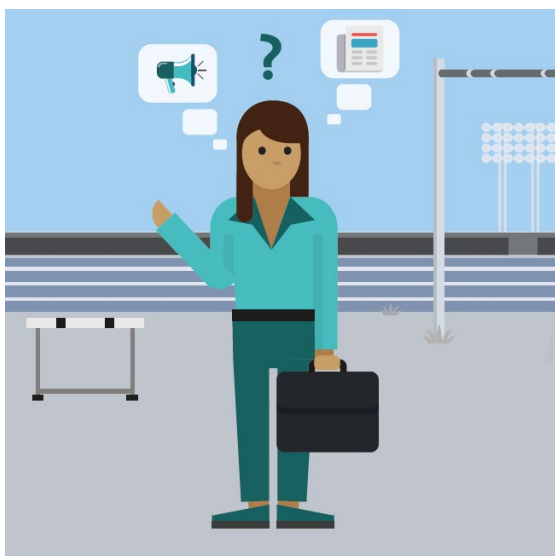


Strategisch plan voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting

Wicked problem 5

De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt.

Sportaccommodaties staan vaak leeg; beter benutten van sportfaciliteiten heeft veel voordelen



Werkgroep

Henny Breukers
Sanne Cobussen
Jeroen Geurts
Gerben van Hardeveld
Remco Hoekman
Ilja van Holsteijn
Nico Maas
Richard Migchielsen
Floris Smits
Jorieke Steenaart
Jaap de Vos
Inge Vyent
Dick Zeegers

Programmamanagement MOOI in Beweging

Gerlinde van der Stok
Michelle Vogels

Kwartiermakers

Paul Dirkse
Jan Janssens

Den Haag, 6 juli 2023

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 MOOI in Beweging	3
1.2 Strategisch plan	3
2. Beschrijving en analyse wicked problem	4
2.1 Opdracht	4
2.2 Afbakening	6
2.3 Analyse vraagstuk	8
3. Transitie	10
4. Agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting	11
4.1 Onderzoek, educatie en communicatie	11
4.2 Sporter centraal	12
4.3 Organisatie en exploitatie	14
4.4 Integraal samenwerken	15
4.5 Maatschappelijke waarde	17
4.6 Dwarsdoorsnijdende thema's	17
5. Financiering en uitvoering	18
5.1 Planning en begroting	18
5.2 Prioritering en cofinanciering	20
5.3 Uitvoering	21
5.3.1 Werkgroep	21
5.3.2 Regisseur	21
5.3.3 Community	21
Bijlagen	22
Betrokken personen	23
Geraadpleegde literatuur	25
Advies cofinanciering	28

1. Inleiding

1.1 MOOI in Beweging

In opdracht van het Ministerie van WVS en NOC*NSF is ZonMw in 2021 gestart met de voorbereiding van het programma MOOI in Beweging¹, een nieuw programma voor onderzoek en innovatie in sport en bewegen. Omdat daarin vragen vanuit de praktijk leidend moeten zijn, is het veld uitgebreid geconsulteerd. Dat gebeurde in multi-stakeholder settings. In samenspraak met vertegenwoordigers van overheden, sport, bedrijven en wetenschap (quadruple helix) is het inhoudelijke kader voor programmering van onderzoek en innovatie bepaald.

In 2022 werden zes zogenoemde *wicked problems* geïdentificeerd en omschreven: complexe uitdagingen waar de samenleving en de sport- en beweegsector voor staan. Deze vormen samen met drie dwarsdoorsnijdende thema's het inhoudelijk kader van het programma MOOI in Beweging.

De wicked problems zijn:

1. Bewoners in aandachtswijken sporten minder.
2. Kinderen en jongeren bewegen minder en hun motoriek gaat achteruit.
3. Sport en bewegen wordt te weinig ingezet binnen de gezondheidszorg.
4. De waarde van topsport is onvoldoende aantoonbaar.
5. De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt.
6. De betaalbaarheid van sport staat onder druk.

De dwarsdoorsnijdende thema's zijn:

- Integraal samenwerken & de klant centraal.
- Techniek & data benutten.
- Een veilig sportklimaat creëren.

1.2 Strategisch plan

Het voorliggende strategisch plan gaat over wicked problem nr. 5: De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt. Het plan, dat loopt van 2023 tot 2026, beschrijft hoe onderzoek, innovatie en kennisbenutting kunnen bijdragen aan de aanpak van dit wicked problem. Met deze handreiking kan het veld werken aan oplossingen voor het wicked problem door onderzoek en innovatie in te zetten en bestaande kennis te benutten.

Het plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers uit het veld. Als kwartiermakers hebben wij het proces begeleid en alles op schrift gesteld. We hebben allereerst een werkgroep samengesteld waarin vertegenwoordigers uit de quadruple helix het wicked problem met elkaar hebben besproken en op zoek zijn gegaan naar oplossingen. Deze werkgroep is driemaal bijeengewees in de periode januari – april 2023. Bovendien hebben we met alle leden ook individuele vraaggelassen gevoerd. Tijdens de eerste bijeenkomst heeft de sportparkmanager van Sportpark Galecop een presentatie verzorgd over het ontstaan en de aanpak van het sportparkmanagement op dit sportpark.

Naast de werkgroep hebben we een breed samengestelde groep meedenkers geraadpleegd. Deze groep kwam eenmaal bij elkaar. Zowel de leden van de werkgroep, de meedenkers, als collega's van ZonMw, hebben commentaar gegeven op conceptteksten. Zij hebben waardevolle suggesties gedaan die verwerkt zijn in het uiteindelijke strategisch plan. Verschillende personen die wel graag hadden meegedaan aan de sessie met de meedenkers, maar daartoe niet in de gelegenheid waren, hebben ons via de mail input

¹ MOOI staat voor Missiegedreven Ontwikkeling van Onderzoek en Innovatie. Zie ook www.mooibeweging.nl.

gegeven. Met enkelen van hen hebben we een individueel vraaggesprek gehad. Bij verschillende gelegenheden heeft een aantal leden van de MOOI-adviesraad met ons meegedacht. Dat deden ook enkele medewerkers van Sportinnovator en het ministerie van VWS. Om het wicked problem ook vanuit andere perspectieven te bekijken, hebben we tevens enkele 'unusual suspects' gesproken. Deze mensen werken buiten de sportsector maar hebben daar wel ervaringen en affiniteit mee.

Het Mulier Instituut heeft inhoudelijk een belangrijke bijdrage geleverd aan het proces en dus ook aan het strategisch plan dat daaruit is voortgevloeid. Medewerkers van dat instituut hebben voor het wicked problem een [kennis- en innovatiescan](#) uitgevoerd (Hoekman & Schadenberg, 2023).² Deze scan geeft inzicht in de beschikbare kennis en innovaties voor dit wicked problem. Bij de zoektocht naar alternatieve financieringsmogelijkheden hebben wij hulp gehad vanuit de bureaus Sportsubsidie.nl en Innofius.

Aanvullend hebben wij deelgenomen aan de Kennisdag Sport en Innovatie van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en aan de Financieringsdag Sport & Bewegen van het Watertoren-overleg. Bovendien hebben we tijdens een van de gezamenlijke maandelijkse bijeenkomsten van de kwartiermakers een presentatie bijgewoond van Derk Loorbach (Erasmus Universiteit Rotterdam) over transitiedenken. Deze bijeenkomsten werden samen met het programmamanagement gehouden om ervaringen uit te wisselen en zaken onderling af te stemmen.

Tot slot is de nodige literatuur bestudeerd, zijn allerhande websites bezocht, en is vanzelfsprekend gebruik gemaakt van parate kennis. De kwartiermakers hebben het plan voor en namens de werkgroep uitgewerkt. Waar in de tekst hierna in de wij-vorm wordt geschreven, slaat dit op de werkgroep. In bijlage 1 worden alle bij het proces betrokken personen bij naam genoemd.

2. Beschrijving en analyse wicked problem

2.1 Opdracht

De volgende tekstpassage uit de omschrijving van het wicked problem vormt de inhoudelijk basis van onze opdracht.

We hebben in Nederland een geweldige sportinfrastructuur met fantastische faciliteiten, zoals sporthallen en -velden. Deze faciliteiten worden vooral 's avonds en in het weekend gebruikt. Op andere momenten staan ze, vooral bij de buitensporten, leeg. Hoe zorgen we ervoor dat nieuwe doelgroepen meer en beter gebruikmaken van de bestaande sportinfrastructuur. Het is belangrijk dat lokale overheden, marktpartijen, stichtingen en verenigingen en (mogelijke) andere gebruikers beter gaan samenwerken om dit te bereiken. Door het beter benutten van sportfaciliteiten kunnen leden van sportverenigingen en andere burgers uit de wijk sporten wanneer het uitkomt. Dat leidt tot meer participatie en verbondenheid met de buurt en indirect tot een betere gezondheid en welzijn. Het is de sport- en beweegsector en gemeenten tot nu toe niet gelukt om de maatschappelijke en financiële exploitatie duurzaam te verbeteren. Samen met andere partijen die nieuwe invalshoeken meebrengen, zoals lokale vertegenwoordigers uit zorg, onderwijs en bedrijfsleven en burgers zelf, kan het vraagstuk aangepakt worden.

Uit deze beknopte tekst waarin het wicked problem is toegelicht, blijkt dat het zowel om de maatschappelijke benutting van de sportinfrastructuur draait als om een doelmatige (financiële)

² De kennis en innovatiescan is voor ons een heel belangrijke bron van informatie geweest. Omwille van de leesbaarheid van dit plan hebben we ervoor gekozen om deze bron niet steeds opnieuw te vermelden, maar te volstaan met deze ene algemene verwijzing en verder alleen andere geraadpleegde bronnen in de tekst kort te vermelden. Andere geraadpleegde bronnen worden evenmin in de tekst genoemd, maar wel vermeld in de literatuurlijst die als bijlage is opgenomen.

exploitatie. Zie ook de [volledige WP beschrijving](#). Die bredere scope staat ook in de missie van het programma MOOI in Beweging, zoals omschreven in de [programmatekst](#).

Sport en bewegen is voor iedereen belangrijk. Nederlanders bewegen te weinig en zitten te veel, met gevolgen voor de gezondheid. Veel mensen genieten van sport. Samen sporten en bewegen is een krachtig instrument om sociale cohesie en welzijn te bevorderen. Sport creëert ontmoetingen en dat is van onschatbare waarde in deze tijd waarin de verschillen tussen bevolkingsgroepen zo vaak de nadruk krijgen.

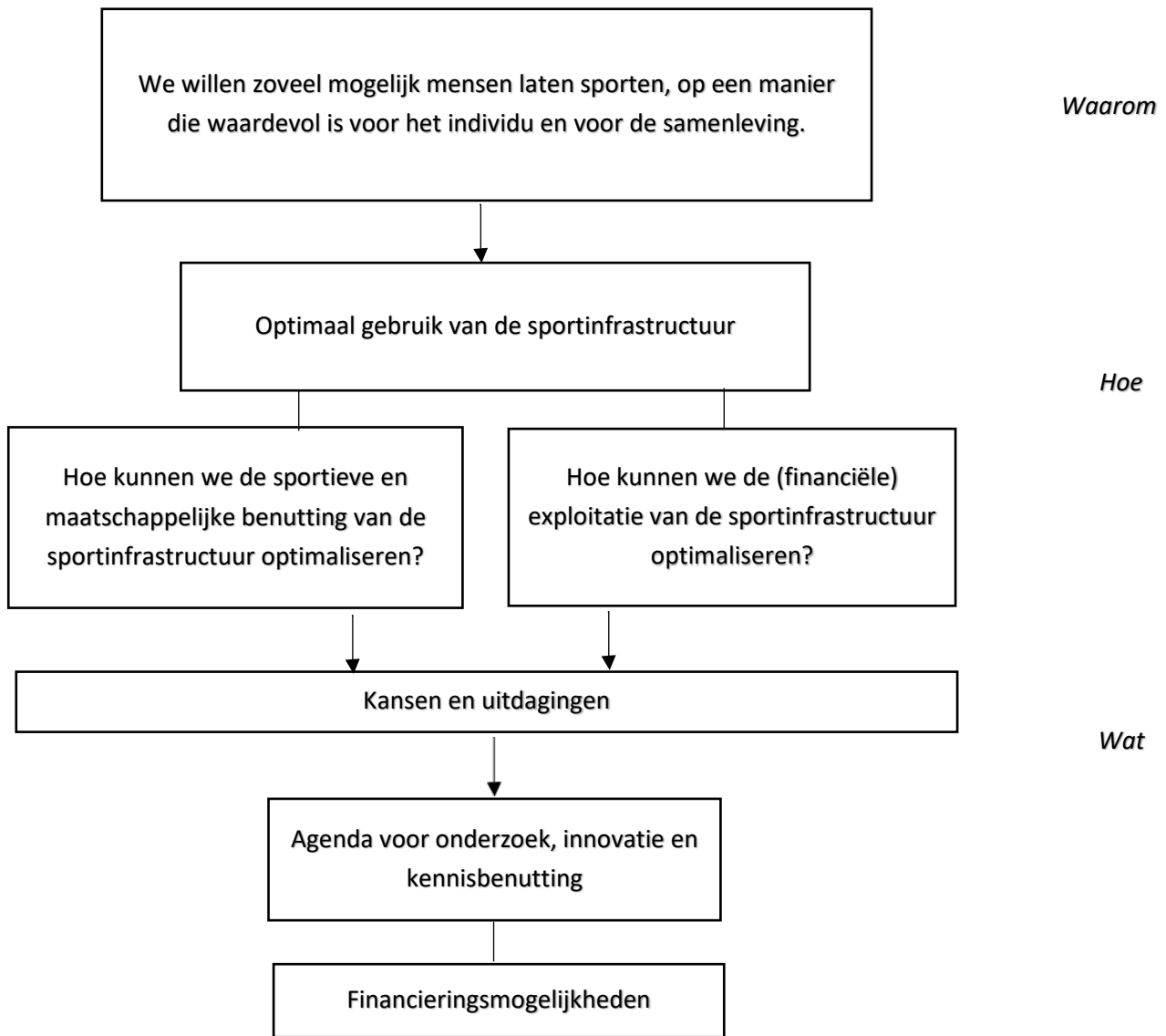
We willen dat mensen zo lang mogelijk gezond zijn en voorkómen dat mensen ziek worden. Sport en bewegen spelen ook hierin een belangrijke rol. Mensen die herstellen van een ziekte of die beperkt zijn door een chronische aandoening, hebben baat bij bewegen. Soms zijn daardoor medicijnen niet meer nodig of kan de behandelduur ingekort worden. We willen dan ook meer mensen motiveren om vaker en langduriger te bewegen en te sporten. Tegelijkertijd is het van belang sportfaciliteiten duurzamer en slimmer in te richten en te gebruiken. Zodat die faciliteiten niet alleen sporters ten goede komen maar ook de buurt en de wijk. We willen de waarde van (top-)sport voor de maatschappij beter benutten.

De maatschappelijke uitdagingen waar de sport- en beweegsector voor staan, gaan we helpen oplossen met de inzet van onderzoek en innovatie.

Het hoofddoel is om zoveel mogelijk mensen te laten sporten, op een manier die waardevol is voor het individu en voor de samenleving. Een goede sportinfrastructuur is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. De wens om de maatschappelijke benutting en de (financiële) exploitatie te optimaliseren, vloeit daaruit voort. Die wordt gedreven door uiteenlopende ambities en uitdagingen, die op hun beurt weer resulteren in verschillende behoeften aan onderzoek en innovatie.

Om de opdracht in te kaderen, is het volgende schema gebruikt. Het is gebaseerd op een eenvoudig denkmodel uit de managementliteratuur, dat onderscheid maakt tussen het 'waarom', het 'hoe' en het 'wat' van een organisatie.

- *Waarom* doen we wat we doen, wat is ons doel?
- *Hoe* willen dat doel behalen?
- *Wat* is het resultaat?



2.2 Afbakening

Sport en bewegen

De vraag is of het bij dit wicked problem over sport of over sport en bewegen gaat? Die vraag moeten we beantwoorden om ons aandachtsgebied enigszins af te bakenen. Dat is niet makkelijk, want beide begrippen zijn moeilijk te definiëren. Van sport zijn veel verschillende definities in omloop. Wij willen liever niet in semantische discussies verzeild raken. In het kader van dit wicked problem lijkt het ons niet nodig de begrippen sport en beweging heel precies af te bakenen. Wij sluiten ons aan bij de brede betekenis die in het algemeen geldt. Dit houdt in dat we activiteiten die volgens strengere definities niet tot sport worden gerekend, ook meenemen. Te denken valt aan activiteiten waarbij er niet of nauwelijks sprake is van fysieke activiteit (schaken, dammen, bridgen enz.) of waarbij competitie ontbreekt (yoga, fitness, enz.). Ook laagdrempelige vormen van sportief bewegen (gym voor senioren, revalidatieoefeningen) laten we hieronder vallen. Alledaagse vormen van beweging, zoals traplopen en tuinieren, vallen buiten onze scope.

Sportinfrastructuur: accommodaties versus openbare ruimte

Sportinfrastructuur is eveneens een breed begrip. Het omvat niet alleen alle mogelijke sportaccommodaties. Ook de openbare ruimte kun je hiertoe rekenen. Denk aan de sportbeoefening op en in het open water, het luchtruim, de bossen, parken, stranden, pleinen, wegen, fietspaden, mountainbikeroutes en ruiterspaden.

Bij dit wicked problem gaan wij goeddeels voorbij aan de benutting van de openbare ruimte. Hoewel de ongebonden sporter daar in toenemende mate gebruik van maakt, is er vooral sprake van medegebruik door de sport. Functies in de sfeer van economie, verkeer, recreatie en natuur zijn daar doorgaans belangrijker dan sportbeoefening en daardoor meer bepalend voor de wijze waarop de ruimte wordt gebruikt, beheerd en onderhouden.

Wij beperken onze aandacht tot de accommodaties: de sportvelden, -hallen en -zalen, clubgebouwen, fitness-centra, sportscholen, gymnastieklokalen, zwembaden, maneges, schaatsbanen, skateparken, playgrounds, wielerveden, klimmuren en wat dies meer zij. Daarbij kan het zowel om bestaande als om nieuw te realiseren accommodaties gaan. Gezien onze opdracht, ligt het accent wel meer op wat al bestaat dan wat in aantocht is.

Rechtspersoonlijkheid van publieke en private accommodaties

Een belangrijk onderscheid binnen de brede categorie van accommodaties is de rechtspersoonlijkheid van de eigenaar, beheerder, exploitant en gebruiker. Er zijn zowel publieke als private voorzieningen, maar een en ander loopt nogal eens door elkaar heen. Zo zijn op veel plaatsen de zwembaden gemeentelijk eigendom, is de exploitatie in handen van een private onderneming of is er sprake van publiek-private samenwerking, terwijl de gebruikers non-profit sportverenigingen, commerciële zwemscholen en individuele burgers kunnen zijn. Ook de gymzalen die het onderwijs gebruikt, zijn lang niet altijd eigendom van de gemeente. Ze kunnen ook in handen zijn van onderwijsinstellingen.

Er zijn vaak flinke verschillen in de wijze waarop publieke en private accommodaties worden geëxploiteerd. Het is verleidelijk om ons aandachtsgebied verder af te bakenen en uitsluitend oog te hebben voor publieke accommodaties, waar de lokale overheid een rol speelt in het eigendom en/of beheer. Daar liggen immers vooral verbetermogelijkheden. Toch kiezen we niet voor zo'n afbakening. Het grijze gebied waarin publieke en private actoren naast elkaar opereren of in hybride organisatievormen samenwerken is namelijk te groot. Bovendien zijn de verschillen tussen de exploitatiemodellen erg interessant.

Publieke sportaccommodaties bieden vaak betere of meer aanknopingspunten voor maatschappelijke benutting. Bij private accommodaties daarentegen ligt een sterker accent op de financiële exploitatie. Al zijn er binnen die laatste categorie ook grote verschillen tussen commerciële bedrijven en non-profit stichtingen. Hoe het ook zij, de aspecten van maatschappelijke benutting en financiële exploitatie komen beide nadrukkelijk naar voren in onze opdracht zonder enige voorkeur. Tegen die achtergrond maken we liever geen scherpe knip tussen publiek en privaat, al ligt de focus op de benutting van publieke accommodaties.

Sportieve versus maatschappelijke benutting

Tot slot staan we stil bij de hierboven genoemde optimalisering van de sportieve en maatschappelijke benutting van de sportinfrastructuur. Hierbij gaat het om verbreding van het gebruik van sportaccommodaties voor nieuwe of andersoortige sportactiviteiten. Ook specifieke doelgroepen die nog niet sporten maar daar veel baat bij zouden hebben, behoren tot de potentiële gebruikers. Bij maatschappelijke benutting van een sportaccommodatie gaat het om het gebruik van de accommodatie voor bijvoorbeeld onderwijs, kinderopvang, welzijn, zorg, cultuur en bedrijvigheid. Andere vormen van die benutting kunnen water- en warmte-opslag of opwekking van energie zijn. Het vergroten van de sportieve of maatschappelijke benutting kan de financiële exploitatie van een accommodatie verbeteren en fungeren als verdienmodel. Toch hoeft dat niet altijd zo te zijn. Het creëren en faciliteren van ontmoeting kan bijvoorbeeld een belangrijke maatschappelijke meerwaarde bieden, zonder dat er sprake is van financieel rendement.

2.3 Analyse vraagstuk

De sportdeelname wordt bepaald door veel verschillende factoren. Een goede sportinfrastructuur is er een van. Nederland is een land met een heel behoorlijke sportinfrastructuur. De tevredenheid daarover is groot in vergelijking met andere Europese landen. Toch zijn er ook zorgen over die infrastructuur. Overal, en met name in de stedelijke gebieden, is de druk op de ruimte groot. Daarnaast is er een schaarste aan financiële middelen. We hebben meer wensen dan we met de beschikbare middelen voor sport kunnen vervullen. De lokale overheden dragen een groot deel van de kosten voor sport. Daarvan is bijna driekwart gerelateerd aan de accommodaties. Het gaat om gemeenschapsgeld waar zuinig mee moet worden omgesprongen en dat goed besteed moet worden. Logisch dus dat kritisch wordt gekeken naar deze uitgaven aan sport. Doelmatig en doeltreffend het geld besteden is noodzakelijk, zodat zoveel mogelijk mensen kunnen sporten en de samenleving maximaal profiteert. Onderbenutting van sportaccommodaties is per definitie problematisch. Het wijst op gemiste kansen.

Onderbenutting

De oorzaken voor onderbenutting zijn divers. Met name veranderingen in sportwensen en -voorkeuren vormen een belangrijke factor. Waar het sportaanbod zich vroeger beperkte tot een klein aantal traditionele takken van sport, zoals voetbal, turnen, zwemmen en tennis, is er nu een heel breed spectrum aan sportieve keuzemogelijkheden. Hoewel de bevolking, de vrije tijd en de sportdeelname ook zijn gegroeid, blijft deze toename achter bij de groei in diversiteit van het sportaanbod. Andere factoren die voor onderbenutting zorgen of deze in stand houden, komen hieronder aan bod.

