mulier instituut

Rapport

POS-kantoren in Nederland

Een onderzoek naar het ontstaan, de voortgang en het vervolg van netwerken van ondernemende sportaanbieders

Rutger de Kwaasteniet | Walter Baggen | Jordy van Eijk | Janine van Kalmthout

Mulier Instituut | 2025

POS-kantoren in Nederland

Een onderzoek naar het ontstaan, de voortgang en het vervolg van netwerken van ondernemende sportaanbieders

Met ondersteuning van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Mulier Instituut
Rutger de Kwaasteniet
Walter Baggen
Jordy van Eijk
Janine van Kalmthout

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

© Mulier Instituut
Utrecht, 6 juni 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.

Inhoudsopgave

POS-kantoren in Nederland

Samenvatting **5**

1 Inleiding **8**

1.1 Aanleiding 8

1.2 Doelstellingen en relevantie 9

1.3 Onderzoeksvragen 9

1.4 Methoden 10

2 Ontstaan **13**

2.1 Centraal aanspreekpunt 13

2.2 Behartiging uiteenlopende belangen 15

2.3 Netwerk en uitwisseling 18

3 Voortgang **19**

3.1 Beginstadium 19

3.2 Netwerkuitbreiding 19

3.3 Zichtbaarheid 20

4 Vervolg **22**

4.1 Strategiebepaling 22

4.2 Ondersteuning inwinnen 23

4.3 Communicatie en marketing 25

5 Conclusie & aanbevelingen **27**

5.1 Conclusies 27

5.2 Aanbevelingen 29

Bronnen **32**

Bijlage 1 – Leidraad interviews kartrekkers **33**

Bijlage 2 – Leidraad interviews ambtenaren en sportservice-organisaties gemeente A **34**

Bijlage 3 – Leidraad procesbegeleider gemeente C **35**

Samenvatting

POS-kantoren in Nederland

POS-kantoren

Het Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS) ontstond in 2019, om de belangen van ondernemende sportaanbieders te behartigen in lokaal en nationaal beleid gericht op sport en bewegen. Sinds 2019 stimuleert het POS de oprichting van 'POS-kantoren.' Dit zijn netwerken van ondernemende sportaanbieders die de maatschappelijke impact van de ondernemende sport lokaal beter voor het voetlicht willen brengen en willen verwezenlijken.

Het is onduidelijk om welke redenen POS-kantoren precies ontstaan, welke voortgang zij sindsdien boeken, en hoe zij hun vervolg voor zich zien. Daarom onderzocht het Mulier Instituut dat door in te zoomen op vijf POS-kantoren.

Ontstaan

POS-kantoren ontstaan vooral om drie redenen:

- Gemeenten stimuleren de oprichting van de kantoren, zodat er voor hen onder sportondernemers één centraal aanspreekpunt ontstaat. Sportondernemers dragen bij aan de doelstelling van gemeenten dat zoveel mogelijk van hun inwoners gaan en blijven sporten en bewegen.
- In het kader van deze en andere doelstellingen zijn POS-kantoren ook een spreekbuis van sportondernemers richting gemeenten. Oftewel: de kantoren behartigen de belangen van de ondernemende sportaanbieders. Bijvoorbeeld om invloed uit te oefenen op het lokale sport- en beweegbeleid.
- De kantoren ontstaan ten derde omdat het relevante netwerken zijn waarin sportaanbieders kennis en ervaringen uit kunnen wisselen.

Voortgang

POS-kantoren zijn recent opgericht. Ze hebben vooralsnog niet of nauwelijks geconcretiseerd wat hun doelstellingen en strategieën zijn. Momenteel zijn de kantoren bezig met het uitbreiden van hun netwerk van aangesloten sportondernemers, en met het vergroten van hun zichtbaarheid.

Vervolg

Wat het vervolg betreft richten de POS-kantoren zich vooral op het organiseren van strategische sessies. Die zijn bedoeld om de kansen, uitdagingen en behoeften van lokale sportondernemers (beter) in beeld te brengen. Vervolgens kunnen ze de doelstellingen en strategieën daarmee in lijn brengen.

Conclusies

Sportondernemers én gemeenten zien de mogelijkheden van POS-kantoren

De kantoren fungeren voor gemeenten vooral als aanspreekpunt namens sportondernemers. Gemeenten kunnen via de kantoren samenwerken en communiceren met sportondernemers. Andersom zijn de kantoren voor sportondernemers vooral een spreekbuis richting gemeenten. Dat betekent dat zij hun gezamenlijke belangen via de kantoren kunnen behartigen en vertegenwoordigen.

Doorpakken ontbreekt na voortvarende start
De POS-kantoren hebben nog niet of nauwelijks doelstellingen en strategieën bepaald. Dat is wel nodig om daaraan concrete projecten en activiteiten te kunnen ontlenen die de toegevoegde waarden van de kantoren zichtbaar maken.

Gezamenlijke doelen, relevantie en urgentie belangrijk bij doorpakken
Doorpakken, door doelstellingen en strategieën te bepalen in het verlengde van de ontstaansredenen van de POS-kantoren, gebeurt niet zomaar. Daarvoor is het nodig om strategische sessies te organiseren, waarbij vooral de gezamenlijke doelen van sportondernemers, en de relevantie en urgentie die de POS-kantoren voor hen hebben, centraal kunnen staan. De POS-kantoren wensen hierbij ondersteund te worden door het POS, maar vinden dat die ondersteuning niet snel genoeg van de grond komt en te weinig gestructureerd is.

Netwerken van meerwaarde
In de contexten van de POS-kantoren die we onderzochten, zijn momenteel geen prangende vraagstukken aan de orde. De POS-kantoren zijn van meerwaarde, omdat sportondernemers hierdoor snel en efficiënt (met stakeholders) samen kunnen werken als die vraagstukken zich wel voordoen. En omdat sportondernemers er relevante kennis en ervaringen uit kunnen wisselen over hun (gemeenschappelijke) kansen en uitdagingen.

Aanbevelingen

We adviseren POS-kantoren om strategische sessies te organiseren. Daarnaast adviseren we het POS om te kijken naar hoe hun ondersteuningsaanbod beter aan kan sluiten bij de behoeften van POS-kantoren. POS-kantoren willen waar dat kan ook ondersteund worden door gemeenten. Maar gemeenten zien voor zichzelf geen regisserende rol weggelegd bij het bepalen van de strategie van POS-kantoren. Wel willen ze daarover meedenken. We adviseren het POS, de POS-kantoren en gemeenten om te bespreken wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten.

Tot slot staan de POS-kantoren voor min of meer dezelfde uitdaging om hun strategie te bepalen. Ze kunnen leren van elkaars inspiratie, kennis en ervaring. Dit ziet het POS ook zo. We adviseren het POS daarom om onderlinge verbinding tussen de kantoren te regisseren, zodat ze maximaal van elkaar kunnen leren.

mulier
instituut

Hoofdstuk 1

Inleiding

Het Mulier Instituut deed onderzoek naar 'POS-kantoren'. We beschrijven in dit eerste hoofdstuk wat het POS en POS- kantoren zijn, en waarom en hoe we ze onder de loep namen.

1.1 Aanleiding

POS

Het Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS) ontstond in 2019 om de belangen van de ondernemende sportaanbieders te behartigen in lokaal en nationaal beleid gericht op sport en bewegen.

Voor 2019 werden die belangen ook al behartigd, maar meer gefragmenteerd. Op de website van het POS staat dat de ondernemende sport voor 2019 'voor het grootste deel uit eilandjes van sportspecifieke brancheverenigingen bestond'. Het POS geeft aan dat via hen de verbinding tussen de verschillende branches in de ondernemende sport is gelegd. (POS, z.d.-a). In 2021 werd het POS een formele stichting (POS, z.d.-a).

Ondernemende sportaanbieders – hierna in dit rapport veelal aangeduid als 'sportondernemers' – organiseren sport- en beweegactiviteiten op commerciële basis. Voorbeelden van deze aanbieders zijn dans-, padel-, fitness-, zwem- en golfaanbieders. In iedere tak van sport kunnen sportondernemers zich, op basis van een lidmaatschap, aansluiten bij en verenigen in brancheorganisaties. Zo kunnen fitnessaanbieders zich aansluiten bij NL Actief en zwembaden bij de Vereniging Werkgevers in Zwembaden en Zwemscholen (WiZZ).

Brancheorganisaties als NL Actief en WiZZ kunnen zich op hun beurt – ook op basis van een lidmaatschap – aansluiten bij het POS. Het POS is een koepelorganisatie en te zien als de evenknie van NOC*NSF, maar dan voor de ondernemende sport. Brancheorganisaties zijn de directe leden van het POS, ondernemende sportaanbieders de indirecte. In 2025 zijn bij het POS ongeveer 6.000 ondernemende sportaanbieders aangesloten, via achttien brancheorganisaties (POS, z.d.-b).

De missie van het POS is 'een fitter en vitaler Nederland, door met ondernemende sport meer mensen meer in beweging te krijgen' (POS, z.d.-b). Doelstellingen die van deze missie zijn afgeleid, zijn het zichtbaar(der) maken en realiseren van de maatschappelijke impact van de ondernemende sportaanbieders in het Nederlandse sportlandschap (POS, z.d.-b).

In het licht van deze doelstellingen behartigt het POS de belangen van de ondernemende sportaanbieders in diverse nationale beleidsprogramma's en beleidsoverleggen, zoals het Sportakkoord II, de Beweegalliantie, het

Samenwerkingsverband Sportief Verbinden, en het Sectoroverleg Sport en Sportief bewegen (POS, z.d.-c).

POS-kantoren

Sport is vooral een lokale aangelegenheid. Sportondernemers hebben er volgens het POS baat bij om zich in gemeenten te verenigen in lokale netwerken. Het POS noemt deze lokale netwerken POS-kantoren.

De organisatie stelt dat de kantoren sportondernemers kunnen helpen om de maatschappelijke impact van de ondernemende sport voor het voetlicht te brengen en te verwezenlijken (POS, z.d.-e). Bijvoorbeeld doordat POS-kantoren sportondernemers kunnen vertegenwoordigen in sportbeleid, zoals de lokale sportakkoorden die zijn gesloten in het kader van het landelijke Sportakkoord II.

Sinds maart 2023 stimuleert het POS de oprichting van POS-kantoren. Per juni 2025 zijn er 41 POS-kantoren in 43 gemeenten. In verschillende gemeenten worden daarnaast voorbereidingen getroffen om POS-kantoren op te richten.

Ontbrekende inzichten

Er worden steeds meer POS-kantoren opgericht. Toch is onduidelijk om welke redenen dat precies gebeurt. Ook is het onduidelijk welke voortgang de POS-kantoren boeken sinds hun oprichting, en hoe zij hun vervolg voor zich zien.

1.2 Doelstellingen en relevantie

Met dit onderzoek willen we inzicht krijgen in het functioneren van de POS-kantoren. We brengen in kaart hoe de oprichting en de ontwikkeling van POS-kantoren verlopen. En hoe de ondersteuning van het POS (en eventueel gemeenten) aan de kantoren geoptimaliseerd kan worden.

Voor gemeenten kan het relevant zijn om de POS-kantoren te ondersteunen, omdat het sport- en beweegaanbod van sportondernemers bijdraagt aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen van gemeenten. Zoals het verhogen van de sportparticipatie en het bevorderen van de sociale ontmoeting tussen en de gezondheid van inwoners.

1.3 Onderzoeksvragen

In dit rapport beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

1. Om welke redenen ontstaan POS-kantoren?
2. Welke voortgang boeken POS-kantoren sinds hun ontstaan?
3. Hoe zien POS-kantoren het vervolg voor zich?

1.4 Methoden

We beantwoorden de onderzoeksvragen op basis van interviews en bureauonderzoek.

Interviews

In totaal namen we dertien interviews af.

- **Geselecteerde POS-kantoren**

Toen wij met ons onderzoek van start gingen, was er geen kennis over de dynamiek in en rondom de POS-kantoren. Daarom heeft ons onderzoek een verkennend karakter en willen we 'maximaal leren' van de kantoren die we bestuderen. Hierbij was het passend om zoveel mogelijk te differentiëren tussen de kenmerken van de POS-kantoren die we onderzochten.

We deden dat door onderscheid te maken op basis van hun grootte (in termen van aantal aangesloten sportondernemers), en de manier waarop de kantoren zijn ontstaan (op initiatief van het POS of op initiatief van de sportondernemers). Ook selecteerden we kantoren die zoveel mogelijk verspreid door Nederland liggen, en die al enige tijd actief zijn. Dit laatste is relevant om zoveel mogelijk te leren over de voortgang die POS-kantoren boeken.

Uiteindelijk hebben we vijf POS-kantoren onderzocht:

- Het POS-kantoor in gemeente A is op initiatief van zowel de ondernemers als het POS ontstaan. Het vormt een relatief groot netwerk qua aantal aangesloten sportondernemers.
- Het POS-kantoor in gemeente B is op initiatief van zowel de ondernemers als het POS ontstaan. Het vormt een klein netwerk.
- Het POS-kantoor in gemeente C is op initiatief van de ondernemers ontstaan en vormt een middelgroot netwerk.
- Het POS-kantoor in gemeente D is op initiatief van de ondernemers ontstaan en vormt een klein netwerk.
- Het POS-kantoor in gemeente E is op initiatief van het POS ontstaan en vormt een groot netwerk.

- **Interviews kartrekkers**

Het POS bracht ons in contact met zogenoemde kartrekkers van de vijf kantoren. Zij waren of zijn nadrukkelijk betrokken bij de oprichting en voortgang van de POS-kantoren. Bijvoorbeeld door het voortouw te nemen bij het oprichten van de kantoren en bij het bepalen van de ambities, doelstellingen en strategieën waarop zij zich richten. We interviewden in totaal vijf kartrekkers (één van ieder POS-kantoor). De leidraad van de interviewgesprekken is te vinden in bijlage 1.

- **Interviews gemeenten**

Gemeenten zijn in meerdere of mindere mate betrokken bij de oprichting en voortgang van de POS-kantoren. We interviewden vijf beleidsambtenaren die namens vier gemeenten betrokken zijn bij de kantoren (in één van de interviews

spraken we met twee ambtenaren van één gemeente). De leidraad van de interviewgesprekken met beleidsambtenaren is te vinden in bijlage 2.

In gemeente A nam een medewerker van een sportservice-organisatie de rol van kartrekker van het POS-kantoor op zich. We interviewden die kartrekker, en de manager van de sportservice-organisatie. Deze organisatie werkt samen met sportaanbieders uit de ondernemende en georganiseerde sport en is ook nauw betrokken bij de voortgang van het POS-kantoor.

- **Interview organisatieadviseur**

In bijlage 3 is de leidraad te vinden van het interviewgesprek dat we voerden met een onafhankelijk organisatieadviseur. Deze professional was in de rol van procesbegeleider betrokken bij de ontwikkeling van het POS-kantoor in gemeente C. Nadat het netwerk was opgericht, dacht deze mee over hoe de ondernemende aanbieders die daarin vertegenwoordigd zijn, een strategische koers uit konden stippelen, en welke organisatievorm daarbij passend is.

- **Analyse en toestemming**

Alle interviewgesprekken die we voerden waren semigestructureerd van aard, duurden ongeveer een uur en vonden plaats via Microsoft-Teams. Respondenten gaven mondeling toestemming om de gesprekken op te nemen. We werkten de interviews uit in gespreksverslagen en analyseerden die aan de hand van een thematische inhoudsanalyse. Relevante onderwerpen voegden we samen onder de noemer van thema's, die we beschrijven in de resultatenhoofdstukken.

De resultaten van ons onderzoek komen aan bod in hoofdstuk 2, 3 en 4 van dit rapport. Daarin nemen we citaten op uit de interviewgesprekken. Alle geciteerde interviewrespondenten hebben hiervoor toestemming gegeven.

Bureauonderzoek

In aanvulling op de interviews voerden we bureauonderzoek uit. We hebben hiervoor gebruik gemaakt van door het POS aangeleverde documenten over de oprichting van POS-kantoren. Ook gebruikten we openbare documenten van de website van het POS en de websites en socialemedia-pagina's van de onderzochte POS-kantoren.

Tijdspanne dataverzameling

We verzamelden data via interviews en bureauonderzoek in de periode van oktober 2024 tot en met januari 2025. Sindsdien kunnen de POS-kantoren en de ondersteuning die daarop gericht is, zich hebben doorontwikkeld. Echter, gezien de tijdspanne van de dataverzameling nemen we ontwikkelingen na januari 2025 niet mee in dit rapport.

Leeswijzer

De onderzoeksresultaten beschrijven we in hoofdstuk 2, 3 en 4. Daarin komen de drie onderzoeksvragen aan bod en gaan we achtereenvolgens in op het ontstaan (hoofdstuk 2), de voortgang (hoofdstuk 3) en het vervolg (hoofdstuk 4) van de POS-kantoren. In hoofdstuk 5 trekken we hier conclusies over en formuleren we aanbevelingen over hoe het ontstaan en de voortgang van POS-kantoren beter zijn te ondersteunen.

Hoofdstuk 2

Ontstaan

We gaan in dit hoofdstuk in op de eerste onderzoeksvraag: om welke redenen ontstaan POS-kantoren? Dat doen we aan de hand van drie belangrijke redenen die naar voren kwamen: dat POS-kantoren een centraal aanspreekpunt zijn voor gemeenten (paragraaf 2.1), dat ondernemende sportaanbieders zich willen verenigen om hun uiteenlopende belangen te behartigen (paragraaf 2.2) en dat sportondernemers kennis en ervaring uit willen wisselen (paragraaf 2.3).

2.1 Centraal aanspreekpunt

Belang sportondernemers voor sportdeelname

De beleidsambtenaren van gemeenten die we spraken, geven aan dat gemeenten willen dat zoveel mogelijk van hun inwoners gaan en blijven sporten en bewegen. Sporten en bewegen dragen volgens hen bij aan het realiseren van de maatschappelijke beleidsdoelstellingen van gemeenten, zoals het bevorderen van sociale ontmoeting en gezondheid.

Ondernemende sportaanbieders zijn, net als sportverenigingen, belangrijk om de lokale sportparticipatie te stuwen. Vooral zij organiseren volgens beleidsambtenaren namelijk sport- en beweegaanbod, en activeren gemeente-inwoners om daar gebruik van te (blijven) maken.

Centraal aanspreekpunt nodig

De ambtenaren geven aan dat het voor gemeenten relevant is om onder lokale sportondernemers een centraal aanspreekpunt te hebben. Dat wil zeggen: een netwerk waarin ondernemende sportaanbieders verenigd zijn, met daarin één of meerdere vooruitgeschoven posten waarmee gemeenten (effectief en efficiënt) kunnen samenwerken en communiceren.

Andersom kunnen deze netwerken als spreekbuis van sportondernemers fungeren richting gemeenten. Dit kwam naar voren in onze gesprekken met beleidsambtenaren en de kartrekkers van POS-kantoren.

Vóór 2023 ontbrak het in menig gemeente aan deze netwerken. En dus aan een centraal aanspreekpunt voor gemeenten en een spreekbuis voor sportondernemers. POS-kantoren kunnen als zodanig functioneren, en precies daarom zijn zij volgens beleidsambtenaren lokaal (onder andere) van toegevoegde waarde.

Vooral vanuit de functie als centraal aanspreekpunt hebben verschillende gemeenten het initiatief genomen om een POS-kantoor van de grond te brengen. We illustreren dat met drie voorbeelden.

Overtuigde wethouder

Bestuurders van het POS vertelden in 2022 en 2023, op bijeenkomsten van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), over de relevantie van POS-kantoren. Én hun voornemen om die in zoveel mogelijk gemeenten te stichten.

Op één van de VSG-bijeenkomsten was de wethouder voor sport en bewegen uit gemeente B aanwezig. Deze raakte daar overtuigd van de meerwaarde van een lokaal POS-kantoor, omdat sportondernemers wezenlijk bijdragen aan doelstellingen van gemeente B op het gebied van sport en bewegen:

> ***'Het POS-kantoor helpt de gemeente om haar doel te bereiken dat zoveel mogelijk inwoners van gemeente B gaan en blijven sporten en bewegen. Daarnaast bevordert het POS-kantoor de samenwerking tussen de gemeente en ondernemers, en draagt het bij aan het realiseren van specifiekere beleidsdoelstellingen gerelateerd aan sport en bewegen. Zoals het bevorderen van gezondheid en maatschappelijke participatie.'*** **(Beleidsambtenaar gemeente B)**

Vervolgens organiseerden beleidsambtenaren van gemeente B een bijeenkomst voor het oprichten van een POS-kantoor. Zij deden dat in samenwerking met drie sportondernemers en op verzoek van de wethouder.

Deze ondernemers zagen al heil in een ondernemersnetwerk voordat het POS het initiatief nam om POS-kantoren op te richten. Ze waren daarom gemotiveerd om samen met de gemeente een POS-kantoor op te richten toen dat ter sprake kwam.

Eén van de drie sportondernemers spraken we als kartrekker van het POS-kantoor in gemeente B. In dat gesprek kwam naar voren dat sportondernemers heil zagen in een netwerk, omdat ze daarmee de belangen van de ondernemende sport goed kunnen vertegenwoordigen richting de gemeente.

Uiteenlopende hulpvragen

Net als in gemeente B had gemeente E behoefte aan een aanspreekpunt voor de sportondernemers. Daarom stimuleerde ook gemeente E de oprichting van een lokaal POS-kantoor. De gemeente kan zo effectief en efficiënt communiceren en samenwerken met sportondernemers bij het (beter) realiseren van maatschappelijke waarden via sport en bewegen.

Verder merkte gemeente E dat sportondernemers voor uiteenlopende hulpvragen bij de gemeente aanklopten. Bijvoorbeeld over accommodaties/huisvesting, subsidies en juridische zaken. De gemeente wilde sportondernemers waar mogelijk en relevant aan elkaar koppelen, zodat zij elkaar kunnen helpen. En zodat de gemeente effectief en efficiënt centraal over die hulpvragen kan communiceren naar sportondernemers.

Regie sportservice-organisatie
De sportservice-organisatie in gemeente A adviseert en ondersteunt lokale sportaanbieders op onafhankelijke basis over allerlei onderwerpen, zoals accommodaties en marketing. Deze organisatie stelde in 2021 vast dat er steeds meer verzoeken van sportondernemers kwamen over advisering.

Voor de sportservice-organisatie was het zinnig dat er één aanspreekpunt kwam voor de lokale sportondernemers. Daarmee is het makkelijker en efficiënter communiceren en afstemmen dan met allerlei losse sportondernemers. Een POS-kantoor bood daarom uitkomst.

Ook de sportservice-organisatie zelf had en heeft baat bij het POS-kantoor, omdat deze organisatie zich inspant om mensen aan het sporten en bewegen te krijgen en houden. Sportondernemers spelen daar een belangrijke rol in.

2.2 Behartiging uiteenlopende belangen

De belangen die sportondernemers richting gemeenten willen behartigen, kunnen uiteenlopend zijn. Toch kwamen in onze interviewgesprekken drie belangen naar voren die onder meer bijdroegen aan het ontstaan van POS-kantoren.

Invloed op lokaal beleid
In alle gemeenten waar we onderzoek uitvoerden naar POS-kantoren, willen sportondernemers invloed uitoefenen op het lokale sport- en beweegbeleid. Dit kwam in ons onderzoek naar voren in relatie tot lokale sportakkoorden en lokale sportraden. De term invloed heeft een brede betekenis en verwijst naar dat sportondernemers gehoord en gezien willen worden bij het opstellen van lokaal beleid.

- **Sportakkoorden**

Het Sportakkoord II is in iedere gemeente doorvertaald naar lokale sportakkoorden. Op basis van de bestuursvorm samenwerkend besturen slaan (lokale) organisaties die belang hebben bij sport en bewegen, de handen ineen. Zij doen dat om te voldoen aan de de maatschappelijke opgaven die in het sportakkoord centraal staan. Zoals dat de jeugd vaardiger wordt in sporten en bewegen, en dat de inclusiviteit van sport- en beweegomgevingen toeneemt.

Voor ondernemende sportaanbieders zijn lokale sportakkoorden zeer relevant, want zij kunnen een belangrijke rol vervullen in het realiseren van deze maatschappelijke opgaven.

Zogeheten kernteams voeren de lokale sportakkoorden in gemeenten uit, door beslissingen te nemen over waarop de beleidsinzet zich (hoofdzakelijk) richt. Door vanuit de POS-kantoren zitting te nemen in kernteams hebben sportondernemers invloed op het lokale sportakkoord. Dat wil zeggen dat zij de beleidskoers mede kunnen bepalen, en betrokken zijn bij de beleidsuitvoering.

In alle vijf gemeenten die wij onder de loep namen, zien we terug dat invloed uit kunnen oefenen op lokale sportakkoorden een belangrijke reden is voor sportondernemers om zich te verenigen in een POS-kantoor. En voor de vijf gemeenten is het een reden om de oprichting van de POS-kantoren te stimuleren, omdat zij daarmee in het kader van het sportakkoord en andere beleidsprogramma's op een toegankelijke en effectieve manier kunnen samenwerken met sportondernemers.

Ook andere nationale beleidsprogramma's zijn doorvertaald naar lokale uitvoeringsplannen, zoals het preventieakkoord en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA). Vanuit POS-kantoren kunnen sportondernemers aansluiten bij de lokale trekkers van deze akkoorden, en zo invloed uitoefenen op het lokale sport- en beweegbeleid.

- **Sportraden**

In twee gemeenten is de invloed die POS-kantoren willen uitoefenen op lokaal sport- en beweegbeleid, gelieerd aan sportraden. Net als andere sportraden in Nederland komt de sportraad in gemeente C en D op voor de belangen van sportaanbieders en andere organisaties die zich in de gemeente inzetten voor sport en bewegen.

Sportraden zijn onafhankelijk van gemeenten en adviseren in opdracht en op eigen initiatief over de hoofdlijnen van sport(beleid) in gemeenten. Ze hebben daarmee dus invloed op dat beleid. En precies om die reden zijn zij voor sportondernemers een uiterst relevant orgaan.

Tot voor kort ontbrak een afvaardiging van sportondernemers in de sportraad in gemeente C. Door het POS-kantoor in gemeente C op te richten kunnen sportondernemers hun belangen efficiënt en effectief kenbaar maken richting de sportraad, en richting andere belangenhebbenden, waaronder gemeente C zelf. Dit is dan ook de reden waarom de ondernermers het POS-kantoor oprichtten. Sinds de oprichting neemt één afgevaardigde van het POS-kantoor plaats in de sportraad in gemeente C.

Andersom is het voor de sportraad zinnig om via het POS-kantoor de belangen van de ondernemende sport te (leren) kennen en te monitoren. In die zin vormt het POS-kantoor voor de gemeente dus een aanspreekpunt.

Dezelfde situatie is van toepassing in gemeente D, waar ook een sportraad is en waar het zowel voor die raad als voor sportondernemers relevant is om een POS-kantoor op te richten. Ook daar creëert dat de gelegenheid om effectief en efficiënt te communiceren en samen te werken, waardoor de ondernemende sport meer invloed kan uitoefenen op het lokale sport- en beweegbeleid. Of in ieder geval hun belangen kenbaar kan maken voor dat beleid.

Maatschappelijke waarden tonen

Een ander belang vanuit de sportondernemers voor de oprichting van de POS-kantoren is dat zij willen laten zien dat ze maatschappelijke waarden realiseren via het organiseren van sport- en beweegactiviteiten. Zoals dat ze bijdragen aan het bevorderen van de lokale gezondheid en sociale ontmoeting tussen gemeente-inwoners.

Uit onze interviewgesprekken met de kartrekkers van POS-kantoren komt naar voren dat sportondernemers niet altijd geassocieerd worden met het teweegbrengen van maatschappelijke waarden. Een veronderstelling waar het POS en lokale sportondernemers geregeld mee geconfronteerd worden, is dat sportondenemers vooral geënt zijn op het verdienen van geld. Ook gemeenten kunnen dat zo zien, blijkt uit de volgende citaten:

> ***'In gemeenteland is het vaak zwart of wit. Je bent een vereniging of stichting zonder winstoogmerk, of je bent een bedrijf dat geld verdient. De sportondernemers is grijs gebied. Je hebt veel sportondernemers die vooral een hele grote maatschappelijke rol hebben, en aan het eind van de maand daar net hun boterham mee verdienen en ervan kunnen leven. Dat leren kennen en erkennen met elkaar is belangrijk.'*** **(Beleidsambtenaar gemeente D)**

> ***'We proberen ons los te maken van het imago dat we commercieel zijn. We moeten vaak vechten tegen dit jasje. We zijn niet commercieel, maar staan juist voor maatschappelijke waarden.'*** **(Kartrekker POS-kantoor F)**

Hoewel ondernemers sport- en beweegactiviteiten inderdaad op commerciële grondslag organiseren, is hun belang ook vooral om de maatschappelijk positieve effecten van sport en bewegen te realiseren. Dit zichtbaar maken en laten beklijven in hun lokale context, kan volgens ondernemende aanbieders beter samen via POS-kantoren dan dat sportonderenemers dat ieder voor zich doen, of in kleine groepen. In die zin hebben de POS-kantoren een belangrijke spreekbuisfunctie.

Uit onze interviews komt het beeld naar voren dat hoe meer andere organisaties inzien dat sportondernemers maatschappelijke waarden hebben, hoe meer en vaker zij geneigd zijn om met hen samen te werken. Bijvoorbeeld via de lokale sportakkoorden. Via deze en andere samenwerkingen kunnen sportondernermers meer invloed uitoefenen op het bepalen en uitvoeren van lokaal sport- en beweegbeleid.

Subsidies aanpassen

In verschillende gemeenten waar we onderzoek uitvoerden, ervaren sportondernemers ongelijke concurrentieverhoudingen met verenigingen wat betreft de mogelijkheden om gebruik te maken van gemeentelijke subsidies voor sporten en bewegen. Sportondernemers hadden of hebben naar hun idee minder mogelijkheden om deze subsidies te benutten:

'Sportondernemers willen graag gezien worden. In het bijzonder als het gaat om de maatschappelijke waarden van sport die ze helpen te realiseren. Daarvoor willen ze wel graag hetzelfde behandeld worden [als verenigingen, red.]. Ze zien dat bepaalde subsidiepotjes niet toegankelijk zijn voor de ondernemers.' **(Kartrekker POS-kantoor H)**

'Verenigingen ontvangen vaak subsidies en faciliteiten van de gemeente, terwijl ondernemers alles zelf moeten regelen. Dit leidt tot discussies over een gelijk speelveld, vooral bij evenementenorganisatie en locatie-uitbreiding. Terwijl verenigingen vooral op zoek zijn naar vrijwilligers, streven ondernemers naar meer rechtvaardigheid en erkenning binnen het sportbeleid.' **(Vertegenwoordiger sportservice-organisatie gemeente A)**

Door vanuit de POS-kantoren in gesprek te gaan met lokale gemeenten (hierin uit zich dus de beschreven spreekbuisfunctie) kregen ondernemers voor elkaar dat gemeenten de subsidieregels aanpasten, of dat overwogen.

2.3 Netwerk en uitwisseling

Voor alle POS-kantoren geldt dat ondernemende sportaanbieders daarin participeren omdat het voor hen een relevant netwerk is. Door contacten met andere sportondernemers kunnen ze kennis en ervaringen uitwisselen over uiteenlopende relevante kansen en uitdagingen. Recent was dat bijvoorbeeld de voorgenomen btw-verhoging op sport, die uiteindelijk niet doorging.

Een ander voorbeeld dat vooral in (sterk) stedelijke gebieden speelt, is dat sport met andere domeinen, zoals onderwijs en woningbouw, meedingt om schaarse beschikbare ruimte die er lokaal kan zijn. Ook ondernemende sportaanbieders zoeken in die schaarse ruimte naar plekken om hun sportaanbod te activeren, maar slagen daar niet altijd in, of ervaren moeite om dat te bewerkstelligen. Dit is ook een voorbeeld van een uitdaging waarover ondernemers van ideeën kunnen wisselen.

'Vorige maand heeft een ondernemer een casus ter sprake gebracht over dat die niet verder kon groeien vanwege beperkte plek. Vervolgens heeft een andere ondernemer hem hiermee geholpen door plek vrij te maken op zijn eigen terrein. Die is nu van 100 naar 300 vierkante meter gegaan. Dit is ook een meerwaarde van het netwerk: dat ondernemers elkaar kunnen helpen.' **(Kartrekker POS-kantoor G)**

In het citaat komt de meerwaarde van het POS-kantoor in gemeente B duidelijk naar voren. Door zich te verenigen in een netwerk kwamen ondernemers in contact met elkaar en konden ze elkaar helpen.

Hoofdstuk 3

Voortgang

De tweede onderzoeksvraag staat in dit hoofdstuk centraal: welke voortgang boeken POS-kantoren sinds hun ontstaan? We schetsen in paragraaf 3.1 dat de POS-kantoren nog in een beginstadium verkeren. Vervolgens staan we stil bij de doelstellingen van de POS-kantoren: netwerkuitbreiding (paragraaf 3.2) en het vergroten van de zichtbaarheid van de POS-kantoren (paragraaf 3.3).

3.1 Beginstadium

De POS-kantoren zijn allemaal recent opgericht. Daardoor hebben ze nog niet of nauwelijks geconcretiseerd waar zij op activiteiten- en projectniveau naar streven:

> ***'We hebben onze propositie beschreven. Daarin zijn ook doelen beschreven. Alleen die zijn nog abstract. Het zijn meer ambities. We willen de doelen concretiseren, zodat de we de taken kunnen verdelen.'*** **(Kartrekker POS-kantoor I)**

> ***'Het POS-kantoor had een vliegende start. Maar daarna hapert het een beetje en blijft het hangen. Het doorpakken is nog niet aan de orde. De overkoepelende ambitie is er wel, maar concrete doelstellingen zijn er niet. Daar moet het POS-kantoor wel naartoe.'*** **(Procesbegeleider POS-kantoor H)**

De POS-kantoren zijn er momenteel (vooral) op gericht om de voorwaarden te scheppen waarbinnen ze hun eigen doelstellingen en strategieën kunnen bepalen. Ten eerste is – zo blijkt uit onze interviews – uitbreiding van het lokale ondernemersnetwerk nodig. Ten tweede moeten ze de zichtbaarheid van de POS-kantoren vergroten.

3.2 Netwerkuitbreiding

Bij de meeste POS-kantoren die we onderzochten, zijn de grootste takken uit de lokale ondernemende sport niet aangesloten, zoals racketsporten, fitness (althans, de grotere ketens), paardensport, golf en zwemmen. Lokale sportondernemers uit minder grote takken van sport (in termen van aantal beoefenaars), zoals dansen, airsoft en yoga, zijn meestal juist wel verbonden aan de POS-kantoren.

> ***'Er is nog geen juiste afspiegeling van de lokale ondernemende sport. Vooral de kleine fitnessondernemers zijn aangehaakt. De uitdaging is om een breder palet aan ondernemers meer betrokken te krijgen bij het POS-kantoor.'*** **(Kartrekker POS-kantoor gemeente I)**

'Momenteel bestaat het netwerk uit 21 ondernemers. Verschillende takken van sport zijn vertegenwoordigd. Onder andere skiën, calisthenics, cardio, boksen, maar overgrote deel fitness. De grote ondernemers/sportscholen met veel geld zitten niet in het netwerk, alleen de kleine ondernemers. We willen het netwerk uitbreiden door ook (meer) grote ondernemers te betrekken.' **(Kartrekker POS-kantoor J)**

Het streven is om zoveel mogelijk takken van sport en typen sportondernemers bij de POS-kantoren te betrekken, omdat ze de belangen van de totale ondernemende sport dan representatiever, effectiever en efficiënter kunnen vertegenwoordigen. Oftewel: dan kunnen ze een beleidsagenda opstellen die de belangen van zoveel mogelijk lokale sportondernemers borgt. In dit licht zijn de POS-kantoren in het huidige stadium gericht op netwerkuitbreiding:

3.3 Zichtbaarheid

In onze interviews kwam naar voren dat niet alle lokale sportondernemers op de hoogte zijn van het ontstaan en bestaan van POS-kantoren. Hoe zichtbaarder en bekender de kantoren zijn, hoe meer sportondernemers geneigd zijn zich daarbij aan te sluiten, of dat te overwegen. Dit veronderstellen de kartrekkers van POS-kantoren in onze interviews.

Daarom zijn de POS-kantoren gericht op het vergroten van hun zichtbaarheid. Het gaat hierbij om de zichtbaarheid van het netwerk an sich, maar ook om de *best practices* en successen die de kantoren tot nu toe hebben geboekt. Juist daarin komt de toegevoegde waarde van de netwerken voor sportondernemers naar voren.

Wanneer sportondernemers kennismaken met POS-kantoren, is het voor hen relevant om te weten wat de toegevoegde waarde kan zijn van zich aansluiten bij een dergelijk netwerk. Dit noemt ook één van de beleidsambtenaren:

'Als gemeente realiseer je je niet dat elke sportondernemer denkt vanuit de gedachte "What's in it for me?" Wij denken: het is toch mooi om aan mee te werken [het POS-kantoor, red.]. De ondernemer denkt: waarom zou ik hier geld en tijd aan spenderen? Daar leer je van, maar je moet ook kijken wat je kan verwachten.' **(Beleidsambtenaar gemeente B)**

Sportondernemers hebben in de dagelijkse praktijk te maken met allerlei prioriteiten, zoals het exploiteren van hun accommodaties, het opzetten van marketingactiviteiten en het (door)ontwikkelen van sportprogramma's. Daardoor kan het lastig zijn om hen aan te haken bij de POS-kantoren:

'Vanwege beperkte tijd stokt de uitbreiding van het netwerk ook. De groep kan daardoor niet worden groter gemaakt. Ondernemers hebben andere

***prioriteiten. Het zijn ondernemers en daardoor kiezen zij ook voor andere zaken, die hun dagelijkse belangen directer raken.'* (Procesbegeleider POS-kantoor H)**

***'De tijd die ondernemers hebben om zich te verenigingen is beperkt. Het belang is er wel, maar het kost tijd en dat kost geld. Dat maakt het lastig om ze aangehaakt te houden.'* (Kartrekker POS-kantoor I)**

In onze interviews komt naar voren dat het voor POS-kantoren relevant is om de vraag duidelijk te maken wat ondernemers eraan hebben om zich aan te sluiten. De kantoren kunnen de inzichten die daaruit voortkomen, gebruiken om hun zichtbaarheid te vergroten, met als doel meer ondernemers te werven voor het netwerk.

Daarom is reflectie op de toegevoegde waarde van de POS-kantoren nodig om het ondernemersnetwerk uit te breiden. Hier gaan we in meer detail op in bij de aanbevelingen in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 4

Vervolg

In dit hoofdstuk gaan we in op de derde onderzoeksvraag: hoe zien POS-kantoren het vervolg voor zich? De kantoren richten zich op korte termijn vooral op het bepalen van hun strategie (paragraaf 4.1) en het inwinnen van ondersteuning in dat kader (paragraaf 4.2). Wanneer de strategie is bepaald, willen de kantoren hun marketing- en communicatieactiviteiten daarop uitlijnen (paragraaf 4.3).

4.1 Strategiebepaling

Alle POS-kantoren uit ons onderzoek staan aan de vooravond van het organiseren van zogeheten strategische sessies. Sommige kantoren waren die sessies aan het inplannen toen wij ze spraken. Andere kantoren kwamen door onze gesprekken op het idee om dat te gaan doen:

> ***'Inderdaad [naar aanleiding van onze suggestie om een strategische sessie te organiseren, red.] goed om even een stapje terug te doen en te kijken: wie zijn wij? Het formuleren van een heldere doelstelling is de missing link. Ik heb geen duidelijk beeld hoe het verder moet, maar er moet nu wel iets gaan gebeuren. Ik heb wel nog altijd vertrouwen in de potentie van het ondernemersnetwerk.'*** **(Kartrekker POS-kantoor J)**

Doel van de sessies is om sportondernemers bij elkaar aan tafel te zetten en (in werkvormen) te vragen wat zij als hun belangrijkste kansen, uitdagingen en behoeften zien. Oftewel: om 'het net op te halen' en te weten wat er lokaal aan relevante ontwikkelingen speelt voor de ondernemende sport.

De slag die de kantoren vervolgens moeten maken volgens de kartrekkers, is gemene delers identificeren in de kansen, uitdagingen en behoeften. Die gemene delers zijn als het ware een kapstok om doelstellingen van de POS-kantoren aan op te hangen. En zo ook de strategieën, over hoe doelstellingen te bereiken via concrete activiteiten en projecten en de inzet van middelen.

> ***'Het succes van een POS-kantoor hangt af van het vinden van een gemeenschappelijke basis en de bereidheid om hier structureel samen aan te werken. Om dit te bereiken is het concreet maken van de richting en het formuleren van gezamenlijke doelstellingen en strategieën een vereiste.'*** **(Medewerker sportservice-organisatie gemeente A)**

De strategische sessies zijn randvoorwaardelijk om de doelstellingen van de POS-kantoren scherp te krijgen. Maar kartrekkers van POS-kantoren zien de sessies ook als de opmaat tot netwerkuitbreiding en het vergroten van hun zichtbaarheid– twee

andere doelstellingen (zie paragraaf 3.2 en 3.3). De veronderstelling die daarachter schuilgaat, is: hoe beter en duidelijker POS-kantoren zich positioneren op basis van hun doelstellingen en strategieën, hoe makkelijker de positie en toegevoegde waarde van de kantoren en sportondernemers voor het voetlicht zijn te brengen. En dan zien meer potentiële leden de toegevoegde waarde.

4.2 Ondersteuning inwinnen

De POS-kantoren zijn zich ervan bewust dat zij zelf hun strategische koers moeten bepalen. Toch denken ze daarbij baat te hebben bij externe ondersteuning. Vrijwel alle POS-kantoren beraden zich momenteel op de ondersteuning die zij kunnen inwinnen om hun strategiebepaling vorm te geven. Daarover spreken kartrekkers van de kantoren vooral met het POS en gemeenten.

Ondersteuning van het POS

Een medewerker van het POS kan adviseren en ondersteunen bij het bepalen van de koers die ondernemende aanbieders varen (zie hoofdstuk 1). De ondersteuningsbehoeften van de POS-kantoren zijn bijvoorbeeld dat zij advies willen ontvangen over de invulling van hun strategische sessies, of over de manier waarop zij zich formeel het best kunnen verenigen.

Ze stellen de ondersteuningsmogelijkheden die het POS biedt op prijs, maar zijn daar tegelijkertijd kritisch op:

> ***'De ondersteuning van het POS verloopt moeizaam door hun groei. Deze is nog onvoldoende, vooral op het gebied van structuur en financiële stromen, zoals lidmaatschappen. Ook is er behoefte aan kennisdeling over hoe ondernemers het beste met gemeenten kunnen samenwerken. Hierin worden inmiddels stappen gezet, en er is iemand aangesteld om dit te verbeteren. POS heeft groeipijn in de zin van dat het aanbod en de snelheid waarmee de ondersteuning op gang komt, nog niet (helemaal) aansluiten bij wat de POS-kantoren nodig hebben.'*** **(Medewerker sportservice-organisatie gemeente A)**

> ***'POS was in het begin erg betrokken en dat wierp zijn vruchten af, alleen je merkt dat het POS een jonge organisatie is, die nog volop in ontwikkeling is. Ze zijn nog zoekende in hoe ze echt ondersteuning kunnen bieden.'***
> **(Beleidsambtenaar gemeente E)**

Het ondersteuningsaanbod sluit nog niet goed aan op de ondersteuningsbehoeften van POS-kantoren. Onder de noemer van groeipijn komt in het eerste citaat naar voren dat de ondersteuningsstructuur van het POS zelf nog in ontwikkeling is. Het POS geeft aan zich in deze groeipijn te herkennen. Juist omdat het ondersteuningsaanbod nog maar betrekkelijk kort bestaat en het aantal POS-kantoren snel toeneemt.

Het POS vindt het wat betreft ondersteuning relevant om POS-kantoren onderling te verbinden. Hoewel hun uitdagingen en kansen vaak context-specifiek zijn, doet zich in hun behoeften wel degelijk een belangrijke gemene deler voor: het ontwikkelen van een opzet om hun strategieën en doelstellingen te bepalen. Wat dat betreft kunnen de kantoren volgens het POS van elkaar leren.

Daarom richt het POS zich in het vervolg op het organiseren van landelijke en regionale bijeenkomsten waar POS-kantoren met elkaar in contact komen. En op het delen van *best practices* over hoe kantoren na een enthousiaste start weten 'door te pakken' in hun strategiebepaling en de concrete activiteiten die daaruit voortkomen.

In onze interviews met kartrekkers van POS-kantoren komt naar voren dat zij ook behoefte hebben om met andere POS-kantoren in contact te komen om kennis en praktijkervaringen uit te wisselen.

Ondersteuning van gemeenten

Ook polsen kartrekkers van de POS-kantoren bij gemeenten wat zij kunnen en willen betekenen in de strategiebepaling van de netwerken. Gemeente B stelde geld aan het lokale POS-kantoor beschikbaar om hun netwerk uit te breiden en een strategie uit te werken (zie paragraaf 2.1). Gemeente E stelde, vanuit de gelden die beschikbaar zijn voor het sportakkoord, eenmalig 600 euro beschikbaar aan kartrekkers van het POS-kantoor. Dat geld is vooral bedoeld om de uitbreiding van het kantoor te stimuleren, qua aantal aangesloten ondernemende sportaanbieders.

Verder geldt voor (vrijwel) alle gemeenten dat zij op de voorgrond betrokken waren bij het ontstaan van de POS-kantoren (zie paragraaf 2.1), maar nadat de kantoren waren ontstaan, meer naar de achtergrond verdwenen. In hun eigen woorden: ze ondersteunen en faciliteren het netwerk vanuit de belangen die ze daarbij hebben (zie hoofdstuk 2), maar regisseren dit niet. Dit zien gemeenten als de kerntaak van ondernemers zelf. Het is aan hen om zelf de handschoen op te pakken en strategieën uit te werken. Gemeenten zijn wel bereid daarover mee te denken.

Overige ondersteuning

De sportservice-organisatie in gemeente A is geen onderdeel van de gemeente zelf, maar een onafhankelijke stichting die sportaanbieders adviseert en ondersteunt. Zo ook sportondernemers. Een medewerker die bij de sportservice-organisatie werkt, nam met enkele ondernemers het initiatief tot de oprichting van het POS-kantoor. En daarna de regie voor de verdere ontwikkeling van het kantoor (zie paragraaf 2.1). Dit wierp vruchten af om het netwerk relatief snel op te zetten en uit te breiden.

Toch staat ook het POS-kantoor in gemeente A aan de vooravond van strategiebepaling. Daarvoor hebben de ondernemers die het netwerk vormen, de sportservice-organisatie opnieuw gevraagd om de regie te nemen.

Het POS-kantoor in gemeente C heeft de hulp ingeschakeld van een zelfstandig organisatieadviseur, die fungeerde als procesbegeleider. Die persoon heeft met het

POS-kantoor ter plekke meegedacht over hoe de tamelijk abstracte ambities waar het netwerk uit is ontstaan (zie hoofdstuk 2), door te vertalen zijn naar concrete doelstellingen en strategieën.

Uit de bijeenkomsten die zij organiseerde, kwam al snel naar voren dat het ontbreekt aan duidelijkheid over de thema's en onderwerpen waarop die doelstellingen en strategieën geënt kunnen zijn. Daarom heeft zij het POS-kantoor vooral 'teruggegeven' dat het van belang is om wat dat betreft de kansen, uitdagingen en behoeften te inventariseren (zie paragraaf 3.1):

> ***'Ik ben begonnen met de vraag: wat is jullie idee? Waarom zitten jullie aan tafel en waarom zijn jullie met elkaar in gesprek gegaan? En toen bleek eigenlijk al dat het daarom ging, dus dat we eerst moesten gaan kijken: wat is nou je missie en visie of wat wil je eigenlijk precies met het POS-kantoor? En pas daarna kun je er een sticker [een rechtsvorm zoals een vereniging of stichting, red.] op plakken, want eigenlijk is die sticker helemaal niet interessant aan de voorkant. Het gaat er vooral even om wat je met elkaar wil bereiken.'*** **(Procesbegeleider POS-kantoor H)**

In gemeente B werd het POS-kantoor geformaliseerd tot een vereniging op verzoek van de gemeente. De gemeente kon daarmee namelijk een opdracht aan het POS-kantoor verstrekken, om zijn verdere richting te bepalen in termen van het uitdenken van doelstellingen, strategieën en activiteiten (zie paragraaf 2.1).

De overige POS-kantoren die we onderzochten, willen eerst hun doelstellingen en strategieën bepalen, voordat zij zich in een rechtsvorm organiseren.

4.3 Communicatie en marketing

Als de POS-kantoren hun strategie (in meer detail) hebben bepaald, willen zij starten met het optuigen van marketing- en communicatieactiviteiten. Die zijn bedoeld om duidelijk(er) te maken waar het netwerk voor staat. Daarmee zijn de activiteiten de bouwstenen om de bekendheid van de POS-kantoren te vergroten. Het is relevant dat de kantoren bekender worden, want via die weg is netwerkuitbreiding en meer zichtbaarheid te realiseren (zie paragraaf 3.2 en 3.3).

Het POS-kantoor in gemeente E gooit het deels over een andere boeg. Ook zij gaan aan de slag met een strategische exercitie en lijnen hun marketing- en communicatieactiviteiten daarop uit. Maar vanuit een pragmatische insteek dachten ze ook alvast na hoe ze vanuit concrete projecten de bekendheid en zichtbaarheid van het POS-kantoor kunnen vergroten.

Dit leidde ten eerste tot het idee om een bord met informatie/reclame over het lokale POS-kantoor op een rotonde te plaatsen. Het tweede idee is het organiseren van een lokale sportdag, waarbij sportondernemers hun aanbod presenteren en hun belang bij maatschappelijke waardencreatie via sport en bewegen uit de doeken doen. De dynamiek die ontspringt uit deze activiteiten, gebruikt het POS-kantoor in

gemeente E om de verdere richting te bepalen, onder andere vanuit strategische sessies.

Verder helpen marketing- en communicatieactiviteiten om het beeld van sportondernemers te veranderen. In interviews komt naar voren dat zij worden gezien als sportaanbieders die vooral commercieel gedreven zijn (zie paragraaf 2.2). Terwijl maatschappelijke waardencreatie (ook en juist) vaak voorop staat bij ondernemende aanbieders.

Imagoverandering helpt mogelijk om lokale samenwerkingen makkelijker van de grond te krijgen. En zo de belangen van de ondernemende sport beter te behartigen, en meer invloed uit te oefenen op het lokale sport- en beweegbeleid.

Hoofdstuk 5

Conclusie & aanbevelingen

De onderzoeksvragen uit dit rapport gaan over het ontstaan, de voortgang en het vervolg van POS-kantoren. We trekken daar in paragraaf 5.1 conclusies over. In paragraaf 5.2 doen we aanbevelingen over hoe de oprichting en voortgang van POS-kantoren in het vervolg beter van de grond kunnen komen en zijn te ondersteunen door het POS, en wellicht door gemeenten.

5.1 Conclusies

Sportondernemers én gemeenten zien de mogelijkheden van POS kantoren
De meeste kantoren die wij onderzochten, ontstonden (mede) nadat beleidsambtenaren of wethouders daartoe het initiatief namen. Zij deden dat omdat ze door het POS geïnspireerd werden tijdens VSG-bijeenkomsten. Op die bijeenkomsten presenteerde het POS over de mogelijke toegevoegde waarden van de kantoren, voor zowel gemeenten als sportondernemers zelf.

De kantoren fungeren als centraal aanspreekpunt voor gemeenten, met het oog op samenwerking en communicatie. Andersom zijn de kantoren voor ondernemers een spreekbuis in de richting van gemeenten. Via de kantoren kunnen ondernemers hun gezamenlijke belangen behartigen en vertegenwoordigen.

Hierbij gaat het er vooral om dat zij betrokken willen zijn bij lokale beleidsontwikkeling en -uitvoering. Bijvoorbeeld via de sportakkoorden, die op zichzelf geen expliciete reden waren om POS-kantoren op te richten.

Ook zijn de sportondernemers van mening dat zij via kantoren de maatschappelijke waarden van de ondernemende sportaanbieders vaker en adequaat voor het voetlicht kunnen brengen.

Tot slot zijn de POS-kantoren als netwerken relevant voor sportondernemers om kennis en ervaring uit te wisselen.

Doorpakken ontbreekt na voortvarende start
De POS-kantoren die we onderzochten, gingen na hun ontstaan voortvarend van start. Dat wil zeggen dat enkele kartrekkers – al dan niet in samenwerking met gemeenten – snel na de VSG-bijeenkomsten het voortouw namen voor het oprichten van de kantoren. En dat daar relatief snel meerdere ondernemers bij aansloten, met energie om door te pakken.

Maar juist aan dat doorpakken ontbreekt het momenteel binnen de kantoren die we onderzochten. Zij hebben nog niet of nauwelijks concrete doelstellingen en strategieën bepaald. Die doelstellingen en strategieën zijn als het ware kapstokken om projecten en activiteiten aan op te hangen. En dus ook om de veronderstelde

toegevoegde waarde van de kantoren in de praktijk te realiseren. Nu komt die nog onvoldoende uit de verf.

Dat het vooralsnog aan doorpakken ontbreekt, betekent niet dat dit zo blijft. Sommige POS-kantoren gaan namelijk strategische sessies organiseren. Daarin willen ze reflecteren op waarom ze zijn opgericht en doelstellingen en strategieën bepalen die daar logisch uit volgen. Andere kantoren kwamen in onze gesprekken (nadrukkelijker) tot de ontdekking dat het zinvol is om strategische sessies te gaan organiseren.

Alle kartrekkers van POS-kantoren en beleidsambtenaren die we spraken, geven aan dat het van belang is om niet te lang te wachten met het organiseren van de sessies. Als ze de te volgen doelstellingen en strategieën niet of onvoldoende concretiseren, bestaat volgens hen het risico dat de relevantie van de POS-kantoren voor sportondernemers naar de achtergrond verdwijnt. De consequentie daarvan kan zijn dat sportondernemers op den duur niet meer of minder intrinsiek gemotiveerd zijn om aan de ontwikkeling van de kantoren bij te dragen.

Gezamenlijke doelen, relevantie en urgentie belangrijk bij doorpakken

Doorpakken door doelstellingen en strategieën te bepalen in het verlengde van de ontstaansredenen van POS-kantoren, gebeurt niet zomaar.

Daarvoor is het ten eerste nodig dat sportondernemers inzicht krijgen in hun gezamenlijke behoeften en de doelstellingen en strategieën die daaruit voortkomen. Dit kan mogelijk doordat de kartrekkers van de POS-kantoren strategische sessies organiseren.

Daarbij maken zij graag gebruik van de ondersteuning die het POS te bieden heeft. Maar uit ons onderzoek komt het beeld naar voren dat de ondersteuning van het POS nog niet in lijn is met de ondersteuningsbehoeften van de POS-kantoren. Deze ondersteuning komt niet snel genoeg van de grond en is volgens de kartrekkers van POS-kantoren nog te weinig gestructureerd.

Gemeenten vinden het de verantwoordelijkheid van de sportondernemers om hun strategische koers te bepalen, nadat zij nadrukkelijk betrokken waren bij het ontstaan van de POS-kantoren. Dat neemt niet weg dat ze vanuit een klankbordfunctie wel mee willen denken met de inhoud van die koers.

Ten tweede kan doorpakken alleen plaatsvinden wanneer sportondernemers voldoende urgentie en relevantie voelen om zich bij de POS-kantoren aan te sluiten of aangesloten te blijven. Dat blijkt geen vanzelfsprekendheid, want zij hebben vaak andere prioriteiten. Vaak hebben die een operationeel karakter, zoals het exploiteren van hun accommodaties en het (door)ontwikkelen van sportprogramma's.

Hoe onduidelijker de directe toegevoegde waarde van de POS-kantoren voor ondernemers is, hoe minder zij de doorontwikkeling daarvan als prioriteit zien. In

dat opzicht is het juist van belang om snel door te pakken, want daarmee wordt het voor sportondernemers concreter wat ze precies aan de kantoren hebben. En zullen ze waarschijnlijk sneller gemotiveerd zijn om bij de ontwikkeling van de kantoren betrokken te zijn en blijven.

Netwerken van meerwaarde

De POS-kantoren die we onderzochten, zijn actief in verschillende contexten. Uit onze gesprekken maken we op dat daarbinnen momenteel geen prangende vraagstukken aan de orde zijn voor sportondernemers. Die vraagstukken kunnen een aanleiding zijn voor sportondernemers om actie te ondernemen, al dan niet in samenwerking met stakeholders, zoals gemeenten en het POS.

Dat die vraagstukken er nu niet zijn, betekent niet dat die er niet komen. Juist dan is het van belang dat er al een netwerk is waarbinnen sportondernemers relatief snel en efficiënt samen kunnen komen en vervolgacties kunnen bepalen.

Andersom is het voor gemeenten zo dat zij sportondernemers via de POS-kantoren snel en efficiënt weten te bereiken als dat nodig is. Door de POS-kantoren hebben gemeenten inzicht in lokale sportondernemers en kunnen zij die, als dat aan de orde is, verbinden aan gemeentelijke activiteiten of maatschappelijke vraagstukken waar gemeenten zich mee bezighouden. Daarmee zijn de POS-kantoren als centraal aanspreekpunt voor gemeenten dus ook op zichzelf al een relevant netwerk.

5.2 Aanbevelingen

Beleg strategische sessies

Het is duidelijk dat POS-kantoren er baat bij hebben om hun strategische koers (verder) uit te denken. Die koers geeft namelijk richting aan concrete projecten en activiteiten die ze kunnen ontplooien. Daarmee kunnen de POS-kantoren zich positioneren. En juist een stevigere positie biedt mogelijkheden om het netwerk verder uit te breiden, de zichtbaarheid te vergroten en de al aangesloten sportondernemers gemotiveerd te houden.

Hoe groter de kantoren qua netwerk van sportondernemers zijn, hoe beter ze de belangen van de volledige lokale ondernemende sport kunnen behartigen. En hoe beter de kantoren een afspiegeling zijn van de lokale ondernemende sport, hoe representatiever zij ook zijn als spreekbuis richting gemeenten en andere stakeholders.

Kortom: we adviseren de POS-kantoren om na hun voortvarende start in te zetten op het bepalen van duidelijke doelstellingen en strategieën, omdat dat de belangrijkste basis is voor hun voortbestaan. Zij kunnen en willen de handschoen daar in eerste instantie zelf voor oppakken.

Reflecteer op ondersteuningsaanbod versus -vraag
POS-kantoren hebben voor het organiseren van strategische sessies behoefte aan ondersteuning en advisering van het POS. De koepelorganisatie kan en wil die bieden, maar het ondersteuningsaanbod lijkt nog niet in lijn met de behoeften van de kantoren.

Daarom doet het POS er wat ons betreft verstandig aan om te reflecteren op hoe vraag en aanbod zich precies tot elkaar verhouden en wat ze kunnen doen om deze meer in lijn te brengen. Gesprekken met POS-kantoren over wat zij nodig hebben en elders aan expertise in kunnen winnen, zijn dan van belang. Het POS onderkent het belang van reflecteren en gaat daarmee aan de slag.

Maak rollen helder
Gemeenten waren betrokken bij de oprichting van POS-kantoren, maar stapten daarna naar de achtergrond. Zij zien voor zichzelf geen regisserende rol weggelegd bij het bepalen van de strategie van POS-kantoren, maar willen daar wel over meedenken.

We adviseren het POS, de POS-kantoren en gemeenten om met elkaar in gesprek gaan, zodat meer duidelijkheid kan ontstaan over ieders precieze rol(perceptie) en de verwachtingen daarbij. Dat kan helpen om effectiever en efficiënter samen te werken.

Uit dit onderzoek maken we op dat gemeenten voor zichzelf vooral een faciliterende en verbindende rol zien weggelegd in verhouding tot de POS-kantoren. Die kunnen ze op verschillende manieren invullen. Faciliterend, bijvoorbeeld door de POS-kantoren financieel te ondersteunen. Of verbindend, bijvoorbeeld door sportondernemers te verbinden met sportverenigingen als zij tegen dezelfde soort uitdagingen aanlopen en elkaar daarbij kunnen helpen.

Verbind POS-kantoren met elkaar
De POS-kantoren staan min of meer voor dezelfde uitdaging om hun strategie te bepalen. Ze kunnen leren van elkaars inspiratie, kennis en ervaring. Om dit leereffect te realiseren, is het zinnig om de kantoren bij elkaar aan tafel te zetten. Het POS kan dat regisseren.

Een toepassing hierbij is het oprichten van regionale POS-kantoren. Lokale kansen en uitdagingen kunnen namelijk een weerspiegeling zijn van regionale ontwikkelingen. Daarom is het te verwachten dat POS-kantoren die geografisch dicht bij elkaar liggen, tegen (min of meer) dezelfde kansen en uitdagingen aanlopen. Ze hebben er waarschijnlijk baat bij om daarover met elkaar te sparren, en de regionale POS-kantoren voorzien daarin.

Ook voor POS-kantoren die actief zijn in dezelfde context qua bijvoorbeeld gemeentegrootte, mate van stedelijkheid en sociale diversiteit onder de bevolking, kan het relevant zijn om inzichten uit te wisselen. De uitdagingen waarvoor zij zich gesteld zien, zullen namelijk (goed)deels overeenkomen.

mulier
instituut

Bronnen

POS. (z.d.-a). *Geschiedenis*. Geraadpleegd op 25 februari 2025, van https://pos.nl/over/geschiedenis/

POS. (z.d.-b). *Over POS*. Geraadpleegd op 25 februari 2025, van https://pos.nl/over/over-pos/

POS. (z.d.-c). *Samenwerkingen*. Geraadpleegd op 25 februari 2025, van https://pos.nl/wat-doet-pos/samenwerkingen/

POS. (z.d.-d). *POS-kantoren*. Geraadpleegd op 25 februari 2025, van https://pos.nl/wat-doet-pos/pos-kantoren/

POS. (z.d.-e). *Samenwerken met sportondernemers*. Geraadpleegd op 6 maart 2025, van https://pos.nl/wp-content/uploads/2024/12/POS-VSG-folder-digitaal.pdf

Bijlage 1 - Leidraad interviews kartrekkers

- Inleiding
- Middenstuk:
  - Ontstaan POS-kantoor:
    - Om welke redenen is het POS-kantoor ontstaan? Wie waren daarbij betrokken als kartrekkers en namen het initiatief? Wat waren of zijn de drijfveren van deze kartrekkers?
    - Hoe is het POS-kantoor ontstaan? Wie waren daarbij betrokken en hoe gingen zij te werk?
    - Wat waren de belangrijkste drijfveren voor ondernemers om zich bij het POS-kantoor aan te sluiten?
    - Hoe waren de lokale gemeente en het POS (zijnde de landelijke koepelorganisatie) betrokken bij de oprichting van het kantoor? En hoe droegen andere partijen hier eventueel aan bij?
  - Ambities:
    - Wat zijn de ambities van het POS-kantoor?
    - Waarom zijn dat de ambities?
    - Hoe zijn de ambities bepaald?
    - In welke concrete doelstellingen vallen de ambities uiteen?
    - Hoe gaan jullie de ambities realiseren? Kortom: wat is jullie strategie?
  - Voortgang:
    - Hoe ziet de organisatie van het POS-kantoor er momenteel uit?
    - Hoeveel ondernemers zijn erbij betrokken? Hoe zou je hen typeren? En in hoeverre zijn zij een afspiegeling van de ondernemers in de gemeente?
    - Welke organisatievorm hebben jullie of streven jullie na (bijvoorbeeld een vereniging of stichting)?
    - Hoe ervaar je het POS-kantoor vooralsnog?
    - Wat gaat er goed en wat kan er beter? Wat zijn de belangrijkste kansen en uitdagingen?
    - Welke activiteiten heeft het POS-kantoor vooralsnog op touw gezet? Wie voert die uit?
    - Heeft het kantoor behoefte aan ondersteuning? Hoe ziet die behoefte eruit?
    - Met welke organisaties werkt het netwerk samen en hoe gaat dat?
    - Hoe is het POS-kantoor verbonden met het Sportakkoord en andere lokale relevante beleidsplannen op het gebied van sport en bewegen?
    - Wat is jullie positie in het lokale sportnetwerk? En jullie invloed?
  - Vervolg:
    - Wat zijn je ideeën met betrekking tot het vervolg van het POS-kantoor?
    - Hoe verandert jullie rol? Waar staat het kantoor over vijf jaar?
- Uitleiding

Bijlage 2 - Leidraad interviews ambtenaren en sportservice-organisaties gemeente A

- Inleiding
- Middenstuk:
  - Belang en meerwaarde:
    - Hoe is de gemeente/ sportservice-organisatie betrokken bij het lokale POS-kantoor? Wat is daarbij precies jullie rol?
    - Waarom is de gemeente/ sportservice-organisatie betrokken bij het POS-kantoor? Wat is daarbij jullie belang?
    - Wat is de meerwaarde van het POS-kantoor in relatie tot de sport- en beweegdoelstellingen van de gemeente/ sportservice-organisatie? Wat is de rol van het lokale POS-kantoor in jullie ogen?
  - Samenwerking en voortgang:
    - Hoe werkt de gemeente/ sportservice-organisatie samen met het POS-kantoor? Op welke specifieke thema's en onderwerpen gebeurt dat en waarom daarop?
    - Wat zijn daarbij de doelstellingen?
    - Hoe verloopt de samenwerking? Wat gaat er goed en wat kan er beter?
    - Hoe verhoudt die samenwerking zich tot andere netwerken in de sport waarbij jullie als gemeente/ sportservice-organisatie betrokken zijn, zoals de sportraad of een netwerk waarin verenigingen hun krachten bundelen?
  - Vervolg:
    - Hoe kijkt de gemeente/ sportservice-organisatie aan tegen het vervolg van de samenwerking met het POS-kantoor?
    - Wat ziet de gemeente/ sportservice-organisatie als de rol van het POS-kantoor in de toekomst?
    - In hoeverre verandert de rol van het POS-kantoor in de toekomst in jullie ogen?
    - Wat is de rol van de gemeente/ sportservice-organisatie in relatie tot het POS-kantoor in de toekomst?
- Uitleiding

Bijlage 3 – Leidraad procesbegeleider gemeente C

- Inleiding
- Middenstuk:
  - Wat is jouw betrokkenheid (geweest) bij het ontstaan de voortgang van het POS-kantoor in gemeente C?
  - Hoe heb je jouw procesbegeleiding ingestoken?
  - Hoe had het POS-kantoor in gemeente C naar jouw idee baat bij die procesbegeleiding? Welke invloed had jouw procesbegeleiding op de ontwikkeling van het kantoor?
  - Hoe bouwt het kantoor voort op jouw procesbegeleiding?
  - In hoeverre en hoe blijf jij zelf betrokken bij de (door)ontwikkeling van het kantoor?
- Uitleiding

Rutger de Kwaasteniet
r.dekwaasteniet@mulierinstituut.nl

Walter Baggen
w.baggen@mulierinstituut.nl

Jordy van Eijk
j.vaneijk@mulierinstituut.nl

Janine van Kalmthout
j.vankalmthout@mulierinstituut.nl

Mulier Instituut | 2025