



**Andersson  
Elffers  
Felix**

# Nederlandse Sportraad

Evaluatie 2019-2023

22-12-2023

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding	p. 3
2.	NLsportraad in context	p. 6
3.	Interne organisatie en bedrijfsvoering	p. 9
4.	Positionering raad	p. 16
5.	Impact en borging van de adviezen	p. 22
6.	Conclusie en aanbevelingen	p. 28

**Datum**

22-12-2023

**Versie**

Eindrapport

**Opdrachtgever**

Nederlandse Sportraad

**Contact**

Erwin de Craen ([e.decraen@aef.nl](mailto:e.decraen@aef.nl))

Robin Groen

Sander Geurts

Sep Hilhorst

Jasper Sterrenburg

**Referentie**

GB353/eindrapport



# 1. Inleiding

1.1 | Introductie wettelijke evaluatie

1.2 | Vraagstelling en onderzoeksaanpak

# 1.1 | Introductie evaluatie

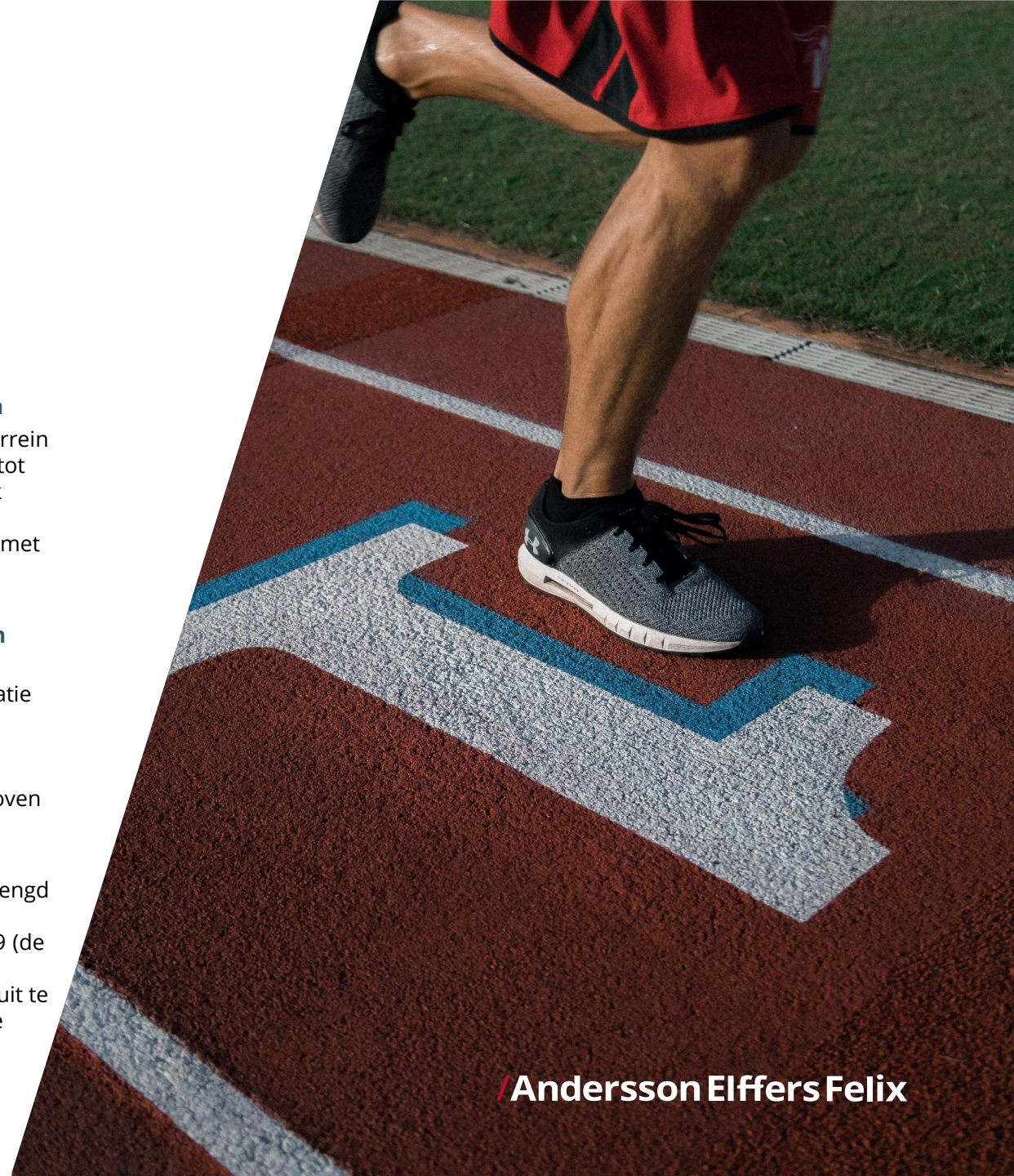
## **De NLsportraad is een permanent adviescollege op het gebied van sport en bewegen**

De Nederlandse Sportraad (hierna: NLsportraad) is een permanent adviescollege op het terrein van beleid ten aanzien van sport en bewegen en maatschappelijke vraagstukken in relatie tot sport en bewegen. In zijn rol geeft de NLsportraad, gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk advies ten behoeve van het regeringsbeleid, de Staten-Generaal en de maatschappij. De NLsportraad streeft naar een systematische bijdrage aan zowel topsport als breedtesport, met specifieke aandacht voor het vergroten van de maatschappelijke waarde van sport.

## **Op initiatief van de NLsportraad voerden we een evaluatie uit naar zijn functioneren**

De Kaderwet Adviescolleges schrijft voor dat adviescolleges elke vier jaar een evaluatie uitvoeren waarin aandacht wordt besteed aan hun taakvervulling. De meest recente evaluatie van de NLsportraad is opgeleverd in 2019. Uit dat onderzoek kwam de conclusie dat “de meerwaarde van de NLsportraad zich op dit moment niet eenvoudig en eenduidig laat omschrijven, maar dat de potentie groot is. De raad kan een belangrijke rol spelen als onafhankelijke interdepartementale en intersectorale verbinder en bruggenbouwer, die boven de partijen staat.”

Sinds het evaluatieonderzoek in 2019 is de opdracht van de NLsportraad eerst tijdelijk verlengd met twee jaar, om vervolgens per 2023 wettelijk te worden verankerd in de Wet op de Nederlandse Sportraad (2023). De voorliggende evaluatie beslaat de periode van eind 2019 (de oplevering van de eerste evaluatie) tot en met 2023. Ondanks de recente instelling van de NLsportraad als vast adviescollege, kiest de raad ervoor om juist nu een externe evaluatie uit te voeren en niet pas meerdere jaren na de wettelijke verankering. Op deze manier wordt de vierjarige evaluatiecyclus vanaf 2019 vastgehouden.



## 1.2 | Vraagstelling en onderzoeksaanpak

### Vraagstelling

Voor deze evaluatie zijn de hoofdthema's: de ontwikkeling van het functioneren van de NLsportraad, met daarbij aandacht voor de ontwikkeling van de interne organisatie, de positionering van de raad en de adviezen van de raad. Daarnaast kijkt de evaluatie ook vooruit naar de toekomst en de toekomstbestendigheid van de NLsportraad. Aan de hand van deze hoofdthema's zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

#### Ontwikkeling functioneren NLsportraad

- Hoe heeft het functioneren van de raad zich in de periode 2020-2023 ontwikkeld?
- Hoe heeft de positionering van de raad zich in de periode 2020-2023 ontwikkeld? Hoe hebben de adviezen zich in de periode 2020-2023 ontwikkeld?
- In hoeverre zijn de aandachtspunten uit de evaluatie 2016-2019 opgevolgd?

#### Toekomstige ontwikkelingen NLsportraad

- Hoe kan de raad de organisatie en werkwijze zo aanpassen dat er slagvaardig op de uitdagingen kan worden ingespeeld?
- Welke (beleid)kwesties dienen zich de komende jaren voor de raad aan? Wat betekenen deze kwesties voor de positie van de raad in het hele beleidsveld?

### Onderzoeksaanpak

De evaluatie is uitgevoerd door middel van een documentstudie en interviews. Documenten die in deze evaluatie zijn betrokken zijn o.a. jaarverslagen- en rekeningen, wetteksten, beleidsdocumenten, HR-documenten en governance-afspraken. Aan de hand hiervan is op de verschillende thema's van de evaluatie de feitelijke situatie zo accuraat mogelijk in kaart gebracht. Naast het bestuderen van deze documenten, hebben we de NLsportraad op een aantal aspecten vergeleken met andere adviesraden. Hiervoor raadpleegden we, waar mogelijk, documentatie van andere raden.

Vanuit die basis zijn gesprekken gevoerd met verschillende interne en externe stakeholders van de NLsportraad om beelden op te halen over hoe het functioneren van de NLsportraad zich (in kwalitatieve zin) heeft ontwikkeld gedurende de evaluatieperiode. Zie [bijlage 1](#) voor een volledige lijst met alle gesprekspartners. Ook spraken we aanvullend met twee adviesraden om een aantal kwalitatieve overeenkomsten en verschillen te bespreken. In hoeverre aandachtspunten uit de vorige evaluatie zijn opgevoerd, hebben we in gesprekken met NLsportraad (raad en secretariaat), het ministerie en externe stakeholders besproken. Waar relevant zijn deze bevindingen verwerkt in de rapportage.

## 2. NLsportraad in context

2.1 | Ontstaansgeschiedenis

2.2 | Wettelijk kader, doel & werkprogramma

## 2.1 | Ontstaansgeschiedenis

### **In 2016 werd de NLsportraad als tijdelijk adviescollege ingesteld**

De beslissing tot oprichting van de NLsportraad kwam voort uit de wens van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) eind 2015 om de effectiviteit van grote sportevenementen te verbeteren door verdere professionalisering. De minister was op dat moment kritisch over de balans tussen publieke en private financiering van sportevenementen, de maatschappelijke en economische impact, de kennisdeling en ervaringsoverdracht, evenals de strategische evenementenkalender op de langere termijn. Als reactie op deze vraagstukken kondigde de minister in dezelfde brief aan een adviescollege voor sport op te richten.

Op basis van de Kaderwet adviescolleges werd medio 2016 de NLsportraad geïnstalleerd als een tijdelijk adviescollege. De NLsportraad kreeg de verantwoordelijkheid om het kabinet en het parlement zowel gevraagd als ongevraagd te adviseren over diverse sport- en sportgerelateerde vraagstukken. Bij de oprichting kreeg de raad eerst de taak om het kabinet en het parlement te adviseren over het te voeren beleid op het gebied van het organiseren van (internationale) sportevenementen.

Met de tijd heeft de NLsportraad een bredere scope gekregen en onderzoekt de raad sport in al zijn facetten: de raad heeft tot taak de regering en beide kamers der Staten-Generaal te adviseren over beleid ten aanzien van sport en bewegen, en maatschappelijke vraagstukken in relatie tot sport en bewegen. Bovendien kijkt de raad naar raakvlakken met andere beleidsterreinen en randvoorwaarden die het sporten mogelijk of juist onmogelijk maken

### **De NLsportraad is per 2023 een permanent formeel adviescollege**

Tussen 2016 en 2019 heeft de NLsportraad een plek verworven in het Nederlandse sportbestel. Na een positieve evaluatie in 2020 besloot de minister van VWS vervolgens om de adviestaak van de NLsportraad met twee jaar te verlengen. Deze verlenging was gebaseerd<sup>1</sup> op een gunstige beoordeling over de meerwaarde van een adviescollege dat onafhankelijk en objectief adviseert over thema's met sport en bewegen als verbindende factor.

