

Steeds meer uitbesteding

DE ROL VAN GEMEENTEN IN SPORTBELEID

Steeds meer gemeenten besteden de uitvoering van het sportbeleid uit, zo leerde onderzoek ons dit jaar. Het gaat daarbij vaak om uitbesteding aan meerdere organisaties, waarbij sprake is van verschillende contractvormen, prestatieafspraken en financiering. Daarmee verandert de rol van de gemeenten en die van de beleidsadviseurs en -medewerkers Sport.

Tekst: Björn Schadenberg (Mulier Instituut)

Ruim driekwart van de gemeenten besteedt in 2025 de uitvoering van het gemeentelijk sportbeleid uit. Het gaat dan voornamelijk om taken op het gebied van sportstimulering, zoals de inzet van buurtsportcoaches en verenigingsondersteuning, maar ook om taken rondom sportaccommodaties, zoals de exploitatie van sporthallen en veldonderhoud. Het aandeel van gemeenten dat op deze manier werkt, is in de afgelopen vier jaar aanzienlijk gestegen. In 2021 lag dit aandeel nog op twee derde. Vaak gaat het om meerdere uitvoeringsorganisaties in deze gemeenten. In een kwart van de gevallen gaat het om drie of meer organisaties. Zij nemen dus ieder een deel van de taken van de gemeente over. En deze ontwikkeling is niet iets van de laatste jaren. Een deel van de uitvoeringsorganisaties is al meer dan dertig jaar geleden opgericht.

Zo richtte de gemeente Deventer al in 1991 haar sportbedrijf op. Het oprichtingsjaar van de uitvoeringsorganisaties geeft een beeld van hoe de rol van de gemeente in de loop der tijd is veranderd. En hoe deze verandering volgt op politiek-bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

Waarom gemeenten taken loslieten

In de jaren negentig moest – geïnspireerd door het New Public Management dat was opgekomen in het decennium daarvoor – de overheid efficiënter en effectiever worden. Overheden brachten taken onder bij marktpartijen. In de sport leidde dit tot verzelfstandiging, privatisering en uitbesteding. Met name lokale sportorganisaties werden opgericht, zoals gemeentelijke sportbedrijven en aan verenigingen gelieerde stichtingen. Na de eeuwwisseling ging dit proces door,

vaak versterkt door een lokale kerntaken-discussie. Gemeenten zagen de exploitatie van een sportaccommodatie niet meer als een kerntaak. Zij lieten dit vervolgens over

raden verloren hun subsidie, zij moesten op zoek naar andere inkomstenbronnen. Zij zijn gemeenten projectmatig gaan ondersteunen. In sommige gevallen namen zij de uit-

Uitvoeringsorganisaties nemen taken van de gemeente over, een ontwikkeling die niet iets van de laatste jaren is

aan ondernemende sportorganisaties. In eerste instantie ging het vooral om zwembaden, later volgden vaak de binnensportaccommodaties.

Een landelijke kerntakendiscussie in 2008 leidde tot een nieuwe verschuiving. Bovenlokale sportorganisaties kregen meer een rol in de uitvoering. Provincies moesten zich concentreren op het ruimtelijk-economische domein en cultuur. Provinciale Sport-

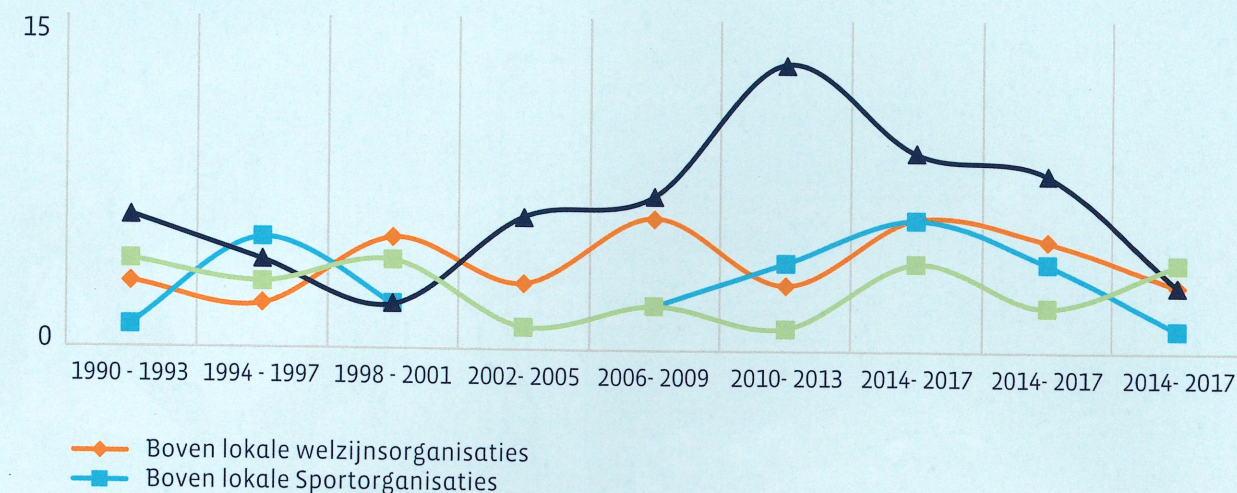
voering van het lokale sportbeleid over. Dit laatste gebeurde vooral in provincies buiten de Randstad.

