

TNO-rapport

TNO/LS 2012 R10207

Notitie Multifunctionele sportaccommodaties

**Behavioural and Societal
Sciences**

Wassenaarseweg 56
2333 AL Leiden
Postbus 2215
2301 CE Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
F +31 88 866 06 10
infodesk@tno.nl

Datum	Juni 2012
Auteur(s)	P.W. Heijmen
Aantal pagina's	8 (incl. bijlagen)
Opdrachtgever	Platform Sport Bewegen Onderwijs



Projectnaam	Multifunctionele sportaccommodaties
Projectnummer	031.20550

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2012 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Analyse	4
3	Opmerkingen.....	7
4	Bronnen	8

1 Inleiding

Expertisegroep Dutch Centre for Health Assets van TNO heeft in het kader van het platform Sport Bewegen Onderwijs (SBO) een verkenning gedaan naar kennis- en innovatiebehoefte op het gebied van opdrachtgeverschap van multifunctionele sportaccommodaties (hierna MFA) en het realiseren van maatschappelijke doelstellingen door middel van deze accommodaties. Invalshoek daarbij is geweest om de maatschappelijke doelen vanuit de gebouwde omgeving te kunnen faciliteren.

De specifieke interventie, het toevoegen van een multifunctionele sportaccommodatie aan de wijk of het gebied, faciliteert de mogelijkheden tot sport en bewegingsverbeteringen van de bewoners en gebruikers van die leefomgeving. Aangezien het succes van innovatie vaak meer samenhangt met de sociaal-culturele kant ervan dan met de technische, heeft deze kant nadruk gekregen in dit onderzoek. Specifiek punt van aandacht in deze verkenning was de eerste fase van projectontwikkeling van een nieuwe MFA, de initiatief- en definitiefase.

In dit kader zijn drie actoren geïnterviewd, is een beknopte literatuurstudie uitgevoerd naar relevante achtergronden en is het denkkader toegepast zoals dat door onder meer TNO is gebruikt in het analyseren van professioneel opdrachtgeverschap in de zorgbouw (1).

2 Analyse

Innovatie kan een positieve bijdrage leveren aan het effectief en meetbaar realiseren van de maatschappelijke doelstellingen die worden nagestreefd met het ontwikkelen van MFA's, onder andere volgens het principe van evidence-based decision making (2). Concrete onderzoeksvragen liggen voornamelijk op de gebieden van het operationaliseren van indicatoren van maatschappelijke impact, ontwikkelings- en exploitatiescenario's bij complex opdrachtgeverschap en flexibiliteit in proces en programma. In het kader van het platform SBO kan TNO hieraan een bijdrage leveren.

Het opdrachtgeverschap, dat meestal wordt ingevuld vanuit de gemeenteraad, begint vaak sterk, met hoge ambities en een brede blik op maatschappelijke waarden en mogelijke maatschappelijke opbrengsten van een MFA. Uit de in de interviews genoemde praktijkvoorbeelden blijkt dat de uitvoerende organisatie van een gemeente vaak, maar niet altijd, tegen beperkingen op loopt die te maken

hebben met het managen van de ambities in een proces waarin beperkte budgetten en veranderende samenwerkingsverbanden een grote rol spelen. De meest concreet geformuleerde ambities worden volgens de actoren het best gerealiseerd: Oppervlaktes aan sportvoorzieningen, huisvesting van verenigingen en bezettingsgraad zijn goed vastgelegd en worden vaker gehaald dan gezondheidseffecten, sociale samenhang en andere moeilijker meetbare doelen. De operationalisatie van deze ambities vindt meestal niet plaats, waardoor kansen op positieve impact worden gemist. Het succes van een project wordt zo nog meer dan anders

Voorbeeldproject uit interview (1):

Nieuw Welgelegen Utrecht

Opdrachtgever: Gemeente Utrecht

“Nieuw Welgelegen is een gebouw waarin het samenwerken aan activiteiten en diensten voor de wijk centraal staat. Door deze samenwerking willen de partners bereiken dat jongeren en volwassenen er de weg makkelijk vinden, en dat zij daar anderen ontmoeten in een veilig en opvoedkundig klimaat. Nieuw Welgelegen levert een bijdrage aan de sportieve, culturele en vooral ook sociale loopbaan van jongeren. Doordat het faciliteiten biedt aan zowel scholieren, sporters en omwonenden als aan het omringende bedrijfsleven, willen de partners een culturele mix bereiken.”

