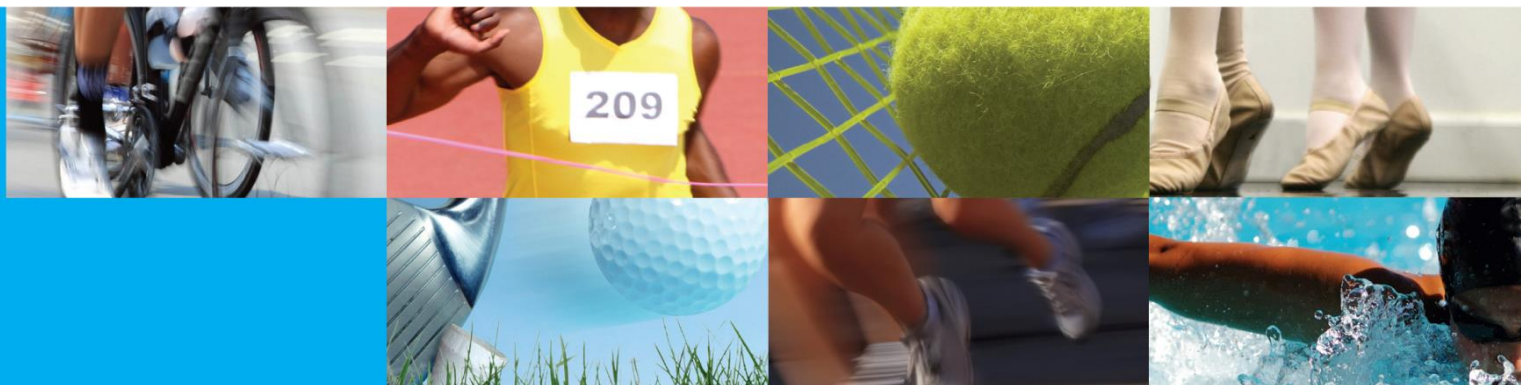




Sportbeleid binnen provincies

Een onderzoek naar de relatie tussen betrokken partijen en de invloed van de veranderde omgeving op het bestuur

Else Kingma

Jo Lucassen

Sportbeleid binnen provincies

Een onderzoek naar de relatie tussen betrokken partijen en de invloed van de veranderende omgeving op het bestuur

**Else Kingma
Jo Lucassen**

© *Mulier Instituut*
Utrecht, oktober 2014

Mulier Instituut
sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek

*Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht
+31 (0)30 721 02 20 | www.mulierinstituut.nl
info@mulierinstituut.nl | [@mulierinstituut](https://www.instagram.com/mulierinstituut)*

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1. Inleiding	9
2. Theoretisch kader	11
2.1 Hybride organisaties	11
2.2 Besturen als sport	11
2.3 Institutioneel isomorfisme	12
3. Onderzoeksmethode	13
4. Resultaten	15
4.1 Verandering sportbeleid van provincies 2008-2013	15
4.2 Veranderingen begroting 2008 - 2013	17
4.3 Verandering beleid van sportraden 2008-2013	18
4.4 Overeenkomsten en verschillen tussen beleid van provincies en sportraden	19
4.5 Relatie verschillende organisaties en veranderd bestuur	19
5. Analyse	21
5.1 Proces van dataverzameling	21
5.2 Verandering sportbeleid van provincies 2008-2013	21
5.3 Verandering beleid van sportraden 2008-2013	21
5.4 Overeenkomsten en verschillen tussen beleid van provincies en sportraden	22
5.5 Relatie met verschillende organisaties	22
5.6 Verandering vormgeving bestuur	22
6. Conclusies en aanknopingspunten voor verder onderzoek	25
7. Bibliografie	27
8. Bijlage	29
8.1 Overzicht beleidsnota's over sport	29
8.2 Menukaart 2008	31
8.3 Menukaart 2013	32
8.4 Samenhang provincies & sportraden	33
8.5 Overzicht financiën GSF & Sport Fryslân	34
8.6 Gesprekspunten interview sportservices	35

Samenvatting

In 2008 heeft het Mulier Instituut onderzoek gedaan naar het provinciaal sportbeleid (Lucassen et al., 2008). Hierbij zijn de verschillende thema's geïnventariseerd en geanalyseerd die aan bod kwamen in het beleid van de provincies. Maar hoe zit het momenteel met het beleid van de provincies, is dit door de bezuinigingen en het Olympisch Plan 2028 veranderd? En hoe is de verhouding met de sportraden? De vraagstelling hierbij is als volgt: *Hoe is het beleid van provincies en sportservices op het gebied van sport veranderd in 2013 ten opzichte van 2008?* De rol die de sportraden hierin spelen wordt onderzocht met de vraagstelling: *Wat is de relatie tussen provincies, sportraden en andere betrokken partijen?* Naast deze beschrijvende vraagstellingen, is het ook interessant om de invloed van het veranderende beleid en de veranderende omgeving te onderzoeken en dan vooral de invloed op het bestuur van de verschillende organisaties. De bijbehorende vraagstelling is: *Hoe reageren sportorganisaties bestuurlijk op (maatschappelijke) veranderingen rond de sportsector?* Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het beleid van provincies op het gebied van sport, de rol die sportraden en andere organisaties hierbij spelen en de invloed van de veranderende omgeving op het bestuur door het analyseren van jaarverslagen en het doen van interviews.

In de literatuur over organisaties in het algemeen en sportorganisaties in het bijzonder worden verschillende veranderingen beschreven in de afgelopen jaren. Zo spreken Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) over hybride organisaties en bespreken De Vries et al. (2007) ontwikkelingen als commercialisering en professionalisering. Deze verschillende veranderingen worden in dit hoofdstuk uiteengezet. Organisaties die onderhevig zijn aan deze veranderingen kunnen op elkaar gaan lijken, er is dan sprake van isomorfisme.

Er is een duidelijke verandering te zien in het sportbeleid van provincies. Met uitzondering van Gelderland en Limburg geven alle provincies minder geld uit aan sport. Drie provincies hebben zelfs helemaal geen sportbeleid meer. Verder blijkt dat in 2013 veel minder aandacht wordt besteed aan sportstimulering, een actieve leefstijl, maatschappelijke waarde, sport & onderwijs, sport- en beweegaanbieders en lokale beleidsontwikkeling en meer aan topsport en (top)sportevenementen. De toenemende aandacht voor topsport kan verklaard worden door het Olympisch Plan 2028. Veel provincies hebben na 2008 hun beleid hierop aangepast. Met het Olympisch Plan 2028 is er druk uitgeoefend op de provincies, zonder dit plan had het beleid er waarschijnlijk anders uit gezien. De uitvoering van het plan kan daarom bestempeld worden als een vorm van coersive isomorfisme. De focus van de provincies en sportraden blijken erg te verschillen. Het uiteen lopen van thema's bij provincies en sportraden kan een gevolg zijn van de hybridisering van sportservices.

Vanwege praktische reden is er gekozen om alleen naar Sport Fryslân en de Gelderse Sport Federatie te kijken. Ze vervullen een uitvoeringsfunctie voor de provincie, fungeren als kenniscentrum en zijn ze de verbindende factor op het gebied van sport in de provincie. Beide sportservices geven ook aan dat er de laatste jaren meer samenwerking is met commerciële organisaties. Door de terugtrekkende overheid worden de sportservices gedwongen hun financiën op een andere manier te verkrijgen (De Vries et al., 2007). Een ander gevolg van de veranderde omgeving is de toegenomen samenwerking tussen sportraden waarbij Sportkracht12 een belangrijke rol heeft. Als sportservices elkaars beleid gaan kopiëren omdat ze dat als succesvol waarden, kan dit gezien worden als mimetic isomorfisme, één van de vormen van institutioneel isomorfisme. De provinciale sportraden blijken bestuurlijk verschillend op de veranderde omgeving te reageren. Sport Fryslân geeft aan dat er de laatste jaren geen verandering heeft plaats gevonden, terwijl de Gelderse Sport Federatie de laatste jaren andere eisen is gaan stellen aan nieuwe

bestuurders, zoals ook beschreven door De Vries et al. (2007). Voor een volgend onderzoek is het nuttig om alle sportraden te onderzoeken, misschien is er dan een trend zichtbaar.

