



Rapport

# Benchmark sportlandschap

De gemeentelijke organisatiestructuur  
in Rotterdam en andere gemeenten

# Benchmark sportlandschap

De gemeentelijke organisatiestructuur in Rotterdam en andere gemeenten

---

**In opdracht van Gemeente Rotterdam**

## **Mulier Instituut**

Nina Derix

Marnik Koekkoek

Wikke van Stam

David Rappange

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

## **© Mulier Instituut**

Utrecht, 27 november 2025

[www.mulierinstituut.nl](http://www.mulierinstituut.nl)

[info@mulierinstituut.nl](mailto: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

## Benchmark sportlandschap

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Benchmark Rotterdam</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond	7
1.2 Benchmark	7
1.3 Onderzoeksvragen	8
1.4 Gebruikt model	8
<b>2 Onderzoeksmethode</b>	<b>10</b>
2.1 Deelnemers	10
2.2 Opzet interviews	11
<b>3 Resultaten gemeenten</b>	<b>13</b>
3.1 Organisatiestructuren van gemeenten	13
3.2 Visie gemeenten op hun organisatiestructuur	24
<b>4 Resultaten experts</b>	<b>30</b>
4.1 Visie per beleidsthema landelijke en regionale partijen	30
4.2 Reflectie op ideale organisatiestructuur	32
<b>5 Aanbevelingen</b>	<b>35</b>
5.1 Stimuleer een goede relatie met en tussen lokale uitvoeringsorganisaties	35
5.2 Zorg voor één sportloket voor alle Rotterdamse sportaanbieders	36
5.3 Richt je op de langere termijn	36
5.4 Houd de Rotterdamse organisatiestructuur als uitgangspunt	36
<b>Bronnen</b>	<b>39</b>

# Benchmark sportlandschap

## Het onderzoek

Het Rotterdamse sportlandschap staat voor inhoudelijke en financiële uitdagingen, waaronder betaalbaarheid en toegankelijkheid van en ruimte voor sport. De gemeente heeft het Mulier Instituut gevraagd de gemeentelijke organisatiestructuur te benchmarken aan andere gemeenten, met als doel in kaart te brengen of de manier waarop sport in de gemeente Rotterdam is georganiseerd toekomstbestendig is.

De onderzoeksvragen zijn:

- Hoe verschilt de organisatiestructuur van de sport in Rotterdam met die van vergelijkbare gemeenten?
- Hoe beoordelen deze vergelijkbare gemeenten hun eigen organisatiestructuur?
- Hoe kijken landelijke organisaties aan tegen de manier waarop de gemeenten de sport hebben georganiseerd?

We beantwoorden de hoofdvragen aan de hand van interviews met betrokken gemeenten en landelijke experts.

## Resultaten

Hoewel organisatiestructuren sterk verschillen tussen gemeenten, spreken alle gemeenten uit dat de huidige opzet voldoende functioneert om de financiële en inhoudelijke uitdagingen het hoofd te bieden.

De betrokken experts benoemen dat er geen blauwdruk is voor een ideale organisatiestructuur. Wat werkt in een bepaalde context, hoeft niet noodzakelijk te werken in een andere context. Wel benoemen ze een aantal elementen uit verschillende organisatiestructuren die de toekomstbestendigheid kunnen vergroten, onder meer het terugnemen van regie op accommodaties, het tegengaan van versnippering en het helder wegzetten van de beleidsopdracht.

## Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek doen we een aantal concrete aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam:

- > Onderhoud een goede relatie met en tussen lokale uitvoeringsorganisaties.
- > Zorg voor één sportloket voor alle Rotterdamse sportaanbieders.
- > Richt je op de langere termijn.
- > Houd de Rotterdamse organisatiestructuur als uitgangspunt.



# Benchmark Rotterdam

**In opdracht van de gemeente Rotterdam benchmarken we de gemeentelijke organisatiestructuur op het gebied van sport met die van (middel)grote gemeenten. In dit eerste hoofdstuk beschrijven we de achtergrond en doelstelling van dit onderzoek. Daarna benoemen we de centrale onderzoeksvragen waarop we in deze benchmark antwoord geven.**

## 1.1 Achtergrond

### Uitdagingen voor gemeenten

Gemeenten staan de komende jaren voor stevige inhoudelijke en financiële uitdagingen op het gebied van sport en bewegen. Zo staat met name in grote steden de beschikbaarheid van fysieke ruimte voor sportvoorzieningen steeds meer onder druk door demografische ontwikkelingen (Hoekman et al., 2024).

Daarnaast is de verwachting dat gemeenten minder financiële ruimte hebben in het zogenoemde 'ravijnjaar' 2026, wat kan leiden tot bezuinigingen op sportbeleid en -infrastructuur (Geurink et al., 2025).

### Uitdagingen en verkenning in Rotterdam

Ook in Rotterdam komen dergelijke uitdagingen naar voren. Binnen de gemeente leven onder meer zorgen rond het afnemende aantal vrijwilligers, de betaalbaarheid en toegankelijkheid van sport voor alle Rotterdammers, en het inpassen van sportvoorzieningen in een steeds dichter bebouwde leefomgeving. Dit zijn barrières die het streven 'sporten en bewegen de norm en alle Rotterdammers in beweging' mogelijk in de weg staan.

Om deze uitdagingen in de komende jaren het hoofd te bieden, voert de gemeente Rotterdam een verkenning uit naar de wijze waarop het sportlandschap is georganiseerd. En of hierin de komende jaren aanpassingen gewenst zijn om effectiever en efficiënter doelstellingen te bereiken.

Ze heeft het Mulier Instituut gevraagd bij te dragen aan deze verkenning door de Rotterdamse organisatiestructuur te 'benchmarken' ten opzichte van andere (vergelijkbare) gemeenten.

## 1.2 Benchmark

We doen dit door allereerst te kijken hoe de organisatiestructuur van sportbeleid in Rotterdam zich verhoudt tot andere gemeenten. Hiervoor vergelijken we de Rotterdamse situatie met die van zes (middel)grote, stedelijke gemeenten via deskresearch en interviews. Vervolgens vragen we deze gemeenten hun eigen organisatiestructuur te beoordelen, om zo in kaart te brengen waar mogelijke voor- en nadelen tot uiting komen.

Daarnaast spreken we vijf experts van sportorganisaties die regionaal of landelijk actief zijn en een breder perspectief bieden op organisatorische verschillen tussen gemeenten. Zij kunnen duiden welke elementen van het sportlandschap al dan niet bijdragen aan het omgaan met deze uitdagingen.

### 1.3 Onderzoeksvragen

We beantwoorden daarbij de volgende onderzoeksvragen:

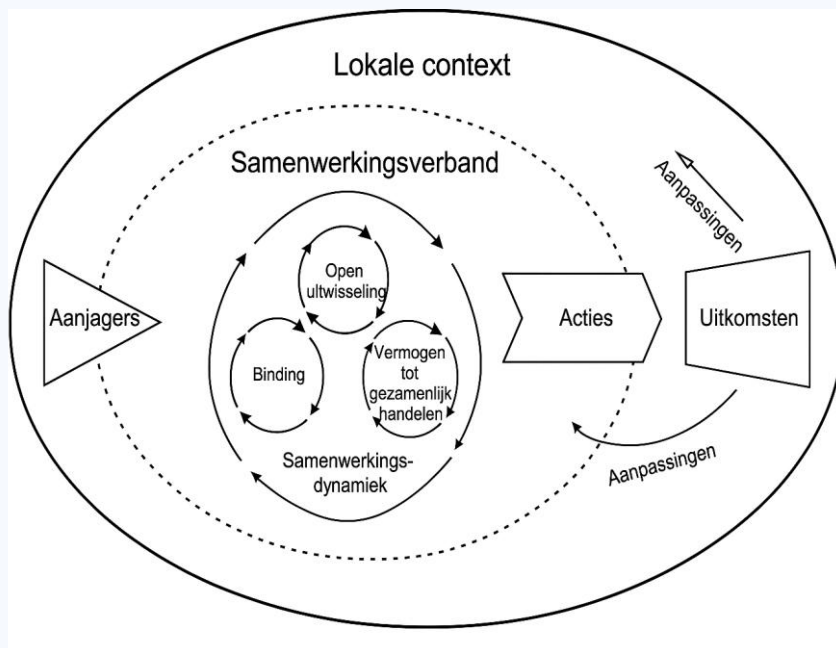
- > Hoe verschilt de organisatiestructuur van de sport in Rotterdam met die van vergelijkbare gemeenten?
- > Hoe beoordelen deze vergelijkbare gemeenten hun eigen organisatiestructuur?
- > Hoe kijken organisaties die regionaal of landelijk actief zijn aan tegen de manier waarop deze gemeenten hun sport hebben georganiseerd?

### 1.4 Gebruikt model

Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen maken we gebruik van het *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson et al., 2012; [figuur 1.1](#)). Dit model stelt dat samenwerkingsverbanden nodig zijn om maatschappelijke vraagstukken effectief op te lossen.

Gezien de genoemde uitdagingen op het gebied van sport en bewegen, werken gemeenten in uiteenlopende constellaties samen met verschillende partners. Het is daarom zinvol om na te gaan welke van deze samenwerkingsverbanden effectief functioneren als het gaat om samenwerkingsdynamiek, en of dit leidt tot de gewenste uitkomsten. Hierbij houden we rekening met de lokale context, omdat deze de voorwaarden schept voor de keuze voor een bepaald samenwerkingsverband.

