

Wat maakt een multifunctionele buitensportaccommodatie succesvol?



Een onderzoek naar succesfactoren voor een maatschappelijk vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie

Wat maakt een multifunctionele buitensportaccommodatie succesvol?

*Een onderzoek naar succesfactoren voor een maatschappelijk vastgoedconcept
voor een multifunctionele buitensportaccommodatie*

Auteur: *J.H.G. Wetters*
Opdracht: *Scriptie ter afronding van MRE 2007-2009*
Datum: *15 november 2010*
Plaats: *Amsterdam*
ASRE begeleider: *Prof. dr. E.F. Nozeman*

Samenvatting

Sport is in beweging. Het aantal mensen dat aan sport doet en lid wordt van een buitensportvereniging zoals voetbal, hockey, rugby etc is groeiende. Sport en sportvoorzieningen dienen inmiddels vele maatschappelijke doelen, variërend van het binnenhalen van de Olympische spelen, huisvesten van naschoolse opvang tot het tegengaan van zwaarlijvigheid. Tegelijkertijd neemt de druk op de ruimte in Nederland toe. Vanuit het gevoerde beleid ten aanzien van woningbouw ligt er bijvoorbeeld een opgave om binnen het bestaand stedelijk gebied te intensiveren.

Zowel qua oppervlakte, investeringen en toegevoegde waarde spelen buitensportaccommodaties een belangrijke rol. Dit onderzoek is relevant voor die partijen die stakeholder zijn in deze voorzieningen: o.a. overheid, sportverenigingen, gebruikers (sporters, kinderopvang, scholen, bewoners, etc.), woningbouwcorporaties, verzekeraars en ontwikkelaars. Door de veranderende maatschappij neemt het aantal mensen dat sport bedrijft toe en neemt ook de druk op de faciliteiten toe. Er is behoefte aan professionalisering op het gebied van de buitensportaccommodaties, zowel vanuit de sporter, als van de kant van de belangrijkste eigenaar van buitensportvoorzieningen de gemeente. Een toename van het aantal sporters en de beperkt beschikbare ruimte vraagt om een efficiënter gebruik van sportaccommodaties. Dit leidt ertoe dat er behoefte is aan een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie.

Een vastgoedconcept is een integraal, bindend, cliënt of doelgroepgericht inspirerend idee voor een vastgoedproduct of specifieke locatie, getoetst op haalbaarheid. Onderzoek naar succes- en faalfactoren van vastgoedconcepten maakt onderdeel uit van het conceptontwikkelproces. Het theoretisch kader dat beschikbaar is ten aanzien van conceptontwikkeling heeft vooral betrekking op commercieel vastgoed en niet op maatschappelijk vastgoed. De centrale vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *Is het bestaande theoretisch kader ten aanzien van succesfactoren inzake vastgoedconcepten ook in de praktijk toepasbaar op vastgoedconcepten voor maatschappelijk vastgoed zoals multifunctionele buitensportaccommodaties?*

Uit literatuurstudie is een aantal hoofdcriteria voor succes of falen afgeleid die van toepassing zijn op multifunctionele vastgoedconcepten voor buitensportaccommodaties. De beoordelingscriteria ten aanzien van vastgoedconcepten zoals die volgen uit de literatuurstudie zijn getoetst in de praktijk middels caseonderzoek. Hiermee is de vraag beantwoord of de bestaande criteria voor vastgoedconcepten ook daadwerkelijk in de praktijk worden herkend voor maatschappelijke vastgoedconcepten voor multifunctionele buitensportaccommodaties.

De succesfactoren worden in dit onderzoek beoordeeld vanuit het oogpunt van de gebruiker. Het is met name de gebruiker die bepaalt of een vastgoedconcept succesvol is of niet. Het onderwerp van onderzoek is te typeren als functiemenging op het schaalniveau van een gebouw. De diversiteit in functies is beperkt. Immers de functie op gebouwniveau is sport. Het beoogde gebruik is 'intensiteit in de tijd' door de beschikbare voorzieningen gedurende de week of dag intensief te gebruiken. Een multifunctionele buitensportaccommodatie is één gebouw en de ongebouwde ruimte die nodig is om meerdere buitensportvoorzieningen te accommoderen het om het delen van dak en/of ruimtes gaat.

Uit de analyse van het beschikbare theoretisch kader is het bestaand theoretisch kader voor de toetsing van commerciële vastgoedconcepten aangevuld met specifieke succesfactoren voor een *multifunctioneel maatschappelijk* vastgoedconcept. Dit leidt tot de volgende succesfactoren

- *Marktconformiteit*

Deze succesfactor betreft het criterium of het aangeboden concept voldoet aan de behoefte van

de gebruiker. De behoefte dient vooraf op basis van marktonderzoek te zijn getoetst. Verder dient het gebruik (realisatie en exploitatie) van het gerealiseerde vastgoedconcept financieel haalbaar te zijn voor de gebruiker. Voor het succes van een multifunctionele accommodatie is het essentieel dat het beheer van een accommodatie goed geregeld is.

- *Consistentie in uitvoering*
Deze factor heeft betrekking op de mate waarin de verschillende facetten van multifunctionaliteit of dimensies van een gebouw samenhangend uitgevoerd zijn en de betrokken actoren of disciplines bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van het concept. Ontwikkelen van vastgoedconcepten in nauwe samenwerking met alle betrokken actoren bevordert de efficiëntie. Het succes van maatschappelijk vastgoed wordt bepaald door gelijkgerichte doelstellingen en samenlopende of elkaar aanvullende belangen. Een goede inschatting van de risico's en het managen daarvan voor de gebruiker in een multifunctionele buitensportaccommodatie draagt bij aan het succes ervan.
- *Herkenbaarheid*
Dit criterium meet of herkenbaarheid van het concept voor de potentiële doelgroep bijdraagt aan het succes ervan. Met een etiket kan een vastgoedconcept zich onderscheiden door middel van dienstverlening, hoogwaardige ICT voorzieningen of marketing en management.
- *Onderscheidend*
Het succes van een vastgoedconcept kan afhangen van de noviteit en de mate waarin het zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie. Een vastgoedconcept moet bij voorkeur zo bijzonder en onderscheidend zijn, dat een vastgoedgebruiker er bij moet horen om succesvol te zijn in de desbetreffende branche.
- *Maatschappelijk rendement*
De succesfactor maatschappelijk rendement heeft betrekking op de vraag of het vastgoedconcept bijdraagt aan de continuïteit van gebruik door op te gaan in een multifunctionele accommodatie en of het vastgoedconcept bijdraagt aan de mate waarin vooraf gestelde doelen worden bereikt.

De specifieke succesfactoren voor *maatschappelijke multifunctionele* vastgoedconcepten vanuit het oogpunt van de gebruiker ten opzichte van commerciële vastgoedconcepten zijn: beheer (als subcriterium van marktconformiteit), transparantie en risicobeheersing (als subcriterium van consistentie) en maatschappelijk rendement.

De empirische toetsing van bovenstaande succesfactoren levert een wisselend beeld op. De succesfactoren die vanuit het theoretisch kader zijn gedefinieerd zijn toepasbaar op maatschappelijk vastgoed. Echter niet alle onderliggende criteria worden op basis van het empirisch onderzoek relevant geacht voor de onderzochte casus. Hiermee is niet gezegd dat ze niet toepasbaar zijn op het vastgoedconcept van een multifunctionele buitensportaccommodatie. De conclusie van dit onderzoek is derhalve dat de bovenstaande succesfactoren toepasbaar lijken te zijn op maatschappelijke vastgoedconcepten, maar dat aanvullende onderzoek noodzakelijk is.

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Vraagstelling	1
<i>Centrale vraagstelling</i>	1
<i>Doelstelling</i>	1
1.3 Aanpak / methodiek	2
<i>Literatuurstudie</i>	2
<i>Caseonderzoek</i>	3
<i>Onderzoeksopzet</i>	4
1.4 Leeswijzer	4
2. Multifunctionele buitensportaccommodatie	5
2.1 Maatschappelijke relevantie	5
2.2 Relevantie voor sector	6
2.3 Relevantie voor conceptontwikkeling	7
2.4 Conclusie	8
3. Begripsbepaling	9
3.1 Functiemenging	9
<i>Verenigbaarheid van functies</i>	9
<i>Schaalniveaus</i>	10
3.2 Multifunctionaliteit	10
<i>Definitie multifunctionele buitensportaccommodatie</i>	11
3.3 Conceptontwikkeling en vastgoedconcepten	11
3.4 Conclusie	14
4. Operationalisatie	15
4.1 Wat zijn succesfactoren	15
4.2 Succesfactoren van vastgoedconcepten	16
4.3 Succesfactoren van maatschappelijke investeringen	17
4.4 Succesfactoren van multifunctionele accommodaties	18
4.5 Succesfactoren gezien vanuit gebruiker als hypothesen	20
5. Case	22
5.1 Achtergrond	22
<i>Sportparkmanagement</i>	24
5.2 Sportpark West	25
<i>Vastgoedconcept</i>	25
5.3 Evaluatie van het vastgoedconcept	28
<i>Marktconformiteit</i>	28
<i>Consistentie in uitvoering</i>	29
<i>Herkenbaar</i>	30
<i>Onderscheidend</i>	30
<i>Maatschappelijk rendement</i>	30
6. Conclusies en aanbevelingen	32
6.1 Conclusie	32
6.2 Aanbevelingen	33
Bibliografie	i
Bijlage: Interviewvragen en uitwerking	iv
Bijlage: Casebeschrijving – beeldmateriaal en aanvullende informatie	viii

1. Inleiding

Deze masterproof gaat in op een strategisch vraagstuk dat binnen de ruimtelijke ordening van Nederland actueel is en relevant is voor de sector waarin ik werkzaam ben. Mijn onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de succesfactoren van multifunctionele buitensportcomplexen. Inzicht in de succesfactoren kan bijdragen aan het ontwikkelen van een vastgoedconcept voor multifunctionele centra met veldsporten. De vraag die centraal staat in dit onderzoek is: 'wat zijn de succesfactoren van multifunctionele buitensportcomplexen'?

1.1 Aanleiding

Sport in de maatschappij dient vele doelen. Dit varieert van het binnenhalen van de Olympische spelen voor Nederland in 2028 om Nederland 'op de kaart te zetten', tot de grote maatschappelijke behoefte om sport in te zetten bij onder andere de naschoolse opvang, de brede school, het tegengaan van zwaarlijvigheid, bestrijden van wijk of buurtoverlast, verhogen van de integratie en vergroten van de breedtesport.

Deze scriptie dient betrekking te hebben op een strategisch vraagstuk dat binnen de vastgoedbranche actueel is. De relevantie van dit onderzoek wordt in hoofdstuk 2 nader onderbouwd, maar om de aanleiding te kunnen plaatsen wordt hiervan kort een beeld geschetst. De aanleiding voor dit onderzoek is dat er een directe relatie is tussen de vraag naar sport die aan het veranderen is en de ruimtelijke facilitering ervan. Dit leidt ertoe dat er in toenemende mate multifunctionele sportcentra ontstaan. Op dit moment vooral nog binnensportcentra die op het eerste oog eenvoudig verenigbare functies huisvesten. De opgave voor de komende tijd ligt op centra waar veldsportverenigingen worden gecombineerd met elkaar of met andere functies.

Door de ruimte die deze veldsporten innemen binnen bestaand stedelijk gebied en het overheidsbeleid om juist binnenstedelijk woningbouw te realiseren¹ vormen deze locaties het 'laag hangend fruit' om tot woningbouw te worden getransformeerd. Aan de andere kant is er een toenemende druk om juist sport in georganiseerd verband binnen het stedelijk gebied te behouden.² Een spagaat die niet eenvoudig is op te lossen. Een kans voor een nieuw vastgoedconcept?

1.2 Vraagstelling

Bijna geen enkele multifunctionele accommodatie in Nederland is hetzelfde (Ball & Van der Kooij, 2004). Om tot succesvolle conceptontwikkeling van multifunctionele buitensportaccommodaties te komen is kennis van succesfactoren over maatschappelijke vastgoedconcepten nodig. Kennis hiervan kan leiden tot meerwaarde voor de eindgebruiker, maar mogelijk ook voor de belegger/eigenaar.

Centrale vraagstelling

Het theoretisch kader dat beschikbaar is ten aanzien van conceptontwikkeling heeft vooral betrekking op commercieel vastgoed en niet op maatschappelijk vastgoed. Dit leidt tot de volgende centrale vraag: *Is het bestaande theoretisch kader ten aanzien van succesfactoren inzake vastgoedconcepten ook in de praktijk toepasbaar op vastgoedconcepten voor maatschappelijk vastgoed zoals multifunctionele buitensportaccommodaties?*

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is als volgt: *Het inzichtelijk maken van de succesfactoren bij de ontwikkeling van vastgoedconcepten voor multifunctionele buitensportaccommodatie en op basis*

¹ In de Nota Ruimte van het ministerie van VROM is de opgave gesteld dat 40% van de woningbouwopgave binnenstedelijk dient te worden ingevuld.

² NOC*NSF

daarvan een bijdrage leveren aan de kennis ten behoeve van het ontwikkelen van een voor maatschappelijk vastgoedconcept.

Uit de centrale vraag kan een aantal deelvragen worden afgeleid. In het eerste deel van het onderzoek worden die aan de hand van een literatuurstudie beantwoord en worden mogelijke succesfactoren geformuleerd. Deze worden in het tweede deel getoetst door middel van een empirisch onderzoek.

Deelvragen	Hoofdstuk
– Wat wordt er verstaan onder een multifunctionele buitensportaccommodatie?	2 en 3
– Wat wordt verstaan onder vastgoedconcepten?	3
– Welke succesfactoren voor een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie zijn er in de literatuur te onderscheiden?	4
– Wat zijn – vanuit het gezichtspunt van de gebruiker– succesfactoren van een multifunctionele buitensportaccommodatie?	4
– Worden de succesfactoren uit de literatuur herkend in de praktijk of hanteert de praktijk geheel eigen criteria?	5
– Hoe kunnen de gevonden indicatoren bijdragen aan de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed?	3 t/m 6
– Wat zijn de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van een maatschappelijk vastgoedconcept voor een multifunctioneel buitensportaccommodatie?	6

1.3 Aanpak / methodiek

Dit onderzoek heeft niet de pretentie om voor elke multifunctionele accommodatie een vastgoedconcept te ontwikkelen. Afbakening is daarom noodzakelijk. De drijvers die dit onderzoek afbakenen zijn in drie 'waarom' vragen kort samengevat:

- Waarom wordt er alleen gekeken naar vastgoedconcepten? Omdat er behoefte is aan conceptontwikkeling bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed (VROM, 2007).
- Waarom wordt er gekeken naar amateurveldsporten (voetbal, hockey, rugby, ...)? Omdat gemeentelijk vastgoed in toenemende mate centraal en bedrijfsmatig wordt geëxploiteerd (Teuben B. , 2008), de exploitatie van buitensportaccommodaties met name in gemeentelijke handen is en er vanuit meerdere aspecten (groei, synergie van sport met andere maatschappelijke doelstellingen) verandering te verwachten is (van Wiggen, 2006).
- Waarom succesfactoren? Het inzicht in succesfactoren draagt bij aan het ontwikkelen van een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie.

Literatuurstudie

Theorietoetsende onderzoeken zijn onderzoeken waarin bestaande inzichten worden getoetst, eventueel worden bijgesteld en of verfijnd. Dit onderzoek is een theorietoetsend empirisch onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007) (Baarda, Goede, & Teunissen, 2005). Het toetst of de bestaande theoretische kaders over succesfactoren van vastgoedconcepten ook bij multifunctionele buitensportaccommodaties bruikbaar zijn. Het onderzoek vindt plaats basis van literatuurstudie en casusonderzoek.

Literatuurstudie vindt plaats ten behoeve van operationalisatie en het in beeld brengen van het theoretisch kader. De literatuur en theorievorming over dit onderwerp is in ontwikkeling. Recentelijk

zijn er meerdere onderzoeken op dit gebied gepubliceerd. Door middel van literatuurstudie wordt geanalyseerd wat de huidige kennis is over de bovengenoemde deelvragen.

Uit deze literatuurstudie wordt een aantal hoofdcriteria voor succes of falen afgeleid die van toepassing zijn op multifunctionele vastgoedconcepten voor buitensportaccommodaties. Na literatuurstudie volgt praktijk- of caseonderzoek.

Caseonderzoek

De beoordelingscriteria ten aanzien van vastgoedconcepten zoals die volgen uit de literatuurstudie worden vervolgens getoetst in de praktijk middels caseonderzoek. Hiermee wordt getracht te achterhalen of de bestaande criteria voor vastgoedconcepten ook daadwerkelijk in de praktijk worden herkend voor maatschappelijke vastgoedconcepten voor multifunctionele buitensportaccommodaties.

Voor het uitvoeren van een case studie zijn verschillende onderzoeksontwerpen mogelijk. Gekozen kan worden uit enkelvoudige en meervoudige casestudies. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een single-case design (Yin, 2003), of ook wel een enkelvoudige case study (Verschuren & Doorewaard, 2007). Een enkelvoudige casestudy kan gebruikt worden om een theorie te toetsen of de houdbaarheid van theorieën te testen (Baarda, Goede, & Teunissen, 2005).

Volgens Yin moeten bij caseonderzoek vier aspecten in ogenschouw worden genomen. De validiteit van de opzet, de interne validiteit, de externe validiteit en de betrouwbaarheid.

Bij validiteit van de opzet is de vraag aan de orde of de waarnemingen tijdens het onderzoek wel de vooraf gedefinieerde begrippen afdekken. Met andere woorden: wordt gemeten wat gemeten moet worden? Dit wordt geborgd door gegevens uit meerdere bronnen te verzamelen, de 'keten van bewijsvoering' te bewaken, en de resultaten van het onderzoek tussentijds te laten evalueren door sleutelpersonen in de onderzochte case.

De interne validiteit geeft aan in hoeverre de oorzakelijke verbanden die in het onderzoek worden gevonden daadwerkelijk 'hard' zijn. Het betreft de vraag of er eventueel nog andere verklaringen denkbaar zijn. Volgens Yin is dit bij toetsende en verkennende casestudies niet van toepassing. Echter door vooraf een helder theoretisch kader te definiëren dat leidt tot een overzicht van de te toetsen criteria wordt expliciet op zoek gegaan naar alternatieve verklaringen voor de gevonden verschijnselen. Zo wordt duidelijk of andere verklaringsgronden even aannemelijk zijn als de te toetsen theorie.

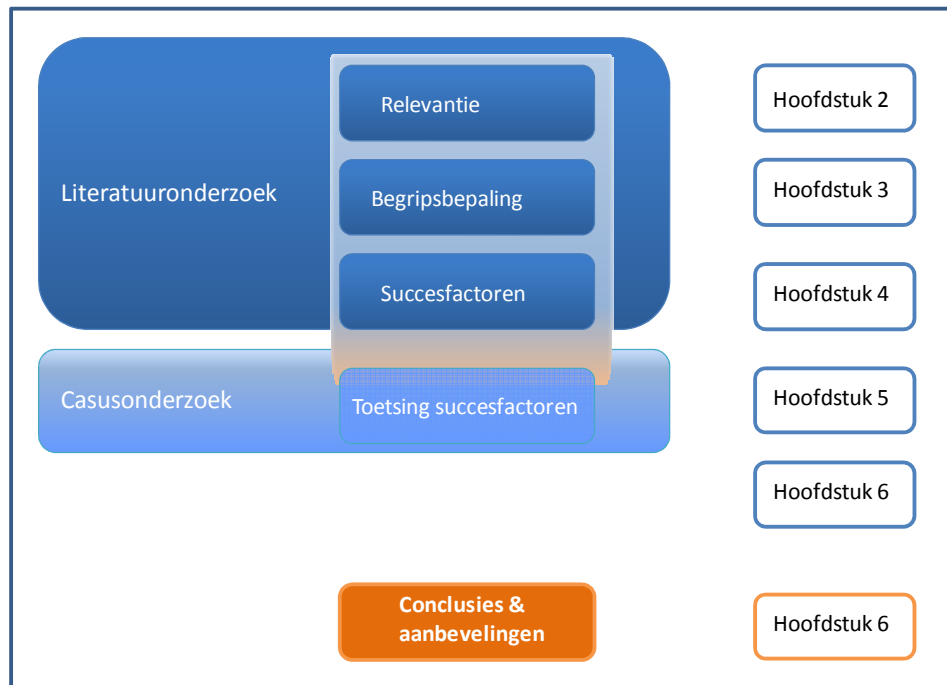
Bij de externe validiteit staat de vraag centraal of de resultaten wel generaliseerbaar zijn. Oftewel zijn de gegevens uit de casestudie representatief voor andere cases. Deze externe validiteit wordt gewaarborgd door een gedegen theorievorming vooraf en een goede selectie van de case op grond van het theoretische kader.

Het laatste criterium betreft de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het betreft de objectiviteit of repeteerbaarheid van het onderzoek. In het kader van dit criterium is het van belang dat er nauwkeurig verslag gedaan wordt van alle stappen in het onderzoek en van alle gemaakte keuzen. Dit wordt gewaarborgd door gestandaardiseerde verslaglegging van alle interviewgegevens en van de analyses van de casestudie.

Zo wordt de externe validiteit geborgd in de ontwerpfase van het onderzoek, de begripsvaliditeit en de betrouwbaarheid tijdens het verzamelen van de data en de interne validiteit tijdens het analyseren van de verzamelde data.

Onderzoekopzet

In onderstaande figuur wordt de opzet van het onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 1 Opzet van het onderzoek

1.4 Leeswijzer

Het antwoord op de centrale vraag wordt in een aantal hoofdstukken geformuleerd. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de maatschappelijke, sectorale en theoretische relevantie van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 worden de in dit onderzoek centraal staande begrippen nader geduid en ingekaderd. In hoofdstuk 4 worden de in de theorie beschikbare succesfactoren voor vastgoedconcepten verkend en vertaald in te toetsen succesfactoren voor maatschappelijke vastgoedconcepten. Om de theorie uit hoofdstuk 4 te toetsen wordt in hoofdstuk 5 een case over een multifunctioneel buitensportcomplex beschreven. In hoofdstuk 6 worden de bevindingen uit het onderzoek naast de deelvragen gehouden om tot een volledige beantwoording van de centrale vraag te komen. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

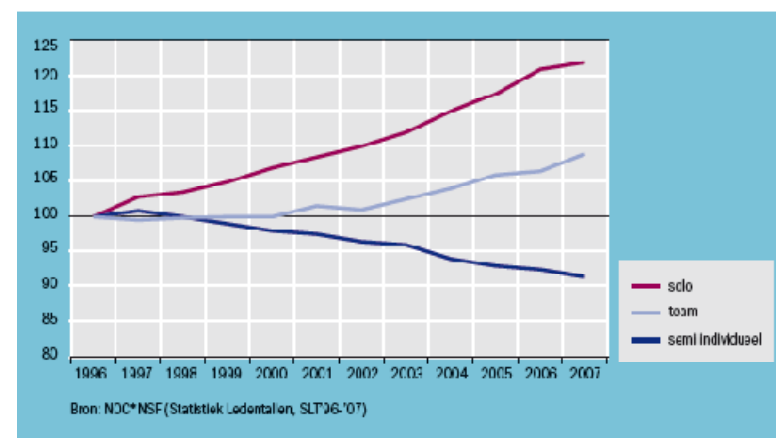
2. Multifunctionele buitensportaccommodatie

In dit hoofdstuk ingegaan op de actualiteit van multifunctionele buitensportaccommodaties binnen de branche, voor vastgoedpartijen en voor conceptontwikkeling

2.1 Maatschappelijke relevantie

Sport maakt onderdeel uit van de sociaal culturele voorzieningen in Nederland en dient meerdere maatschappelijke doelen. De ontwikkeling van een vastgoedconcept kan bijdragen aan het bereiken van de overheidsdoelstellingen in de stad op het gebied van sportbeleid dat zich als volgt ontwikkeld heeft (Poel, 2010).

In Nederland doen steeds meer mensen aan sport. In 2007 deed 71% van de bevolking minimaal één keer aan sport per jaar en sportte 65% van de bevolking minimaal twaalf keer per jaar. In Nederland zijn 4280 veldsportverenigingen met gezamenlijk 1,4 miljoen leden. Het aantal mensen dat lid is van een vereniging neemt nog steeds toe van 26% in 1997 tot 30% in 2004 (CBS). Ook in de georganiseerde sporten (teamporten, o.a. voetbal etc) die in dit onderzoek centraal staan is er een toename van aantal leden (Breedveld, Kamphuis, & Tiessen- Raaphorst, Rapportage sport, 2008).



Tekstbox 1 Ontwikkeling van sport in Nederland (NOC*NSF)

Sport in historisch perspectief

In de periode na de tweede wereldoorlog wordt sport of lichamelijke opvoeding structureel onderdeel van het onderwijs en worden onder andere voetbalvelden als werkverschaffing gerealiseerd. Basketball, volleybal en honkbal zijn Amerikaanse sporten in opkomst. Steden uit de periode voor 1960 kennen nauwelijks aanbod van sportparken en velden. Er is een beperkt aanbod aan (verouderde) sporthallen en gymlokalen.

In de periode 1960 tot 1985 vindt een zeer snelle groei plaats van de sportdeelname en het aantal sportaccommodaties. Sportbeleid wordt een sectoraal onderdeel van het gemeentelijk beleid. De stad uit die tijd kent ruim opgezette sportparken. Er is veel (gemeentelijk) aanbod. Inmiddels zijn de voorzieningen (30-40 jaar oud) toe aan renovatie.

Na 1985 trekt de overheid zich terug op haar kerntaken. Sportaccommodaties worden geprivatiseerd en er is opkomst van commercieel aanbod (fitnesscentra, maneges, klimhallen etc).

Door de nota "Wat Sport Beweegt" van het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (1996) wordt sport als instrument gezien om sociale en economische doelstellingen te realiseren. Sportvoorzieningen moeten intensief gebruikt worden en gekoppeld worden aan welzijn, gezondheid en cultuur. De afgelopen 15 jaar kenmerken zich door een focus op topsport, versterking van de relatie tussen sport – gezondheid – onderwijs. Zoals te zien in tekstbox 1 groeit de sportdeelname.

De ruimtelijke implicaties in de periode na 1995 kenmerken zich door het VINEX beleid (compacte stad, grote rol ontwikkelaars) enerzijds en bezuinigingen en privatisering sportaccommodaties anderszijds. Accommodaties komen terecht op restgebieden. Opkomst van commercieel aanbod, iconische topsportvoorzieningen, multifunctionele accommodaties en combinaties tussen sport en onderwijs.

Het kabinet Balkende IV streefde naar een sportieve samenleving waaraan iedereen kan deelnemen en waarin waarden en normen als bijvoorbeeld fair play gemeengoed zijn. De drie overkoepelende thema's 'Meedoen, Bewegen en Presteren' vormen de hoofdlijnen van het sportbeleid in de periode 2006-2010. Om het voor meer mensen mogelijk te maken om elkaar via sport te ontmoeten en mee te doen aan maatschappelijke activiteiten zet het kabinet in op een aantal projecten rond opvoeden, het versterken van waarden en normen, het vernieuwen van het lokaal sportaanbod en een integrale buurtaanpak. Meer sporten en bewegen draagt bij aan een betere gezondheid. Om dat doel te bereiken komt het kabinet onder meer met het Nationaal Actieplan Sport en Bewegen. De Nederlandse sportsector zet zich in voor een notering in de top tien van beste sportlanden ter wereld. Het kabinet ondersteunt dit en maakt zich sterk voor een goed klimaat voor de topsporter in Nederland.

In 2007 heeft het kabinet een aantal nieuwe prioriteiten gesteld om de maatschappelijke waarden waaraan sport een bijdrage levert meer te ondersteunen. Verenigingen worden gezien als belangrijke organisaties om de doelen te behalen die met sport worden nagestreefd. Daarom wordt er geïnvesteerd in de versterking en professionalisering van sportverenigingen. De inzet van vrijwilligers wordt daarmee ondersteund en verenigingen worden toegerust om maatschappelijke taken uit te voeren. Dit door inzet van combinatiefuncties uit de 'Impuls brede scholen, sport en cultuur'

In het Olympisch Plan 2028 (NOC*NSF, 2009) wordt beschreven hoe Nederland door middel van sport in economisch, ruimtelijk, welzijns- en sociaalmaatschappelijk opzicht naar een hoger niveau getild kan worden. Het streven is dat 'minimaal 75% van de Nederlanders in 2016 regelmatig aan sport doet'.

Een multifunctioneel vastgoedconcept kan bijdragen aan de realisatie van doelstellingen als:

- Sport in de stad
- Versterking van de relatie tussen sport, gezondheid en onderwijs
- Uitbreiding / vernieuwing van aanbod
- Efficiënt ruimtegebruik

Dit onderwerp is maatschappelijk relevant omdat het een groeiend aantal sportbeoefenaars, groeiende maatschappelijke aandacht voor het nut van sport en aan de andere kant de verzakelijking van het maatschappelijk vastgoed kan accommoderen.

2.2 Relevantie voor sector

Sportvoorzieningen worden gezien als maatschappelijk vastgoed. De (verzekerde) waarde van maatschappelijk vastgoed in Nederland wordt geschat op 30 á 50 miljard euro en bestaat uit circa 42 miljoen m² (VROM, 2007) (Teuben, Waldmann, & Hordijk, 2007). Van dit maatschappelijk vastgoed is circa 8% of 4,1 miljoen m² sport of recreatie.

De buitensportaccommodaties gebruiken in totaal circa 32.000 hectare of 1% van het Nederlands grondgebied (Breedveld, Kamphuis, & Tiessen- Raaphorst, Rapportage sport, 2008). Indien voor deze hectares een fictieve grondwaarde wordt gehanteerd van €30 per m² is de waarde van de grond €9,6 miljard. Het in de nabijheid van de woonomgeving aanbieden van groenvoorzieningen waaronder

sportvelden, is waardeverhogend voor het vastgoed in de omgeving (Knol, 2009). Voor de waarde van het omliggende vastgoed is niet alleen de nabijheid van voorzieningen belangrijk maar ook de staat waarin deze voorzieningen zich bevinden. Dit is van belang voor eigenaren van en beleggers in vastgoed in de omgeving van deze voorzieningen.

Per jaar wordt er door gemeenten circa 1,2 miljard euro uitgegeven aan de exploitatie van en investeringen in sportaccommodaties (CBS, 2010). Ongeveer 63% van de sportaccommodaties wordt door gemeenten geëxploiteerd. Van de buitensportaccommodaties wordt zelfs 79% door gemeenten geëxploiteerd (CBS).

Type exploitant in %		
Soort sportaccommodatie	Gemeente	Particulier
Openlucht sportaccommodatie	79	21
Overdekte sportaccommodatie	44	56

Tabel 1 Exploitatie van sportaccommodaties naar type accommodatie en exploitant

In toenemende mate wordt er door gemeenten die accommodaties aan maatschappelijke voorzieningen ter beschikking stellen marktconforme huurprijzen gerekend. Hierdoor worden de verkapte subsidies, die verwerkt zitten in goedkope of gratis huisvesting, zichtbaar. Subsidie en huisvesting worden hiermee ontvlecht. Huisvesting wordt marktconform berekend en aan de andere kant ontvangt de maatschappelijke voorziening subsidie (VROM, 2007), (Freybote, 2007).

Het groeiend aantal mensen dat gaat sporten en lid wordt van een sportvereniging zorgt ervoor dat er een druk ontstaat op bestaande sportaccommodaties en er behoefte is aan nieuwe accommodaties. De ruimtelijke en financiële consequenties hiervan zijn fors. Bij gelijkblijvende verhoudingen (geen intensivering etc.) vraagt elk stijging van de sportdeelname (>12 x per jaar) met een procentpunt circa €19 miljoen aan gemeentelijke kosten en 500 ha aan ruimte (Poel, 2010). Een deel van deze veranderde vraag wordt ingevuld door commerciële aanbieders van sportfaciliteiten. Zo is het aantal fitnesscentra de afgelopen 10 jaar toegenomen met 65% (Breedveld, De Jong, Van Kalmthout, Lucassen, & Van Schendel, 2008). Een groot deel van deze vraag ligt echter op het bordje van gemeenten als huidige eigenaren van sportfaciliteiten.

Zowel in fysieke omvang, investeringswaarde als qua investeringsomvang is sport relevant voor de vastgoed sector.

2.3 Relevantie voor conceptontwikkeling

De realisatie van multifunctionele sportaccommodaties is niet eenvoudig zo blijkt onder andere uit de 'Bouwstenen voor sociaal vastgoed voor voorzieningen: een handreiking' van het ministerie van VROM en de 'Leidraad voor multifunctionele accommodaties' van de Commissie Dagarrangementen.³ Hierin wordt aangegeven dat een vastgoedconcept kan bijdragen aan de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties.

Maatschappelijke, demografische, sociaal-culturele en sociaaleconomische ontwikkelingen hebben de vraag naar mogelijkheden voor sportbeoefening veranderd. Het aanbod behoeft aanpassing op de wensen van de consument, van overheden en van de sportbonden en -koepels.

In een tijd als deze waarin projectontwikkeling eerder dood dan levend lijkt, staat de eindgebruiker centraal. Immers niet langer worden door een ontwikkelaar bepaalde vastgoedobjecten zonder meer afgenomen, maar zijn de eisen en wensen van de gebruiker van het vastgoed leidend in de

³ Geïnstalleerd op initiatief van de ministeries Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Economische Zaken en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

ontwikkeling. Dat is wat er bij conceptontwikkeling gebeurt, de gebruiker of klant centraal stellen. Zo ook bij multifunctionele accommodaties. Daar is met name de gebruiker degene die bepaalt of een gebouw functioneert of niet.

Dit onderzoek kan bijdragen aan de theorievorming van conceptontwikkeling. De vraag wat is een vastgoedconcept is niet eenduidig te beantwoorden. Conceptontwikkeling kent vele verschillende definities en kaders. Conceptontwikkeling als theorie is in ontwikkeling. De idee is dat de ervaringen met multifunctionele accommodaties en het onderzoek dat ernaar gedaan is bij kan dragen aan de theorievorming van conceptontwikkeling.

2.4 Conclusie

In het voorgaand hoofdstuk is het belang van sport voor de Nederlandse maatschappij aangegeven. Zowel qua oppervlakte, investeringen en toegevoegde waarde spelen buitensportaccommodaties een belangrijke rol. Dit onderzoek is relevant voor die partijen die stakeholder zijn in deze voorzieningen: o.a. overheid, sportverenigingen, gebruikers (sporters, kinderopvang, scholen, bewoners, etc.), woningbouwcorporaties, verzekeraars en ontwikkelaars. Door de veranderende maatschappij neemt het aantal mensen dat sport bedrijft toe en neemt ook de druk op de faciliteiten toe.

Een maatschappelijk vastgoedconcept voor een multifunctionele buitenaccommodatie is maatschappelijk relevant, relevant voor de sector en voor conceptontwikkeling als theorie. De vraag wat een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie is wordt in het volgende hoofdstuk beantwoord.

3. Begripsbepaling

In de literatuur worden verschillende definities gehanteerd van een aantal in dit onderzoek veelvuldig voorkomende begrippen. Om duidelijkheid te scheppen zal een aantal definities van de begrippen worden onderzocht, waarna een definitie wordt geformuleerd die in dit onderzoek wordt gehanteerd.

3.1 Functiemenging

Functiemenging is de mate waarin functies in een gebied zijn verweven.⁴ Functiemenging is van alle tijden; de eerste nederzettingen ontstonden organisch op strategische plaatsen waar wonen en werken, in het gebouw en/of naast elkaar, werden gecombineerd. Met de industriële revolutie nam de menging van industriële activiteiten en woonfuncties dusdanige vormen aan dat ongewenste en ongezonde situaties ontstonden. Een reactie hierop was functiescheiding, waarbij hoofdfuncties wonen, werken, recreëren, natuur, waterbeheer en verkeer hun eigen gescheiden plek krijgen in de stedenbouw. Vanaf WOII was functiescheiding voor nieuwbouw een vanzelfsprekende aanpak. Met de stedelijke vernieuwing vanaf de jaren '70 verdwijnt er veel oorspronkelijke functiemenging uit woonwijken. Ondertussen was in de 60-er jaren de eerste tegenbeweging onder aanvoering van onder meer Jane Jacobs, al ontstaan. Vanaf de jaren '80 komt een kentering en ontstaan de eerste initiatieven om bij stedelijke vernieuwing en nieuwbouw te zorgen voor menging van verenigbare functies. Functiemenging kent een aantal aspecten die in het onderstaande worden toegelicht.

Verenigbaarheid van functies

De planologie onderscheidt globaal de volgende hoofdfuncties, die ook als nevenfunctie in een gebied kunnen voorkomen: wonen, werken, recreëren, natuur, waterbeheer en verkeer. Om te zorgen dat menging leidt tot het gewenste functioneren van een gebied moeten afwegingen worden gemaakt vanuit drie dimensies: Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit.

A. Intensiteit

Het aantal functies van een bepaald soort per ruimte- of tijdeenheid. Dit is onder te verdelen in:

1. de mate van het vóórkomen van de afzonderlijke functies per oppervlaktemaat,
2. de mate van het gebruik in de tijd, die is onder te verdelen in
 - a. gebruik door verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld een sportveld wordt doorlopend door de week heen door verschillende groepen gebruikt) en
 - b. wisseling van functie (het gebruik van een gebouw voor overdag congressen en 's avonds voor theater).
3. de verhouding tussen verschillende functies. Dit laatste bepaalt bijvoorbeeld of er sprake is 'werken in een woonwijk' of 'wonen op een bedrijventerrein'.

Daarnaast zegt de gebruiksintensiteit (zeer intensief <-> zeer extensief) iets over het soort stromen dat een gebied aantrekt (personen- en/of goederenstromen) en de verdeling van deze stromen over de dag (overdag, 's avonds of 's nachts).

B. Diversiteit

Onder diversiteit van grondgebruik wordt verstaan de mate waarin binnen een bepaald oppervlak verschillende functies vóórkomen. Het gaat hierbij om het aantal verenigbare functies zoals de menging van wonen met commercie- en kantoorfuncties, natuur, recreatie, uitgaan, cultuur, etc. Op basis van een aantal hoofd- en nevenfuncties is onderscheid te maken naar zeer sterke functiemenging tot mono functioneel.

⁴ Gebaseerd op (Zuid-Holland, 2004), en (Pols, Van Amsterdam, Harbers, Kronberger, & Buitelaar, 2009)

C. Compatibiliteit

Bij functiemenging staat de synergie tussen de functies centraal; de ene functie moet leiden tot versterking van de andere functie(s). Functies moeten dus verenigbaar en combineerbaar zijn. Effecten als hinder, geluid, emissies of stank bepalen of functies te verenigen zijn. Zonering van de functies is hierbij een aspect dat maakt of functies wel of niet compatibel zijn.