Met het wetsvoorstel van 28 september 2022<sup>2</sup> is de status van de Nederlandse Sportraad omgezet van een tijdelijk adviescollege over beleid rondom sportevenementen naar een permanent adviescollege met de wettelijke adviestaak over beleid ten aanzien van sport en maatschappelijke vraagstukken in relatie tot sport en bewegen. Deze structurele verandering onderstreept het belang en de waarde die aan de inbreng van de NLsportraad wordt gehecht in het vormgeven van duurzaam sportbeleid in Nederland.

## 2.2 | Wettelijk kader, doel & werkprogramma

### De brede taakstelling is vanaf 2022 wettelijk vastgelegd

Bij de instelling van de NLsportraad in 2016 kreeg de raad de taak om te adviseren over het te voeren beleid op het gebied van sportevenementen, binnen de bredere context van het Nederlands sportbeleid<sup>1</sup>. De taakstelling is over de tijd breder geworden, zo werd in 2020 bij de eenmalige verlenging gesproken van adviezen over “thema’s met sport en bewegen als verbindende factor”<sup>2</sup>. Met de Wet op de Nederlandse Sportraad uit 2022 is de taakstelling wettelijk herijkt. Artikel 2 van de betreffende wet stelt dat “de Raad de taak heeft de regering en beide kamers der Staten-Generaal te adviseren over beleid ten aanzien van sport en bewegen, en maatschappelijke vraagstukken in relatie tot sport en bewegen.”

### De NLsportraad valt onder de Kaderwet adviescolleges

Gezien de NLsportraad een permanent adviescollege is, gelden er ook verschillende bepalingen die voortkomen uit de Kaderwet adviescolleges. Deze bepalingen hebben betrekking tot de instelling van een adviescollege, de benoeming van leden, de opstelling van het werkprogramma en de bevoegdheden met betrekking tot adviesverlening. Deze bepalingen zijn specifiek gericht op het waarborgen van onafhankelijk advies door dergelijke colleges. De Kaderwet adviescolleges draagt daarmee bij aan de onafhankelijke positie van de Nederlandse Sportraad.



### Het werkprogramma voor de periode 2021 – 2024 bevat vier thema’s

De NLsportraad werkt vanuit een meerjarig werkprogramma. In tegenstelling tot sommige andere raden heeft de NLsportraad zijn wettelijke taakstelling niet expliciet vertaald naar een overkoepelende, toegespitste (lange termijn)doelstelling. Wel heeft de NLsportraad in het werkprogramma adviesthema’s geformuleerd. Deze zijn voor het huidige werkprogramma als volgt:

**Sport en gezondheid.** Sport en beweging hebben positieve effecten op de fysieke, mentale en sociale gezondheid van alle leeftijdsgroepen. Dit vormt een centraal thema waar de adviezen van de NLsportraad zich op concentreren. Binnen dit thema komen onderwerpen aan bod zoals brede gezondheidsbescherming voor diverse bevolkingsgroepen, met inbegrip van ondervertegenwoordigde groepen, de impact van de coronacrisis op bewegen, en hersenletsel als gevolg van sport.

**Sport en sociale waarden.** Het is van belang dat sport toegankelijk is voor iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht, financiële status, afkomst, etniciteit, religie, cultuur of seksuele voorkeur. De NLsportraad benadrukt dat een positieve sportcultuur, waarin plezier en prestatie samengaan, een essentiële randvoorwaarde is voor de verdere groei en ontwikkeling van de sportbranche. Adviezen over het pedagogisch klimaat en ongewenst gedrag binnen de sport vallen binnen dit thema.

**Topsport en samenleving.** Topsport heeft aanzienlijke maatschappelijke waarde, zowel in emotionele, sociale, economische en zelfs in diplomatieke zin. Topsport fungeert regelmatig als een 'hefboom' voor andere beleidsterreinen. Onder dit thema vallen ook de sportbeleving industrie, inclusief evenementen, media, sponsoring en (online) loterijen en de daaraan verbonden risico's.

**Versterking sportbranche.** In het advies ‘De opstelling op het speelveld’ heeft de NLsportraad een aantal essentiële randvoorwaarden beschreven voor een sterke sportbranche. Deze randvoorwaarden lopen uiteen van: sport als publieke voorziening tot een sport en beweegbranche tot fysieke infrastructuur op orde. De vraagstukken binnen dit thema gaan in op de genoemde voorwaarden, identificeert de cruciale aspecten daarvan en geeft hierover advies.



# 3. Interne organisatie en bedrijfsvoering

3.1 | Samenstelling raad en secretariaat

3.2 | Activiteiten en werkwijze

3.3 | Financiën

## 3.1 | Samenstelling raad en secretariaat (1/2)

### De NLsportraad bestaat uit 10 leden met diverse achtergronden

De raad bestaat uit een voorzitter en ten hoogste negen andere leden, zo is vastgelegd in de Wet op de Nederlandse Sportraad en het reglement van orde van de NLsportraad. De leden en de voorzitter worden benoemd door de minister van VWS voor een maximale termijn van 4 jaar. De NLsportraad streeft daarbij naar maximaal één keer een herbenoeming met eveneens een termijn van maximaal 4 jaar. De NLsportraad wordt bijgestaan door een strategisch adviseur die internationale expertise en advies inbrengt bij raadvergaderingen en onderzoekcommissies. De strategisch adviseur heeft geen stemrecht. De raad vergadert periodiek, minimaal 6 keer per jaar en in de praktijk maandelijks, over de voortgang van adviestrajecten en besluit over de koers van het adviescollege. De leden voor de NLsportraad worden bezoldigd voor 0,1 fte en de voorzitter voor 0,2 fte. Ter vergelijking: ook bij andere adviesraden wordt gewerkt met een aanstelling van 0,1 fte; 0,2 fte komt ook voor, bijvoorbeeld bij de RLI, RVC en de RVS.

De NLsportraad wil in zijn samenstelling verschillende domeinen en perspectieven vertegenwoordigen om van daaruit breed te kunnen adviseren over sport en bewegen. Verschillende domeinen die in de huidige samenstelling zijn vertegenwoordigd, zijn onder meer (sport)bestuur, topsport, bedrijfsleven, rijksoverheid, paralympische sport, lokaal bestuur, financiën en wetenschap. Behalve expertise, competenties, positie en netwerk let de raad bij de werving ook op diversiteit in man-vrouwverhouding en culturele achtergrond. Meerdere gesprekspartners merken op dat de diversiteit van de samenstelling van meerwaarde is voor de NLsportraad. Daarbij wordt soms echter genoemd dat voor gesprekspartners niet volledig duidelijk is op basis waarvan de raad is samengesteld.

### De raad telt meerdere leden met een sterke reputatie in het veld

Gesprekspartners noemen over de samenstelling dat de NLsportraad is gestart met meerdere 'grote namen' in de raad. Meerdere raadsleden, nu en in de afgelopen jaren, worden beschreven als mensen met een grote staat van dienst in hoge, bestuurlijke posities binnen en buiten de sport. Deze raadsleden brengen naast hun ervaring een breed netwerk mee en zijn in staat de NLsportraad en de adviezen aanzien te geven en onder de aandacht te brengen. Echter, deze samenstelling brengt ook nadelen met zich mee. Doordat de raadsleden een sterk netwerk hebben in de praktijk, merken gesprekspartners op dat de inhoudelijke stellingname van de raad niet altijd los wordt gezien van de posities van de leden. Daarmee wordt in gesprekken meermaals in twijfel getrokken of de raad met voldoende objectiviteit, afstand en kritisch vermogen naar het veld kan kijken wanneer raadsleden hier zelf een actief onderdeel van zijn of zijn geweest. Ook wordt in gesprekken duidelijk dat de inzet op de werving van raadsleden met een sterke reputatie in de beginjaren er niet altijd toe heeft geleid dat alle relevante inhoudelijke kennis in de raad geborgd is. Sommige gesprekspartners ervaren een risico van inhoudelijke of ideologische vooringenomenheid en zien meerwaarde in een neutralere samenstelling van de raad met meer wetenschappers, zoals ook bij andere adviesraden vaak het geval is.

### De NLsportraad zet in op meer balans in de samenstelling

De NLsportraad geeft aan de laatste periode meer in te zetten op een balans in de raad waarbij een sterke reputatie niet meer de boventoon voert in benoemingen. Gesprekspartners beamen dat in de recente benoemingen de balans meer gevonden is. Daarbij merken enkele gesprekspartners op dat het geen gemakkelijke opgave is om bij het aftreden van raadsleden naar geschikte nieuwe raadsleden te zoeken, met een waardevol, complementair profiel, affiniteit met sport en bewegen en tegelijkertijd een voldoende neutrale positie. Daarvoor is de het veld rondom sport en bewegen een 'kleine wereld', ook binnen de wetenschap.

## 3.1 | Samenstelling raad en secretariaat (2/2)

### De raad wordt ondersteund door een secretariaat

De raad wordt dagdagelijks inhoudelijk en procesmatig ondersteund door een secretariaat. Het secretariaat vervult een essentiële rol in het uitvoeren van de wettelijke taken van de raad. Er zijn sinds 2020 8 medewerkers vast in dienst bij het secretariaat, bestaande uit een secretaris-directeur, inhoudelijk adviseurs, een communicatieadviseur, een adviseur bedrijfsvoering en managementondersteuners. In totaal ca. 7 fte. Het secretariaat werd de afgelopen jaren voor kortdurende adviestrajecten aangevuld vanuit de VWS-flexpool of externe inhuur. Gezien de geringe omvang van het secretariaat, is het niet mogelijk om alle inhoudelijke expertise zelf in huis te hebben. Hoewel er wel expertise op het vlak van sport en bewegen aanwezig is, wordt ook bewust gekozen voor een bemensing van generalisten en project/procesbegeleiders die weten waar expertise vandaan gehaald kan worden ten behoeve van het adviesproces.

### Het secretariaat is relatief klein in omvang

De huidige omvang van het secretariaat stelt de NLsportraad in staat om jaarlijks een aantal adviestrajecten (ca. 3) te doorlopen. In het werkprogramma van de raad is dit het uitgangspunt, waarbij idealiter ook enige ruimte is voor het oppakken van nieuwe gevraagde adviezen. Tegelijkertijd vormt de beperkte omvang van het secretariaat een kwetsbaarheid. Met 7 fte is de ondersteunende capaciteit van de raad beperkt, ook in vergelijking met andere kleinere adviescolleges zoals de Raad voor het Openbaar Bestuur (14 fte) en de Adviesraad Migratie (11 fte). Ook is vanuit het secretariaat benoemd dat de NLsportraad een lagere inschaling van werknemers heeft ten opzichte van andere adviesraden. In hoeverre dit in de praktijk beperkingen oplevert in het functioneren, is in deze evaluatie niet onderzocht.

### De continuïteit van het adviesproces staat onder druk

Gelet op de beperkte omvang van het secretariaat, in het bijzonder de capaciteit aan inhoudelijk adviseurs, is de NLsportraad redelijk productief (in aantal publicaties) in vergelijking met ander adviesraden.<sup>2</sup> De geringe omvang vormt echter een risico voor de continuïteit van de uitvoering van het werkprogramma. Het secretariaat ervaart hoge werkdruk om meermaals per jaar adviezen te publiceren en hierin zo veel mogelijk kwaliteit na te streven. Hoewel het secretariaat beroep kon doen op de VWS-flexpool, hebben tijdelijke krachten op zichzelf ook weer invloed op de werkdruk (door inwerktijd). Daarnaast geven gesprekspartners geven aan dat hiermee niet altijd de juiste kwaliteit wordt binnengehaald. Bovendien heeft het ministerie van VWS aangegeven dat de NLsportraad de komende periode geen beroep kan doen op de flexpool, waarmee deze tijdelijke opvulling voor specifieke opdrachten vervalt.<sup>1</sup> Ook enkele raadsleden onderkennen de werkdruk die rust op het kleine secretariaat of ervaren deze zelf doordat ze overwegend meer tijd kwijt zijn aan hun werkzaamheden voor de raad dan hun formele aanstelling voorschrijft, bijvoorbeeld doordat ze op meerdere adviestrajecten tegelijk zijn betrokken.

Door de werkdruk is de ruimte voor het oppakken van nieuwe adviesaanvragen beperkt. Gesprekspartners vanuit de raad en het secretariaat geven aan graag nieuwe adviesaanvragen vanuit het ministerie op te pakken, om daarmee ook hun meerwaarde te laten zien. Doordat hier ruimte voor moet worden gemaakt, moest de raad de afgelopen jaren meerdere malen herprioriteren in zijn werkprogramma. Het aantal adviesaanvragen is de afgelopen periode steeds toegenomen, waarmee het risico dreigt dat te veel herprioritering ten koste gaat van de lange termijndoelstellingen van de raad die voor een belangrijk deel met ongevraagde adviestrajecten worden nagestreefd. Bovendien heeft een adviesraad ook tijd en ruimte nodig om zelf onderwerpen te kunnen kiezen, passend bij de eigen onafhankelijke positie.

<sup>1</sup> De afgelopen jaren maakte de NLsportraad veel gebruik van de flexpool terwijl de bijdrage die zij hiervoor betaalt gering is.

<sup>2</sup> De onderlinge vergelijkbaarheid van adviesraden is op dit punt lastig, gezien de verschillende adviesdomeinen en taakstellingen. De NLsportraad scoort relatief hoog op aantal publicaties per inhoudelijk adviseur en blijkt daarmee niet onder te presteren ten opzichte van andere raden.

## 3.2 | Activiteiten en werkwijze (1/2)

### De uitwerking van een advies verloopt langs een gestructureerd proces

Voor ieder adviestraject kiest de NLsportraad een werkwijze die het beste past. Daarbij maakt de raad onderscheid tussen grotere onderzoeksmatige adviestrajecten die resulteren in een uitgebreid rapport met een advies en kleiner opgezette operationele adviezen of andere publicaties. Het proces dat we hieronder beschrijven heeft betrekking op de uitgebreidere adviestrajecten. Andere publicaties kennen een kortere doorlooptijd met minder (uitgebreide) stappen zoals het samenstellen van een commissie en een uitgebreide analyse, veelal omdat inspelen op de actualiteiten onderliggend is aan het advies.

Op hoofdlijnen worden voor een adviestraject de volgende stappen doorlopen:



## 3.2 | Activiteiten en werkwijze (2/2)

### De NLsportraad heeft stappen gezet in professionalisering

Onder gesprekspartners wordt breed gedeeld dat er de afgelopen jaren een ontwikkeling is ingezet naar een professionelere uitvoering van de wettelijke taken. De wettelijke verankering geldt volgens gesprekspartners als belangrijke katalysator in de professionalisering, die op meerdere punten is terug te zien:

- Het secretariaat is per 2020 versterkt met een adviseur bedrijfsvoering en een communicatieadviseur, waardoor deze taken niet meer door andere medewerkers 'ernaast' gedaan hoefden worden en er nu meer aandacht is voor bijvoorbeeld de vorm en timing van adviezen. Vanuit het secretariaat wordt opgemerkt dat de onderlinge samenwerking binnen het secretariaat de afgelopen jaren is verbeterd, onder meer doordat er meer een vaste taakverdeling is en er langs vaste werkwijzen gewerkt wordt.
- Ook de samenwerkingsafspraken met het ministerie van VWS zijn verbeterd. Er zijn afspraken gemaakt over de werkwijze van de NLsportraad en vaste onderlinge afstemmomenten. Daarnaast over het gebruik maken van ondersteunende diensten vanuit het departement, bijvoorbeeld op het gebied van HR, juridische vraagstukken of financiën, al vergt de samenwerking op dit punt in de praktijk nog relatief veel afstemming. Ook wordt voor de werving en benoeming van nieuwe raadsleden vaste protocollen gehanteerd en wordt voor de werving van de nieuwe voorzitter samengewerkt met Bureau ABD.
- De raad werkte t/m 2021 met een wetenschapscommissie voor het borgen van een wetenschappelijk perspectief in de uitvoering van het werkprogramma. Met het inrichten van de pool van adviseurs is deze commissie komen te vervallen en wordt per adviestraject bekeken welke (wetenschappelijke) expertise vertegenwoordigd moet zijn. Dit is volgens gesprekspartners een verbetering. Ook wordt in een gesprek genoemd dat de samenstelling van die commissies de afgelopen periode is verbeterd, omdat er een transparante aanmeldprocedure is en mensen niet worden gekozen door de raad.

### Tegelijkertijd zijn er stappen te zetten in hoe het werk wordt georganiseerd

Gesprekspartners zien de afgelopen jaren veel vooruitgang, maar ook dat het adviesproces van de NLsportraad op punten nog voor verbetering vatbaar is. Een aantal keer merken raadsleden op dat planning van adviestrajecten geregeld uitloopt omdat het advies nog niet af is. Daarbij wordt gezegd dat in de planning niet altijd voldoende rekening wordt gehouden met de tijd die het realistisch gezien kost om tot een goed advies te komen. Ook ontstaat uitloop als gevolg van nieuw op te pakken adviesaanvragen of een verandering van scope in een lopend traject. De uitloop van adviestrajecten is vaker opgelopen tot meerdere maanden. Hiermee loopt de raad het risico dat gestelde ambities in het werkprogramma niet binnen de gestelde termijn worden behaald of dat aandacht voor thema's 'overwaait'. Ook de werkdruk voor secretariaat en betrokken raadsleden neemt toe.

De NLsportraad werkt met brede commissies, waarin meerdere externe adviseurs deelnemen. Intern wordt deze werkwijze gewaardeerd om de (wetenschappelijke) expertise die hiermee wordt binnengehaald, maar het aantal mensen in een commissie brengt soms ook logistieke knelpunten met zich mee, bijvoorbeeld in het plannen van vergaderingen. Per adviestraject wordt immers 6 à 8 keer vergaderd met de hele commissie. Ook dit kan leiden tot vertraging in het adviesproces.

Gesprekspartners merken verder op dat de herijkte opdracht nieuwe uitdagingen met zich meebrengt. Een verbreding naar sport én bewegen betekent immers ook een verbreding van benodigde kennis en expertise in de raad, commissies en gesprekspartners voor de analyse. Raadsleden geven aan dat het sportdomein nog vaak het primaire denkkader is van de raad en daarnaast dat in adviestrajecten geregeld 'usual suspects' worden betrokken. Er is behoefte aan meer diversiteit en die is nodig om onderbouwd de verbreding te zoeken.

## 3.3 | Financiën

### De NLsportraad heeft een jaarlijks budget van ca. €1,2 miljoen

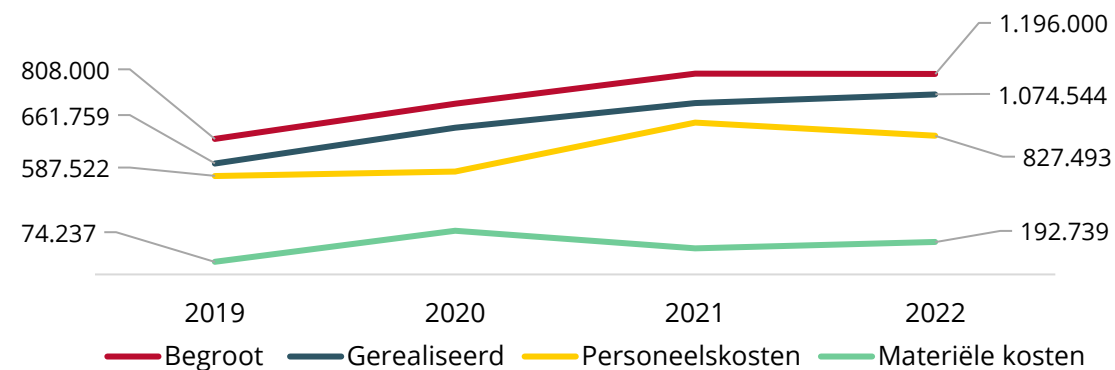
In 2021 en 2022 had de NLsportraad een budget van ca. €1,2 miljoen. Ten opzichte van 2019 is de begroting in vier jaar gegroeid met zo'n 48%. Deze stijging zit voornamelijk in de personeelskosten. Personeelskosten stegen voornamelijk omdat het secretariaat in de afgelopen periode uitbreidde met een communicatieadviseur en een adviseur bedrijfsvoering. Ook zit een deel van de stijging in de vergoeding van raadsleden, die voor 2021 enkele vacatiegelden ontvingen. De uitgaven van de NLsportraad zijn terug te vinden in de openbare jaarverslagen op de website.

Ongeveer 70% van het totale budget wordt besteed aan personeelskosten, waarvan het grotendeel aan de vaste krachten in het secretariaat en een kleiner deel voor de raadsleden en adviseurs en commissieleden. Materiële uitgaven zijn wisselend beslaan doorgaans de overige 30% van de gerealiseerde kosten. In jaren waar de NLsportraad meer adviestrajecten heeft lopen en hiervoor ook analyses uitbesteed, zijn deze kosten hoger.

### Het totale budget wordt in de afgelopen jaren niet volledig opgemaakt

Daarmee is er sprake van onderuitputting. De laatste twee jaren wordt het budget voor 85 à 90% benut.<sup>1</sup> In financieel opzicht is daarmee ruimte om bijvoorbeeld meer analyses uit te zetten t.b.v. nieuwe adviestrajecten. In praktijk kan die financiële ruimte echter niet altijd worden benut, omdat de uren van raadsleden en het secretariaat reeds zijn gevuld met lopende adviestrajecten. Tegelijkertijd biedt de huidige marge een buffer voor onvoorziene kosten. Bij enkele andere adviescolleges waarvan jaarcijfers openbaar zijn, komt zowel onder- als overuitputting van het budget voor. Bij de NLsportraad is de onderuitputting relatief constant.

Realisatie begroting in €	2019	2020	2021	2022
<b>Budget (begroot)</b>	<b>808.000</b>	<b>1.019.000</b>	<b>1.198.000</b>	<b>1.196.000</b>
<b>Gerealiseerd totaal</b>	<b>661.759</b>	<b>874.610</b>	<b>1.022.018</b>	<b>1.074.544</b>
<i>Personeelskosten secretariaat</i>	539.488	558.163	743.052	685.064
<i>Vergoeding raadsleden (voor 2021 waren dit vacatiegelden)</i>	20.618	25.353	113.454	124.659
<i>Vacatiegelden adviseurs en commissieleden</i>	27.416	30.233	50.400	17.770
<i>Materiële uitgaven: analyse</i>	34.695	131.180	56.991	124.019
<i>Materiële uitgaven: overig (bv. communicatie)</i>	39.542	128.681	98.122	68.720



<sup>1</sup> Daarbij merken we op dat de NLsportraad de afgelopen jaren een relatief kleine bijdrage betaalde voor de inzet van de VWS flexpool in verhouding tot de werkelijke kosten. Wanneer de kosten voor de gerealiseerde inzet vanuit de flexpool volledig zou worden doorberekend, is de onderuitputting minder.