Maar in hoeverre is er sprake van onderbenutting van de sportinfrastructuur en is dat ook echt problematisch? Vreemd genoeg hebben we op landelijk niveau geen cijfers die inzicht geven in de benutting van de sportaccommodaties. De antwoorden op deze vragen lopen dan ook uiteen. Ze worden enerzijds bepaald door persoonlijke ervaringen en inzicht in lokale situaties en anderzijds door het perspectief dat gekozen wordt. Iedereen heeft al vlot beelden op het netvlies van groene sportvelden die een groot deel van de week niet worden gebruikt. Of van gymzalen waar in de avonduren en in de weekends geen activiteiten zijn. Daar is zeker sprake van onderbenutting. Vanuit maatschappelijk perspectief is dat een slechte zaak. Begrijpelijk dat [Sportakkoord II](#) inzet op meer kosteneffectieve en maatschappelijk verantwoorde exploitatie van sportaccommodaties.

De schaarste aan middelen kan overigens ook onderbenutting veroorzaken of in stand houden. Regelmatig leiden bezuinigingen tot verminderde openstelling van bijvoorbeeld zwembaden. De inkomsten van gebruikers wegen dan niet op tegen de kosten van personeel, gas, water en licht.

Overbenutting

Tegelijkertijd zien we dat bij veel clubs het gebruik van de velden zich concentreert op één dag en enkele avonden per week. Op die tijdstippen is het dringen voor die clubs. Ook voor zwem- en waterpoloverenigingen is op veel plaatsen een gebrek aan badwater op het gewenste moment. Zij worden verbannen naar de randen van de dag. Voor kunstijsbanen en schaatsverenigingen is de situatie vergelijkbaar. En nu het wettelijk is verplicht 2 x 45 minuten per week te laten gymmen, kampen ook het primair en speciaal onderwijs met een groot tekort aan gymzalen. De breed gekoesterde wens om zowel in het primair als voortgezet onderwijs meer uren bewegingsonderwijs in te roosteren, stuit hoe dan ook op een tekort aan ruimte. Geredeneerd vanuit de gebruikers in sport en onderwijs is dat natuurlijk geen goede situatie. Kortom, er is niet alleen sprake van onder- maar ook van overbenutting van sportaccommodaties.

Overbenutting vraagt om een betere programmering en spreiding van activiteiten of om investeringen. Hoewel relevant en interessant blijft deze kant van de accommodatieproblematiek in het kader van dit wicked problem goeddeels buiten beschouwing. Binnen onze opdracht beperken we ons zoveel mogelijk tot het vraagstuk van onderbenutting.

Onderbenutting biedt kansen om meer (en andere) mensen te laten sporten of om andere maatschappelijke functies (bijvoorbeeld zorg, welzijn en cultuur) ruimte te geven. Dergelijke vormen van multifunctionaliteit zijn overigens makkelijker te organiseren bij nog te bouwen accommodaties dan bij bestaande voorzieningen.

Wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving kan de combinatie van verschillende functies bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. Om een sportkantine en sportfaciliteiten te benutten voor buitenschoolse opvang, is bijvoorbeeld aanpassing van de inrichting nodig om aan de wensen en eisen van de kinderopvang te voldoen. Gedeeld gebruik van publieke sportaccommodaties door een basketbalvereniging en een dansschool kan worden verhinderd door de wet Markt en overheid. De vestiging van een fitnesscentrum of fysiotherapiepraktijk op een sportcomplex kan afketsen op het vigerende bestemmingsplan.

Een onderwijsinstelling kan op grond van regelgeving voor haar bewegingsonderwijs alleen gebruik maken van sportvoorzieningen binnen een straal van een kilometer. Aangezien veel sportaccommodaties naar de randen van de gemeenten zijn verschoven, terwijl de scholen midden in de gemeenten zijn gehuisvest, zijn die vaak geen optie. De afstand tot sportaccommodaties, de afgelegen ligging (sociale veiligheid), de beperkte ontsluiting door het openbaar vervoer en beperkte of dure parkeergelegenheid kunnen andere potentiële sporters weerhouden om er gebruik van te maken.

Exploitatie

Wat ook niet helpt, is dat eigendom, beheer en gebruik van (gedeelten van) accommodaties vaak in verschillende handen zijn. Bijvoorbeeld verenigingen, gerund door vrijwilligers, zijn vaak verantwoordelijk voor het beheer van sportaccommodaties en hebben daar van oudsher een exclusief gebruiksrecht op. Een dergelijke situatie maakt gedeeld gebruik van sportfaciliteiten ingewikkeld. In veel sportverenigingen is de afhankelijkheid van vrijwilligers groot en de bestuurs- en organisatiekracht beperkt. Dat kan een optimale benutting van de accommodaties in de weg staan. Afgezien daarvan is het voor verenigingen ook niet altijd mogelijk of aantrekkelijk om hun accommodatie aan derden te verhuren. Gemeenten zijn voor de verhuur van sportaccommodaties aan scholen op hun beurt vaak afhankelijk van de medewerking van verenigingen. Om dergelijke problemen te tackelen, kiezen gemeenten voor heel verschillende strategieën.

Wensen en behoeften

Omgekeerd is het gebruik van sportzalen van scholen door verenigingen nog wel eens problematisch omdat deze niet voldoen aan de eisen die gelden vanuit de landelijke sportorganisaties. Of omdat de onderwijsgebouwen in de avonduren niet beheerd worden, de sportzalen geen eigen ingang hebben en de onderwijsinstellingen niet hun hele gebouw willen openstellen voor derden. Verder stammen veel accommodaties nog uit een tijd waarin geen rekening werd gehouden met sportbeoefening door mensen met een fysieke beperking. Daardoor is de toegankelijkheid voor deze categorie sporters vaak problematisch. Ook dat stelt grenzen aan de benutting van accommodaties.

Bij de aanleg en inrichting van nieuwe sportaccommodaties kan van meet af aan rekening worden gehouden met de wensen en behoeften van verschillende (potentiële) gebruikers. Ook al zijn die niet altijd even makkelijk met elkaar te verzoenen. Ook bestaat het risico dat het streven naar een optimale benutting van een nieuwe sportaccommodatie, leidt tot onderbenutting van oudere voorzieningen, zoals dorpshuizen. Desondanks zijn er steeds meer voorbeelden van sportaccommodaties, waar functies aan zijn toegevoegd. Denk aan kantines van hockey- en voetbalverenigingen, die gebruikt worden voor kinderopvang. Maar ook aan multifunctionele accommodaties, waar sport wordt gecombineerd met andere functies. Voor mooie voorbeelden verwijzen we naar www.mfaportaal.nl van uitgeverij ..daM en de website www.allesoversport.nl van het Kenniscentrum Sport & Bewegen (KCSB). Om multifunctionele benutting ook voor de toekomst te borgen, wordt bij nieuwbouw gestreefd naar multi-aanpasbare accommodaties. Dat is ook van belang vanuit het oogpunt van circulariteit.

3. Transitie

Vanwege de hardnekkigheid en complexiteit van de verschillende vraagstukken gaat het programma MOOI in Beweging er vanuit dat er systeemveranderingen nodig zijn om de wicked problems op te lossen. Of dat bij dit wicked problem nodig is, vragen wij onszelf af.

Groei en verandering

De sportsector is in de afgelopen decennia sterk gegroeid en veranderd. Ondernemende sportaanbieders hebben een fors aandeel in de sportmarkt veroverd. Ook de informele ongeorganiseerde sport die vooral gebruik maakt van de openbare ruimte, is enorm gegroeid. Mede hierdoor is het aanbod aan sport en beweegactiviteiten veel gevarieerder geworden.

Allerlei doelgroepen, die voorheen niet of nauwelijks aan sport deden, worden (met wisselend succes) gestimuleerd om in beweging te komen. Naast commercialisering en informalisering is er sprake van vermaatschappelijking en, in beperkte mate, ook van professionalisering. Technologische veranderingen en de opmars van de informatiemaatschappij hebben de sport ook niet onberoerd gelaten.

Begrip en samenwerking

Om tot een betere benutting en exploitatie van sportaccommodaties te komen, moeten nog allerlei hobbels worden genomen. Maar volgens ons is er de laatste jaren al een behoorlijke vooruitgang geboekt. Het lijkt dat we in een fase van transitie zitten. De verschillende stakeholders (denk aan de landelijke sportorganisaties, de gemeenten en de onderwijsinstellingen) begrijpen elkaar steeds beter, hebben meer overeenkomstige belangen en staan minder tegenover elkaar staan dan in het verleden.

Een mooi voorbeeld is de normering van accommodaties vanuit de landelijke sportorganisaties. In het verleden werd eenzijdig en tamelijk rigide vastgesteld aan welke afmetingen, inrichtings- en kwaliteitseisen sportvelden of -zalen moesten voldoen. Tegenwoordig is er meer overleg en wordt meer soepelheid betracht. Er is structureel overleg tussen de verschillende stakeholders, waarbij ze rekening houden met bredere belangen. Zo hebben NOC*NSF, de VSG en de Branchevereniging Sport en Cultuurtechniek (BSNC) de handen ineengeslagen bij de uitwerking van een online kwaliteitssysteem en digitaal [handboek sportaccommodaties](#). Daarbij zijn alle sportbonden, maar ook andere belanghebbenden zoals de Koninklijke Vereniging van Leraren Lichamelijke Opvoeding (KVLO), betrokken. Die samenwerking werpt vruchten af en werkt door op uitvoeringsniveau. Een voorbeeld hiervan is dat voetballers en hockeyers, die verschillende eisen stellen aan kunstgras en daarom nauwelijks gebruik maken van dezelfde accommodaties, in Utrecht nu toch gaan experimenteren met gedeeld gebruik.

Een ander mooi voorbeeld op hockeygebied betreft de programmering van competities. De hockeybond KNHB heeft versoepelingen doorgevoerd die resulteren in een betere spreiding in het gebruik van velden en minder piekbelasting. Investering in extra velden zijn daardoor minder noodzakelijk.

Publiek-private samenwerking

Ook publiek-private samenwerking is in volle gang en kan leiden tot een betere en meer maatschappelijke benutting van sportaccommodaties. Voorbeelden daarvan zijn het eerdergenoemde MFA-portaal en de activiteiten van het [Innovatieplatform Duurzame Sportsector](#). Binnen dit Innovatieplatform spannen twaalf gemeenten, VSG, KCSB en Sportinnovator zich gezamenlijk in voor verduurzaming van sportaccommodaties. Ook de publiek-private ontwikkeling van het [Innovation Clubhouse](#) laat dit zien. Daar zullen allerlei innovaties die de maatschappelijke waarde van een clubhuis kunnen vergroten, worden samengebracht en getest.

Deze voorbeelden illustreren dat een radicale systemische verandering niet per se nodig is. Het gaat veeleer om aanpassing van het bestaande systeem. Uiteraard zijn er nog veel uitdagingen maar er zijn ook veel kansrijke nieuwe ontwikkelingen om op in te spelen of voort te borduren.

Uitdagingen en kansen

De uitdagingen en kansen hebben betrekking op de hardware (sportaccommodaties), de orgware (sportaanbieders, gemeenten, buurtsportcoaches, onderwijsinstellingen, sportbedrijven, ondernemingen e.d.) en de software (activiteiten op het gebied van sport en bewegen, maar ook in de sfeer van onderwijs, welzijn en zorg bijvoorbeeld). We scharen ze hierna onder vijf noemers:

- Onderzoek, educatie en communicatie
- Sporter centraal
- Organisatie en exploitatie
- Integraal samenwerken
- Maatschappelijke waarde

Het volgende hoofdstuk wijdt aan elk van deze vijf categorieën een paragraaf. De indeling is thematisch en soms wat arbitrair. Sommige kansen en uitdagingen zouden ook onder andere noemers kunnen worden geplaatst.

4. Agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting

Aan de hand van de verschillende uitdagingen en kansen komen in dit hoofdstuk de inspanningen aan bod die wij willen agenderen op het vlak van onderzoek, innovatie en kennisbenutting. De volgorde waarin we dit behandelen, is niet willekeurig maar geeft ook geen prioritering weer. Pas in het volgende hoofdstuk komen planning, financiering en prioritering aan bod.

Vooruitlopend op de volgende voorstellen willen wij benadrukken om meer gebruik te maken van onderzoek dat eerder is verricht. Bestaande kennis, inzichten en informatie kunnen beter worden ontsloten. Ook pleiten we ervoor nieuw onderzoek zoveel mogelijk op te pakken in directe samenwerking met beleidsmakende en beleidsuitvoerende partners in de sector. Dit geldt voor gemeenten in het bijzonder. Ook moet nieuw onderzoek zoveel mogelijk aansluiten op eerder uitgevoerd of lopend onderzoek op hetzelfde gebied. Verder is het belangrijk om vanaf het begin rekening te houden met de wensen en mogelijkheden van eindgebruikers.

4.1 Onderzoek, educatie en communicatie

Hoewel de onderbenutting van de sportinfrastructuur als wicked problem is aangemerkt, hebben we geen goed zicht op de omvang en ernst van het probleem op landelijk niveau. Lokaal is er vaak wel informatie over de benutting van sportaccommodaties maar ook daar is het inzicht beperkt. Hoeveel uren een sporthal of -zaal wordt verhuurd, is meestal wel goed geregistreerd. Maar dit zegt niets over het daadwerkelijke gebruik ervan. Laat staan dat er inzicht is in het aantal personen dat daarvan gebruik maakt. Ook over de maatschappelijke benutting van accommodaties - denk aan medegebruik van sportkantines voor bijvoorbeeld kinderopvang - wordt evenmin systematisch informatie verzameld. Het zou goed zijn als we meer weten over de aard en mate van de benutting van sportaccommodaties en dat deze informatie ook breed beschikbaar komt, bijvoorbeeld in de vorm van kengetallen en indicatoren. Dat maakt het voor gemeenten, exploitanten en sportaanbieders ook mogelijk om hun eigen cijfers te vergelijken met landelijke gegevens.

Door dergelijke gegevens te verzamelen, is het mogelijk om later bij herhaalonderzoek de ontwikkelingen op dit vlak te monitoren. Zo kan op langere termijn (denk aan 2030) worden vastgesteld of en in welke mate de inspanningen in het kader van dit wicked problem structureel effect hebben. Tussentijdse bijsturing van het plan op basis van de monitoringsinformatie is wel denkbaar. Het is wenselijk om na te gaan of de verzameling van nieuwe data en de monitoring onderdeel kunnen worden van reeds bestaande dataverzameling- en monitoringsystemen. Ook is het mogelijk ze te combineren met andere nieuwe gelijksoortige initiatieven. Een voorbeeld daarvan is het inventariserend onderzoek naar organisatievormen

en bedrijfsmodellen dat in het kader van het wicked problem rond de betaalbaarheid van sport wordt voorgesteld. Dit biedt mooie aanknopingspunten voor samenwerking waarbij afstemming noodzakelijk is.

Niet alleen cijfers over de benutting van accommodaties zijn slechts fragmentarisch beschikbaar en bekend. Dit geldt ook voor good practices. Bij een breed onderzoek naar de benutting van de sportinfrastructuur is het zinvol en passant ook accommodaties op te sporen die optimaal worden benut. Praktische informatie daarover kan vervolgens worden geïnventariseerd en gedeeld in de vorm van good practices. Deze kunnen worden verwerkt in presentaties, artikelen, workshops, gastlessen enz.

Veel verzamelde kennis blijft vaak steken op beleidsniveau en komt niet op uitvoeringsniveau terecht. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat verworven kennis en inzichten rond dit wicked problem daar wel terecht komen? En hoe zorgen we ervoor dat er meer onderzoek wordt gedaan naar vraagstukken over de sportinfrastructuur?

- ***Inventariserend landelijk onderzoek naar de exploitatie en benutting van sportaccommodaties en monitoring vanontwikkelingen***
Behalve kennis en inzicht moet dit onderzoek ook good practices, kengetallen en indicatoren opleveren. Deze kunnen exploitanten van sportaccommodaties inspireren en bovendien helpen bij het beoordelen van hun eigen prestaties in vergelijking met de landelijke gegevens. Dit gaat gepaard met de ontwikkeling en toepassing van een standaard meetinstrument voor de benutting van verschillende types accommodaties. Vergelijkingen naar plaats en tijd zijn dan beter mogelijk.
- ***Ontwikkeling en toepassing communicatiestrategie rond wicked problems***
Om alle verworven kennis, inzichten en good practices rond de wicked problems te delen met het veld, stellen we voor dat ZonMw een communicatiestrategie uitwerkt die aansluit bij de wensen en behoeften van eindgebruikers. ZonMw zou dan samen met betrokken onderzoekinstellingen en partners als NOC*NSF, KCSB, VSG en POS op uiteenlopende manieren informatie kunnen verspreiden en activiteiten kunnen organiseren. Waar mogelijk kan die informatieverspreiding via bestaande communicatiemiddelen (van bonden, sportservices, sportraden enz.) en vakmedia (zoals Sport Knowhow XL, Sport & Strategie, Bodybiz, Zwembadbranche).
- ***Instelling lectoraat of leerstoel sportinfrastructuur***
Een adequate sportinfrastructuur is een belangrijke voorwaarde voor sportbeoefening. Een substantieel deel van de uitgaven aan sport is daarvoor bestemd. Toch is er bij universiteiten en hogescholen weinig aandacht voor vraagstukken in deze sfeer. Om hiervoor meer en vooral ook structureel aandacht te genereren in onderzoek en onderwijs, is de komst van een lectoraat of leerstoel gewenst. De makkelijkste manier is dat een of meer belanghebbende partijen uit het veld, zoals NOC*NSF, VSG, BSNC, VSG of MI, een bijzonder lectoraat of bijzondere leerstoel in deeltijd bekostigen.

4.2 Sporter centraal

Door de consument centraal te stellen en door beter in te spelen op de veranderende wensen en voorkeuren van (potentiële) sporters, zal deelname aan sport en bewegen toenemen. En daarmee dus ook het gebruik van de sportinfrastructuur. Het is dan ook belangrijk dat sportaanbieders, eigenaren en exploitanten van sportaccommodaties beter zicht krijgen op trends en ontwikkelingen in sport en bewegen. Ook moeten ze weten hoe zij hun aanbod en/of accommodatie daarop kunnen aanpassen of afstemmen, zonder de druk op piekmomenten te verhogen.

De afgelopen jaren hebben onder andere het [SCP](#), het [Mulier Instituut](#), het [RIVM](#) en [NOC*NSF](#) al veel kennis en inzicht verworven over individuele motieven en andere factoren die de sportdeelname bepalen. Deze informatie is nog onvoldoende terechtgekomen bij sportaanbieders.

In veel gemeenten en ook [landelijk](#) wordt regelmatig de deelname aan sport en bewegen gemeten en gekeken naar ontwikkelingen in de tijd. Het is wenselijk om al deze gegevens periodiek en systematisch bij elkaar te brengen en aan een secundaire en diepere analyse te onderwerpen. Dat kan via een socio-

ecologische invalshoek, waarbij de invloed van de sociale, fysieke en beleidsomgeving op individueel sportgedrag wordt onderzocht. Een andere benadering, waarbij het accent ligt op persoonlijke hulpbronnen (geld, tijd en sociaal netwerk) en gebeurtenissen in de levensloop, is ook mogelijk. Zo kunnen onderliggende ontwikkelingen en trends worden ontdekt. Ook daar ligt nog een taak.

We willen dat alle bestaande en nog te verwerven kennis en inzichten in sportdeelname worden samengebracht en, bij voorkeur in de vorm van infographics en aangevuld met praktische tips & tricks, beschikbaar komen voor alle sportaanbieders. Naast de bovengenoemde organisaties kunnen wellicht ook het [Kenniscentrum Sport en Bewegen](#) en [Sport Data Valley](#) hierin een rol vervullen.

De verspreiding van kennis en informatie op dit vlak kan ook de ontwikkeling van innovatieve concepten en organisatievormen stimuleren. Er zijn al veel goede praktijkervaringen ter inspiratie. Denk bijvoorbeeld aan online systemen en apps van de particulier geïnitieerde [Inviplay](#), [Footy](#) en [QR-Fit](#), de ontwikkeling van de [Urban Dance Ground](#), [Meet & Play](#) van tennisbond KNLTB, de introductie van [Flexhockey](#) door hockeybond KNHB of de oprichting van [ANWB Golf](#). Al deze onderling sterk verschillende initiatieven spelen in op de behoefte aan flexibele sportbeoefening zonder (veel) verplichtingen. Ook stimuleren ze zelforganisatie en kunnen ze voor een betere benutting van faciliteiten of de openbare ruimte zorgen. Denk ook aan de gedifferentieerde abonnementstarieven met korting in daluren bij [Golfclub Zeegersloot](#) in Alphen aan den Rijn. En aan de geautomatiseerde [24/7 toegang van Basic Fit](#)-filialen zonder personeel waarbij camera's de veiligheid op afstand bewaken.

Het bereik van de informatie over dergelijke innovaties is meestal beperkt, waardoor navolging op grotere schaal uitblijft. Maar vaak zijn er ook nog wel vragen over de effectiviteit van dergelijke innovatieve oplossingen, die inspelen op veranderende wensen van sporters en/of erop zijn gericht om de bezettingsgraad te verhogen en de financiële exploitatie te verbeteren. Is opschaling wenselijk en mogelijk? Zijn er behalve voordelen ook onbedoelde nadelen?

Wij willen de hierboven genoemde uitdagingen te lijf gaan met de volgende vormen van onderzoek, innovatie en kennisbenutting.

- ***Inventariserend literatuuronderzoek naar bepalende motieven en factoren voor sportdeelname***
Wat bepaalt precies of iemand gaat en blijft sporten of niet? Welke factoren spelen een rol? Hierover is al veel bekend, maar de beschikbare kennis is versnipperd, niet altijd up-to-date en ook zeker niet breed gedeeld. Veel sportaanbieders baseren hun beleid op eigen ervaringen en veronderstellingen waarvoor geen bewijzen zijn. Tekenend is dat bij elk topsportsucces weer het idee opborrelt dat dit tot meer deelname in de breedtesport leidt. Het is een mythe die door onderzoek al vele malen is ontkracht.
- ***Secundaire analyse van bestaande gegevens over sportdeelname om trends en ontwikkelingen te ontdekken***
Door het analyseren van beschikbare kwantitatieve gegevens over sportdeelname is het mogelijk trends en patronen te ontdekken die een indicatie geven van veranderende voorkeuren en verschuivingen in sportgedrag.
- ***Ontwikkeling van een instrument dat lokale/regionale trends in sportdeelname en gebruik van accommodaties in kaart brengt***
Om gemeenten, exploitanten van sportaccommodaties en sportaanbieders in staat te stellen om adequaat in te spelen op trends en ontwikkelingen, is het wenselijk dat de gegevens uit landelijk onderzoek worden doorvertaald naar lokaal en regionaal niveau en breed beschikbaar komen.
- ***Empirisch onderzoek naar de ervaringen met en de effectiviteit van innovatieve concepten en organisatievormen***
We willen meer te weten te komen over de manieren waarop kan worden ingespeeld op veranderende voorkeuren. In welke mate zijn veelbelovende nieuwe concepten en

organisatievormen echt effectief? Op welke wijze kunnen zij navolging krijgen of worden opgeschaald?