“De gemeente heeft een breed netwerk aan organisaties betrokken, zoals onderwijs- en zorginstellingen en welzijnsorganisaties, en met alle organisaties in een vroeg stadium harde afspraken gemaakt en die contractueel vastgelegd. Er is veel gebruik gemaakt van de inhoudelijke kennis uit de organisaties en van de sociale netwerken in de buurt. Hoewel de bedoeling was dat een beheer-bv, samengesteld uit deelnemende organisaties, het centrum zou exploiteren is uiteindelijk gekozen voor beheer door de gemeente, omdat de andere partijen het risico niet konden dragen.”

afhankelijk van de betrokkenheid en visie van een centraal persoon, die inspireert en die gedurende het (gehele) project betrokken blijft. Dat kan goed werken, maar is kwetsbaar.

- Kennis is nodig over hoe de maatschappelijke ambities van investering in sportvastgoed, zoals gezondheidseffecten op de wijk en bevordering van de sociale samenhang, meetbaar te formuleren en dit in de gebouwwontwikkeling te integreren. Meetmethoden en benchmarks zijn waardevolle informatie voor de opdrachtgevers.

De vorm van het opdrachtgeverschap bepaalt de vorm van het proces: De gemeente als klassieke opdrachtgever kan een sterke visie vertegenwoordigen maar kampt mogelijk met een kennistekort of gebrek aan daadkracht en

Voorbeeldproject uit interview (2):

Landstede sportcentrum Zwolle

Opdrachtgever: Landstede (onderwijsinstelling)

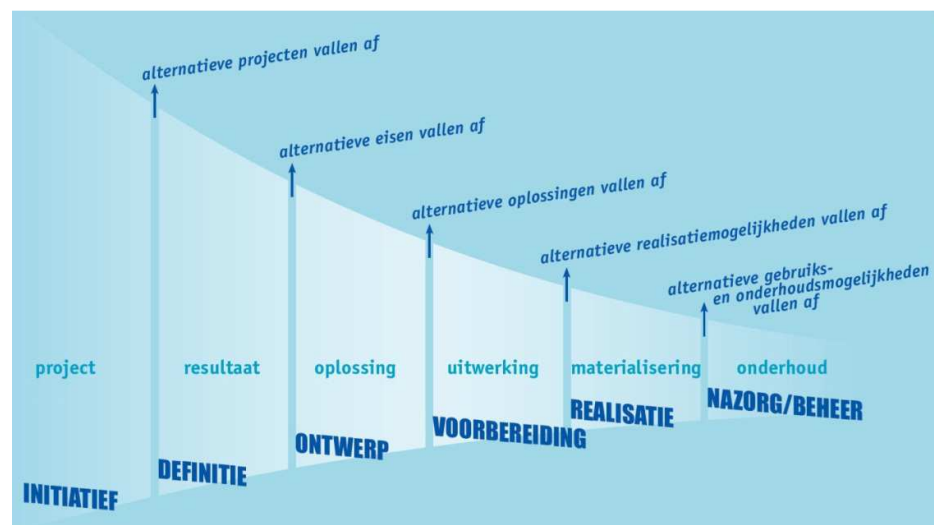
Het Landstede Sportcentrum, een multifunctioneel sportcomplex dat bestemd is voor de eredivisieteams van Landstede Volleybal en Landstede Basketbal, sporters in opleiding en recreatieve sporters. Naast het 'Theater van de Sport' en vijf volwaardige sportzalen, beschikt het sportcentrum over kantoorruimte voor sport(medisch)gerelateerde organisaties, een sfeervolle businesslounge en een danszaal. Bovendien is het Landstede Sportcentrum bij uitstek geschikt voor het onderbrengen van zowel grote sportevenementen als zakelijke evenementen.

“De onderwijsinstelling is initiatiefnemer en heeft het sportcentrum zelfstandig ontwikkeld. Naast de sportverenigingen is het leerwerkbedrijf van de onderwijsinstelling een belangrijke gebruiker: Zowel in de sport als de horeca als het gebouwbeheer werken studenten.”

doorzettingsvermogen. Kennis over programmering en exploitatie moet dan komen van professionele ondersteuning zoals externe projectmanagers, of vanuit het netwerk van deelnemende partners en hun externe adviseurs. Deze moeten dan vroeg in het projectteam worden geïntegreerd, met een duidelijk vastgelegde rol. Van een sportvereniging kan niet hetzelfde realisme in toekomstscenario's of dezelfde commitment worden verwacht als van een gemeentelijke dienst of een commerciële partij. Zorgpartijen worden meestal als passieve partij betrokken, terwijl de ambities op gezondheidsgebied (verwachte effecten van het toevoegen van een zorgfunctie) toch vaak hoog zijn.

- Kennis is nodig over het opstellen van ontwikkelings- en exploitatiescenario's met inbreng van veel verschillende soorten partijen, rekening houdend met demografische, politieke en economische en (lokale) maatschappelijke ontwikkelingen.