1. Inleiding

Provincies worden geacht de ambities van het Rijk op het gebied van sport uit te werken en de gemeenten te ondersteunen in het uitvoerende werk. Deze ambities zijn onder andere versterking van de sport, inzet van combinatiefuncties en het excelleren van talenten. Provinciale sportraden spelen hierbij een belangrijke rol. Zij ondersteunen de sport- en beweegaanbieders en houden zich bezig met het adviseren, coördineren, organiseren en uitvoeren van sport- en beweegstimuleringsprojecten.

In 2008 heeft het Mulier Instituut onderzoek gedaan naar het provinciaal sportbeleid (Lucassen et al., 2008). Hierbij zijn de verschillende thema's geïnventariseerd en geanalyseerd die aan bod kwamen in het beleid van de provincies. Het provinciale sportbeleid ontwikkelt zich vanaf 1975. De provincies hebben vooral een steunfunctie, waarbij ze zich bezig houden met begeleiding en dienstverlening van organisaties, instellingen, verenigingen of groepen. In de midden jaren negentig komt de nadruk te liggen op de kwaliteit van sportbeoefening en op de maatschappelijke betekenis van sport en de invloed van sport op andere vormen van overheidsbeleid. Daarbij ontstaat ook meer aandacht voor topsport. Belangrijk is hier de Welzijnswet van 1994. Hierin staat dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor al het uitvoerende werk zoals het verbeteren en in stand houden van de lokale sport- en recreatie-infrastructuur. De provincies hebben hierin ondersteunde taken zoals advisering, uitvoering, voorlichting en coördinatie (Lucassen et al., 2008). Voor het uitvoeren van hun taken werken provincies samen met provinciale sportraden of services. Deze sportraden zijn een belangrijke verbinding in de provincies voor alle organisaties die met sport te maken hebben, zoals bijvoorbeeld gemeenten, zorgverzekeraars en welzijnsinstellingen. De sportservices hebben vaak een uitvoerende en informerende rol ten opzichte van de provincies. De samenhang tussen de provincies en sportservices is grafisch weergegeven en te zien in de bijlage.

Er is in de afgelopen jaren veel gebeurd dat het provinciale sportbeleid beïnvloed kan hebben, bijvoorbeeld de vele bezuinigingen en het Olympisch Plan 2028 dat is ontstaan en vervolgens is afgeketst. Ook het reageerakkoord kan invloed hebben gehad op het provinciale sportbeleid. Hierin is opgenomen dat maximaal twee overheidslagen zich bezighouden met het beleidsterrein sport. De bedoeling is dat provincies zich vanuit de thema's ruimte en economie alleen maar indirect bezighouden met sport (Hoekman et al., 2014: p.16). In figuur 1 is de afname te zien van de provinciale uitgaven aan sport.

Figuur 1 Provinciale uitgaven sport, in mln. euro.

Bruto uitgaven	2008	2012
Sport totaal	17	15
Sportaccommodaties	2	0
Sportclubs en – raden	13	7
Overige Sport	2	8

Bron: CBS

Maar hoe zit het momenteel met het beleid van de provincies, is dit door de bezuinigingen en het Olympisch Plan 2028 veranderd? En hoe is de verhouding met de sportraden?

De vraagstelling hierbij is als volgt:

Hoe is het beleid van provincies en sportservices op het gebied van sport veranderd in 2013 ten opzichte van 2008?

De rol die de sportraden hierin spelen wordt onderzocht met de vraagstelling:

Wat is de relatie tussen provincies, sportraden en andere betrokken partijen?

Naast deze beschrijvende vraagstellingen, is het ook interessant om de invloed van het veranderende beleid en de veranderende omgeving te onderzoeken en dan vooral de invloed op het bestuur van de verschillende organisaties. De bijbehorende vraagstelling is:

Hoe reageren sportorganisaties bestuurlijk op (maatschappelijke) veranderingen rond de sportsector?

Het onderzoek bevat dus zowel een beschrijvende component als een analytische component.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het beleid van provincies op het gebied van sport, de rol die sportraden en andere organisaties hierbij spelen en de invloed van de veranderende omgeving op het bestuur door het analyseren van jaarverslagen en het doen van interviews.

Dit onderzoek borduurt voort op het onderzoek 'Provinciaal sportbeleid 2008, Een quickscan op basis van de Menukaart Sport en Bewegen' van Lucassen et al. (2008) De situatie uit 2008 die in dat onderzoek geschetst is, wordt in dit onderzoek vergeleken met de situatie in 2013. Dit onderzoek kijkt ook naar de invloed van de veranderde omgeving op het bestuur van organisaties in de sport, en vergelijkt dit vervolgens met de veranderingen die in de literatuur worden geschetst.

Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek gaat in op de theorieën over hybride organisaties, besturen in de sport en isomorfisme. Hoofdstuk 3 beslaat de onderzoeksmethode. In hoofdstuk 4 worden de resultaten besproken en hoofdstuk 5 bestaat uit de analyse. Het onderzoek wordt afgerond met de conclusie in hoofdstuk 6.

2. Theoretisch kader

In de literatuur over organisaties in het algemeen en sportorganisaties in het bijzonder worden verschillende veranderingen beschreven in de afgelopen jaren. Zo spreken Brandsen, Van de Donk en Kenis (2006) over hybride organisaties en bespreken De Vries et al. (2007) ontwikkelingen als commercialisering en professionalisering. Deze verschillende veranderingen worden in dit hoofdstuk uiteengezet. Organisaties die onderhevig zijn aan deze veranderingen kunnen op elkaar gaan lijken, er is dan sprake van isomorfisme. De bijbehorende mechanismen worden ook toegelicht. Een deel van deze theorieën worden ook besproken in de Governance of Sport monitor (Lucassen et al., 2014). Hierin worden onder andere de ontwikkelingen in de manier waarop organisaties in de sport bestuurd worden besproken. Bijvoorbeeld hoe sportorganisaties bestuurlijk reageren op de veranderingen in de sportsector.

2.1 Hybride organisaties

Met hybriditeit wordt de vermenging tussen publiek en privaat, staat en markt bedoeld waardoor een spanning ontstaat. Een hybride organisatie kan worden omschreven als *‘een organisatie ... die heterogene kenmerken draagt, een menging is van zuivere typen van sferen, culturen, coördinatiemechanismen of rationaliteiten’* volgens Brandsen, Donk & Putters (in Brandsen, Donk & Kenis, 2006: 46). Er worden onderscheidene en conflicterende waarden vertegenwoordigd door één organisatie. Dit brengt verschillende gevolgen met zich mee. Zo worden bestuurders geconfronteerd met organisaties die moeilijker bestuurbaar kunnen zijn. Ook kan een moeizame relatie ontstaan tussen overheidsbeleid en organisatiestrategie. Verder krijgen managers van hybride organisaties te maken met tegengestelde waarden, waarbij een middenweg gekozen moet worden. Binnen de organisatie kunnen door deze tegengestelde waarden ook spanningen ontstaan, met conflicten tot gevolg. Een bijbehorende trend is dat meer nadruk komt op verantwoording en resultaten, wat echter niet bevorderlijk is voor de overzichtelijkheid. Positieve gevolgen van culturele hybriditeit zijn betere communicatie, meer expertise, het voorkomen van perverse effecten en het vergroten van het draagvlak.

2.2 Besturen als sport

Uit het onderzoek van De Vries et al. (2007) blijkt dat de Nederlandse sportsector beïnvloed wordt door commercialisering en professionalisering. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de eisen die worden gesteld aan de organisaties en hun bestuurders. Dit heeft als gevolg dat het noodzakelijk is voor bestuurders om over andere capaciteiten te beschikken dan voorheen (De Vries et al., 2007).

De eerste ontwikkeling in de sportsector die zich de afgelopen decennia heeft voorgedaan is de commercialisering. De mate van commercialisering kan gezien worden als de omvang van externe financiering door middel van sponsors. Volgens Meloen (2000:55 in; De Vries et al., 2007) kan sponsoring ervoor zorgen dat een afhankelijkheidsrelatie wordt gecreëerd. Hierdoor kan de zelfstandigheid van de organisatie in gevaar komen. Een van de oorzaken voor de toename van commercialisering is volgens Meloen de teruglopende overheidssubsidies. Hierdoor wordt het voor sportorganisaties noodzakelijk andere bronnen van inkomsten te zoeken. Deze toename brengt verschillende nadelige effecten met zich mee, zo zijn verschillende omkopingszaken en dopingrellen bekend, als gevolg van de enorm vergrootte financiële belangen (De Vries et al., 2007).

Verschuivende ontwikkelingen zoals de commercialisering, individualisering en globalisering hebben grote invloed op de sportbestuurders. De bestuurders moeten zowel kunnen werken met de non-profit markt

als zaken kunnen doen met commerciële zakenpartners en sponsors. Dit vereist veel deskundigheid en tijd van een bestuurder. Deze trends hebben ervoor gezorgd dat professionalisering van het werkapparaat noodzakelijk is. Dit houdt het standaardiseren van werkzaamheden, het formuleren van een missie en vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden in (De Vries et al., 2007).

Een ander gevolg van de veranderde omgeving is de intensivering van de samenwerking tussen sportservices. De provinciale sportservices zijn momenteel gebundeld in Sportkracht 12. Een samenwerking tussen de sportraden is niet nieuw, eind jaren zeventig is de basis gelegd voor de eerste samenwerking. De verschillende directeuren kwamen samen om te overleggen en elkaar te informeren over de ontwikkelingen in hun provincie. Dit resulteerde in het Interprovinciaal Overleg Sport (IOS). Er werd een beroepskracht aangesteld die onder andere gezamenlijke projecten ondersteunde. Deze beroepskracht kwam mede tot stand door overheidssubsidie en een bijdrage van de Lotto. Nadat de bijdrage van de Lotto afnam, ging de IOS verder als overleg- en informatieplatform zonder personeel of bureau. De laatste jaren is onder andere door de veranderde omgeving meer vraag gekomen naar samenwerking. Er wordt van sportservices verwacht dat ze efficiënter gaan werken. Dit kan gerealiseerd worden door meer samen te werken, het wiel hoeft niet elke keer opnieuw uitgevonden te worden. De vraag naar meer samenwerking heeft Sportkracht12 als resultaat. Hierdoor kunnen de provinciale sportorganisaties gezamenlijk gemakkelijker en beter landelijke opdrachten accepteren en één geluid laten horen naar organisaties als het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het NOC*NSF (Sportkracht12).

2.3 Institutioneel isomorfisme

Isomorfisme is het proces van homogenisering waarbij organisaties binnen een bepaald veld in toenemende mate op elkaar gaan lijken (DiMaggio & Powell, 1991). Bij institutioneel isomorfisme worden organisaties gelijkvormig omdat zij zich conformeren aan de normatieve eisen en verwachtingen van hun institutionele omgeving. Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende vormen: coersive, mimetic en normatief isomorfisme. Bij coersive, afgedwongen isomorfisme, wordt formele en informele druk uitgeoefend door een andere organisatie, waar de organisatie afhankelijk van is. Bij mimetic isomorfisme verkeren organisaties in twijfel over de effectiviteit van structuur of functioneren en richten zich daarom op soortgelijke organisaties die zij als legitiem of succesvol waarderen. Dit kan onbedoeld en ongemerkt zijn, of juist manifest. De laatste vorm van institutioneel isomorfisme is het normative isomorfisme. Dit zijn normerende processen die vooral verbonden zijn met toenemende professionalisering van het management. Deze managers krijgen in opleidingsinstituten allemaal soortgelijke organisatiekundige theorieën overgedragen die ze toepassen op de verschillende organisaties. Ook bevinden ze zich vaak in dezelfde netwerken. Hierdoor hebben deze professionals dezelfde kennis en delen dezelfde nieuwe kennis. Dit kan tot resultaat hebben dat organisaties meer op elkaar gaan lijken (DiMaggio & Powell, 1991).

3. Onderzoeksmethode

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen moet veel informatie verzameld worden. De informatieverzameling gaat op twee manieren. Ten eerste wordt bestaande literatuur, zoals jaarverslagen en de informatie op websites van de verschillende betrokken partijen verzameld. Daarnaast worden interviews gehouden met relevante respondenten.

Bestaande literatuur

Veel betrokken partijen hebben op hun eigen website informatie staan over de organisatiestructuur, de visie en de medewerkers. Daarnaast hebben de meesten ook hun jaarverslag en begroting openbaar gemaakt. Dit is echter niet bij alle organisaties het geval. Daarom is het van belang om een overzicht te krijgen welke informatie al verkrijgbaar is en welke informatie opgevraagd moet worden.

Interviews

Niet alle informatie is te halen uit jaarverslagen en andere documentatie. Er worden daarom ook interviews gehouden met betrokkenen. Het is om praktische redenen niet mogelijk om alle provincies en sportservices grondig te onderzoeken. Er wordt daarom een keuze gemaakt met welke organisaties interviews gehouden worden.

Proces van dataverzameling

Alm (2013) bespreekt in zijn rapport vier dimensies van 'good governance' in sport. Een van deze dimensies bevat transparantie en publieke communicatie (Alm, 2013). Ondanks dat hier steeds meer nadruk op komt te liggen (Brandsen, van de Donk & Kenis, 2006), blijkt dit in de praktijk nog moeizaam. Zo zijn verschillende instanties niet bereid om hun begroting te openbaren en zijn veel jaarverslagen niet gemakkelijk op te vragen. Sommige organisaties gebruiken hun jaarverslag vooral als publicitair visitekaartje of als uithangbord van hun organisatie waardoor ze proberen goed voor de dag te komen.

4. Resultaten

Er kan op verschillende manieren gekeken worden naar de verandering op het gebied van sportbeleid binnen de provincies. Een mogelijk is te kijken naar de aandacht voor hoofdthema's van de Menukaart Sport en Bewegen. In deze menukaart staan verschillende hoofd- en subthema's beschreven op het gebied van sportbeleid. Dit wordt in het eerste deel van dit hoofdstuk gedaan. Een andere manier om naar de verandering van sportbeleid te kijken is te kijken naar de geldstromen, zoals gedaan in het tweede deel van dit hoofdstuk.

4.1 Verandering sportbeleid van provincies 2008–2013

In figuur 4.1 zijn de hoofdthema's te zien en welke provincies daar in 2008 aandacht aan besteedden en dus genoemd is in de beleidsdocumenten. Deze tabel is overgenomen uit het eerdere onderzoek van Lucassen et al. (2008). In figuur 4.2 is hetzelfde gedaan, maar dan voor 2013. In deze figuren zijn de verschillen tussen 2008 en 2013 te zien, deze zullen hierna verder worden beschreven.

Afwezigheid sportbeleid

Uit de vergelijking tussen het sportbeleid van provincies in 2008 en 2013 blijkt dat ten opzichte van 2008 in 2013 minder provincies specifiek sportbeleid hebben. De provincies Overijssel, Utrecht en Zuid-Holland geven aan sport niet meer als hun kerntaak te zien en hebben helemaal geen sportbeleid meer. De provincies Groningen, Zeeland en Drenthe hebben hun sportbeleid geïntegreerd in andere beleidsterreinen zoals zorg of toerisme. De provincies Friesland, Gelderland, Flevoland, Limburg, Noord-Holland en Noord-Brabant hebben nog wel specifiek sportbeleid.

Figuur 4.1 Hoofdthema's 2008

Hoofdthema's 2008	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Gelderland	Utrecht	Flevoland	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Sportstimulering												
Actieve leefstijl												
Maatschappelijke waarde												
Sport & Onderwijs												
Sport - en beweegaanbieders												
Sportaccommodaties												
Recreatie												
(Top)sportevenementen												
Topsport en talentontwikkeling												

Figuur 4.2 Hoofdthema's 2013

Hoofdthema's 2013	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Gelderland	Utrecht	Flevoland	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Sportstimulering												
Actieve leefstijl												
Maatschappelijke waarde												
Sport & Onderwijs												
Sport - en beweegaanbieders												
Sportaccommodaties												
Recreatie												
(Top)sportevenementen												
Topsport en talentontwikkeling												

Hoofdthema's

De vergelijking wordt gemaakt tussen het aantal provincies dat in 2008 aandacht aan een thema besteedde en het aantal wat dat in 2013 deed. Het aantal provincies dat sportbeleid maakt, is dus lager dan in 2008. Deze provincies, Utrecht, Overijssel en Zuid-Holland, worden in deze resultaten niet meegenomen, anders is de uitkomst dat overal minder aandacht aan wordt besteed en kunnen andere trends niet worden waargenomen.

Sportstimulering

Ten opzichte van 2008 besteden de verschillende provincies in het huidige beleid over het algemeen minder aandacht aan sportstimulering. Van de provincies die zowel in 2008 als in 2013 sportbeleid hadden, besteed alleen Gelderland aandacht aan sportstimulering van allochtonen, waar dat in 2008 nog zes provincies waren. Ook aan 50+ en de jeugd besteden minder provincies aandacht. Alleen aan mensen met een beperking besteden nu meer provincies aandacht dan in 2008.

Actieve leefstijl

De trend die bij sportstimulering te zien is, geldt ook voor de aandacht van provincies voor een actieve leefstijl. Minder provincies besteden aandacht aan de actieve leefstijl van senioren, de jeugd en allochtonen. De aandacht voor de leefstijl van chronisch zieken is iets toegenomen.

Maatschappelijke waarde

Ook bij maatschappelijke waarde is de afname van aandacht van de provincies te zien ten opzichte van 2008. Participatie en leefbaarheid is in 2013 voor nog maar drie provincies een belangrijk thema ten opzichte van zeven in 2008. Waarden en normen komen in de beleidsstukken helemaal niet meer voor.

Sport & onderwijs

Op het gebied van sport & onderwijs is een lichte daling te zien. Er wordt door iets minder provincies aandacht besteed aan BOS (Buurt-Onderwijs-Sport), de combinatiefunctie, naschools aanbod en de brede school. Wel wordt door meer provincies aandacht besteed aan bewegingsonderwijs.

Sport – en beweegaanbieders

Ook aan de sport- en beweegaanbieders wordt door een veel kleiner aantal provincies aandacht besteed. Waar in 2008 nog zeven provincies lokale sportservices als belangrijk thema hadden, zijn dit nu nog maar twee. Ook bij de sportverenigingen is een daling van zes naar twee. Verder besteedt momenteel alleen nog provincie Gelderland aandacht aan ongebonden sportbeoefening, waar dat in 2008 nog drie provincies waren.

Topsport, talentontwikkeling & (top)sportevenementen

In tegenstelling tot alle neergaande trends, is hier ten opzichte van 2008 juist een toename te zien van het aantal provincies dat hier aandacht aan besteedt. Behalve Groningen besteden verder alle provincies met beleid op het gebied van sport aandacht aan (top)sportevenementen. In 2008 was dit de helft minder. Veel provincies gebruiken topsport en sportevenementen als regiobranding, om de provincie te promoten.

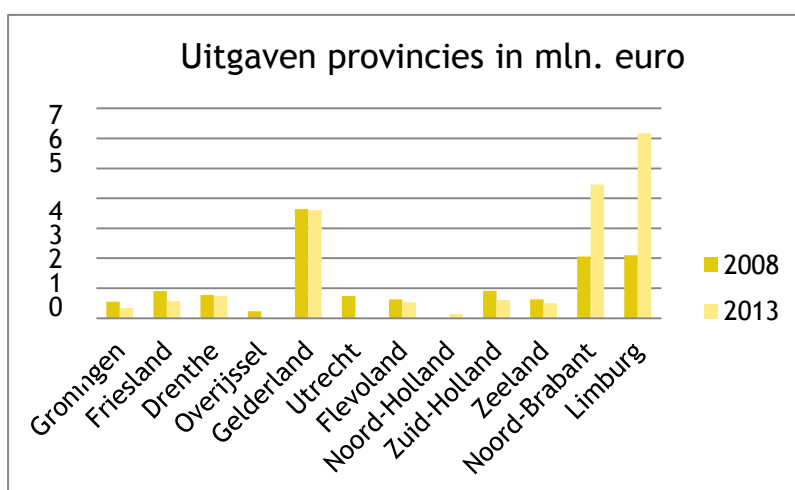
Ondersteuning lokale beleidsontwikkeling

Waar in 2008 nog zeven provincies lokale beleidsontwikkeling ondersteunden, zijn dit er nu nog maar drie.

4.2 Veranderingen begroting 2008 – 2013

Zoals in figuur 4.3 te zien is, geven alle provincies, met uitzondering van Noord-Brabant en Limburg minder geld uit aan sport in 2013 dan in 2008. Utrecht en Overijssel geven helemaal geen geld meer uit aan sport, wat overeenkomt met het feit dat ze geen sportbeleid meer hebben. In 2013 had de provincie Zuid-Holland sport nog wel op de begroting staan, in 2014 is dit echter helemaal verdwenen. Ook dit komt overeen met het feit dat ze momenteel geen sportbeleid meer hebben. Limburg en Noord-Brabant zijn wel meer geld uit gaan geven. Dit geld gaat voornamelijk naar projecten op het gebied van topsport en evenementen.

Figuur 4.3 Uitgaven provincies in euro's

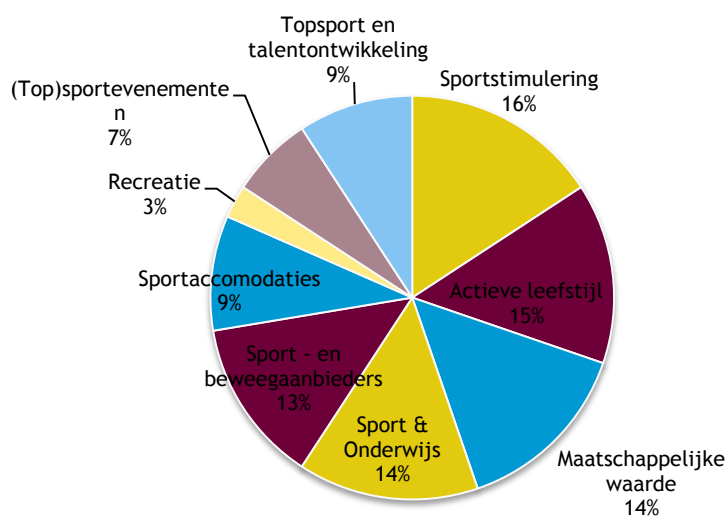


4.3 Verandering beleid van sportraden 2008–2013

Bij deze resultaten moeten een paar kanttekeningen gemaakt worden. Het bleek erg lastig om van de verschillende sportraden jaarverslagen of beleid gerelateerde stukken te krijgen. Waar in 2008 van negen sportraden een jaarverslag in te zien was, waren dat er voor 2013 maar zes. Om toch de verschillende jaren te vergelijken wordt gekeken waar in 2008 en 2013 door het meest aantal sportraden aandacht aan wordt besteed.

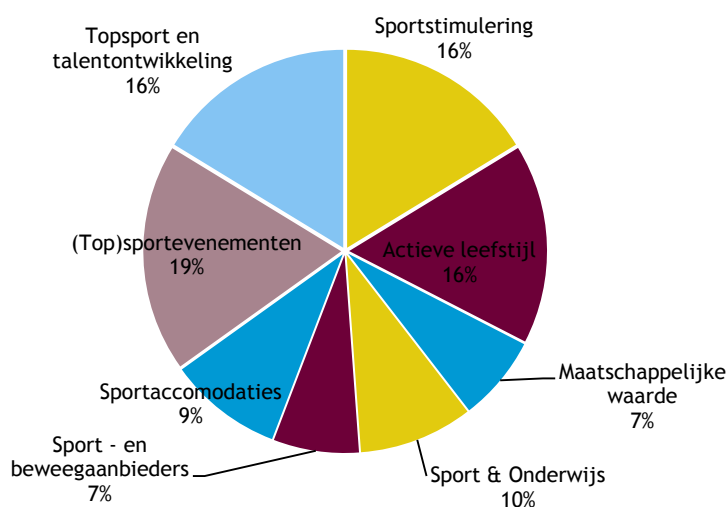
Figuur 4.4 Aandacht hoofdthema's provincies 2008

2008



Figuur 4.5 Aandacht hoofdthema's provincies 2013

2013



In 2008 besteedden alle sportraden (waarvan jaarverslagen beschikbaar waren) aandacht aan het stimuleren van de jeugd op het gebied van sport. Acht van de negen besteedden ook aandacht aan sportstimulering van mensen met een beperking. In 2013 was dit ook nog een belangrijk thema voor de sportraden. Op één na besteedden de sportraden aandacht aan deze twee thema's.

Een ander belangrijk thema in 2008 was het bevorderen van de actieve leefstijl van senioren en de jeugd. Zes van de negen provincies hielden zich daar mee bezig. In 2013 heeft dit thema iets aan populariteit verloren. Nog maar de helft van de sportraden houdt zich bezig met de actieve levensstijl van senioren. Wel wordt nog steeds veel aandacht besteed aan de actieve levensstijl van de jeugd (door vijf van de zes).

Verder waren in 2008 de sportverenigingen een belangrijk thema, alle sportraden besteedden daar aandacht aan. In 2013 was dat nog maar de helft. Ook de ondersteuning van lokale beleidsontwikkeling heeft aan populariteit verloren. Besteedde in 2008 nog zeven van de negen sportraden daar aandacht aan, in 2013 was dat nog maar één.

Daarnaast besteedden de sportraden in 2013 aan gemiddeld iets minder thema's aandacht. Waren dat in 2008 iets meer dan tien, in 2013 zijn dat er achtenhalf.

4.4 Overeenkomsten en verschillen tussen beleid van provincies en sportraden

De focus van de provincies en sportraden blijken erg te verschillen. De provincies focussen zich in 2013 voornamelijk op topsport en (top)sportevenementen en minder op sportstimulering en een actieve levensstijl. Aan deze twee laatste thema's wordt juist door sportraden veel aandacht aan besteed. In topsport en (top)sportevenementen wordt door de sportraden veel minder geïnvesteerd.

4.5 Relatie verschillende organisaties en veranderd bestuur

Voor de relatie tussen de verschillende organisaties en de invloed van de veranderde omgeving op het bestuur, is gekeken naar twee verschillende sportraden; Friesland en Gelderland. In verband met de beperkte tijd is ervoor gekozen om twee sportraden grondiger te bekijken dan alle provincies globaal. Voor deze twee is gekozen omdat ze qua subsidie van de provincie erg van elkaar verschillen. Zo krijgt Sport Fryslân, de sportraad in Friesland, negentien procent van hun inkomsten van de provincie Friesland. De Gelderse Sport Federatie, de sportraad van Gelderland, krijgt veertig procent van hun inkomsten van structurele subsidie en nog eens twintig procent van incidentele subsidie van de provincie Gelderland. Ook was van deze twee sportraden en bijbehorende provincies veel informatie te vinden en waren jaarverslagen beschikbaar. In de bijlage zijn de gesprekspunten te vinden op basis waarvan de interviews zijn afgenomen.

Friesland

Sportservice Fryslân heeft een goede relatie met de provincie. Hier heeft de afgelopen vijf jaar eigenlijk geen verandering in plaatsgevonden. Sport Fryslân maakt hun eigen beleid, maar houdt hierbij rekening met de provinciale speerpunten. Er blijft veel aandacht voor breedtesport, maar is er ook aandacht voor topsport, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor Thialf. Een belangrijke rol is hun positie als sportkenniscentrum, ze zijn hiermee een verbindende factor in de provincie. Sport Fryslân is de verbinding tussen de landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveaus en andere betrokken partijen. Als er nieuw sportbeleid is op landelijk niveau, helpt Sport Fryslân de verschillende gemeenten om dit goed

uit te rollen. Ook zijn ze aangesloten bij Sportkracht 12, hierin zijn alle provinciale sportorganisaties gebundeld. Dit heeft als belangrijk doel om één geluid te laten horen naar het ministerie van VWS of naar NOC*NSF. Door Sportkracht 12 kan er op landelijk niveau gemakkelijker gecommuniceerd worden. Een verandering die de laatste jaren wel heeft plaats gevonden is de samenwerking met meer marktpartijen, zoals bij bijvoorbeeld de landelijke campagne rijvaardigheid. Het is als sportservice niet meer mogelijk om alleen te bestaan van subsidie van de provincie, dus worden er ook andere partners gezocht, zoals bijvoorbeeld zorgverzekeraars. Op die manier kan Sport Fryslân hun activiteiten blijven uitvoeren. Deze verandering heeft geen invloed gehad op de samenstelling van het bestuur. Hierin is de afgelopen jaren weinig veranderd. Er hebben altijd voornamelijk mensen uit het bedrijfsleven in gezeten en dat is nog steeds zo. Ook de wijze van verantwoording is niet veranderd. Sport Fryslân heeft een transparante administratie, alles is duidelijk op papier en verantwoording wordt afgelegd aan zowel de Raad van Toezicht als aan Provincie Friesland.

Gelderland

Ook de Gelderse Sport Federatie (GSF) heeft een goede relatie met de provincie. Voor het programma nieuwste sportprogramma van de provincie, Gelderland Sport! had de GSF zowel een informerende rol naar de provincie toe als een uitvoerende rol. De uitvoeringsfunctie is de belangrijkste functie van de GSF. Dit doen ze ook voor een deel buiten de provincie om. Dit is een bewuste keuze geweest. Er is besloten dat de afhankelijkheid van de provincie minder groot moest worden en dat er verder moest worden gekeken dan één partij. Elk jaar wordt gekeken of de afhankelijkheid verkleind kan worden en waar de financiering verder gevonden kan worden. Dit kan bijvoorbeeld bij andere partijen op de markt die betalen voor concrete dienstverlening.

Ook de GSF is aangesloten bij Sportkracht 12. Naast de samenwerking op bestuurlijk niveau, spreken ze ook van samenwerking op lager niveau. Medewerkers van verschillende organisaties hebben regelmatig contact waarbij informatie wordt uitgewisseld. Bij thematiek als jeugd, jongeren of senioren kan het nuttig zijn om elkaar te raadplegen. Ook is er veel samenwerking met andere partijen. Met gemeenten was er altijd al veel samenwerking, maar de laatste jaren is de samenwerking met andere partijen ook flink toegenomen. Er wordt steeds meer nadruk gelegd op het maken van verbindingen, sport wordt ingezet als middel om bepaalde dingen te realiseren. Door de bezuinigingen wordt men gedwongen slimme verbindingen te maken. Dit resulteert in samenwerking met GGD's, projectontwikkelaars, welzijnsinstellingen en commerciële bedrijven.

De veranderde omgeving, met een terugtrekkende overheid, wordt zeker gezien als een reden voor meer contact met commerciële bedrijven. Hierdoor moet de GSF initiatief blijven nemen en investeren in mensen, ideeën en kwaliteit. Er wordt geïnvesteerd in scholing en deskundigheid en goed gekeken naar wat speelt in de omgeving zodat daarop kan worden geanticipeerd. Deze verandering heeft bij de Gelderse Sport Federatie ook invloed op de samenstelling van het bestuur. Er wordt zowel top-down kritisch gekeken als bottom-up. Momenteel zijn ze bezig met bestuurswisselingen en daarbij worden andere eisen en voorwaarden gesteld dan voorheen. Er wordt verwacht dat het bestuur ook mee veranderd. Het bestuur heeft nu meer bestuurlijke ervaring nodig, strategisch inzicht, een groot netwerk, passie voor de sport en een meer commerciële inslag. Over de wijze van verantwoording worden vooraf duidelijke afspraken van gemaakt met de provincie. Er is altijd een eindverslag en er zijn bepaalde beleidsindicatoren waar voldaan aan moet zijn. De Gelderse Sportservice probeert zo open en duidelijk mogelijk te zijn.

5. Analyse

5.1 Proces van dataverzameling

Ondanks de toenemende nadruk op ‘good governance’ (Alm, 2013) en transparantie (Branden, van de Donk & Kenis, 2006) blijkt dit in de praktijk nog moeizaam. Het verkrijgen van de gewenste informatie was niet gemakkelijk. Van verschillende organisaties zijn jaarverslagen of begrotingen niet openbaar en niet of moeilijk te krijgen. Dit maakt het minder goed mogelijk om alle provincies en sportservices goed te vergelijken.

5.2 Verandering sportbeleid van provincies 2008–2013

Er is een duidelijke verandering te zien in het sportbeleid van provincies in 2008 en in 2013. In 2013 wordt veel minder aandacht besteed aan sportstimulering, een actieve leefstijl, maatschappelijke waarde, sport & onderwijs, sport- en beweegaanbieders en lokale beleidsontwikkeling. De nadruk in bijna alle provincies is veel meer komen te liggen op topsport en (top)sportevenementen. Bij deze thema's kunnen provincies zich duidelijk profileren. De toenemende aandacht voor topsport kan verklaard worden door het Olympisch Plan 2028. Veel provincies hebben na 2008 hun beleid hierop aangepast, dit blijkt ook uit het volgende citaat van de provincie Limburg over de Sportnota 2008 - 2012: *“Het was de eerste provinciale nota die medeontwikkeld was op basis van het nationale Olympisch Plan. Daarna volgden nog diverse andere provincies met nieuw sportbeleid op basis van het Olympisch Plan”* (Provincie Limburg, 2013: p. 27).

Ook wordt sport in 2013 veel meer gebruikt als economische stimulans dan in 2008 werd gedaan. Dit sluit aan bij het reageerakkoord, waarbij maar twee bestuurslagen zich bezighouden met één beleidsterrein, waardoor de provincies zich alleen met sport bezighouden door de terreinen ruimte en economie (Hoekman et al., 2014: p.16). Verder is de terugloop van overheidssubsidies duidelijk zichtbaar.

Wat de provincies betreft kan gesteld worden dat er sprake is van institutioneel isomorfisme. (Bijna) alle provincies laten dezelfde trend zien van minder investeren in sport in het algemeen en breedtesport in het bijzonder en meer investeren in topsport. Het Olympisch Plan lijkt hier de oorzaak van en de invoering hiervan kan gezien worden als coersive isomorfisme. Er is landelijk een duidelijk plan uitgezet waar de provincies een belangrijke rol in speelden. Als dit plan er niet geweest was, zag het sportbeleid van provincies er waarschijnlijk anders uit.

5.3 Verandering beleid van sportraden 2008–2013

Een deel van de belangrijke thema's van sportraden in 2008 is hetzelfde in 2013. Aan sportstimulering van jeugd en mensen met een beperking en de actieve levensstijl van senioren en de jeugd, wordt nog steeds veel aandacht besteed. Sportverenigingen zijn in 2013 minder vaak voorgekomen in beleidsstukken van sportraden, net als de ondersteuning van lokale beleidsontwikkeling. Wel moet de kanttekening worden gemaakt dat in 2013 van minder sportraden gegevens beschikbaar waren dan in 2008.

5.4 Overeenkomsten en verschillen tussen beleid van provincies en sportraden

Het uiteen lopen van thema's bij provincies en sportraden kan een gevolg zijn van de hybridisering van sportservices. Sportservices zijn niet meer alleen afhankelijk van de provincies, maar ook van commerciële organisaties zoals zorgverzekeraars. Door deze ontwikkeling worden de sportservices een vermenging van publiek en privaat en zullen niet alleen maar beleid uit voeren dat aansluit bij het provinciale beleid. Veel sportorganisaties kunnen tegenwoordig getypeerd worden als hybride organisaties, zoals ook beschreven door Lucassen en De Bakker (2013).

5.5 Relatie met verschillende organisaties

Zowel Sport Fryslân als de Gelderse Sport Federatie geven aan een goede relatie te hebben met de provincie. Ze vervullen in het bijzonder een uitvoeringsfunctie voor de provincie, maar leveren ook informatie aan. Verder fungeren ze als kenniscentrum en zijn ze de verbinding op het gebied van sport voor bijvoorbeeld gemeenten, landelijke overheden en commerciële instellingen. Beide sportservices geven ook aan dat er de laatste jaren meer samenwerking is met commerciële organisaties. Door de terugtrekkende overheid worden de sportservices gedwongen hun financiën op een andere manier te verkrijgen (De Vries et al., 2007).

Ook is er contact tussen de sportservices onderling. Alle sportservices zijn aangesloten bij Sportkracht 12. Door dit initiatief is het mogelijk om één geluid te laten horen namens alle sportservices naar organisaties als het ministerie van VWS en NOC*NSF. Hierdoor kan er op landelijk niveau gemakkelijker gecommuniceerd worden. Ook hebben de medewerkers van sportservices onderling contact. Ze maken gebruik van elkaars kennis bij bepaalde thematiek. Als sportservices elkaars beleid gaan kopiëren omdat ze dat als succesvol waarden, kan dit gezien worden als mimetic isomorfisme, één van de vormen van institutioneel isomorfisme.

5.6 Verandering vormgeving bestuur

Het blijkt dat de sportraden verschillend omgaan met de veranderende omgeving. Sport Fryslân en de Gelderse Sport Federatie verschillen onder andere op het punt van veranderde vormgeving van bestuur. Bij Sport Fryslân is er door de veranderde omgeving geen verandering merkbaar in het bestuur. In het bestuur is daar de afgelopen jaren weinig veranderd. Er hebben altijd al voornamelijk mensen uit het bedrijfsleven in gezeten, dit is niet meer of minder geworden nu er meer samenwerking is met commerciële bedrijven.

De Gelderse Sport Federatie spreekt daarentegen wel van een duidelijke verandering door de veranderde omgeving. Er vinden bestuurswisselingen plaats en de eisen die gesteld worden aan de nieuwe bestuurders zijn de laatste jaren veranderd. Zoals De Vries et al. (2007) in Besturen als Sport beschrijven, moet een bestuurder deskundig zijn en kunnen werken met zowel commerciële zakenpartners als de verschillende overheden. Dit blijkt ook zo te zijn bij de Gelderse Sport Federatie. Van de nieuwe bestuurders wordt meer verwacht; meer bestuurlijke ervaring, strategisch inzicht, een groot netwerk, passie voor de sport en een meer commerciële inslag.

Het feit dat de verschillende sportservices gebundeld zijn in Sportkracht 12 en dat bij sommige besturen steeds meer mensen uit het bedrijfsleven gaan werken kan leiden tot normatief isomorfisme. Bestuurders zitten in dezelfde netwerken en wisselen regelmatig kennis uit, overleggen met elkaar over

hoe het beleid vorm te geven en beïnvloeden op die manier de strategie van de organisatie. Als er alleen gekeken wordt naar Sport Fryslân en GSF kan niet gezegd worden dat er in de praktijk sprake is van normatief isomorfisme. Deze twee sportraden gaan verschillend om met de veranderde omgeving. Om aan te kunnen geven of er sprake is van normatief isomorfisme zal er meer onderzoek gedaan moeten worden naar de andere sportservices.

Ook zal er meer onderzoek gedaan moeten worden om vast te kunnen stellen dat de bestuurders te lijden hebben onder de hybriditeit van de organisaties. Uit dit onderzoek is niet op te maken of de bestuurders te maken krijgen met tegengestelde waarden waardoor spanningen of conflicten ontstaan. Hiervoor zijn meer interviews met de bestuurders van de sportraden nodig.

6. Conclusies en aanknopingspunten voor verder onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in het beleid van provincies op het gebied van sport, de rol die sportraden en andere organisaties hierbij spelen en de invloed van de veranderende omgeving op het bestuur door het analyseren van jaarverslagen en het doen van interviews. De eerste vraag hierbij is: *Hoe is het beleid van provincies en sportservices op het gebied van sport veranderd in 2013 ten opzichte van 2008?* Er is een duidelijke verandering te zien in het sportbeleid van provincies. Met uitzondering van Gelderland en Limburg geven alle provincies minder geld uit aan sport. Drie provincies hebben zelfs helemaal geen sportbeleid meer. Verder blijkt dat in 2013 veel minder aandacht wordt besteed aan sportstimulering, een actieve leefstijl, maatschappelijke waarde, sport & onderwijs, sport- en beweegaanbieders en lokale beleidsontwikkeling en meer aan topsport en (top)sportevenementen. De toenemende aandacht voor topsport kan verklaard worden door het Olympisch Plan 2028. Veel provincies hebben na 2008 hun beleid hierop aangepast. Met het Olympisch Plan 2028 is er druk uitgeoefend op de provincies, zonder dit plan had het beleid er waarschijnlijk anders uit gezien. De uitvoering van het plan kan daarom bestempeld worden als een vorm van coersive isomorfisme.

Bij de provinciale sportraden is er niet zo'n duidelijk trend te zien als bij de provincies. De belangrijkste thema's in 2008 blijken in 2013 nog steeds het belangrijkste. Wat wel opvalt is dat ondanks de toenemende nadruk op 'good governance' (Alm, 2013) en transparantie (Brandsen, van de Donk & Kenis, 2006) dit in de praktijk nog moeizaam blijkt. Het verkrijgen van de gewenste informatie was niet gemakkelijk.

De focus van de provincies en sportraden blijken erg te verschillen. Het uiteen lopen van thema's bij provincies en sportraden kan een gevolg zijn van de hybridisering van sportservices. Sportservices zijn niet meer alleen afhankelijk van de provincies, maar ook van commerciële organisaties zoals zorgverzekeraars. Door deze ontwikkeling worden de sportservices een vermenging van publiek en privaat en voeren niet alleen beleid uit dat aansluit bij het provinciale beleid.

De tweede vraag is: *Wat is de relatie tussen provincies, sportraden en andere betrokken partijen?* Vanwege praktische reden is er gekozen om alleen naar Sport Fryslân en de Gelderse Sport Federatie te kijken. Beide sportservices geven aan een goede relatie te hebben met de provincie. Ze vervullen een uitvoeringsfunctie voor de provincie, fungeren als kenniscentrum en zijn ze de verbindende factor op het gebied van sport in de provincie. Beide sportservices geven ook aan dat er de laatste jaren meer samenwerking is met commerciële organisaties. Door de terugtrekkende overheid worden de sportservices gedwongen hun financiën op een andere manier te verkrijgen (De Vries et al., 2007). Een ander gevolg van de veranderde omgeving is de toegenomen samenwerking tussen sportraden waarbij Sportkracht12 een belangrijke rol heeft. Als sportservices elkaars beleid gaan kopiëren omdat ze dat als succesvol waarden, kan dit gezien worden als mimetic isomorfisme, één van de vormen van institutioneel isomorfisme.

De derde vraag is: *Hoe reageren sportorganisaties bestuurlijk op (maatschappelijke) veranderingen rond de sportsector?* De provinciale sportraden blijken hier verschillend op te reageren. Sport Fryslân geeft aan dat er de laatste jaren geen verandering heeft plaats gevonden, terwijl de Gelderse Sport Federatie de laatste jaren andere eisen is gaan stellen aan nieuwe bestuurders, zoals ook beschreven door De Vries et al. (2007). Voor een volgend onderzoek is het nuttig om alle sportraden te onderzoeken, misschien is er dan een trend zichtbaar. Dit kan worden onderzocht door middel van interviews, maar ook door het vergelijken van vacatures uit 2008 met 2013. Verder kan er dan antwoord

gegeven worden op de vraag of de bestuurders te lijden hebben onder de conflicterende waarden die kunnen ontstaan bij de hybridisering van de sportraden.

7. Bibliografie

Alm, J. (2013). *Action for Good Governance in International Sport Organisations: final report*. Copenhagen, Denmark: Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies.

Brandsen, T., Donk, W. v., & Kenis, P. (2006). *Meervoudig Bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Hoekman, R., Straatmeijer, J., & Breedveld, K. (2013). *Voorstudie financiële aspecten van sport*. Utrecht: Mulier Instituut.

Lucassen, J., & De Bakker, S. (2013). Variety in hybridity in sport organizations and how they cope with it. *EMES- SOCENT Selected Conference Papers 4th EMES Conference*. Liege, Belgium.

Lucassen, J., Bakker, S. d., & Straatmeijer, J. (2014). *Governance of Sport monitor 2011-2012*. Utrecht: Mulier Instituut.

Lucassen, J., de Jong, M., & Breedveld, K. (2008). *Provinciaal sportbeleid 2008*. 's-Hertogenbosch: Mulier Insituut.

Provincie Limburg. (2013). *Beleidskader Sport Provincie Limburg 2013-2016*.

Sportkracht12. *Geschiedenis*. From <http://www.sportkracht12.nl/content/geschiedenis>

Vries, J. d., Nagtegaal, K., Baatenburg de Jong, R., Bekker, G., & Lowik, S. (2007). *Besturen als Sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Leiden/Den Haag: Universiteit Leiden/Campus Den Haag.

8. Bijlage

8.1 Overzicht beleidsnota's over sport

Overzicht beleidsnota's over sport

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Groningen												
Provincie												
Sportraad	Huis voor de Sport						Sociale Agenda					
Friesland												
Provincie												
Sportraad												
Drenthe												
Provincie												
Sportraad												
Overijssel												
Provincie												
Sportraad												
Gelderland												
Provincie												
Sportraad												
Flevoland												
Provincie												
Sportraad												
Utrecht												
Provincie												
Sportraad												
Noord-Holland												
Provincie												
Sportraad												
Zuid-Holland												
Provincie												
Sportraad												
Zeeland												
Provincie												
Sportraad												
Noord-Brabant												
Provincie												
Sportraad												
Limburg												
Provincie												
Sportraad												

8.2 Menukaart 2008

Hoofdthema's	Subthema's	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Gelderland	Utrecht	Flevoland	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Sportstimulering													
	Jeugd	X	X	X	X			X	X	X		X	X
	Mensen met een beperking	X	X	X	X			X	X			X	X
	50+			X	X				X			X	
	Allochtonen	X		X	X			X				X	
Actieve leefstijl													
	Senioren		X	X	X			X	X	X			
	Jeugd		X	X	X			X		X		X	
	Allochtonen												
	Chronisch zieken	X	X										X
	Werknemers												
Maatschappelijke waarde													
	Participatie en leefbaarheid								X				
	Waarden en normen				X								
	Milieu												
Sport & Onderwijs													
	BOS	X		X	X			X					X
	Combinatiefunctie				X								X
	Naschoolaanbod	X						X	X			X	X
	Bewegingsonderwijs							X				X	
	Brede school											X	X
Sport - en beweegaanbieders													
	Lokale sportservices	X			X				X	X			X
	Sportverenigingen	X	X	X	X			X	X	X		X	X
	Buurt-, wijk, ouderenorganisaties	X											
	Ongebonden sportbeoefening												
	Commerciële sportaanbieders												
Sportaccommodaties		X							X			X	
Sport- en speelruimte in de wijk				X									
Recreatie									X			X	
Topsport en talentontwikkeling				X				X	X				
(Top)sportevenementen				X									
Ondersteuning lokale beleidsontwikkeling		X	X	X	X					X		X	X
Dwarsverbanden													
	Kunst en cultuur												
	Toerisme en recreatie												
	Milieu												

Provinciale overheid actief

X: sportservice- of raad actief

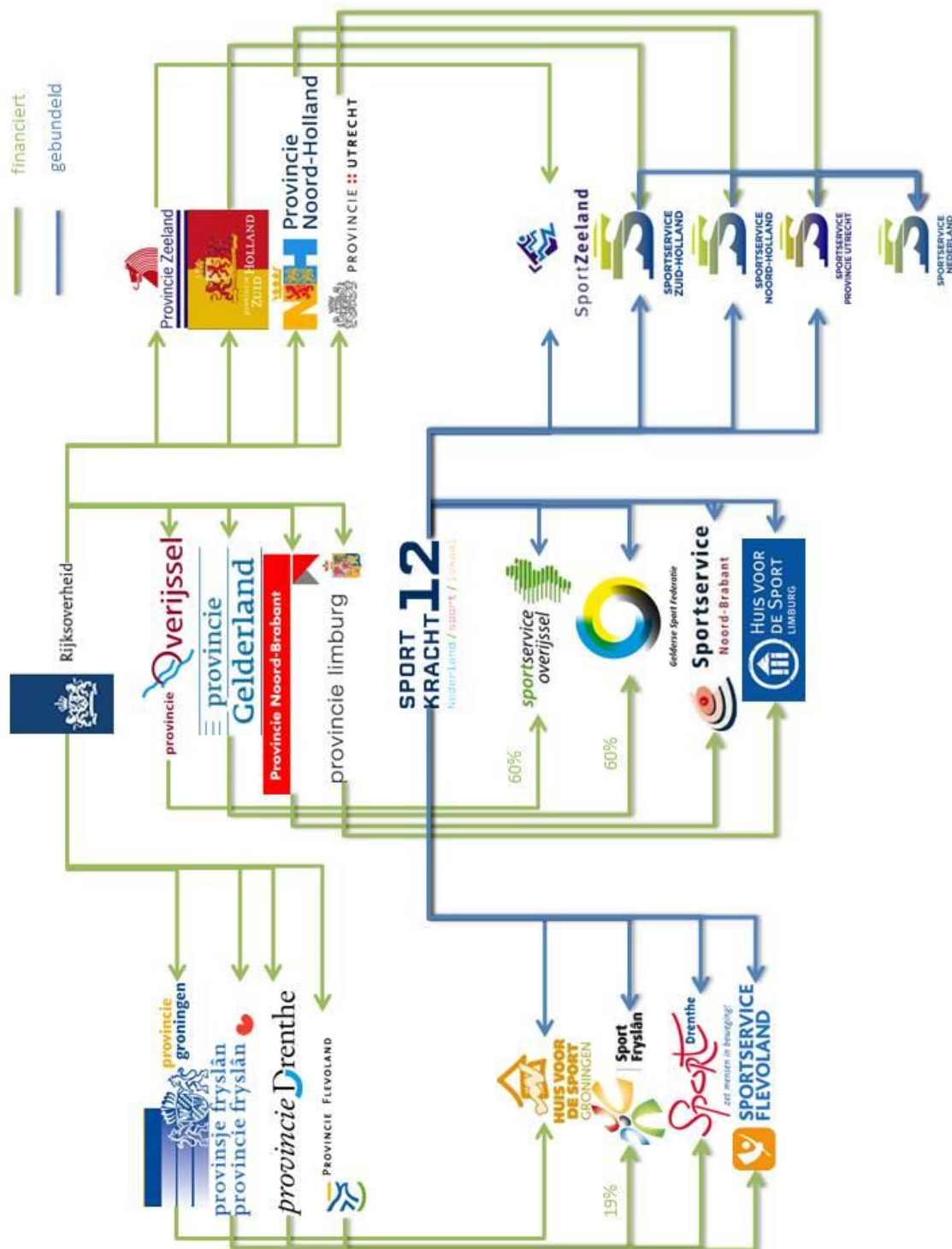
8.3 Menukaart 2013

Hoofdthema's	Subthema's	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Gelderland	Utrecht	Flevoland	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Sportstimulering													
	Jeugd		X	X	X	X							X
	Mensen met een beperking			X	X	X				X			X
	50+			X		X							X
	Allochtonen					X							
Actieve leefstijl													
	Senioren			X		X							X
	Jeugd		X	X	X	X							X
	Allochtonen					X							
	Chronisch zieken			X	X								X
	Werknemers		X	X									
Maatschappelijke waarde													
	Participatie en leefbaarheid		X	X	X								
	Waarden en normen				X								
	Milieu												
Sport & Onderwijs													
	BOS												
	Combinatiefunctie					X							
	Naschoolaanbod												
	Bewegingsonderwijs		X										
	Brede school												
Sport - en beweegaanbieders													
	Lokale sportservices		X		X								X
	Sportverenigingen			X	X								X
	Buurt-, wijk, ouderenorganisaties				X								X
	Ongebonden sportbeoefening												
	Commerciële sportaanbieders												
Sportaccommodaties													X
Sport-en speelruimte in de wijk					X								X
Recreatie													
Topsport en talentontwikkeling										X			X
(Top)sportevenementen			X										X
Ondersteuning lokale beleidsontwikkeling			X										
Dwarsverbanden andere beleidssectoren													
	Kunst en cultuur									X			
	Toerisme en recreatie												
	Milieu												

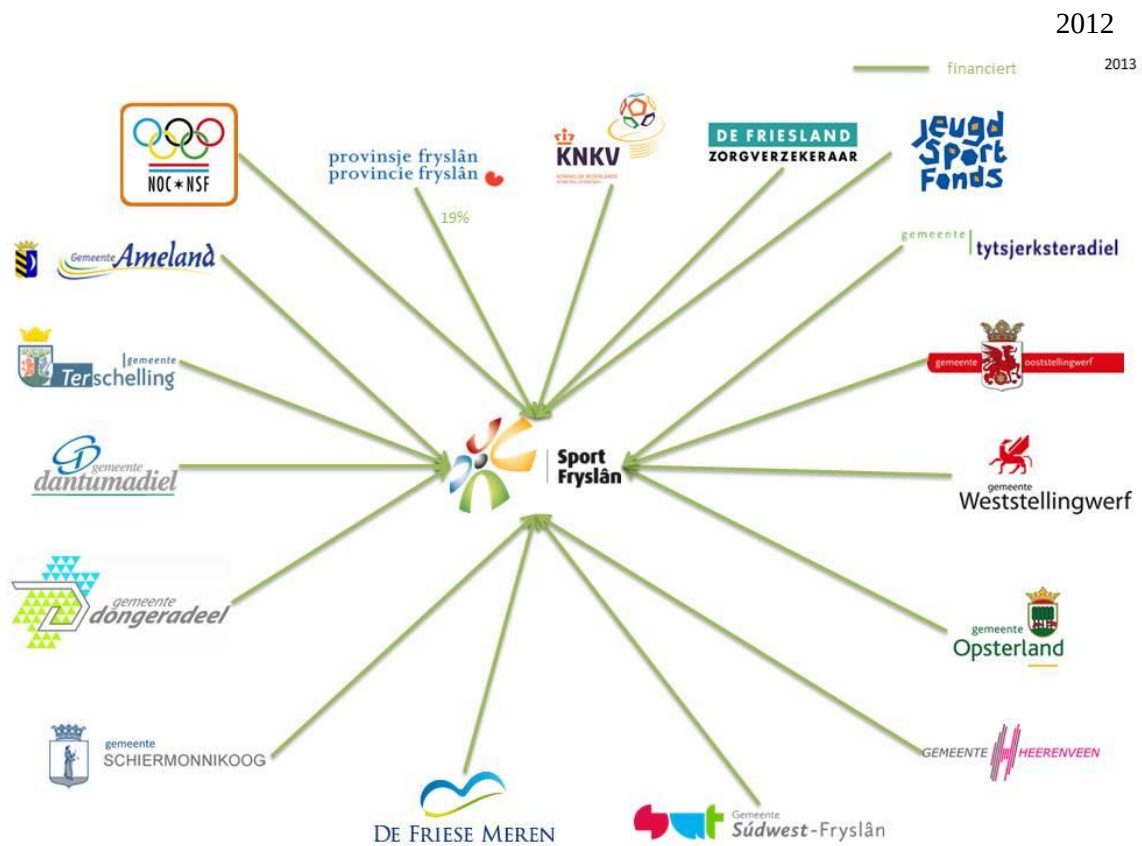
Provinciale overheid actief

X: sportservice- of raad actief

8.4 Samenhang provincies & sportraden

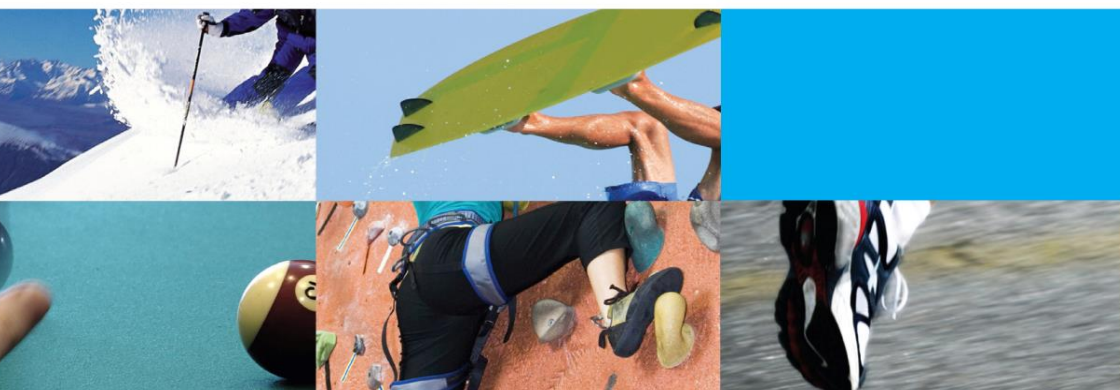


8.5 Overzicht financiën GSF & Sport Fryslân



8.6 Gesprekspunten interview sportservices

- Relatie tussen sportservice en provincie
 - Hoe is deze relatie nu en is die in de laatste (vijf) jaren veranderd?
 - Verminderde subsidie, meer projectmatig of nog structureel?
 - Meer profilering van de provincie?
- Relatie tussen provincie en andere partijen, bv. gemeenten, NOC*NSF
 - Heeft er een verandering plaatsgevonden in de afgelopen 5 jaar?
 - Is er samenwerking/overleg met andere sportservices?
- Mate van bestuurlijke verandering door veranderde omgeving?
 - Is er iets te merken van een veranderde omgeving?
 - Meer commerciële partners en sponsors?
 - Heeft dat invloed op (de samenstelling van) het bestuur?
 - Of op de wijze waarop sportservice verantwoording aflegt (meer fronten)?



Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht | Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | info@mulierinstituut.nl | www.mulierinstituut.nl