**Figuur 1.1**  
**Integrative framework for collaborative governance**



Bron: Emerson et al., 2012.



### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 lichten we de onderzoeksmethode toe die we hebben gehanteerd voor dit rapport. In hoofdstuk 3 brengen we in kaart hoe verschillende gemeenten hun sportlandschap indelen en hoe ze deze organisatiestructuren beoordelen. In hoofdstuk 4 bespreken we de visie van regionale en landelijke experts hierop. In hoofdstuk 5 formuleren we aanbevelingen aan de gemeente Rotterdam.

# Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk lichten we onze methodologische aanpak toe. Daarbij beschrijven we bij wie we de informatie hebben opgehaald en hoe we deze hebben gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

## 2.1 Deelnemers

Voor dit onderzoek hebben we, naast Rotterdam, met zes (middel)grote gemeenten en vier regionale en landelijke organisaties interviews gehouden.

### Gemeenten

In de eerste plaats hebben we ervoor gekozen om grote gemeenten te interviewen. In dit kader hebben we beleidsmedewerkers van de gemeenten Amsterdam, Den Haag en Almere bereid gevonden om mee te werken aan een interview.

Om een breder beeld te krijgen van verschillende organisatiestructuren hebben we daarnaast drie middelgrote gemeenten benaderd. We gingen hierbij specifiek uit van gemeenten waar uitvoering van sportaccommodaties en sportstimulering geclusterd zijn binnen één uitvoeringsorganisatie. We hebben de gemeenten Apeldoorn, Gouda en Leeuwarden bereid gevonden om deel te nemen aan een interview.

### Regionale en landelijke organisaties

Naast gemeenten hebben ook experts van regionale en landelijke organisaties input gegeven voor dit onderzoek. Zo hebben we in kaart gebracht hoe zij aankijken tegen de verdeling van organisatiestructuren in Nederland, en gevraagd naar mogelijke voor- en nadelen van bepaalde structuren.

De deelnemende landelijke organisaties zijn Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), NOC\*NSF en Sportbedrijven Nederland. Daarnaast hebben we twee Adviseurs Lokale Sport<sup>1</sup> bevraagd vanuit een regionaal perspectief.

In [tabel 2.1](#) staat een overzicht van deelnemende organisaties en de functieprofielen van de geïnterviewden.

<sup>1</sup> Adviseurs Lokale Sport zijn experts die gemeenten adviseren over sportbeleid en samenwerking. Ze vallen onder het platform Lokale Sport van NOC\*NSF.

**Tabel 2.1**  
**Overzicht deelnemende organisaties en functieprofielen**

<b>Organisatie</b>	<b>Functie geïnterviewde 1</b>	<b>Functie geïnterviewde 2</b>
NOC*NSF	Teammanager Sport Intelligence	
VSG	Projectleider lokale sportakkoorden	
Adviseurs Lokale Sport	Adviseur Lokale Sport Rotterdam- Rijnmond, Haaglanden en Zuid- Holland-Zuid	Adviseur Lokale Sport Amsterdam, Kennemerland en Zaanstreek- Waterland
Sportbedrijven Nederland	Bestuurslid	

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

## 2.2 Opzet interviews

### Deskresearch

Voorafgaand aan de interviews hebben we voor iedere gemeente deskresearch uitgevoerd om inzicht te krijgen in de organisatiestructuur. Tijdens de interviews hebben we hierover, waar nodig, om verduidelijking gevraagd.

### Leidraad interviews gemeenten

Voor de interviews met de gemeenten hebben we een leidraad opgesteld, gebaseerd op vier beleidsthema's: sportstimulering, clubondersteuning, sportaccommodaties en topsport (zie kader). Doel was om een helder beeld te krijgen van uitvoerende partijen, de mate van gemeentelijke sturing en de verhouding tussen de organisaties.

Vervolgens hebben we gemeenten gevraagd te reflecteren op hun specifieke organisatiestructuur, de voor- en nadelen, de efficiëntie en de toekomstbestendigheid.

Initieel wilden we ook het beleidsthema 'sport en bewegen in de openbare ruimte' meenemen. Omdat geen van de gemeenten hierop specifiek beleid bleek te voeren binnen het domein sport, konden we hierover weinig informatie ophalen bij de beleidsmedewerkers sport en de landelijke organisaties. In het rapport laten we dit thema om die reden buiten beschouwing.

### Leidraad interviews organisaties

Voor de gesprekken met de landelijke organisaties hebben we ook een leidraad opgesteld aan de hand van de hierboven genoemde onderwerpen. Het uitgangspunt was om te reflecteren op de diverse organisatiestructuren, en de voor- en nadelen hiervan in algemenere zin. Daarnaast hebben we de geïnterviewden gevraagd specifiek in te gaan op de Rotterdamse casus.

## Semigestructureerde interviews

Door de semigestructureerde opzet was het mogelijk tijdens de gesprekken af te wijken van de genoemde onderwerpen, of bepaalde thema's in meer of mindere mate te belichten.



### Beleidsthema's

#### ● Sportstimulering

Het bevorderen van deelname aan sport en bewegen en verhogen van sportplezier.

#### ● Clubondersteuning

Ondersteuning van sportaanbieders voor financiële, organisatorische of bestuurlijke vraagstukken. Dit kan zowel voor verenigingen als voor commerciële aanbieders.

#### ● Sportaccommodaties

Beheer en onderhoud van binnen- en buitensportlocaties (zwembaden, sporthallen, sportvelden).

#### ● Topsport

Talentbegeleiding en acquisitie en organisatie van topsportevenementen.

# Resultaten gemeenten

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van de interviews met gemeenten. In paragraaf 3.1 zetten we het organisatielandschap per gemeente uiteen. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 3.2 de reflectie van de gemeenten op hun eigen organisatiestructuur.

## 3.1 Organisatiestructuren van gemeenten

### Opzet paragraaf

Voor iedere gemeente zetten we hieronder de organisatiestructuur uiteen. Eerst laten we in een tabel per beleidsdomein met een groen vinkje zien welke organisaties verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Onder de tabel lichten we de thema's toe wanneer deze vallen onder meerdere organisaties of wanneer er geen specifiek gemeentelijk beleid op wordt gevoerd.

Vervolgens gaan we onder 'sturing en verantwoording' in op opgestelde beleidskaders per gemeente, de aard van de samenwerkingsrelatie tussen gemeente en uitvoerders, en hoe uitvoerders verantwoording afleggen richting de gemeente. Met 'sturing en verantwoording' bedoelen we de manier waarop gemeenten richting geven aan de uitvoering van het sportbeleid door externe organisaties (zie kader).



### Sturing via subsidie of overeenkomst

Omdat er verschil zit in hoe gemeenten uitvoerders inhuren, kunnen er ook verschillen zitten in hoe ze afspraken vastleggen, hoe verantwoording plaatsvindt, en in welke mate kaders vooraf of in samenspraak worden opgesteld. Hoewel er in de opzet nuanceverschillen kunnen zitten, kunnen we grofweg onderscheid maken tussen twee varianten:

- > **Subsidieregeling:** de gemeente verstrekt subsidie aan een externe partij voor het realiseren van bepaalde beleidsdoelen. De opdrachtschrijving is daarmee eenzijdig: de gemeente legt voorwaarden en verantwoording vast in een regeling of beschikking. In sommige gevallen gaat hier een aanbestedingsprocedure aan vooraf.
- > **Dienstverleningsovereenkomst:** in deze constructie leggen de gemeente en de uitvoerende partij wederzijdse afspraken vast in een overeenkomst. Hierin staan onder andere de gewenste prestaties, de rapportagemomenten en de looptijd. Het formuleren van de opdracht gebeurt in samenspraak tussen beide partijen, en is daarmee tweezijdig. Deze vorm wordt vaak gekozen bij een structurele samenwerking.

De Aanbestedingswet (2012, art. 2.24a) schrijft voor dat boven bepaalde drempelbedragen een aanbestedingsprocedure verplicht is voordat een gemeente een dienstverleningsovereenkomst aan kan gaan.

Een uitzondering op deze verplichting geldt wanneer de gemeente op de organisatie toezicht uitoefent zoals op haar eigen diensten, en wanneer deze organisatie het merendeel van haar werkzaamheden verricht voor de gemeente. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de gemeente enig aandeelhouder is. In dat geval is er sprake van zogenoemde 'quasi-inbesteding', waarbij aanbesteding niet noodzakelijk is.

Gemeenten die niet voor een dergelijke constructie kiezen, hebben in de praktijk de keuze tussen het doorlopen van een volledige aanbestedingsprocedure of het werken met een subsidieregeling.

## Rotterdam

**Tabel 3.1**  
**Rotterdam: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	Rotterdam Sportsupport	Sportbedrijf Rotterdam	Rotterdam Topsport
Sportstimulering		✓	✓	
Clubondersteuning		✓	✓	
Sportaccommodaties			✓	
Topsport				✓

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

### ● Toelichting thema's

Hieronder lichten we de thema's die vallen onder meerdere organisaties toe.

- > *Sportstimulering*: Rotterdam Sportsupport houdt zich bezig met stimulering van sportdeelname binnen wijken en het actief betrekken van bepaalde doelgroepen, veelal via sportverenigingen. Sportbedrijf Rotterdam richt zich op het gebied van sportstimulering voornamelijk op sportactiviteiten op scholen, in zowel het basisonderwijs als het middelbaar onderwijs.
- > *Clubondersteuning*: Rotterdam Sportsupport is verantwoordelijk voor de ondersteuning van verenigingen. Sportbedrijf Rotterdam is verantwoordelijk voor de ondersteuning van commerciële en anders georganiseerde aanbieders. De gemeente verstrekt aparte subsidies voor het onderdeel urban sports.