Na 2010 was er een oprichtingsgolf van sportbedrijven. Deze volgde op beleidsvoorname tot verzelfstandiging en privatisering kort na de kredietcrisis. De aankondiging van de verruiming van de btw-sportvrijstelling gaf hieraan een extra impuls. Gemeenten richtten uit voorzorg een nieuwe rechtsper-

soon op om sporttaken bij onder te brengen. Wijkgericht werken en integraal (sport-) beleid leidden tot meer (boven)lokale welzijnsorganisaties. Zij ontvingen subsidie om naast cultuuractiviteiten tevens sport- en beweegactiviteiten te organiseren. Ook werd hier vaak het werkgeverschap van buurtsportcoaches ondergebracht. In de huidige coalitieperiode (2022-2026) zijn relatief weinig organisaties opgericht. Wel maken meer gemeenten gebruik van uitvoeringsorganisaties. Gemeenten hebben taken ondergebracht bij bestaande welzijnsorganisaties. Zij hebben er sporttaken bij gekregen. Dit sluit aan bij de groeiende verbinding tussen sport en gezondheid en bij de rol van sport en bewegen in het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA).

Figuur

Aantal opgerichte externe uitvoeringsorganisaties waaraan gemeenten in 2025 het sportbeleid hebben uitbesteed, per coalitieperiode, naar type (n=144; in aantallen).



Inzichten in de tekst zijn ook gebaseerd op eerdere peilingen onder het gemeentepanel van Vereniging Sport en Gemeenten (VSG).
Bron: Mulier Instituut/Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), VSG-panel, juni 2025.



FOTO: SHUTTERSTOCK

Regie houden bij uitbesteding

Aan uitbesteding kleven voor- en nadelen. Het vaakst genoemde voordeel is dat uitbesteding leidt tot minder werk voor de gemeente, maar ook de kosten voor de gemeente zouden lager zijn. Ook de expertise – zeker bij exploitatietaken – van een externe partij wordt gezien als een voordeel. Het meest genoemde nadeel is dat de gemeente minder regie en overzicht heeft. Bij exploitatietaken botsen de onderne-

In deze overeenkomsten staan meestal prestatieafspraken, maar in minder dan de helft van de gevallen is dat inclusief meetbare doelen. Zo ontbreken bijvoorbeeld vaak het minimaal aantal activiteiten of streefpercentages van de kostendekkendheid. Meetbare doelen dragen bij aan heldere afspraken die geëvalueerd kunnen worden. Verantwoording aan de gemeente vindt vaak alleen plaats in een jaarverslag. Eventueel vindt aanvullend een gesprek tussen

Belangrijke rol voor beleidsadviseur/-medewerker Sport

De rol van de beleidsadviseur en -medewerker Sport was altijd al regisserend. Het ging veel meer over de lijntjes binnen de gemeente. Hierbij lagen de uitvoerende taken veelal bij één of meerdere gemeentelijke afdelingen. De rol van beleidsadviseur en -medewerker Sport is steeds meer verschoven richting regie van externen en netwerksturing.

Goede uitbesteding vraagt om specifieke competenties. Beleidskennis is nodig, maar ook vaardigheden op het gebied van samenwerking, contractmanagement en monitoring zijn belangrijk. Beleidsadviseurs en -medewerkers moeten steeds meer onderhandelen, evalueren en data vertalen naar sturingsinformatie. Met deze competenties – in combinatie met heldere en concrete overeenkomsten – kunnen zij ervoor zorgen dat de gemeente – in haar nieuwe rol – bestuurlijke grip en beleidsdoelen realiseert. ➔

Bij exploitatietaken botsen de ondernemende belangen van de exploitant soms met het gemeentelijk beleid

mende belangen van de exploitant soms met het gemeentelijk beleid. Dat kan de relatie tussen de gemeente en de exploitant onder druk zetten en vraagt om overleg en afstemming.

Een goede formele overeenkomst bij de start van de uitbesteding is voor alle betrokkenen waardevol. Subsidieovereenkomsten komen het vaakst voor. Afhankelijk van de situatie is een dienstverlenings- of exploitatieovereenkomst een betere optie. Soms zijn meer overeenkomsten nodig om alles juridisch goed vast te leggen.

de wethouder en de uitvoeringsorganisatie plaats. Samen met het gebrek aan meetbare doelen geeft dit veel vrijheid aan het handelen van de uitvoeringsorganisaties. Deze vrijheid komt de mogelijkheden tot controle en sturing door de gemeenteraad niet ten goede. Daarbij zien we voor een derde van de uitvoeringsorganisaties in de laatste jaren een stelpost in de gemeentelijke begroting, de kosten voor bepaalde taken zijn vooraf niet goed in te schatten. In tien procent van de gevallen gaat het zelfs om een jaarlijkse stelpost.