Naast de gemeente als opdrachtgever komen ook andere partijen in aanmerking voor die rol, met name corporaties (zoals Stichting Woningbeheer Betuwe in Maurik) en onderwijsinstellingen (zoals Landstede in Zwolle), of samenwerkingsverbanden. De gemeente speelt een faciliterende rol. De maatschappelijke doelstellingen worden in deze processen vorm gegeven vanuit de maatschappelijke visie van die opdrachtgever, die afhankelijk van de partij in kwestie minder breed is dan die van de gemeente, maar niet minder sterk. De kennisbehoefte verschilt in deze gevallen niet wezenlijk van die met de gemeente als opdrachtgever.



Bron: Professioneel opdrachtgeverschap, College Bouw Zorginstellingen, 2008

Hoewel deze verkenning zich specifiek richtte op de initiatief- en definitiefase van het project, kwam steeds de beheerfase naar voren als belangrijk knelpunt. In het exploitatieplan dient te worden voorzien in een continue ontwikkelstrategie na realisering van de MFA, omdat deze zich in de loop van de tijd zal moeten blijven aanpassen aan de wijzigende omstandigheden. Door verandering van de rollen van de participanten – een terugtrekkende gemeente, een nieuwe duurzame samenwerking tussen de gebruikers – en van omgevingsfactoren – zoals onderwijsvormen en sportbehoefte – is er een risico op leegstand en/of mismatch tussen enerzijds het gebouw en anderzijds verwachtingen van gebruikers en initiële (maatschappelijke) doelstellingen.

- Kennis is nodig over het inbouwen van flexibiliteit in het proces en ontwerp, en over exploitatievormen die ruimte laten voor continue ontwikkeling van programma en beheer na realisatie van het gebouw.

Voorbeeldproject uit interview (3):

Sportzaal + Kulturhus Maurik

Opdrachtgever: Stichting Woningbeheer Betuwe

“In Maurik wordt de gymzaal gesloopt en dan is er geen sportvoorziening meer aanwezig. Ook het consultatiebureau, maatschappelijk werk e.d. zijn door plaatsgebrek uit moeten wijken naar naastliggende dorpen. De subsidie vanuit de gemeente aan het dorps huis 't Klokhuis wordt op termijn stopgezet. Deze voorzieningen worden opgenomen in de Sportzaal+. De doelstelling in Maurik legt accent op jeugd, sport, bewegen, informatie, ontmoeting en verenigingsactiviteiten. En een multifunctioneel complex waarin een groot aantal verschillende werksoorten (samen)werken.”

“De woningstichting heeft hier het initiatief genomen en heeft partijen in sport, cultuur en ook commerciële partijen betrokken in de definitiefase. De leefbaarheid van een dorp waar voorzieningen (dreigen te) vertrekken is hierbij een belangrijke drijfveer.”

3 Opmerkingen

In de interviews kwamen enkele opmerkelijke zaken aan de orde die hier het vernoemen waard zijn:

- Beperking van de ambities kan kwaliteitswinst opleveren: Minder verschillende sporten maar wel beter gehuisvest, of geen topsport maar betere ruimte voor ontmoeting.
- Als de ambitie om topsport te huisvesten reëel is, kan het goedkoper en succesvoller zijn twee hallen te bouwen, waarvan één voor topsport, dan een enkele die aan alle eisen 'flexibel' voldoet. Een niet-topsporthal is aantrekkelijker voor beginnende en recreatieve sporters (dit is bijvoorbeeld gerealiseerd in Nieuw Welgelegen, Utrecht).
- De kennis over sport en over bouw zit bij de gemeente verdeeld over twee verschillende afdelingen, verdeeld over twee wethouders, en in het proces heeft meestal één van de twee de leiding – meestal Ruimtelijke Ordening. De betrokkenheid van deze afdeling neemt na realisatie van het project snel af.
- De gemeente huurt weinig kennis in, en dat kan een ongelijkheid in kennisniveau opleveren als andere partijen dat wel doen.
- De kennis van commerciële partijen wordt vaak pas laat in het proces ingevoegd, als de grote lijnen van een project al vaststaan.

4 Bronnen

Voor deze verkenning zijn interviews afgenomen met:

Ton Markink (adviseur maatschappelijk vastgoed, ICS adviseurs)
Roland Draaijer (project accommodaties, NOC*NSF)
Leo Janssen (procesbegeleider Nieuw Welgelegen, gemeente Utrecht)

Literatuur:

“Professioneel opdrachtgeverschap” (College Bouw Zorginstellingen, 2008) (1)
“Alle ontwerpers gebruiken onderzoek” (Joram Nauta e.a., 2009) (2)
“Sportinfrastructuur in Nederland” (Hoekstra e.a., 2011) (3)

Gerelateerde projecten, niet betrokken in dit onderzoek:

Ruimte voor bewegen, NISB
Centrum Gezond Leven, RIVM