Schaalniveaus

Functiemenging is een dynamisch proces dat afhankelijk is van behoeftes en ontwikkelingen in de maatschappij. Dit vergt van de gebouwde omgeving dat deze zich kan aanpassen in de tijd. Daarvoor is flexibiliteit op stedenbouwkundig en gebouwniveau nodig.⁵ Functiemenging vindt plaats op verschillende schaalniveaus: gebouw, blok, wijk en stad. Naarmate het schaalniveau hoger is, zijn functies in relatie tot de milieueffecten beter te mengen door de fysieke afstanden. Immers de mengingsmogelijkheden zijn op gebouwniveau beperkter dan bijvoorbeeld bij menging op blok of wijkniveau.

Vitaliteit van een locatie komt bij kleinschaligheid het meest tot zijn recht. Op stedelijk niveau zijn altijd wel vormen te vinden van functiemenging zoals een bedrijventerrein naast een woonwijk, maar hiervan draagt de menging niet in die mate bij aan de positieve effecten van kleinschalige menging. Als een juiste balans tussen verschillende functies bij stedelijke vernieuwing, herstructurering of nieuwbouw wordt gerealiseerd, kan functiemenging bijdragen aan de leefbaarheid, vitaliteit en duurzaamheid van een gebied.

Conclusie

Het onderwerp van onderzoek is te typeren als functiemenging op het schaalniveau van een gebouw. De diversiteit is beperkt. Immers de functie op gebouwniveau is sport. Het beoogde gebruik is intensiteit in de tijd door de beschikbare voorzieningen gedurende de week of dag intensief te gebruiken.

3.2 Multifunctionaliteit

Functiemenging op het laagste schaalniveau te weten een gebouw kan een multifunctionele accommodatie zijn in vele verschillende varianten. Waar functiemenging op gebiedsniveau vanaf de jaren '80 als principe wordt gehanteerd, zijn onder invloed van de Commissie Dagarrangementen die als één van haar doelstellingen had te komen tot een aanzienlijke versnelling van de realisatie van multifunctionele accommodaties, sinds 2000 in veel gemeenten gebouwen verrezen waarin meerdere functies worden gehuisvest. Deze multifunctionele accommodaties zijn een middel om te voldoen aan de opdracht van de commissie "Werken aan een betere samenhang tussen voorzieningen voor onderwijs, opvang en vrijetijd, en het ontwikkelen van flexibele dagarrangementen die aansluiten bij de behoeften van ouders en kinderen." (Dagarrangementen, 2002)

Naar multifunctionele accommodaties is inmiddels veel onderzoek verricht. De gebruikers van de multifunctionele ruimte staan hierin veelal centraal. Zo blijkt uit onderzoek uit 2004 (Ball & Van der Kooij, 2004) dat er vier vormen van multifunctionaliteit zijn:

- De dakdeler
- De ruimtedeler
- Samenwerken
- Samengaan

⁵ Een voorbeeld van functiemenging in de tijd op gebouwniveau is het concept van de Solids, waarbij op voorhand wordt uitgegaan van het vervullen van verschillende functies van ruimte in een gebouw door de tijd.

Deze vier vormen betreffen de samenwerking tussen de gebruikers van de ruimte over het delen van de ruimte en het delen van de activiteiten. Hoe intensiever de samenwerking, hoe intensiever de multifunctionaliteit. De redenen of doelen om verschillende voorzieningen in één accommodatie te huisvesten kunnen sterk verschillen (Van Netten, Van Koutrik, & Post, 2004) en (Ball & Van der Kooij, 2004):

- Efficiency in ruimte en tijd:
 - efficiënter gebruik van de (schaarse) ruimte
 - behoud van (schaarse) voorzieningen
 - beter ruimtelijk afstemmen van aanbod (diensten en activiteiten) door de fysieke nabijheid van voorzieningen
- Sociale integratie:
 - sociale integratie tussen gebruikersgroepen stimuleren
 - elkaar ontmoeten, leren kennen en ondersteunen
 - nieuwe vormen van sociale steun stimuleren
- Geïntegreerd aanbod:
 - betere afstemming door inhoudelijke samenwerking tussen voorzieningen;
 - inhoudelijke vernieuwing van het aanbod van diensten en activiteiten;
 - integratie van dienstverlening

In onderstaande tabel zijn de doelen en vormen van multifunctionaliteit aan elkaar gekoppeld. Deling van ruimte is voor alle vormen aan de orde. Er is alleen sprake van het delen van activiteiten als daaraan een van de doelen ten grondslag ligt. In de tabel zijn de vormen van multifunctionaliteit die passen bij de doelen met grijs weergegeven.

		<i>Efficiency</i>	<i>Sociale integratie</i>	<i>Geïntegreerd aanbod</i>
Delen van ruimtes	Dakdeler			
	Ruimtedeler			
Delen van activiteiten	Samenwerken			
	Samengaan			

Tabel 2 Vormen van multifunctionaliteit versus doelen van multifunctionaliteit (Ball & Van der Kooij, 2004)

Definitie multifunctionele buitensportaccommodatie

De definitie van multifunctionele buitensportaccommodatie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is: één gebouw en de ongebouwde ruimte die nodig is om meerdere buitensportvoorzieningen te accommoderen. Uitgangspunt in dit onderzoek is dat deze multifunctionele buitensportaccommodatie efficiency in ruimte en tijd als doelstelling heeft en dat het om delen van dak en/of ruimtes gaat.

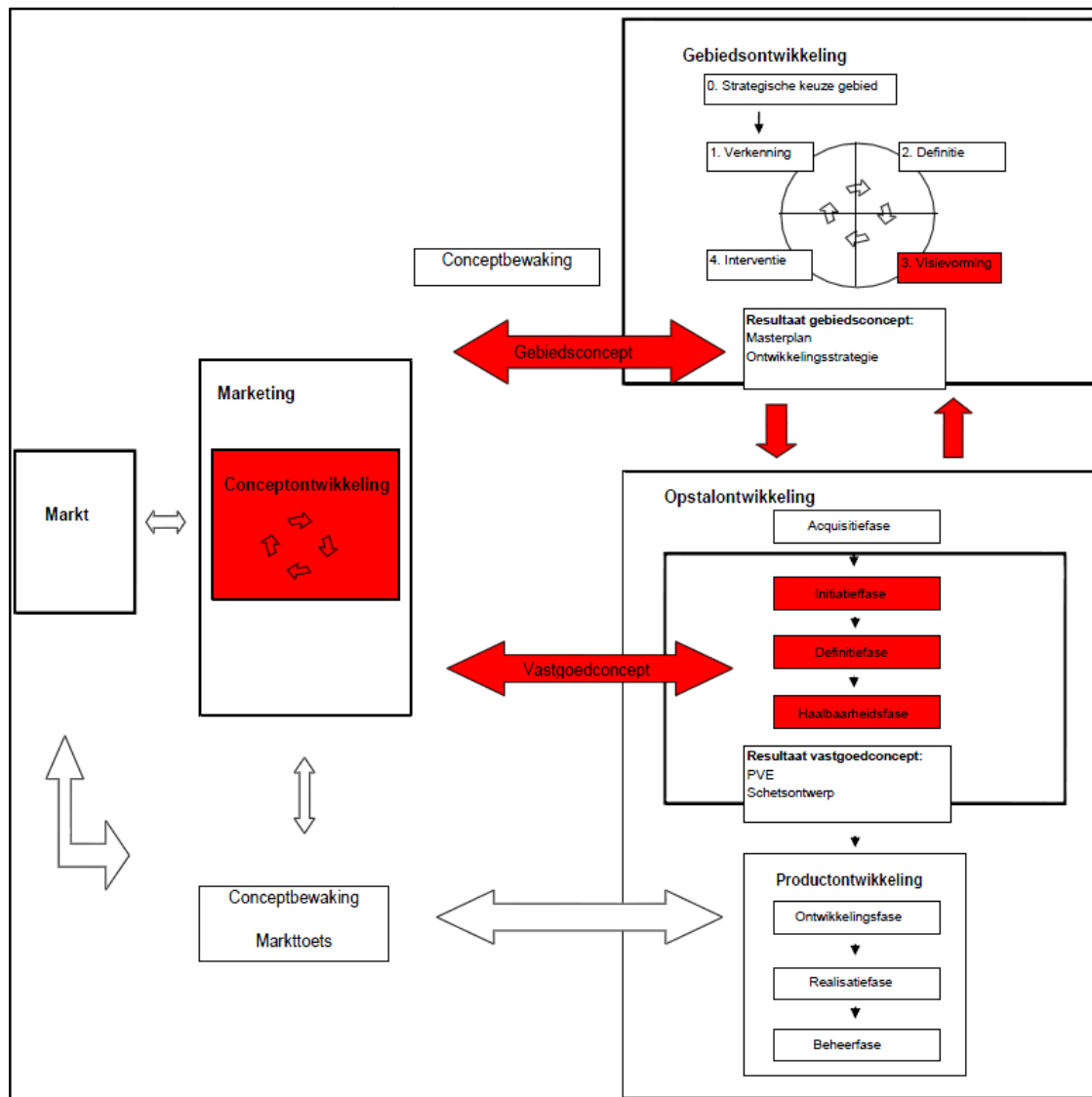
3.3 Conceptontwikkeling en vastgoedconcepten

Conceptontwikkeling als theorie is in ontwikkeling. Recentelijk is op het gebied van conceptontwikkeling het nodige werk verricht dat voldoende aanknopingspunten biedt om te komen tot een bruikbaar kader voor dit onderzoek (o.a. (Van Leent, 2009)). Conceptontwikkeling is onderdeel van het ontwikkelingsproces van vastgoed. In onderzoek van Schröder en De Vries (1993) is hierbij voor de ontwikkeling van concepten een onderscheid gemaakt in het proces vanuit de markt (productgericht) en de locatie.

Markt	Locatie
-	Acquisitiefase (prijsvraag, marktconsultatie)
-	Situatie analyse (analyse probleem, concurrentie- en marktanalyse)
Projectanalyse (reeds gerealiseerde concepten, succes- en faalfactoren)	Projectanalyse (reeds gerealiseerde concepten, succes- en faalfactoren)
Genereren van ideeën (brainstorm, contacten gebruikers, marktonderzoek)	Genereren van ideeën (brainstorm, contacten gebruikers, marktonderzoek)
Van idee naar concept (keuze idee, toetsing interne en externe factoren, financiële haalbaarheid, risicoanalyse)	Van idee naar concept (keuze idee, toetsing interne en externe factoren, financiële haalbaarheid, risicoanalyse)
Acquisitiefase (zoektocht naar locatie)	-
Situatie analyse locatie en omgeving	-
Van concept naar product (vaststelling PVE)	Van concept naar product (vaststelling PVE)
Ontwerp/ realisatie/ exploitatie	Ontwerp/ realisatie/ exploitatie

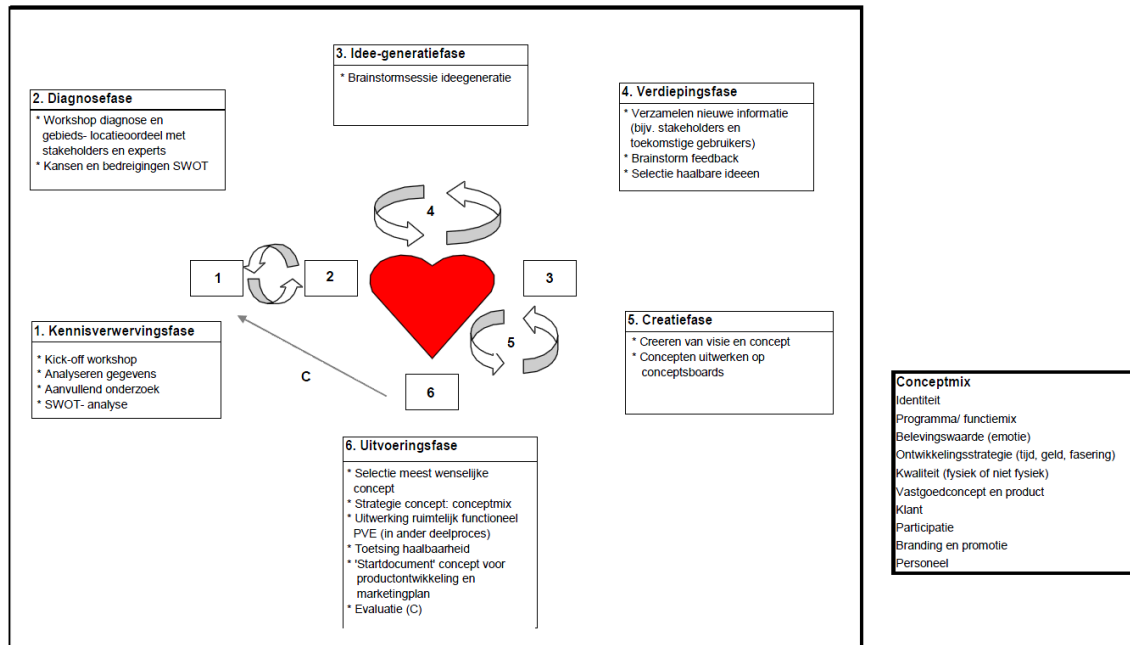
Tabel 3 Ontwikkeling van concepten vanuit de markt en de locatie (Schröder & de Vries, 1993)

Van Leent (Van Leent, 2009) geeft aan dat conceptontwikkeling cyclisch van aard is en parallel loopt aan enkele fasen in het gebieds- en opstalontwikkelingsproces.



Figuur 2 Verbanden conceptontwikkeling en gebieds- en vastgoedontwikkeling (Van Leent, 2009)

Het conceptontwikkelingsproces wordt meermaals doorlopen, waarbij het concept wordt bijgesteld, aangescherpt en onderbouwd totdat een haalbaar alternatief is gevonden. Het aantal herhalingen van het proces is afhankelijk van de omvang en complexiteit van de opgave. Het concept is een groeiproces totdat een haalbaar alternatief is gevonden en deze wordt 'vastgeklit' en dient als leidraad voor de productuitwerking in het lineaire proces.



Figuur 3 Conceptontwikkelingsproces vastgoedsector (Van Leent, 2009)

Conform het conceptontwikkelingsproces zoals beschreven door (Schröder & de Vries, 1993) bevindt het onderzoek naar succes- en faalfactoren zich in het productontwikkelingsproces in de projectanalyse fase. In het model van Van Leent bevindt het onderzoek naar succes- en faalfactoren zich waarschijnlijk in de kennisverwervingsfase. De succesfactoren komen aan de orde in het volgende hoofdstuk.

Vastgoedconcepten

Het denken in ruimtelijke concepten is iets dat in de ruimtelijke ordening met name op regionaal of gebiedsontwikkelingsniveau goed bruikbaar is gebleken en zelfs op Europese schaal haar meerwaarde heeft doen gelden (Tatzberger, 2008). Vastgoedconcepten spreken zich anders dan deze ruimtelijke planningsconcepten specifiek uit over de concrete invulling van ruimten of locaties (Nozeman, Nieuwe wegen in vastgoed, 2001). Vanuit dit lagere schaalniveau krijgt het nu langzaam voet aan de grond in de vastgoedontwikkeling. De vraag wat een vastgoedconcept is, is niet eenduidig te beantwoorden. Het onderstaande is een opsomming van connotaties die uit het literatuuronderzoek⁶ naar voren komen.

- Een vastgoedconcept is een inspirerend, onderscheidend idee⁷ dat gebaseerd is op een visie en gericht is op een cliënt of doelgroep.

⁶ O.a. (Bijsterveld, 2006)(Bouwmeester, 2007)(Dijkstra, 2007)(Drenth, 2006)(Elst, 2008)(Lange, 2007)(Nozeman & e.a., Handboek Projectontwikkeling, 2008)(Post, 2008)(Sentel & Elst, 2008)(Sentel & Elst, 2008), (Van Leent, 2009), (Nozeman, Nieuwe wegen in vastgoed, 2001)

⁷ Gericht op ruimtelijke of vastgoedinvesteringen en kan op verschillende schaalniveaus gehanteerd worden

- De vraag naar of behoefte aan⁸ een vastgoedconcept is kwantitatief en/of kwalitatief onderbouwd en getoetst en is gericht op een specifieke locatie (gebieds- en locatiegericht) of stelt eisen aan een nog niet bekende locatie (productgericht).
- Het vastgoedconcept wordt vanuit meerdere invalshoeken integraal bekeken (ontwerp, markt, financieel, draagvlak, uitvoering, exploitatie, beheer etc.) met als doel een businesscase en realisatie.
- Door een bepaalde mate van abstractie of ‘simpelheid’ spreekt het vastgoedconcept aan, blijft het hangen en verbind het partijen langdurig.

Idealiter kent een vastgoedconcept de volgende elementen (Nozeman, Nieuwe wegen in vastgoed, 2001): Functie(s), locatie(type), omvang, branchering, dienstenpakket, doelgroep(en), positionering, vormgeving, technische uitvoering/ afwerkingsniveau, juridische structuur, marketingstrategie, exploitatie- en beheermodel. Het onderscheid zich inhoudelijk van een vastgoedproduct. Het product is een gerealiseerd vastgoedconcept specifiek voor die locatie.

Conclusie

Het onderwerp van onderzoek betreft een productgericht vastgoedconcept dat in het proces vanuit de markt is ontstaan. Onderzoek naar succes- en faalfactoren van (productgerichte) vastgoedconcepten maakt onderdeel uit van het concept-ontwikkelp proces en wordt in de projectanalyse of kennisverwervingsfase verricht. Een vastgoedconcept is een integraal, bindend, cliënt of doelgroepgericht inspirerend idee voor een vastgoedproduct of specifieke locatie, getoetst op haalbaarheid.

3.4 Conclusie

Op basis van de voorgaande paragrafen is verdere afbakening van het in dit onderzoek centraal staande vastgoedconcept mogelijk.

- Het element ‘multifunctioneel’ in het onderwerp van onderzoek is te typeren als functiemenging op het schaalniveau van een gebouw.
- Uitgangspunt in dit onderzoek is dat deze multifunctionele buitensportaccommodatie efficiency in ruimte en tijd als doelstelling heeft en dat het om delen van dak en/of ruimtes gaat.
- De definitie van multifunctionele buitensportaccommodatie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is één gebouw en de ongebouwde ruimte die nodig is om meerdere buitensportvoorzieningen⁹ te accommoderen.
- Het onderwerp van onderzoek betreft een productgericht vastgoedconcept dat in het proces vanuit de markt is ontstaan.
- Onderzoek naar succes- en faalfactoren van (productgerichte) vastgoedconcepten maakt onderdeel uit van het concept-ontwikkelp proces en wordt in de projectanalyse of kennisverwervingsfase verricht.
- Een vastgoedconcept is een integraal, bindend, cliënt of doelgroepgericht inspirerend idee voor een vastgoedproduct of specifieke locatie, getoetst op haalbaarheid.

⁸ De vraag of behoefte kan zowel impliciet als expliciet zijn. Er kan een concrete vraag zijn op basis waarvan een concept wordt bedacht, of er wordt een concept bedacht waarna er getoetst wordt of er een vraag voor is.

⁹ Zie paragraaf 1.3 voor de keuze voor amateurveldsporten als voetbal, hockey, rugby etc

4. Operationalisatie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op succesfactoren van maatschappelijke vastgoedconcepten. Meer specifiek betreft het in hoofdzaak succesfactoren die het vastgoedconcept als (gerealiseerd) product betreffen en niet het proces dat leidt tot een vastgoedconcept. Er wordt vanuit de gebruiker bekeken wat het succes van een vastgoedconcept bepaald.

Bij het bepalen van succesfactoren speelt inductie een belangrijke rol. Empirisch onderzoek leidt tot lijsten van succesfactoren, die dikwijls zijn gebonden aan tijd en omstandigheden. De voorspellende waarde van dergelijke lijsten is vanwege de gebondenheid aan tijd en omstandigheden beperkt. Identificatie van succesfactoren kan echter als instrument fungeren bij de ontwikkeling van vastgoedconcepten. Een belangrijke achterliggende vraag is of er algemene factoren bestaan die een noodzakelijke voorwaarde zijn om een concept tot een succes te maken, dan wel of er factoren zijn aan te wijzen die onvermijdelijk leiden tot het mislukken van een concept.

Voor het bepalen van de succesfactoren van een multifunctioneel vastgoedconcept voor buitensportaccommodaties is houvast gezocht in de literatuur over multifunctionele accommodaties, vastgoedconcepten en maatschappelijke investeringen zoals maatschappelijk vastgoed. In dit hoofdstuk wordt vanuit hetgeen hierover bekend is een aantal succesfactoren gedestilleerd ten behoeve van de toetsing in de praktijk. Uiteindelijk resulteert dit in een schema met criteria en indicatoren om het succes van een vastgoedconcept voor een multifunctioneel buitensportaccommodatie vanuit het oogpunt van de gebruiker meetbaar te maken.

4.1 Wat zijn succesfactoren

De vraag die vooraf gaat aan het vaststellen van factoren, is wat succes of falen is. Succes kunnen we definiëren in uiteenlopende termen zoals het succes voor de gebruiker, of de ontwikkelaar of de belegger etc. Succesfactoren zijn dikwijls subjectieve criteria die in veel gevallen niet objectief meetbaar zijn. Los van de vraag of succes meetbaar is, is van groot belang waarom en met welk doel we succesfactoren willen ontwikkelen. Met het beoordelen van succes hangen verschillende vragen samen:

- In welke mate is succes of falen gerelateerd aan doelstellingen? De succesvolle werking van een concept mag niet alleen worden beoordeeld op haar functioneren in het product, maar ook of het bijdraagt aan doelstellingen die vooraf zijn gesteld bij het ontwikkelen van een concept. Zo kan het in een vastgoedproduct neergeslagen vastgoedconcept uiteindelijk prima functioneren, maar niet meer voldoen aan de eerste elementen van een vastgoedconcept.
- Op wie heeft succes betrekking? De succesvolle ontwikkeling van een bepaald concept betekent niet automatisch succesvol gebruik. De beoordeling van het succes van een bepaald concept is sterk afhankelijk van de perceptie van de betrokken actoren. Ontwikkelaars en gebruikers, beleggers en initiatiefnemers hebben verschillende opvattingen over het succes van een vastgoedproduct. Zo kan de conceptontwikkelaar andere criteria voor succes hanteren dan de gebruiker van het product.

De doelstelling die aan het succes van vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie ten grondslag ligt is efficiency in ruimte en tijd (zie ook 3.2.) In dit onderzoek wordt het succes vanuit de gebruiker beoordeeld. Een van de kernelementen van een vastgoedconcept is dat het repeteerbaar is als product of als idee. Het succes van een concept wordt derhalve vooral bepaald door de gebruiker. Immers, indien het concept niet als succesvol wordt beoordeeld door de gebruiker, wordt repetitie moeizaam. Een tweede overweging om voor de gebruikersinvalshoek te kiezen is dat maatschappelijk vastgoed vooralsnog vaak door publieke partijen wordt ontwikkeld en in eigendom wordt gehouden. De verwachting is dat de leereffecten voor ontwikkelaars derhalve beperkt zijn. Een zelfde soort redenering geldt voor beleggers. Ook

Drenth concludeert dat de praktijk uitwijst dat een gebruiker de belangrijkste actor is om te bepalen of een vastgoedconcept aanslaat.

Er zijn verschillende typen of niveaus van succesfactoren te onderscheiden (Hobma, 2005):

- Achtergrondvariabelen: variabelen die medebepalend zijn voor succes maar waarop de actoren niet kunnen sturen. Onder andere politieke-, economische-, culturele- en demografische ontwikkelingen en wijzigingen in wet en regelgeving.
- Noodzakelijke voorwaarden: Dit zijn factoren die een voorwaarde zijn voor succes maar garanderen het niet. Deze factoren zijn wel stuurbaar of op zijn minst corrigeerbaar. Dit zijn factoren als het tijdig aankopen van gronden en het uitvoeren van haalbaarheidsanalyses.
- Kritische succesfactoren: Deze factoren zijn moeilijk te sturen maar wel van groot belang voor de kans op succes. Het betreft onder andere vertrouwen, leiderschap, imagoverandering en complexiteitsbeperking. Dit zijn vrij moeilijk stuurbare variabelen

Met de focus in dit onderzoek op de gebruiker en niet zozeer het proces van conceptontwikkeling, wordt met name gezocht naar de randvoorwaardelijke factoren (achtergrondvariabelen en noodzakelijke voorwaarden). De reden hiervoor is dat gezocht wordt naar indicatoren, die voorspellen of een vastgoedconcept kans op succes biedt. De indicatoren kunnen daarmee ondersteunend zijn bij investeringsbeslissingen. Er wordt dus niet onderzocht welk proces leidt tot een succesvolle ontwikkeling of belegging. Wel wordt gezocht naar indicatoren die vooraf duiden op een kansrijk proces. In onderstaande paragrafen worden de succesfactoren besproken.

4.2 Succesfactoren van vastgoedconcepten

Het meetbaar maken van het succes of falen van een concept niet eenvoudig. Er zijn vele aspecten die het succes of falen bepalen. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er binnen de vastgoedsector diverse onderzoeken zijn uitgevoerd naar de succesfactoren van vastgoedconcepten. Zo is in het onderzoek van Schröder en De Vries het M.A.C.H.O model ontwikkeld waaraan vastgoedconcepten voor woningbouw en commercieel vastgoed moeten voldoen:

- Marktconform: maatgevend zijn de mate waarin wordt ingespeeld op marktbehoefte en de financierbaarheid
- Alternatief aanwendbaar: maatgevend zijn de functionele aanpasbaarheid en de herinvullingsmogelijkheden
- Consistent in de uitvoering: maatgevend zijn de mate waarin de facetten samenhangend uitgevoerd zijn en de betrokken actoren of disciplines bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van het concept
- Herkenbaar middels etiket of thema: maatgevend is de mate van herkenbaarheid van het concept voor de potentiële doelgroep
- Onderscheidend: maatgevend is of het concept een noviteit is en zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie

Drenth heeft in zijn onderzoek naar vastgoedconcepten voor kantoor- en bedrijfsruimten deze M.A.C.H.O. criteria getoetst en meetbaar gemaakt. Ook heeft hij onderscheid gemaakt naar succes- en faalfactoren voor de ontwikkelaar, de gebruiker en de belegger. Voor de gebruiker zijn marktconformiteit, herkenbaarheid en onderscheidend de belangrijkste criteria van het M.A.C.H.O model. Ook belangrijk is consistentie in de uitvoering (Drenth, 2006).

Marktconformiteit is van belang, omdat bij een marktconform vastgoedconcept voldaan wordt aan de eisen en wensen. Hierdoor zullen de gebruikers tevreden zijn en binding krijgen met een gebouw. Herkenbaarheid is een belangrijk criterium. Door middel van het thematiseren kunnen de volgende succesfactoren voor een gebruiker ontstaan; synergie tussen gebruikers, schaalvoordelen, hoogwaardig imago en uitstraling, ontstaan van nieuwe markten en producten. Voor een gebruiker

kan onderscheidend vermogen belangrijk zijn. Een onderscheidend of vernieuwend vastgoedconcept is meestal interessanter en aantrekkelijker dan een standaard kantoor of bedrijfsruimte. In het onderzoek van Drenth zijn door gebruikers de volgende redenen genoemd die zij belangrijke succescriteria aan een vastgoedconcept achten: het aansluiten op de bedrijfsvoering, synergie, de hoogwaardige uitstraling en imago, thema, de aantrekkelijkheid van de locatie, het huurprijsniveau, parkeergelegenheid en bereikbaarheid, zichtbaarheid en het voorzieningenniveau.

Het M.A.C.H.O. model, en dan met name de criteria marktconformiteit, onderscheidend en herkenbaarheid, zijn succesfactoren die op het in dit onderzoek centraal staande vastgoedconcept van toepassing zouden kunnen zijn. Deze worden onderstaand aangevuld door de specifieke aspecten van dit concept ten opzichte van vastgoedconcepten voor kantoor- en bedrijfsruimten.

4.3 Succesfactoren van maatschappelijke investeringen

De vraag is aan de orde of een maatschappelijk vastgoedconcept andere succesfactoren voor de gebruiker kent dan een commercieel vastgoedconcept. In deze paragraaf wordt daarom ingegaan op de aan maatschappelijke investeringen en maatschappelijk rendement te ontleenen succesfactoren. Deze worden vervolgens beoordeeld op bruikbaarheid voor de gebruiker.

Het succes van maatschappelijke investeringen is vaak al onderwerp van onderzoek voorafgaand aan de investering. Het zogenaamde ex ante onderzoek. Immers, omdat met maatschappelijke vastgoedprojecten ook publiek geld of investeringen gemoeid zijn is het belang van toetsing vooraf groot (Berg, 2009). Evaluatieonderzoek ex ante is toekomstgericht. Het doel is om de kosten en baten (kosten en baten in termen van respectievelijk inzet van middelen en verwachte positieve en negatieve effecten in de maatschappij of overheidsorganisatie) van alternatieven in kaart te brengen en tegen elkaar af te wegen.

Tot dit evaluatieonderzoek behoort de veel op ruimtelijke investeringsprojecten toegepaste maatschappelijke kostenbaten analyse. De kosten-batenanalyse is een rendementsanalyse, waarbij de voor- en nadelen, zoveel mogelijk uitgedrukt in geld, tegen elkaar worden afgewogen. Op basis van verkregen rendement is het mogelijk op een methodologisch verantwoorde wijze de maatschappelijk wenselijkheid vast te stellen (een 'go/no go' beslissing te nemen) en verschillende varianten te rangschikken.

In aanvulling op de MKBA wordt sinds 2005 voor alle rijkshuisvestingsprojecten met een te verwachte investering van meer dan €25 miljoen een Publiek Private Comparator (PPC) opgesteld. Dit is een instrument waarmee een vergelijking wordt uitgevoerd in kwalitatieve en kwantitatieve zin van de uitvoering van een huisvestingsproject via een PPS-contract ten opzichte van een traditionele uitvoering. Een mogelijke uitkomst indien de PPC een potentiële meerwaarde van een geïntegreerde uitvoering laat zien is uitvoering van het project middels Design Build Finance Maintain and Operate (DBFMO) (MinFin, PPS bij Huisvesting, 2010). DBFM(O) op decentraal niveau (provincies en rijk) wordt toegepast in de volgende sectoren: onderwijshuisvesting, zorghuisvesting en infrastructuur. Overigens blijkt uit de voortgangsrapportage PPS 2010 blijkt dat op decentraal niveau het aantal DBFM(O) projecten tegenvalt (MinFin, DBFM(O) Voortgangsrapportage 2010, 2010). Uit het bovenstaande blijkt dat het ontegenzeggelijk is dat publieke investeringen onderhavig zijn aan toetsing. Ook op decentraal niveau zullen elementen van deze maatschappelijke kostenbaten analyses een rol gaan spelen.

Nadat in een MKBA mogelijke alternatieven zijn geïdentificeerd, moeten ze worden vergeleken. Een set van expliciete criteria dient te worden vastgesteld voor deze vergelijking (Commission, 2001). Het is belangrijk dat de criteria de onderliggende behoeften / problemen weerspiegelen in de uitgangssituatie, ook het realisme (kosten, risico's, technische complexiteit en zo voort.) van de verschillende opties moeten worden beoordeeld. Analyse van de diverse instrumenten voor ex ante

onderzoek leveren de volgende criteria op voor de beoordeling en vergelijking van ruimtelijke investeringsprojecten:

- verwachte effectiviteit van elk alternatief in het bereiken van een bepaalde doelstelling (de mate waarin vooraf gestelde doelen worden bereikt)
- kosten die verband houden met elk alternatief (opgevat in brede zin, niet alleen financieel)
- aan de alternatieven verbonden risico's, bijvoorbeeld risico van blootstelling aan fraude (Commission, 2001)

Deze criteria zijn voor de gebruiker te vertalen in de volgende mogelijke succesfactoren voor een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie:

- Het gebruik moet overeenkomen met de vooraf bepaalde doelstelling
- Financieel haalbaar
- Uitvoeren van een risicoanalyse van het gebruik

In het onderzoek naar methoden om maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties te kunnen beoordelen (Weide, 2009) zijn verschillende meetmethoden voor maatschappelijk rendement geanalyseerd. Maatschappelijk rendement is de verhouding tussen de input en de maatschappelijke effecten. Een goed rendement bestaat uit met zo weinig mogelijk middelen optimale effecten in en voor de maatschappij bereiken. Hoe het tastbare resultaat van activiteiten (de output) precies tot effecten leidt voor de verschillende partijen in de maatschappij, kan worden afgeleid uit het geheel van verwachtingen en veronderstellingen over hoe een investering uitwerkt in de maatschappij (de verandertheorie). In het onderzoek wordt benadrukt dat het vooraf formuleren van heldere doelstellingen essentieel is om maatschappelijke effecten te kunnen meten. Verder worden de volgende voorwaarden voor multifunctionele accommodaties geconstateerd:

- Multifunctionele accommodaties zijn altijd maatwerk
- Toegevoegde waarde moet gebaseerd zijn op synergetische samenwerking
- Complementariteit van behoeftes
- Beheer
- Behoudt van functies op bepaalde locatie

Deze voorwaarden zijn voor de gebruiker te vertalen in de volgende mogelijke succesfactoren voor een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie:

- Invloed op het concept als gebruiker
- Meerwaarde door samenwerking¹⁰
- Continuïteit van gebruik

4.4 Succesfactoren van multifunctionele accommodaties

De partners in een multifunctionele accommodatie kunnen zich vaak vinden in een gezamenlijke visie op samenwerking onder één dak. Dat is echter niet voldoende om de samenwerking succesvol te maken. Over de inzet die dat vergt van de samenwerkingspartners wordt vaak onvoldoende nagedacht. De multifunctionele accommodatie heeft alleen kans van slagen als de voorwaarden aanwezig zijn om de gekozen vorm van multifunctionaliteit te realiseren. Er zijn zes aandachtsgebieden die voorwaarden bevatten voor een succesvolle multifunctionele accommodatie: de visie op dienstverlening, de rol van het management, het beheer en de exploitatie van het

¹⁰ Dit is feitelijk één van de mogelijke doelstellingen die ten grondslag liggen aan het besluit tot een multifunctionele accommodatie en geen succesfactor an sich. Het ontbreken hiervan kan wel een faactor zijn.

gebouw, de planning van de ruimtes, de coördinatie van activiteiten en de kennis en vaardigheden van het personeel.

Een sectorspecifieke accommodatie zoals een multifunctionele sportaccommodatie vergemakkelijkt de gemeenschappelijke formulering van doelstellingen en het afstemmen van activiteiten. Dit kan ook bijdragen aan de herkenbaarheid en identificatie met de voorziening (Ball & Van der Kooij, 2004).

Veel onderzoek dat is verricht naar het succes van multifunctionele accommodaties richt zich op het proces van de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties. Onderzoek naar risico's van multifunctioneel commercieel vastgoed laat zien dat bij dit ontwikkelingsproces de ontwikkelaar de volgende risico's in ogenschouw moet nemen die ook voor de gebruiker van belang zijn (Verlaak, 2007):

- De kwaliteit van het multifunctionele gebouw en het uiteindelijke projectresultaat uit zich vooral in de kracht van het concept. Zowel de eindgebruikers als de belegger(s) moeten de meerwaarde van het multifunctionele aspect inzien en ervaren. Dit reikt tot in de exploitatiefase.
- De financiële haalbaarheid; de kosten voor ontwikkelen en exploiteren van multifunctionele gebouwen zijn in de regel hoger dan bij monofunctionele gebouwen terwijl er gemiddeld genomen geen hogere opbrengst tegenover staat.
- Het inpassen van parkeerfaciliteiten in een multifunctioneel gebouw is vaak slechts mogelijk tegen zeer hoge kosten.
- De gemeente heeft bij binnenstedelijke ontwikkeling veel verschillende belangen. Deze belangen kunnen elkaar tegenspreken.

Deze risico's zijn voor de gebruiker te vertalen in de volgende succesfactoren voor een vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie:

- Krachtig concept: het concept voor een multifunctioneel gebouw moet krachtig zijn en meerwaarde bieden voor de gebruikers
- Financieel haalbaar: Het gebruik (realisatie en exploitatie) moet financieel haalbaar zijn voor de gebruikers
- Transparantie: doelstellingen en belangen dienen van betrokken stakeholders dienen helder te zijn

4.5 Succesfactoren gezien vanuit gebruiker als hypothesen

In de voorgaande paragrafen zijn vanuit de gebruiker gezien belangrijke succesfactoren van een multifunctioneel maatschappelijk vastgoedconcept aangegeven. In dit theorietoetsend onderzoek staan de door Schröder & De Vries (1993) opgestelde criteria, die zijn uitgewerkt door Drenth (2006) centraal. Het betreft de succesfactoren uit het M.A.C.H.O. model, te weten marktconformiteit, consistentie, herkenbaarheid en onderscheidend. In onderstaand beoordelingsschema zijn deze succesfactoren aangevuld met de specifiek voor een multifunctioneel maatschappelijk vastgoedconcept vanuit de gebruiker relevant geachte succesfactoren. Deze succesfactoren vormen de te toetsen hypothesen als het gaat om bruikbaarheid van deze criteria als indicator voor succes van multifunctionele maatschappelijke vastgoedconcepten.

Criteria	
Marktconformiteit	
	<i>Inspelen op de behoefte van de markt</i>
	<i>Financiële haalbaarheid</i>
	<i>Beheer</i>
Consistentie in uitvoering	
	<i>Multidimensioneel</i>
	<i>Multidisciplinair</i>
	<i>Transparantie in doelstellingen</i>
	<i>Risicobeheersing</i>
Herkenbaarheid	
	<i>Thema</i>
	<i>Etiket</i>
Onderscheidend	
	<i>Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie</i>
	<i>Noviteit</i>
Maatschappelijk rendement	
	<i>Continuïteit van functie</i>
	<i>Overeenstemming met doelstelling</i>

Tabel 4 Te toetsen succesfactoren met afgeleide indicatoren/criteria voor een maatschappelijk multifunctioneel vastgoedconcept. Bron: eigen bewerking

In het onderstaande worden deze succesfactoren en bijbehorende criteria voor een vastgoedconcept voor een multifunctioneel buitensportaccommodatie vanuit het oogpunt van de gebruiker toegelicht. Op basis van interviews is getoetst of de succesfactoren door gebruikers herkend worden en is gescoord op bruikbaarheid (bijdrage aan kans op succes).

- **Marktconformiteit.** Criteria: inspelen op de behoefte van de markt (marktbehoefte) en financiële haalbaarheid. Deze succesfactor betreft het criterium of het aangeboden concept voldoet aan de behoefte van de gebruiker. Oftewel: Is er een vraag die op het aanbod past? Dit moet niet een theoretische behoefte zijn, bijvoorbeeld op basis van de abstractie woningtekort, maar gebaseerd zijn op bijvoorbeeld marktonderzoek. Marktconformiteit is belangrijk, omdat de gebruiker op die manier een vastgoedproduct of vastgoedconcept krijgt dat voldoet aan zijn eisen en wensen. Hierdoor zullen de gebruikers binding krijgen met een gebouw, zal het aansluiten bij hun bedrijfsvoering en heeft het een bepaalde meerwaarde. Drenth geeft in zijn onderzoek aan dat marktconformiteit bepaald wordt door de vraag of een concept financieel haalbaar is. Dat criterium geldt in zijn onderzoek met name voor de ontwikkelaar. Voor de

gebruiker geldt dit criterium ook, maar dan in de zin dat het gebruik (realisatie en exploitatie) van het gerealiseerde vastgoedconcept financieel haalbaar moet zijn.

Een criterium dat toegevoegd wordt aan de succesfactor marktconformiteit is beheer. Voor het succes van een multifunctionele accommodatie is het essentieel dat het beheer van een accommodatie goed geregeld is. (Huisman, 2009) (Verspeek, 2010). In het ontwikkelen van een vastgoedconcept is het dus maatgevend of er vanuit de gebruiker denkend beheer is meegenomen.

- **Consistentie** in de uitvoering. Criteria: multidimensioneel en multidisciplinair. Maatgevend zijn de mate waarin de verschillende facetten of dimensies (Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit zie ook paragraaf 3.1) van een gebouw samenhangend uitgevoerd zijn en de betrokken actoren of disciplines bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van het concept. Ontwikkelen van vastgoedconcepten in nauwe samenwerking met alle betrokken actoren bevordert de efficiëntie. Aan deze factor worden ten opzichte van het MACHO model twee criteria toegevoegd: transparantie en risicobeheersing. Transparantie: doelstellingen en belangen dienen van betrokken stakeholders dienen helder te zijn. Het succes van maatschappelijk vastgoed wordt bepaald door gelijkgerichte doelstellingen en samenlopende of elkaar aanvullende belangen. Risicobeheersing: Een goede inschatting van de risico's en het managen daarvan voor de gebruiker in een multifunctionele buitensportaccommodatie.
- **Herkenbaar**. Criteria etiket en thema: Maatgevend is de mate van herkenbaarheid van het concept voor de potentiële doelgroep. Synergie is belangrijk voor de gebruiker. Een goed thema, goede branding en synergie blijken belangrijke criteria zijn voor gebruikers (Drenth, 2006). Door middel van het thematiseren kunnen de volgende succesfactoren voor een gebruiker ontstaan; synergie, schaalvoordelen, hoogwaardig imago en uitstraling, ontstaan van nieuwe markten en producten voor de gebruikers. Etiketteren is volgens Schröder en de Vries (1993) het onderscheiden van een vastgoedproduct met een bepaald kwaliteitsprofiel. Met een etiket kan een vastgoedconcept zich onderscheiden door middel van dienstverlening, hoogwaardige ICT voorzieningen of marketing en management.
- **Onderscheidend**. Criteria onderscheidend ten opzichte van de concurrentie en noviteit. Het is maatgevend of het concept een noviteit is en zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie. Een vastgoedconcept moet bij voorkeur zo bijzonder en onderscheidend zijn, dat een vastgoedgebruiker er bij moet horen om succesvol te zijn in de desbetreffende branche. Onderscheidend of vernieuwend is voor een gebruiker vaak interessanter en aantrekkelijker dan een standaard ruimte.
- **Maatschappelijk rendement**. Deze succesfactor wordt toegevoegd aan het MACHO model. Het vastgoedconcept dat in dit onderzoek centraal staat is succesvol voor de gebruiker als het maatschappelijk rendement oplevert. Een deel van de bovenstaande criteria zijn ook van toepassing voor het bepalen van het behalen van maatschappelijk rendement. Bijvoorbeeld marktconformiteit en consistentie. Daarnaast zijn de volgende criteria te onderscheiden: continuïteit van gebruik en overeenstemming met doelstelling. Continuïteit van gebruik wordt bepaald door de vraag of een bepaalde voorziening behouden blijft door op te gaan in een multifunctionele accommodatie. Overeenstemming met doelstelling blijkt uit de effectiviteit van het vastgoedconcept in het bereiken van een bepaalde doelstelling (de mate waarin vooraf gestelde doelen worden bereikt).

5. Case

Op basis van hetgeen over multifunctionele buitensportaccommodaties in dit onderzoek is gesteld, zijn de volgende criteria voor de selectie van een case opgesteld:

- Een productgericht vastgoedconcept dat in het proces vanuit de markt is ontstaan
- Een integraal, bindend, cliënt of doelgroepgericht inspirerend idee voor een vastgoedproduct of specifieke locatie, getoetst op haalbaarheid
- Multifunctioneel: functiemenging op het schaalniveau van een gebouw
- Maatschappelijk vastgoed: in eigendom van de gemeente
- Doelstelling van het maatschappelijk vastgoedconcept:
 - o efficiency in ruimte en tijd
 - o delen van dak en/of ruimtes gaat
- Eén gebouw en de ongebouwde ruimte die nodig is om meerdere buitensportvoorzieningen te accommoderen.
- De buitensportvoorzieningen betreffen meerdere amateur(buiten)sporten als voetbal, hockey, rugby etc.

Om het gebruik van het vastgoedproduct te kunnen beoordelen dient de accommodatie gerealiseerd te zijn en meerjarig in gebruik te zijn. Sportpark West gelegen in de gemeente Maastricht voldoet aan deze selectiecriteria. De uitwerking van deze case is mede gebaseerd op interviews met:

- Roy van Rijt, Projectleider Sportpark West en Sportpark Jekerdal, Bureau Kragten. Als projectleider verantwoordelijk voor het ontwerp van de buitenruimte van Sportpark West en opsteller van het onderzoek Haalbaarheidsonderzoek kwaliteitssportparken Maastricht voor de gemeente Maastricht
- Peter Scholl, Architect gebouw Sportpark West, Frencken|Scholl Architecten. Als projectarchitect verantwoordelijk voor het ontwerp van het gebouw
- Guido Houben, Teammanager sport, Gemeente Maastricht. De teammanager sport, is verantwoordelijk voor de opzet, coördinatie en uitvoering van het spreidingsplan
- Yves Schonmacker, Sportparkmanager, gemeente Maastricht. De sportparkmanager is aanwezig op het sportpark, houdt toezicht, onderhoudt de relaties met de gebruikers, geeft de velden vrij, maakt roosters, etc.
- Anja Roijen, Secretaris RKVVL/PolarisRKVVL/Polaris (Voetbal)
- Tony Bass, voorzitter, Maastricht Gaels (Gaelic Football)
- Mirande van Wijhe, Secretaris, Honk- en Softbal Club Maastricht (HSCM)
- Luc Visser, Voorzitter Maastrichtse Maraboes Rugby Combinatie (MMRC)
- Clemens Blettgen, Voorzitter Maastricht Lacrosse (lacrosse)

5.1 Achtergrond

De realisatie van Sportpark West is de eerste multifunctionele buitensportaccommodatie die door de gemeente Maastricht is ontwikkeld. Het is het beginpunt van de realisatie van het beleid dat is ingezet in 2004. Op dit moment wordt de tweede multifunctionele sportaccommodatie De Geusselt gerealiseerd. In de sportnota uit 2004 'Ondernemend en grensverleggend' wordt aangegeven dat de realisatie van nieuwe sportvoorzieningen bij voorkeur multifunctioneel dienen te zijn. De doelstellingen uit de sportnota zijn:

- Sportdeelname naar landelijk gemiddelde
- Bijdragen aan attractief verblijf-en vestigingsklimaat

In haar nota 'Integraal accommodatiebeleid in de steigers' uit 2005 wordt beleid geformuleerd inzake alle voorzieningen binnen de sociale pijler. Ten aanzien van beheer en exploitatie van sportaccommodaties constateert de gemeente Maastricht het volgende:

- Het beheer en de exploitatie van sport/gymzalen verzorgt de gemeente als eigenaar zelf. De reden daarvoor is het grote aantal verschillende gebruikers c.q. het ontbreken van een hoofdgebruiker, en het gegeven dat een deel van de investeringsfinanciering afkomstig is van onderwijs op grond waarvan een gegarandeerd recht van gebruik bestaat. De meeste sporthallen kennen een horecavoorziening die is uitgegeven aan een commerciële exploitant. De gemeente is verantwoordelijk voor het eigenaars- en gebruikersonderhoud. De kwaliteit daarvan is volgens de gemeente gemiddeld genomen matig. De tarieven die door gebruikers worden betaald zijn niet kostendekkend.
- Buitensportaccommodaties worden beheerd en geëxploiteerd door besturen van verenigingen. In 1988 is besloten om te privatiseren. Uit een evaluatie uit 1997 blijkt dat de verenigingen, het plegen van onderhoud aan de infrastructuur een te zware belasting vinden, een aantal verenigingen de werkzaamheden laat uitvoeren door derden, een aantal verenigingen geld bijlegt en er een tekort is aan vrijwilligers om de werkzaamheden uit te voeren. De gemeente vindt dat er slecht onderhoud gepleegd wordt, het toezicht, financiële en administratieve afwikkeling heel veel tijd en bijsturing vergt, er kapitaalsvernietiging plaatsvindt en de verenigingen onvoldoende toe komen aan de kerntaken te weten het organiseren van activiteiten.

Ten aanzien van het te voeren accommodatiebeleid wordt over multifunctionaliteit het volgende gesteld: Multifunctioneel gebruik van accommodaties is het uitgangspunt. De 'identiteit' van de gebruiker geeft geen recht op eigen ruimte. Daartoe dienen wel zodanige voorzieningen getroffen te worden dat uitvoerbare constructies voor gezamenlijk gebruik ontstaan. Voor het voeren van ruimteregie is vooral dit principe belangrijk. Naast het bevorderen van (inhoudelijke) samenwerking tussen gebruikers wordt het efficiënt gebruik van ruimtes bevorderd (en daarmee ook de exploitatiemogelijkheden). Gebruikers wordt evenwel niet gevraagd hun eigen identiteit op te geven. Deze zal op een andere wijze worden ingevuld dan door het hebben van eigen ruimte/m². Als de noodzaak daarvoor aanwezig is, zal voor adequate eigen bergruimte gezorgd moeten worden (maatwerk). De gemeente baseert zich op een grote (mede)verantwoordelijkheid van gebruikers bij het beheer en de exploitatie van de accommodaties. Daarom worden exploitanten ondersteund (toezicht op het gebruik, de schoonmaak van de kleedaccommodaties etc) en wordt een efficiënt gebruik (multifunctionaliteit) bevorderd, voor zover dit past binnen het gemeentelijk beleid.

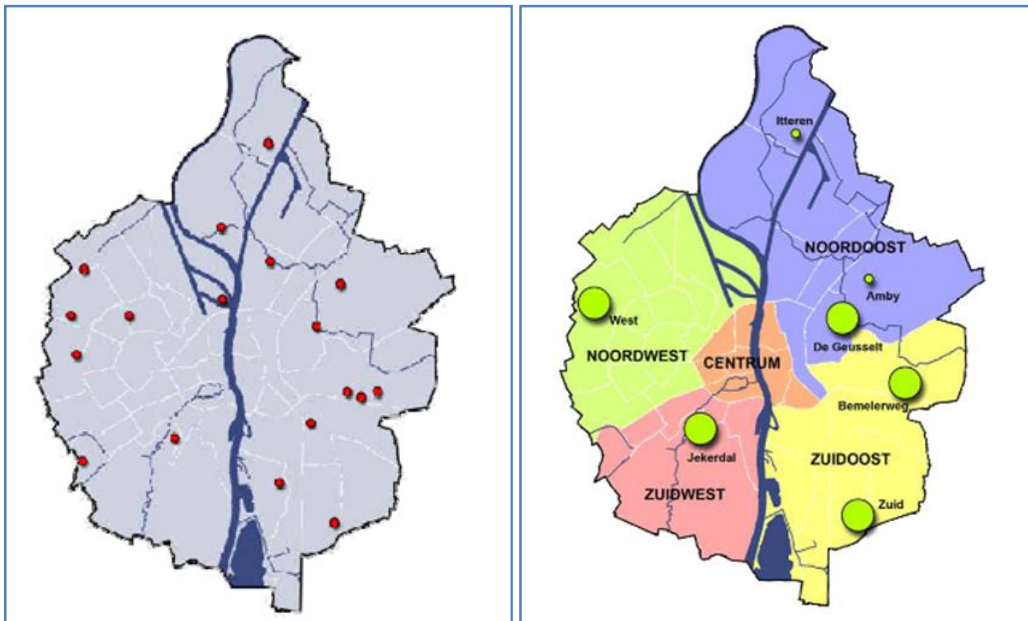
Voortbordurend op de sportnota en de integrale accommodatienota zijn achtereenvolgens een nulmeting van de bestaande accommodaties uitgevoerd, consultatierondes langs de sportverenigingen gehouden en haalbaarheidsstudies verricht. Uiteindelijk heeft dit gerealiseerd in een 'Spreidingsbeleid buitenaccommodaties' dat is vastgesteld in februari 2008. Het plan van de gemeente is om zich niet meer primair op sportverenigingen te richten in het beleid, maar op alle sportende en bewegende Maastrichtenaren. Daarom zijn er vier pijlers in het beleid neergezet: professioneel beheer en toezicht, multifunctionele accommodaties, vitale sportverenigingen en meer sport- en bewegingsactiviteiten. Uitgangspunten van het spreidingsbeleid:

- De gemeente is eigenaar van alle gebouwen
- De gemeente zorgt voor professioneel beheer en toezicht
- Gebruikers kunnen kiezen uit 4 pakketten, het basispakket is verplicht (gastvrijheid, facilitair, verenigingsondersteuning)
- Liefst in samenwerking met pps-partners
- Materialen worden beschikbaar gesteld
- Introductie vervangingskosten op grond van vastgestelde onderhoudsniveau
- Sociale tarieven

Het doel is vitale verenigingen die:

- Samenwerken met andere verenigingen en derden
- Accommodaties willen delen
- Beschikken over voldoende gekwalificeerd kader
- Een beleidsplan hebben en uitvoeringsprogramma's die bijdragen aan toename sportparticipatie
- Een gezonde (financiële) administratie voeren
- Participeren in nieuwe beheersorganisatie
- Activiteiten organiseren op stervoorzieningen
- Convenanten hebben met sportbonden

De gemeente gaat met het spreidingsbeleid voor minder, maar wel kwalitatief hoogwaardiger sportparken met als doel meer inwoners van Maastricht aan het sporten te krijgen. De gemeente Maastricht wil in ieder geval de 18 bestaande en verouderde sportparken terugbrengen naar vijf kwaliteitssportparken op stadsdeelniveau, twee basissportparken en circa tien stervoorzieningen op buurniveau. De kwaliteitssportparken krijgen een multifunctioneel karakter, zodat ze voor iedereen toegankelijk zijn.



Figuur 4 Links oude situatie, rechts toekomstige situatie met stervoorzieningen en basisvoorzieningen

Sportparkmanagement

De gemeente Maastricht heeft de peiler 'professioneel beheer en toezicht' uitgewerkt in het 'Eindrapport Sportparkmanagement' dat in het voorjaar van 2009 is vastgesteld. Het doel is een verhoging van het serviceniveau, taakverlichting en financiële ontlasting bij de sportverenigingen. Maar ook het doelmatig en efficiënt exploiteren van de accommodaties. Dit wordt gerealiseerd doordat het beheer en (kleinschalig) onderhoud van de accommodaties en de sportvoorzieningen, dat nu nog grotendeels voor rekening komt van verenigingen, wordt overgenomen door sportparkbeheerders. Daarnaast wordt beoogd dat implementatie van het model zal leiden tot de beoogde verruiming van de toegankelijkheid van de sportparken en wordt het mogelijk gemaakt dat meerdere en andere partijen (bijvoorbeeld onderwijs, oudere, mindervalide-sporters en sportgerelateerde buitenschoolse activiteiten) gebruik kunnen gaan maken van de sportparken en de daar aanwezige voorzieningen. Kortom, de introductie van sportparkmanagement op de kwaliteits- en basissportparken heeft als doel:

- Een ontlasting van de vereniging ten aanzien van beheertaken, waardoor zij meer ruimte krijgen voor sportspecifieke zaken;
- Beëindiging van de zware financiële opgave voor verenigingen om kleedclubgebouwen te onderhouden en te beheren;
- Dat de verhuur van velden voor alle gebruikers in de nieuwe situatie inclusief sportmaterialen (ballen, netten, etc), energie (verlichting) en het gebruik van kleedruimten is. Dit overigens zonder wijziging van bestaande tarieven. Nu komen de kosten hiervoor nog volledig voor de verenigingen;
- Er nu permanent een fysiek aanspreekpunt aanwezig is (sportparkbeheerders), waardoor ter plekke service verleend kan worden;
- Een jaarplanning in samenspraak met de gebruikers wordt opgesteld;
- Parken vrijwel de gehele dag geopend zijn;
- Gezorgd wordt voor een attractief activiteitenaanbod voor verschillende doelgroepen (vb. onderwijs, ouderen, minder-validen);
- Door het beschikbaar stellen van sportmaterialen (basketballen, jeu-de-boulesballen, etc) de attractiviteit wordt verhoogd;
- Het kwaliteitsniveau van de voorzieningen wordt gewaarborgd door extra schoonmaak tijdens piekmomenten;
- Sportparken ook voor incidentele gebruikers toegankelijk worden. Bijvoorbeeld voor (sportieve) fietsers en wandelaars als vertrek- en aanlandpunt voor hun tochten naar het achterland waarbij de mogelijkheid bestaat een kopje koffie te drinken en zich om te kleden.

De sportverenigingen kunnen kiezen uit 3 pluspakketten: gastvrijheid, facilitair, verenigingsondersteuning. Het basispakket is verplicht.

5.2 Sportpark West

In de gemeente Maastricht, in het stadsdeel Noordwest, in de wijk Malberg ligt Sportpark West. De wijk is gebouwd in de jaren '60. Ook het sportpark dateert uit die periode. Inmiddels is de wijk toe aan een opwaardering. Het gemeentelijke project Manjefiek Malberg voorziet de komende jaren in een investering van 200 miljoen euro, waarbij sloop en nieuwbouw zal plaatsvinden in grote delen van de wijk. Een van de onderdelen van het plan is een fikse opwaardering van het Sportpark West.

Vastgoedconcept

Sportpark West is het eerste kwaliteitsportpark nieuwe stijl die door de gemeente Maastricht wordt ontwikkeld en het sportparkmanagement kent. Beoogde verenigingen die op Sportpark West huisvesting moeten vinden zijn:

- RKVV/Polaris (voetbal)
- MMRC (Rugby)
- Gaelic Football (Gaelic Football)
- HSCM (Honk- en softballclub)
- Lacrosse (Lacrosse)
- Wilcats (American Football)
- Standaard (voetbal)
- Sportclub Caberg (voetbal)
- RKBFC (voetbal)
- V.v. Daalhof (voetbal)

Het sportgebouw op Sportpark West, dat in 2005 is opgeleverd, is de thuishaven van 5 sportverenigingen: RKVV/L/Polaris, Maastricht Gaels, Honk- en Softbal Club Maastricht, MMRC en Maastricht Lacrosse. Voetbalverenigingen Sport Caberg (voetbal) en Voetbalvereniging Standaard (voetbal) verhuizen binnenkort naar het Sportpark West naar een nog te realiseren tweede gebouw. Wildcats is inmiddels verhuisd naar Sportpark Zuid. Het sportgebouw en de buitenruimte zijn in samenspraak met de verenigingen ontwikkeld.

Binnen

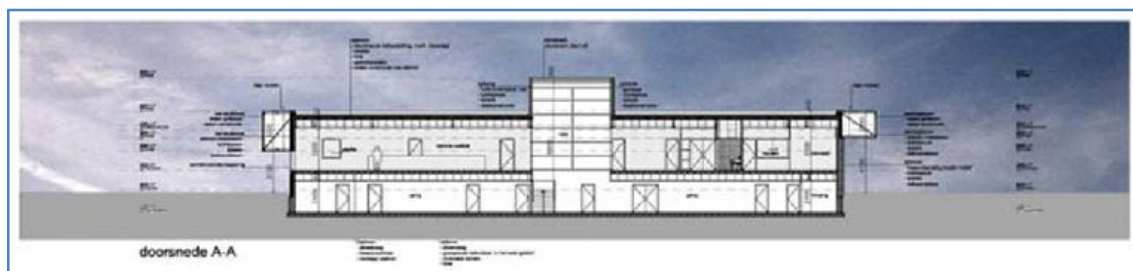
Ten behoeve van de eerste sportverenigingen werd één gebouw gerealiseerd waarin kantines, bestuurskamers douche- en kleedvoorzieningen alsmede de bergingen zijn ondergebracht. Het gebouw ligt centraal ten opzichte van de hoofdvelden van de drie hoofdgebruikers: voetbal, honkbal en rugby.

Op de eerste verdiepte verdieping bevinden zich:

- 12 kleedruimtes voor sporters inclusief douches en wc's. Per kleedruimte zijn er 3/6 af te sluiten kleedkasten. Hierdoor biedt iedere kleedkamer de mogelijkheid aan 6 teams om haar spullen veilig op te bergen. Zo staan bij grotere evenementen zoals toernooien meer kleed- en douchefaciliteiten ter beschikking van de clubs en kunnen de sporters over een grote en adequate voorziening beschikken.
- 2 kleedruimtes voor scheidsrechters
- 1 EHBO/Massage ruimte
- 1 ruimte voor sportparkbeheer

Op de tweede verdieping bevinden zich:

- 3 kantines, keukens, voorraadkamers. Elke kantine is zo geplaatst dat zij uitzicht biedt op het bijbehorende wedstrijdveld.
- Toiletten voor dames en heren
- 1 bestuurskamer
- 1 ruimte voor opslag van materialen



Figuur 5 Sportgebouw Sportpark. Zie bijlage voor meer beeldmateriaal

Buiten

Sportpark West beschikt over het grootste multifunctionele kunstgrasveld van de Benelux voor zeven verschillende sporten: American Football, Gaelic Football, korfbal, lacrosse, rugby, voetbal en volleybal (ca. 160 x 85 meter), een kunstgrasvoetbalveld, vier natuurgrasvoetbalvelden, twaalf jeu de boules banen, een beweegplein met de mogelijkheid voor onder meer basketbal, minivoetbal en handbal, een honk- en softbalveld en een verharde rondbaan van 600 meter, die is voorzien van elektronische tijdsregistratie. Het sportpark heeft de beschikking over 201 parkeerplaatsen.



Figuur 6 Nieuwe buitenruimte. Zie bijlage voor meer beeldmateriaal

Beheer

In het beheer van het sportpark wordt een onderscheid gemaakt in enerzijds sportgerelateerde voorzieningen (zoals de sportvelden, kleedruimtes, douches, sportmaterialen, toiletten, verlichting e.d.) en anderzijds de niet sportgerelateerde voorzieningen (kantine-, bestuurs-, sponsor- en vergaderruimte).

Binnen de gemeente Maastricht worden de sportvoorzieningen verhuurd door Team Vastgoed aan Team Sport. De laatste verhuurt de voorzieningen weer aan de gebruikers van Sportpark West. In hoofdlijnen houdt dit in dat er een Beheersstichting is opgericht en een gebruikersplatform. De Beheersstichting huurt de niet-sportgerelateerde ruimten (kantines, keukens, ontvangstruimten) van de gemeente en draagt zorg voor het beheer en de exploitatie daarvan. In de Beheersstichting nemen de gebruikers zitting, wanneer zij zelf een ruimte willen exploiteren. Er worden onderlinge afspraken gemaakt over de verdeling van inkomsten en lasten, die ook formeel vastgelegd zullen worden. De gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van alle overige ruimten in het gebouwen draagt -via het sportmanagement- zorg voor de exploitatie daarvan. In het Gebruikersplatform dat 4 keer per jaar bij elkaar komt worden meer algemene uitvoerende en roostertechnische zaken besproken met de gemeente. De gebruikers kunnen zitting nemen in het Gebruikersplatform .

Organisatorisch bestaat het gemeentelijk beheer op het sportpark uit een sportparkmanager en een aantal sportparkbeheerders. Alle gebruikers van Sportpark West kunnen gebruik maken van de omkleed- en douchefaciliteiten en de kantine. Er is dagelijks van 10.00 tot 22.00 uur een beheerder aanwezig. De sportparkmanager is in wezen meewerkend voorman. Hij besteedt de meerderheid van zijn uren op de parken zelf, houdt daar ook toezicht, onderhoudt de relaties met de gebruikers, geeft de velden vrij, maakt roosters, etc. De beheerders zijn verantwoordelijk voor het gros van de werkzaamheden zoals het toezicht houden op het gebruik, de schoonmaak, het kleine onderhoud, etc.

5.3 Evaluatie van het vastgoedconcept

In deze paragraaf wordt de case Sportpark West beoordeeld op de succesfactoren zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4. In de bijlage 'Interviewvragen en uitwerking' is een uitgebreide scoring van de succesfactoren terug te vinden. De beoordeling is in het onderstaande in tekst samengevat.

Marktconformiteit

De succesfactor marktconformiteit bestaat uit de subcriteria marktbehoefte, financiële haalbaarheid en beheer.

Marktbehoefte

De marktbehoefte voor Sportpark West is door de gemeente Maastricht getoetst door middel van een haalbaarheidsstudie. Uit dit onderzoek blijkt dat er voldoende draagkracht is voor deze voorziening. Het stadsdeel noordwest is het grootste stadsdeel in Maastricht. In totaal wonen hier 38.368 inwoners. In het stadsdeel waren eind 2008 op de vijf sportparken (West, Toustruwe, Caberg, Boschpoort en Hazendans) circa 1.467 sporters in georganiseerd verband actief. Dit is circa 20% van het totaal aantal actieve buitensporters in Maastricht dat in georganiseerd verband sport beoefend. De voetbalsport voert in dit stadsdeel de boventoon met circa 1.237 gebruikers (84% exclusief American Football, Gaelic Football, Lacrosse, