll (Hoogendam et al., 2024b). Toch blijkt ook hier dat de betrokkenheid van de ondernemende sportaanbieders achterwege blijft.

De vraag is hoe ver gemeenten gaan om de (pedagogische) kwaliteit van het sportkader te stimuleren. De oorspronkelijk gedroomde verandering is dat een gemeente een gekwalificeerd kader voorwaardelijk stelt voor clubs om in aanmerking te komen voor subsidie. Maar die lijkt door de gemeenten die wij bevraagd hebben, niet breed gedragen te worden. Dat komt omdat het voor sportaanbieders heel lastig is om hieraan te voldoen vanwege het grote verloop van trainers/coaches (veelal vrijwilligers). De gedroomde verandering zou juist zijn wanneer sportaanbieders zelf de urgentie voelen om tot een gekwalificeerd kader te komen.

● **Uitvoeringsorganisatie**

In [figuur 4.2](#) staat de voortgang op deze opgave.

We zien dat uitvoeringsorganisaties meer en actiever sportaanbieders wijzen op de mogelijkheden voor clubondersteuning en (bij)scholing. Dit heeft geleid tot meer aanvragen voor clubondersteuning, en opleidingsklassen voor trainers/coaches raken sneller gevuld.

Daarnaast ondersteunen uitvoeringsorganisaties de verenigingen bij het ontwikkelen van plannen, om de kwaliteit van het kader te vergroten. Zo blijkt dat er meer scholingsbijeenkomsten worden georganiseerd voor sportaanbieders en trainers-coaches de e-learning volgen, die gericht is op de pedagogisch-didactische aspecten van het trainersvak (de vierde V voor sociale veiligheid).

Figuur 4.2

Voortgang uitvoeringsorganisatie bij de verhoging van de kwaliteit van het sportkader (n=5)

Veranderopgave	
'De uitvoeringsorganisatie biedt ondersteuning aan sportaanbieders om de kwaliteit van het sportkader te vergroten, onder andere via (bij)scholing, clubondersteuning en de inzet van clubkadercoaches.'	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De uitvoeringsorganisatie helpt clubs om plannen te ontwikkelen voor het vergroten van de kwaliteit van het sportkader.	
De uitvoeringsorganisatie stimuleert clubs gebruik te maken van opleidingsaanbod, onder andere door te wijzen op de mogelijkheden.	
De uitvoeringsorganisatie ondersteunt clubs bij hun streven de pedagogische kwaliteit van het kader te verbeteren, bijvoorbeeld door de inzet van clubkadercoaches.	
Gewenste verandering	
De uitvoeringsorganisatie monitort periodiek de kwaliteit van het sportkader, onder andere door periodiek na te gaan in hoeverre clubs voldoen aan de basiseis om te werken met pedagogisch-didactisch geschoolde trainer-coaches.	
De uitvoeringsorganisatie werkt aan totstandkoming van een gemeenschappelijke lokale aanpak, o.a. door kennisuitwisseling en samenwerking tussen sportaanbieders te (helpen) organiseren.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

Ondanks dat uitvoeringsorganisaties het opleidingsaanbod stimuleren bij verenigingen, is er nog weinig tot niets bekend over of dit ook leidt tot een verbetering van de kwaliteit van het sportkader. Uitvoeringsorganisaties houden zich namelijk nog maar weinig bezig met de monitoring daarvan.

Zo ontbreekt het zicht op in hoeverre verenigingen voldoen aan de basiseis van pedagogisch-didactisch geschoolde trainers/coaches. Uitvoeringsorganisaties monitoren ook hier (nog) niet op, omdat zij ervoor willen waken om verenigingen te overvragen met onderzoek(en). Volgens uitvoeringsorganisaties hebben verenigingen de tijd en energie nodig om de vereniging draaiende te houden.

Het zicht op de ondernemende sportaanbieders blijft ook vanuit de uitvoeringsorganisaties nog achterwege.

● **Sportaanbieder**

In [figuur 4.3](#) staat de voortgang op deze opgave.

We zien dat verenigingen meer gebruik maken van de beschikbare ondersteuningsmogelijkheden, zoals bijvoorbeeld de inzet van clubkadercoaches. Dit komt overeen met het beeld vanuit gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Wel

zien we nog weinig verandering in het aantal sportverenigingen dat een actieplan opstelt met als doel dat het kader voldoet aan de basiskwalificatie of een pedagogisch-didactische cursus heeft gevolgd.

Figuur 4.3
Voortgang sportaanbieder bij de verhoging van de kwaliteit van het sportkader (n=6)

Veranderopgave	
Werkgevers/besturen van clubs dragen er (op termijn) zorg voor dat het sporttechnisch kader voldoet aan de 4 v's voor pedagogisch-didactische kwaliteit. Werkgevers/besturen van clubs committeren zich aan de basiskwalificatie voor pedagogisch-didactische kwaliteit. Werkgevers/besturen van clubs werken samen met anderen aan het verbeteren van de kwaliteit van het sportkader.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
Werkgevers/besturen van clubs stellen een actieplan op dat erop gericht is dat al het kader op termijn voldoet aan de basiskwalificatie pedagogische en didactische kwaliteit.	
Werkgevers/besturen van clubs maken gebruik van clubondersteuning of de inzet van clubkadercoaches om de pedagogische en didactische kwaliteit van het kader te verbeteren.	
Gewenste verandering	
Werkgevers/besturen van clubs stellen als eis dat al het begeleidend kader voldoet aan de basiskwalificatie.	
Werkgevers/besturen van clubs stellen een of meer trainersbegeleider(s) aan om vrijwilligers te ondersteunen bij het pedagogisch-didactisch handelen.	
De bestuurders/werkgevers passen de basiskwalificatie toe bij de selectie en werving van kader.	
Gedroomde verandering	
Werkgevers/besturen van clubs stellen als eis dat al het begeleidend kader voldoet aan de basiskwalificatie.	
Werkgevers/besturen van clubs dragen bij aan een gemeenschappelijke aanpak om de kwaliteit van het sportkader te vergroten.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

In de vorige voortgangsrapportage constateerden we dat verenigingen de basiskwalificatie (nog) niet toepassen bij de werving en selectie van nieuw kader. Zo hoeven trainers/coaches nog niet te voldoen aan bepaalde opleidingseisen. Dit heeft te maken met het spanningsveld tussen het streven naar geschoolde trainers/coaches en überhaupt beschikken over voldoende trainers/coaches (Hoogendam et al., 2024b). Over de gehele linie van voortgangsindicatoren zien we hier wel al wat ontwikkelingen op de gewenste en gedroomde veranderingen. Meest in het oog springt de verandering dat besturen van verenigingen trainersbegeleiders aanstellen om vrijwilligers te ondersteunen bij het pedagogisch-didactisch handelen. Vanuit de partnergemeenten hebben we nagenoeg geen zicht op de voortgang bij de ondernemende sportaanbieders.

4.2 Effectieve clubondersteuning

Deze opgave gaat over de verbetering van de toegang, kwaliteit, coördinatie en vraagsturing van clubondersteuning. Deze ontwikkeling wordt kortweg ‘één loket voor clubondersteuning’ genoemd (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024).

Veranderingen bij intermediaire partners

● **Gemeente**

In [figuur 4.4](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 4.4
Voortgang gemeente bij effectieve clubondersteuning (n=9)

Veranderopgave	
De gemeente ontwikkelt in samenspraak met betrokken partijen een heldere visie op clubondersteuning en legt dit vast in beleid. De gemeente faciliteert generieke (tak-van-sport overstijgende) clubondersteuning en werkt mee aan de inrichting van een lokaal sportloket.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De gemeente ontwikkelt samen met betrokken partijen een gemeenschappelijke visie op clubondersteuning.	
Gemeenten erkennen het belang van sportclubs en nemen dit op in hun beleid.	
De gemeente gaat in gesprek met betrokken partijen (waaronder de adviseur lokale sport) over de mogelijkheden voor het inrichten van een lokaal sportloket.	
Gewenste verandering	
De gemeente draagt zorg voor voldoende capaciteit om invulling te geven aan de generieke ondersteuning en borgt de continuïteit hiervan in het lokaal sportbeleid.	
Gemeenten maken gebruik van relevante kennis en data over de situatie van sportclubs en uitdagingen in het sportlandschap.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

Sinds SAIL is de lokale en regionale samenwerking tussen gemeenten en betrokken partijen toegenomen (Hoogendam et al., 2024b). We zien dat gemeenten – samen met betrokken partijen – bezig zijn met het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op clubondersteuning. De toegenomen samenwerking zien we ook terug bij de oprichting van sport- en beweegloketten. Op dit moment zijn er veertien sport- en beweegloketten actief.³ Dit illustreert dat lokale en/of regionale samenwerking bij clubondersteuning stijgt. Een aandachtspunt voor de verdere ontwikkeling van de sport- en beweegloketten is het beter betrekken van sportbonden. Eerder constateerden we namelijk dat zij daar (nog) onvoldoende bij

³ Actieve sport- en beweegloketten: Amsterdam, Hilversum, Utrecht, Leusden, Veenendaal, Gouda, Zoetermeer, Rotterdam, Dordrecht, Eindhoven, Helmond, De Achterhoek, Assen en Beverwijk. Zie <https://www.sportakkoord.nl/sport-en-beweegloket/landkaart/>.

worden betrokken (Hoogendam et al., 2024b). Ditzelfde geldt ook voor de ondernemende sportaanbieders.

Maar het oprichten van een formeel sport- en beweegloket is voor gemeenten geen doel op zich. Volgens hen is het belangrijker dat het lokale netwerk voor clubondersteuning functioneert. Die samenwerking kan volgens de adviseurs lokale sport ook zonder formeel sport- en beweegloket (Hoogendam et al., 2024b).

● **Uitvoeringsorganisatie**

In [figuur 4.5](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 4.5
Voortgang uitvoeringsorganisatie bij effectieve clubondersteuning (n=8)

Veranderopgave	
'Uitvoeringsorganisaties (zoals een gemeentelijk sportbedrijf) stellen het belang van sportaanbieder/club centraal en hebben een visie op de maatschappelijke rol die zij vervullen. Uitvoeringsorganisaties hebben zicht op de ondersteuningsbehoefte van clubs en koppelen deze aan passende ondersteuning. Ze werken mee aan de inrichting van een lokaal sportloket; of richten deze zelf in.'	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De uitvoeringsorganisatie heeft goed zicht op het ondersteuningsaanbod en wie wat daarin kan leveren.	
Clubondersteuners van de uitvoeringsorganisatie zijn getraind om de ondersteuningsvraag van clubs te herkennen en deze aan passende ondersteuning te koppelen.	
Gewenste verandering	
In samenwerking met bonden en brancheorganisaties is een lokaal loket voor clubondersteuning ingericht. Daarin zijn afspraken gemaakt over wie welke rol en inbreng heeft.	
De uitvoeringsorganisatie zorgt ervoor dat ook ondernemende aanbieders gebruik kunnen maken van het ondersteuningsaanbod.	
De uitvoeringsorganisatie heeft een clubregistratiesysteem (CRM).	
Gedroomde verandering	
Er is een landelijk dekkend netwerk van clubondersteuning met lokale loketten, zodat iedere club toegang heeft tot passende ondersteuning.	
Alle clubondersteuning voldoet aan hoge kwaliteitseisen.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

We zien dat uitvoeringsorganisaties de uitdagingen van verenigingen beter in kaart hebben. Dat is mogelijk het gevolg van de toenemende lokale en/of regionale samenwerking die SAll met zich meebrengt. Hierdoor kunnen verenigingsondersteuners – die vanuit de Brede Regeling Combinatiefuncties

(BRC) en/of sportbonden worden ingezet – passender ondersteuningsaanbod aanreiken.

De kwaliteit van de ondersteuning is nog een aandachtspunt. Volgens adviseurs lokale sport ontbreekt het clubondersteuners vaak nog aan bestuurlijke expertise. Dit komt grotendeels door het (snelle) verloop van verenigingsondersteuners en gemeentelijke ambtenaren, waardoor opgedane kennis te snel verloren gaat. Het is daarom van belang dat (Hoogendam et al., 2024b):

- clubondersteuners de juiste competenties hebben;
- er een goede afstemming is tussen de verschillende aanbieders van clubondersteuning;
- er een goede match is tussen vraag en aanbod (wat begint bij het begrijpen van de vraag);
- er voldoende clubondersteuning wordt ingezet.

In 2025 doet het Mulier Instituut onderzoek naar de kwaliteit van verenigingsondersteuning. Mogelijk bieden deze onderzoeksresultaten aanknopingspunten voor het verbeteren van verenigingsondersteuning.

Over de gedroomde verandering van een landelijk dekkend netwerk zijn partnergemeenten enigszins sceptisch. Zo geven ze aan dat dit al twee decennia een wens is, maar dat het landschap te versnipperd blijft om dit te kunnen realiseren. Volgens gemeenten ligt het meer voor de hand om een regionaal dekkend netwerk na te streven in plaats van een landelijk netwerk.

4.3 Versterken van de uitvoeringskracht

Deze opgave gaat over het versterken van de uitvoeringskracht bij sportaanbieders. Dit heeft als doel om, in aanvulling op bestaande programma's, extra capaciteit en netwerkondersteuning te bieden (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024).

Veranderingen bij intermediaire partners

● Gemeente

In [figuur 4.6](#) staat de voortgang op deze opgave.

We zien dat gemeenten onderzoeken waar de uitvoeringskracht van verenigingen versterking behoeft. Daarmee erkennen zij het belang van krachtige verenigingen, om de maatschappelijke waarde van sport en bewegen te kunnen benutten. Gemeenten dragen bij aan het versterken van verenigingen door de BRC in te zetten, waarmee clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers bij verenigingen kunnen worden ingezet.

De gemeenten constateren dat de behoefte aan uitvoeringskracht bij verenigingen verandert: er is steeds meer vraag naar professionele inzet. Dat blijkt uit het toenemende aantal aanvragen voor financiële ondersteuning in de opstartfase van deze professionele inzet.

Figuur 4.6
Voortgang gemeente bij versterking van de uitvoeringskracht (n=4)

Veranderopgave	
De gemeente ziet in dat voldoende uitvoeringskracht bij sportaanbieders en ondersteunende organisaties een belangrijke voorwaarde is voor het benutten van de maatschappelijke waarde van sport en bewegen en ontwikkelt beleid om deze te versterken. De gemeente stimuleert hiervoor de professionalisering van de sport, en draagt bij aan goed lokaal vrijwilligersbeleid.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De gemeente onderzoekt samen met betrokken partijen waar de uitvoeringskracht versterking behoeft en wat ervoor nodig is om deze te versterken.	
De gemeente zet de BRC-regeling gericht in om de uitvoeringkracht van sportaanbieders en uitvoeringsorganisaties te versterken.	
Gewenste verandering	
De gemeente maakt afspraken met haar uitvoeringsorganisatie(s) over de arbeidsvoorwaarden, inclusief ontwikkel- en scholingsmogelijkheden, voor de professionals in de sport (buurtsportcoaches e.a.) die zij in dienst hebben.	
De gemeente stimuleert lokaal vrijwilligersbeleid en stelt sportclubs (financieel) in staat hun vrijwilligers te waarderen, bijvoorbeeld door hen bepaalde kortingen of voordelen te verlenen.	
De gemeente stimuleert de professionalisering in de sport, o.a. door de inzet van verenigings- of sportparkmanagers en clubkadercoaches.	
Gedroomde verandering	
De gemeente trekt structureel meer geld uit voor de sport, onder andere om de professionalisering van de sport te bevorderen en het vrijwilligerswerk aantrekkelijk te maken en te houden.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

Uit onderzoek naar de BRC blijkt dat (op 31 december 2023) 158 gemeenten een clubkadercoach, verenigingsmanager of sportparkmanager in dienst hebben. In totaal komt dit neer op 227 fte, verdeeld over 399 personen. Daarin is de verdeling per BRC-profiel als volgt (Gómez Berns et al., 2024):

- clubkadercoach: 145 fte en 278 personen, verspreid over 106 gemeenten;
- verenigingsmanager: 62 fte en 100 personen, verspreid over 66 gemeenten;
- sportparkmanager: 20 fte en 45 personen, verspreid over 31 gemeenten.

Gemeenten houden zich minder bezig met het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden, inclusief ontwikkel- en bijscholingsmogelijkheden, voor professionals in de sport. Dit komt overeen met het beeld uit de eerdere voortgangsrapportage, waarin sportbonden aangaven dit op een lager pitje te hebben staan (Hoogendam et al., 2024b).

● Uitvoeringsorganisatie

In [figuur 4.7](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 4.7

Voortgang uitvoeringsorganisatie bij versterking van de uitvoeringskracht (n=3)

Veranderopgave	
De uitvoeringsorganisatie ontwikkelt eigen personeelsbeleid, waarin aandacht is voor het stimuleren loopbaanontwikkeling van sportprofessionals. De uitvoeringsorganisatie ondersteunt clubs bij het ontwikkelen van vrijwilligers- en/of personeelsbeleid.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De uitvoeringsorganisatie onderzoekt samen met betrokken partijen waar de uitvoeringskracht versterking behoeft en wat ervoor nodig is om deze te versterken.	
De uitvoeringsorganisatie stimuleert o.a. via de arbeidsvoorwaarden de ontwikkel- en scholingsmogelijkheden voor de eigen professionals (buurtsportcoaches e.a.).	
De uitvoeringsorganisatie ondersteunt verenigingen bij het ontwikkelen van vrijwilligersbeleid	
Gewenste verandering	
De uitvoeringsorganisatie bevordert de professionalisering in de sport, o.a. door de inzet van verenigings- of sportparkmanagers en clubkadercoaches.	
De uitvoeringsorganisatie ondersteunt ondernemende sportaanbieders bij het ontwikkelen van goed personeelsbeleid.	
De uitvoeringsorganisatie onderzoekt de mogelijkheden van het uitwisselen van (professioneel) sportkader, bijvoorbeeld door het opzetten van een gemeenschappelijke poule van trainer-coaches.	
Gedroomde verandering	
De uitvoeringsorganisatie faciliteert dat professionals bij meerdere aanbieders aan de slag kunnen, bijvoorbeeld door hen onder te brengen in een gemeenschappelijke werkorganisatie of poule.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

In navolging van gemeenten – die de BRC beschikbaar stellen om de uitvoeringskracht bij verenigingen te versterken – zien we dat uitvoeringsorganisaties meer clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers zijn gaan inzetten bij verenigingen. Daarbij beschikken zij over een ‘aanjagersrol’, om de vereniging op sleeptouw te nemen. Zo noemt een van de partnergemeenten dat:

'Zonder (meer) fte voor bijvoorbeeld verenigingsmanagers en sportparkmanagers zullen er geen grote veranderingen plaatsvinden.'

De clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers doen dat elk op hun eigen expertisegebied:

- Clubkadercoaches werken aan het versterken van trainers(begeleiders) en houden zich bezig met het vrijwilligersbeleid binnen verenigingen.
- De verenigingsmanagers houden zich bezig met het optimaliseren en professionaliseren van de bedrijfsvoering bij verenigingen.
- De sportparkmanagers fungeren als de verbindende factor tussen de verschillende partijen op het gedeelde sportpark en zoeken daarbij naar verbinding en samenwerking, zowel binnen als buiten het sportpark (Keijzer et al., 2024).

Verder zien we dat uitvoeringsorganisaties bezig zijn met de ontwikkel- en scholingsmogelijkheden voor hun eigen professionals. Zo investeren zij in loopbaanontwikkeling via opleidingen en workshops over verenigingsondersteuning. Dit is opvallend, aangezien gemeenten hier nog geen aandacht aan lijken te besteden.

Vanuit uitvoeringsorganisaties ontbreekt het beeld bij ondernemende sportaanbieders of zij bezig zijn met de ontwikkeling van goed personeelsbeleid.

● Sportaanbieder

In [figuur 4.8](#) staat de voortgang op deze opgave.

We constateren dat bij sportaanbieders minder (verwachte) verandering optreedt dan bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat verenigingen – vanwege de beperkte capaciteit aan vrijwilligers – noodgedwongen moeten focussen op het draaiende houden van de vereniging. Verenigingen moeten hiervoor op zoek naar creatieve manieren om met vrijwilligersmanagement om te gaan, zoals afspraken maken en taken opsplitsen over vrijwilligersfuncties. Hierdoor blijft er weinig tijd over voor overige acties. Dat onderstreept de behoefte aan clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers. En de noodzaak van professionals die kunnen helpen bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld vrijwilligersbeleid.

Vanwege de geringe capaciteit van verenigingen zien we ook (nog) weinig verandering bij het professionaliseren van de vereniging, zoals het creëren van een aantrekkelijke werkplek voor eigen professionals (trainers/coaches). Daarmee bedoelen we een carrièreperspectief en (goede) arbeidsvoorwaarden.

Wel zien we dat verenigingen een professionelere houding hebben aangenomen tegenover vrijwilligersbeleid. Dit komt vooral tot uiting in duidelijkere informatievoorziening over vrijwilligerswerk naar (nieuwe) leden en strakkere afspraken over de specifieke taken en rollen binnen de vereniging.

Tot slot ontbreekt ook bij deze opgave uit SAI inzicht in de voortgang bij ondernemende sportaanbieders.

Figuur 4.8

Voortgang sportaanbieder bij versterking van de uitvoeringskracht (n=4)

Veranderopgave	
Sportondernemers en besturen van verenigingen dragen zorg voor een aantrekkelijk en veilig werkklimaat en ontwikkelen personeels- en vrijwilligersbeleid. Ze spelen in op de behoefte en motieven van verschillende groepen werknemers/vrijwilligers. Ondernemers en clubbestuurders dragen zorg voor goede loopbaanbegeleiding, zodat werknemers en vrijwilligers hun talenten verder kunnen ontwikkelen en werk doen dat aansluit bij hun motieven en passie.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
Sportclubs ontwikkelen vrijwilligersbeleid en maken daarbij gebruik van aanwezige kennis binnen en buiten de club.	
Sportclubs maken aan hun (nieuwe) leden en ouders van jeugdleden duidelijk dat een vereniging draait op vrijwilligers ('voor en door leden' principe) en geven aan wat de mogelijkheden en voordelen zijn van het doen van vrijwilligerswerk.	
Ondernemers zien het belang in van een veilig en aantrekkelijk werkklimaat en de mogelijkheden voor hun personeel om zich te ontwikkelen.	
Gewenste verandering	
Clubs hebben een vrijwilligerscoördinator die de werving, inzet, begeleiding, waardering en ontwikkeling van vrijwilligers coördineert.	
Sportclubs zetten waar mogelijk (eigen) professionals in om vrijwilligers te ondersteunen en het vrijwilligerswerk aantrekkelijker te maken.	
Ondernemers met personeel voeren HR-beleid, dragen zorg voor een veilig en aangenaam werkklimaat en maken daarbij gebruik van deskundigen van binnen en buiten de organisatie.	
Gedroomde verandering	
Ondernemende sportaanbieders en sportverenigingen met professionals in dienst hebben goede en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en dragen er zorg voor dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen, zowel binnen als buiten de organisatie.	
Sportclubs voeren goed ontwikkeld vrijwilligersbeleid uit, waardoor de werkzaamheden binnen de club goed zijn verdeeld en iedereen zijn/haar steentje bij kan dragen aan de organisatie, op een manier die aansluit op de persoonlijke behoeften en mogelijkheden.	
Sportclubs werken samen met andere partijen en organisaties om vrijwilligerswerk aantrekkelijk te maken en te houden. Bijvoorbeeld met bedrijven die hun medewerkers in staat stellen (deels) in werktijd vrijwilligerswerk te doen.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

4.4 Bevorderende en belemmerende factoren

Hieronder vatten we overkoepelende bevorderende en belemmerende factoren samen die de partnergemeenten hebben genoemd in het kader van veranderingen binnen het thema Vitale sportaanbieders.

Bevorderende factoren

- Het verstrekken van financiële middelen vanuit gemeenten heeft als aanjager gediend voor de geconstateerde veranderingen. Het heeft uitvoeringsorganisaties in staat gesteld ondersteuningsmogelijkheden aan te bieden in de vorm van clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers. En er zijn (bij)scholingsmogelijkheden voor trainers/coaches beschikbaar.
- De inzet van clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers bij verenigingen is hard nodig, vanwege de beperkte uitvoeringskracht van verenigingen. Zo is gebleken dat de inzet van deze sportprofessionals heeft een impuls gegeven bij verenigingen.
- Bij het aanbieden van ondersteuningsmogelijkheden werkt een gemeenschappelijke lokale aanpak bevorderend. Zo blijkt dat lokale partijen elkaar door SAll beter weten te vinden.

Belemmerende factoren

- Partnergemeenten uiten hun zorgen over het (vroegtijdig) opraken van de services van SAll. Daarmee wordt het voortzetten van ondersteuningsmogelijkheden voor verenigingen een uitdaging.

4.5 Conclusie

Op basis van de onderzoeksbevindingen kunnen we enkele conclusies trekken over de voortgang op het thema Vitale sportaanbieders.

Belangrijkste bevindingen op opgaveniveau

● Kwaliteit kader in de sport verhogen

Gemeenten dienen als aanjager voor deze opgave, onder meer door financiële middelen beschikbaar te stellen. Daardoor kunnen uitvoeringsorganisaties ondersteuningsmogelijkheden aanbieden bij verenigingen. Dit gebeurt via (bij)scholingsmogelijkheden en de inzet van clubkadercoaches. Deze ondersteuningsmogelijkheden zijn voor verenigingen een welkome aanvulling, gezien de beperkte uitvoeringscapaciteit.

Er is onvoldoende zicht op de kwaliteit van het verenigingskader, omdat hier (nog) niet op wordt gemonitord. Hierdoor is het onduidelijk wat het effect is van de aangereikte ondersteuningsmogelijkheden voor verenigingen.

● Effectieve clubondersteuning

Bij het aanbieden van clubondersteuning vindt meer lokale en/of regionale samenwerking plaats tussen partijen. Dit is de verdienste van SAll. Op veertien plekken in Nederland heeft dit geleid tot de inrichting van een sport- en beweegloket. Het oprichten van een sport- en beweegloket is niet voor elke gemeente een doel op zich. De samenwerking en afstemming achter de loketgedachte is namelijk belangrijker dan het hebben van een formeel sport- en beweegloket.

Door de toenemende samenwerking – al dan niet via een sport- en beweegloket – hebben uitvoeringsorganisaties een beter beeld gekregen van verenigingen en ondersteuningsmogelijkheden beter onder de aandacht weten te brengen.

Ondanks dat de eerste stap – het inrichten van clubondersteuning – is gezet, is de verbetering van de kwaliteit van die clubondersteuning een belangrijk aandachtspunt. Zo blijkt bijvoorbeeld dat het verenigingsondersteuners ontbreekt aan bestuurlijke expertise.

● **Opgave: versterken van de uitvoeringskracht**

Gemeenten erkennen het belang van krachtige verenigingen. Dit uit zich in het beschikbaar stellen van financiële middelen (BRC-gelden) voor de inzet van clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers. Deze sportprofessionals helpen verenigingen verder te professionaliseren. De inzet van deze sportprofessionals is hard nodig om acties bij verenigingen op te zetten of uit te voeren, vanwege de toenemende druk op die verenigingen.

De inzet van deze professionals is niet voor elke vereniging vanzelfsprekend. Zo komen verenigingen die zich niet op een sportpark bevinden (bijvoorbeeld een binnensport) niet in aanmerking voor een sportparkmanager. Het is overigens ook de vraag of een verenigingsmanager of clubkadercoach de meest geschikte oplossing is voor kleine verenigingen (< 100 leden).

Waar nog winst valt te behalen, is in de doorontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden en (bij)scholingsmogelijkheden voor (andere) sportprofessionals. Dit kan werken bij verenigingen aantrekkelijker maken. Hieraan besteden alle drie de intermediaire partners nog onvoldoende aandacht.

Verandering bij sportverenigingen blijft achter

Over de opgaven heen concluderen we dat er bij sportverenigingen minder verandering optreedt dan bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Dit komt doordat sportverenigingen kampen met een beperkte uitvoeringskracht om acties te ondernemen. Deze constatering benadrukt nogmaals het belang van de inzet van clubondersteuning. Bij ondernemende sportaanbieders zijn mogelijk meer professionals aanwezig, waardoor er vermoedelijk meer mogelijkheden zijn.

Zicht op ondernemende sportaanbieders ontbreekt

Tot slot concluderen we dat zicht op de ondernemende sportaanbieders veelal ontbreekt. Daaruit maken we op dat zij (nog altijd) een meer afzonderlijke positie hebben vanuit de context van SAIL. Hoewel de ondernemende sport, door toetreding van het POS, formeel plaats heeft genomen aan de regietafel, hebben gemeenten en uitvoeringsorganisaties lokaal weinig inzicht op (de vitaliteit van) de ondernemende sportaanbieders.

Ruimte voor sport en bewegen

In dit hoofdstuk bespreken we de voortgang op het thema Ruimte voor sport en bewegen en de opgaven die onder dit thema vallen. Per opgave bespreken we de ontwikkelingen die er zijn voor de gemeente als intermediaire partner. De bijbehorende opgaven zijn door twee gemeenten ingevuld.

5.1 Betere toegankelijkheid en efficiënter gebruik sportinfrastructuur

Deze opgave gaat over een betere toegankelijkheid en efficiënter gebruik van de sportinfrastructuur. Hierbij gaat het om de aanwezigheid, bereikbaarheid en toegankelijkheid van sportaccommodaties en beweegvoorzieningen. Dit zijn belangrijke voorwaarden om mensen te kunnen laten sporten en bewegen.

De behoeften aan ruimte voor sport en bewegen verschillen van plek tot plek en zijn aan verandering onderhevig. Dat beïnvloedt de optimale spreiding en bereikbaarheid van voorzieningen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2024).

Verandering bij intermediaire partner

● Gemeente

In [figuur 5.1](#) staat de voortgang op deze opgave.

Een gemeente geeft aan dat er vooral op de verwachte en gewenste voortgangsindicatoren (matige) verandering heeft plaatsgevonden. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het in kaart brengen van lokale behoeften op basis van beschikbare data, het ontwikkelen van een gezamenlijke langetermijnvisie voor sport en bewegen door ambtenaren sport en ruimtelijke ordening, en het stimuleren van initiatieven voor medegebruik van bestaande sportinfrastructuur. Deze veranderingen bleken uit een capaciteitsonderzoek onder sportlocaties en het verkennen van de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een sport- en beweegloket. Ook zet deze gemeente in op multifunctionele inzet van locaties en neemt ze duurzaamheid mee bij de aanleg van nieuwe multifunctionele sportparken en -voorzieningen.

De andere gemeente geeft aan dat er vanuit SAll geen enkele verandering te zien is op deze opgave. Dit komt doordat de voortgangsindicatoren grotendeels al onderdeel zijn van het gemeentelijk beleid. Sommige zaken zijn explicieter opgenomen in de aankomende sportnota, maar over het algemeen heeft de gemeente vanuit SAll niet extra ingezet op deze opgave. Dit beeld komt ook terug uit gesprekken met de partnergemeenten en VSG-regioadviseurs.

Figuur 5.1

Voortgang gemeenten bij betere toegankelijkheid en efficiënter gebruik sportinfrastructuur (n=2)

Veranderopgave	
Op basis van een brede langetermijnvisie op de maatschappelijke betekenis van sport en bewegen ontwikkelt de gemeente een integraal huisvestingsplan voor sport en bewegen. Het beleid ten aanzien van sportaccommodaties en beweegvoorzieningen sluit aan op de opgaven van het lokaal sportbeleid, zoals de brede motorische ontwikkeling van kinderen en het stimuleren van sport en bewegen bij bepaalde doelgroepen, of in wijken met een lage sport en beweegdeelname. De gemeente stimuleert multifunctioneel gebruik van (sport)voorzieningen.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
De lokale stuurgroep SAll brengt eventuele knelpunten en wensen ten aanzien van de beschikbare ruimte voor sport onder de aandacht bij de gemeente (en wethouder sport).	
De gemeente zet in op optimalisatie van het maatschappelijk rendement van (sport)accommodaties door een goede verbinding te maken tussen verschillende domeinen en gebruikersgroepen.	
De gemeente brengt op basis van beschikbare data lokale behoeften in kaart.	
Gewenste verandering	
Ambtenaren sport en Ruimtelijke Ordening werken samen aan de ontwikkeling van een lange termijnvisie voor sport en bewegen.	
De gemeente biedt ruimte voor en stimuleert initiatieven voor medegebruik van bestaande infrastructuur, zowel voor georganiseerde als ongeorganiseerde sport.	
De gemeente laat onderzoek doen naar de huidige en toekomstige lokale behoeften, uitgesplitst naar wijk en doelgroep.	
Gedroomde verandering	
De gemeente heeft op basis van landelijke richtlijnen een integraal huisvestingsplan maatschappelijk vastgoed opgesteld, met daarin expliciet aandacht voor sport en bewegen.	
De gemeente geeft op basis van onderzoek prioriteit aan wijken/doelgroepen met de meest achterstand op het gebied van sport en bewegen.	
De gemeente neemt flexibel gebruik mee als voorwaarde in aanbesteding van nieuwe (buiten)sportaccommodaties.	

Bron: Mulier Instituut, 2025.

Invulling van de fysieke leefomgeving is vaak ondergebracht bij een ander gemeentelijk domein dan het sportdomein. Bijvoorbeeld ruimte, stedelijke ontwikkeling, groen, wijken, onderwijs en vastgoed(exploitatie). Daarbij zijn er vaak ook nog verschillende wethouders voor de twee thema's. Samenwerking of overleg lijkt vooralsnog te ontbreken.

5.2 Versterking van de beweegvriendelijke omgeving

Deze opgave richt zich op het versterken van de beweegvriendelijke omgeving. Om sporten en bewegen te stimuleren moet de openbare ruimte uitnodigend, inspirerend én beweegvriendelijk zijn.

Verandering bij intermediaire partner

● Gemeente

In [figuur 5.2](#) staat de voortgang op deze opgave.

Figuur 5.2

Voortgang gemeenten bij versterking van de beweegvriendelijke omgeving (n=1)

Veranderopgave	
De gemeente heeft bij de ontwikkeling en inrichting van de openbare ruimte oog voor sporten en bewegen. Op basis van behoefteonderzoek en in samenspraak met bewoners en sportaanbieders (die opereren in de openbare ruimte) werken gemeenten aan het beweegvriendelijk maken van bestaande wijken. Bij de ontwikkeling van nieuwe wijken en projecten ziet de gemeente erop toe dat deze over voldoende beweegvriendelijke ruimte beschikken. Gemeenten werken samen met de provincie, waterschappen, natuurbeheerders en buurgemeenten bij het op verantwoorde wijze open stellen en beweegvriendelijk maken van natuurgebieden.	
Voortgangsindicatoren	
Verwachte verandering	
Gemeenten werken aan integrale plannen voor een beweegvriendelijke omgeving.	● ○ ○
Bij de ontwikkeling van plannen voor de (her)inrichting van de openbare ruimte raadplegen medewerkers van de afdeling RO hun collega's van sport en bewegen.	○ ○ ○
De gemeenten betreft bewoners en sportaanbieders bij het ontwikkelen van plannen voor de (her)inrichting van de openbare ruimte, met het doel deze beweegvriendelijker te maken.	○ ○ ○
De gemeente stelt normen/richtlijnen op voor de beweegvriendelijke omgeving in nieuwe projecten waar projectontwikkelaars en stedenbouwkundigen zich aan moeten houden en vertaalt deze door in aanbestedingsplannen.	● ○ ○
Gemeenten werken samen met buurgemeenten, de provincie, waterschappen en natuurbeheerders met betrekking tot de openstelling en inrichting van natuur- en recreatiegebieden.	○ ○ ○
Gemeenten maken zoveel mogelijk gemeentelijke sportcomplexen openbaar toegankelijk.	● ○ ○
Gedroomde verandering	
De gemeente hanteert normen en/of richtlijnen die gericht zijn op het beweegvriendelijk inrichten van de leefomgeving.	○ ○ ○
De gemeente werkt in een regionaal verband samen met buurgemeenten, provincie, waterschappen, natuurbeheerders en grondeigenaren samen aan het ontwikkelen en uitvoeren van integrale plannen voor toegankelijke en beweegvriendelijke natuur- en recreatiegebieden.	○ ○ ○
De gemeente formuleert beleid voor sporten en bewegen in de openbare ruimte op grond die zij niet zelf bezitten maar die wel binnen de gemeentegrenzen valt.	● ○ ○

Bron: Mulier Instituut, 2025.

De partnergemeente die op deze opgave gemonitord heeft, rapporteert geen tot weinig verandering. Ook hier geeft de gemeente als context dat het beleid op dit thema niet gestuurd wordt vanuit SAll.

Volgens de VSG-regioadviseurs liggen er nog kansen op het verbinden van sport met andere domeinen. Die grijpen gemeenten nog niet altijd aan, doordat bijvoorbeeld gemeenteambtenaren zich voornamelijk verantwoordelijk voelen voor hun eigen domein. Dit kan leiden tot een gebrek aan kruisbestuiving tussen de domeinen. Daarnaast zijn er soms mooie praktijkvoorbeelden die vooral gaan over stedelijke inrichting, maar die blijken dan op het oog minder goed toepasbaar op andere (zeker ook minder stedelijke) gebieden.

5.3 Conclusie

Gemeenten pakken dit thema nog maar beperkt op vanuit SAll. Maar twee partnergemeenten hebben hier informatie over aangeleverd. Uit onze informatie blijkt dat gemeenten ruimte en sport vaak nog als losse onderdelen beschouwen. De kruisbestuiving die vanuit SAll beoogd wordt, vindt dus nog lang niet altijd plaats. Het lukt dan niet om de beoogde vervlechting van sport met andere beleidsterreinen te bereiken.

Slotbeschouwing

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste conclusies over de voortgang op de drie thema's van SALL die onder de hoofddambitie 'fundament op orde' vallen en gaan we in op de implicaties voor SALL.

Na twee jaar SALL zouden we al op ten minste een aantal plekken binnen de thema's Sociaal veilige sport, Vitale sportaanbieders en Ruimte voor sport en bewegen waarneembare (gedrags)veranderingen bij de intermediaire partners moeten zien. Hierbij gaat het om de zogenaamde verwachte veranderingen (ofwel de veranderingen die we kunnen verwachten als we doen wat we hebben afgesproken).

6.1 Sociaal veilige sport

Veel aandacht voor het thema

Het thema Sociaal veilige sport krijgt veel aandacht en draagvlak binnen de sportsector. Tegelijkertijd zien we dat de veranderingen die in de eerste fase van SALL werden verwacht, niet overal helemaal zijn uitgekomen. De meeste ontwikkeling zien we bij de opgave 'het waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport'. En dan voornamelijk bij de intermediaire partners gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Minder ontwikkelingen constateren we bij de opgave 'het versterken van de keten voor sociale veiligheid'. De voortgang bij de intermediaire partner sportaanbieders blijft bij beide opgaven nog achter.

Meeste gemeenten aan de slag met de vier v's, implementatie blijft achter

De meeste gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties (maar dit geldt ook landelijk) zijn aan de gang met een actieplan voor de 4 v's voor sociale veiligheid in de sport en het uitrollen hiervan bij sportverenigingen, en communiceren over het belang van sociale veiligheid. Daarmee zijn de eerste stappen naar een sociaal veilige sport gezet. Maar de 4 v's voor sociale veiligheid lijken lang niet bij alle sportverenigingen geïmplementeerd. Zo bleek uit onderzoek dat in 2024 ruim een derde van de verenigingen voldeed aan drie van de 4 v's voor sociale veiligheid ('beleid voor opleiding/scholing kader' buiten beschouwing gelaten). Opvallend is dat dit percentage maar minimaal is gestegen ten opzichte van 2022.

● Gebrek aan urgentiebesef bij kleine(re) verenigingen

Uit onze eerdere voortgangsrapportage bleek al dat het niet makkelijk is om alle sportverenigingen mee te krijgen bij de implementatie van de 4 v's (Hoogendam et al., 2024b). Dit kent een aantal oorzaken. Zo kunnen onder meer sportbonden een belangrijke rol spelen, maar die weten verenigingen nog niet altijd overal goed te bereiken. Dit geldt zeker voor de kleinere sportbonden, die hiervoor onvoldoende capaciteit hebben of te maken hebben met veel kleine verenigingen. Om dat op te vangen spelen integriteitsmanagers (IM's) al een belangrijke rol door sportbonden

hierin te ontlasten, maar de capaciteit bij IM's en sportbonden is nog niet toereikend om alle sportverenigingen te ondersteunen (zie Hoogendam et al., 2024b).⁴

Daarnaast zijn kleine verenigingen of verenigingen buiten de grote steden lastiger te bereiken. Daarbij speelt dat urgentiebesef of menskracht vaak nog ontbreekt bij die verenigingen. Het is ook de vraag hoe realistisch het is dat elke (kleine) vereniging zelfstandig aan alle 4 v's voldoet.

● **Meer samenwerking binnen en buiten gemeentegrenzen**

Voor de implementatie van de 4 v's voor sociale veiligheid zijn enkele oplossingen denkbaar. Zo is meer lokale en/of regionale samenwerking tussen lokale intermediaire partners een oplossingsrichting. En moet er meer aansluiting worden gevonden met sportbonden. Voor gemeenten is er ook nog winst te behalen bij domein-overstijgende samenwerking binnen de gemeente en regionale samenwerking tussen gemeenten. Dat is voornamelijk van meerwaarde voor kleine(re) gemeente die zo mee kunnen liften met initiatieven van grotere gemeenten. Zulke regionale samenwerkingen zijn er al op enkele plekken. Hierbij kunnen de adviseurs lokale sport nog een grotere rol spelen. Daarnaast stellen sommige sportbonden en gemeenten de 4 v's verplicht om implementatie te bespoedigen, maar dit vinden niet alle sportbonden en gemeenten wenselijk. Het is dus nog de vraag of dit op grote schaal gaat gebeuren.

Voorkomen moet worden dat de 4 v's vooral een 'afvinklijst' zijn. Er is soms echt een cultuurverandering nodig om daadwerkelijk de sociale veiligheid te vergroten in het dagelijks handelen bij sportaanbieders. Daarvoor is ook veel en langdurige dialoog nodig, die nu vooral gemeenten organiseren met bestuurders, maar die een vervolg moet krijgen binnen sportaanbieders.

Op naar een sterkere keten voor sociale veiligheid

De vier v's gaan vooral over of er voldoende gedaan is om incidenten te voorkomen, terwijl het versterken van de keten voor sociaal veilige sport gaat over het signaleren, melden en opvolgen van incidenten. De mate van verandering bij partnergemeenten bij deze tweede opgave is een stuk diffuser dan bij de eerste opgave. Zo zien we nog niet in de volle breedte terug dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties sportverenigingen wijzen op het belang van goede signalering en opvolging van meldingen en sportverenigingen informeren over het landelijk meldpunt grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast weten we uit onze eerdere voortgangsrapportage dat clubondersteuners vaak nog handelingsverlegen zijn om naar sportverenigingen toe te gaan die ondersteuning nodig hebben.

Ook bij – vooral kleinere – sportverenigingen zien we nog weinig verandering, bijvoorbeeld in het informeren van leden, ouders en werknemers/vrijwilligers over het meldpunt grensoverschrijdend gedrag. De komst van IM's als formeel meldpunt

⁴ In de vorige voortgangsrapportage zagen we al dat er tien IM's zijn aangesteld die werken voor 35 sportbonden. Een aantal grotere sportbonden heeft een 'eigen' IM in dienst. Ook bij het POS is een IM aangesteld (Hoogendam et al., 2024b).

voor grensoverschrijdend gedrag lijkt een stap in de goede richting, maar het is nog te vroeg om te stellen dat sportbonden hiermee beschikken over een goed werkende keten.

Het is begrijpelijk dat intermediaire partners zich eerst hebben gericht op een actieplan voor de 4 v's voor sociale veiligheid en zich vervolgens pas richten op het versterken van de keten. Bij aanvang van SAll en het opstellen van voortgangsindicatoren werd er nog van uitgegaan dat deze veranderingen meer parallel zouden plaatsvinden. In de komende periode van SAll moet er meer aandacht komen voor de verdere implementatie van de 4 v's, maar ook voor het in de praktijk versterken van de keten voor een sociaal veilige sport.

Sociale veiligheid bij ondernemende sportaanbieders meer in beeld

In onze partnergemeenten zien we dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties nagenoeg geen zicht hebben op hoe het met sociale veiligheid bij *ondernemende* sportaanbieders is gesteld. Dit lijkt ook te spelen op landelijke schaal. Dat kan enerzijds te maken hebben met een minder gecentraliseerde organisatie van brancheorganisaties (ten opzichte van sportbonden), maar ook met de relatie tussen gemeenten en ondernemende sportaanbieders. Die is vanuit historisch perspectief minder vanzelfsprekend dan die tussen gemeenten en sportverenigingen.

● Zwembaden en sportscholen

Het Mulier Instituut heeft in 2024 gegevens verzameld over de implementatie van de 4 v's bij zwembaden en vechtsportscholen. Bij deze twee typen ondernemingen zien we dat de 4 v's aanzienlijk vaker zijn ingevoerd dan bij verenigingen. Dat komt mogelijk deels door methodologische verschillen in de onderzoeksaanpak, maar ook door de (verschillende) wijze waarop beide type aanbieders georganiseerd zijn. Daarnaast komt naar voren dat vakkundig geschoold personeel de belangrijkste factor is bij zwembaden en vechtsportscholen voor het tegengaan van ongewenst gedrag. Dit lijkt het belang van een kwalitatief beter/professioneler kader bij sportverenigingen voor een sociaal veiliger sportklimaat te onderstrepen. Daarnaast is het voor vechtsportscholen met sporters die aan wedstrijden deel willen nemen, een vereiste om een keurmerk te hebben. Daarvoor gelden ook eisen voor sociale veiligheid.

● De 4 v's moeilijker toe te passen op ondernemende sport?

Er lijkt geen consensus te zijn over de mate waarin de 4 v's voor sociale veiligheid een-op-een toepasbaar zijn op de ondernemende sport. Enerzijds horen we dat dit wel degelijk het geval is. Anderzijds krijgen we signalen dat ondernemende sportaanbieders (deels praktische) obstakels ervaren bij het invoeren van de 4 v's (zie Hoogendam et al., 2024b). Hoewel we geen uitspraak kunnen doen over alle ondernemende sportaanbieders, geven de cijfers over de zwembaden en vechtsportscholen in ieder geval een indicatie dat het binnen bepaalde typen sportondernemingen heel goed mogelijk is om op grotere schaal de 4 v's toe te passen.

Voor ondernemende aanbieders kan een heldere visie vanuit een overkoepelend orgaan aanbieders helpen om met de 4 v's aan de slag te gaan. Zo'n visie kan de

vorm aannemen van een verplichting, zoals bij het keurmerk van de vechtsportautoriteit het geval is. Een dergelijke stok achter de deur (bv. als voorwaarde voor een subsidie) kan ook de implementatie van de 4 v's voor sportverenigingen een impuls geven.

Betere monitoring nodig

Om beter zicht te krijgen op de implementatie van de 4 v's voor sociale veiligheid zou de monitoringstool van NOC*NSF uitkomst kunnen bieden. Maar de ondernemende sportaanbieders zitten hier niet in. Daarnaast moet er meer contact komen tussen gemeenten/uitvoeringsorganisaties en ondernemende sportaanbieders. Hier kunnen de lokale POS-kantoren een rol in spelen.

6.2 Vitale sportaanbieders

Clubondersteuning geeft boost aan sportverenigingen

Bij het thema Vitale sportaanbieders zien we veel positieve ontwikkelingen. De veranderingen zien we terug bij alle drie de intermediaire partners, hoewel dit ook hier bij sportverenigingen in mindere mate optreedt. Gemeenten hebben financiële middelen (BRC-gelden) ingezet voor clubondersteuning. Daardoor zijn er bij uitvoeringsorganisaties clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers actief. Uitvoeringsorganisaties zijn vervolgens sportverenigingen gaan attenderen op deze ondersteuningsmogelijkheden. Deze zijn op hun beurt ook meer gebruik gaan maken van deze mogelijkheden. Zo hebben verenigingen meer aanvragen gedaan bij de uitvoeringsorganisaties voor clubondersteuning.

Clubondersteuning: van organisatie naar kwaliteit

Er is in de afgelopen tijd veel aandacht geweest voor de organisatorische kant van clubondersteuning. Zo is er betere samenwerking ontstaan binnen het lokale netwerk. Gemeenten, uitvoeringsorganisaties, sportverenigingen en andere lokale partijen staan beter met elkaar in contact.

● Sport- en beweegloketten

Op enkele plekken heeft deze lokale (en soms regionale) samenwerking geresulteerd in de oprichting van een sport- en beweegloket. Zo zijn er op dit moment veertien officiële sport- en beweegloketten actief in Nederland. Op veel plekken is er nog geen officieel loket. Op die plekken is de oprichting van een sport- en beweegloket (dit geldt ook voor de sportplatformen) geen doel op zich, maar is de samenwerking, en daarmee de loketgedachte, belangrijker (Hoogendam et al., 2024b). Het resultaat van een goed functionerend lokaal of regionale netwerk is dat gemeenten of uitvoeringsorganisaties de ondersteuningsbehoeften van sportverenigingen beter in kaart weten te brengen. Op basis van deze hulpvragen kan passend(er) ondersteuningsaanbod worden aangereikt.

● Eerste stap gezet, kwaliteit blijft nog achter

We kunnen concluderen dat de eerste stap – het organisatorisch inrichten van clubondersteuning voor sportverenigingen – is gezet. Tegelijkertijd blijft de *kwaliteit*

van clubondersteuning nog achter. Dit constateerden we ook al in een eerdere voortgangsrapportage (Hoogendam et al., 2024b). Volgens de VSG-regioadviseurs komt dat doordat de vraag naar clubondersteuning vanuit verenigingen en het aanbod (ook van de hoeveelheid clubondersteuners) niet goed op elkaar aansluiten. Om dat (tekort) op te vangen kan lokale of regionale samenwerking en afstemming een rol spelen. Bijvoorbeeld wanneer er vanuit sportaanbieders meerdere dezelfde hulpvragen aanwezig zijn. Dat maakt het mogelijk om hulpvragen samen (en daarmee efficiënter) op te pakken. Om die lokale samenwerking en afstemming te bevorderen, ligt een belangrijke aanjaagfunctie bij de adviseurs lokale sport.

● Goede opleiding en arbeidsvoorwaarden nodig

Om de kwaliteit van clubondersteuning structureel te verbeteren kunnen sportbonden samen een opleiding voor clubondersteuning ontwikkelen. Door hier samen in op te trekken kan de kennis en expertise – op sport generieke vraagstukken – vanuit alle sportbonden worden samengevoegd. Daarnaast zijn – in meer randvoorwaardelijke zin – (goede) arbeidsvoorwaarden voor clubondersteuners van belang. Daarmee wordt het vak van clubondersteuner aantrekkelijker voor sportprofessionals. Vanuit de ‘Human Capital Agenda sport en bewegen’ is hier inmiddels al aandacht voor.

Clubondersteuning voor alle sportaanbieders

In beginsel is de ambitie van SAIL dat clubondersteuning toegankelijk en beschikbaar is voor *alle* sportaanbieders. Maar de clubondersteuning is nog vooral gericht op sportverenigingen en niet op ondernemende sportaanbieders. Zo ontbreekt vanuit gemeenten en uitvoeringsorganisaties (nog altijd) het zicht op de ondernemende sportaanbieders binnen SAIL.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat gemeenten zich van oudsher minder bemoeien met ondernemende sportaanbieders dan met sportverenigingen. Voor gemeenten zijn ondernemende sportaanbieders een relatief nieuwe samenwerkingspartner en is samenwerking nog niet vanzelfsprekend (zie ook Hoogendam et al., 2024b). Daarnaast zien niet alle gemeenten het als hun taak om ondernemende sportaanbieders te ondersteunen. De keuze hiervoor ligt bij gemeenten zelf. Het is op zich niet verwonderlijk dat gemeenten publieke middelen niet inzetten voor het ondersteunen van ondernemende sportaanbieders, zeker wanneer de financiële mogelijkheden schaars(er) zijn.

De lokale verbinding met ondernemende sportaanbieders kan onder meer gezocht worden door POS-kantoren (of een ander netwerk van sportondernemers) aan te laten sluiten bij de sport- en beweegloketten. Uiteindelijk kan er dan een lokaal of regionaal punt ontstaan waar alle sportaanbieders terecht kunnen voor passende ondersteuning (naar gelang de behoefte). Een verdere lokale of regionale samenwerking met ondernemende sportaanbieders ligt in ieder geval voor de hand, ook vanuit de gedachte van SAIL. Ondernemende sportaanbieders hebben een grote plek in de sportsector en kunnen een belangrijke (maatschappelijke) meerwaarde vervullen bij het bereiken en bedienen van specifieke doelgroepen. Een financiële

compensatie voor dergelijke inzet, in de vorm van een opdrachtformulering, is goed te rechtvaardigen.

Zicht op de kwaliteit van het kader ontbreekt

Voornamelijk de clubkadercoaches, die vanuit de BRC worden ingezet voor clubondersteuning, houden zich bij sportverenigingen bezig met het verbeteren van de kwaliteit van het sportkader. Daarmee is de eerste stap gezet om de kwaliteit van het sportkader te verbeteren. Maar het ontbreekt aan zicht op of de inzet van clubkadercoaches (en andere ondersteuningsmogelijkheden), daadwerkelijk hebben geleid tot een verbetering van het kader. Het is daarom van belang dat gemeenten of uitvoeringsorganisaties de kwaliteit van het sportkader monitoren.

Beperkte (financiële) middelen vragen om samenwerking en efficiëntie

Het startpunt, en de aanjager, van de positieve ontwikkelingen binnen het thema Vitale sportaanbieders zijn de subsidiemogelijkheden voor clubondersteuning vanuit gemeenten. Dit is een succes gebleken, gezien de vele aanvragen vanuit sportverenigingen. Vanwege de beperkte uitvoeringscapaciteit bij sportverenigingen is de inzet van clubkadercoaches, verenigingsmanagers en sportparkmanagers op veel plekken van meerwaarde. Onze partnergemeenten zagen het aantal aanvragen voor financiële ondersteuning vanuit sportverenigingen stijgen. Daarnaast zijn volgens NOC*NSF in anderhalf jaar tijd 4.500 sportclubs en 60.000 kaderleden ondersteund via services die vanuit SAI beschikbaar zijn gesteld. We veronderstellen dat veranderingen zonder deze aandacht en inzet niet in dezelfde mate waren opgetreden.

Maar er zijn (nog) onvoldoende structurele middelen beschikbaar om een (verdere) professionalisering bij sportverenigingen te bevorderen. De financiering van clubkadercoaches, verenigingsmanagers of sportparkmanagers door verenigingen is namelijk vaak niet haalbaar. De landelijke services van SAI, die waren gereserveerd tot en met 2026, zijn inmiddels al volledig benut. Financiële tekortkomingen (bij gemeenten) kunnen de ingezette veranderingen onder druk zetten, horen we van onze partnergemeenten. Dit lijkt vooral te spelen bij kleinere en middelgrote gemeenten, die vaak zelf al minder capaciteit en budget beschikbaar hebben.

Om een (eventueel) tekort aan financiële middelen op te vangen, kunnen gemeenten zich (nog) meer gaan richten op samenwerking. Bijvoorbeeld door het bundelen van budgetten. Daarnaast kunnen ze data gebruiken om de middelen die er nog wel zijn, efficiënter in te zetten (wat is waar nodig en voor wie?).

6.3 Ruimte voor sport en bewegen

Weinig uitvoering vanuit SAI

De voortgang binnen het thema Ruimte voor sport en bewegen hebben slechts twee partnergemeenten gemonitord. Dat komt doordat er vanuit SAI nauwelijks uitvoering aan gegeven wordt. Het is niet zo dat thema lokaal onbelangrijk gevonden wordt: ten opzichte van SAI is de aandacht in nagenoeg alle

sportakkoorden gelijk gebleven of zelfs toegenomen (Hoogendam et al., 2023). De uitvoering is echter veelal bij andere beleidsterreinen belegd. Daarnaast gaat gemiddeld 75 procent van het sportbudget al naar sportaccommodaties (denk aan exploitatielasten e.d.). Het is de vraag of je echt kunt verwachten dat daar vanuit SAI nog verder op wordt (bij)gestuurd.

Uit gesprekken met betrokken partijen, zoals VSG regioadviseurs en de partnergemeenten, blijkt dat gemeenten ruimte en sport vaak nog als losse beleidsthema's beschouwen. De beoogde kruisbestuiving op gemeentelijk niveau is nog verre van realiteit. Zo zit sport niet structureel aan tafel bij vraagstukken over ruimtelijke ordening en lijkt de samenwerking tussen sport en onderwijs nog beperkt.

Steeds meer gemeenten zetten bijvoorbeeld in op actieve mobiliteit met het STOMP-ordeningsprincipe (een ontwerpprincipie vanuit de verkeerskunde voor stedenbouwkundige plannen). Maar dat valt dan binnen het domein 'mobiliteit', en sport wordt daar niet bij betrokken. Idealiter zou het beweegvriendelijker maken van de omgeving het hoofddoel zijn en draag je daar met elkaar aan bij, maar dat gebeurt nog weinig. Maar er kan wel degelijk nog meer worden bereikt op dit thema vanuit SAI.

Kansen voor de sport op het gebied van ruimte

Het is wenselijk (en mogelijk) om doelen uit SAI te vervlechten met de bredere beleidsthema's binnen een gemeente. Zo kun je meer voor elkaar krijgen dan wat mogelijk is vanuit het sportakkoord en de daarbij horende uitvoeringsbudgetten.

Hiervoor is er een aantal kansen:

- Sport kan meer verbonden worden met de omgevingsvisie en het thema leefbaarheid. Vanuit de omgevingsvisie is er een sterke link met gezondheid en ruimte. En de mogelijkheden om te sporten zijn een belangrijk element van leefbaarheid in kleine kernen. Vanuit het sportakkoord kun je meepraten en meedenken over concrete stappen die bijdragen aan het betreffende beleidsthema én het thema Ruimte voor sport en bewegen. Maar ook is samenwerking mogelijk tussen bijvoorbeeld de sportsector en de toeristische sector.
- Volgens de VSG-regioadviseurs kan nog (meer) verbinding worden gezocht met de Beweegalliantie, omdat de basis van ruimte vooral bewegen (wandelen, bewegen, fietsen) is.

● Sport als onderdeel van gebiedsontwikkeling

Landelijke inspanningen zijn erop gericht om sport meer onderdeel te laten zijn van gebiedsontwikkeling, maar veelal op de iets langere termijn. Uit onze vorige rapportage over SAI (Hoogendam et al., 2024b) bleek dat NOC*NSF, sportbonden en POS de wens hebben om bij te dragen aan efficiënter gebruik van sportlocaties. Zij hebben ook ideeën over hoe dit zou kunnen. Een volgende stap zou zijn om deze ideeën ook daadwerkelijk uit te gaan voeren. Ook is er nu bijvoorbeeld al een handreiking voor gemeenten om een integraal huisvestingsplan (IHP) sport op te

stellen. Daar kunnen gemeenten mee aan de slag. Hopelijk leidt dat ertoe dat het aantal gemeenten met een IHP sport – over een aantal jaar weliswaar – een stuk hoger is.

Daarnaast heeft het ministerie van VWS een onderzoek uitgezet over de vraag of er landelijke richtlijnen of normen moeten komen voor ruimte voor sport en bewegen. De vraag achter dat onderzoek is vooral of het huidige instrumentarium van gemeenten (omgevingsvisies, omgevingsplannen e.d.) voldoende is om genoeg ruimte voor sport te garanderen in ruimtelijke ontwikkelingen. Het ontbreken van harde normen en eisen voor ruimte voor sport en bewegen kan ertoe leiden dat het geen plek krijgt in ruimtelijke plannen. Die zijn er bijvoorbeeld wel voor parkeren, waardoor dat eerst wordt ingetekend in de ruimtelijke plannen. De ruimte die ‘overblijft’ is dan voor sport/bewegen. Maar ook dit traject heeft tijd nodig.

Veranderingen in beeld brengen

Dat de uitvoering van het thema voornamelijk bij andere beleidsafdelingen ligt, wil nog niet zeggen dat er lokaal helemaal geen verandering te zien is. Een verandering kan zijn dat je als beleidsafdeling sport structureel aan tafel zit met het andere beleidsterrein over de rol van de beweegvriendelijke omgeving. Of dat bij nieuwbouw of herontwikkeling de ruimte voor sport en bewegen integraal wordt meegenomen in de plannen (al dan niet gedreven door harde normen en eisen).

Maar dit zijn gewenste en gedroomde veranderingen waarvan op dit moment nog geen sprake is. Het is in onze ogen dan ook zinvol om de voortgang binnen het thema ook te monitoren wanneer de verantwoordelijkheid bij andere beleidsterreinen is ondergebracht. Denk bijvoorbeeld aan het monitoren van de betrokkenheid bij lokale overlegstructuren, lokale kaders waar de rol van sport en bewegen in geborgd is, of de rol die sport speelt in de gemeentelijke omgevingsvisie. Deze veranderingen zijn goed in beeld te brengen.

6.4 Tot slot

Door bovenstaande ontwikkelingen (lees: veranderingen) is een eerste belangrijke bouwsteen gelegd voor het verstevigen van het fundament van de sport. Al zijn de veranderingen niet onder alle intermediaire partners en binnen alle drie de thema's al even goed op gang gekomen. Dit lijkt vooral te komen doordat focus, inzet en implementatie meer trapsgewijs plaatsvinden dan parallel aan elkaar.

We zien daarnaast minder verandering bij de gewenste en gedroomde veranderingen, die verder moeten bijdragen aan dit fundament. Dit verbaast ons niet, omdat voor deze veranderingen meer tijd en inspanning nodig is. Toch zien we op onderdelen ook al wat ontwikkeling bij de gewenste en zelfs bij de gedroomde veranderingen.

Over het geheel lijkt het erop dat SAll partijen nader tot elkaar heeft gebracht, heeft bijgedragen aan plannen op de verschillende thema's en heeft geleid tot (eerste) concrete stappen. We zien zowel bij het thema Sociaal veilige sport als bij Vitale

sportaanbieders dat samenwerkingen op allerlei fronten van essentieel belang zijn voor het vervolg. Sportbonden en de ondernemende sportaanbieders kunnen daar nog meer bij betrokken worden.

Wanneer we de volgende voortgangsrapportages over deze drie thema's maken (Q3 2026 en Q1 2027), zou het fundament verder verstevigd moeten zijn. Maar daarvoor is het van belang dat alle aandacht en plannen binnen de thema's verder geïmplementeerd worden, bij alle intermediaire partners, en dat samenwerkingen worden geïntensiveerd.



Bronnen

Centrum Veilige Sport Nederland (2023). *Jaarverslag 2023*.

Van Eijk, J., & Hoogendam, A. (2024). *Veranderopgaven en voortgangs-indicatoren: bijlage bij het Monitorplan Sportakkoord II*. Mulier Instituut.

Geurink, N., Van Vugt, H., Kools, M., & Hoekman, R. (nog te verschijnen). *Monitor Lokaal Sportbeleid 2024*. Mulier Instituut.

Gómez Berns, A., Van Stam, W., Keijzer, M., & Baggen, W. (2024). *Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2023*. Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Kusters, A., De Kwaasteniet, R., Van Vugt, H., & Geurink, N. (2023). *De lokale sportakkoorden herijkt: monitor Sportakkoord II: voortgangsrapportage december 2023*. Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Kusters, A., & Duijvestijn, M. (2024). *Monitorplan Sportakkoord II: versie 2; maart 2024*. Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Kusters, A., & Gutter, K. (2024a). *Werken aan het fundament: monitor Sportakkoord II: voortgangsrapportage juni 2024*. Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Rappange, D., Baggen, W., Pulles, I., & Kools, M. (2024b). *Fundament versterkt: monitor Sportakkoord II: perspectief vanuit sportbonden, POS en adviseurs lokale sport*. Mulier Instituut.

Keijzer, M., Van Stam, W., Baggen, W., Greeven, A., & Gómez Berns, A. (2024). *De clubontwikkelaar: profiel van de Brede Regeling Combinatiefuncties*. Mulier Instituut.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Vereniging Sport en Gemeenten, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, NOC*NSF & Platform Ondernemende Sportaanbieders (2023). *Hoofdpijnen Sportakkoord II: Sport versterkt*.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2024). *Werkplan Sportakkoord II: Van Hoofdpijnen naar uitvoering*.

NOC*NSF (z.d.). *Basiseisen sociale veiligheid*.

Bijlage 1 – Stappenplan begeleidingstraject

In deze bijlage geven we een gedetailleerde beschrijving van het stappenplan dat het Mulier Instituut en de partnergemeenten samen hebben doorlopen om de voortgang van de lokale sportakkoorden in kaart te brengen.

Stap 1: oriëntatie

We startten met het bestuderen van de lokale sportakkoorden van de partnergemeenten. Daarin keken we welke thema's en opgaven er in het sportakkoord centraal staan. Vervolgens heeft er een kennismakingsgesprek plaatsgevonden met de verantwoordelijke gemeenteambtenaar en/of coördinator Sport & Preventie (CSP) van het sportakkoord. Het doel van dit gesprek was om:

- de gemeente te informeren over de methode Outcome Mapping (OM) en hoe we deze toepassen om de uitvoering van het lokale sportakkoord te monitoren;
- een idee te geven van wat deze wijze van monitoring van de gemeente vraagt en hoe de begeleiding vanuit het Mulier Instituut eruitziet;
- een idee te krijgen van hoe het sportakkoord binnen de gemeente is georganiseerd (het Mulier Instituut heeft dit vooraf bestudeerd);
- een startbijeenkomst in te plannen.

Stap 2: startbijeenkomst(en) met partnergemeenten

Vervolgens hebben er één of meerdere startbijeenkomsten plaatsgevonden met de belangrijkste betrokkenen van het lokale sportakkoord. Dit is voornamelijk bedoeld om voldoende informatie te verzamelen om een monitorplan te kunnen opstellen.

De startbijeenkomst had als doel om:

- de betrokkenen van het lokale sportakkoord te informeren over de methode OM en hoe we deze toepassen bij de monitoring van het lokale sportakkoord;
- prioriteiten te stellen voor de monitoring: welke van de negentien opgaven uit SALL we gaan monitoren en in welke opgaven inzicht het meest wenselijk is;
- met elkaar na te gaan hoe we de monitoring kunnen uitvoeren en wie we daarbij kunnen inzetten;
- een (globale) planning en vervolgafspraken te maken (wat verwacht de gemeente van het Mulier Instituut en andersom).

Het prioriteren van de negentien opgaven in de monitoring is in deze stap het belangrijkste onderdeel. Vanwege de tijdrovende methodiek van monitoring (de opgaven vallen uiteen in meerdere veranderopgaven en voortgangsindicatoren) is het voor gemeenten niet realistisch om op alle negentien opgaven te monitoren. En soms is dat ook niet noodzakelijk. We hebben dus keuzes gemaakt op basis van de

inhoud van het lokale sportakkoord. Als in een sportakkoord bijvoorbeeld geen aandacht is voor bewegen voor de jongste jeugd (0-3 jaar), gaan we daar niet op monitoren.

Bij de monitoring van SAll kiest het Mulier Instituut ieder jaar voor een andere focus. In 2024 lag de focus op de thema's Sociaal veilige sport, Vitale sportaanbieders en Ruimte voor sport en bewegen. Om consistentie te houden in de monitoring en deze behapbaar te houden voor gemeenten, heeft het Mulier Instituut het voorstel gedaan om (in ieder geval) te focussen op deze thema's. Toch boden we elke gemeente de ruimte om hiervan af te wijken als ze dat wilde.

Stap 3: opstellen monitorplan

De opbrengst van de startbijeenkomst heeft het Mulier Instituut vervolgens uitgewerkt in een monitorplan. Dit voorstel hebben we gedaan aan de contactpersoon van de gemeente, de CSP of het kernteam. In het voorstel beschreven we onder meer:

- de monitoringsprioriteiten voor het lokale sportakkoord;
- wie op welk moment de informatie verzamelt en welke methoden we daarvoor kunnen toepassen;
- wie deze informatie gebruikt en met welk doel;
- wat de afspraken zijn over de verdeling van de werkzaamheden en de begeleiding die het Mulier Instituut biedt.

Stap 4: dataverzameling

Met het monitorplan en de digitale voortgangsformulieren hebben de partnergemeenten de benodigde informatie verzameld op het niveau van veranderopgaven en voortgangsindicatoren (aan de hand van scores). Niet alleen voor de gemeente als intermediaire partner, maar ook voor de andere intermediaire partners.

De reden dat partnergemeenten deze data zelf hebben verzameld, is dat zij zelf het dichtst bij de uitvoering staan en daardoor het best de voortgang in kaart kunnen brengen. Het Mulier Instituut begeleidt dit proces van een afstand en ondersteunt waar mogelijk.

De partnergemeenten hadden drie mogelijkheden om de data te verzamelen:

- de gemeente (intermediaire partner) vult zelf, op basis van eigen inzicht, het voortgangsformulier in voor de andere intermediaire partners;
- de gemeente haalt informatie op bij intermediaire partners of lokale betrokkenen die zicht hebben op de veranderopgave, en vult met dat inzicht het voortgangsformulier in;
- de gemeente stuurt het voortgangsformulier door naar de intermediaire partner, die zelf het voortgangsformulier invult.

Om te borgen dat de antwoorden een goed beeld geven van de situatie in een partnergemeente en bruikbaar zijn voor de rapportage, hebben we een aantal stappen ondernomen.

We hebben tussentijds de antwoorden bekeken en bij onduidelijkheden en punten die opvielen in de beantwoording contact opgenomen met de partnergemeenten. Daarbij hebben we vaak benadrukt dat er geen goed of fout is. Ook wanneer er geen verandering zichtbaar is, wil dat niet betekenen dat er niks is gebeurd. Daarnaast kan een 'lage' score ook juist bewustwording en urgentie creëren bij alle intermediaire partners om in actie te komen. En soms kan het een bewuste keuze zijn om ergens (nog) niet op in te zetten. Daarnaast hebben we door de CoP's met alle partnergemeenten en het gesprek met de regioadviseurs de uitkomsten beter kunnen duiden.

Stap 5: data analyse en terugkoppeling

Tot slot is het Mulier Instituut aan de slag gegaan met de data analyse van de digitale voortgangsformulieren. De partnergemeenten hebben vervolgens een terugkoppeling ontvangen van deze data (specifiek voor hun gemeente). Met deze terugkoppeling kunnen de partnergemeenten de acties binnen SAIL tussentijds bijsturen.

Verder organiseert het Mulier Instituut meerdere keren per jaar een CoP, waarbij de partnergemeenten ook informatie met elkaar kunnen uitwisselen. Ook dit is onderdeel van lerend beleid.

Bijlage 2 – Voorbeeld voortgangsformulier

Figuur B2.1

Voortgangsformulier voor waarborgen en bespreekbaar maken van sociaal veilige sport – gemeente

Datum	(in te vullen door partnergemeente)
Thema	Sociaal veilige sport
Intermediaire partner	Gemeente
Veranderopgave	De gemeente stimuleert actief het toepassen van de vier basiseisen bij sportaanbieders en faciliteert ondersteuning aan sportaanbieders bij verbetering van de sociale veiligheid. De gemeente geeft expliciet aandacht aan sociale veiligheid in hun beleid op verschillende beleidsterreinen (sport, jeugd, onderwijs, zorg, cultuur). Vooruitlopend op wettelijke verankering borgt de gemeente een sociaal veilige sportomgeving, bijvoorbeeld door het voldoen aan de vier basiseisen als voorwaarde te stellen om in aanmerking te komen voor subsidie.
Dataverzamelmethode	(in te vullen door partnergemeente)
Data ophalen bij	(in te vullen door partnergemeente)

Voortgangsindicatoren

Verwachte verandering

De gemeente stelt een concreet actieplan op om de basiseisen bij alle sportaanbieders in te voeren. De gemeente zorgt voor ondersteuning aan sportaanbieders bij het sociaal veiliger maken van hun organisatie, onder ander door ervoor te zorgen dat hiervoor lokaal voldoende ondersteuners aanwezig zijn.

Gewenste verandering

De gemeente gebruikt een CRM registratiesysteem, waarin wordt bijgehouden welke clubs zich houden aan de basiseisen.

Om in aanmerking te komen voor gemeentelijke subsidie, ondersteuning of het huren van gemeentelijke accommodaties, stelt de gemeente als voorwaarde dat de club voldoet aan de basiseisen.

Gedroomde verandering

Beleid ten aanzien van sociaal veilige sport is ingebed in breed, domein overstijgend sociaal veiligheidsbeleid. Als onderdeel van dit brede beleid ten aanzien van sociale veiligheid stimuleert de gemeente samenwerking en uitwisseling tussen partijen uit verschillende domeinen.

Aanvullende vragen over de verandering van de veranderopgave als geheel

Beschrijf zo concreet mogelijk welke veranderingen u ziet bij de veranderopgave:

(in te vullen door partnergemeente)

Bij wie ziet u de meeste verandering, en wat is daarvan de reden?**

(in te vullen door partnergemeente)

Waaruit blijkt dat er verandering is?

(in te vullen door partnergemeente)

Bij wie ziet u nog geen of weinig verandering en wat is daarvan de reden?**

(in te vullen door partnergemeente)

Zijn er andere veranderingen die niet in de voortgangsindicatoren beschreven staan?

(in te vullen door partnergemeente)

Op welke wijze hebben de acties en maatregelen bijgedragen aan de geconstateerde verandering?

(in te vullen door partnergemeente)

Wat heeft geholpen bij de uitvoering?

(in te vullen door partnergemeente)

Wat heeft de uitvoering belemmerd?

(in te vullen door partnergemeente)

Welke lessen kunnen we hieruit trekken en welke aanpassingen aan het programma of de uitvoering zijn nodig?

(in te vullen door partnergemeente)

Bron: Mulier Instituut, 2025.

* 0=Geen verandering, 1=Weinig; 2=Matig; 3=Veel.

** Met 'wie' bedoelen we (groepen) personen, een laag of afdeling(en) binnen de gemeentelijke organisatie of relevante contacten buiten de gemeentelijke organisatie.

Walter Baggen
w.baggen@mulierinstituut.nl

David Rappange
d.rappange@mulierinstituut.nl

Marleen Kools
m.kools@mulierinstituut.nl

Pelle Bronkhorst
p.bronkhorst@mulierinstituut.nl

Waldemar Wessels
w.wessels@mulierinstituut.nl

Jordy van Eijk
j.vaneijk@mulierinstituut.nl

Ine Pulles
i.pulles@mulierinstituut.nl