- **Experimenten met innovatieve concepten en organisatievormen**

Sportaanbieders en -ondernemers met vernieuwende ideeën, die inspelen op veranderende voorkeuren van sporters of sportaanbieders, beter in staat stellen om dat te doen en zo ook bijdragen aan een betere benutting van de sportinfrastructuur. We willen hen graag een steun in de rug geven om een eerste versie van hun product of dienst in een vroeg stadium in de praktijk uit te testen.

4.3 Organisatie en exploitatie

Behalve kennis zijn ook organiserend vermogen en ondernemerschap belangrijke voorwaarden om in te kunnen spelen op de veranderende wensen van (potentiële) sporters en/of het multifunctioneel gebruik van sportaccommodaties te bevorderen. In de ondernemende sport zijn daar mooie voorbeelden van te vinden, zoals [Superfun](#) in Amersfoort. Ooit begonnen als een bowlingcentrum, nu is het een indoor recreatiecentrum met een veelzijdig aanbod aan activiteiten, zoals hoogteparcours, lasergame, escaperoom, bungee soccer, jeu de boules, curling en gamecafé.

Vaak hebben sportverenigingen een exclusief huurrecht en ontbreekt het aan een prikkel om hun accommodaties breder te benutten. Maar belangrijker nog, bij veel clubs ontbreekt het aan de bestuurs- en organisatiekracht en het ondernemerschap die noodzakelijk zijn om te komen tot vernieuwende initiatieven of structurele samenwerking met externe partijen. Sterke afhankelijkheid en beperkte beschikbaarheid en kwaliteit van vrijwilligers verhinderen dat. Allerlei vormen van verenigingsondersteuning, waaronder de inzet van buurtsportcoaches, hebben tot op heden weinig uitgehaald. Hoe kunnen we sportverenigingen bestuurlijk en organisatorisch zo versterken dat zij deze en andere lastige opgaven wel aankunnen?

Professionalisering, bijvoorbeeld door de aanstelling van verenigingsmanagers, sportpark- of sportplekmanagers, wordt in dit verband vaak als oplossing genoemd. Op beperkte schaal gebeurt dit ook. Met name bij grotere hockey- en voetbalverenigingen zijn verenigingsmanagers aan het werk. Op een aantal gemeentelijke sportparken, zoals [De Eendracht](#) in Amsterdam en [Galecop](#) op de grens van Utrecht en Nieuwegein, zijn sportparkmanagers actief. Maar bij veel verenigingen stuit de aanstelling van betaalde krachten nog op financiële barrières, veel scepsis en zelfs weerstand. Eigenlijk bestaat er ook nog te weinig zicht op de verschillende mogelijkheden en inzicht in de werkende principes hiervan. Hoe kunnen we deze verenigingen inspireren, stimuleren en helpen om medegebruik of multifunctioneel gebruik van accommodaties tot stand te brengen?

Daar wordt aan gewerkt. Zo heeft zwembond KNZB een Masterplan Accommodaties uitgebracht waarin gemeenten, exploitanten van zwembaden en zwemverenigingen allerlei handreikingen krijgen voor samenwerking. Voetbalbond KNVB en korfbalverbond KNKV faciliteren kleine clubs om hun jeugdafdelingen samen te voegen. NOC*NSF ontwikkelt momenteel een digitale toolbox voor professionalisering. Ook een particulier initiatief als [Gympoint](#), dat kleine verenigingen in de gymnsport adopteert, is een mooi voorbeeld. Maar er is op dit vlak nog veel werk aan de winkel.

Om tot een betere benutting van sportaccommodaties te komen, gaat het natuurlijk niet alleen om organisatorische versterking van sportverenigingen. De relatie tussen eigendom, beheer en gebruik van de accommodaties is minstens even belangrijk. Hoe kan de samenwerking tussen verschillende stakeholders en de (potentiële) gebruikers van sportaccommodaties het best worden georganiseerd? Wie draagt welke verantwoordelijkheid? Wat is in welke omstandigheden het beste exploitatiemodel? Wat kunnen de eigenaren en exploitanten van de not-for-profit accommodaties in dit opzicht leren van de aanpak die meer commercieel ingestelde ondernemers volgen?

Sommige gemeenten kiezen ervoor om alle sportaccommodaties in eigen hand te houden. In andere gemeenten worden de accommodaties geëxploiteerd door een gemeentelijk sportbedrijf, geheel of

gedeeltelijk uitbesteed aan een commerciële partij of overgedragen aan sportaanbieders. Elk systeem heeft zijn voor- en nadelen, maar wat is in welke situatie nu het meest geëigend? Welke aanpak biedt uitzicht op een optimale benutting? Wat zijn de effecten op de samenwerking tussen sport en onderwijs? En wat zijn de financiële gevolgen?

- **Verdiepend en vergelijkend onderzoek naar de effectiviteit van verschillende exploitatiemodellen**
Dit onderzoek moet gezien worden in het verlengde van het onder 4.1 genoemde brede inventariserende onderzoek naar de exploitatie en benutting van sportaccommodaties. Het is een verdiepingsslag waarbij we de verschillende exploitatiemodellen die we tegenkomen in de praktijk met elkaar willen vergelijken. Ook willen we ze betrekken in experimentele settings om verschillen in effectiviteit te meten. Met de uitkomsten hiervan zijn met name gemeenten, maar ook exploitanten en sportaanbieders gediend. Ze kunnen nieuwe ideeën opdoen en toepassen om tot een betere benutting te komen.
- **Empirisch onderzoek professionalisering**
De sportparkmanager is bezig aan een voorzichtige opmars. Steeds meer gemeenten zien hier wel wat in. Vooral omdat zij hopen om met zo'n manager de benutting van sportfaciliteiten op te schroeven en verenigingen te ondersteunen om hun aanbod te verbreden. Bij die verenigingen bestaat vaak wat meer scepsis. Komt hun autonomie niet in het geding? Omdat het om een tamelijk recent fenomeen gaat, is het voor alle betrokkenen toch een beetje pionieren. Ook op het vlak van verenigingsmanagement wordt er volop gepioneerd. Gemeenten spelen niet altijd een rol bij initiatieven voor professionalisering van taken op het vlak van verenigingsmanagement. Verenigingen zijn daarin vaker op zichzelf aangewezen, hoewel sommige bonden (m.n. volleybalbond Nevobo) ook inzetten op professionalisering en verenigingen hierbij ondersteunen en begeleiden. Bij de verenigingen wordt de scepsis vooral gevoed door twijfels over de financierbaarheid en angst voor aantasting van de vrijwilligerscultuur. Het zou goed zijn om de praktijkervaringen te onderzoeken en de behaalde resultaten en de gehanteerde organisatie- en bekostigingsmodellen te vergelijken. De ervaringen en inzichten kunnen een stimulans bieden voor nieuwe initiatieven. Initiatiefnemers kunnen ervan leren. Ze hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden en kunnen worden behoed voor valkuilen.
- **Experimenten voor vernieuwende vormen van samenwerking door sportaanbieders**
Initiatieven voor vernieuwende vormen van samenwerking op sportcomplexen of in sportaccommodaties willen we graag stimuleren door financieel bij te dragen in de kosten. Dergelijke initiatieven moeten natuurlijk wel vernieuwend zijn en vooruitzicht bieden op een structureel betere benutting of exploitatie van faciliteiten. Het gaat niet alleen om samenwerking tussen verschillende sportaanbieders. Andere vormen zijn bijvoorbeeld tussen sportaanbieders en maatschappelijke partners, structurele samenwerking tussen verschillende organisaties maar ook om samenwerking bij een nieuwe vereniging, stichting of coöperatie.

4.4 Integraal samenwerken

Een belangrijke randvoorwaarde voor een optimale benutting van sportaccommodaties is dat bij aanleg, inrichting en exploitatie van accommodaties voor sport, onderwijs, zorg en welzijn sprake is van een integrale benadering. Daaraan ontbreekt het nu nog te vaak. Hoe kan worden bevorderd dat op gemeentelijk niveau het sportbelang in een vroeg stadium wordt meegenomen en meer gewicht krijgt in ambtelijke voorbereiding van - en politiek-bestuurlijke discussies over - de verdeling van financiële middelen en de inrichting van de openbare ruimte? Is de invoering van sportnormen, zoals in enkele gemeenten is gebeurd, hiervoor een probaat middel? Volgens de [Amsterdamse sportnorm](#) moet bijvoorbeeld, afhankelijk van de ligging, per woning 2 tot 9 vierkante meter voor buitensport worden bestemd.

De uitwerking door provincies en kleine kernen van integrale dorpsontwikkelingsplannen lijkt ook een goed voorbeeld. Daarin wordt sport in samenhang met andere maatschappelijke functies benaderd en vaak

ingezet op multifunctionele accommodaties om het voorzieningenniveau en de leefbaarheid in stand te houden of te bevorderen. En dat geldt ook voor de [sociale hypotheek](#) die de provincie Overijssel beschikbaar stelt voor de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Deze hypotheek van maximaal €15.000 is meer een investeringspremie omdat aflossing mogelijk is door de inzet van vrijwilligersuren.

De toegankelijkheid en bereikbaarheid van accommodaties zijn zeer relevant voor de benutting ervan. Beide vormen belangrijke aspecten van integrale benadering. Hoe bevorder je bijvoorbeeld aansluiting op het OV, fietspaden, parkeergelegenheid, aanpassingen voor rolstoelers en een sociaal veilige inrichting. Hoe voorkom je dat nieuwe sportcomplexen ver van de bewoonde wereld komen te liggen en gescheiden van woonwijken door drukke wegen met onveilige situaties?

Een andere vraag betreft de wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het vlak van staatssteun en mededinging (Wet markt en overheid) en ruimtelijke ordening (bestemmingsplannen). Hoe kun je die aanpassen of toepassen zodat multifunctioneel gebruik van sportaccommodaties en samenwerking in exploitatie met bijvoorbeeld zorgaanbieders of andere ondernemende partners worden bevorderd in plaats van belemmerd? Is het [voorstel van de Nederlandse Sportraad](#) om sport als publieke voorziening aan te merken en een sportwet in te voeren daarvoor de beste oplossing?

Als er een sportwet komt, zal deze nog wel even op zich laten wachten. Zijn er ondertussen misschien lessen te leren uit de aanpak van bijvoorbeeld de gemeente Den Haag bij de oprichting en uitbating van de [Haagse Sport Centrale](#), een verzamelgebouw voor urban sports? Of van de gemeente Nijmegen bij de ondersteuning van [Waalhalla](#), een skatepark en centrum voor urban sport en cultuur? Welke versoepelingen in de normering en programmering vanuit de landelijke sport en vanuit het onderwijs zijn nog wenselijk en mogelijk om de benutting van sportaccommodaties te bevorderen?

- **Actieonderzoek naar de voorwaarden en gevolgen van integrale beleidsvoering**
Bij de overheid is beleidsvoering, waarbij de sport niet als een zelfstandige beleids sfeer wordt beschouwd maar als onderdeel van integraal beleid, allesbehalve vanzelfsprekend. Toch zijn er situaties waarbij dit wel het geval is. Zo zijn er voorbeelden, waarbij de aanleg en inrichting van sportaccommodaties wel degelijk integraal zijn benaderd. Een bestuurskundig onderzoek naar de voorwaarden voor, en de gevolgen van, integrale beleidsvoering voor de sport kan bestuurders en politici nieuwe inzichten en inspiratie bieden. Succes- en faalfactoren kunnen worden geïdentificeerd. Een dergelijk onderzoek heeft ook het karakter van actieonderzoek omdat het bestuurders en politici kan prikkelen en op ideeën kan brengen.
- **Empirisch onderzoek naar knelpunten en aanpak wet- en regelgeving**
Bekend is dat wet- en regelgeving een optimale (maatschappelijke) benutting van sportaccommodaties in de weg kan staan. In welke mate zo is, wat precies de belangrijkste knelpunten zijn en wat daar eventueel aan kan worden gedaan, weten we niet. Dat is de inzet van het praktijkonderzoek dat wij willen doen.

4.5 Maatschappelijke waarde

Van alle uitgaven aan sport is een belangrijk deel bestemd voor de infrastructuur. Op gemeentelijk niveau is maar liefst 72 procent van de sportuitgaven bestemd voor sportaccommodaties. De gebruikers daarvan (individuele recreanten, sportverenigingen, onderwijsinstellingen) dragen significant bij in de kosten maar betalen doorgaans veel minder dan de kostprijs. De waarde die sportbeoefening en de daarvoor benodigde sportinfrastructuur hebben voor gebruikers en voor de samenleving, rechtvaardigen de uitgaven vanuit gebruikers en overheid. Omdat, zoals eerder betoogd, de financiële middelen per definitie schaars zijn, is het belangrijk om te weten wat er tegenover deze uitgaven staat. Tegen die achtergrond is het wenselijk dat we een beter inzicht krijgen in de waarde van sport(accommodaties) en deze ook duidelijk en

overtuigend kunnen uitdragen. Dat kan helpen om bezuinigingen te voorkomen of investeringen te bevorderen.

Er is weliswaar eerder onderzoek gedaan naar de [SROI](#) (social return on investment) van sport en bewegen. Maar daarin zijn nog niet allerlei maatschappelijke waarden en de maatschappelijke waarde van sportaccommodaties becijferd. Dat de nabijheid van sportvoorzieningen bijvoorbeeld een positieve invloed heeft op de waarde van huizen, is plausibel maar voor zover bekend nog nooit onderzocht. Overigens moet bij dit soort becijferingen worden bedacht dat de maatschappelijke waarde van bijvoorbeeld een complex sociale huurwoningen op een plek waar ook een sportaccommodatie kan komen, nog altijd hoger kan uitvallen dan de maatschappelijke waarde van de beoogde sportaccommodatie. Belangrijk is bovendien dat er geen strijd ontstaat tussen verschillende takken van sport, omdat de maatschappelijke waarde van de ene hoger is dan van de andere. Diversiteit in aanbod van sport- en beweegactiviteiten is ook een belangrijke waarde.

- **Onderzoek naar maatschappelijke waarde sportinfrastructuur**

Dit onderzoek bouwt gedeeltelijk voort op de resultaten van het inventariserend onderzoek dat in 4.1 is genoemd. Het geeft ook een verdieping aan de uitkomsten van dat onderzoek. Duidelijk inzicht in de waarde die sport in het algemeen en de sportinfrastructuur in het bijzonder hebben voor de samenleving en de gebruikers, is belangrijk. Met dat inzicht is het mogelijk de hoge kosten die daarmee gemoeid zijn te rechtvaardigen. Ook kan het helpen bij het onderbouwen van nieuwe investeringen. De meerwaarde van multifunctioneel gebruik van sportaccommodaties moet in totale waarde worden verdisconteerd. Casestudies kunnen inzoomen op de meerwaarde van multifunctioneel ten opzichte van monofunctioneel gebruik.

4.6 Dwarsdoorsnijdende thema's

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk staan we stil bij de relatie tussen de hierboven voorgestelde inspanningen en de eerder (in paragraaf 1.1) genoemde dwarsdoorsnijdende thema's. Deze thema's hebben niet echt richting gegeven aan de agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting maar zijn niettemin duidelijk herkenbaar.

Zo besteedt paragraaf 4.2 aandacht aan het inspelen op de wensen en voorkeuren van sportconsumenten (*de klant centraal*). Ook wordt daarin gepleit voor de benutting en diepere analyse van eerdere verzamelde data (*data benutten*). Paragraaf 4.4 gaat in op het belang van samenwerking tussen sport, onderwijs, zorg en welzijn en van de integrale benadering van sport in lokale beleidsvoering (*integrale samenwerking*). Daarin staat ook het voorstel voor een actieonderzoek naar de voorwaarden en gevolgen van integrale beleidsvoering. In diezelfde paragraaf komt overigens ook de sociale veiligheid rond sportaccommodaties aan de orde (*veilig sportklimaat*). Bij de innovatieve concepten en organisatievormen die in paragraaf 4.2 worden besproken, is vaak sprake van toepassing van moderne digitale technologie. De effectiviteit hiervan willen we onderzoeken en experimenten in deze sfeer stimuleren (*techniek benutten*).

5. Financiering en uitvoering

5.1 Planning en begroting

In het vorige hoofdstuk zijn veel verschillende vormen van onderzoek, innovatie en kennisbenutting behandeld. In het schema op de volgende pagina geven wij in grote lijnen aan welke planning wij voor ogen hebben en welke kosten wij begroten.

Het is niet wenselijk en ook onmogelijk om deze allemaal tegelijk op te pakken. Sommige onderzoeken liggen in elkaars verlengde en vinden na elkaar plaats. Omdat een substantieel deel van de financiering nog moet worden verworven en de budgettaire mogelijkheden wellicht niet toereikend zijn, doen we in 5.2 een suggestie voor een nadere prioritering.

Ontwikkeling en toepassing communicatiestrategie rond wicked problems	200		1100
Instelling lectoraat of leerstoel sportinfrastructuur	**		
Sporter centraal			
Inventariserend literatuuronderzoek naar bepalende motieven en factoren voor sportdeelname	50***		800
Secundaire analyse van bestaande gegevens over sportdeelname om trends en ontwikkelingen te ontdekken	50***		
Ontwikkeling van een instrument dat lokale/regionale trends in sportdeelname en gebruik van accommodaties in kaart brengt		300	
Empirisch onderzoek naar de ervaringen met en de effectiviteit van innovatieve concepten en organisatievormen	200		
Experimenten met innovatieve concepten en organisatievormen	100***	100***	
Organisatie en exploitatie			
Vergelijkend onderzoek naar de effectiviteit van verschillende exploitatiemodellen	500		850
Empirisch onderzoek professionalisering	150****		
Experimenten met vernieuwende vormen van samenwerking door sportaanbieders	100	100	
Integraal samenwerken			
Actieonderzoek naar de voorwaarden en gevolgen van integrale beleidsvoering	200	400	750
Empirisch onderzoek naar knelpunten en aanpak wet- en regelgeving	150		
Maatschappelijke waarde			
Onderzoek naar maatschappelijke waarde sportinfrastructuur	400*****		400
Totale begroting	2800	1100	3900
<p>De wicked problems 5 en 6 raken elkaar. In WP 5 staat de benutting van de sportinfrastructuur centraal, bij WP 6 draait het om de prijs, kwaliteit en organisatie van de sport. Door de inhoudelijke samenhang hebben de betreffende werkgroepen een aantal vergelijkbare ideeën voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting geopperd.</p> <p>* Dit onderzoek kan wellicht worden gecombineerd met het inventariserend en vergelijken onderzoek naar verschillende modellen van bedrijfsvoering in de sport dat onderdeel is van het plan voor WP 6. Afstemming is sowieso gewenst.</p> <p>** Voor de instelling van een bijzonder lectoraat of leerstoel zijn geen kosten begroot. Wij willen organisaties in de sport aanmoedigen daar invulling aan te geven en middelen voor vrij te maken.</p> <p>*** Dit is slechts de helft van de geraamde kosten. In de begroting voor WP6 is de andere helft opgenomen.</p> <p>**** Voor onderzoek naar professionalisering is in de begroting van WP5 en WP6 elk €150.000 opgenomen. Voor empirisch onderzoek in deze sfeer wordt momenteel ook door NOC*NSF financiering gezocht. Inhoudelijke en financiële afstemming met de sportkoepel is wenselijk, maar ook met de HCA-tafel (Human Capital Agenda) waar stakeholders uit de sector zich o.a. buigen over strategische vraagstukken rond professionalisering en vrijwilligerswerk.</p> <p>***** Voor een breder onderzoek naar de onderbouwing en communicatie van de maatschappelijke waarde van sport en enkele aanverwante onderzoeken is in de begroting van WP6 (voor de komende vier jaar) een bedrag van €800.000 opgenomen. Afstemming en samenwerking is gewenst. Wellicht is nog meer synergie en kostenbesparing te realiseren. In WP4 wordt onderzoek naar de maatschappelijke waarde van topsport voorgesteld. Ook daarmee is afstemming gewenst.</p>			

5.2 Prioritering en cofinanciering

Met de middelen die via MOOI in Beweging beschikbaar komen, is het waarschijnlijk niet mogelijk deze begroting volledig te dekken. Uitgaande van een evenredige verdeling van de beschikbare middelen van het ZonMw-programma over de verschillende WP's is er voor de periode 2023-2026 tenminste 1,65 miljoen beschikbaar voor de uitvoering van dit strategisch plan. Als dat zo is, stellen we voor om met de volgende onderdelen en budgetten te starten:

1. Inventariserend landelijk onderzoek naar de exploitatie en benutting van sportaccommodaties en monitoring van ontwikkelingen in exploitatie en benutting van accommodaties (€700.000).
2. Vergelijkend onderzoek naar de effectiviteit van verschillende exploitatiemodellen (€500.000).
3. Instelling lectoraat of leerstoel sportinfrastructuur.
4. Empirisch onderzoek professionalisering (€150.000).
5. Empirisch onderzoek naar de ervaringen met en de effectiviteit van innovatieve concepten en organisatievormen (€200.000).
6. Experimenten met innovatieve concepten en organisatievormen (€100.000).

Omdat voor sommige onderdelen ook na 2026 financiering gewenst is en we ook de andere onderdelen willen uitvoeren, is het noodzakelijk om voor de komende jaren nog 2,25 miljoen te verwerven uit andere bronnen.

Volgens Ben Moonen en Daniëlle de Boer, die de subsidiemogelijkheden voor de activiteiten rond alle zes wicked problems hebben onderzocht, zijn de subsidiemogelijkheden voor dit wicked problem niet heel riant. Hun beoordeling stoelt op de constatering dat de maatschappelijke relevantie van onderzoek, innovatie en kennisbenutting rondom dit wicked problem niet voor iedereen meteen evident is. Een andere reden is volgens hen dat er niet wordt ingezoomd op kwetsbare doelgroepen. Dat zijn volgens de subsidiedeskundigen belangrijke voorwaarden voor veel subsidieverstrekkers.

Als we de geïnventariseerde mogelijkheden overzien, denken wij dat er toch voldoende kansen zijn voor aanvullende externe financiering. Een goede onderbouwing van de subsidieaanvragen is dan wel noodzakelijk. Zoals Moonen en De Boer in hun advies (zie bijlage) stellen: "Het framen van sportvoorzieningen naar 'potentiële hotspots van gezond gedrag' is daarbij cruciaal".

Wanneer onderzoeksgroepen van hogescholen bereid zijn om aanvragen in deze sfeer te doen, zijn RAAK-aanvragen (Publiek, MKB en PRO) bij SIA zeker mogelijk. Daarbij gaat het om onderzoeksbudgetten van €300.000 tot €700.000 per aanvraag.

Wanneer belangrijke stakeholders uit de sportsector het idee voor vestiging van een bijzonder lectoraat overnemen, kan wellicht ook een aanvraag voor een KIEM- of SPRONG-subsidie bij SIA worden gedaan. Voorwaarde is dat onderzoekers van verschillende hogescholen worden verleid tot samenwerking rond onderzoek over dit thema en passend onder de noemer 'maatschappelijk verdienvermogen'. Bij honorering is voor samenwerking en opbouw van een onderzoeksgroep een budget van respectievelijk €40.000 (voor 1 jaar) of zelfs €1.000.000 (voor 8 jaar) beschikbaar.

Voor financiering van experimenten zijn aanvragen in de vorm van living labs door ZonMw (€50.000 per living lab) en voor Sportinnovator vouchers (€25.000 per stuk) redelijk kansrijk.

Specifiek voor de financiering van opbouw en onderhoud van een database met businesscases van verduurzaming biedt wellicht ook de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) goede subsidiekansen. In het verlengde van de totstandkoming van het Innovatieplatform Duurzame Sportsector gefinancierd door een aantal grote gemeenten is het mogelijk samen met de VSG additionele financiering bij gemeenten te zoeken.

Aangezien het bij dit wicked problem gaat om verbetering van essentiële voorwaarden voor de sport en er een duidelijk raakvlak bestaat met de ambities in Sportakkoord II, is het wellicht ook mogelijk om een deel van het benodigde budget rechtstreeks via VWS en de partners in het Sportakkoord te verwerven.

Tot slot, en zeker niet minder belangrijk, is het raadzaam om na te gaan of bestaande onderzoeksinstellingen en kennisinstituten de verschillende voorstellen kunnen inbedden in hun reguliere en reeds gefinancierde werkprogramma's. Voor hen is het verzamelen, verspreiden, valideren en verrijken van kennis en informatie immers een kerntaak.

5.3 Uitvoering

5.3.1 Werkgroep

Als werkgroep willen we graag betrokken blijven bij de uitvoering van dit strategisch plan. Via onze eigen netwerken in de sport kunnen we ervoor zorgen dat belangrijke bevindingen snel hun weg vinden naar gebruikersgroepen. Indien nodig kunnen we onderzoekers in contact brengen met personen die relevante informatie hebben of op een andere wijze van dienst kunnen zijn.

Naast updates via mail vanuit ZonMw denken we aan een à twee gezamenlijke bijeenkomsten per jaar om bij te praten over de voortgang. Daarover kunnen we met elkaar van gedachten wisselen. Mocht dat nodig zijn, dan besluiten we het plan bij te stellen.

5.3.2 Regisseur

Om de uitvoering van het plan aan te jagen, te coördineren en te ondersteunen (bijvoorbeeld bij het aanboren van aanvullende financieringsbronnen) stellen we voor om iemand vrij te maken of aan te stellen die in de komende jaren een à twee dagen per week als regisseur kan fungeren. Het ligt voor de hand om dit een onderdeel toe te voegen aan het takenpakket van een programmamanager van ZonMw. Als dat niet mogelijk is, is het zinvol te overwegen om daarvoor een externe kracht aan te stellen of in te huren.

5.3.3 Community

We staan positief tegenover het idee om een community te vormen rond de wicked problems. Bij een kleine peiling onder de leden van onze werkgroep en de deelnemers aan de meedenksessie bleek dat vrijwel iedereen hieraan wil deelnemen.

Een community kan eraan bijdragen dat verworven kennis, inzichten en informatie een breder bereik krijgen dan bij onderzoeksrapporten. Die rapporten komen kort na het verschijnen vaak bij een beperkt aantal mensen terecht en verdwijnen vervolgens al gauw in bureaulades, mailboxen of de cloud en dus uit het zicht. Een belangrijke voorwaarde voor succes van een community is dat de verantwoordelijk organisator van de community structureel inhoudelijk input geeft of daartoe opdracht geeft. Gewone leden van deze community zullen naar verwachting niet heel actief bijdragen leveren.

Het lijkt ons niet wenselijk om zes verschillende communities naast elkaar te laten bestaan. Er zal dan veel personele overlap zijn. Verstandig is te overwegen of aansluiting mogelijk is bij bestaande communities in de sector (denk aan netwerken van VSG, NOC*NSF en KVLO) en/of gebruik te maken van bestaande informatiekanalen en mailinglijsten (zie ook 4.1).

Bijlagen

Betrokken personen

Werkgroep

Henny Breukers (Sport-, Beweeg- en Ontmoetingspark Losser)
Sanne Cobussen (Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Jeroen Geurts (Vaessen BV en VSG)
Gerben van Hardeveld (NOC*NSF)
Remco Hoekman (Mulier Instituut)
Ilja van Holsteijn (Kenniscentrum Sport en Bewegen)

Meedenkers

Sven van As (Radboud Universiteit, Duwtje en Moving Motives)
Margot van Beusekom (Bureau Leef en Sportdata Valley)
Marieke van Dam (Sportbedrijf Rotterdam)
Edu van Deursen (Sportief Buurthuis HKV / Ons Eibernest)
Kars Deutekom (Sportbedrijf Arnhem)
Petra Doets (Fysiotherapie Elisabeth)
Teun van Etten (Social Leisure en WIZZ)
Sietske Geerards (Sport Fryslân)
Natasja Heijink (Sportpark Willem-Alexander en Sportpark Haga)
Wouter Hoogland (ICSadviseurs)

Unusual suspects

Sanne Scholten (LKCA en PO-Raad)

Kennis en innovatiescan

Remco Hoekman (Mulier Instituut)

Presentaties

Derk Loorbach (Drift/Erasmus Universiteit Rotterdam)

Vraaggesprekken

Henny Breukers (Sport-, Beweeg- en Ontmoetingspark Losser)
Sanne Cobussen (Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Jeroen Geurts (Vaessen BV en VSG)
Gerben van Hardeveld (NOC*NSF)
Ilja van Holsteijn (Kenniscentrum Sport en Bewegen)
Paul van der Kolk (Sportinnovator)
Nico Maas (Sportcomplex De Dijk Dordrecht)
Karin van der Maat (Kenniscentrum Sport en Bewegen)

Nico Maas (Sportcomplex De Dijk Dordrecht)
Richard Migchielsen (Innovatieplatform Duurzame Sportsector)
Floris Smits (Optisport)
Jorieke Steenaart (KVLO)
Jaap de Vos (Sportplanbureau en NISAV)
Inge Vyent (gemeente Amsterdam)
Dick Zeegers (Stichting Waarborgfonds Sport)

Esther Jansen (SportID)
Peter Kappe (Turn Inn, De Skate Centrale en KNGU)
Ton van Klaveren (Het Oranje Kruis)
Koen Konings (Talentencentrum Zuidwest Nederland)
Edwin van Miltenburg (Praesentis)
Petra Pluimers (Urban Life Consultancy)
Erik Puyt (Team Sportservice en Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Jan Raateland (Stichting ONS)
Frans van de Ven (gemeente Den Haag)
Bas de Wit (Sport Beverwijk)

Niels van Veen en Pepijn Vos (Includi)

Björn Schadenberg (Mulier Instituut)

Jimte Poelman (Sportpark Galecop)

Richard Migchielsen (Innovatieplatform Duurzame Sportsector)
Jan Raateland (Stichting ONS)
Sanne Scholten (PO-Raad en LKCA)
Floris Smits (Optisport)
Jorieke Steenaart (KVLO)
Frans van de Ven (gemeente Den Haag)
Jaap Vos (Sportplanbureau en NISAV)
Inge Vyent- Dinkgreve (gemeente Amsterdam)
Dick Zeegers (Stichting Waarborgfonds Sport)

Inventarisatie mogelijkheden cofinanciering

Danielle de Boer (Innofius)

Ben Moonen (Sportsubsidie.nl)

Adviezen

Gideon Broekhuizen (Ministerie van VWS)

Merit Clocquet (MOOI Adviesraad/
Sportinnovator)

Eli van der Heide (MOOI Adviesraad/VWS)

André de Jeu (MOOI Adviesraad/VSG)

Carlijn Mol (MOOI Adviesraad/NOC*NSF)

Lodewijk Klootwijk (MOOI Adviesraad/POS)

Koen Lemmink (MOOI Adviesraad/ Watertoren-
overleg)

Iris Nijland (Sportinnovator)

Niels Reijgersberg (MOOI Adviesraad/
Sportinnovator)

Louis Vertegaal (MOOI Adviesraad/ Jheronimus
Academy of Data Science)

Cees Vervoorn (MOOI Adviesraad/KCSB)

Programmamanagement MOOI in Beweging

Janine Blom

Jarno Hilhorst

Martine Hoofwijk

Lianne van Horen

Annette Koopman

Cecilia Ljunggren

Mark Raijmakers

Gerlinde van de Stok

Michelle Vogels

Kwartiermakers

Folkert Buiten

Paul Dirkse

Jan Janssens

Geraadpleegde literatuur

Berdowski, Z., Grootcholte, M. & Hoffius, R. (2005), *Bibliotheekvernieuwing in Nederland. Een stand van zaken bij bibliotheken*. Research voor Beleid bv.

Blaker, N., Veldkamp, J. & Van den Berg, N. (2022), *Culturele multifunctionele organisaties. Een exploratief onderzoek naar organisaties met meerdere culturele functies*. Atlas Research.

Brennenraedts, R., Clemens, I., Van der Geest, J., Hanswijk, M., Hoornweg, V., Smeitink, A. & Veldman, J. (2023), *Evaluatie van het verlaagde btw-tarief*. Dialogic innovatie & interactie.

Breedveld, K. (2014), *Sportparticipatie: uitdagingen voor wetenschap en beleid*. Radboud Universiteit Nijmegen.

Cevaal, A. (2021), *Professionals bij sportclubs. Verkenning van succesfactoren hybride modellen in de georganiseerde sport: een tussenrapportage*. NOC*NSF.

Cevaal, A. (2022), *Professionals bij sportclubs, deel 2. Reconstructie van hybride modellen in de georganiseerde sport*. NOC*NSF.

De Argumentenfabriek (2022), *Knelpuntenkaart sportstelsel*. Output werkconferentie 'Sportstelsel van de toekomst' Ministerie van VWS 30 maart 2022.

De Boer, W. (2022). *Sport as a medicine for health and health inequalities: essays on the role of sport participation in socioeconomic inequalities in health and health care costs*. University of Groningen, SOM research school.

De Boer, D. & Moonen, B. (2023), *De mogelijkheden van subsidies en fondsen*, Adviesrapport Sportsubsidie.nl

Deloitte (2022), *Economic Health & Societal Well-being: Quantifying the Impact of the Global Health & Fitness Sector – Netherlands*.

Gemeente Amsterdam (2018), *Amsterdamse referentienorm voor maatschappelijke voorzieningen, groen en spelen*.

Hansen, J.B. (zj), *Frederiksbjerg skole. The School DNA. Intellectual, physical and social learning*. Presentatie. Frederiksbjerg skole Aarhus Kommune.

Hartenstein, L. & Latkovic, T. (2022), *The secret to great health? Escaping the healthcare matrix*. McKinsey Health Institute.

Hoekman, R.H.A. (2018), *Sport policy, sport facilities and sport participation: a socio-ecological approach*. Radboud Universiteit.

Hoekman, R.H.A. & Schadenberg, B. (2023), *Onderbenutting van sportaccommodaties: kennis- en innovatiescan WP5*. Mulier Instituut.

Hoekman, R., Schots, M. & Ruikes, D. (2022), *Jaarrapport duurzame sportinfrastructuur 2022*. Mulier Instituut.

Hover, P., & Van Eldert, P. (2022), *Consumentenuitgaven aan sport 2019-2021*. Mulier Instituut.

Hover, P., & Van Eldert, P. (2023), *Betaalbaarheid van sport: kennis- en innovatiescan WP6*. Mulier Instituut.

Janssens, J. (2011), *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Hogeschool van Amsterdam.

Janssens, J. (2018), *Het grote ideeënboek voor sportclubs. Inspiratie uit de praktijk*. Stichting NL Sportclub.

Janssens, J., (2021), *De crisis en de clubs*, 2 dln, op: *Sport Knowhow XL*.

Janssens, J. & Meeuwssen, S. (1999), *Professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau. Banenplan voor de sport*. NOC*NSF.

Jimenez, A., Nieto, I., Mayo, X., Reece, L., & Davies, L. (2023), *Understanding the social and economic value of an incredible industry... a THiNK Active report*.

Kantar Public (2022), *Sportgedrag in Nederland. Onderzoek naar commitment, drijfveren en drempels*. NOC*NSF.

Koning, R., Gerdes, E., Van Eldert, P. & Hover. P. (20-22), *SROI sport en bewegen 2022. Wat is het maatschappelijk rendement van sport en bewegen?* Rebel Group, Mulier Instituut & Kenniscentrum Sport & Bewegen.

KPMG Advisory (2019), *Brancherapport sport*.

KVLO, KCSB, IVN Natuureducatie, Mulier Instituut, Jantje Beton, JOGG, Wij Buurtsportcoaches en Buurtspeelcoach (2021), *Het schoolplein als beweeg- en leerplein. Factsheet*.

KNZB (2018), *Masterplan accommodaties 2018. Optimaliseren vanuit samenwerking*.

Loorbach, D. (2023), *Mooi in transitie. Drift for transition*. Presentatie.

Meijs, L. & Van Alkemade, J. (2020), *Professionaliteit is afhankelijk van bekwaamheid*, in: *De Dikke Blauwe, onafhankelijk platform voor filantropie*.

Minister voor Langdurige Zorg en Sport (2022), *Toekomstig Sportbeleid*. Kamerstuk 30.234, nr 329.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2021), *Human Capital Agenda Sport*.

Ministerie van VWS, VNG, VSG, NOC*NSF & POS (2022), *Hoofdlijnen Sportakkoord II. Sport versterkt*.

Ministerie van OCW, VNG, IPO, KB, VOB en SPN (2020), *Bibliotheekconvenant 2020-2023. Convenant houdende afspraken over de bijdrage van de bibliotheekvoorziening in Nederland aan maatschappelijke opgaven*.

Ministerie van OCW (zj), *Naar een schoolplein als een beweeg- en leerplein*. Notitie.

Nederlandse Sportraad (2020), *De prijzen van sport. Verkenning van de prijselasticiteit in de sport*.

Nederlandse Sportraad (2020), *Het speelveld van de sport. Discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst*.

Nederlandse Sportraad (2020). *De opstelling op het speelveld. Naar een sterke sportbranche voor een vitale samenleving*.

NOC*NSF Sportontwikkeling & Chionis (1998), *Professionalisering in de sport. Voorzet voor beleid*.

NOC*NSF Afdeling Sportparticipatie (2023), *Zo sport Nederland. Belangrijkste trends en ontwikkelingen in sportdeelname 2022*

Peters, N. Gerretsen, B. & Geijssen, T. (2021), *De sociaaleconomische waarde van sporten en bewegen*. Ecorys.

Popering, J. van & Stevens, V. (2022), *Governance bouwstenen voor een toekomstbestendig sportstelsel*. GovernEUR/Universiteit Utrecht.

- Raateland, J. (2023), *Inzet buurtsportcoaches effectiever bij sportverenigingen*, in: *Sport & Strategie*.
- Reitsma, M., Hoogendam, A., De Kwaasteniet, R. & Van der Poel, H. (2022), *Monitor Sportakkoord 'Sport verenigt Nederland'. De oogst van het sportakkoord: voortgangsrapportage juni 2022*. Mulier instituut.
- Remes, J. e.a. (2020), *Prioritizing health. A prescription for prosperity*. McKinsey Global Institute.
- Schoemaker, J. (2023), *A Review of Well-Being Valuation for Sports, Culture and Leisure Activities*. In: *Sustainability* 2023, 15, 4997.
- Shibli, S. (2023), *Tackling a 'wicked problem' in sport and physical activity*. Presentatie.
- Shibli, S., Gumber, A. & Ramchandani, G. (2021), *Provision of tackling racism and racial inequality in sport - data gathering and analysis services. Final report*. Sheffield Hallam University. Sports Industry Research Centre.
- Smits, F., Janssens, J., & De Vos, N. (2018), *Veranderende lidmaatschappen in de sport*. Uitgeverij SWP.
- Team programma MOOI in Beweging (2023), *MOOI in Beweging 2023-2026, programmavoorstel*. ZonMw.
- Tiessen-Raaphorst, A., Woittiez, I., Vonk, F. & Pulles, I. (2019), *Kansen op sportieve groei? Een verklarend model van sportdeelname*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Bergen, K., Korn, F., Van Rij, C. & Witvliet, M. (2021), *Evaluatie Brede Regeling Combinatiefuncties. Eindrapport*. Regioplan.
- Van Eldert, P. & Beekman, T. (2022), *Monitor financiële stromen in de breedtesport 2020*. Mulier Instituut.
- Van Dijk e.a. (2017), *Basis voor Cultuurparticipatie. Agenda voor actieve cultuurparticipatie in de toekomst*. LKCA.
- Van Mil B., Mulder, J., Uytterlinde, F., Goes, M. & Koning R. (2019), *Evaluatie Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen. Eindrapport*. KWINK groep/Panteia/Rebel Group.
- Van Miltenburg, E. (2014), *Samenwerking in de exploitatie van gemeentelijke sportaccommodaties : van archipel naar synergie : onderzoek naar een modelontwerp voor marktgerichte exploitatie van sportaccommodaties in intergemeentelijk samenwerkingsverband*. Scriptie. Wagner Group.
- Willemsen, N., Van der Pal, F. & Bulkens, D. (2022), *Hoe werkt (financieel) belonen als motivatie voor gezond gedrag?* Op www.allesoversport.nl.
- World Health Organization (2022), *Global status report on physical activity 2022*.

Advies cofinanciering

Wicked Problem 5

De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt

Introductie

Hoe kunnen we de sportieve en maatschappelijke benutting van de sportinfrastructuur optimaliseren?
Hoe kunnen we de (financiële) exploitatie van de sportinfrastructuur optimaliseren?

Doelgroep	Onderwerpen die aan bod komen	Mogelijke betrokken partijen in consortia	Vormen van onderzoek, innovatie en kennisbenutting
<ul style="list-style-type: none"> • Sporters • Potentiële sporters • Sportaanbieders • Sportbedrijven • Verenigingsmanagers • Sportparkmanagers • Beheerders en exploitanten • Sportaccommodaties • Onderwijsinstellingen • Maatschappelijke instellingen • Bedrijfsleven • Kennis- en onderzoekinstellingen • Landelijke sportorganisaties • Brancheorganisaties sport • Gemeenten • Provincies • Ministeries 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie van de sport • Maatschappelijke betekenissen sport • Samenwerking sport en andere sectoren • Duurzaamheid • Financiering sport • Bewegingsonderwijs • Ruimtelijke ordening • Wet- en regelgeving • Flexibel bouwen • Nieuwe sport- en beweegconcepten • Digitalisering • Klantgericht werken • Innovatie • Stimulering sport en bewegen • Sociale veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekinstellingen en -bureaus • Onderwijsinstellingen • Kenniscentra • Landelijke sportorganisaties • Brancheorganisaties • Gemeenten • Provincies • Bedrijven • Sportverenigingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergelijkend beleidsonderzoek • Vergelijkend exploitatieonderzoek • Vergelijkend organisatieonderzoek • Experimenten • Living labs • Ontwikkeling en opschaling nieuwe sport- en beweegconcepten • Inventariserend en beschrijvend onderzoek good practices • Presentatie en/of publicatie onderzoeksresultaten en good practices • Activering netwerk voor uitwisseling kennis en ervaring • Instelling (bijzonder) lectoraat of leerstoel

Europese regelingen

Regeling	Loket	Kans	Moeilijkheid	Budget	Deadline
Horizon	Nederlands contactpunt (NCP) IRIS TEAM	**	*****	€95.5 miljard	Meerdere deadlines (gedefinieerd tot 2024)
COST	Nederlands contactpunt (NCP) RVO	****	***	€51mio	Continue
Erasmus+ / cooperation partnerships	EU / nationaal agentschap	*	*****	€ 26.2 miljard (2021-2027)	meerdere
Jean Monnet-acties op het gebied van hoger onderwijs	EACEA	*	****	€16mio	Februari 2025

Landelijke subsidies voor wetenschap en innovatie

Regeling	Loket	Kans	Moeilijkheid	Budget	Deadline
Maatschappelijke waarde van topsportevenementen	ZonMw	***	***	€1.28 mio	31-05-2023
Raak-publiek	SIA	***	***	€10.5 mio	20-06-2023
Raak-PRO	SIA	***	***	€18,1 mio	n.t.b
Raak-MKB	SIA	***	***	€5.1mio	n.t.b
KIEM	SIA	***	***	€4mio	n.t.b
SPRONG	SIA	***	****	€17mio	Nog niet bekend mogelijk Nov 2023
Innovatiekrediet	RVO	***	**	€60 mio	29-12-2023
Living Labs Sport en Bewegen	ZonMw	**	***	€500k	25-5-2023
Sportinnovator Vouchers 2023	ZonMw	**	***	€500k	3-7-2023 4-12-2023
WBSO	RVO	***	***	€1.4 mio	continue

Provinciale en maatschappelijke regelingen

Regeling	Loket	Kans	Moeilijkheid	Budget	Deadline
Klimaatbestendige, groene en gezonde steden en dorpen 2021-2023	Provincie Utrecht	***	**	€1,15 mio	30-11-2023

Advies

Dat de sportinfrastructuur niet optimaal wordt benut, is meer een efficiency- en effectiviteitsvraagstuk dan een maatschappelijk probleem. De sportinfrastructuur wordt veelal niet gezien als een doel op zich maar als middel om maatschappelijke projecten mogelijk te maken. Een goede lokale infrastructuur is wel te beschouwen als een noodzakelijke voorziening om wijken, dorpen of steden leefbaar te houden.

Omdat subsidies en fondsen veelal een maatschappelijke focus hebben, moet in subsidieaanvragen voor WP5 erop worden ingezet dat subsidieverstrekkers anders gaan nadenken over: 'hoe sportvoorzieningen een centrale plek kunnen zijn voor het oplossen van maatschappelijke uitdagingen'. Gelijk aan WP4 is de eerste stap het nadrukkelijk aangeven waarom sportvoorzieningen (bij uitstek) de plekken zijn om deze maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Het opstellen van een dergelijk voorstel en het goed uitwerken daarvan met belanghebbenden zijn cruciaal om de subsidiekansen te vergroten. Deze propositie zou het best kunnen insteken op de grootte van het "bereik" van bijvoorbeeld een sportbedrijf in het implementeren van gecombineerde leefstijl interventies en/of interventies uit het sociale domein. Dat sportaccommodaties beter zijn te benutten als 'gezonde communities nabij de wijk' om bewoners te bereiken. Dat kan bijvoorbeeld via het schoolzwemmen of sporten van hun kinderen en vrijetijdsbesteding van ouderen. Om überhaupt kans te maken op subsidies nationaal, is het benadrukken van een dergelijke impact wel nodig. Het framen van sportvoorzieningen als 'potentiële hotspots van gezond gedrag' is daarbij cruciaal. Dit kan ook met een infographic, waarbij je de omvang van het aantal sportaccommodaties in kaart brengt en de nabijheid daarvan tot de burger (specifieke doelgroepen die men wenst te bereiken). Evenals bij de andere WP's speelt ook hier het creatief "omdenken" een belangrijke rol (subsidies voor doelgroepen/aanpakken benutten om sportaccommodaties als broedplaatsen te benutten). Een diepere analyse van de subsidieoproep kan de kans op een daadwerkelijke subsidie vergroten. Subsidies gericht op implementatie en opschaling van aanpakken lijken het meest geschikt voor WP5.