### ● Sturing en verantwoording

Met de gemeentelijke Sportnota (huidig: Sportnota 2021+) als beleidskader stelt zowel Rotterdam Sportsupport als Topsport Rotterdam een jaarplan op in samenwerking met de gemeente. Op basis van de opdracht die besloten ligt in dit jaarplan, verleent de gemeente subsidie via een subsidiebeschikking. Deze beschikking is vervolgens leidend bij de halfjaarlijkse rapportage en evaluatie van de voortgang op de doelstellingen.

Sportbedrijf Rotterdam werkt daarentegen met een dienstverleningsovereenkomst van vier jaar, waarin de opdracht op hoofdlijnen staat. Jaarlijks komt daar een jaarovereenkomst bij met een specifiekere opdrachtschrijving en doelstellingen. Sportbedrijf Rotterdam rapporteert tweemaal per jaar, waarbij ze hun prestaties beoordelen aan de hand van afgesproken KPI's.

Aan het eind van het jaar stellen ze een jaarverslag op. Sportbedrijf Rotterdam verantwoordt hierin de sportinhoudelijke resultaten en de gemeente voegt, in haar rol als (enig) aandeelhouder, een jaarrekening toe.

## Amsterdam

**Tabel 3.2**  
**Amsterdam: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	Team Sportservice Amsterdam	Topsport Amsterdam	Overige organisaties
Sportstimulering		✓		✓
Clubondersteuning	✓	✓		
Sportaccommodaties	✓			✓
Topsport	✓		✓	

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

### ● Toelichting thema's

Hieronder lichten we de thema's die vallen onder meerdere organisaties toe.

- *Sportstimulering*: Veruit de grootste partner voor sportstimulering is Team Sportservice Amsterdam. Daarnaast zijn er andere uitvoerders (bijvoorbeeld Sciandri, Sport and Behaviour) die een kleiner stadsdeel op zich nemen.
- *Clubondersteuning*: In elk stadsdeel kunnen sportclubs terecht bij een clubondersteuner van de gemeente Amsterdam met vragen, bijvoorbeeld over ledenwerving of een veilig sportklimaat. De beantwoording hiervan ligt vervolgens vaak bij Team Sportservice Amsterdam, maar afhankelijk van de vraag zijn ook andere partijen betrokken, zoals Uniek Sporten of Life Goals Amsterdam.
- *Sportaccommodaties*: Gemeente Amsterdam is eigenaar van nagenoeg alle sportaccommodaties en zwembaden in de gemeente. Exploitatie van sporthallen en zwembaden heeft ze in een aantal gevallen belegd bij een externe organisatie, zoals Optisport.
- *Topsport*: Topsport Amsterdam is de uitvoerende organisatie voor Talentontwikkeling in Amsterdam en faciliteert TeamNL. In samenwerking met de gemeente Amsterdam acquireren zij topsportevenementen.

### ● Sturing en verantwoording

Sinds 2020 is sturing op gemeentelijk sportbeleid overgeheveld van de gemeentelijke directie Sport en Bos naar de verschillende stadsdelen, met als reden dat stadsdelen de lokale context beter kennen dan de centrale gemeente.

Team Sportservice Amsterdam en andere uitvoerders van sportstimulering (zie kader hierboven) vragen per stadsdeel subsidie aan, passend bij de betreffende

gebiedsplannen. De subsidieperiode beslaat zes jaar, met een jaarlijkse rapportage waarin ze de voortgang op doelstellingen en een financieel overzicht verantwoorden.

Hoewel er regelmatig overleg is tussen de centrale gemeente en de uitvoerders, ligt de feitelijke opdrachtverlening bij de stadsdelen. Hierdoor vindt de aansturing van sportstimulering voornamelijk plaats op stadsdeelniveau, met beperkte centrale sturing op inhoud en uitvoering. Alleen bij (eenmalige) subsidies voor losse opdrachten wordt de opdracht rechtstreeks vanuit de centrale gemeentelijke organisatie verstrekt, wat meer directe sturing mogelijk maakt.

Topsport Amsterdam ontvangt jaarlijks vanuit de gemeente een subsidie om doelstellingen uit het gemeentelijk sportplan te realiseren. Verantwoording verloopt via deze subsidieregeling. In tegenstelling tot het thema sportstimulering zet de gemeente Amsterdam hier zelf duidelijke beleidsmatige kaders neer.

## Den Haag

**Tabel 3.3**  
**Den Haag: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	WSDH	Bewegen Werkt	Overige organisaties
Sportstimulering	✓	✓	✓	✓
Clubondersteuning	✓	✓		
Sportaccommodaties	✓			
Topsport	✓			

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

### ● Toelichting thema's

Hieronder lichten we de thema's die vallen onder meerdere organisaties toe.

- > *Sportstimulering*: In Den Haag is Bewegen Werkt werkgever van buurtsportcoaches in dertien wijken, met als hoofdtaak het koppelen van volwassenen aan passend beweegaanbod. WSDH (Werkgever Sportclubs Den Haag) stimuleert sport via scholen en streetsport, met inzet van buurtsportcoaches en sportcoördinatoren. De gemeente voert doelgroepgerichte projecten uit, zoals voor ouderen en mensen met een beperking. Naast Bewegen Werkt en WSDH zijn er meer organisaties die sportstimulering aanbieden.
- > *Clubondersteuning*: De gemeente Den Haag draagt bij aan clubondersteuning via sportconsulenten (sportloket). Per stadsdeel adviseren zij sportclubs over onder andere ledenwerving, het opstellen van toekomstvisies en het

aanvragen van subsidies. Daarnaast biedt WSDH ondersteuning met sportcoördinatoren die helpen bij vraagstukken rondom ledenwerving, het versterken van het verenigingskader (trainers en coaches) en een positieve sportcultuur. De anders georganiseerde aanbieders kunnen ook gebruik maken van gemeentelijke ondersteuning. Vanwege de andere rechtsvorm van bijvoorbeeld commerciële aanbieders kunnen zij geen gebruik maken van subsidies. Zij krijgen op andere manier ondersteuning van de gemeente.

### ● Sturing en verantwoording

WSDH en Bewegen Werkt hebben een driejarige subsidierelatie met de gemeente Den Haag. De subsidieregeling fungeert daarbij als beleidsmatig kader, waarin onder meer doelstellingen en beoogde resultaten staan. Zowel WSDH als Bewegen Werkt rapporteert jaarlijkse behaalde resultaten op de vooraf gestelde doelen in een jaarverslag.

Doordat voor deze uitvoering een subsidieregeling getroffen is, ligt de wijze waarop ze de doelstellingen moeten halen voor het grootste deel bij deze partijen zelf. Hoewel er intensief contact is tussen beide partijen, heeft de gemeente beperkte sturingsmogelijkheden op de uitvoering.

## Almere

**Tabel 3.4**  
**Almere: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	Sportprofessional	Talent in opleiding (TiO)	MEE Samen	Optisport
Sportstimulering	✓	✓	✓	✓	
Clubondersteuning	✓				
Sportaccommodaties	✓				✓
Topsport	✓				

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

### ● Toelichting thema's

Hieronder lichten we de thema's die vallen onder meerdere organisaties toe.

- *Sportstimulering*: Voor de aanbestedingsprocedure voor sportbuurtwerk is Almere opgedeeld in vijf percelen: vier gebiedspercelen en één overkoepelend perceel. Uitvoerders mogen op maximaal twee percelen inschrijven, en niet tegelijk op het overkoepelende perceel én een gebiedsperceel. Sportprofessional en TiO bedienen beide twee gebiedspercelen, en MEE Samen bedient het overkoepelende perceel op verschillende thema's waaronder inclusief sporten en gezondheid &

preventie. De gemeente heeft zelf ook een rol in de sportstimulering via het platform Sport & Cultuur Almere.

- > *Sportaccommodaties*: De gemeente is verantwoordelijk voor zowel het beheer als de exploitatie van sportaccommodaties voor binnen- en buitensport. Een uitzondering vormen de gemeentelijke zwembaden: hiervan is de gemeente eigenaar en verantwoordelijk voor het onderhoud, maar de exploitatie heeft ze uitbesteed aan Optisport.

### ● Sturing en verantwoording

Tijdens de aanbestedingsperiode kunnen mogelijke uitvoerders van ‘sportstimulering’ een offerte neerleggen bij de gemeente per perceel (zie kopje sportstimulering). De uitvoerende organisaties die de aanbesteding winnen, stellen in samenwerking met de gebiedsmanager per perceel en de beleidsadviseur sport een jaarplan op dat aansluit op gemeentelijke doelstellingen (zie ook het artikel op alles over sport).

In de aanbesteding is formeel vastgelegd dat co-creatie tussen de gemeente en de uitvoerder noodzakelijk is om per gebied samen te bepalen wat nodig is. Dit geldt ook voor de onderlinge samenwerking tussen de uitvoerende partijen. Met deze partijen vindt drie keer per jaar een voortgangsgesprek plaats, en aan het eind van het jaar een financiële en inhoudelijke eindverantwoording. Daarnaast is er ook wekelijks informeel contact tussen gemeenten en uitvoerende partijen. De aanbesteding geldt voor de periode van 2024 tot en met 2026, met de mogelijkheid tweemaal met een jaar te verlengen.

## Apeldoorn

**Tabel 3.5**  
**Apeldoorn: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	Accres	Stimenz	Topsport Gelderland	Andere organisaties
Sportstimulering		✓			
Clubondersteuning		✓	✓		
Sportaccommodaties	✓	✓			✓
Topsport	✓	✓		✓	

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

### ● Toelichting thema's

Hieronder lichten we de thema's die vallen onder meerdere organisaties toe.

- > *Clubondersteuning*: Stimenz verzorgt een deel van de verenigingsondersteuning in Apeldoorn en zet daarvoor eigen verenigingsondersteuners in. De focus ligt daarbij op het versterken van de

verbinding tussen het sportdomein en het sociaal domein. Binnen Sportservice Apeldoorn (onderdeel van Accres) zijn sport- en beweegconsulenten actief die ondersteuning bieden aan zowel sportverenigingen als commerciële sportaanbieders. Zij fungeren als centraal loket voor vragen over financiën, vrijwilligers en vitaliteit van sportclubs.

- *Sportaccommodaties*: De exploitatie van gemeentelijke sporthallen en zwembaden ligt bij Accres. Buitensportlocaties zijn in veel gevallen eigendom van sportverenigingen en stichtingen, die hiervoor ook het onderhoud verzorgen. In sommige gevallen is de gemeente eigenaar van buitensportlocaties. Een zwembad en een aantal binnensportaccommodaties zijn in eigendom bij derden.
- *Topsport*: De acquisitie van topsportevenementen is een samenwerking tussen gemeente, provincie, NOC\*NSF, bonden en de evenementlocatie. De gemeente heeft een strategisch adviseur in dienst voor het acquireren van topsportevenementen. Talentbegeleiding en -ontwikkeling van gemeente Apeldoorn ligt bij Accres (afdeling Sportservice Apeldoorn). Hiervoor hebben ze het MSA055-programma opgesteld, met als doel getalenteerde sporters de aansluiting naar topsport te laten maken. Daarnaast wordt in samenwerking tussen gemeente, Accres en Topsport Gelderland (TGLD) de (individuele) begeleiding van statussporters verzorgd.

#### ● **Sturing en verantwoording**

Gemeente Apeldoorn heeft een dienstverleningsovereenkomst van vier jaar met Accres, waarvan zij enig aandeelhouder is. Deze overeenkomst vormt de basis voor de sturing en verantwoording van de uitvoering. De gemeente blijft eindverantwoordelijk als beleidsbepaler en opdrachtgever, maar neemt bij het wegzetten van de opdracht de inhoudelijke kennis van Accres mee.

Accres dient jaarlijks een jaarverslag in, waarin ze rapporteren over de voortgang op vooraf gestelde doelstellingen. Op basis hiervan beoordeelt de gemeente of de uitvoering op koers ligt en of bijsturing nodig is.

In de praktijk ontstaan zo drie verschillende relaties tussen de gemeente Apeldoorn en Accres: als opdrachtgever, als samenwerkingspartner en als aandeelhouder.

Stimenz heeft een subsidierelatie met gemeente Apeldoorn, waarmee de gemeente als opdrachtgever fungeert en via deze weg beleidskaders opstelt. Stimenz legt vervolgens verantwoording af op basis van deze opdracht in een jaarverslag.

## Leeuwarden

**Tabel 3.6**  
**Leeuwarden: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	bv SPORT	Topsport Noord
Sportstimulering		✓	
Clubondersteuning	✓	✓	
Sportaccommodaties		✓	
Topsport			✓

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

### ● Toelichting thema's

Hieronder lichten we de thema's toe die vallen onder meerdere organisaties of waarvoor de gemeente geen specifiek beleid voert.

- *Clubondersteuning*: Clubs kunnen bij zowel de gemeente als bv SPORT aankloppen voor ondersteuningsvraagstukken. De gemeente realiseert dit door middel van sportparkmanagers. Zij hebben als opdracht om tijdens de daluren op de sportparken nieuw en innovatief sportaanbod op te zetten. Daarnaast organiseert de gemeente tweemaal per jaar een 'sportcafé' waar ze met verenigingen in gesprek gaat. Terwijl bv SPORT buurtsportcoaches in dienst heeft die actief contact onderhouden met verenigingen en inspelen op bestaande vraagstukken, zoals vrijwilligers en sociale veiligheid.
- *Topsport*: Het topsportbeleid in de gemeente Leeuwarden is op dit moment nog in ontwikkeling. Er staan nog geen uitvoerende opdrachten uit, maar Topsport Noord is wel betrokken geweest bij het opstellen van de ambities.

### ● Sturing en verantwoording

Als enig aandeelhouder van bv SPORT ontwikkelt de gemeente Leeuwarden de beleidskaders waarbinnen de organisatie opereert aan de hand van een dienstverleningsovereenkomst. Bij het formuleren van de jaarlijkse opdracht maakt ze gebruik van de kennis en inbreng van bv SPORT, bijvoorbeeld in de vorm van een uitvoeringsplan voor sportstimulering.

De verantwoording van de uitvoering verloopt formeel via kwartaalrapportages en een jaarverslag, onder meer op basis van vooraf gestelde KPI's en financiën.

**Tabel 3.7**  
**Gouda: overzicht uitvoeringsorganisaties**

Organisatie	Gemeente	SPORT•GOUDA
Sportstimulering		✓
Clubondersteuning		✓
Sportaccommodaties	✓	✓
Topsport		

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

● **Toelichting thema's**

Hieronder lichten we de thema's toe die vallen onder meerdere organisaties of waarvoor de gemeente geen specifiek beleid voert.

- > *Sportaccommodaties*: In een aantal gevallen verhuurt de gemeente een sportaccommodatie direct aan de gebruiker. In het merendeel van de gevallen huren gebruikers de accommodaties van SPORT•GOUDA, of is de vereniging of stichting zelf eigenaar van de sportaccommodatie.
- > *Topsport*: Gemeente Gouda voert geen specifiek topsportbeleid. Zo zijn er geen topsportfaciliteiten aanwezig en pleegt ze geen acquisitie voor topsportevenementen.

● **Sturing en verantwoording**

Gemeente Gouda heeft een dienstverleningsovereenkomst van vijf jaar met SPORT•GOUDA, waarvan het enig aandeelhouder is. De gemeente stelt in deze dienstverleningsovereenkomst kaders voor sportbeleid op, maar doet dit in samenspraak met SPORT•GOUDA. Ook bij het schrijven van het sportvisiestuk, de Sportnota 2024-2032, is SPORT•GOUDA actief betrokken. De bijbehorende budgetten stelt de gemeente vast.

Verantwoording vindt plaats via maandelijks gesprekken tussen de teamleiders van SPORT•GOUDA en de gemeentelijke beleidsmedewerkers Financiën en Sport, en via kwartaalrapportages aan de wethouders van Financiën en Sport. Na afloop van de dienstverleningsovereenkomst bestaat er de mogelijkheid om deze te verlengen zonder een nieuwe aanbestedingsprocedure op te starten.

## Overeenkomsten en verschillen

In [tabel 3.8](#) staat een overzicht van het sportlandschap per gemeente. Het overzicht laat per gemeente zien welke onderdelen van het sportbeleid de gemeente zelf uitvoert en welke onderdelen zijn uitbesteed aan één of meerdere uitvoeringsorganisaties.

**Tabel 3.8**  
**Uitvoering sportbeleid per gemeente**

	Rotterdam	Amsterdam	Den Haag	Almere	Apeldoorn	Leeuwarden	Gouda
Sportstimulering	U2	U3	G, U3	G, U3	U1	U1	U1
Clubondersteuning	U2	G, U1	G, U1	G	U2	G, U1	U1
Sportaccommodaties	U1	G, U3	G	G, U1	G, U3	U1	G, U1
Topsport	U1	G, U1	G	G	G, U2	U1	X

Bron: Mulier Instituut. Benchmarkonderzoek Rotterdam, 2025

- G Gemeente
- U1 Eén uitvoeringsorganisatie
- U2 Twee uitvoeringsorganisaties
- U3 Meer dan twee uitvoeringsorganisaties
- X Geen specifiek uitvoeringsbeleid



### Belangrijkste verschillen en overeenkomsten

#### ● Sportstimulering

De opzet van Rotterdam op het gebied van sportstimulering komt overeen met die van de meeste andere gemeenten. Vrijwel alle gemeenten beleggen dit bij één of meerdere externe uitvoeringsorganisaties. Alleen Den Haag en Almere wijken hiervan af: daar is sportstimulering deels binnen de gemeentelijke organisatie ondergebracht.

#### ● Clubondersteuning

Het thema clubondersteuning laat meer variatie zien. In Rotterdam wordt ondersteuning aan verenigingen geboden via Rotterdam Sportsupport, en aan overige sportaanbieders via Sportbedrijf Rotterdam. Urban Sport wordt als zelfstandig onderdeel rechtstreeks door de gemeente ondersteund. In de meeste gemeenten is clubondersteuning verdeeld tussen de gemeente en de uitvoerende organisatie(s). Alleen in Almere ligt deze taak volledig bij de gemeente, terwijl Gouda dit juist volledig heeft belegd bij SPORT•GOUDA.

#### ● Sportaccommodaties

Waar in Amsterdam, Den Haag en Almere de exploitatie (grotendeels) van sportaccommodaties bij de gemeente ligt, is dit in Rotterdam volledig ondergebracht bij Sportbedrijf Rotterdam. In vergelijking met Rotterdam hebben zij meer regie op het sportaccommodatiebeleid doordat ze het intern

bij de gemeente onderbrengen. Apeldoorn, Leeuwarden en Gouda hebben de exploitatie grotendeels belegd bij een externe organisatie.

#### ● **Topsport**

Op het gebied van topsportbeleid is de structuur in Rotterdam vergelijkbaar met die in Amsterdam: de gemeente heeft hiervoor een subsidieovereenkomst met een externe organisatie. In Den Haag en Almere valt topsport onder directe gemeentelijke uitvoering, terwijl Apeldoorn kiest voor een gedeelde uitvoering. In Leeuwarden is het topsportbeleid nog in ontwikkeling. Gouda voert geen specifiek topsportbeleid.

#### ● **Sturing en verantwoording**

De gemeente Rotterdam is, samen met de gemeente Apeldoorn, de enige van de onderzochte steden in deze benchmark die niet alleen gebruik maakt van een subsidiebeschikking, maar ook van een dienstverleningsovereenkomst met verschillende uitvoerende organisaties. Andere grote gemeenten (Amsterdam en Den Haag) werken in tegenstelling tot Rotterdam alleen met subsidieverleningen. Almere, Leeuwarden en Gouda werken alleen met een dienstverleningsovereenkomst.

## 3.2 Visie gemeenten op hun organisatiestructuur

In deze paragraaf gaan we in op hoe verschillende organisatiestructuren zijn ontstaan. Daarna belichten we voor- en nadelen die gemeenten zelf ervaren van hun huidige organisatiestructuur. Vervolgens gaan we in op uitdagingen waar gemeenten mee te maken hebben.

### **Ontstaan structuur**

De wijze waarop gemeentelijke organisatiestructuren rondom sport zich hebben ontwikkeld, blijkt contextafhankelijk en samen te hangen met lokale keuzes. Vroeger lag de uitvoering van het sportbeleid meestal bij de gemeente zelf. Door de wens van gemeenten om hun beleidsproces efficiënter en flexibeler te maken, kozen sommige gemeenten ervoor de uitvoering grotendeels uit handen te geven. De uitvoering werd dan vaak gedaan door een verzelfstandigd sportbedrijf.

Sommige gemeenten hebben de structuur recenter gewijzigd naar een aanbestedingsprocedure per stadsdeel. Dit kwam vooral voort uit de wens om lokaal regie terug te nemen op taken die ze eerder hadden belegd bij een externe uitvoerder, om zo beleidsdoelen beter te kunnen sturen en monitoren.

Zo heeft de gemeente Almere recent een nieuwe aanbestedingsprocedure gedaan waardoor de gemeente meer regie kreeg (Van Stam & Bakker, 2025). Ook

Amsterdam heeft het organisatiemodel meermaals gewijzigd, onder meer door decentralisatie van bepaalde taken naar de stadsdelen en een aanbestedingsprocedure rondom sportstimulering.

Uit de interviews komt naar voren dat de meeste gemeenten in grote lijnen tevreden zijn over hun huidige structuur. Daarbij geven ze aan dat een mogelijke verandering veel tijd, geld en capaciteit zou vergen en ingrijpend zou zijn voor de betrokkenen. Terwijl het onzeker is of een mogelijke verandering daadwerkelijk het gewenste resultaat zou opleveren. Daarom kiezen gemeenten er bij gewenste verandering vaak voor om binnen de bestaande structuur bij te sturen en die eventueel te verfijnen, in plaats van deze volledig opnieuw in te richten.

## **Ervaringen van gemeenten**

### **● Expertise van uitvoeringsorganisaties**

De gemeenten die we voor deze rapportage interviewden, hebben allemaal één of meer externe organisaties die (een deel van) hun sportbeleid uitvoeren. Deze gemeenten noemen de kennis en expertise van deze externe organisaties als een groot voordeel. Zij weten bijvoorbeeld heel goed wat er speelt bij verenigingen en clubs, en kunnen daardoor goed inschatten welke ondersteuning nodig is.

Meerdere gemeenten benoemen dat hun sportlandschap bestaat uit meerdere uitvoerende partijen, omdat het raakt aan verschillende beleidsdomeinen en zeer verschillende doelgroepen bedient.

Een aantal gemeenten benadrukt daarbij dat werken met verschillende uitvoerende organisaties een breder spectrum aan expertise en een breder netwerk oplevert, doordat ze verschillende kenmerken hebben. Zo kan de ene uitvoerder een commerciële blik meenemen, met gevoel voor ondernemerschap, terwijl een andere partij juist een waardevol netwerk heeft binnen onderwijsinstellingen en daardoor specifieke doelgroepen beter weet te bereiken. Dit kan de uitvoering van het sportbeleid versterken.

### **● Contact met de praktijk**

Gemeenten die de uitvoering van het sportbeleid volledig uitbesteden aan een externe uitvoerder, merken als nadeel op dat zij minder direct contact hebben met de praktijk. Dit kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat ze minder op de hoogte zijn van actuele problemen bij sportverenigingen. Zij proberen op andere manieren de input van de praktijk op te halen. Bijvoorbeeld via een sportraad of door inloopavonden te organiseren.

Gemeenten die wel een deel van het sportbeleid zelf uitvoeren, benoemen de betere binding met gebruikers juist als voordeel. Zij geven aan beter te weten wat er speelt, en zijn hierdoor beter in staat het sportbeleid af te stemmen op de lokale context. Ook kunnen zij beleidsaanpassingen sneller doorvoeren, omdat ze deze niet eerst met een externe uitvoerende partij hoeven af te stemmen.

### ● **Aanspreekpunt voor aanbieders en inwoners**

De 'versnippering' van het sportlandschap (waarbij meerdere uitvoerende partijen actief zijn in een gemeente) brengt niet alleen voordelen met zich mee. Gemeenten geven aan dat het voor bewoners en aanbieders soms onduidelijk is waar zij terecht kunnen met hun vragen. Dat kan de toegankelijkheid en vindbaarheid van ondersteuning belemmeren.

Sommige gemeenten zijn daarom op zoek naar een centraal aanspreekpunt waar alle sportaanbieders hun vragen kunnen neerleggen. Zij overwegen een nieuw sportloket op te zetten of een bestaand sportloket te verbeteren (dit past ook binnen de doelstellingen van Sportakkoord II).

In de praktijk blijkt dit ingewikkeld wanneer het sportlandschap versnipperd is. Als de gemeente ervoor kiest om zo'n centraal sportloket te beleggen bij een externe uitvoeringsorganisatie, weet die organisatie niet altijd het antwoord op alle vragen. Als de organisatie bijvoorbeeld zelf wel sportstimulering doet, maar geen verhuur van sportaccommodaties, zijn vragen over accommodaties voor hen lastig.

Daarom kiezen sommige gemeenten ervoor om dit centrale sportloket bij de gemeente zelf onder te brengen. De gemeente heeft over het algemeen een meer overkoepelend beeld. En zeker als de gemeente de uitvoering van (een deel van) de beleidsthema's zelf doet, heeft ze vaak zelf een antwoord op vragen.

### ● **Controle over sportaccommodaties**

Hoewel in de meeste gevallen accommodaties eigendom zijn van de gemeente, besteden ze het beheer en de exploitatie hiervan vaak uit aan één of meer externe organisaties. Hierin zit ook nog verschil tussen de buitensport en de binnensport. Waar de exploitatie van zwembaden bijna altijd bij een externe partij is belegd, blijft de exploitatie van buitensportlocaties vaker bij de gemeente zelf.

Een voordeel van uitbesteding is de expertise van externe organisaties. Met name bij de exploitatie van zwembaden, die meer specialistische kennis vereisen. Maar gemeenten ervaren meer controle op het gebruik van de accommodaties als zij deze zelf beheren en exploiteren. Zo hebben ze meer regie, waardoor ze beter kunnen inspelen op de actualiteit. Bijvoorbeeld bij het maken van een verduurzamingslag of het plegen van groot onderhoud.

In gevallen waar sportclubs naast exploitant ook eigenaar van de accommodatie zijn, halen gemeenten aan dat het moeilijk is om activiteiten op te zetten, ruimte te benutten en bepaald beleid te voeren. Dat komt doordat ze hierin afhankelijk zijn van deze sportclubs, en het niet zelf in de hand hebben.

### ● **Mogelijkheid van aan- en bijsturing**

Gemeenten merken op dat directe sturing op de opdracht (het beleidskader) lastig kan zijn bij uitbesteding aan externe uitvoerders, zowel bij een dienstverleningsovereenkomst als bij een subsidieregeling. Zo hoeft het scheppen van bepaalde beleidskaders niet per definitie te leiden tot uitvoering hiervan. Ook

kan tussentijdse bijsturing moeilijker zijn wanneer er voor meerdere jaren een overeenkomst is afgesloten.

In gemeenten die werken met meerdere uitvoerende partijen op het thema sportstimulering, met allemaal hun eigen invulling en expertise op doelgroep of stadsgebied, blijkt het soms moeilijk om te sturen op kwaliteit en doelen. Hier geven gemeenten dan ook aan dat de gemeente wat grip moet terugkrijgen, omdat er verschillen in kwaliteit bestaan tussen concurrerende uitvoerders.

Van essentieel belang blijkt regelmatig (formeel en informeel) contact tussen gemeente en uitvoerder, om ervoor te zorgen dat het beleid en de uitvoering daarvan op elkaar blijven aansluiten. De meeste gemeenten geven aan dat dit goed gaat en dat beperkte sturing in de praktijk weinig obstakels oplevert. Zij ervaren de samenwerking met de uitvoeringsorganisatie doorgaans als prettig.

### ● **Duur van overeenkomst**

Een uitvoeringsovereenkomst met een langere looptijd biedt zowel de gemeente als de uitvoeringsorganisatie zekerheid en stabiliteit. Medewerkers van de uitvoerende partij zijn voor langere tijd gebonden, wat rust en duidelijkheid geeft. Bovendien ontstaat ruimte om structureler te investeren en gericht te werken aan langetermijndoelstellingen, bijvoorbeeld rond de implementatie van landelijk beleid, zoals het GALA. Deze continuïteit is bij kortlopende aanbestedingsprocedures vaak moeilijker te realiseren.

Een bijkomend voordeel van een langere overeenkomst is dat gebruikers deze uitvoerende organisaties beter weten te vinden, doordat zij langere tijd zichtbaar en herkenbaar zijn in de stad. Dit draagt bij aan de toegankelijkheid en vindbaarheid van sportvoorzieningen en sportondersteuning voor bewoners en verenigingen.

### **Uitdagingen**

Tijdens de gesprekken met gemeenten kwamen verschillende uitdagingen aan bod waar gemeenten nu en in de toekomst mee maken hebben. Hieronder beschrijven we financiële en inhoudelijke uitdagingen die verschillende gemeenten noemden.

### ● **Financiële uitdagingen**

#### ○ **Bezuinigingen**

Hoewel het merendeel van de gemeenten aangeeft dat ze recent geen (grote) bezuinigingen hebben doorgevoerd, leeft er onzekerheid over het mogelijk wegvallen van de SPUK GALA-regeling en het aankomende 'ravijnjaar' 2026.

De SPUK GALA-regeling vormt momenteel een belangrijke financieringsbron voor veel lokale sport- en beweegactiviteiten. Hoewel de Rijksoverheid formeel geen uitsluitsel heeft gegeven over de invulling hiervan, zorgt dit voor onzekerheid bij gemeenten die we gesproken hebben.

In 2026 krijgen gemeentelijke organisaties als geheel te maken met een ravijnjaar, waardoor ze minder geld krijgen van de Rijksoverheid (Geurink et al., 2025). Dit kan

ertoe leiden dat ze moeten prioriteren op welke taken ze uitvoeren en welke (tijdelijk) minder of niet.

Daarnaast geeft één gemeente aan dat het budget niet is meegestegen met de groei van de gemeente, waardoor ze minder te besteden heeft per inwoner.

### ○ **Verduurzaming en onderhoud accommodaties**

Ook stellen gemeenten dat gestegen energiekosten het sportlandschap onder druk zetten, zeker in het licht van de genoemde bezuinigingen. Sommige gemeenten hebben stappen gezet in verduurzaming, maar ook hier benoemen sommige dat het vinden van voldoende budget een flinke opgave is.

Ook zijn veel accommodaties – vaak gebouwd in de jaren zestig en zeventig – verouderd en toe aan renovatie of vervanging. Dit zijn dure investeringen die een uitdaging vormen in de komende jaren.

### ● **Inhoudelijke uitdagingen**

#### ○ **Sport als middel en sport als doel**

Gemeenten worden geconfronteerd met een bredere beleidsverandering: sport wordt steeds vaker ingezet als middel voor bijvoorbeeld gezondheid of sociale ontwikkeling. En hiermee nadrukkelijk gekoppeld aan andere maatschappelijke doelen, zoals sociale inclusie, mentale gezondheid en leefstijlverbetering.

Hoewel dit kansen biedt om de maatschappelijke waarde van sport te versterken, zien gemeenten ook risico's. Met name sportverenigingen kunnen hierdoor overvraagd raken. Zij worden geacht een bredere rol te vervullen dan waarvoor zij oorspronkelijk zijn opgericht, vaak zonder extra capaciteit of ondersteuning.

Op gemeentelijk niveau kan dit een uitdaging vormen als financiering hiervoor vanuit het domein sport moet komen, terwijl dit niet over voldoende middelen beschikt. Dit kan de afhankelijkheid van andere afdelingen (bijvoorbeeld ruimtelijk of sociaal domein) vergroten.

#### ○ **Ruimte voor sport**

Een andere uitdaging waar veel gemeenten mee te maken hebben, is het gebrek aan beschikbare ruimte voor sportfaciliteiten. De ruimte in stedelijke gebieden is schaars, en sport concurreert met andere ruimtelijke opgaven, zoals woningbouw en infrastructuur (Van der Poel & Hoekman, 2023).

Omdat het reserveren van ruimte voor sport momenteel niet wettelijk is vastgelegd, ontbreekt het aan juridische borging. Dat maakt het moeilijk om sport structureel mee te nemen in ruimtelijke plannen.

#### ○ **Veranderende beweegbehoefte**

Meerdere gemeenten geven aan dat de veranderende beweegbehoefte een rol speelt bij het opstellen van nieuw sportbeleid. Niet iedereen vindt sporten bij een vereniging de meest aantrekkelijke optie. Ondernemende sportaanbieders en

anders georganiseerde sportaanbieders, zoals urban sports, vormen een steeds belangrijker deel van het sportlandschap.

Dit vormt volgens de gemeenten een uitdaging voor de invulling van het sportbeleid. Met name voor de mate waarin gemeentelijk beleid zich moet richten op de ondernemende aanbieder. En in hoeverre de gemeente deze aanbieders financieel moet ondersteunen zoals verenigingen.



#### **Invloed uitdagingen op organisatiestructuur**

Hoewel organisatiestructuren sterk verschillen tussen gemeenten, spreken alle gemeenten uit dat de huidige opzet voldoende functioneert om de financiële en inhoudelijke uitdagingen het hoofd te bieden. Daarbij geven ze aan dat het lastig is om in te schatten of een andere organisatiestructuur (kosten)efficiënter zou kunnen zijn, bijvoorbeeld wanneer de gemeente meer uitvoering op zich zou nemen.

Uit de gesprekken blijkt dus grote herstructurering niet aan de orde is, maar dat gemeenten wel kijken naar onderdelen binnen de bestaande structuur die beter kunnen.

# Resultaten experts

In dit hoofdstuk bespreken we per beleidsthema de visie van verschillende regionale en landelijke experts op de verschillende organisatiestructuren. In paragraaf 4.1 doen we dat per beleidsthema, en gaan we specifiek in op het oordeel van de experts over de situatie in Rotterdam. In paragraaf 4.2 beschrijven we vervolgens de reflectie van de experts op de ideale organisatiestructuur.

## 4.1 Visie per beleidsthema landelijke en regionale partijen

### Sportstimulering

Op het gebied van sportstimulering bestaan uiteenlopende organisatiestructuren. In de meeste gemeenten voeren één of meerdere externe organisaties dit beleid uit. Volgens de geïnterviewde experts is goede afstemming tussen deze partijen cruciaal. Enerzijds moet je voorkomen dat er dubbel werk wordt gedaan. Anderzijds is effectieve samenwerking nodig om alle doelgroepen en doelstellingen te bereiken.

Wanneer sportstimulering is ondergebracht bij één uitvoerende partij, verloopt de afstemming met de gemeente vaak soepeler, wat de samenwerking en sturing ten goede komt. Ook is het in zo'n structuur makkelijker om integraal te werken: professionals, zoals beweegmakelaars en buurtsportcoaches, kunnen sneller schakelen wanneer ze van dezelfde organisatie zijn. Daarnaast kan versnippering van taken over meerdere organisaties volgens de experts de sturingsmogelijkheden van de gemeente beperken.

De situatie in Rotterdam, waar sportstimulering is verdeeld tussen twee organisaties – gericht op respectievelijk verenigingen en scholen – vinden sommige experts dan ook een bijzondere keuze. Hoewel deze verdeling duidelijkheid kan bieden in rollen en focus, vraagt die wel om stevige regie op de samenwerking en een goede afstemming van doelstellingen.

### Clubondersteuning

Uit gesprekken met experts blijkt dat er uiteenlopende ideeën bestaan over hoe de ondersteuning van clubs het best kan worden ingericht. Onenigheid bestaat vooral door het verschil in aanbieders, met sportverenigingen aan de ene kant en commerciële aanbieders aan de andere.

Traditioneel ligt de focus bij clubondersteuning op sportverenigingen, die draaien op vrijwilligers en vaak kwetsbaar zijn in hun voortbestaan. Ondersteuning met publieke middelen zien experts in dat kader als logisch en gerechtvaardigd, mede doordat verenigingen geen winstoogmerk hebben.

Een van de landelijke partijen is dan ook geen voorstander van ‘klassieke’ clubondersteuning voor commerciële sportaanbieders zoals bij verenigingen. Het schuurt om belastinggeld in te zetten om ondernemers te steunen, terwijl de ondersteuning voortkomt uit de kwetsbaarheid van verenigingen. Wel kun je een commerciële partij ondersteunen met een subsidie, wanneer deze aantoonbaar een maatschappelijke functie vervult.

Een van regionale partijen ziet dit anders: commerciële aanbieders moet je financieel helpen, omdat zij goed in staat zijn bepaalde doelgroepen in beweging te krijgen. Vanuit het oogpunt van sportstimulering is het dan verdedigbaar om ook deze aanbieders – onder voorwaarden – te ondersteunen.

In Rotterdam ondersteunt Rotterdam Sportsupport sportverenigingen, terwijl commerciële aanbieders terecht kunnen bij het Sportbedrijf. Volgens experts kan deze scheiding leiden tot versnippering en onduidelijkheid voor sportaanbieders, vooral wanneer hun activiteiten niet duidelijk in één van beide categorieën vallen.

Een oplossing die de experts noemen, is een centraal sportloket waar alle aanbieders terecht kunnen, mits zij bijdragen aan het publieke doel dat aansluit bij het beleid van de gemeente. Dit voorkomt verwarring over waar ze ondersteuning kunnen aanvragen. Dit loket kan bij de gemeente (zoals in Almere en Den Haag) of bij een uitvoeringsorganisatie liggen.

### **Sportaccommodaties**

Hoewel het merendeel van de gemeenten eigenaar is van sportaccommodaties, kiezen sommige ervoor die (deels) te laten exploiteren door een externe organisatie (Rotterdam, Apeldoorn, Gouda, Leeuwarden). Als voordeel benoemen experts hier dat een externe uitvoerder effectief verbinding kan maken naar gelang de behoefte in de stad. Hierbij noemen ze Gouda als voorbeeld, waar SPORT•GOUDA op alle beleidsthema's fungeert als uitvoerder en daardoor veel kennis heeft van de stad en wat er leeft onder bewoners.

Meerdere experts benadrukken dat het hierbij van belang is om duidelijke richtlijnen en afspraken vast te leggen (idealiter voor lange termijn). Bijvoorbeeld over huurprijzen of onderhoud.

In de gevallen waar exploitatie voor het grootste deel bij de gemeente ligt (Amsterdam, Almere, Den Haag), noemen experts als voordeel vooral dat de gemeente meer regie heeft. Hierdoor kan ze bijvoorbeeld voor langere termijn een onderhouds- of verduurzamingsplan opstellen en uitvoeren, en daarmee aansluiten bij bijvoorbeeld woningbouwprojecten. Omdat de lijntjes korter zijn tussen verschillende domeinen binnen de gemeente, kan ze bij het bouwen van wijken beter rekening houden met de sportbehoefte van de bewoner en de sportinfrastructuur.

In Rotterdam verzorgt Sportbedrijf de exploitatie van sportaccommodaties. Rotterdam geeft aan dat het voordeel hierbij zit in dat het Sportbedrijf veel

gerichter klanten kan aanspreken dan wanneer dit via de gemeente zou lopen. Een van de landelijke partijen geeft in lijn hiermee ook aan dat een sportbedrijf als exploitant goed verbinding kan zoeken met de behoefte die leeft in de stad, omdat het vaak ook een rol speelt in sportstimulering, zoals in Rotterdam.

### **Topsport**

Volgens de geïnterviewde experts is het logisch dat vooral grotere gemeenten investeren in topsportbeleid. In steden met voldoende sportinfrastructuur, een flink aantal topsporters en voldoende financiële middelen ligt dit meer voor de hand dan in kleinere gemeenten. Daar ligt de focus vaak meer op talentontwikkeling. Of ze sluiten aan bij regionaal topsportbeleid, omdat er simpelweg niet genoeg sporters of middelen zijn om dit lokaal op te zetten.

Dat het topsportbeleid meestal is belegd bij een externe organisatie (Topsport Noord, Topsport Amsterdam, Topsport Rotterdam) – en dus niet bij dezelfde organisatie die ook sportstimulering of clubondersteuning doet – is begrijpelijk. Topsport vraagt om een andere aanpak en expertise. Tegelijk kan talentontwikkeling een verbindende schakel zijn tussen de verschillende organisaties: deze raakt zowel topsport als breedtesport, en daar zie je vaak dat organisaties samenwerken.

Dat gemeente Rotterdam via Rotterdam Topsport evenementen organiseert en topsportprogramma's opzet, is volgens de experts een passend beleid gezien de grootte van de gemeente en in het kader van 'citymarketing'. Daarnaast benadrukken zij de meerwaarde van het organiseren van topsportevenementen voor Rotterdam vanwege het potentieel om inwoners van de stad te activeren en enthousiasmeren voor sport.

## **4.2 Reflectie op ideale organisatiestructuur**

---

### **Geen ideale structuur**

Op de vraag of er een ideale organisatiestructuur is, geven experts eenduidig aan dat dit niet het geval is. Dit is afhankelijk van de huidige structuur, de grootte van de gemeente, de financiële middelen en de beleidsdoelstellingen. Kortom: de context. Wel komt een aantal werkzame elementen meermaals naar voren in de gesprekken. Die kunnen als aanbeveling dienen om de huidige organisatiestructuren te versterken.

### **Opdracht helder wegzetten**

Eén van de overkoepelende aanbevelingen vanuit experts is het helderder wegzetten van opdrachten aan uitvoerende organisaties. Vooral bij subsidierelaties ontbreekt vaak een duidelijke opdrachtsomschrijving, waardoor gemeentelijke sturing beperkt blijft. Duidelijke kwaliteits- en verantwoordingsrichtlijnen en gestructureerde evaluatie en monitoring moeten hiervan een vast onderdeel zijn, zodat de gemeente waar nodig kan bijsturen.

De gemeente kan hier de regie terugpakken door expliciet vast te leggen wat zij wil bereiken, op welke manier dat moet gebeuren en hoe ze de voortgang toetst. Volgens meerdere experts zijn gemeenten hierin nog zoekende, maar de experts zien hier wel een ontwikkeling in en verwachten dat gemeenten in de toekomst strakker formuleren wat ze verwachten en hoe verantwoording hierover wordt afgelegd.

### **Versnippering tegengaan**

Een aantal experts benoemt in de context van Rotterdam dat het logischer zou zijn sportstimulering en clubondersteuning niet bij twee organisaties te beleggen. Het is volgens hen wellicht efficiënter om Rotterdam Sportsupport en Sportbedrijf Rotterdam samen te voegen. Hierbij plaatsen ze wel de kanttekening dat de organisatie dan misschien te groot wordt, wat veel invloed kan hebben op de bedrijfsvoering.

Tegelijkertijd geven meerdere experts aan dat het goed werkt in Rotterdam en dat zo'n verandering ook voor onrust kan zorgen.

### **Regie op accommodaties**

Accommodatiebeheer is veruit de grootste kostenpost van gemeentelijk sportbeleid (Van Eldert, 2025). In de komende tijd liggen hier met name uitdagingen op het gebied van verduurzaming, renovatie en het inpassen van ruimte in groeigemeenten.

Experts geven aan dat het exploiteren van accommodaties niet per se bij de gemeente hoeft te liggen. Ze kan dit ook uitbesteden. Voor de kwaliteit van accommodaties hoeft dit niet uit te maken. Hierbij is het wel van belang dat er duidelijke kwaliteitsrichtlijnen zijn waar de gemeente op kan sturen als de kwaliteit niet voldoende is.

Omdat het eigenaarschap van sportaccommodaties in de meeste gevallen bij de gemeente ligt, zoals ook in Rotterdam, ligt het toekomstbestendig maken en inpassen van accommodaties in nieuwe wijken meestal ook primair bij de gemeente. Het is hierbij van belang dat ze bij het bouwen van wijken rekening houdt met sportinfrastructuur, door sportbeleid te koppelen aan ruimtelijk beleid. Dit sluit aan op het volgende punt.

### **Langetermijnvisie**

Het formuleren van een langetermijnvisie noemen de experts meermaals als aanbeveling voor gemeenten. Zo voorkom je dat wisselingen van colleges gepaard gaan met grote verschuivingen in beleid. Het uiteindelijke doel kan gelden als stip aan de horizon, waar je gefaseerd naartoe werkt. Dan hoeft niet iedereen alle doelen binnen een korte (college)periode te halen. Dit geeft ook richting voor de uitvoerende partijen.

In Rotterdam is weliswaar sprake van een Sportnota, en Sportsupport heeft een visiestuk 2030, maar een integraal sportvisiedocument vanuit de gemeente voor

langere termijn ontbreekt. Dat is er bijvoorbeeld wel in de gemeente Almere: zij heeft een visiestuk opgesteld voor 2035.

### **Sport als middel**

Experts zien dat gemeenten geconfronteerd worden met een bredere beleidsverandering: sport wordt steeds vaker ingezet als middel voor bijvoorbeeld gezondheid of sociale ontwikkeling. Sport wordt hiermee nadrukkelijk gekoppeld aan andere maatschappelijke doelen, zoals sociale inclusie, mentale gezondheid en leefstijlverbetering.

Hoewel de landelijke experts geen koppeling maken tussen deze uitdaging en de inrichting van het sportlandschap, zien zij in algemenere zin wel een kans om het sportbeleid te versterken. De maatschappelijke meerwaarde van sport wordt namelijk steeds zichtbaarder. Volgens sommigen kan dit zelfs een doorbraak betekenen voor het sociale domein.

Tegelijkertijd zijn er risico's. Sportaanbieders kunnen overvraagd raken als zij een bredere maatschappelijke rol krijgen toebedeeld terwijl zij daar niet altijd de capaciteit of expertise voor hebben. Het is daarom belangrijk deze aanbieders voldoende te ondersteunen en waar nodig te helpen professionaliseren. Ook samenwerking op regionaal niveau tussen partijen uit verschillende domeinen is essentieel, bijvoorbeeld via een relatiemanager die actief verbindingen legt tussen gemeente en sportaanbieders.

Ook mogen we sport als doel op zichzelf niet uit het oog verliezen. Sport biedt waarde op het gebied van plezier en talentontwikkeling, los van de bredere maatschappelijke meerwaarde. Het is volgens de experts aan gemeenten om hierin een evenwichtige afweging te maken en duidelijke regie te voeren.



#### **Visie van regionale en landelijke experts**

De betrokken experts benoemen dat er geen blauwdruk is voor een ideale organisatiestructuur. Wat werkt in een bepaalde context, hoeft niet te werken in een andere context. Wel benoemen ze een aantal elementen uit verschillende organisatiestructuren die de toekomstbestendigheid kunnen vergroten.

Zo kan een langetermijnvisie bijdragen aan continuïteit door te voorkomen dat er beleidswisselingen ontstaan bij iedere bestuurswisseling. Ook is het belangrijk de regie terug te nemen op accommodatiebeleid, om zo aan te haken bij langetermijnprojecten. Daarnaast zijn het duidelijk wegzetten van een beleidsopdracht in subsidieverleningen en het tegengaan van versnippering van belang om het sportlandschap toekomstbestendig te maken.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk doen we op basis van de bevindingen van dit onderzoek een aantal aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam. Naast aspecten die de organisatiestructuur zouden kunnen verbeteren, noemen we ook enkele elementen (uit de huidige aanpak) die belangrijk zijn om voort te zetten met het oog op de toekomst. We stellen daarbij voor om de huidige organisatiestructuur als uitgangspunt te houden.

## 5.1 Stimuleer een goede relatie met en tussen lokale uitvoeringsorganisaties

Waar uitvoeringsorganisaties beschikken over specifieke expertise rondom het uitvoeren beleid en goed weten wat er lokaal speelt, hebben gemeenten de taak beleidskaders en doelen op te stellen om sport te stimuleren, betaalbaar te houden en daarvoor de voorwaarden scheppen. Hieruit vloeit voort dat het onderhouden van een goede en samenwerking tussen gemeente en uitvoeringsorganisatie essentieel is voor effectief sportbeleid. Ook is het belangrijk dat tussen uitvoeringsorganisaties onderling voldoende samenwerking is, om te voorkomen dat deze in elkaars vaarwater terecht komen, bijvoorbeeld rondom sportstimulering en clubondersteuning in Rotterdam.

Het belang van samenwerking komt duidelijk naar voren in het *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson et al., 2012; [figuur 1.1](#)). Om maatschappelijke vraagstukken effectief aan te pakken, zijn samenwerkingsverbanden essentieel. Volgens het framework is het daarbij cruciaal dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties zich richten op open communicatie, wederzijdse binding en het vermogen om gezamenlijk op te treden.

Om dit te stimuleren, is het belangrijk de volgende punten mee te nemen:

- zorg voor voldoende evaluatiemomenten tussen gemeente en uitvoerende organisaties, zowel formeel als informeel.
- Voer meer regie op samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties

Het inbouwen van voldoende evaluatiemomenten – zowel formeel als informeel – is belangrijk om goed zicht te houden op wat er speelt, of het beleid effectief wordt uitgevoerd en waar knelpunten zitten. Dit moet een vast onderdeel zijn van de opdrachtomschrijving. Om te voorkomen dat uitvoeringsorganisaties verantwoordelijk zijn voor eenzelfde (deel)taak, is het van belang dat de gemeente goed kijkt hoe dergelijke dubbelingen in de opdrachtomschrijvingen voor de verschillende uitvoeringsorganisaties kunnen worden voorkomen. In de praktijk is het echter altijd mogelijk dat er overlap ontstaat wanneer de taken van verschillende uitvoeringsorganisaties elkaar raken. Daarom is het aan te raden dat de gemeente een regisserende rol op zich neemt als meerdere uitvoerende organisaties actief zijn binnen hetzelfde beleidsthema of bij taken waar

beleidsthema's overlappen. Dit stimuleert een goede samenwerking tussen de uitvoeringsorganisaties bij de uitvoering van hun taken. Daarmee wordt voorkomen dat partijen elkaar in de weg zitten, wordt kennis beter gedeeld en blijft de samenwerking evenwichtig en afgestemd.

## 5.2 Zorg voor één sportloket voor alle Rotterdamse sportaanbieders

---

In Rotterdam ondersteunt Rotterdam Sportsupport sportverenigingen, terwijl commerciële aanbieders terecht kunnen bij het Sportbedrijf. Mogelijk leidt dit tot onduidelijkheid voor sportaanbieders, vooral wanneer hun activiteiten niet duidelijk in één van beide categorieën vallen.

Ervaringen van andere gemeenten bij zo'n 'versnippering' wijzen erop dat het voor aanbieders soms onduidelijk is waar zij terecht kunnen met hun vragen. Dat kan de toegankelijkheid en vindbaarheid van ondersteuning belemmeren.

In dat geval is het goed om toe te werken naar één loket waar alle aanbieders kunnen aankloppen. Dit loket kan bij de gemeente (zoals in Almere en Den Haag) of bij een uitvoeringsorganisatie worden ondergebracht. Er kunnen dan eventueel wel meerdere organisaties zijn naar wie het loket de vraag kan doorspelen.

## 5.3 Richt je op de langere termijn

---

Om de regie over het sportbeleid te versterken en gerichte sturing te geven aan uitvoerende organisaties, is het van belang om mogelijke aanpassingen in de organisatiestructuur te koppelen aan de bestaande langetermijnvisie. Daarmee blijft de inhoud leidend, terwijl de organisatiestructuur het realiseren van die inhoudelijke ambities ondersteunt.

Een dergelijke visie helpt om de jaarlijkse invulling van het beleid te richten op concrete doelen voor de korte termijn die bijdragen aan de ambities voor de lange termijn. Daarnaast kan het sportbeleid zo beter aansluiten bij andere langetermijnontwikkelingen, zoals het inpassen van sportvoorzieningen in nieuwe woningbouwprojecten.

## 5.4 Houd de Rotterdamse organisatiestructuur als uitgangspunt

---

De deelnemende gemeenten aan dit rapport hebben uiteenlopende organisatiestructuren, maar gaven allemaal aan deze als toekomstbestendig te beoordelen. Ze zijn niet van plan veranderingen door te voeren met het oog op de financiële en inhoudelijke uitdagingen. Omdat ook landelijke en regionale experts geen ideale organisatiestructuur herkennen lijkt er geen duidelijke *best practice of blauwdruk* te bestaan. Omdat niet vaststaat welke structuur het beste aansluit bij de huidige en toekomstige uitdagingen, zien wij geen aanleiding om te adviseren dat Rotterdam haar organisatiestructuur fundamenteel moet veranderen.

Dit is voor een deel omdat verandering ingrijpend kan zijn, met onzekerheid over mogelijke opbrengsten en gevolgen. Structuren veranderen die nu werken en bekend zijn bij lokale stakeholders, is ingrijpend en kan in eerste instantie voor veel onduidelijkheid zorgen. Eventuele veranderingen moeten meer winst opleveren (zoals minder overhead bij het samenvoegen van taken bij één organisatie, duidelijkheid voor aanbieders waar ze terecht kunnen) dan verlies (zoals onduidelijkheid, kosten van de verandering, te grote organisaties bij het samenvoegen van taken bij één organisatie). Hoe deze balans uitvalt, is van tevoren moeilijk vast te stellen. Hoewel veranderingen gunstig uit kunnen pakken (de gemeenten Almere en Amsterdam zijn bijvoorbeeld tevreden met recent doorgevoerde aanpassingen in de organisatiestructuur), vinden we het logisch uit te blijven gaan van de huidige Rotterdamse organisatiestructuur, en daarin bovengenoemde aanbevelingen te behouden of in te passen.



# Bronnen

Aanbestedingswet (2012). Geraadpleegd op XX maand 2025, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2022-03-02>

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22, 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Geurink, N., Van Vugt, H., Kools, M., & Hoekman, R. H. A. (2025). *Monitor lokaal sportbeleid 2024*. Mulier Instituut.

Hoekman, R. H. A., Wezenberg-Hoenderkamp, K., & Thijssen, K. (2024). *Benodigde ruimte voor sport in 2040: Inzicht in de ruimtelijke implicaties van de ambities uit de sportagenda*. Mulier Instituut.

Van der Poel, H., & Hoekman, R. H. A. (Eds.) (2023). *Sportaccommodaties in Nederland 2023: kengetallen en kenmerken*. Mulier Instituut.

Van Eldert, P. (2025). *Monitor sportuitgaven gemeenten 2023: gemeentelijke uitgaven aan sport in de periode 2017 tot en met 2023*. Mulier Instituut.

Van Stam, W., & Bakker, R. (2025). *Zo monitort Almere de inzet van buurtsportcoaches*. Allesoversport.nl. <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/zo-monitort-almere-de-inzet-van-buurtsportcoaches/>

Nina Derix  
[n.derix@mulierinstituut.nl](mailto:n.derix@mulierinstituut.nl)

Marnik Koekkoek  
[m.koekkoek@mulierinstituut.nl](mailto:m.koekkoek@mulierinstituut.nl)

Wikke van Stam  
[w.vanstam@mulierinstituut.nl](mailto:w.vanstam@mulierinstituut.nl)

David Rappange  
[d.rappange@mulierinstituut.nl](mailto:d.rappange@mulierinstituut.nl)