

Sportcentrum Nieuwe Stijl: iets nieuws voor het Amsterdamse sportbeleid?

Procesevaluatie en vooruitblik

Stella Blom
Eric Lagendijk
Linde Wiewel

Sportcentrum Nieuwe Stijl: iets nieuws voor het Amsterdamse sportbeleid?

Procesevaluatie en vooruitblik

Amsterdam, 25 november 2008

Stella Blom
Eric Lagendijk
Linde Wiewel

Met medewerking van:
Maartje Delnoij

Inhoudsopgave

	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	3
1	Inleiding	10
1.1	Aanleiding	10
1.2	Methodiek en vraagstelling	11
1.3	Leeswijzer	12
2	Ontwikkeling van Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam	13
2.1	Introductie ScNS	13
2.2	Oprichting stichting ScNS	14
2.3	Locatiekeuze pilots	15
2.4	Aanstelling projectleider ScNS	16
2.5	Afstemming DMO, stichting ScNS en pilot stadsdelen	16
2.6	Aanstellen lokale projectleiders SENS en SON	17
2.7	Sportverenigingen en beheerstichtingen	18
2.8	ScNS in andere stadsdelen	20
3	Sportcentra 'Nieuwe Stijl' buiten Amsterdam	22
3.1	Sportcomplex Eindhoven Noord	22
3.2	Sportboulevard Enschede	23
3.3	Sportpark De Pelikaan Zwolle	24
3.4	Conclusie case-study	24
4	Conclusies	26
5	Beleidscontext en aanbevelingen	28
5.1	Vooraf: stedelijk sportbeleid	28
5.2	Stappenplan	29
5.3	Besluit en programma van eisen	29
5.4	Implementatieplan en afspraken maken	31
5.5	Uitvoering, monitoring en begeleiding	32
	Bijlagen	
Bijlage 1	Projectcontract SENS	34
Bijlage 2	Overzicht betrokken partijen ScNS	36
Bijlage 3	Voorbeelden: Eindhoven, Enschede en Zwolle	38
Bijlage 4	Verenigingen van SENS, SON en sportpark Sloten	47
Bijlage 5	Respondenten	50
Bijlage 6	Bestudeerde documenten	51

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

1 Achtergrond en vraagstelling

Tien jaar geleden verscheen het rapport *'Vereende krachten. Beleidsplan verenigingssport'*. De gemeente signaleerde daarin een aantal hardnekkige problemen in de georganiseerde sport. Verenigingen hadden moeite met werven en behouden van leden, leden waren minder bereid tot het verrichten van vrijwilligerswerk, en veel clubs hadden financiële problemen en knelpunten bij het onderhoud aan en beheer van de accommodatie. Een vernieuwende maatregel van het beleidsplan was het invoeren van een organisatiemodel onder de naam 'Sportcentrum Nieuwe Stijl' (ScNS). Het idee hiervoor is ontleend aan een VNG-discussienotitie *'Naar een sportkaart voor iedereen'*. Sporters en potentiële sporters moeten op één locatie de mogelijkheid hebben om meerdere takken van sport te beoefenen, zowel in verenigingsverband als daarbuiten (ongebonden), bijvoorbeeld via instuiven of cursussen. Clubs moeten daarop in kunnen spelen. Dit vereist een nieuw model voor beheer en gebruik van sportaccommodaties. Een model dat is gericht op ondernemerschap, flexibel sportaanbod, zelfstandigheid, service en efficiency in onderhoud en beheer. Verenigingen zouden daarvoor meer met elkaar moeten samenwerken en ook niet-leden moeten op het park terecht kunnen. Uiteindelijk zou dat moeten leiden tot een hogere sportdeelname.

In 2000 besloot de gemeente Amsterdam om twee pilots te ontwikkelen, die enkele jaren later daadwerkelijk van start gingen op twee grote sportparken – de pilots Ookmeer (SON) en Eendracht (SENS).

Op basis van een effectevaluatie heeft DSP-groep geconcludeerd dat SON en SENS de samenwerking tussen het sportpark en sportbuurtwerk hebben versterkt. Ook is er meer samenwerking met externe partners, zoals met de academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO). De gebruiksmogelijkheden van de parken zijn toegenomen door toevoeging van nieuwe functies, zoals op het gebied van leisure. Toch zijn de oorspronkelijke doelstellingen van Sportcentrum Nieuwe Stijl voor het merendeel niet of onvoldoende behaald. De pilots hebben geen professionele, ondernemende, min of meer zelfstandige organisatie opgeleverd die verantwoordelijk is voor beheer, gebruik, inrichting en exploitatie van de sportparken. Er is geen sprake van een nieuw breed en flexibel sportaanbod zoals dat vooraf is geformuleerd. Verenigingen hebben niet geprofiteerd van de sportinfrastructuur. Ook zijn er op de pilots geen multifunctionele, kwalitatief hoogwaardige, toegankelijke sportvoorzieningen¹ gerealiseerd.

Volgens DSP – groep zijn beide pilots moeizaam van de grond gekomen doordat de lokale projectleiders op de sportparken niet over voldoende sturingsmiddelen (geld, gezag, verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden) beschikken. Zij maakten beiden deel uit van de ambtelijke organisatie van de stadsdelen, waardoor zij tevens gehouden zijn aan het reguliere sportbeleid van de stadsdelen. In deze ambtelijke cultuur is het uitermate lastig

Noot 1 De accommodatieverbetering is beperkt gebleven tot de aanleg van twee adventureparken, beachveldjes, semi-openbare velden.

gebleken om ondernemerschap op de sportparken te stimuleren, zowel ten aanzien van de exploitatie en het beheer, als richting verenigingen en andere potentiële gebruikersgroepen.

Na deze effectevaluatie gaf de gemeente Amsterdam DSP – groep de opdracht om te beoordelen welke waarde het concept ScNS als gemeentelijk beleidsinstrument heeft gehad, en te onderzoeken of ScNS bruikbare elementen bevat die waardevol zijn voor het sportbeleid van de komende jaren. En zo ja, hoe zouden die elementen dan *wél* succesvol ingezet kunnen worden? Dit veronderstelt eerst een procesevaluatie, waarbij de vragen zijn:

- Hoe heeft Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam zich in de afgelopen tien jaar ontwikkeld?
- Hoe kunnen wij de ontwikkeling van ScNS in Amsterdam beoordelen?
- Wat zijn aanbevelingen voor de toekomst?

Voor de uitvoering van het onderzoek is gestart met documentenanalyse van nota's en notulen over Sportcentrum Nieuwe Stijl en interviews met verschillende direct betrokkenen, zoals beleidsmedewerkers, het bestuur en de adviseur van Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl. Er is gesproken met beleidsmedewerkers van drie stadsdelen die geen pilot Sportcentrum Nieuwe Stijl binnen hun stadsdeelgrenzen hebben: stadsdeel Zuidoost, stadsdeel Oost-Watergraafsmeer en stadsdeel Slotervaart. Vervolgens zijn drie landelijke voorbeelden van sportparkmanagement geanalyseerd om vergelijkingsmateriaal te verkrijgen; respectievelijk in Eindhoven, Enschede en Zwolle. Tenslotte is een bijeenkomst gehouden om te onderzoeken of de gevonden resultaten draagvlak hebben bij betrokkenen, en om aanbevelingen aan te scherpen met het oog op het benutten van elementen van Sportcentrum Nieuwe Stijl.

2 Proces ScNS

Tien jaar Sportcentrum Nieuwe Stijl (ScNS) in Amsterdam heeft niet gebracht wat van te voren beoogd werd met deze nieuwe beleidmaatregel. Waarom niet?

De periode van tien jaar vanaf het moment dat DMO ScNS lanceert is op te knippen in grofweg drie fasen: de voorbereidingsfase (1998-2000), de startfase (2000-2003) en de uitvoeringsfase (2003-2007).

Binnen deze fasen is een aantal keuzemomenten aan te wijzen in het beleidsproces die bepalend zijn geweest voor de ontwikkeling van Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam. Deze zijn ondermeer:

- keuze voor de oprichting van een stichting;
- keuze voor de pilotlocaties;
- de aanstelling van een projectleider ScNS;
- de aanstelling van de lokale projectleiders SENS en SON.

De stichting ScNS is door DMO in het leven geroepen om zo de uitvoering van de maatregel op afstand van de centrale stad te zetten. Dit moest depotitiserend werken. Tevens moest een stichtingsvorm de projectleider ScNS in staat stellen meerdere stadsdelen tegelijk van informatie en advies te dienen. Dat laatste was wenselijk gezien de grote belangstelling voor ScNS van diverse stadsdelen. Uiteindelijk startten er mede daarom ook niet één, maar twee pilots; in stadsdeel Geuzenveld Slotermeer (SENS) en vervolgens in stadsdeel Osdorp (SON).

Aanvankelijk heeft de stichting de verdeling van de subsidiemiddelen in handen, maar na een jaar van moeizaam onderhandelen met stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer over de invulling van het projectplan ScNS, geeft zij de beschikking over deze middelen terug aan DMO. De stichting heeft vanaf dat moment puur een adviserende rol. De adviseur van de stichting wordt in feite de ambassadeur van het gedachtegoed van ScNS.

In beide stadsdelen met een pilot wordt een lokale projectleider aangesteld. Binnen SENS krijgt de projectleider meer handelingsvrijheid dan in SON vanwege verschil in de opbouw van de projectorganisatie, maar in beide gevallen is er maar weinig beslissingsbevoegdheid. De projectleiders krijgen niet de 'zwaarte' mee om daadwerkelijk veranderingen door te voeren. Zij hebben voornamelijk de rol van aanjager van activiteiten en netwerker/ samenwerkingspartner en rond het sportpark.

Voor de sportverenigingen op de sportparken SENS en SON komt de pilot op hun sportpark nooit verder dan de beginfase. Zij worden naar hun zin te weinig bij planvorming betrokken en zien ook weinig resultaat van ScNS.

Andere stadsdelen merken vanaf circa 2003 dat er een project ScNS van start is gegaan. Zij worden door de adviseur van de stichting op de hoogte gehouden van de pilots. De betrokkenheid van de overige stadsdelen bij 'wat er daar in west gebeurt' is aanvankelijk niet groot. Vanaf 2007/2008 wordt er een impuls gegeven aan de samenwerking doordat er extra middelen beschikbaar komen bij de stichting ScNS voor onderzoek. Ook zijn er ontwikkelingen in bijvoorbeeld Oost- Watergraafsmeer en Amsterdam Zuid-oost, die aanleiding geven voor de stadsdelen om op zoek te gaan naar informatie rond exploitatie en beheer van sportparken. Deze stadsdelen weten dan de adviseur van ScNS goed te vinden.

3 Beoordeling ScNS

Het concept van Sportcentrum Nieuwe Stijl heeft gedurende de pilotperiode niet ter discussie gestaan: het vernieuwen van accommodatiebeleid én sportaanbod zien alle betrokkenen als een goede strategie om een eigentijds sportbeleid te voeren, waardoor de lokale sport een impuls kan krijgen. Dat DMO er samen met de stichting en met de stadsdelen niet in is geslaagd om een ScNS neer te zetten kan worden toegedicht aan stappen en keuzen die *niet* gemaakt zijn, zoals het in enigerlei vorm verzelfstandigen van de sportparken.

Het proces rond ScNS kenmerkt zich door een gebrek aan draagvlak bij de stadsdelen. De stadsdelen hebben het gedachtegoed en de daarmee samenhangende consequenties nooit volledig omarmd. Het heeft bij de stadsdelen ontbroken aan politieke wil om verdergaande veranderingen op het gebied van organisatie en accommodatie door te voeren.

De stichting heeft geen concreet product verkocht, het concept ScNS fungeerde als een 'grabbelton', waaruit iedereen naar believen elementen kon kiezen. Het concept ScNS is niet helder beschreven in een programma van eisen waaraan accommodatie, organisatie en eindresultaat op het sportpark dienen te voldoen. Een vuist op tafel ontbrak... in feite was er niemand die eens luid en duidelijk liet horen én blijken dat er op doel geschoten moet worden om te scoren. Er is een lerende organisatie opgezet. Dit had tot gevolg dat er nauwelijks ijkmomenten waren. De projectleiders hebben zich binnen de beperkingen van hun functie en mogelijkheden vooral gericht op

het (laten) organiseren van sportactiviteiten op de parken en het bevorderen van samenwerking tussen clubs, sportbuurtwerk, sportstimulering met scholen en stadsdelen. Verenigingen hebben hier weinig van kunnen profiteren, terwijl ScNS juist bedoeld was als vernieuwingsmaatregel voor de georganiseerde sport. De kern van ScNS is immers:

- Het vernieuwen van het aanbod van sportverenigingen op de parken door andere, meer flexibele, vormen van lidmaatschap (knipkaart, zapsport).
- Het vernieuwen van het accommodatiebeleid opdat beheer en verhuur flexibeler en efficiënter plaatsvinden (meer gebruiksmogelijkheden, geen onbenutte velden, meer prikkels voor intensief multifunctioneel veldgebruik).

Beide kenmerken van ScNS zijn niet gerealiseerd omdat hierop niet is gestuurd; niet door de stadsdelen, niet door de projectleiders, niet door de stichting en niet door DMO. Er was ook geen prikkel bij betrokkenen om in die kenmerken te investeren. Het reguliere sportbeleid (sportstimulering, bestaande accommodatiebeleid) werd gewoon gevolgd.

De lokale projectleiders moesten voor elke beslissing verantwoording afleggen aan het hoofd sport en de lokale projectgroep, en uiteindelijk heeft de portefeuillehouder Sport van een stadsdeel het voor het zeggen. Dat het ook anders kan, bewijst de praktijk in Eindhoven (de Sportboulevard in Eindhoven Noord), waar de lokale sportparkmanager van meet af aan een duidelijke opdracht heeft meegekregen en volledig mandaat had van zijn gemeente. Politiek vertrouwen zorgde ervoor dat het sportparkmanagement beslissingsbevoegdheid kreeg in de vorm van contractmanagement, en zodoende voortvarend en doelgericht kon handelen.

De houding richting sportverenigingen van DMO en pilotstadsdelen was vooral voorzichtig. De autonomie van sportverenigingen blijkt gevoelig te liggen. ScNS raakt de huidige werkwijze van sportverenigingen, waaronder kantinebeheer, bespeling van de velden en het ontplooiën van activiteiten voor niet-leden. Het veranderingsproces dat met Sportcentrum Nieuwe Stijl gepaard gaat, vereist politieke moed. En die bleek ver te zoeken.

Er is zeer omzichtig omgegaan met de sportclubs op de parken, terwijl achteraf gebleken is dat de verenigingen meer wilden en konden, maar tegelijkertijd ook meer verwachtten. De bejegening van de sportverenigingen was een zwak, vrij fundamenteel element in het proces. Daarnaast hadden deze verenigingen een punt: zij gaven aan dat zij vrijwel niets merkten van een koerswijziging die met zoveel worden was ingezet. Het sportpark bleef gewoon vrijwel hetzelfde sportpark.

Sportverenigingen zijn daardoor nooit daadwerkelijk onderdeel geweest van een nieuwe organisatievorm. Verenigingen hebben niet kunnen profiteren van structurele veranderingen. Er zijn geen veranderingen op het sportpark die er zonder ScNS niet geweest zouden (kunnen) zijn.

In andere steden, zo blijkt uit de onderzochte cases, is juist dat radicaal anders ingezet: een eerste stap daar was het aanpakken van de kwaliteit van de voorzieningen, het verbeteren van de onderlinge samenwerking tussen en met sportaanbieders, en het realiseren van een nieuw aanbod voor nieuwe sporters.

De stichting heeft bij de beleidsmedewerkers sport van de verschillende stadsdelen wel bewustwording rond het thema beheer en exploitatie van sportparken tot stand gebracht. De adviseur in dienst van de stichting heeft een stabiele, eigen plek gekregen binnen de Amsterdamse sport, met veel

kennis over exploitatie en beheer van sportparken. DMO heeft ruimte gecreëerd voor planvorming. Initiatieven ScNS lopen echter tot op heden bij de realisatie nog altijd aan tegen gebrek aan politieke durf bij lokale bestuurders.

4 Aanbevelingen

Het model van ScNS bevat waardevolle elementen die goed passen bij het onlangs door de gemeenteraad vastgestelde Amsterdamse Sportplan 2009 – 2012. Die elementen hebben zowel betrekking op de accommodatiecomponent als de organisatiecomponent van ScNS. Wat ons betreft dient dat onderscheid nadrukkelijk gemaakt te worden. De gemeente Amsterdam kan immers sturen op het accommodatiebeleid, en veel minder op de organisatiecomponent, omdat verenigingen daarin een grote verantwoordelijkheid hebben als particulier initiatief. Die verantwoordelijkheid moet de overheid koesteren en faciliteren.

Het onderscheid in ScNS tussen accommodatie en organisatie is cruciaal. Het gaat immers om twee verschillende zaken. De sportaccommodatie is de fysieke randvoorwaarde om te kunnen sporten. De organisatie van het sportaanbod is een 'ander verhaal' dat daar niet te veel mee verward moet worden. Dat is gedurende de pilots wel gebeurd. Het accommodatiebeleid dient prioriteit te krijgen bij het implementeren van bruikbare elementen van ScNS. Immers: daarover waakt de lokale overheid.

Bruikbare, waardevolle elementen van ScNS zijn: multifunctionaliteit, flexibiliteit en efficiency. Het accommodatiebeleid moet doelmatig plaatsvinden, de sportruimte moet intensief worden benut en de mogelijkheden tot gebruik moeten veelzijdig zijn. Het beheer moet daarop afgestemd zijn: klantvriendelijk en servicegericht. Dat betekent dat de exploitatie op de markt georiënteerd moet zijn, op verschillende gebruikersgroepen en ook op nieuwe ontwikkelingen in en rond de sport en het bewegingsonderwijs. De gemeente Amsterdam onderkent deze uitgangspunten in het genoemde Sportplan. Wij onderstrepen deze uitgangspunten nogmaals, niet alleen vanuit deze evaluatie, maar ook vanuit de notie dat het traditionele beheer- en verhuurbeleid van sportparken tot de verleden tijd zou moeten behoren. Dat beleid kenmerkt zich door beheer en verhuur van velden die in de praktijk neerkomt op exclusief recht van individuele veldsportverenigingen. Dit recht is vastgelegd in huurcontracten die jaarlijks verlengd worden. Verenigingen met een eigen clubhuis zijn ook met hun vastgoed verbonden aan het sportpark. Het zijn vrijwel uitsluitend scholen in het voortgezet onderwijs die incidenteel in de lente gebruik maken van sportvelden op uren doordeweeks overdag. Hierdoor is nagenoeg elk sportveld afzonderlijk toegewezen aan een sportvereniging. Verandering van sportgebruik van velden is daardoor nagenoeg niet mogelijk. De veldverhuur is niet gericht op de vraag naar sport, maar op het aanbod van sportverenigingen. Nieuw sportinitiatief van zowel bestaande verenigingen als nieuwe clubjes wordt hierdoor niet aangemoedigd, nieuwe aanbieders hebben nauwelijks de mogelijkheid om een locatie te kiezen. De ondernemersprikkel van sportentrepeneurs wordt in het huidige beleid niet ontlokt of aangemoedigd, en ook niet ondersteund. Meer flexibiliteit van beheer, inrichting en verhuur zal ook meer efficiency en multifunctionaliteit met zich mee brengen. Die componenten van ScNS moeten stadsbreed, in alle stadsdelen, ingevoerd worden.

De bij DMO aangestelde projectleider die verantwoordelijk is voor de implementatie van de voornemens uit het Sportplan dient hierin het voortouw te nemen. De eerste stap die zou moeten worden afgelegd is het agenderen van dit onderwerp op het portefeuillehoudersoverleg Sport, waarin de centrale stad en de DB-leden Sport van de stadsdelen dit onderwerp bespreken. Inzet daarbij moet zijn dat de stadsdelen en de centrale stad overeenkomen dat het accommodatieconcept van ScNS ook de kern wordt van het nieuwe sportaccommodatiebeleid in de stadsdeelplannen voor sport. Dit wordt voorbereid in het ambtelijk vooroverleg Sport met de hoofden / beleidsmedewerkers Sport van de stadsdelen. Dit dient bestuurlijk bekrachtigd te worden. Het moet immers helder zijn dat dit om bindende afspraken gaat.

Parallel hieraan moet een programma van eisen worden opgesteld waaraan sportcentra nieuwe stijl moeten voldoen. Uit de evaluatie is gebleken dat het begrip sportcentrum nieuwe stijl voor meerdere uitleg vatbaar bleek, omdat het zowel betrekking heeft op de accommodatie als op de organisatie van sportbeoefening. Wij bevelen aan een heldere omschrijving te maken van sportcentrum nieuwe stijl. Het lijkt ons raadzaam de reikwijdte van het begrip sportcentrum nieuwe stijl te beperken tot de accommodatie en de exploitatie hiervan. De organisatie van de gebruikers van de sportparken staat hierbuiten.

Het verdient ons inziens aanbeveling hiervoor een kwartiermaker aan te stellen die dit proces op gang brengt en begeleidt.

Stadsdelen zijn zelf verantwoordelijk om een vorm van sportparkmanagement te kiezen die recht doet aan enerzijds genoemd programma van eisen en anderzijds een eigen invulling van het sportaccommodatiebeleid. Daarbij kunnen stadsdelen kiezen uit de volgende vormen van het op afstand zetten van het parkmanagement:

- Verzelfstandiging van de exploitatie van het sportpark/ de sportparken.
- Verzelfstandiging van de exploitatie van alle sportaccommodaties van het stadsdeel.
- Verzelfstandiging van de exploitatie van de sportaccommodaties door meerdere stadsdelen gezamenlijk in één sportbedrijf.

Verzelfstandiging is noodzakelijk om zelfstandigheid, klantgerichtheid, daadkrachtig handelen, marktgerichtheid en efficiency te bevorderen. Binnen deze varianten is er een goede uitgangspositie om een marktgericht en flexibel sportparkmanagement te voeren waardoor sportcentra nieuwe stijl kunnen ontstaan. De kwartiermaker zal met de stadsdelen moeten onderzoeken welke van deze vormen van verzelfstandiging wenselijk en haalbaar zijn.

Zaken die daarbij al in een vroegtijdig stadium aandacht verdienen, en die de kwartiermaker kan voorbereiden, zijn:

- Enkele modellen beschrijven voor verzelfstandiging van sportparkbeheer c.q. sportparkmanagement, met aandacht voor juridische, sociale, organisatorische, bestuurlijke, financiële en sportgerichte consequenties, ervaringen die er al mee zijn opgedaan en inbedding in het bestaande beleid. Gedacht kan worden aan onderscheid tussen interne en externe verzelfstandiging, tak van dienst, stichting, NV et cetera.
- Een communicatieplan opstellen zodat het concept van sportparkmanagement helder voor het voetlicht wordt gebracht en geen begripsverwarring of koudwatervrees ontstaan. Daarbij dient DMO ook te wijzen op het al doorlopen proces van experimenteren, stadsdelen betrekken en adviseren en de evaluaties die zijn verricht.

Van groot belang is dat stadsdelen gewezen worden op de uitgangspunten van het stedelijke sportbeleid, het Sportplan. Sportparkmanagement is immers daarin een voorgestelde maatregel.

- Een heldere tijdsplanning maken met fases in het uitvoeringsproces en verdeling van verantwoordelijkheden, inclusief bestuurlijke beslismomenten.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Beleidsplan verenigingssport

Tien jaar geleden verscheen het Amsterdamse rapport '*Vereende krachten. Beleidsplan verenigingssport*'. De problemen bij sportverenigingen die de gemeente toen signaleerde, zijn ook nu nog actueel: moeite met werven en behouden van leden, afnemende bereidheid tot vrijwilligerswerk vanwege gebrek aan tijd of betrokkenheid bij de club, financiële problemen en knelpunten bij het onderhoud aan en beheer van de accommodatie. Een vernieuwende maatregel van het beleidsplan was het invoeren van een nieuw organisatiemodel onder de naam 'Sportcentrum Nieuwe Stijl' (ScNS). Het idee hiervoor is ontleend aan een VNG-discussienotitie '*Naar een sportkaart voor iedereen*' van de hand van Van Dijk, Joosten en Machiels. Sinds de oprichting van de stichting is het model van universitaire sportcentra een bron van inspiratie geweest. Het nieuwe organisatiemodel voor beheer en gebruik van sportaccommodaties is gericht op ondernemerschap, flexibel sportaanbod, zelfstandigheid, service en efficiency in onderhoud en beheer. Verenigingen gaan veel meer met elkaar samenwerken en ook niet-leden kunnen op het park terecht. Uiteindelijk zou dat moeten leiden tot een hogere sportdeelname.

Het startschot voor ScNS werd in 1998 gegeven via bovengenoemd stedelijk beleidsplan. In 2000 werd besloten om twee pilots te ontwikkelen en in 2003 en 2004 gingen de respectievelijke pilots van start. Gedurende de afgelopen jaren is dus ervaring opgedaan met het concept ScNS op twee grote sportparken – de pilots Ookmeer en Eendracht.

Evaluatie pilots ScNS

DSP-groep heeft in een eerdere evaluatie naar de opbrengsten van deze pilots geconcludeerd dat SON en SENS de samenwerking tussen het sportpark en sportbuurtwerk hebben versterkt. Ook is er meer samenwerking met externe partners, zoals met de academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO). De gebruiksmogelijkheden van de parken zijn toegenomen door toevoeging van nieuwe functies, zoals op het gebied van leisure.

De conclusie van het onderzoek was echter ook dat de oorspronkelijke doelstellingen van Sportcentrum Nieuwe Stijl voor het merendeel niet of onvoldoende zijn behaald. De pilots hebben geen professionele, ondernemende, min of meer zelfstandige organisatie opgeleverd die verantwoordelijk is voor beheer, gebruik, inrichting en exploitatie van de sportparken. Er is geen sprake van een nieuw breed en flexibel sportaanbod zoals dat vooraf is geformuleerd. Verenigingen hebben niet geprofiteerd van de sportinfrastructuur. Ook zijn er op de pilots geen multifunctionele, kwalitatief hoogwaardige, toegankelijke sportvoorzieningen² gerealiseerd.

Noot 2 De accommodatieverbetering is beperkt gebleven tot de aanleg van twee adventureparken, beachveldjes, semi-openbare velden.

DSP-groep concludeerde over de werkwijze het volgende:

'Beide pilots zijn moeizaam van de grond gekomen doordat de lokale projectleiders niet over voldoende sturingsmiddelen (geld, gezag, verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden) beschikken. Zij maken beiden deel uit van de ambtelijke organisatie van de stadsdelen, waardoor zij tevens gehouden zijn aan het reguliere sportbeleid van de stadsdelen. In deze ambtelijke cultuur is het uitermate lastig gebleken om ondernemerschap op de sportparken te stimuleren, zowel ten aanzien van de exploitatie en het beheer, als richting verenigingen en andere potentiële gebruikersgroepen.'

1.2 Methodiek en vraagstelling

Na de effectevaluatie gaf de gemeente Amsterdam DSP – groep de opdracht om te beoordelen welke waarde het concept ScNS als gemeentelijk beleidsinstrument heeft gehad, en te onderzoeken of ScNS bruikbare elementen bevat die waardevol zijn voor het sportbeleid van de komende jaren. En zo ja, hoe zouden die elementen dan *wél* succesvol ingezet kunnen worden? Dit veronderstelt eerst een procesevaluatie, waarbij de vragen zijn:

- Hoe heeft Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam zich in de afgelopen tien jaar ontwikkeld?
- Hoe kunnen wij de ontwikkeling van ScNS in Amsterdam beoordelen?
- Wat zijn aanbevelingen voor de toekomst?

Het onderzoek vond plaats in de periode juni - augustus 2008. Het betreft een onderzoek naar de wijze waarop beleidsmatig en organisatorisch invulling is gegeven aan Sportcentrum Nieuwe Stijl.

De onderzoeksvragen en subvragen voor de beleidsevaluatie luiden:

1 *Hoe heeft Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam zich in de afgelopen tien jaar ontwikkeld?*

- Welke strategische keuzes zijn gemaakt om Sportcentrum Nieuwe Stijl in de praktijk te brengen?
- Welke rol hebben de twee lokale projectleiders ScNS gehad en past die goed bij de uitgangspunten van Sportcentrum Nieuwe Stijl?
- Welke rol hebben de centrale stad en de stadsdelen gespeeld bij het ontwikkelen van Sportcentrum Nieuwe Stijl en is dat de juiste rol(verdeling) geweest?
- Op welke manier zijn de sportverenigingen en de beheerstichtingen van de sportparken betrokken bij de pilots Sportcentrum Nieuwe Stijl, en hoe verliep dit?
- Welke ontwikkelingen rond Sportcentrum Nieuwe Stijl hebben zich buiten de pilots in Amsterdam, op andere plekken en in andere stadsdelen afgespeeld?
- Welke rol heeft stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl hierbij gespeeld en hoe wordt die beoordeeld door betrokkenen?
- In hoeverre is het sportbeleid van de gemeente Amsterdam en de stadsdelen afgestemd op de uitgangspunten van Sportcentrum Nieuwe Stijl?

2 *Hoe kunnen wij de ontwikkeling van ScNS in Amsterdam beoordelen?*

- Is het concept Sportcentrum Nieuwe Stijl de moeite waard gebleken?
- Is het oprichten van een stichting hiervoor een goede keuze geweest?
- Welke betekenis had de stichting voor het ontwikkelen van Sportcentrum Nieuwe Stijl?

3 *Wat zijn aanbevelingen voor de toekomst?*

- Welke beleidsmaatregelen zouden getroffen moeten worden om Sportcentrum Nieuwe Stijl zo goed mogelijk te verankeren in beleid en praktijk?
- Wat zou dat vragen van de stichting, de gemeente, de stadsdelen, beheerstichtingen en de sportverenigingen?

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn wij gestart met documentenanalyse van nota's en notulen over Sportcentrum Nieuwe Stijl en interviews met verschillende direct betrokkenen, zoals beleidsmedewerkers, het bestuur en de adviseur van Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl. Wij hebben gesproken met beleidsmedewerkers van drie stadsdelen die geen pilot Sportcentrum Nieuwe Stijl binnen hun stadsdeelgrenzen hebben: stadsdeel Zuidoost, stadsdeel Oost-Watergraafsmeer en stadsdeel Slotervaart. Vervolgens hebben wij drie landelijke voorbeelden van sportparkmanagement geanalyseerd om vergelijkingsmateriaal te verkrijgen; respectievelijk in Eindhoven, Enschede en Zwolle. Tenslotte hebben wij een bijeenkomst gehouden om te onderzoeken of de gevonden resultaten draagvlak hebben bij betrokkenen, en om aanbevelingen aan te scherpen met het oog op het benutten van elementen van Sportcentrum Nieuwe Stijl.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd aan de hand van de drie onderzoeksvragen, zoals hiervoor geformuleerd, namelijk de ontwikkeling van Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam gedurende afgelopen tien jaar (in hoofdstuk 2), de beschrijving van drie cases van Sportcentra Nieuwe Stijl buiten Amsterdam (hoofdstuk 3) en vervolgens conclusies (hoofdstuk 4) en aanbevelingen (hoofdstuk 5).

2 Ontwikkeling van Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam

De periode van tien jaar vanaf het moment dat DMO ScNS lanceert, is op te knippen in grofweg drie fasen.

- 1 Voorbereidingsfase (1998-2000)
- 2 Startfase (2000-2003)
- 3 Uitvoeringsfase (2003-2007)

Binnen deze fasen is een aantal keuzemomenten aan te wijzen in het beleidsproces - vanaf het moment dat DMO stappen zet in de richting van nadere ontwikkeling van het concept tot en met de beëindiging van de pilots - die bepalend zijn geweest voor de ontwikkeling van Sportcentrum Nieuwe Stijl in Amsterdam. Aan de orde komen: keuze voor de oprichting van een stichting, keuze voor de pilot locaties, de aanstelling projectleider ScNS, de afstemming DMO, stichting ScNS en stadsdelen en de aanstelling van de lokale projectleiders SENS en SON.

2.1 Introductie ScNS

De gemeente Amsterdam introduceert Sportcentrum Nieuwe Stijl als nieuwe maatregel in de beleidsnotitie '*Vereende krachten. Beleidsplan verenigings-sport*' (DMO 1998). Hoofddoelstelling van het beleidsplan is het ondersteunen en versterken van de verenigingsstructuur in Amsterdam, om daarmee uiteindelijk zoveel mogelijk sportbeoefening (beweging) te stimuleren. ScNS is een middel dat een bijdrage levert aan het behalen van deze doelstelling, omdat er zo een aantrekkelijker sportaanbod gecreëerd kan worden, terwijl tegelijkertijd deelnemende verenigingen ontlast worden. Om die doelstelling te bereiken wordt ingezet op 'het realiseren van een passend aanbod van sportactiviteiten, aansluitend op (latente) behoeften en wensen van de potentiële sporter (zowel in termen van kwantiteit, kwaliteit, tijdstip, locatie als prijs)'.

Volgens het beleidsplan beoogt de maatregel 'een fundamentele vernieuwing van de organisatie van sportverenigingen, waarin niettemin de identiteit van de sportverenigingen behouden blijft.' Er komt een aanbod van ongebonden sportbeoefening en verenigingen worden dusdanig ondersteund dat zij zich kunnen gaan richten op waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden.

Verandering ten opzichte van voorgaande beleidsperiode is dat de maatregel Sportcentrum Nieuwe Stijl beoogt de exploitatie van het sportparkbeheer een meer ondernemend karakter te geven. Dat impliceert een meer zelfstandige rol van de beheerorganisatie ten opzichte van de lokale overheid. De uitvoering van deze maatregel ligt voor het grootste gedeelte bij de stadsdelen. Kans van slagen hangt daarom voor een groot deel af van prioritering en draagvlak bij het stadsdeel. Voordeel van Sportcentrum Nieuwe Stijl voor het stadsdeel is een verbetering van het gebruik van het sportpark, daardoor een betere exploitatie, als ook een betere afstemming tussen verschillende sportaanbieders. Idealiter heeft het sportcentrum een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met het stadsdeel.

2.2 Oprichting stichting ScNS

In de voorbereidingsfase (1998-2000) zoekt DMO naar een organisatievorm die past bij de structuur in Amsterdam van centrale stad en stadsdelen. Organisatie en adviesbureau Prymaplan³ adviseert voor de centrale regie over het sportparkmanagement een projectorganisatie op te zetten onder de verantwoordelijkheid van een projectleider. Dit moet een lichte en slagvaardige organisatie zijn. De primaire verantwoordelijkheid ligt bij het stadsdeel. Het zwaartepunt van de uitvoering ligt op het niveau van de sportaccommodatie. Prymaplan benadrukt dat de afhankelijkheid van bestuurlijke besluitvorming tijdens het project geminimaliseerd moet worden door vooraf heldere afspraken te maken met voldoende vrijheidsgraden voor slagvaardig management en evaluatie op vooraf vastgelegde momenten. Het adviesbureau adviseert tevens dat de directeur van DMO (destijds DWA⁴) belast wordt met de coördinatie en uitvoering van de pilot.

Prymaplan doet in haar rapport een aantal opvallende uitspraken: "Het project krijgt de kenmerken van een 'lerende' organisatie. Het concept zal op basis van voortschrijdend inzicht kunnen worden bijgesteld en verfijnd. De uitwerking is (...) een groeiproces." (2000). En: "Het management van ScNS is verantwoordelijk voor de integrale exploitatie van het sportcentrum. Integraal management op het ScNS veronderstelt een *overdracht* van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen van de gemeente naar het management op het sportcentrum. (...) Een vorm van verzelfstandiging is noodzakelijk."

In 2001 roept DMO stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl in het leven. De stichting heeft tot doel: oprichting van een aantal sportcentra nieuwe stijl, volgens het concept dat door Prymaplan is beschreven. Ook is het doel: verspreiding van informatie gericht op uitbreiding van het aantal sportcentra nieuwe stijl.

Een stichtingsvorm heeft volgens DMO een onafhankelijke positie met als doel ScNS te depolitiseren, dat wil zeggen: uit het spanningsveld centrale stad - stadsdelen te houden. DMO wil voorkomen dat de regie te centralistisch wordt, het project speelt zich immers af op accommodatieniveau. Het verzelfstandigen van een accommodatie is, ook volgens DMO, een zaak van het stadsdeel. Daarmee komt de kern van het advies van Prymaplan (verzelfstandiging, ondernemerschap) ook bij de stadsdelen te liggen. DMO ziet als bijkomend voordeel van een stichting, dat deze ook haar aandacht kan richten op stadsdelen die geen pilot hebben.

De stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl formuleert vier 'kenmerken' van een sportcentrum nieuwe stijl, die bedoeld zijn als kapstok voor het concept Sportcentrum Nieuwe Stijl zoals de stichting dat voor ogen heeft. Bovendien vormden de vier kenmerken de basis van de werkplannen van de projectleiding.

Noot 3 DMO vraagt in 1999 aan organisatieadviesbureau Prymaplan om het concept en organisatie van ScNS nader in te vullen en advies te geven met betrekking tot de selectie van een pilotlocatie.

Noot 4 Dienst Welzijn Amsterdam.

Het gaat om de volgende vier kenmerken:

- 1 Zelfstandige, *min of meer* 'ondernemende' organisatie, die verantwoordelijk is voor het beheer en de exploitatie van de sportvoorzieningen, de coördinatie van het sportaanbod, en eventuele andere uitvoerende taken, zoals verenigingsondersteuning.
- 2 Breed en flexibel sportaanbod. Breed en divers aanbod van sportactiviteiten, zowel georganiseerd, ongeorganiseerd, anders georganiseerd als commercieel.
- 3 Sterke sportinfrastructuur. Eén sportloket, samenwerking met en tussen verenigingen, verenigingsondersteuning en (andere) gezamenlijke faciliteiten, samenwerking van de sport met aanpalende sectoren.
- 4 Multifunctionele, kwalitatief hoogwaardige sportaccommodatie. De multifunctionele accommodatie is goed bereikbaar, toegankelijk en heeft een aangenaam verblijfsklimaat.

2.3 Locatiekeuze pilots

Een volgend belangrijk beslismoment is de selectie van kansrijke locaties voor ScNS. DMO kiest voor pilots op twee sportparken in Amsterdam. Negen stadsdelen tonen aanvankelijk interesse voor ScNS. Prymaplan adviseert de selectie van de pilots te baseren op:

- De aanwezigheid van voldoende draagvlak (politiek, ambtelijk, sportverenigingen en –bonden, particuliere exploitanten).
- De mogelijkheden van de sportaccommodatie.
- De lokale markt (potentie).

Verzelfstandiging is geen selectie criterium bij de keuze van sportparken die in aanmerking komen voor ScNS, terwijl Prymaplan dit wel als een belangrijke randvoorwaarde presenteert van de organisatieverandering op een Sportpark Nieuwe Stijl..

Prymaplan doet een eerste globale selectie en komt daarbij uit op vier sportparken⁵. Daarna volgen uitvoerige gesprekken met de geselecteerde stadsdelen. Twee locaties komen uiteindelijk als even geschikt uit de bus qua omvang, problematiek en functionaliteit: de Eendracht in stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer en sportpark Ookmeer in stadsdeel Osdorp. De betreffende stadsdelen tonen 'groot bestuurlijk enthousiasme en substantiële ambtelijke betrokkenheid'. Op beide sportparken is er planvorming rond multifunctionele accommodatie⁶. Uiteindelijk kiest DMO er in 2000 voor om op beide locaties een pilot te starten. Juli 2003 start de pilot Sportpark Eendracht Nieuwe Stijl (SENS) en 1 januari 2004 volgt Sportcentrum Ookmeer Nieuwe Stijl (SON). De pilots krijgen een looptijd van drie jaar. DMO voorziet wel dat een 'dubbel experiment' het er lastiger op maakt, aangezien de dienst haar aandacht en energie moet verdelen over twee locaties.

Noot 5 Sportpark Ookmeer, Sportpark de Eendracht, Sportpark Jan van Galenstraat en het Bijlmersportpark.

Noot 6 Op SENS duurt de planvorming tot op de dag van vandaag voort. Op SON wordt de bouw uitgesteld van 2007 naar 2010.

2.4 Aanstelling projectleider ScNS

Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl stelt in eerste instantie een projectleider aan voor ScNS in Amsterdam. Deze persoon voorziet, naast zijn projectleiderschap voor de twee pilots, ook de overige stadsdelen van Amsterdam van advies en informatie. Samen met zowel de pilot-stadsdelen als met andere geïnteresseerde stadsdelen, zoals Oost-Watergraafsmeer, Slotervaart – Overtoomse Veld en Amsterdam Zuidoost, werkt hij aan planvorming rond ScNS.

Het zwaartepunt ligt in het begin bij de onderhandelingen met stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer bij de inhoud van het projectplan, dat als basis moet dienen voor de pilot ScNS op sportpark de Eendracht. Stichting ScNS heeft aanvankelijk de beschikking over de subsidiemiddelen en bezit daarmee een sturingsmiddel. Het overleg tussen de stichting en het stadsdeel Geuzenveld Slotermeer verloopt dusdanig moeizaam dat de stichting in april 2003 de subsidierelatie met de stadsdelen teruglegt bij DMO.

Ook het vertrek van de aangestelde projectleider (na ongeveer een jaar) hangt samen met de weerstand bij de stadsdelen. Het bestuur en de adviseur hebben vanaf dat moment alleen nog een adviserende rol. Hij wordt in feite de ambassadeur van het gedachtegoed van Sportcentrum Nieuwe Stijl. De uitkomsten legt hij vervolgens terug bij DMO. Zijn product is advies. De adviseur stelt samen met stadsdeel Geuzenveld - Slotermeer en Osdorp projectplannen op voor SENS en SON. Hij neemt hiermee een bemiddelingspositie in tussen het stadsdeel en DMO. De sportverenigingen op beide pilotparken worden in deze fase door de adviseur geïnformeerd over ScNS ontwikkelingen en de inzet die dat van hen vraagt. Ook gaat de adviseur in gesprek met andere stadsdelen om ook daar de kansen te onderzoeken voor en advies te geven over ScNS.

2.5 Afstemming DMO, stichting ScNS en pilot stadsdelen

Zoals we hierboven hebben aangegeven verliep de communicatie tussen stadsdeel Geuzenveld- Slotermeer en stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl / DMO vanaf het begin moeizaam.

Een complicerende factor voor de pilot ScNS is dat gelijktijdig met het opstarten van Sportcentrum Nieuwe Stijl verkiezingen bij de stadsdelen en bij de centrale stad plaatsvinden. Zowel bij stadsdeel Geuzenveld Slotermeer als bij de centrale stad vindt er een politieke machtswisseling plaats, wat er toe leidt dat Sportcentrum Nieuwe Stijl minder hoog op de agenda komt.

DMO betitelt de projectplannen als angstig en niet erg vernieuwend. De discussie gaat vooral om concrete afspraken op het sportpark en de rol van het stadsdeel daarin. DMO vindt dat er meer duidelijke en verderstreckende organisatorische keuzes zouden moeten worden gemaakt.

Het overleg rond de pilot in Geuzenveld-Slotermeer raakt in een 'impasse'. DMO raadt, op basis van advies van het stichtingsbestuur ScNS, de toenmalige wethouder Sport van de centrale stad op enig moment zelfs aan om het project te stoppen. Uiteindelijk komt de toekenning van subsidiegelden vanuit DMO geheel niet in het geding, door tussenkomst van de wethouder. In een memo van de centrale stad (DMO Amsterdam) wordt bij het aanbieden van de conceptcontracttekst aan de toenmalige wethouder sport aange-

geven, dat wat betreft DMO de fysieke herinrichting van sportpark de Eendracht als minimale randvoorwaarde wordt gezien, en dat een project anders zinloos is: 'dan kun je de subsidie beter elders inzetten' (juli 2003, DMO).

In juli 2003 tekenen centrale stad, stadsdeel en stichting ScNS uiteindelijk een projectcontract (zie bijlage 1). De formulering van het projectplan voor de pilot ScNS, dient als onderlegger voor de overeenkomst. De overeenkomst verwijst naar een projectplan waar veel om te doen is geweest. Als (politiek) compromis formuleert DMO de inspanningsverplichtingen van het stadsdeel met betrekking tot de pilot heel vaag. Ook vermeldt DMO in de projectovereenkomst geen maatregelen bij niet nakomen van de afspraken. De jaarlijkse subsidieverantwoording aan DMO geldt als enig sturingsinstrument.

DMO geeft de verantwoordelijkheid voor de pilots in feite uit handen: "Het stadsdeel is projecteigenaar en levert de projectleider t.b.v. de coördinatie van het project". De veranderingen die nodig zijn om Sportcentrum Nieuwe Stijl van de grond te krijgen, raken de kern van de rol van de stadsdelen in het accommodatiebeleid voor sport. De uitvoering ligt volledig bij de stadsdelen, het stadsdeel moet het 'zelf doen', aldus de wethouder van de centrale stad destijds. De centrale stad is daarmee voor het welslagen van de pilot volledig afhankelijk van het stadsdeel.

Stadsdeel Osdorp wil op dat moment ook graag beginnen met haar pilotproject. Bij DMO en stichting ScNS leeft de hoop dat het overleg daar soepeler zal verlopen, daarom start reeds na enkele maanden de volgende pilot: SON. DMO en stadsdeel Osdorp stellen geen projectcontract op voor SON. DMO volstaat met een beschikking op het projectplan.

2.6 Aanstellen lokale projectleiders SENS en SON

Voor de uitvoeringsfase (2003-2007) is de positie van de lokale projectleiders van belang. De stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer en Osdorp stellen ieder een projectleider aan die de opdracht krijgt op de geselecteerde sportparken een Sportcentrum Nieuwe Stijl te realiseren. De projectleiders maken onderdeel uit van de ambtelijke structuur binnen het stadsdeel.

In stadsdeel Osdorp legt de projectleider verantwoording af aan het sectorhoofd stadsdeelwerken, rapporteert aan het wethoudersoverleg, rapporteert aan de stuurgroep ScNS Ookmeer en valt onder de functionele verantwoordelijkheid van het sectorhoofd Stadsdeelwerken. De projectleider SON zit daarmee erg laag in de organisatie. Er is geen plek gereserveerd voor (een afgevaardigde van) verenigingen in de projectorganisatie. Evenals in Geuzenveld blijkt dus ook in Osdorp de praktijk weerbarstig. Hier krijgt de lokale projectleider evenmin voldoende gewicht mee en is er weinig politieke durf om veranderingen door te voeren. Het projectplan is weinig concreet.

De projectgroep van SENS is iets anders georganiseerd, meer los van hiërarchische verhoudingen. De projectleider had daardoor in de praktijk veel meer handelingsvrijheid, maar niet meer bevoegdheden.

In de evaluatie van de pilots concludeert DSP in 2008 dat mede hierdoor niet het gewenste ondernemende klimaat is ontstaan waarin daadkrachtig en voortvarend gewerkt kon worden aan de doelstellingen van Sportcentrum Nieuwe Stijl.⁷ 'Beide pilots zijn moeizaam van de grond gekomen doordat de lokale projectleiders niet over voldoende sturingsmiddelen (geld, gezag, 'gewicht', verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden) beschikken. Zij maken beiden deel uit van de ambtelijke organisatie van de stadsdelen, waardoor zij tevens gehouden zijn aan het reguliere sportbeleid van de stadsdelen. In deze ambtelijke cultuur is het uitermate lastig gebleken om ondernemerschap op de sportparken te stimuleren, zowel ten aanzien van de exploitatie en het beheer, als richting verenigingen en andere potentiële gebruikersgroepen.'

Op uitvoeringsniveau stemmen de projectleiders van de pilots regelmatig hun activiteiten af, op beleidsniveau niet. Hoewel bij aanvang van het project wel is verzocht aan de betrokken beleidsmedewerkers hier ruimte voor vrij te maken. Stadsdelen die niet aan de pilot meedoen worden geïnformeerd over de pilots, maar hebben geen actieve rol rond ScNS.

Jaarlijks rapporteren de betreffende stadsdelen aan DMO op basis waarvan DMO de inzet van subsidiegelden voor ScNS heroverweegt. De basis waarop dit gebeurt zijn inhoudelijke verslagen, waarin het stadsdeel vermeldt wat er allemaal is gerealiseerd met ScNS en wat ze nog gaat doen. Een evaluatie over de mate waarin de stadsdelen erin slagen ScNS in te richten en of de inspanningen aan dit doel bijdragen blijft achterwege.

2.7 Sportverenigingen en beheerstichtingen

Een uitgangspunt van Sportcentrum Nieuwe Stijl is dat sportverenigingen hun eigen karakter behouden. De bedoeling is dat hen taken uit handen wordt genomen, waardoor zij zich kunnen richten op hun kerntaak: organiseren van sport. De exploitatie van de accommodaties moet zodanig worden aangepast, dat sneller op de wisselende behoeften van sporters kan worden ingespeeld. Daarbij wordt het goede van de verenigingsstructuur behouden, zoals het vrijwilligerswerk. Het studentensportmodel dient als voorbeeld. Een dergelijke organisatievorm werkt met de inzet van professionele krachten en kent een overkoepelende organisatie. Dit heeft gevolgen voor de sporter, de sportvereniging en de gemeente.

Verenigingsondersteuning

Zowel bij SENS als bij SON vindt verenigingsondersteuning van DMO Amsterdam plaats. Het doel van verenigingsondersteuning wordt omschreven als: 'sportverenigingen worden zoveel mogelijk geholpen bij het organiseren van sport en zij worden zoveel mogelijk ontlast van alle beslommingen eromheen. Het project Verenigingsondersteuning op sportpark Eendracht gaat vanaf begin 2004 van start, op Ookmeer vanaf augustus 2004 voor de duur van 3 jaar. Verenigingsondersteuners maken een analyse van de verenigingen op het sportpark, de succes- en faalfactoren. Tevens gaan zij vraaggericht met de verenigingen aan de slag. Zij zijn aanwezig op sportparkbrede informatieavonden met verenigingen. Verenigingsondersteuning werkt nauw samen met de projectleiders op de betreffende sportparken. Uit evaluatieverslagen van verenigingsondersteuning over de verenigingsondersteuningprojecten op SON en SENS (DMO 2005) blijkt dat de sport-

Noot 7 Evaluatie pilots (maart 2008):

verenigingen hun knelpunten goed in beeld hebben, maar geen inzicht hebben in wat voor hen oplossingsrichtingen zijn. De sportverenigingen op het sportpark reageren afwachtend op de plannen rond het sportpark.

De aangestelde adviseur ScNS vertrekt na circa een jaar – onder andere vanwege de eerder genoemde strubbelingen tussen centrale stad en stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer – en in de overbruggingsperiode tot de stichting een nieuwe adviseur heeft aangenomen, ligt het contact met verenigingen stil. Dat duurt een aantal maanden, totdat één verenigingsondersteuner van DMO deze leemte invult. De projectleiders van de pilots van de stadsdelen voeren bij aanvang gesprekken met de sportverenigingen op de sportparken ScNS. In deze gesprekken worden plannen voor ScNS uiteen gezet en wordt het belang van samenwerking naar voren gebracht. Ook organiseert het stadsdeel sportparkbrede bijeenkomsten om ideeën voor invulling van activiteiten rond ScNS voor te leggen aan verenigingen, en om samen met deze verenigingen te brainstormen over mogelijke activiteiten. De verenigingen worden verder niet meer betrokken in de planvorming.

Na de pilotperiode van 3 jaar stopt het contact tussen de verenigingen en de projectleider op SENS, er vindt geen terugkoppeling plaats over ideeën en vervolg richting sportverenigingen. Ook op SON vindt geen terugkoppeling plaats richting verenigingen over de pilotperiode. Overigens wel naar DMO.

Verenigingen op SON en SENS die bij het onderzoek waren betrokken merken het volgende op over ScNS:

Aantrekkelijker maken

Voor de verenigingen staat voorop dat om meer mensen richting het sportpark te krijgen, eerst het sportpark een aantrekkelijk plek moet worden om te bezoeken. Daartoe moet het park aangepast worden aan de nieuwe manier van sporten, dat houdt voor hen in minder verenigingselementen en meer commerciële activiteiten, zoals bedrijfsactiviteiten, horeca en kinderopvang. Zij vinden het betrekken van het bedrijfsleven van belang om als vereniging financieel gezond te blijven.

Doorpakken

Om ScNS vervolgens te laten slagen zijn er mensen met daadkracht nodig, die 'kunnen doorpakken'. De drijfveer moet iemand buiten de verenigingen zijn; een 'zwaargewicht' en een constante factor. Iemand die in staat is snel te schakelen en die activiteiten voor verenigingen in projectvorm weet aan te bieden. En iemand die komt met concrete, realistische en financieel haalbare plannen.

Regie door stadsdeel

Het stadsdeel moet zorgen voor een goede sportinfrastructuur: aanpassingen aan de accommodatie, onderhoud, faciliteiten (gezamenlijk administratiekantoor) en promotionele activiteiten. De overkoepelende functie van het stadsdeel heeft volgens één van de verenigingen een positief effect op het stand houden van het overleg tussen de clubs. Mogelijk zou zij ook iets kunnen betekenen in de vrijwillige inzet van mensen in het stadsdeel die geen werk hebben. DMO en de stadsdelen zouden meer samen kunnen optrekken en één lijn trekken richting verenigingen.

Doelgroepen bepalen

De verenigingen geven aan dat het van belang is om eerst de doelgroepen van het sportpark goed te definiëren, en vervolgens het sportaanbod, infrastructuur en beheervorm hierop aan te passen.

Club denkt mee en voert uit

De rol die verenigingen voor zichzelf zien in Sportcentrum Nieuwe Stijl is mee denken over ScNS, invulling geven aan het programma en zorgen voor goede communicatie met andere verenigingen. De verenigingen zien voor het stadsdeel een rol weggelegd in het inzichtelijk maken van de problematiek van verenigingen en in het vinden van een manier waarop sport ingezet kan worden om tegelijkertijd maatschappelijke problemen en problemen bij verenigingen aan te pakken.

2.8 ScNS in andere stadsdelen

In de planvorming rond de pilots ScNS werd er op ingezet, dat de stichting ScNS ook andere stadsdelen binnen Amsterdam zou kunnen bedienen. Deze mogelijkheid werd opgehouden, aangezien er aanvankelijk veel stadsdelen enthousiast reageerden op de ontwikkelingen. Wat heeft zich nu gedurende de tien jaar van ScNS in de andere stadsdelen afgespeeld? En hoe beoordelen deze stadsdelen dit?

Vanaf 2003 verstrekt de adviseur Sportcentrum Nieuwe Stijl adviezen aan andere stadsdelen. Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl heeft een extra budget met als label 'onderzoek en voorbereiding nieuwe vormen van beheer en exploitatie'. Met dit budget worden in 2008 adviezen verstrekt aan stadsdeel Zuidoost, stadsdeel Zeeburg, stadsdeel Oost - Watergraafsmeer en stadsdeel Slotervaart-Overtoomse veld. Zo wordt er onderzoek uitgevoerd naar een adequate beheervorm voor sportpark Sloten en wordt er onderzoek gedaan naar een sportbedrijf Groot Oost ⁸(een verzelfstandigd sportbedrijf voor de stadsdelen Oost – Watergraafsmeer, Zeeburg en eventueel andere omliggende stadsdelen en gemeenten).

Vóór 2007 weten de adviseur van ScNS, DMO en de stadsdelen elkaar te vinden, zo blijkt uit de jaarverslagen van stichting ScNS. De adviseur Sportcentrum Nieuwe Stijl houdt kantoor op de afdeling Sport van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.

Amsterdam Zuidoost

Stadsdeel Amsterdam Zuidoost heeft aanvankelijke weinig betrokkenheid met ScNS. In 2007 en 2008 heeft stadsdeel Zuidoost wel nauw contact met DMO en met Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl, op verzoek van het stadsdeel, in verband met de ontwikkeling van het Bijlmersportpark. Er wordt in Zuidoost een geheel nieuw sportpark ontwikkeld, waardoor kansen op modernisering ontstaan. Het stadsdeel overlegt met nog een aantal stadsdelen over kennis en ideeën rond beheer en exploitatie van sportparken. De beleidsmedewerker voorziet problemen met betrekking tot politiek draagvlak voor de plannen, aangezien de positie van verenigingen mogelijk in geding is.

Noot 8 Adviesrapport draagvlak voor een sportbedrijf Amsterdam Groot Oost

Slotervaart – Overtoomse Veld

Stadsdeel Slotervaart – Overtoomse Veld combineert een fysiek vernieuwingstraject op sportpark Sloten met een aanpak gericht op vernieuwing van het sportaanbod en verbeteren van de bespelingsgraad. Het project is geen officiële pilot en heeft een beperkte omvang. Wel is het project drie jaar lang gesubsidieerd door DMO. Via een intentieverklaring zijn afspraken vastgelegd tussen de stichting en het stadsdeel met betrekking tot accommodatie en onderzoek naar een nieuwe beheervorm. Dit onderzoek is uitgevoerd en bracht naar voren dat er eerst een duidelijke visie op het sportpark moet komen, alvorens je een passende beheersvorm kunt kiezen.

Het stadsdeel werkt momenteel aan een visie en de uitwerking van het plan van aanpak voor het sportpark. Het is niet gelukt om verenigingen te versterken en de problematiek aan te pakken. De betrokken ambtenaren geven aan dat het sportpark een park moet worden met een vernieuwend sportaanbod, sterke verenigingen, passende accommodatie en goed bereikbaar. Om beoogde doelen te bereiken zijn sport-minded bestuurders nodig, sportbeleid, geld en politiek draagvlak. Voor het politiek draagvlak geldt dat de sportverenigingen van Nieuw Sloten een sterke politieke lobby hebben in de raad.

Oost - Watergraafsmeer

Stadsdeel OWGM heeft vanaf de oprichting van stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl contact met de adviseur van de stichting. Gezamenlijk wordt bekeken hoe de situatie in het stadsdeel is, waar mogelijkheden liggen en wat betrokken partijen kunnen betekenen. Het stadsdeel heeft de verschillende onderdelen rond sport centraal georganiseerd en heeft in die zin aan een belangrijke voorwaarde voldaan voor het welslagen van een vorm van Sportcentrum Nieuwe Stijl. De afgelopen jaren heeft het stadsdeel vooral veel geïnvesteerd in accommodatieontwikkeling. Volgende fases zijn de aanpak van verenigingen en het aanstellen van sportparkmanagers. Vanwege bestuurlijke omstandigheden en een bezuinigingsronde laat dit langer dan gewenst op zich wachten.

Twee jaar geleden is er een expertmeeting georganiseerd in samenwerking met Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl en stadsdeel Zeeburg. Met stadsdeel Oost Watergraafsmeer is er contact over het sportparkmanagement van Drieburg en financiert de stichting het onderzoek naar een sportbedrijf Groot Oost. Stadsdeel OWGM heeft bij het realiseren van haar plannen met de sportparken in het stadsdeel en in het belang van de sport voor heel Amsterdam vooral behoefte aan een visie op het ruimtegebruik voor de gehele stad. Het stadsdeel heeft gebrek aan ruimte, terwijl andere stadsdelen juist een overschot aan velden zouden hebben.

3 Sportcentra 'Nieuwe Stijl' buiten Amsterdam

Ook elders in het land vinden vernieuwende initiatieven plaats op het gebied van sportaccommodatie en – organisatie. Wij hebben drie lokale cases van 'nieuw' sportparkmanagement elders in het land onderzocht met het oog op relevante succes- en faalfactoren waar Amsterdam haar voordeel mee kan doen. De drie cases, die in de bijlage uitgebreid beschreven staan, voldoen aan de belangrijkste uitgangspunten van Sportcentrum Nieuwe Stijl: 'min of meer' zelfstandige organisatie, flexibiliteit en eigentijds sportgebruik.

Welke ontwikkelingen rond Sportcentrum Nieuwe Stijl hebben zich buiten de pilots in Amsterdam afgespeeld?

3.1 Sportcomplex Eindhoven Noord

Een krachtig punt van Sportcomplex Eindhoven Noord (SEN) is dat de gemeente vanaf het begin voor dit park een totaal andere heeft koers gevaren. De gemeente heeft het sportparkmanagement de positie en middelen gegeven om zelfstandig en ondernemend op te treden. Een tweede succesfactor in het parkmanagement is dat het sportpark wordt geleid door een daadkrachtige gebiedmanager.

De positie van de sportparkorganisatie is versterkt ten opzichte van de oude situatie, doordat zij een eventueel positief saldo op het budget zelf mag bestemmen. Zij heeft onder meer hierdoor de mogelijkheid om te sturen en te overtuigen. Een praktijkvoorbeeld hiervan is het aanbieden van nieuwe kleding bij fusie van verenigingen. Het biedt het sportparkmanagement de mogelijkheid om snel en zelfstandig te handelen. Met eventuele 'winst' is een laagdrempelig aanbod mogelijk, dat wil zeggen, tegen lage tarieven.

De gemeente heeft tegelijkertijd fors geïnvesteerd in accommodatieverbetering en – verandering, vanuit de gedachte een aantrekkelijk en uitnodigend sportpark te bieden.

Een andere succesfactor van SEN is dat het beschikt over een ondernemende organisatie, met gedreven mensen die zich ook buiten 'kantooruren' inzetten. Daardoor speelt zij goed en snel in op de vraag. Het is van belang om bij de realisatie van accommodatie niet alleen oog te hebben voor de huidige gebruiker, maar juist ook voor mogelijke toekomstige veranderingen in omgeving en populatie en voor kansen voor gezamenlijk gebruik. Het binden van het bedrijfsleven aan het sportpark is voor Eindhoven een belangrijk onderdeel van de behaalde resultaten. De exploitant geeft aan dat het belangrijk is om te werken aan naamsbekendheid en positionering ook in het kader van innovatie rond sport.

De gebiedsmanager van het sportpark geeft aan dat de nieuwe werkwijze tot een meer zakelijke benadering van sportparkmanagement leidt, waarbij er meer oog moet hebben voor de prijs-kwaliteitverhouding, richting gebruikers van het sportpark en ook richting verenigingen. Wat niet wil zeggen dat aandacht voor de verenigingsstructuur niet belangrijk blijft. Thema's waar met verenigingen over gesproken wordt zijn: het kennen van de eigen leden, het maken van duidelijke afspraken over wat lidmaatschap inhoudt en het achterhalen van redenen waarom leden afhaken.

Actieve vrijwilligers van de verenigingen op het park worden regelmatig overvraagd. Zij zijn geholpen met coaching door professionals op kadervorming en kaderwerving. Wanneer verenigingen te groot worden zou men over kunnen gaan op professioneel kader, zoals gezamenlijke administratie.

3.2 Sportboulevard Enschede

Sportboulevard Enschede (SBE) is een samenwerkingsverband tussen 14 verenigingen, een particuliere fysiotherapiepraktijk (fysio-gym), basisscholen (18) en de gemeente Enschede. Sporten die op het sportpark worden aangeboden, zijn: voetbal, handboogschieten, atletiek, triatlon, wielersport, korfbal, hockey, petanque/ jeu de boules, tennis, nordic walking, e-sporting, judo.

Samen met de verenigingen is de Sport Zapp Card opgezet. Deze kaart houdt in dat kinderen (en recent ook volwassenen) 5 van de aangeboden sporten op het park selecteren. Elke sport beoefenen zij 4 keer. Op deze manier sporten kinderen 20 keer op het sportpark zonder lid te hoeven worden van een vereniging. De sportkaart kost 10 euro en wanneer men lid wordt van een vereniging, wordt dit geld geretourneerd (helpt sportboulevard, helpt vereniging). Met de deelnemende verenigingen zijn afspraken gemaakt over het aantal kinderen dat per keer kan deelnemen en wanneer de inloop plaats vindt. Er is een speciaal computer programma ontwikkeld voor de administratie en de indeling van de deelnemers. Elke vier weken wordt een planning gemaakt voor de sportkaarthouders en gaan mails hierover richting de trainers en de sportkaarthouders zelf.

Het sportpark is semi-openbaar. De meeste velden zijn overdag open, waardoor mensen hier ongeorganiseerd kunnen sporten. Bepaalde velden zijn altijd toegankelijk (voetbal), andere niet (atletiek). Beheer is nu per vereniging georganiseerd, dit zou in de toekomst gezamenlijk georganiseerd kunnen worden. Sommige verenigingen hebben een beheerder. In samenwerking met de gemeente wordt er gewerkt aan een opener en aantrekkelijker uiterlijk van het sportpark. Nu al zijn stukken terrein opener geworden door het weghalen van struiken.

Na de benoeming tot 'Proeftuin Nieuwe Sportmogelijkheden' is een stichting opgericht. Het stichtingbestuur bestaat uit een aantal vrijwilligers (leden van verenigingen en mensen daarbuiten). De nieuwe organisatiestructuur was in het begin gecompliceerd. Het bestuur moest aan alle verenigingen verantwoording afleggen. Nu wordt er een onafhankelijke raad van toezicht ingesteld die het stichtingsbestuur controleert. Deze raad zal bestaan uit zeven mensen. Drie mensen van verenigingen en vier onafhankelijke mensen, zwaargewichten uit verschillende takken van de samenleving.

De stichting heeft een manager, een directeur en een sportinstructrice ingehuurd. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse coördinatie. Deze organisatievorm functioneert goed, vanwege de korte lijnen tussen beleid en uitvoering.

De proeftuin is op dit sportpark nog niet zo lang geleden van start gegaan. Het is daardoor wat lastiger dan bij het voorbeeld uit Eindhoven om over succesfactoren te spreken. Wel kan er geconstateerd worden dat er een eerste start is gemaakt van activiteiten gericht op een vernieuwend en aansprekend aanbod. De verenigingen in samenwerking met de gemeente zijn klein begonnen, en willen goede elementen langzamerhand uitbouwen.

3.3 Sportpark De Pelikaan Zwolle

In 2001 is een initiatief ontstaan tussen de verenigingen HTC (voetbal), ZM-HC (Hockey), Oranje Zwart (korfbal) en ZTC De Pelikaan. De verenigingen willen krachten bundelen op een aantal gebieden, zoals parkeren en gebruik van faciliteiten. Uit het gezamenlijke overleg wordt de stuurgroep De Pelikaan gevormd. Er zijn veel ideeën, maar verenigingen zijn te druk met de eigen club om de samenwerking te trekken. Sportservice neemt de coördinatie op zich en zorgt voor een onafhankelijke voorzitter. Er wordt samenwerking gezocht met ROC Landstede, dat sinds vorig jaar op 200 meter afstand van het sportpark is gevestigd.

Vanaf 2007 wordt de Pelikaan erkend als 'Proeftuin Nieuwe Sportmogelijkheden' van NOC*NSF. Het doel van de proeftuin is professionaliseren en het verbreden van het sportaanbod voor verschillende doelgroepen.

Sportpark De Pelikaan heeft een stevige uitgangspositie vanwege het verenigingsinitiatief op het sportpark. Dit vormt een goede basis voor verdere ontwikkelingen. Met het aanstellen van een verenigingsmanager, onder andere met middelen van NOC*NSF in het kader van de proeftuinen, is er momenteel professionele aansturing. De verenigingsmanager neemt de verenigingen taken uit handen, zodat de verenigingen zich meer op hun sport kunnen richten. Daarnaast stelt de gemeente middelen beschikbaar voor accommodatieontwikkeling. De aantrekkelijkheid van het sportpark werkt motiverend voor de inzet van de verenigingen. Zij zien waar zij het voor doen. De nieuwe werkwijze levert kortom voordelen op voor verenigingen. Er is nu volop enthousiasme en bewustzijn bij verenigingen over uitbreiding van sportactiviteiten buiten de verenigingsactiviteiten en buiten het reguliere verenigingsseizoen.

Sponsoring en verhuur gebeurt door verenigingen zelf, hoewel verhuur ook via de verenigingsmanager kan lopen. Afhankelijk van beschikbare tijd regelt de verenigingsmanager ook collectieve sponsorregelingen. Rabobank is onlangs voor 4 jaar partner geworden van de stichting. De verenigingen hebben behoefte aan ondersteuning op het gebied van promotie, en zouden dit graag collectief oppakken.

3.4 Conclusie case-study

Een duidelijke taakafbakening tussen sportparkmanagement en sportverenigingen zorgt voor de mogelijkheid om duidelijke afspraken te maken over verantwoordelijkheden. Zo is in Eindhoven de gemeente altijd de coördinator van het sportprogramma op het sportpark, en zorgen de verenigingen voor de invulling ervan.

Een aantrekkelijk sportpark draagt sterk bij aan de mogelijkheden en de motivatie van betrokkenen om deel te nemen. Het is van belang dat het park aantrekkelijk en toegankelijk wordt, ook voor niet verenigingsleden. Succesvol blijkt, tot slot, ook het betrekken van bedrijven bij het sportpark, voor sponsoring en bedrijfssport en als cofinancier van maatschappelijke activiteiten.

De drie landelijke voorbeelden laten zien dat de beschikking over sturingsmiddelen (geld, gezag, 'gewicht', verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden) om op sportparkniveau te kunnen ingrijpen een doorslaggevende rol spelen. De drie verschillende situaties hebben gemeenschappelijk dat een

situatie van 'afstand' is gecreëerd of ontstaan, waardoor de ambtelijke organisatie van de gemeente niet in de weg staat, en daadkrachtig optreden mogelijk is. Zo wordt ondernemerschap op de sportparken gestimuleerd, zowel ten aanzien van de exploitatie en het beheer, als richting verenigingen en andere potentiële gebruikersgroepen.

Het sportparkmanagement in genoemde voorbeelden wordt ingevuld door 'een zwaargewicht', die vertrouwen geniet vanuit de politiek en aan de slag kan gaan met projectmiddelen (proeftuinen). De manager is de trekker van het geheel en heeft mandaat om besluiten te nemen binnen de grenzen van het contractmanagement, onder andere door middel van eigen beheer van financiën. Alternatief is een vertegenwoordiging van verenigingen, zoals in Zwolle, waardoor de organisatie beslissingen kan nemen voor alle verenigingen op het sportpark. Sportverenigingen zien voordelen in gezamenlijke regelingen op het gebied van inkoop, energie, beveiliging en promotie. Zij zijn zelfs bereid om hiertoe het eigen bezit op te geven en in handen te geven van de gemeente.

4 Conclusies

Het concept

Het concept van Sportcentrum Nieuwe Stijl staat bij geen van de betrokken partijen ter discussie. De problematiek die aanleiding heeft gegeven tot ScNS is nog altijd actueel. De wijze waarop het in Amsterdam op de twee pilotparken is geïmplementeerd heeft echter niet geleid tot de vooraf beoogde resultaten. Dat DMO er samen met de stichting en met de stadsdelen er niet in is geslaagd om een ScNS neer te zetten kan worden toegedicht aan stappen en keuzen die *niet* gemaakt zijn, zoals het in enigerlei vorm verzelfstandigen van de sportparken zodat een verantwoordelijk parkmanager zelfstandig en ondernemend aan de opdracht tot vorming van een sportcentrum Nieuwe Stijl kan werken.

Het proces rond ScNS kenmerkt zich door een gebrek aan draagvlak bij de stadsdelen. De centrale stad heeft het concept Sportcentrum Nieuwe Stijl gelanceerd. De stadsdelen hebben het gedachtegoed en de daarmee samenhangende consequenties echter nooit volledig omarmd. Voor de stadsdelen hield ScNS vooral een hoeveelheid (extra) financiële middelen in. Deze middelen zijn vooral ingezet voor uitbreiding van activiteiten op het sportpark, communicatie rond de activiteiten en het betrekken van verenigingen daarbij.

Keuze stichting

Dat er voor de pilots ScNS een stichting in het leven is geroepen is op zichzelf prima. De stichting ScNS verkeerde echter niet in de positie om het concept van ScNS daadwerkelijk te implementeren. De projectleiders hadden te weinig gewicht en sturingsmiddelen. Vanaf het eerste begin verliep de samenwerking met de stadsdelen moeizaam. Betrokken geven aan dat de urgentie en daarmee de politieke durf ontbrak om verdergaande veranderingen op het gebied van organisatie en accommodatie op de betreffende sportparken door te voeren.

Betekenis oprichten stichting

De stichting heeft bij de beleidsmedewerkers sport van de verschillende stadsdelen een zekere mate van bewustwording rond het thema beheer en exploitatie van sportparken tot stand gebracht in Amsterdam. Dat het 'anders' kan is een gegeven geworden, hoe dat vervolgens moet worden ingevuld is echter nog een tweede. Sportcentrum Nieuwe Stijl is een 'merknaam' geworden en de stadsdelen weten waar ze kennis rond dit thema binnen Amsterdam moeten halen.

Advisering en kennisuitwisseling

De adviseur in dienst van de stichting heeft een stabiele, eigen plek gekregen binnen de Amsterdamse sport, met veel kennis over exploitatie en beheer van sportparken. De PR is redelijk goed; DMO heeft ruimte gecreëerd voor kennisdeling en gezamenlijk optreden van stadsdelen rond planvorming. DMO en de stichting hebben met andere woorden een denkproces in gang gezet bij de stadsdelen. De initiatieven van ambtenaren van de stadsdelen die in de richting van ScNS gaan, lopen tot op heden bij de realisatie van de plannen nog altijd aan tegen gebrek aan politieke durf bij lokale bestuurders.

Oorspronkelijke opdracht: niet behaald

De opdracht die de stichting meekreeg, namelijk het inrichten van een Sportcentrum Nieuwe Stijl, heeft zij niet kunnen realiseren. Op geen van de sportparken in Amsterdam is momenteel een Sportcentrum Nieuwe Stijl zoals dat tien jaar geleden werd beschreven. Het bestuur van ScNS geeft aan dat alle ontwikkelingen op de sportparken, zowel organisatorisch als fysiek, 'er ook zouden zijn geweest wanneer de pilots niet hadden plaatsgevonden'.

Geen helder product

De stichting heeft geen concreet product verkocht, het concept ScNS fungeerde als een 'grabbelton', waaruit iedereen naar believen elementen kon kiezen. Ze heeft de pilotstadsdelen te weinig een eindplaatje voorgehouden. Het concept ScNS is niet helder beschreven in een programma van eisen waaraan accommodatie, organisatie en eindresultaat op het sportpark dienen te voldoen.

Geen mandaat bij lokale projectleiders

Een vuist op tafel ontbrak... in feite was er niemand die eens luid en duidelijk liet horen én blijken dat er op doel geschoten moet worden om te scoren. Vanuit de gedachte dat er verschillende uitwerkingen mogelijk zijn om de doelstellingen te behalen is er een lerende organisatie opgezet. Dit had tot gevolg dat er nauwelijks ijkmomenten waren: oftewel, niemand wist precies waar het doel stond. Betrokkenen rond pilot Sportcentrum Nieuwe Stijl zijn onvoldoende met de consequenties geconfronteerd van de nieuwe werkwijze. Verzelfstandiging is door DMO niet als voorwaarde gesteld voor deelname aan ScNS. De lokale projectleiders moesten voor elke beslissing verantwoording afleggen aan het hoofd sport, de lokale projectgroep en uiteindelijk heeft de wethouder het voor het zeggen. Hoe anders is dat bijvoorbeeld in Eindhoven, Sportboulevard Eindhoven Noord (SEN), waar de lokale sportparkmanager van mee af aan een duidelijke opdracht heeft meegekregen en volledig mandaat meekreeg van zijn gemeente. Politiek vertrouwen zorgde ervoor dat het sportparkmanagement beslissingsbevoegdheid kreeg en waar nodig snel kon handelen.

Het Sportplan 2009-2012 is in nauwe samenwerking met de stadsdelen tot stand gekomen, en biedt daardoor mogelijkheden om stadsdelen zich ook aan de doelstellingen rond exploitatie en beheer van sportparken te houden.

5 Beleidscontext en aanbevelingen

5.1 Vooraf: stedelijk sportbeleid

Gezien de voornemens van de gemeente Amsterdam op accommodatiegebied, en het feit dat de pilotperiode van Sportcentrum Nieuwe Stijl inmiddels beëindigd is, is het momentum nu daar om Sportcentrum Nieuwe Stijl in de gemeente Amsterdam een impuls te geven. Het gemeentelijke sportbeleid is voor wat betreft de onderdelen infrastructuur en organisatie hiervoor een uitermate geschikte voedingsbodem.

Het Sportplan 2009 – 2012 van de gemeente Amsterdam geeft weer welke betekenis de sportvoorzieningen hebben voor sport en bewegen in de stad, en welke strategische beleidsvoornemens die betekenis kunnen versterken. Uitgangspunt is dat de sportinfrastructuur moet mee veranderen met veranderende sportvoorkeuren van de Amsterdamse bevolking. De gemeente Amsterdam noemt hierbij expliciet:

- Verenigingen hebben al langere tijd niet meer het monopolie op sportorganisatie.
- Sporters beoefenen hun sport vaker ongebonden, individueel, in het kader van schoolsport, sportbuurtwerk of naschoolse activiteit.
- Relatief veel sportvelden op Amsterdamse sportparken worden onvoldoende door de hurende sportverenigingen benut.

Het achterliggende beleidsdoel hiervan is meer sporters gebruik laten maken van de sportparken. Amsterdam realiseert zich dat de ruimte voor sport in de stad schaars is en derhalve intensief benut moet worden. De beleidsvisie in het Sportplan op de toekomstige rol van de overheid bij beheer en exploitatie van sportparken loopt volledig in de pas met het gedachtegoed achter Sportcentrum Nieuwe Stijl, zoals dat ooit is geformuleerd. De veranderende rol van de centrale stad en stadsdelen wordt als volgt voorgesteld:

- Van beheerder naar regisseur.
- Stimuleren van multifunctioneel gebruik van accommodaties.
- Vinden van evenwicht tussen verschillende groepen sporters.
- Gebruik van sportvelden: geen exclusief recht meer van sportverenigingen.

Om te bevorderen dat de accommodaties meer kwaliteit krijgen en multifunctioneel worden, en het gebruik intensiever en meer divers, acht de gemeente Amsterdam meer ondernemerschap bij exploitatie en beheer noodzakelijk. Dat is mogelijk door middel van enige vorm van verzelfstandiging van beheer en exploitatie. Ook hiervoor schetst de gemeente een aantal contouren in het Sportplan:

- Maatwerk per voorziening (sportpark).
- Aanstelling van proactieve, ondernemend ingestelde sportparkmanagers.
- Vervanging van traditionele clubhuizen door sportverzamelgebouwen op sportparken, als thuisbasis voor meerdere sportaanbieders.
- Oog voor de veranderende sportmarkt en ruimte bieden aan sportgerelateerde sectoren zoals het onderwijs, de naschoolse opvangsector, commerciële sport en ongebonden sport.
- Loslaten van traditionele verhuursystematiek van velden door flexibilisering van gebruiksmogelijkheden.

Tegen deze achtergrond kunnen de pilots Sportcentrum Nieuwe Stijl en de initiatieven die in het kielzog daarvan plaatsvinden, gezien worden als proeftuinen respectievelijk voorlopers van dit nieuwe accommodatiebeleid uit het Sportplan. Dit blijkt eens te meer uit de vier pijlers die de gemeente samenvattend beschrijft: een afgewogen, vraaggestuurde inrichting, verbreding en versterking van het sportaanbod, modernisering van beheer en organisatie en optimalisering van gebruik. Deze vier pijlers hangen nauw met elkaar samen. De visie in het Sportplan op sportparken is in die zin 'integraal' en stemt overeen met de ideeën achter Sportcentrum Nieuwe Stijl.

5.2 Stappenplan

Het gangbare sportaccommodatiebeleid van centrale stad en stadsdelen is verouderd. De tijd dat sportverenigingen jaar in jaar uit het alleenrecht op het gebruik van velden hebben, ongeacht veranderingen in hun ledenaantallen, is voorbij. Sportvoorkeuren van Amsterdammers veranderen, en daarmee ook de behoefte aan velden, naar tak van sport, omvang en duur van gebruik. Het accommodatiebeleid van de gemeente Amsterdam, inclusief het beleid voor clubhuizen op sportparken, dient daarop afgestemd te zijn. Centrale stad en stadsdelen moeten zorgvuldig met de schaarse buitenruimte voor sport omgaan. Uitgangspunt dient te zijn dat Amsterdammers moeten kunnen kiezen voor verschillende takken van sport die in de buitenruimte, op de velden of banen, beoefend worden. En dat zij daarvoor niet de hele stad voor moeten afreizen. In dit perspectief van een meer flexibel en marktgericht sportaccommodatiebeleid is sportcentrum nieuwe stijl een actueel concept.

Tot op heden is het echter onvoldoende gelukt om sportcentra nieuwe stijl op bestaande sportparken te ontwikkelen; zoveel is ook duidelijk. De stichting heeft haar opdracht inmiddels teruggegeven aan de wethouder Sport (brief Sportcentrum Nieuwe Stijl 26 augustus 2008).

Ons inziens dienen de volgende stappen afgelegd te worden om een impuls aan de implementatie Sportcentrum Nieuwe Stijl te geven.

- 1a Besluit tot implementatie van ScNS binnen het reguliere sportaccommodatiebeleid.
- 1b Eenduidige beschrijving van ScNS: opstellen programma van eisen.
- 2a Opstellen implementatieplan.
- 2b Afspraken centrale stad/ stadsdelen over de uitvoering van dit implementatieplan.
- 3a Uitvoering implementatieplan.
- 3b Monitoring en begeleiding bij de uitvoering.

5.3 Besluit en programma van eisen

1a Besluit tot implementatie ScNS

Het is duidelijk dat een meer ondernemend en vraaggestuurd accommodatiebeleid alleen kans van slagen heeft als het bestuur van centrale stad en de stadsdelen zich hierachter scharen. Dit beleid is reeds geformuleerd in het Sportplan. Ook in de beleids- en actieplannen van de stadsdelen moet dit beleid een plaats krijgen.

De bij DMO aangestelde projectleider die verantwoordelijk is voor de implementatie van de voornemens uit het Sportplan dient hierin het voortouw te nemen. De huidige stand van zaken laat zien dat de sportplannen op stadsdeelniveau in de meeste gevallen beperkt blijven tot (uitvoerend) sportstimuleringsbeleid.

De eerste stap die zou moeten worden afgelegd is het agenderen van dit onderwerp op het portefeuillehoudersoverleg Sport, waarin de centrale stad en de DB-leden Sport van de stadsdelen dit onderwerp bespreken. Inzet daarbij moet zijn dat de stadsdelen en de centrale stad besluiten dat het accommodatieconcept van ScNS ook de kern wordt van het nieuwe sportaccommodatiebeleid in de stadsdeelplannen voor sport. Dit wordt voorbereid in het ambtelijk vooroverleg Sport met de hoofden / beleidsmedewerkers Sport van de stadsdelen. Dit dient bestuurlijk bekrachtigd te worden. Het moet immers helder zijn dat dit om bindende afspraken gaat.

1b Programma van eisen ScNS

Parallel hieraan moet een programma van eisen worden opgesteld waaraan sportcentra nieuwe stijl moeten voldoen. Uit de evaluatie is gebleken dat het begrip sportcentrum nieuwe stijl voor meerdere uitleg vatbaar bleek, omdat het zowel betrekking heeft op de accommodatie als op de organisatie van sportbeoefening. Wij bevelen aan een heldere omschrijving te maken van sportcentrum nieuwe stijl. Het lijkt ons raadzaam de reikwijdte van het begrip sportcentrum nieuwe stijl in essentie te beperken tot de accommodatie en de exploitatie hiervan. De organisatie van de gebruikers van de sportparken staat hierbuiten. Daar heeft de overheid immers nauwelijks directe invloed op. Met accommodatiebeleid kan het gebruik van een sportpark overigens wel beïnvloed worden.

De kern van het programma van eisen van sportcentrum nieuwe stijl heeft betrekking op beheer, verhuur en exploitatie van sportparken, en moet ingrijpen op de volgende zaken:

- Optimale, vraaggestuurde benutting van sportparken, waarbij recht gedaan wordt aan veranderende sportvraag.
- Ondernemend ingestelde organisatie van sportparkbeheer en – exploitatie (sportparkmanagement), waarin sprake is van een zekere mate van verzelfstandiging, en waarbij bijvoorbeeld gewerkt wordt met contractmanagement tussen het sportparkmanagement en het stadsdeel.
- Flexibilisering van gebruik- en verhuurmogelijkheden van sportparken.
- Flexibilisering van de inrichting van sportparken, waarbij oog is voor wijzigende sportvoorkeuren van de bevolking (takken van sport, leisure).
- Oog voor nieuwe gebruikers buiten de georganiseerde sport (ongebonden sport, schoolsport, migrantenclubs, naschoolse opvang).

Accommodatie*beleid* is en blijft overigens verantwoordelijkheid van de stadsdelen.

Samengevat: sportparken 'nieuwe stijl' (zoals we ze zouden kunnen noemen) zijn multifunctionele accommodaties onder sportief- maatschappelijk ondernemerschap dat vraaggestuurd opereert. Het moet voor alle betrokkenen - centrale stad, stadsdelen, sportparkmanagement, verenigingen, scholen, welzijn en overige instellingen - duidelijk zijn dat deze sportparken 'nieuwe stijl' betrekking hebben op een vorm van accommodatiemanagement, op het organiseren van een vraaggestuurde exploitatie die recht doet aan de veelzijdigheid van het sportgebruik. De kern hiervan is aangegeven.

Het gaat er niet direct om dat sportverenigingen zouden moeten samenwerken, hun organisatie moeten aanpassen, niet-leden tot hun organisatie moeten toelaten of andere maatregelen die de vereniging als target hebben. Dat zijn geen doelen van sportparkmanagement. Wél kan het sportparkmanagement sportverenigingen benaderen om gezamenlijk bepaalde maatregelen te treffen of om de verenigingen ondersteuning te bieden. Dat is echter de keuze van de exploitant.

De boodschap is aldus: sportparkmanagement (als vervolg op de experimenten met sportcentrum nieuwe stijl) is in de kern gericht op het effectief en efficiënt, maatschappelijk en sportief, benutten van accommodatie, en niet op de organisatie van de gebruikers van die accommodatie. Die organisatie is een verantwoordelijkheid van de sportsector zelf, daarbij eventueel ondersteund door de bonden en lokale overheid.

5.4 Implementatieplan en afspraken maken

2a Implementatieplan

De tweede stap behelst het opstellen van een implementatieplan voor sportparken nieuwe stijl met als vertrekpunt het programma van eisen zoals dat globaal in 8.2 staat beschreven. Dit implementatieplan wordt opgesteld door centrale stad (DMO) en stadsdelen. Het verdient ons inziens aanbeveling hiervoor een kwartiermaker aan te stellen die dit proces op gang brengt en begeleidt.

Stadsdelen zijn zelf verantwoordelijk om een vorm van sportparkmanagement te kiezen die recht doet aan enerzijds genoemd programma van eisen en anderzijds een eigen invulling van het sportaccommodatiebeleid. Daarbij kunnen stadsdelen kiezen uit de volgende vormen van het op afstand zetten van het parkmanagement:

- Verzelfstandiging / privatisering van de exploitatie van het sportpark/ de sportparken.
- Verzelfstandiging van de exploitatie van alle sportaccommodaties van het stadsdeel.
- Verzelfstandiging van de exploitatie van de sportaccommodaties door meerdere stadsdelen gezamenlijk in één sportbedrijf.

Binnen deze varianten is er een goede uitgangspositie om een marktgericht en flexibel sportparkmanagement te voeren waardoor sportcentra nieuwe stijl kunnen ontstaan. De kwartiermaker zal met de stadsdelen moeten onderzoeken welke van deze vormen van verzelfstandiging wenselijk en haalbaar zijn.

Zaken die daarbij al in een vroegtijdig stadium aandacht verdienen, en die de kwartiermaker kan voorbereiden, zijn:

- Enkele modellen beschrijven voor verzelfstandiging van sportparkbeheer c.q. sportparkmanagement, met aandacht voor juridische, sociale, organisatorische, bestuurlijke, financiële en sportgerichte consequenties, ervaringen die er al mee zijn opgedaan en inbedding in het bestaande beleid. Gedacht kan worden aan onderscheid tussen interne en externe verzelfstandiging, tak van dienst, stichting, NV et cetera.
- Een communicatieplan opstellen zodat het concept van sportparkmanagement helder voor het voetlicht wordt gebracht en geen begripsverwarring of koudwatervrees ontstaan. Daarbij dient DMO ook te wijzen op het al doorlopen proces van experimenteren, stadsdelen betrekken en adviseren en de evaluaties die zijn verricht.

Van groot belang is dat stadsdelen gewezen worden op de uitgangspunten van het stedelijke sportbeleid, het Sportplan. Sportparkmanagement is immers daarin een voorgestelde maatregel.

- Een heldere tijdsplanning maken met fases in het uitvoeringsproces en verdeling van verantwoordelijkheden, inclusief bestuurlijke beslismomenten.

2b Afspraken over de uitvoering

Het implementatieplan dient uit te gaan van de uniciteit van elk sportpark. Elk park moet het eigen profiel ook verder kunnen blijven ontwikkelen. Zoals al in het Amsterdamse Sportplan vermeld staat: het vereist maatwerk om een sportpark optimaal te benutten. De stadsdelen zijn opdrachtgever voor de uitvoering van de 'sportparken nieuwe stijl'. Decentraal, dus op sportparkniveau, ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van dit beleid voor sportparken, bij het sportparkmanagement. De centrale stad biedt hiervoor begeleiding aan.

5.5 Uitvoering, monitoring en begeleiding

3a Uitvoering

Dit voorstel, waarvan hier de eerste stappen en inhoudelijke achtergrond staan beschreven, moet nader uitgewerkt worden in wat uiteindelijk het implementatievoorstel moet worden. Pas dan dienen centrale stad en stadsdelen tot daadwerkelijke uitvoering over te gaan. 2009 zou dan het jaar moeten zijn waarin alle voorbereidingen getroffen worden, van het aanstellen van een kwartiermaker tot opstellen en uitwerken van een implementatieplan.

Zoals gezegd verdient het aanbevelingen een ambtelijke projectleider de opdracht te geven om de eerste uitwerking van deze aanbevelingen ter hand te nemen en de plannen te bespreken in het portefeuille-houdersoverleg en ambtelijk vooroverleg. Deze taak sluit goed aan bij die van de projectleider voor de implementatie van het Sportplan. Overwogen kan dat deze projectleider een kwartiermaker aanstelt, omdat het geen opdracht is 'die je er even bij doet'. Die zou ons inziens nadrukkelijk gezien moeten worden als 'de rechterhand' van genoemde projectleider implementatie Sportplan, zodat duidelijk is dat het niet om nieuw beleid gaat.

3b Monitoring en begeleiding

Het implementatieproces dient niet alleen begeleid te worden vanwege de specifieke deskundigheid die hierbij vereist is, maar ook gemonitord. Bij deze monitoring moet in kaart worden gebracht welke effecten sportparken nieuwe stijl hebben, zowel in gebruik van het park, als financieel en kwalitatief.

Bijlagen

Bijlage 1 Projectcontract SENS



Projectcontract Sportcentrum Nieuwe Stijl op sportpark De Eendracht

Gelet op

- de door het Rijk beschikbaar gestelde middelen in het kader van de breedtesportimpuls, waarvan het project sportcentrum nieuwe stijl deel uitmaakt;
- de keuze van de wethouder sport om op voordracht van het stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer sportpark De Eendracht aan te wijzen als pilotlocatie;
- het besluit van B. en W. d.d. 17 september 2002 om subsidie te verstrekken aan de stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl;
- de uitnodiging in dat besluit door B. en W. aan stadsdeel en stichting om tot overeenstemming te komen over de voorwaarden waaronder de in de subsidie begrepen projectbijdrage voor Geuzenveld-Slotermeer beschikbaar kan worden gesteld;
- het gegeven dat die overeenstemming lange tijd niet bereikt kon worden, waardoor het project niet tot uitvoering komt;
- het gesprek tussen de wethouder sport, het stadsdeel en de stichting op 20 februari 2002, waar partijen hebben ingestemd met de voorstellen van de wethouder zoals verwoord in haar notitie d.d. 17 februari 2002

zijn de drie betrokken partijen, stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer, centrale stad en de stichting sportcentrum nieuwe stijl overeengekomen de volgende afspraken over de uitvoering van het project vast te leggen in het hiernavolgende Projectcontract Sportcentrum Nieuwe Stijl op sportpark De Eendracht:

Artikel 1. Partijen

Bij dit contract zijn de volgende partijen betrokken:

- Het College van Burgemeester en Wethouders van Amsterdam, in deze vertegenwoordigd door mw. W. Hester Maij;
- Het Dagelijks Bestuur van het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer, in deze vertegenwoordigd door dhr. A.B.A.M. Ederveen;
- De Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl in deze vertegenwoordigd door dhr. N. Witte en de heer Th. M.J.L. van Uden.

Artikel 2. Doel

Partijen stellen zich ten doel de realisatie van een sportcentrum Nieuwe Stijl op Sportpark De Eendracht. Hierin vormt het door het stadsdeel in overleg met de stichting opgestelde projectplan d.d. 5 juni 2002 de inhoudelijke basis.

Artikel 3. Taakverdeling

Partijen komen de volgende takenverdeling overeen:

- A. Het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer is projecteigenaar en levert de projectleider t.b.v. de coördinatie van het project;
- B. Het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer besluit in 2003 over de fysieke herinrichting van het sportpark, die een toekomstige fysieke voorziening t.b.v. Sportcentrum Nieuwe Stijl mogelijk maakt;
- C. het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer stemt in met het aanwenden van het beheer van sportpark De Eendracht ten behoeve van de realisatie van het project;
- D. Het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer zet een substantiële capaciteit sportbuurtwerk in t.b.v. het project;
- E. De Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl levert een substantiële capaciteit ter ondersteuning op afstand van het project;
- F. 1. Het College van B. en W. zal het subsidiebesluit d.d. 17 september 2002 zodanig aanpassen, dat de projectgelden voor het project op de Eendracht (in totaal € 174.000 voor drie projectjaren) rechtstreeks door de centrale stad aan het stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer ter beschikking zullen worden gesteld;
 2. de Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl draagt de reeds ontvangen projectgelden direct na ondertekening van dit contract over aan het stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer.
- G. Het College van Burgemeester en Wethouders van Amsterdam levert gedurende het project een capaciteit, minimaal 16 uur per week, ter ondersteuning van de verenigingen op het sportpark.

Artikel 4. Wijzigingen en slotbepalingen

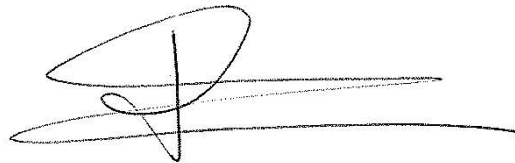
- A. Op basis van dit contract stelt het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer uiterlijk in september 2003 de begroting in het projectplan d.d. 5 juni 2002 bij.
- B. Deze overeenkomst geldt voor de duur van het project (t/m 2005). Tussentijdse wijziging ervan geschiedt alleen bij instemming van alle betrokken partijen.
- C. In gevallen m.b.t. dit project waarin deze overeenkomst niet voorziet, beslist het Stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer na overleg met de betrokken partijen (voor zover de bevoegdheid hiertoe niet al elders ligt).

Aldus overeengekomen te Amsterdam d.d. 10 juli 2003

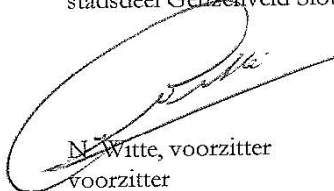
Partijen:



A.B.A.M. Ederveen
 portefeuillehouder sport
 stadsdeel Geuzenveld Slotermeer



W.H. Maij
 wethouder voor de sport
 gemeente Amsterdam



N. Witte, voorzitter
 voorzitter
 Stichting sportcentrum Nieuwe Stijl



Th.M.J.L. van Uden,
 secretaris
 Stichting sportcentrum Nieuwe Stijl

Bijlage 2 Overzicht betrokken partijen ScNS

Bij de ontwikkeling en uitvoering van Sportcentrum Nieuwe Stijl zijn diverse partijen betrokken met elk hun eigen positie en rol. Deze partijen worden hieronder weergegeven.

Centrale stad

De centrale stad, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) is initiator en vormgever van beleid rond ScNS. DMO is ook subsidieverstrekker voor ScNS. DMO financiert de stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl en de pilots met middelen uit de breedtesportimpuls.

Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl

De taken van de stichting ScNS zijn: enthousiasmeren, aanjagen, voortgang en inhoud bewaken, subsidie geven, adviseren en afstemmen en uitwisselen van informatie.

De bestuursleden van Sportcentrum Nieuwe Stijl worden geselecteerd vanwege hun specifieke netwerk en ervaring. De verschillende bestuursleden hebben ervaring met het concept van het universitair sportcentrum, ervaring met sportstimuleringsprojecten binnen het onderwijs, ervaring met sportbonden en ervaring met de politieke setting in Amsterdam samen. Het bestuur is gedurende de gehele evaluatieperiode ongewijzigd aangebleven.

Aanvankelijk is stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl projectleider van de eerste pilot die van start ging op sportpark De Eendracht. De stichting was daarmee verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen. In 2004 werd de projectleiding van Sportcentrum Nieuwe Stijl De Eendracht (hierna SENS) en Sportcentrum Nieuwe Stijl Ookmeer (hierna SON) overgedragen aan de stadsdelen omdat het stadsdeel als beheerder/exploitant van de sportvoorzieningen de zeggenschap behield. De stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl komt op afstand te staan in de rol van adviseur en aanjager.

Projectleider/ adviseur Sportcentrum Nieuwe Stijl

De taken van de adviseur Sportcentrum Nieuwe Stijl bestaan uit het adviseren en ondersteunen van de pilots en overige Amsterdamse stadsdelen, en het bewaken van de voortgang en de inhoud. Hij is in feite de ambassadeur van het gedachtegoed van Sportcentrum Nieuwe Stijl. Samen met zowel de pilot-stadsdelen als met andere geïnteresseerden stadsdelen, zoals Oost-Watergraafsmere, Slotervaart en Zuidoost, werkt hij aan planvorming rond ScNS. De uitkomsten legt hij vervolgens terug bij DMO. Zijn product is advies.

Stadsdelen

De stadsdelen zijn eigenaar en beheerder van de sportparken. Het Dagelijks Bestuur van het stadsdeel gaat over de huurcontracten van verenigingen en eventuele sancties/ verplaatsingen. Twee stadsdelen hebben een pilot ScNS binnen hun grenzen: stadsdeel Osdorp en stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer. De stadsdelen zijn zelf verantwoordelijk voor de pilot projecten. Deze twee stadsdelen hebben een locatiemanager aangesteld voor respectievelijk Sportpark Eendracht Nieuwe Stijl (SENS) en Sportpark Ookmeer Nieuwe Stijl (SON). Tevens kent elke pilot een projectgroep op stadsdeelniveau met het hoofd Sport en Recreatie van het stadsdeel, de projectcoördi-

nator, de coördinator sport opbouwwerk, de adviseur ScNS, medewerker van het stafbureau. De stadsdelen formeren ook stuurgroepen. Het is binnen de opzet van het project de bedoeling dat de overige stadsdelen in Amsterdam geïnformeerd over en waar mogelijk betrokken zullen worden bij ScNS.

Projectleiders SENS en SON

De stadsdelen Geuzenveld-Slotermeer en Osdorp stellen ieder een projectleider aan die de opdracht krijgt op de geselecteerde sportparken een Sportcentrum Nieuwe Stijl te realiseren. De projectleiders maakten onderdeel uit van de ambtelijke structuur binnen het stadsdeel. De projectleider legt verantwoording af aan het sectorhoofd stadsdeelwerken, rapporteert aan het Wethoudersoverleg, rapporteert aan de stuurgroep ScNS Ookmeer/Eendracht en valt onder de functionele verantwoordelijkheid van het sectorhoofd Stadsdeelwerken.

Sportverenigingen, beheersstichting sportpark

Sportverenigingen zijn doelgroep van beleid van Sportcentrum Nieuwe Stijl. Uitgangspunt van Sportcentrum Nieuwe Stijl is dat sportverenigingen hun eigen karakter behouden. Er verandert dus in de kern niets aan hun organisatie en werkwijze.

Verenigingsondersteuning

Zowel bij SENS als bij SON is er sprake van inzet van verenigingsondersteuning van DMO Amsterdam. Het doel van verenigingsondersteuning wordt omschreven als: 'sportverenigingen worden zoveel mogelijk geholpen bij het organiseren van sport en zij worden zoveel mogelijk ontlast van alle beslommingen eromheen. Verenigingsondersteuning werkt nauw samen met de projectleiders op de betreffende sportparken.

Bijlage 3 Voorbeelden: Eindhoven, Enschede en Zwolle

1 Eindhoven

Het Sportcomplex Eindhoven Noord (SEN) ligt midden tussen woonwijken in Eindhoven Noord. Ongeveer 110.000 Eindhovenaren wonen er binnen een cirkel van 3 kilometer rond het complex. Het sportcomplex is zeer omvangrijk (32.000m², 1,2 miljoen gebruikers/bezoekers per jaar). Het is de bedoeling dat SEN tot 2010 doorontwikkelt tot wijk sportpark, waar sport, recreatie, gezondheid en onderwijs worden gekoppeld. Doelgroepen zijn individuele recreanten, sportverenigingen, scholen, groepen, bedrijven. Op het complex bevinden zich een aantal onderwijsinstellingen (ROC Eindhoven, Politieacademie in aanbouw en een VMBO school in voorbereiding waarin een grote sporthal, kantine en kleedruimten worden gerealiseerd).

Ontstaansgeschiedenis

1985: Het aantal bezoekers van het zwembad op het complex nam af door de komst van een nieuw zwembad aan de andere kant van Eindhoven. Per bezoeker werd veel geld vanuit de gemeente bijgelegd. In reactie hierop is een deel van de grond van het zwembad verkocht aan particuliere (sport)aanbieders en is het zwembad opgeknapt.

Vanaf 2000/2001: Het gemeentebestuur richt zich op gebiedsgericht werken. De service naar de consument (verenigingen, scholen, individuen) moet op verbeteren en versnellen. Hieruit komt SEN voort. Verenigingen, particuliere ondernemers en gemeente werken samen op SEN. De regie ligt in handen van de gemeente Eindhoven, om zo het maatschappelijk belang te waarborgen.

Sportaanbod

Dagelijks maken 50 sportverenigingen gebruik van het complex (o.a. zwemsporten, pétanque, beachvolley, boccia, bowling, handboogschieten, tennis, hockey, voetbal, korfbal, handbal, wielrennen, skeeleren, triatlon, modelbouw, turnen). Op het complex zijn een aantal gemeentelijke accommodaties: zwembad (meest belangrijk), sport- en turnhal, sportpark, tennishal, pétanquehal een Sport Zone en een sport-, speel-, en beweegplein (ook voor individuele/ongeorganiseerde sporten). De 17 particuliere ondernemers op het complex bieden ondermeer een klimhal, midgetgolfbaan, bowlingcentrum, kartbaan, fitnesscentrum, skihal (op band) en squashbanen.

Het sportcomplex vervult een maatschappelijke functie in het kader van verschillende beleidsprogramma's zoals breedtesportimpuls, BOS en het Grote Stedenbeleid (o.a. Naschoolse Activiteiten programma -sportief en creatief). Anders georganiseerde sport: SEN biedt meer dan honderd verschillende activiteiten en programma's aan.

Op een aantal manieren wordt gezorgd voor flexibiliteit in het sportaanbod.

- De sportzone (sportgebouw): sportaanbieders/particulieren kunnen hier flexibel een ruimte afhuren.
- Bij vraag naar activiteiten of arrangementen die nog niet worden aangeboden, wordt dit of op zeer korte termijn vanuit de sportparkorganisatie georganiseerd of worden hiervoor organisaties ingehuurd.

- Maatschappelijke trends en ontwikkelingen worden in de gaten gehouden en hier wordt snel op in gesprongen. Er wordt over het algemeen direct met een idee/activiteit gestart (voorbeeld voor een specifieke doelgroep: dak- en thuislozen). Maatschappelijke activiteiten die succesvol blijken, worden vervolgens meestal (financieel) ondersteund door de politiek.
- Er is geen strak beleid.

Accommodatie

Er zijn een aantal kwalitatief hoogwaardige, multifunctionele, toegankelijke sportvoorzieningen gerealiseerd. Voorbeelden zijn het beweegplein (kunstgrasveldjes, atletiekbaan met elektronische tijdmeting, speelplekken met moderne toestellen), de sport en turnhal en het zwembad. Een aantal accommodaties zijn toegerust voor mensen met een lichamelijke beperking. In de multifunctionele sporthal en tennishal is horeca en komt ook een hartrevalidatiecentrum en voedingsvoorlichting.

Het sportcomplex is semi-openbaar. Overdag zijn de accommodaties in gebruik door scholen en verenigingen en worden deze gebruikt voor activiteiten georganiseerd door de organisatie van het sportpark. Er is op dat moment geen beheerder aanwezig. 's Avonds is er een beheerder (ingehuurd) aanwezig. Verschillende jongeren hangen gecontroleerd rond, zij maken gebruik van faciliteiten op het sportpark.