# Reflectie onderzoekers

## **De NLsportraad is geprofessionaliseerd, maar mist nog slagkracht door samenstelling en capaciteit**

Uit de gesprekken die we hebben gevoerd, ontstaat het beeld dat de NLsportraad zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een professioneler opererend adviesorgaan. In de raad zijn diverse relevante perspectieven vertegenwoordigd en raadsleden zijn overwegend zeer betrokken. In de adviestrajecten blijkt sprake van een goede wisselwerking met de secretariële ondersteuning.

Een groot deel van de raadsleden brengt primair praktijkervaring mee vanuit de sport of andere domeinen. Dat maakt dat de raad als geheel een minder wetenschappelijk profiel heeft dan veel andere adviesraden. Daarbij merken we op dat het sportdomein in relatieve zin geen uitgebreid wetenschappelijk domein is en dat 'wortels in de praktijk' voor de NLsportraad voor een deel ook wenselijk is (en onvermijdelijk). Tegelijkertijd menen we niettemin dat de raad geholpen kan zijn met het toewerken naar een steviger wetenschappelijk profiel. Dit kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de raad als gezaghebbend, neutraal adviesorgaan. Daarbij is het wenselijk als ook perspectieven buiten sport en bewegingswetenschap vertegenwoordigd zijn in de raad, gezien de brede wettelijke taak.

Versterking van het secretariaat heeft de afgelopen jaren bijgedragen aan betere onderlinge samenwerking en gestroomlijnde werkwijzen. Desalniettemin is het secretariaat klein in omvang, zeker kijkend naar inhoudelijke adviseurs in verhouding tot het aantal adviezen per jaar. Tegelijkertijd stelt de raad hoge ambities, bijvoorbeeld in het aantal adviestrajecten per jaar. Beide factoren, omvang en ambitie, dragen bij aan een verhoogde werkdruk en moeten meer in lijn worden gebracht. Ook in de vorige evaluatie zit hier een aandachtspunt. We zien de huidige situatie als kwetsbaar voor de continuïteit van het uitvoeren van de wettelijke taak en merken op dat een kleine versterking van het secretariaat wenselijk is.

## Interne organisatie & bedrijfsvoering

# 4. Positionering raad

4.1 | Positie in het veld

4.2 | Onafhankelijkheid van de raad

4.3 | Relatie tot VWS



## 4.1 | Positie in het veld (1/2)

### **Het speelveld rondom sport en bewegen beweegt**

Het veld waar de NLsportraad deel van uitmaakt bestaat uit een collectie van partijen zoals, brancheorganisaties, sportbonden en kennisinstututen. Het sportdomein werd lange tijd voornamelijk georganiseerd vanuit het maatschappelijk middenveld. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) had in dit veld van oudsher een enigszins beperkte rol. Dit is nu aan het veranderen.

### **De breedte van de opdracht van de NLsportraad wordt als passend ervaren**

Sinds 2022 bestaat de taakstelling van NLsportraad uit het geven van (on)gevraagd advies op het gebied van beleid over sport en bewegen en over maatschappelijke vraagstukken in relatie tot sport en bewegen. Deze verbrede taakstelling past bij de beweging die de directie Sport ook aan het maken is naar een grotere focus op beleid voor bewegen en preventie. Ook stakeholders geven aan dat deze uitbreiding past bij het bredere maatschappelijke bewustzijn dat sport van belang is voor meerdere levensgebieden. Zij zien dat men breder erkent dat sport naast een hobby, ook van groot belang is voor de gezondheid (op korte en lange termijn) en andere levensdomeinen (bijv. sociale contacten). Stakeholders zijn over het algemeen van mening dat de vraagstukken die de NLsportraad oppakt relevant zijn en bij deze ruimere taak passen. Een enkele respondent vindt de verbreding niet passend bij de huidige raad, omdat de raad wetenschappelijke expertise op de maatschappelijke vraagstukken in relatie tot sport en bewegen mist. Zo is er op dit moment één raadslid met een wetenschappelijk achtergrond op het gebied van bewegen, maar zijn er geen raadsleden met bijvoorbeeld een sociaal wetenschappelijke achtergrond zoals in de sociologie of gedragswetenschap.

### **Meerwaarde van de NLsportraad steeds meer onderkend**

In de vorige evaluatie merkten de onderzoekers op dat nog niet alle partijen in het sportdomein bekend waren met de positie en mogelijkheden van een adviescollege. In de afgelopen periode is dit verbeterd. Zo geven de meeste stakeholders aan dat de NLsportraad duidelijk 'here to stay' is. Een deel gaf aan dat dit mede door de wettelijke verankering komt. Dit heeft bijgedragen aan meer erkenning in het veld. Ook noemt het merendeel van de stakeholders als een positief punt dat de Tweede Kamer en de politiek inmiddels zichtbaar alert is op wat de NLsportraad doet. Ook het rechtstreeks mogen adviseren aan de minister en het feit dat de minister verplicht is te reageren zien stakeholders als meerwaarde. Tegelijkertijd zijn enkelen kritisch over de mate waarin sport en bewegen aandacht krijgen van de politiek en de overheid. Hierdoor vinden zij ook dat de meerwaarde van de NLsportraad daardoor ook enigszins beperkt is. Tot slot kwam naar voren dat de raad op het niveau van individuele bonden en sportorganisaties nog meer zichtbaar kan worden.

### **De NLsportraad voegt iets toe andere adviesraden én kennisinstututen**

Eén van de uitgangspunten van de NLsportraad is dat de raad zelf geen kennisinstelling is, maar zo veel mogelijk voortbouwt op de meest recente (wetenschappelijke) inzichten vanuit de kennisinstututen zoals het Centrum Sport en Bewegen, het Mulier Instituut of vanuit de verschillende Nederlandse universiteiten met een focus op sport (o.a. USBO). Stakeholders zijn van mening dat de focus op sport en bewegen (ook in relatie tot andere maatschappelijke vraagstukken) in combinatie met de adviesfunctie de NLsportraad een uniek karakter geven ten opzichte van andere adviesraden zoals de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) of kennisinstututen in het sportlandschap. De NLsportraad geeft aan dat door de verbreding naar bewegen en preventie er soms wat overlap lijkt met de RVS. Stakeholders merkten dit niet op.

## 4.1 | Positie in het veld (2/2)

### **In verbeterde relaties met stakeholders, spelen oude beelden nog steeds een rol**

Net als in de evaluatie uit 2019 kwam in meerdere gesprekken de ontstaansgeschiedenis van de NLsportraad<sup>1</sup> ter sprake. Negatieve beeldvorming die destijds is ontstaan rondom de raad lijkt nog steeds een stempel te drukken op de perceptie van enkele stakeholders. In gesprekken over de meerwaarde van de raad en hoe stakeholders naar de kwaliteit van (specifieke) adviezen kijken, blijkt dat deze oude beelden steeds minder een rol spelen. We concluderen echter dat de oude beelden nog wel zijn blijven bestaan.

In de percepties over de relatie tussen de raad en diverse externe stakeholders merkten we een verschil dat samenhangt met verenigingssport en anders-georganiseerde sport. De raad heeft de afgelopen jaren een aantal adviezen geschreven met analyses over de organisatie van de sport. Uit gesprekken kwam naar voren dat deze adviezen kritischer worden gezien vanuit de meer traditioneel georganiseerde sport (verenigingssport) t.o.v. de anders-georganiseerde sport. Hoewel de kritische partijen aangaven het met name inhoudelijk niet eens te zijn met de adviezen of te vinden dat de adviezen de sportsector te weinig vooruit helpen, is het lastig om deze kritiek los te zien van de positie van deze partijen. Mede door de adviezen als 'De opstelling op het speelveld en het 'Wettelijk en financieel addendum' bij dit advies komen deze traditionele posities immers onder druk te staan.

De relatie tussen de anders-georganiseerde sport (commerciële aanbieders) en de raad is de afgelopen jaren daarentegen verbeterd. Waar deze in de vorige evaluatie nog omschreven werd als 'broos', is daar op dit moment geen sprake meer van.

### **De tevredenheid over stakeholdermanagement is wisselend**

Gesprekspartners lieten zich verschillend uit over de mate waarin de NLsportraad stakeholders betreft in zijn activiteiten. Positieve geluiden hierover waren dat de raad : (i) de verschillende betrokken partijen goed meeneemt in adviestrajecten, (ii) hoor en wederhoor toepast en (iii) voor draagvlak zorgt. Partijen die zich kritischer uitlieten gaven aan dat de NLsportraad ook het sportveld zelf meer zou dienen te betrekken. Deze gesprekspartners gaven aan dat de raad meer in samenwerking *met* de sport zou dienen te adviseren in plaats van *over* de sport. Breder gaven stakeholders uit het veld aan dat zij ook meer betrokken zouden kunnen worden in de totstandkoming van het werkprogramma van de NLsportraad. Zij geven aan dat voor hen niet altijd duidelijk is waarom de raad bepaalde onderwerpen onderzoekt. Sommigen gaven aan het ronduit vreemd te vinden dat het werkprogramma tot stand komt zonder dat de sport zelf daarbij betrokken wordt.

Eén van de andere adviesraden die we voor deze evaluatie spraken noemde dat zij een aantal keren een veldraadpleging gedaan hebben om partijen te laten meedenken over het werkprogramma. Hierbij organiseren ze diners met allerlei stakeholders en raadsleden waarin de werkagenda besproken wordt. Ook had deze raad een keer een hele brede raadpleging in de samenleving gedaan, waarbij ze het publiek raadpleegden over welke thema's voor hen van belang zouden zijn binnen vijf richtingen die de raad al had vastgesteld. In welke mate dit haalbaar is voor de NLsportraad als relatief kleinere raad hebben we niet kunnen onderzoeken.

## 4.2 | Onafhankelijkheid van de raad

### **Stakeholders beschouwen de raad als onafhankelijk, maar niet altijd neutraal**

Over het algemeen beschouwen stakeholders de NLsportraad als een onafhankelijk adviesorgaan, waarbij dit betekent dat er geen specifieke agenda of belangen van bepaalde partijen worden vertegenwoordigd.

Niettemin geven diverse belanghebbenden aan dat de raad niet overal wordt gezien als volledig neutraal of onpartijdig. Sommige gesprekspartners noemden de raad 'activistisch' in de zin dat de raad in hun beleving stellingen poneert om het veld in een specifieke richting te laten bewegen. Met name in het traject rondom de sportwet gaven meerdere gesprekspartners aan dat raad daar te nadrukkelijk partij was. Zij noemden hierbij o.a. als voorbeeld dat de raad de provincies actief is gaan informeren over de wet. Vanuit de raad bezag men dit juist als onderdeel van hun bredere taak om adviezen toe te lichten. Een andere adviesraad die we voor deze evaluatie spraken gaf aan dat zij er nadrukkelijk naar streven dat hun adviezen breed in het veld gedragen worden. Tegelijkertijd gaf deze raad aan dat zij de implementatie van de adviezen en het in beweging brengen van het veld zien als iets wat een brancheorganisatie dient te doen en niet zichzelf als raad.

Gesprekspartners noemden dat ook uit de keuze voor het onderzoeken van bepaalde onderwerpen inhoudelijke vooringenomenheid blijkt. Dit gold bijvoorbeeld voor adviezen binnen het brede thema organisatie en financiering van de sport. Volgens sommige stakeholders zou daar te veel de premisse achter hebben gezeten dat de governance hoe dan ook diende te veranderen. Dezelfde gesprekspartners menen ook waar te nemen dat het soms lijkt alsof onderbouwing wordt gezocht bij een vooraf bepaald advies. Met name bij het rapport 'De opstelling op het speelveld' vond men dat de conclusies niet logisch volgden uit de analyse die daaraan voorafging. We merken hierbij op dat deze percepties in verband staan met de mate waarin oude beelden bij stakeholders zijn blijven bestaan.

### **De samenstelling van de raad heeft impact op de beeldvorming**

Uit een aantal gesprekken kwam naar voren dat de samenstelling van de raad bij stakeholders kan leiden tot twijfels over de neutraliteit. Volgens hen is van sommige raadsleden alom bekend wat hun visie op onderwerpen is; sommige raadsleden hebben 'stokpaardjes' (dan wel onderwerpen waar zij zeer mee begaan zijn) die zij breder verkondigen. Dit maakt het volgens gesprekspartners lastig om adviezen over deze onderwerpen waarin deze visies terug te lezen zijn los te zien van de betreffende persoon. Raadsleden gaven aan hiervan op de hoogte zijn, maar ook dat deze visies regelmatig raadsbreed gedragen worden. De standpunten worden voorgelegd in een beraad waarin elk raadslid een eigen stem heeft. Ook wanneer de persoon aan wie deze visie het meest 'hangt' een kleine rol of zelfs geen rol zou hebben in een adviestraject, zou de beeldvorming daarmee blijven bestaan.

Een aantal gesprekspartners suggereerden dat een raad met een groter aantal leden met een wetenschappelijke achtergrond en/of voorzitter met een wetenschappelijke achtergrond voor een neutralere uitstraling zou kunnen zorgen. Hierdoor zou volgens hen de kans kleiner worden dat mensen de NLsportraad als belangenclub zien. Gesprekspartners noemden bijvoorbeeld dat de vrijwel volledige wetenschappelijke samenstelling van de Gezondheidsraad of RVS maakt dat zij deze raden als gezaghebbend zien.

## 4.3 | Relatie tot VWS

### **De formele samenwerking is op meerdere vlakken geprofessionaliseerd**

In de afgelopen evaluatieperiode zijn formele afspraken gemaakt dat adviezen twee weken voorafgaand aan publicatie naar de opdrachtgever vanuit VWS (de directeur-generaal Volksgezondheid) gaan en er twee á drie werkdagen voor publicatie afgestemd wordt over het persbericht. Ook zijn er afspraken gemaakt met het departement over het werven en aanstellen van nieuwe leden. Waar dit eerder vrij politiek was, wordt op dit moment met een selectiecommissie gewerkt.

Doorontwikkeling van de samenwerking is bovendien zichtbaar in het feit dat de NLsportraad gebruik mag maken van de stafdiensten van VWS, bijvoorbeeld op HR of juridisch vlak. In de praktijk wordt hier echter nog weinig beroep op gedaan en vergt het relatief veel afstemming. Tot slot, hebben de raad en VWS een heldere overlegstructuur afgesproken met vier bestuurlijke overleggen per jaar. Bovenop deze vaste structuur is de directeur-generaal Volksgezondheid afgelopen periode bij een raadsvergadering aanwezig geweest en waren raadsleden aanwezig bij een bestuurlijk overleg met VWS.

### **Het relatie met het ministerie is verbeterd, maar nog niet optimaal**

De relatie met VWS heeft zich doorontwikkeld. Zowel raad als departement spreken uit dat zij elkaars wereld en rollen, in de evaluatieperiode, beter zijn gaan begrijpen. In de ogen van VWS vervulden raadsleden hun rol eerder anders dan hoe deze bedoeld is binnen een adviescollege. Zo hadden raadsleden eerder soms te hoge verwachtingen van wat het departement zou 'moeten' doen met de adviezen van de raad. Inmiddels is dit verbeterd. Voor toekomstige nieuwe raadsleden zou een onboarding programma kunnen bijdragen om snel bekend te raken met wat de rol van een adviescollege (en dus NLsportraad) is en hoe deze zich tot het departement verhoudt.

Andersom geeft de NLsportraad ook aan dat VWS zich meer conform hun rol opstelt, zoals ook bij andere onafhankelijke adviescolleges het geval is. Voor adviesaanvragen is inmiddels een helder protocol in werking. VWS doet een formele opdrachtaanvraag (i.p.v. directe vragen aan het bureau) en er zijn drie vaste adviescontacten tussen het secretariaat en de inhoudelijke ambtenaar op een onderwerp tijdens het adviestraject. Zo wordt VWS tijdens het traject ook geïnformeerd over tussentijdse bevindingen.

Ondanks de verbeterde onderlinge verhoudingen, twijfelden meerdere gesprekspartners (intern en extern) of VWS de raad voldoende op waarde schat. Interne gesprekspartners merkten op dat zij het gevoel hebben flink aan de samenwerking te moeten trekken en niet de middelen te krijgen die ze nodig hebben. In hun ogen duurde het bijvoorbeeld lang voordat er adviesaanvragen vanuit het ministerie van VWS werden gedaan. Daarnaast werden adviesaanvragen de afgelopen periode niet allemaal als even essentieel of relevant beschouwd door de raad. Ook in gesprekken met externen kwam de relatie tussen de raad en VWS ter sprake. Zij gaven aan weerstand bij VWS te bemerken rond sommige van de ongevraagde adviezen van de raad of bij het verschijnen van media uitingen door raadsleden. Externe gesprekspartners gaven daarnaast aan dat zij vinden dat sport weinig prioriteit lijkt te hebben voor VWS wat ook impact heeft op de waarde die de NLsportraad kan hebben.

### **De komende jaren is ook positionering richting andere ministeries van belang**

De verbreding van de taakstelling maakt dat de NLsportraad ook vraagstukken aansnijdt die raken aan beleidsterreinen van andere ministeries zoals dat van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap of Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Op dit moment zijn de relaties met andere departementen nog niet zo ver ontwikkeld. Dit is echter nodig om doorwerking van die adviezen te bewerkstelligen.

# Reflectie onderzoekers

## Het is tijd om naar meer neutrale identiteit te bewegen

Het lijkt geen twijfel dat de NLsportraad een duidelijke meerwaarde heeft in het Nederlandse sportbestel. Ook is de raad er de eerste jaren in geslaagd om zich als nieuwe partij te manifesteren, enerzijds in de sportwereld en anderzijds richting het ministerie van VWS.

We zien ook dat er een spanningsveld ontstond rondom de taakstelling van de raad: opereert de raad niet teveel als belangenbehartiger voor de sport? Zou de raad zich moeten beperken tot het geven van wetenschappelijke adviezen? We zien dat de raad met name in de beginperiode een 'activistische' houding aannam, als belangenbehartiger van de sport. We kunnen begrijpen dat de NLsportraad voor deze rolinvulling koos, omdat de raadsleden veel 'hart voor de zaak' hebben en het belang van sport als publieke zaak onder de aandacht willen brengen. Daarnaast was dit mogelijk deels ook nodig om als nieuwe organisatie positie in het veld te verwerven, in een gevestigd landschap met bestaande posities en belangen.

Als onderzoekers zien we een parallel met eerdere evaluaties die we hebben uitgevoerd naar nieuw opgerichte organisaties die een positie moesten zien te verwerven binnen hun domein. We observeerden dat deze organisaties zich aanvankelijk stevig manifesteerden, wat hen op kritiek kwam te staan bij bestaande stakeholders. We zagen dat in de jaren de relaties verbeterden, omdat partijen elkaar en elkaars posities beter leerden kennen, waarna de onderlinge samenwerking sterk verbeterde.

De NLsportraad uit expliciet in gesprekken zich bewust te zijn van de grenzen van zijn rol en lijkt waardevolle lessen te hebben getrokken over dit punt. We denken dat het goed zou zijn om de volgende fase bewust in te zetten op verbinding en samenwerking met andere partijen in het veld en te kijken waar de partijen elkaar kunnen versterken. Ook denken we dat het inzetten op het verwerven van een neutralere identiteit de raad hiertoe kan bijdragen. Een neutrale identiteit zou meer draagvlak kunnen opleveren vanuit het veld voor de adviezen, waardoor de adviezen het veld aan het denken zetten en stimuleren om veranderingen te realiseren.

Tot slot, reflecteren we hier ook op de relatie tussen de raad en VWS. Hoewel, deze is verbeterd blijft enige spanning voelbaar. Mogelijk laat dit zich verklaren doordat sport recentelijk steeds meer het publieke debat in is gekomen en VWS zich oriënteert op een grotere rol rondom sport en bewegen. De groei van het departement Sport en de grotere focus op bewegen dragen naar verwachting positief bij aan de beschikbare capaciteit om opvolging te geven aan adviezen van de NLsportraad. We verwachten dat dit daarmee ook bijdraagt aan betere onderlinge verstandhouding.

A photograph of a man with blonde hair, wearing a blue and white jacket, sitting in a wheelchair on a tennis court. He is smiling and high-fiving someone whose hand is visible in the foreground. The background shows a tennis court with a green safety net and trees under a cloudy sky.

Positionering raad

Andersson Elffers Felix

# 5. Impact en borging adviezen

5.1 | Kwaliteit advies

5.2 | Impact advies

## 5.1 | Kwaliteit van adviezen (1/2)

### De NLsportraad publiceerde de afgelopen jaren meerdere rapporten

Sinds de vorige evaluatie uit 2019 publiceerde de raad 6 afzonderlijke (advies)rapporten. Van deze rapporten waren er vier op aanvraag van het ministerie van VWS en twee ongevraagd.

Jaar	Publicatie	Aanvraag
2020	Het speelveld van de sport	Gevraagd
2020	De opstelling op het speelveld	Gevraagd
2021	Wettelijk en financieel addendum bij De opstelling op het speelveld	Ongevraagd <sup>1</sup>
2022	Gelijkwaardig en inclusief	Gevraagd
2023	Topsport en media	Gevraagd
2023	Kinderen centraal	Ongevraagd

Van deze rapporten is 'Het speelveld van de sport' een discussienota en geen advies. Het 'Wettelijk en financieel addendum' is een verdieping op het eerdere advies 'De opstelling op het speelveld'.

### De NLsportraad heeft over diverse thema's adviezen uitgebracht

Met de verschillende publicaties in de afgelopen periode heeft de NLsportraad de thema's organisatie en financiering van sport, sport als publieke voorziening, sport voor jongeren en kinderen, paralympische sport en topsport & media onder de aandacht gebracht. Met name die eerste twee thema's (organisatie en financiering van de sport en sport als publieke voorziening) kregen aandacht gezien verschillende tussenproducten en bijlagen die hieromheen zijn opgeleverd.

Met de adviezen heeft de NLsportraad ten dele uitvoering gegeven aan de centrale thema's in het werkprogramma 'Sport in het systeem', dat loopt tot en met 2024. Zo valt het advies 'Kinderen centraal' binnen het thema 'sport en sociale waarden' en krijgt het thema 'versterking van de sportbranche' veel aandacht in de adviezen over financiering en organisatie van de sport. Het thema topsport en samenleving kreeg aandacht via het advies 'Topsport en media'. Onderdeel van dit werkprogramma was ook adviseren over het rendement van grote sportevenementen. Dit heeft de NLsportraad gedaan tot en met 2022 middels het beoordelen van meerdere subsidieaanvragen. Per 2023 is dit onderdeel niet langer een taak van de raad. Het thema sport en gezondheid krijgt uitvoering langs in het advies 'Bewegen tijdens de levensloop', hier wordt nog aan gewerkt.

### De NLsportraad zette ook in op andere vormen van advies

De raad bracht ook briefadviezen naar buiten om advies met een kortere doorlooptijd te geven over bijvoorbeeld actualiteiten. Voorbeelden hiervan zijn de brief 'Veiligheid en topsport' en de brief over gezondheidsbescherming. Gesprekspartners binnen en buiten de NLsportraad zien de inzet op compactere briefadviezen als een positieve ontwikkeling. Naast adviezen in rapporten en brieven, zet de NLsportraad ook in op andere vormen om aandacht te vragen voor en inzicht te bieden in centrale thema's uit het werkprogramma. Dat doet de raad door ook (tussentijdse) analyses en achtergrondstudies te publiceren en daarnaast in columns en interviews op de eigen website en nieuwsbladen. Door te diversifiëren in het type advies en overige publicaties, bracht de raad de afgelopen jaren een aanzienlijk aantal stukken naar buiten, waarmee de raad zijn impact op het veld kon vergroten. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de publicaties van de NLsportraad sinds de vorige evaluatie uit 2019.

<sup>1</sup> Na de presentatie van het advies de opstelling op het speelveld is de NLsportraad door de minister, NOC\*NSF en de VSG verzocht om uit te werken hoe een kaderwet en de voorgestelde vorm van financiering eruit kon zien. Formeel kwam er geen officiële aanvraag.

## 5.1 | Kwaliteit van adviezen (2/2)

### De NLsportraad is de afgelopen jaren zichtbaar in nieuwsbronnen

De zichtbaarheid van de verschillende publicaties van de NLsportraad in Nederlandstalige nieuwsbronnen<sup>1</sup> is af te lezen in de onderstaande tabel. Deze is in kaart gebracht aan de hand van een mediascan in Lexis Nexis.

	<i>NLsportraad</i>	<i>RVC</i>	<i>Adviesraad Migratie</i>	<i>RLI</i>	<i>RVS</i>
2020	31	461 <sup>2</sup>	12	88	56
2021	36	145	19	43	79
2022	32	168	269 <sup>3</sup>	45	65
2023	59	89	91	80	101

De tabel laat zien dat het aantal mediapublicaties waarvoor aandacht is voor de NLsportraad stabiel tussen de 31 en 36 ligt tot 2022 en in 2023 sterk is toegenomen. Onderwerpen die in 2023 het meest in artikelen naar voren kwamen waren de sportwet en de voorzitter van de NLsportraad.

Voor het perspectief geven we de ook de zichtbaarheid van de andere adviesraden weer. Hoewel voorzichtigheid geboden is om hieruit conclusies te trekken, lijkt het zo te zijn dat de zichtbaarheid van de NLsportraad als nieuw adviesorgaan gemiddeld tot goed is.

### Stakeholders zijn overwegend positief over de kwaliteit van de adviezen

De adviezen van de NLsportraad worden door stakeholders in interviews omschreven als 'hoogwaardig' en 'goed', met heldere analyses. Het ministerie van VWS geeft aan dat verschillende adviezen van de NLsportraad in voldoende mate concreet geformuleerd zijn en daarmee helpend in eventuele opvolging in beleid. Meerdere gesprekspartners geven aan geen gedetailleerd oordeel te kunnen vormen over de inhoudelijke kwaliteit. Zij hebben tegelijkertijd ook geen bedenkingen bij de inhoudelijke kwaliteit en achten die in orde.

Uit gesprekken blijkt verder dat de wetenschappelijke onderbouwing van de adviezen de afgelopen jaren is toegenomen. Met de versterking van het secretariaat is hier meer aandacht voor gekomen ten opzichte van de beginjaren en de onderbouwing is onder meer terug te zien in de bronvermelding bij de adviezen. Enkele gesprekspartners zien meerwaarde in een (nog) meer wetenschappelijke lading van adviezen, maar doelen in dat kader ook op de samenstelling van de raad en niet alleen (of niet per se) op de huidige mate van onderbouwing van adviezen.

Er zijn ook kritische geluiden over de kwaliteit van de adviezen. Als voorbeeld wordt door enkele gesprekspartners genoemd dat voor hen de stellingname over de meerwaarde van een sportwet niet navolgbaar is in het advies 'De opstelling op het speelveld', omdat onvoldoende onderbouwd zou worden hoe dit vraagstukken in de sport oplost en het advies is daarmee te abstract.

<sup>1</sup> Nederlandse media en kranten, landelijke en regionale dagbladen.

<sup>2</sup> Doordat in 2020 de vierjarige subsidieverlening aan culturele instellingen (de culturele basisinfrastructuur) plaatsvond, is daar in dat jaar erg veel over geschreven.

<sup>3</sup> Kanttekening dat enkele artikelen uit 2022 zowel letterlijke verwijzingen naar de Adviesraad Migraties als naar de ACVZ bevatten, waardoor er sprake kan zijn van enige overlap. Tegelijkertijd was er sprake van een opvangcrisis, waardoor de Adviesraad Migratie vaak in beeld was.



## 5.2 | Impact en borging adviezen (1/2)

### **Er is veel aandacht voor de impact en borging van adviezen**

De NLsportraad heeft naast aandacht voor de inhoudelijke kwaliteit van zijn adviezen, veel aandacht voor hoe adviezen landen in media, of het publiek debat en uiteraard hoe de adviezen doorwerken in wet- en regelgeving, beleid en praktijk. In deze elementen wordt de impact van de NLsportraad gereflecteerd.

In gesprekken met de NLsportraad wordt duidelijk dat de leden en het secretariaat actief zoeken naar manieren om de impact van adviezen te vergroten, bijvoorbeeld door een meer strategische omgang met de timing van publicaties. Ook de eerder besproken diversificatie van de vormen van het advies (bijvoorbeeld briefadviezen) zijn voor de NLsportraad een manier om mogelijk meer impact te genereren op de centrale thema's waar de NLsportraad voor staat. De rolvastheid van de raad op dit punt wordt gezien als een punt van aandacht door sommige gesprekspartners, refererend aan dat de raad zich te veel als belangenbehartiger zou opstellen (zie 4.2). De NLsportraad blijkt zich in gesprekken veelal bewust dat er een grens zit aan de mate waarin zij actief de impact van hun advies kunnen bevorderen nadat dit gepubliceerd is.

### **Niet op ieder advies van de NLsportraad kwam een (inhoudelijke) beleidsreactie**

De NLsportraad ervaart beperkte opvolging van zijn adviezen aan de kant van het ministerie van VWS, daar waar de adviezen primair op zijn gericht. Hoewel meestal wel een reactie vanuit de minister op adviezen wordt gegeven, valt op dat die reacties soms overwegend procesmatig zijn. Dit is met name opvallend bij de reactie op het advies 'De opstelling op het Speelveld'. In een korte reactie wordt niet inhoudelijk gereageerd op de inhoud van het advies, maar wordt dit beschouwd "als belangrijke input voor de beleidsplannen van een het volgende kabinet op het gebied van sport".

Op het rapport 'wettelijk en financieel addendum' kwam geen concrete inhoudelijke beleidsreactie van de minister en op de discussienota 'Het speelveld van de sport' (2020) kwam geen reactie van de minister. Op het advies 'Kinderen centraal' (2023) werd summier gereageerd door de minister in een verzamelbrief naar de Kamer. Leden van de NLsportraad reageren in gesprekken teleurgesteld op de beperkte aandacht op het ministerie voor meerdere adviezen van de NLsportraad. Hoewel nog niet altijd inhoudelijk wordt gereageerd op adviezen, wordt opgemerkt dat hier een stijgende lijn in zit.

De wisselende aandacht vanuit de verantwoordelijk minister wordt door de NLsportraad deels verklaard door de verschillende wisselingen van de ministerpost. De NLsportraad had in de evaluatieperiode (eind 2019 t/m 2023) te maken met vier opvolgende ministers met de portefeuille sport. Daarnaast wordt vanuit VWS aangegeven dat de adviezen niet altijd gelijk liepen met de beleidscyclus: i.e., wanneer de debatten plaatsvinden (gemiddeld 2 keer per jaar) of het departement brieven naar de Tweede Kamer stuurt. Een van de andere adviesraden met wie gesproken is in deze evaluatie gaf aan dit nadrukkelijk mee te nemen in de timing van het publiceren van adviezen.

## 5.2 | Impact en borging adviezen (2/2)

### Op meerder vlakken wordt de impact van de NLsportraad zichtbaar

In gesprekken wordt duidelijk dat de NLsportraad zich ten opzichte van de eerste jaren, sinds 2020 meer 'op de kaart heeft gezet' met het publiceren van een aantal adviezen. Daarbij is 'De opstelling op het speelveld' volgens vele gesprekspartners het meest impactvolle advies geweest. Met name gezien media-aandacht en politiek debat rondom de sportwet, die in een motie door de Kamer is aangenomen. De sportwet wordt echter vooralsnog niet uitgewerkt<sup>1</sup> en over de meerwaarde ervan is in het veld nog discussie. Een ander voorbeeld van de impact van de NLsportraad dat veel in gesprekken wordt aangehaald is de oprichting van het sectoroverleg sport.

Door stakeholders van de NLsportraad die zijn gesproken voor deze evaluatie worden bovenstaande voorbeelden meermaals benadrukt, maar worden geen andere voorbeelden genoemd waarmee de impact van adviezen is terug te zien. Vanuit de NLsportraad zelf worden ook andere voorbeelden benadrukt:

- De oprichting van het Paralympic Science Support NL per 2024, aansluitend op het advies 'Gelijkwaardig en inclusief'. Het Paralympic Science Support NL biedt (wetenschappelijke) ondersteuning aan de Nederlandse Paralympische Topsport. Het fungeert als aanspreekpunt en initieert een steevaste samenwerking tussen kennisinstellingen en Paralympische topsport-programma's.
- Aangenomen Kamermotie Westerveld c.s. die de regering verzoekt, in lijn met het advies 'Kinderen Centraal', om voor het einde van 2023 een kwaliteitsplan te maken met de sportsector, waarin duidelijk wordt gemaakt hoe sportverenigingen tot een sociaal en pedagogisch veilig sportklimaat kunnen komen en hoe sportverenigingen daarbij ondersteund moeten worden.

### Gesprekspartners ervaren overwegend dat de impact groter kan en moet

Naast concrete voorbeelden, merken meerdere gesprekspartners op dat de adviezen van de NLsportraad in algemene zin hebben bijgedragen aan agendering van centrale vraagstukken rondom sport en bewegen. Ook ontstaat het beeld dat aan meerdere adviezen door partijen in het veld wordt gewerkt, waardoor het nog vroeg is om van concrete impact te spreken.

Tegelijkertijd beschouwen veel gesprekspartners binnen en buiten de NLsportraad de impact nog als te beperkt. Daarbij worden met name externe factoren als verklaringen genoemd. Gesprekspartners geven aan dat het 'doorbreken' van huidige structuren waarover de NLsportraad adviseert een complexe opgave is, mede door de lage mate van politieke aandacht en daarmee weinig bestuurlijke prioriteit ten opzichte van andere maatschappelijke thema's. Daarin speelt ook nog geregeld een fundamentele discussie over de mate waarin sport en bewegen een taak is voor de overheid. Ook merken gesprekspartners op dat de ambtelijke capaciteit om adviezen slagvaardig uit te werken beperkt is. De breedte van de wettelijke taak van de NLsportraad betekent ook dat adviezen meer een domeinoverstijgende lading hebben gekregen, maar waardoor de verantwoordelijkheid voor de opvolging versnipperd is over meerdere stelselpartijen.

De mate van impact wordt ook in verband gebracht met het gegeven dat de NLsportraad de afgelopen jaren nog 'positie aan het verwerven is' en tegelijkertijd met een verbrede wettelijke taak en beperkte uitvoeringscapaciteit hoge ambities probeert waar te maken. Daarmee heeft de NLsportraad geen gemakkelijke uitgangspositie om opvolging van adviezen tot stand te brengen.

<sup>1</sup> In de kamer is een motie aangenomen om de mogelijke uitwerking van de sportwet uit te stellen tot de afloop van het Integraal Sportakkoord

# Reflectie onderzoekers

## Impact vergt naast kwalitatief advies ook strategisch omgang met je invloedssfeer

Kwaliteit is een subjectief begrip en hierover hebben we in deze evaluatie verschillende beelden opgehaald, zonder een eigenstandige analyse te doen van de kwaliteit. Uit de overwegend positieve beelden over de onderbouwing, leesbaarheid, concreetheid en vorm maken we op dat de kwaliteit van het werk van de raad goed is. Kritische kanttekeningen zijn er ook, maar die blijken vooral samen te hangen met beelden van de NLsportraad als adviescollege en niet met individuele publicaties.

De NLsportraad brengt naast adviesrapporten en briefadviezen ook analyses en achtergrondstudies naar buiten, die zelfstandig leesbaar zijn en meer verdieping bieden dan het adviesstuk. In het kader van transparantie heeft deze werkwijze meerwaarde, al merken we ook op dat de tussenproducten van de NLsportraad niet 'leven' in het veld. Daarnaast merken we op dat ze het geheel aan publicaties mogelijk onoverzichtelijk maken, met als risico dat de werkelijke adviesrapporten ondergesneeuwd raken in de bulk van tussentijdse analyses. Dit heeft met name betrekking op de publicaties rondom de organisatie en financiering van de sport.

Impact is moeilijk meetbaar, maar de mate waarin de NLsportraad hier aandacht voor heeft (gedifferentieerd naar aandacht in publiek debat en doorwerking in beleid en praktijk) valt te prijzen. Ten opzichte van de eerste jaren wordt de impact op specifieke punten ook zichtbaar, bijvoorbeeld rondom de sportwet. Tegelijkertijd merken we op dat de ambities hoog zijn, alsmede de frustratie binnen de raad wanneer impact uitblijft. Relatief lage politiek-bestuurlijke prioriteit en ambtelijke capaciteit lijken wezenlijke beperkingen, maar grote transities vergen ook tijd, zeker in een domein waar van oudsher de betrokkenheid van de overheid beperkt is. Het bewustzijn hiervan lijkt wisselend binnen de raad, wat mede het onbegrip voor de beperkte aandacht voor adviezen kan verklaren. Tegelijkertijd zien we een risico wanneer dit onbegrip en deze frustraties leiden tot een meer activistische houding van raadsleden, waarbij de rolvastheid van de NLsportraad mogelijk ter discussie staat en wat vervolgens de impact niet bevordert. De raad zou daarom in zijn adviezen (en in zijn samenstelling) meer kunnen inspelen op de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke context, waarin het teweeg brengen van transities een lange adem vereist.



## Impact & borging adviezen

/Andersson Elffers Felix



# 6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 | Conclusie

6.2 | Aanbevelingen

## 6.1 | Conclusie

### De NLsportraad heeft zich doorontwikkeld

We concluderen in deze evaluatie dat de NLsportraad de afgelopen jaren meerdere stappen heeft gezet richting een professionele en gevestigde adviesraad. Dit is in lijn met de wettelijke verankering als formeel adviescollege.

Waar de eerdere evaluatie werd afgesloten met de conclusie dat de meerwaarde van de NLsportraad zich niet eenvoudig en eenduidig laat omschrijven, maar de potentie groot is, zien we dat de meerwaarde van de NLsportraad de afgelopen jaren nadrukkelijker naar voren komt. Partijen benadrukken die meerwaarde enerzijds door te stellen dat de aanwezigheid van een overkoepelende en onafhankelijke adviesraad helpend is voor de voortuitgang van vraagstukken in de sport en zien daarnaast dat die meerwaarde langzamerhand meer bevestigd wordt in concrete voorbeelden waarin de NLsportraad verandering tot stand brengt met zijn adviezen.

Ten opzichte van de beginjaren heeft de NLsportraad hiermee een verbetering ingezet die nodig is om de wettelijke taak tot uitvoering te brengen. Deze ingeslagen weg moet de NLsportraad de komende jaren voortzetten om het potentieel volledig te benutten. We concluderen daarmee dat de positieve ontwikkeling die de NLsportraad doormaakte nog niet volledig heeft geleid tot het ambitieniveau, waarbij de raad vanuit een sterke organisatie en gevestigde (onomstreden) positie via kwalitatieve adviezen impact genereert op relevante thema's.

### Tegelijkertijd zit aan meerdere stappen die de raad zette een keerzijde

In deze evaluatie komt naar voren dat aan veel stappen die de NLsportraad vooruit zette een keerzijde zit (waar de raad niet altijd invloed op heeft) die maakt dat de raad nog niet op het zelf gewenste ambitieniveau functioneert. Dit resulteert in een verhaal van tegenstellingen die zichtbaar zijn in de organisatie en samenstelling van de NLsportraad, de positie in het veld en de (impact van) adviezen. Dit komt terug in de volgende aspecten:

- Het secretariaat is in bezetting gegroeid en de werkwijze is geprofessionaliseerd. Het aantal inhoudelijk adviseurs is echter niet voldoende meegegroeid, waardoor de ondersteuning van de raad kwetsbaar is en niet in lijn ligt met de ambities van de raad zelf. Wanneer een medewerker onverhoopt uitvalt heeft dit als direct gevolg dat adviestrajecten uitlopen en is de NLsportraad geregeld aan het herprioriteren, waar met name de uitvoering van het eigen werkprogramma onder lijdt. In de raad is de afgelopen jaren naar een betere balans in samenstelling van raadsleden gezocht, maar lijkt er nog geen sprake van een ideaal evenwicht van inhoudelijk (wetenschappelijke) expertise en praktijkervaring.
- De NLsportraad heeft de afgelopen jaren enerzijds meer positie ingenomen in het veld en zijn relaties met meerdere (kritische) stakeholders verbeterd. Anderzijds zijn onderlinge verhoudingen met partijen in het veld nog niet optimaal en lijkt beeldvorming over neutraliteit van de raad invloed te hebben op de houding van sommige stakeholders ten aanzien van de raad. Daarbij merken we op dat deels sprake is van verouderde, hardnekkige beeldvorming rondom het ontstaan van de raad, maar dat ook in de huidige situatie een te activistische houding van raadsleden een risico vormt dat afbreuk kan doen aan de mate waarin de NLsportraad als objectieve speler wordt beschouwd. Een meer neutrale houding, met enige distantie tot de onderwerpen waarop de raad adviseert, kan bijdragen aan de ontwikkeling van de gezaghebbendheid van de NLsportraad. De relatie met het ministerie van VWS verbeterde weliswaar, maar de onderlinge verstandhouding en samenwerking blijkt nog niet vanzelfsprekend op een 'volwassen' niveau.
- De raad publiceerde meerdere adviezen en stakeholders zijn enerzijds positief over de verbeterde (wetenschappelijke) kwaliteit, als ook de inzet op andere vormen zoals briefadviezen. Tegelijkertijd bestaat het beeld dat de adviezen nog te weinig hebben bijgedragen aan transities in het veld. Ook de aandacht voor de adviezen zelf, dan wel de doorwerking ervan, is bij stakeholders in het veld en het ministerie nog relatief beperkt.

## 6.1 | Conclusie

### **Het verwerven en versterken van positie kost tijd, zeker in uitdagende omstandigheden**

Vanuit de verschillende kanttekeningen die we plaatsen bij de ontwikkeling van de NLsportraad, concluderen we in het voorgaande dat er enkele jaren na de eerste evaluatie nog ruimte ligt voor verdere verbetering. Daarbij merken we op dat de NLsportraad niet stil heeft gestaan en dat het verwerven en versterken van positie en meerwaarde (en impact) een groeiproces is van meerdere jaren.

Ook concluderen we dat de NLsportraad te maken heeft met uitdagende en zelfs ongunstige omstandigheden die de meerwaarde beperken. Een belangrijk element daarbinnen is dat de NLsportraad vanuit zijn wettelijke taak over stelselbrede vraagstukken adviseert, maar als nieuwe speler in dat stelsel ook met veel weerstand te maken krijgt die deels voortkomt uit de inhoud van adviezen, maar ook in verband kan worden gezien met posities van reeds gevestigde partijen. De NLsportraad adviseert over sport en bewegen, maar draagvlak vanuit de sector is (nog) geen gegeven. Aandacht vanuit de politiek voor sport en bewegen is gering (i.e., het ontbrak in de verkiezingsprogramma's van de meeste partijen), en zowel ambtelijke capaciteit voor de opvolging van adviezen is beperkt, alsmede de capaciteit die de NLsportraad zelf heeft om uitvoering te geven aan zijn wettelijke taak.

### **De raad is aan zet om vorm te geven aan het vervolg**

Waar de eerste jaren is gewerkt aan het opbouwen van een adviesraad, is sinds de vorige evaluatie gewerkt aan een positie in het veld. De komende periode moet in het teken staan van het doorzetten van die lijn. Daarvoor is een aantal dingen nodig, te beginnen bij een visie over de overkoepelende maatschappelijke opgave waar de NLsportraad voor staat en die getuigt van een lange adem. Daarbij is de vraag onderliggend waar de raad over 10-15 jaar wil zijn en welke bouwstenen (in de vorm van adviezen) nodig zijn om daar te komen? Aan de hand van die visie is het aan de raad om scherpe keuzes te maken in het wel of niet oppakken van nieuwe vraagstukken. In meer praktische zin zijn daarnaast meerdere verbeteringen aan te wijzen om deze volgende fase vorm te geven, hier gaan we in de aanbevelingen op in.

## 6.2 | Aanbevelingen

### **Ontwikkel het mission statement voor de NLsportraad**

De NLsportraad richt zich volgens de visie in het werkprogramma op topsport, breedtesport en bewegen, en het vergroten van de betekenis van sport voor de samenleving. Met deze brede focus, hoewel aansluitend op de brede wettelijke taak, heeft de raad nog geen concrete lange termijn doelstelling geformuleerd waarmee de raad een eigen taakopvatting expliciteert.

We adviseren om de bestaande visie nader te concretiseren en expliciet richting te kiezen voor een langere termijn: aan welk doel wil de NLsportraad bijdragen? Welke impact wil de NLsportraad hebben op dat doel? Net als enkele andere adviesraden raden we aan de doelstelling te expliciteren in het nieuwe werkprogramma en op de website.<sup>1</sup>

Het formuleren van deze doelstelling, of 'mission statement' is een exercitie waarbij de raadsleden in onderling gesprek ingaan op ambities, de eigen rol en wat er nodig is om aan de doelstelling bij te dragen, uiteraard binnen de kaders van de wettelijke taak. Het formuleren van het mission statement zien we als meer dan een symbolische handeling: een concreet doel biedt een afwegingskader om als raad scherpe keuzes te maken in het selecteren van adviesthema's en het wel en niet oppakken van adviesaanvragen. Ook helpt de doelstelling naar buiten toe om te communiceren waar de NLsportraad van en voor is.

### **Zorg voor een passende balans in de samenstelling van de raad**

Uit een mission statement volgt ook een helder beeld over de samenstelling van de raad. Maak expliciet voor stakeholders wat de NLsportraad met zijn samenstelling nastreeft: een brede afspiegeling van de praktijk of inhoudelijk deskundigen. In de verhouding tussen praktijkervaring en wetenschap, zien we meerwaarde om de komende jaren in de doorwisseling van raadsleden nadrukkelijk op aanvullende wetenschappelijke profielen te werven. Daarbij blijft evenwicht van zowel relevante praktijkervaring als wetenschappelijke kennis (en daarmee een diverse samenstelling) het uitgangspunt. We zien aanvullende wetenschappelijke profielen in de raad van meerwaarde in het licht van de brede wettelijke taak en de verbreding van inhoudelijke scope die daarbij komt kijken. Daarin is naast kennis over sport en beweging, mogelijk ook sociologische of bestuurskundige kennis relevant, niet alleen met betrekking tot de inhoudelijke adviezen, maar daarnaast met betrekking tot het teweegbrengen van verandering en wat daarin strategische keuzes zijn voor de raad.

Hoewel de wetenschappelijke basis nu in commissies wordt geborgd, zien we het van aanvullende meerwaarde om ook in de raad zelf de wetenschappelijke capaciteit te versterken. Dit kan bijdragen aan het verbeteren van de gepercipieerde positie van de NLsportraad in het veld als neutraal, gezaghebbend orgaan.

### **Blijf rolvast en zoek de samenwerking op**

Het is belangrijk om rolvast te blijven. Rolvastheid betekent dat de NLsportraad zich primair richt op de inhoud van de advisering en niet als de belangenbehartiger voor thema's uit het werkprogramma. Beeldvorming hierover is hardnekkig en niet helpend voor de doorwerking van adviezen, omdat stakeholders aangeven dat het weerstand oproept.

De NLsportraad heeft zich in relatief korte tijd gemanifesteerd als speler in de sector. In de verdere ontwikkeling van de NLsportraad als gevestigde partij, ligt ruimte bij meer de samenwerking opzoeken met stakeholders. De NLsportraad kan een jaarlijks moment organiseren dat in het teken staat van beelden ophalen (en dus niet zozeer het voor het voetlicht brengen van de eigen adviezen). Juist als onafhankelijke partij kan de NLsportraad in open dialoog treden over vraagstukken rondom sport en bewegen en deze perspectieven al dan niet meenemen in zijn activiteiten. De NLsportraad kan daarbij overwegen om de visie op de eigen taak (zie eerste aanbeveling) te delen met en toetsen bij het veld.

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld het doel van de Raad voor het Openbaar Bestuur ([raadopenbaarbestuur.nl](http://raadopenbaarbestuur.nl)) of van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving ([raadrvs.nl](http://raadrvs.nl))

## 6.2 | Aanbevelingen

### **Zet in op inhoudelijke versterking voor het secretariaat**

Een versterking is nodig om de komende jaren uitvoering te kunnen blijven geven aan de wettelijke taak. De afgelopen jaren was het secretariaat krap bemenst, zeker gezien het aantal inhoudelijk adviseurs die een belangrijke uitvoerende rol hebben in het primaire proces. Daar komt bij dat de flexpool-capaciteit, die werd ingezet om deze krapte op te vullen, de komende periode niet beschikbaar is voor de NLsportraad.

De continuïteit staat daarmee onder druk en daarmee wordt de meerwaarde die de NLsportraad kan leveren beperkt. Een versterking van inhoudelijke adviescapaciteit is nodig om de continuïteit te waarborgen en ervoor te zorgen dat de raad beter kan vasthouden aan zijn werkprogramma, zonder dat herprioritering nodig is. Daarbij achten we het wenselijk als er enige capaciteit aanwezig is om in te kunnen springen op (ad hoc) adviesvragen vanuit politiek of beleid. De versterking van het secretariaat zien we tot slot ook als congruent met de verbreding van de wettelijke taak en een versterking van de directie sport van VWS op het gebied van bewegen.

### **Breng enkele verbeteringen aan in het adviesproces**

In de evaluatie komen we enkele concrete punten tegen waarin het adviesproces doeltreffender kan worden ingericht.

- Zorg ten eerste voor meer afstemming met VWS over de prioritering adviezen, om al te veel herprioritering in werkprogramma te voorkomen. Een verder ontwikkelde visie op de eigen rol is daarbij nodig, ook om de eigen onafhankelijke positie ten overstaan van het departement te waarborgen.
- Blijf inzetten op verschillende adviesvormen (waarbij briefadviezen een belangrijke rol spelen), maar voorkom een te grote wirwar van tussentijdse analyses en deelproducten die het geheel onoverzichtelijk maken.
- Werk met realistische interne en externe planningen. Neem langer de tijd voor de adviesrapporten en kies voor briefadviezen voor wanneer tijdigheid van belang is. Maak bespreekbaar welk beroep wordt gedaan op de betrokkenheid van raadsleden in commissies en stel waar nodig duidelijk grenzen.





# Bijlagen

Bijlage 1 – Gesprekspartners

Bijlage 2 – Gepubliceerde adviezen evaluatieperiode

# Bijlage 1 | Gesprekspartners

Gesprekspartners
Voorzitter NLsportraad
Raadsleden NLsportraad (x9)
Strategisch adviseur NLsportraad
Secretaris-directeur NLsportraad
Voormalig secretaris-directeur NLsportraad
Medewerkers secretariaat (x5)
Plaatsvervangend secretaris-generaal ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport
Directeur-generaal Volksgezondheid ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport
Plaatsvervangend directeur Sport ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport
Directeur NOC*NSF
Directeur Maatschappelijke ondernemers in de sport (MOS)
Directeur Platform Ondernemende sportaanbieders (POS)
Algemeen directeur NL Actief
Directeur amateurvoetbal KNVB
Directeur Kenniscentrum Sport en Bewegen
Directeur-bestuurder Mulier Instituut
Voorzitter Vereniging Sport en Gemeenten (VSG)
Academisch adviseur en universitair docent USBO – Universiteit Utrecht
Wethouder Sport en Recreatie Gemeente Dordrecht
Secretaris-directeur Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS)
Secretaris-directeur Raad voor Cultuur (RVC)

## Bijlage 2 | Gepubliceerde adviezen evaluatieperiode

Jaar	Titel publicatie	Type	Gevraagd advies
2019	Laat kinderen springend sommetjes maken	Column	n.v.t. / geen advies
2019	Brancherapport Sport	Analyse	n.v.t. / geen advies
2020	Beleving van Sportevenementen in Nederland	Achtergrondstudie	n.v.t. / geen advies
2020	Actieve leefstijl noodzakelijk in strijd tegen COVID-19 (en de virussen hierna!)	Column	n.v.t. / geen advies
2020	Het speelveld van de sport (+overige publicaties organisatie en financiering*)	Discussienota	Ja
2020	De opstelling op het speelveld	Advies	Ja
2020	Discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst	Artikel	n.v.t. / geen advies
2020	De fitheid van de sport. Een kwalitatieve analyse van de organisatie en de financiering van de sport	Analyse	n.v.t. / geen advies
2020	Speelruimte voor de sport. Vier beleidsscenario's voor de organisatie en financiering van de sport in de toekomst.	Artikel	n.v.t. / geen advies
2020	Rondje langs de velden I	Analyse	n.v.t. / geen advies
2020	Rondje langs de velden II	Analyse	n.v.t. / geen advies
2020	De Europese spelregels, Kaders van de Europese Unie voor de organisatie en financiering van de sport.	Artikel	n.v.t. / geen advies
2020	De prijzen van de sport. Verkenning van de prijselasticiteit in de sport.	Analyse	n.v.t. / geen advies
2020	Nederlandse overheid gaat grote stappen maken	Column	n.v.t. / geen advies
2020	Niemand praat over hét gevaar van thuiswerken	Column	n.v.t. / geen advies

Vervolg op volgende pagina →

\*Het speelveld van de sport is het overkoepelende rapport in een reeks publicaties over de organisatie en financiering van sport, niet alle publicaties die hiertoe behoren zijn genoemd in dit overzicht. Overige publicaties zijn tussenrapporten met analyses.

## Bijlage 2 | Gepubliceerde adviezen evaluatieperiode

Jaar	Titel publicatie	Type	Gevraagd advies
2021	Bewegen versterkt het immuunsysteem en op die manier het effect van COVID-19 vaccinatie	Column	n.v.t. / geen advies
2021	Wettelijk en financieel addendum bij De opstelling op het speelveld	Advies (verdieping eerder advies)	Nee
2021	Het paralympisch topsportklimaat in Nederland	Achtergrondstudie	n.v.t. / geen advies
2021	Hybride werken: Een extra risico voor inactiviteit	Column	n.v.t. / geen advies
2021	Brief NLsportraad aan de informateur	Briefadvies	Nee
2021	Brief NLsportraad minister Beoordelingscommissie sportevenementen	Briefadvies	Nee
2021	Reactie NLsportraad nota gehandicaptensport	Briefadvies	Ja
2021	Brief NLsportraad aan staatssecretaris van VWS advies en addendum 'De opstelling op het speelveld'	Briefadvies	Nee
2021	Twee pandemieën en de overheid doet niets. Hoe kan dat?	Column	n.v.t. / geen advies

Vervolg op volgende pagina →

## Bijlage 2 | Gepubliceerde adviezen evaluatieperiode

Jaar	Titel publicatie	Type	Gevraagd advies
2022	Positionpaper Michael van Praag	Overig	n.v.t. / geen advies
2022	Positionpaper Erik Scherder	Overig	n.v.t. / geen advies
2022	Werk aan de winkel	Colum	n.v.t. / geen advies
2022	Gelijkwaardig en inclusief	Advies	Ja
2022	Kan sport en bewegen de mentale gezondheid van jongeren verbeteren	Analyse	n.v.t. / geen advies
2022	Brief NLsportraad gezondheidsbescherming aan minister Kuipers	Briefadvies	Nee
2022	Jongeren en het zorgen voor hun morgen	Bijdrage aan artikelenbundel adviesraden	n.v.t.
2022	Provincies zien sportbestel als basis om de continuïteit van sport te waarborgen	Column	n.v.t. / geen advies
2022	Hoeveel beweging zit er eigenlijk in ziekenhuizen?	Column	n.v.t. / geen advies
2022	Coronasenario's doordacht	Adviesrapport (bijdrage aan rapport WRR)	
2022	Haar zoon werd ernstig ziek, en toen zag de directeur van de NLsportraad pas echt hoe weinig aandacht er is voor beweging	Interview	n.v.t. / geen advies
2022	Een goed pedagogisch klimaat is de basis voor een kwalitatief goede sportbranche	Interview	n.v.t. / geen advies

Vervolg op volgende pagina →

## Bijlage 2 | Gepubliceerde adviezen evaluatieperiode

Jaar	Titel publicatie	Type	Gevraagd advies
2023	Topsport en media	Advies	Ja
2023	Kinderen centraal	Advies	Nee
2023	Het belang van sport en bewegen voor een gezond Nederland	Artikel	Nee
2023	Organisatie en financiering topsport	Achtergrondstudie	n.v.t. / geen advies
2023	Veiligheid en topsport	Briefadvies	Nee
2023	Fitte kinderen zijn beter in rekenen en taal	Column	n.v.t. / geen advies
2023	Bewegen tijdens de levensloop	Analyse	n.v.t. / geen advies
2023	Loopt u even mee?	Analyse	n.v.t. / geen advies
2023	Kwalitatieve analyse, Organisatie en financiering van topsport.	Analyse	n.v.t. / geen advies



**Andersson  
Elffers  
Felix**