De accommodaties zijn in overleg tussen gemeente en sportverenigingen gerealiseerd. Vertrouwen van de politiek in de gebiedsmanager maakt dat voorstellen snel door de raad worden geaccepteerd. Voorbeeld: Bij de voorbereidingen van het realiseren van de turnhal worden voorwaarden voor gebruik besproken met de desbetreffende verenigingen (vier turnclubs in Eindhoven). De gebiedsmanager heeft hierin een sturende rol. Hij pleit voor meer gezamenlijk opereren en toont aan dat de huur van de nieuwe hal, die hoger is dan de huur van de oude trainingsruimte, gecompenseerd wordt door efficiëntie. Verenigingen hebben minder kosten aan trainers, omdat materiaal klaar staat en minder voorbereiding nodig is en doordat trainingen gezamenlijk plaats kunnen vinden. Niet onbelangrijk is ook dat de gebiedsmanager voordelen regelt voor de verenigingen. Zo wordt de turnhal voorzien van lege sponsorborden. Verenigingen regelen zelf sponsors en de opbrengst is voor de vereniging.

Organisatie

De beheervorm van Sportcomplex Eindhoven Noord is contractmanagement, intern verzelfstandigd. De gebiedsmanager van de gemeente heeft de leiding over in totaal 43 formatieplaatsen (allen in dienst van de gemeente). Deze formatieplaatsen bestaan uit een aantal unitmanagers (zwembad, overige accommodaties, activiteiten -zet producten in de markt-), coördinatoren (o.a. bedrijfssport, sport en gezondheid, civiele zaken), marketing & communicatie en een bedrijfsbureau (alle administratie). Zij onderhouden contacten met alle verenigingen en de particuliere organisaties in het gebied en zijn verantwoordelijk voor alles op het gebied van exploitatie en beheer en onderhoud. Verenigingen zijn zelf verantwoordelijk voor de eigen kantine. Particuliere organisaties en verenigingen krijgen ondersteuning op het gebied van communicatie en verenigingen worden geadviseerd over bijvoorbeeld activiteiten en blessure(-preventie). Het is de bedoeling dat er binnenkort een sportloket komt.

De gebiedmanager is een zwaargewicht met een goede naam en geniet politiek vertrouwen. Hierdoor worden nieuwe plannen voor het sportpark die geld kosten over het algemeen vanuit de raad ondersteund. Het is mogelijk om zonder vast projectplan te werken. Voordeel van de huidige beheervorm is snelle anticipatie op vraag en mogelijkheid om aan te sluiten aansluiting bij innovatieve trajecten zoals op gebied van energiebesparing.

Sportinfrastructuur

Sinds de komst van de huidige gebiedsmanager in 2000 wordt er samengewerkt door gemeente, verenigingen en particuliere ondernemers, maar er zijn geen officiële overeenkomsten opgesteld. Dat is niet nodig, aangezien alle betrokken overtuigd zijn van de voordelen die samenwerking hen oplevert. De sportparkorganisatie heeft een centrale rol op het sportpark. Verenigingen huren hun accommodaties van de organisatie. Verenigingen die van 'elkaars' accommodatie gebruik willen maken, regelen dit via de organisatie. De gemeentelijke organisatie maakt gebruik van de accommodaties van verenigingen om de trainingen en wedstrijden van verenigingen heen en zorgt dan ook zelf voor schoonmaak.

De organisatie benadert verenigingen en andere organisaties ondermeer voor het invullen van (maatschappelijke) projecten en bedrijfssportdagen. Verenigingen organiseren activiteiten (bijv. naschoolse opvang, bedrijfsuitjes) niet zelf, zij zorgen voor de invulling ervan met inzet van hun vrijwilligers. Verenigingen draaien als volwaardige partner mee. Een deel van de bekostiging wordt gerealiseerd door het (tijdelijk) verhogen van de kantineprijzen. De inzet van vrijwilligers is een voorwaarde om mee te kunnen doen aan SEN. Verenigingen krijgen ondersteuning bij kaderwerving en worden door de gemeente betaald voor hun inzet. De gemeente gebruikt hiervoor middelen die worden voorgebracht door het bedrijfsleven op het sportpark. Daarnaast zoekt de organisatie van het sportpark naar gunstige regelingen (gezamenlijke afvalophaal; eventueel inschakelen van langdurig werklozen voor de schoonmaak van de kantines/kleedkamers, eventueel gezamenlijke bierinkoop etc.). Indien verenigingen niet meedoen aan deze regelingen die ook de organisatie geld besparen, heeft dit consequenties voor aanspraak op materialen en andere financiering. Tijdens tweejaarlijkse bijeenkomsten ontmoeten verenigingen elkaar. Daar worden veranderingen en ontwikkelingen op het sportpark (vb.: gezamenlijke energie-inkoop).

De samenwerking met onderwijsinstellingen en particuliere aanbieders is op startf van het sportparkmanagement tot stand gekomen. Zij benadert scholen e.a. waarbij een plek op het sportpark wederzijds voordeel kan opleveren. Zoals voldoende deelnemers voor de activiteiten op het sportpark. Deelnemers worden ook geworven door mensen in de wijk worden huis aan huis te benaderen. Hiervoor worden sportleraren en maatschappelijk werk ingezet.

Particuliere organisaties worden door de organisatie benaderd en ingeschakeld bij het invullen van ondermeer bedrijfssportdagen.

Het aantal actieve sporters is sterk gestegen en het gebruik van de sportparkfaciliteiten is intensiever geworden. Verschillende verenigingen (zelfde sporten) zijn gefuseerd. Belemmeringen in fusie (verschillende verenigingskleding) worden opgelost door het sportparkmanagement opgelost door bijvoorbeeld financiering nieuwe kleding.

2 Enschede

Sportboulevard Enschede is een groene strook van sportvelden van circa 1,5 kilometer in Enschede Zuid en ligt midden in de zuidwijken Stroinkslanden, Wesselerbrink en Helmerhoek. De verenigingen die onderdeel uitmaken van de sportboulevard zaten al voor de start van sportboulevard Enschede op deze plek. Sportboulevard Enschede is door NOC*NSF erkend als 'Proeftuin Nieuwe Sportmogelijkheden'⁹.

Ontstaansgeschiedenis

Het idee om als verenigingen meer gezamenlijk te ondernemen op het gebied van ondermeer inkoop en afvalregelingen, ontstond ongeveer drie jaar geleden tijdens een open dag op het sportpark. Na enige tijd werd de gemeente in het gesprek betrokken en kwam sportstimulering als onderdeel van gezamenlijke inzet in beeld. Op startf van de gemeente is de sportboulevard aan NOC*NSF voorgedragen als proeftuin. Hoewel de verenigingen gebaat zijn bij meer leden en kader, was de situatie bij geen van de verenigingen zorgelijk en is gezamenlijk belang de aanleiding voor de samenwerking.

Sportaanbod

Sportboulevard Enschede (SBE) is een samenwerkingsverband tussen 14 verenigingen, een particuliere fysiotherapiepraktijk (fysio-gym), basisscholen (18) en de gemeente Enschede. Sporten die op het sportpark worden aangeboden, zijn: voetbal, handboogschieten, atletiek, triatlon, wielersport, korfbal, hockey, petanque/ jeu de boules, tennis, nordic walking, e-sporting, judo.

Samen met de verenigingen is de Sport Zapp Card opgezet. Deze kaart houdt in dat kinderen (en recent ook volwassenen) 5 van de aangeboden sporten op het park selecteren. Elke sport beoefenen zij 4 keer. Op deze manier sporten kinderen 20 keer op het sportpark zonder lid te hoeven worden van een vereniging. De sportkaart kost 10 euro en wanneer men lid wordt van een vereniging, wordt dit geld geretourneerd (helpt sportboulevard, helpt vereniging). Met de deelnemende verenigingen zijn afspraken gemaakt over het aantal kinderen dat per keer kan deelnemen en wanneer de inloop plaats vindt. Er is een speciaal computer programma ontwikkeld voor de administratie en de indeling van de deelnemers. Elke vier weken wordt een planning gemaakt voor de sportkaarthouders en gaan mails hierover richting de trainers en de sportkaarthouders zelf.

Sportgames: Sportboulevard Enschede heeft dansmatten aangeschaft die op een computer kunnen worden aangesloten. Middels een beamer worden er bewegende pijlen op een scherm geprojecteerd die door 16 deelnemers

Noot 9 Binnen het project Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden wordt uitgetest welk aangepast sportaanbod perspectief biedt. Hiertoe gaan, verspreid over het land, vijftien Proeftuinen van start. Het project sluit aan bij het programma Nieuwe Sportmogelijkheden 2006-2010 (uit de kabinetsnota Tijd voor Sport). Het ministerie van VWS financiert, ondersteuning en begeleiding wordt door NOC*NSF geboden om in de praktijk uit te vinden op welke manier nieuw sportaanbod het best georganiseerd en vormgegeven kan worden, krijgen de Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden binnen het project Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden wordt uitgetest welk aangepast sportaanbod perspectief biedt. Hiertoe gaan, verspreid over het land, vijftien Proeftuinen van start vier jaar de ruimte om ervaring op te doen.

op de maat van muziek met de voeten moeten worden gevolgd. Tijdens het spel kan elke deelnemer zijn prestaties (gescoorde punten) op het scherm volgen. Aan het eind komt er een ranglijst in beeld met de scores van alle deelnemers. Het is een combinatie van sport, dans en timing. Ter introductie van deze nieuwe sport heeft SBE in de maanden april t/m juli alle groepen van de 18 aangesloten basisscholen tijdens de gymlessen bezocht. Daarna is in het wijkcentrum ter kennismaking verschillende keren een open inloop georganiseerd en dansten kinderen onder begeleiding van een sportinstructrice op de matten. Na de zomer kunnen alleen nog kinderen met een sportkaart meedoen. Er wordt dan ook een competitie georganiseerd, die in de clubhuizen van de verenigingen plaats zal vinden. Tevens konden kinderen in het wijkcentrum –en straks in de clubhuizen– diverse sporten op een aantal Wii-computers spelen.

Accommodatie

Het park bestaat uit verschillende sportvelden en clubhuizen. Het geld van de proeftuin is niet bestemd voor accommodaties, dit is aan de gemeente en de verenigingen zelf.

De hockeyvereniging heeft haar kantine verpacht en heeft van het clubhuis een grand café gemaakt. Er is geen multifunctionele sporthal op het terrein. De gemeente heeft geen voornemens om een multifunctionele sporthal op te zetten. De verenigingen maken gebruik van de Twentehallen, ongeveer 500 meter verderop in de wijk Wesselerbrink. Hier is geen veld aanwezig dat geschikt is voor sporten als hockey, korfbal en voetbal. In de wintermaanden hebben deze sporten hier echter wel behoefte aan en moeten hiervoor uitwijken naar elders in de stad of erbuiten. De eigenaar van de Twentehallen heeft plannen om de accommodatie uit te breiden en multifunctioneel te maken.

Het sportpark is semi-openbaar. De meeste velden zijn overdag open, waardoor mensen hier ongeorganiseerd kunnen sporten. Bepaalde velden zijn altijd toegankelijk (voetbal), andere niet (atletiek). Beheer is nu per vereniging georganiseerd, dit zou in de toekomst gezamenlijk georganiseerd kunnen worden. Sommige verenigingen hebben een beheerder. In samenwerking met de gemeente wordt er gewerkt aan een opener en aantrekkelijker uiterlijk van het sportpark. Nu al zijn stukken terrein opener geworden door het weghalen van struiken.

Organisatie

Na de benoeming tot 'Proeftuin Nieuwe Sportmogelijkheden' is een stichting opgericht. Het stichtingsbestuur bestaat uit een aantal vrijwilligers (leden van verenigingen en mensen daarbuiten). De nieuwe organisatiestructuur was in het begin gecompliceerd. Het bestuur moest aan alle verenigingen verantwoording afleggen. Nu wordt er een onafhankelijke raad van toezicht ingesteld die het stichtingsbestuur controleert. Deze raad zal bestaan uit zeven mensen. Drie mensen van verenigingen en vier onafhankelijke mensen, zwaargewichten uit verschillende takken van de samenleving. De stichting heeft een manager, een directeur en een sportinstructrice ingehuurd. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse coördinatie. Deze organisatievorm functioneert goed, vanwege de korte lijnen tussen beleid en uitvoering.

De taak van de organisatie is sportstimulering onder de bewoners van Enschede Zuid. Hiervoor wordt contact onderhouden met verenigingen, scholen en de gemeente. De organisatie is het aanspreekpunt voor deze partijen

en vervult een ondersteunende –intern bij verenigingen- en een bemiddelende rol tussen hen (vb.: aanvragen vergunningen) en overige partijen. Ook zorgt zij voor de organisatie rond de sportkaart: beheren computersysteem, verzamelen informatie verenigingen (beschikbaarheid veld en trainer), administratie, promotie, werving (via o.a. basisscholen). Plannen omtrent het organiseren van gezamenlijke inkoop zijn vooruit geschoven.

De sportconsulent van de gemeente van Enschede Zuid werkt ongeveer drie dagen per week vanuit het kantoor op het sportpark. Er is ook goed contact met het hoofd van de afdeling sportactivering van de gemeente Enschede.

De meeste verenigingen huren hun accommodatie/faciliteiten van de gemeente, sommige accommodaties zijn van verenigingen zelf. De verenigingen zijn zelf verantwoordelijk voor het onderhoud hiervan. In de toekomst wordt er mogelijk een centraal punt met materiaal voor onderhoud gerealiseerd.

Sportinfrastructuur

De verenigingen hebben de statuten ondertekend en hebben zich geconformeerd aan Sportboulevard Enschede. De voorzitters van de verenigingen zijn van begin af aan betrokken. Zij komen ongeveer vier keer per jaar bijeen voor overleg. De samenwerking met en ook tussen verenigingen zal nog worden uitgebreid, maar het project is daarvoor nog niet lang genoeg bezig. Er is nu voornamelijk telefonisch en mailcontact. Om intensiever van gedachten te kunnen wisselen, zal dit worden uitgebreid met face-to-face contact.

Rond de Sport Zapp Card verlopen de meeste zaken goed. De manager van de sportboulevard is bij verenigingen langs gegaan om de organisatie rond de Sport Zapp Card te regelen. Verenigingen willen verantwoordelijkheid nemen in de wijk. Daarnaast hebben verenigingen een praktisch belang; doordat ze meedoen aan het Sport Zapp Card-traject komen er kinderen richting de vereniging.

De verenigingen organiseren het aanbod van materiaal voor inloopuren zelf. De organisatie houdt de kwaliteit van de inloopuren (niveau trainers) in de gaten. Verenigingen krijgen een vergoeding voor het verzorgen van inloopuren.

Er zijn inmiddels ongeveer 300 passen uitgegeven. De organisatie heeft alle basisscholen over de Sport Zapp Card bericht en persberichten uitgegeven. Er wordt op dit moment onderzocht of de inzet van een reclamebureau haalbaar is om de promotie rond SBE in het algemeen en de Sport Zapp Card in het bijzonder te intensiveren. Hoewel de naamsbekendheid van SBE al sterk is verhoogd, kan hier nog meer op ingezet worden.

Het starten met het aanbieden van de sportgames in de wijk heeft de drempel voor deelname erg verlaagd. Ook de gratis start en de gymlessen op scholen hebben er voor gezorgd dat er nu heel veel kinderen bekend zijn met de sportboulevard, de sportkaart en de verschillende sporten.

Ter illustratie: bij de opening van SBE zijn 20 gratis Sport Zapp Cards weggegeven. Hiervan hebben 12 kinderen onder andere gekozen voor handboogschieten. Geen van hen was hiervoor bekend met de aanwezigheid van deze sport in de wijk. Vier kinderen zijn daadwerkelijk lid geworden.

Verenigingen maken gebruik van elkaars faciliteiten. Dit gebeurt voornamelijk in de winterperiode en is afhankelijk van het weer en de bespeelbaarheid van de velden. Een (ander) voorbeeld is de hockeyvereniging, die voor een looptraining gebruik maakt van het atletiekveld. Dit wordt onderling geregeld.

Goede punten aan de sportboulevard zijn de samenwerking tussen verenigingen en het vergroten van kennis. Het gebruik van elkaars faciliteiten is na de benoeming tot proeftuin geïntensiveerd. Het regelmatig treffen van de verenigingen (voorzitters) vergemakkelijkt het onderlinge contact; men kent elkaar een beetje en weet elkaar beter te vinden. De organisatie heeft hierin een bemiddelende rol.

De samenwerking kan op dit gebied nog intensiever. In opdracht van SBE en Oranjewoud zijn wensen van verenigingen geïntensiveerd door studenten. Hieruit kwam ondermeer naar voren dat een clubhuis dat in de winterperiode leeg staat, in deze periode door een vereniging zonder winterstop kan worden gebruikt. De organisatie bemiddelt hierin.

De inloopuren zorgen voor meer gebruik van faciliteiten. Wanneer ook de sportgames competitie richting sportpark gaan, zal dit ook bijdragen aan intensiever gebruik van clubhuizen.

Naast verenigingen maken ook scholen (de VO school naast het terrein en sportdagen van scholen) gebruik van de faciliteiten op het sportpark. Het gebruik hiervan loopt via de organisatie en/of de gemeente, die dit vervolgens overlegt met de desbetreffende vereniging.

Andere samenwerkingspartners van de sportboulevard, zijn drie woningbouwverenigingen en de hoofdsponsor ABN-Amro. De woningbouwverenigingen sponsoren de sportgames. Zij zijn gebaat bij gezonde en actieve bewoners in de wijk. De samenwerking is ontstaan vanuit het netwerk van de voorzitter van de stichting. Hij heeft met verschillende partijen contact opgenomen.

De huidige sportparkstructuur, voornamelijk de Sport Zapp Card en (in mindere mate) de sportgames, heeft geleid tot enkele tientallen nieuwe jeugdleden.

3 Zwolle

Het sportpark De Pelikaan ligt in Zwolle Noord langs de snelweg. Twee woonwijken liggen op fietsafstand van het sportpark. De villawijk van Zwolle ligt tegen het sportpark aan. Op het sportpark zijn tennisbanen (9), zandgestrooide kunstgrasvelden en een waterkunstgrasveld, een multifunctioneel kunstgrasveld (ondergrond geschikt voor meerdere sporten), een beachsportveld en een manege. Er zijn drie natuurgrasvelden en een kunstgrasveld voor het voetbal.

Ontstaansgeschiedenis

In 2001 is een initiatief ontstaan tussen de verenigingen HTC (voetbal), ZMHC (Hockey), Oranje Zwart (korfbal) en ZTC De Pelikaan. De verenigingen willen krachten bundelen op een aantal gebieden, zoals parkeren en gebruik van faciliteiten. Uit het gezamenlijke overleg wordt de stuurgroep De Pelikaan gevormd. Er zijn veel ideeën, maar verenigingen zijn te druk met de eigen club om de samenwerking te trekken. Sportservice neemt de coördinatie op zich en zorgt voor een onafhankelijke voorzitter. Er wordt samenwerking gezocht met ROC Landstede, dat sinds vorig jaar op 200 meter afstand van het sportpark is gevestigd.

Vanaf 2007 wordt de Pelikaan erkend als 'Proeftuin Nieuwe Sportmogelijkheden' van NOC*NSF. Het doel van de proeftuin is professionaliseren en het verbreden van het sportaanbod voor verschillende doelgroepen. Vier jaar lang wordt het sportpark financiële ondersteund (4x 250,000 euro). De stichting stelt een verenigingsmanager aan.

Sportaanbod

Er zitten vijf verenigingen op het sportpark voetbal, korfbal, paardrijvereniging, hockey en tennis. Naast meer traditionele sporten is er een begin gemaakt met nieuwere sporten 'north' Noorse activiteiten en 'south' beachsporten: nordic walking, beachvolleybal en beachsoccer, en andere sportvarianten: beachhandbal, beachkorfbal, beachhockey, beachtennis en beachrugby. De nieuwe accommodatie, het beachsportveld, speelt hierin een belangrijke rol. De stichting beheert het beachveld en maakt gebruik van kleedkamers en kantines van de sportverenigingen. Naast de verenigingsactiviteiten vindt op het sportpark bedrijfssport plaats. De doelgroepen zijn nu bedrijven, mensen met een beperking, onderwijsinstellingen (ook basisonderwijs). Beachvolleybal wordt georganiseerd voor basisscholen en klassen in het voorgezet onderwijs. Er wordt contact gelegd met stichting welzijn ouderen. Deze ouderen wil de organisatie sporten als nordic walking, tennis en knotshockey gaan aanbieden.

Accommodatie

Het sportpark is openbaar toegankelijk. In het kader van de proeftuin in overleg met de volleybalbond een beach-sportaccommodatie gerealiseerd. Het beachveld is eigendom van de stichting. Naast de verschillende 'normale' velden is er ook een multifunctioneel kunstgrasveld. Er is geen gezamenlijke horeca op het sportpark. Vanwege de verschillende eigenaren van clubhuizen en velden is het regelen van collectieve zaken, zoals bewaking en verzekering, ingewikkeld. Het idee bestaat om al het bezit aan de gemeente terug te geven. De gemeente staat hier positief tegenover.

Organisatie

Het sportparkmanagement bestaat uit een verenigingsmanager en een organisatie is voortgekomen uit de stuurgroep waarin de verenigingsvoorzitters zaten. De stichting bestaat uit de vijf voorzitters van de verenigingen op het sportpark en een onafhankelijke voorzitter en penningmeester. De verenigingsmanager is bij de stichting in dienst. De verenigingsmanager is in principe ook ten dienste van de verenigingen. De taken van de stichting zijn het exploiteren van het sportpark en het bevorderen van samenwerking. De taken van de verenigingsmanager zijn grotendeels gericht op meer mensen aan het sporten krijgen, maar ook op het bevorderen van samenwerking tussen clubs. Dit laatste houdt in mogelijkheden aandragen voor collectieve regelingen, zoals het inhuren van beveiliging, onderhoud (lichtmasten), inkoop van energie en een afvalregeling. In de maandelijkse vergaderingen bespreken verenigingsbestuurders (voorzitters) overstijgende zaken. Sponsoring en verhuur gebeurt door verenigingen zelf, hoewel verhuur ook via de verenigingsmanager kan lopen. Afhankelijk van beschikbare tijd regelt de verenigingsmanager ook collectieve sponsorregelingen. Rabobank is onlangs voor 4 jaar partner geworden van de stichting. De verenigingen hebben behoefte aan ondersteuning op het gebied van promotie, en zouden dit graag collectief oppakken.

Sportinfrastructuur

Sportverenigingen behouden hun eigen cultuur, maar er wordt onderling wel gebruik gemaakt van elkaars accommodaties. Verenigingen houden elkaar op de hoogte van activiteiten en stemmen deze op elkaar af. Communicatie verloopt via websites, email en nieuwsbrieven. Onder andere parkeerproblemen worden zo voorkomen.

Na dit eerste jaar zijn de leden geïnteresseerd hoe een en ander tot uiting komt in de financiën van de vereniging. Inkomsten die voortkomen uit activiteiten van de stichting worden door verenigingen gekenmerkt. Hierdoor wordt zichtbaar wat de proeftuin de verenigingen heeft opgeleverd. Gegeneerde inkomsten door de stichting worden niet alleen verdeeld op basis van ledenaantallen, maar ook op basis van de inzet van kader.

De nieuwe accommodatie en ook de kunstgrasvelden, die altijd bespeelbaar zijn, bieden veel mogelijkheden. De verenigingen zijn echter erg gewend aan de zomerstop en laag seizoen, waardoor kader voor kantinebeheer en het schoon houden van het clubhuis in deze periode ontbreekt. Mensen moeten nog wennen aan de nieuwe mogelijkheden. Het gebruik van de faciliteiten kan geïntensiveerd worden door andere doelgroepen te benaderen en aan te trekken.

Evenementen op het beachveld worden georganiseerd in samenwerking met een commerciële organisatie. Deze samenwerking is ontstaan via contact met de sportbonden. Communicatie over activiteiten vindt plaats via websites, nieuwsbrieven, affiches en persberichten. Op de momenten dat er activiteiten zijn op het beachsportveld, is er een beheerder aanwezig, ingehuurd vanuit de stichting.

Bedrijfssport loopt via de stichting. Hiervoor worden ook bedrijven in Zwolle ingeschakeld. Verenigingen worden betaald voor hun inzet voor commerciële sport. Activiteiten, ook niet-sport, vinden plaats op de accommodaties en in clubhuizen.

De rol van de gemeente wordt afgetast en wordt momenteel ingevuld als een adviserende rol. De gemeente is blij met de proeftuin en is geïnteresseerd, onder andere in verband met het eventueel uitrollen van het concept over andere sportparken in Zwolle.

Bijlage 4 Verenigingen van SENS, SON en sportpark Sloten

Verenigingen van SENS

Op SENS komen verenigingen reeds voor aanvang van de uitvoeringsfase een aantal keer bijeen op startf van het stadsdeel om te brainstormen over Sportcentrum Nieuwe Stijl. Sportcentrum Nieuwe Stijl op sportpark de Eendracht is het stadium van ideeënvorming en contactleggen echter niet voorbij gekomen, stelt een verenigingsbestuurder.

Afgezien van de georganiseerde bijeenkomsten met verenigingen, is er geen contact tussen de verenigingen. De clubs liggen fysiek te ver uit elkaar, maar ook qua activiteiten; er is te weinig gezamenlijk belang. Wat verenigingen merken van ScNS is dat er meer projecten zijn met laagdrempelige activiteiten: JIB (Jeugd in Beweging) en sport- en buurtclub activiteiten, ook is er een beachveld aangelegd. Doordat een sportloket met een centrale functie op het sportpark niet van de grond kwam, heeft het stadsdeel een commerciële organisatie ingehuurd die het beheer van het beachveld het hele seizoen op zich neemt. Hierover heeft, tot ergernis van de verenigingen, geen communicatie plaats gevonden tussen het stadsdeel en de verenigingen op het sportpark.

De handbalvereniging op sportpark de Eendracht is niet tevreden over de resultaten van SENS. Er zijn hoge verwachtingen ontstaan door een grote hoeveelheid brainstormsessies en ideeën. Meerdere keren is helemaal opnieuw begonnen met het maken van plannen, dit tot frustratie van de actief deelnemende verenigingen. Bij de handbalvereniging zijn verwachtingen ontstaan ten opzichte van het stadsdeel rond het uitbreiden van de sporthal, de komst van een sportloket, horeca en kinderopvang en het optreden als katalysator tussen verenigingen. Een sportloket is niet van de grond gekomen. Er is nu geen centraal punt op het sportpark. SPARK¹⁰ heeft nu een één op één relatie met sportverenigingen. Indien er een sportloket aanwezig was, zouden activiteiten meer centraal geregeld kunnen worden.

Volgens de handbalvereniging is er een aantal redenen waarom SENS niet echt van de grond is gekomen: gebrek aan de juiste mensen, ondanks goede wil, om een dergelijk project te dragen en door te zetten, wisselende prioriteiten in de politiek en gebrek aan geld. Wisselingen in projectleider beïnvloeden de communicatie richting verenigingen, waardoor contact tijdens goed verlopen en dan ineens minder. De verenigingen op het sportpark krijgen veel verantwoordelijkheid. De handbalvereniging geeft aan dat verenigingen invulling kunnen geven aan activiteiten, maar dat het hen ontbreekt aan mogelijkheden om deze op te zetten en alle zaken eromheen te organiseren.

Ten tijde van ScNS liep er ook een project rond de herinrichting van het sportpark. Vanwege afstemmingsproblemen kwam geen van beide projecten van de grond. Een ander knelpunt heeft betrekking op de ligging en accommodatie van het sportpark; het sportpark vormt geen geheel, maar heeft meerdere ingangen.

Noot 10 SPARK is een activiteitenorganisatie; de organisatie heeft geen beheertaak en biedt geen verenigingsondersteuning.

Uit de gesprekken met de verenigingen op de betreffende sportparken blijkt dat zij¹¹ het concept Sportcentrum Nieuwe Stijl redelijk positief hebben ontvangen. Zij ondersteunen een bredere bestemming van hun sportpark en stemmen in met de mogelijkheid tot vrijblijvend sporten. Zij realiseren zich dat sportbehoeften veranderen en dat verenigingen en sportparken hier op in zullen moeten spelen, en willen hier hun bijdrage aan leveren.

ScNS kan in hun ogen zorgen voor een aantrekkelijk sportpark, met meer aanloop en levendigheid en kan vandalisme voorkomen. Andere redenen om mee te werken zijn leden- en kaderwerving, modernisering van de eigen vereniging en samenwerking met andere sportverenigingen. De verenigingen geven aan dat zij de trekkersrol in deze niet zelf kunnen vervullen. Handbalvereniging Aristos op sportpark SENS ziet het concept niet zozeer als middel om meer 'traditionele' leden te werven, omdat er veel gratis sportactiviteiten zijn in het stadsdeel en behoeften veranderen. Het biedt wel kansen om meer mensen te bereiken met nieuwe activiteiten met een vrijblijvender karakter; trainingen in de wijk en een wedstrijddag op het sportpark.

Verenigingen op SON

Voor de honkbalvereniging op sportpark Ookmeer heeft ScNS geen toegevoegde waarde. De vereniging geeft aan dat het contact met het stadsdeel over ScNS beperkt blijft tot een paar (!) startgesprekken op startf van het stadsdeel en plannen omtrent bedrijfssport. Op deze gesprekken en plannen komt de projectleider SON echter later niet meer op terug bij de vereniging. In het kader van sportcentrum Nieuwe Stijl is een sportloket gerealiseerd op het sportpark, maar de honkbalvereniging heeft geen contact met dit loket en is niet goed op de hoogte van haar functie. Er is geen samenwerking ontstaan met andere verenigingen. De vereniging geeft aan dat de formule mogelijk minder relevant is voor een grote vereniging met topsport dan voor kleinere verenigingen, maar heeft niet gemerkt dat er bij andere clubs veel meer gebeurde dan bij hen.

Verwachtingen van de honkbalvereniging omtrent het verder exploiteren van de faciliteiten en het betrekken van het bedrijfsleven op sportpark Ookmeer zijn niet gerealiseerd. Destijds gemaakte afspraken zijn niet nagekomen en beginafspraken hebben geen vervolg gekregen. De indruk ontstond dat de projectleider eerder iets 'kwam halen, dan kwam brengen'. De honkbalclub zou graag kinderopvang op het terrein hebben en had ook verwacht dat de topsport op het park en de Olympische ploegen die op het park hebben getraind meer ter promotie van het sportpark ingezet zouden worden. Volgens de club zijn er kansen blijven liggen.

Verenigingen op sportpark Sloten

Op sportpark Sloten (officieel geen pilot ScNS, maar het stadsdeel ontvangt wel subsidie) gaat de projectcoördinator aan de start van het traject bij de verschillende clubs langs. De grootste verandering is dat er iemand vanuit het stadsdeel boven de clubs staat die verenigingen aanstuurt om activiteiten aan te bieden naast de verenigingsactiviteiten. ScNS geeft aanleiding om nieuwe activiteiten uit te proberen en te ontdekken wat mensen aanspreekt. De verenigingen, stadsdeel en projectcoördinator komen eens per twee maanden bijeen op startf van de projectcoördinator. Daarnaast hebben verenigingen twee keer per jaar een afspraak met de projectcoördinator om de plannen voor de dan aankomende periode door te spreken. Samen met

Noot 11 Sportpark Ookmeer (SON), Sportpark Eendracht (SEN), Sportpark Sloten

de projectleider wordt gezocht naar nieuwe activiteiten.

Vier verenigingen op het sportpark zijn onder begeleiding van sportservice Noord-Holland bezig met het realiseren van een gezamenlijke accommodatie. De financiering hiervan vindt niet plaats vanuit ScNS, maar de nieuwe accommodatie past wel binnen dit concept.

Verenigingen op Sportpark Sloten merken op dit moment weinig van Sportcentrum Nieuwe Stijl. Wel zijn er meer activiteiten (activiteiten bij verenigingen en week van de sport, maand van de sport) en er wordt op momenten gesport waarop dit voorheen niet gebeurde. De verenigingen waarderen de proactieve houding van de projectcoördinator. De verenigingen groeien, maar het is niet duidelijk wat dit veroorzaakt. Door het tweemaandelijks contact met de verenigingen en met het stadsdeel en de projectleider leert men van elkaar en weet men elkaar makkelijker te vinden. De voetbalvereniging en de honkbalvereniging zijn twee van vier verenigingen die samen een nieuwe gezamenlijke accommodatie gaan realiseren. Deze vier verenigingen hebben contact met elkaar omtrent het nieuwe clubhuis, het uitwisselen van kleedkamers en spullen en het gezamenlijk organiseren van activiteiten. Buiten het gezamenlijke overleg is er met de overige verenigingen overigens weinig contact.

De voetbalvereniging geeft aan dat de activiteiten ertoe leiden dat meer mensen contact met de club opnemen. De club raakt beter bekend in het stadsdeel. De reguliere activiteiten van de honkbalvereniging hebben geen extra aanloop opgeleverd. De vereniging gaat nu nadenken over meer toegankelijke spelvormen.

Bijlage 5 Respondenten

Bert Veldkamp	beleidsmedewerker Sport, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, gemeente Amsterdam
Marcel Bouw	adviseur Sportcentrum Nieuwe Stijl voorzitter Sportcentrum Nieuwe Stijl
Nico Witte	bestuurslid Sportcentrum Nieuwe Stijl
Stephen Steinmetz	bestuurslid Sportcentrum Nieuwe Stijl
Fred Habold	bestuurslid Sportcentrum Nieuwe Stijl
Hans Postuma	beleidsmedewerker Sport Stadsdeel Zuidoost
René Winteraken	hoofd sport stadsdeel OWGM
Vincent Pappot	uitvoerend projectmedewerker Nieuw Sloten, stadsdeel Slotervaart
Roy Haarms	beleidsmedewerker sport, projectleider sportpark Nieuw Sloten, stadsdeel Slotervaart
Richard Derksen	HV Aristos (handbal), secretaris, voormalig bestuurslid
John Witte	Amsterdam Pirates (honkbal), voorzitter
Joost Comperen	AHC Quick (honkbal), voorzitter
Frans Mobron	SV Nieuw Sloten (voetbal), voorzitter
Henny Roerink	manager Stichting Sportboulevard Enschede
Henny Beekwilder	gebiedsmanager SEN (Sportcomplex Eindhoven Noord)
Diederik Meijntjes	verenigingsmanager De Pelikaan, Zwolle

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

- Naar een sportkaart voor iedereen, F. van Dijk, T. Joosten en J. Machiels 1994
- Krachten verenigd in een Sportcentrum Nieuwe Stijl. Rapportage voorbereidingsfase, Prymaplan 1999
- Toelichting op het advies van organisatieadviesbureau Prymaplan. (ScNS 1999)
- Reactie op toelichting DMO (destijds DWA), Prymaplan 2000
- Brief richting stadsdelen DMO (destijds DWA), aug. 2000
- Sportcentrum Nieuwe Stijl. Een plan voor de sport in Amsterdam (ScNS 2001)
- Agenda's en verslagen overleg DMO-ScNS 2002-2003
- Plan van aanpak. Sportcentrum Nieuwe Stijl 2002-2005. (ScNS aug. 2002)
- Jaarverslag 2007 stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl.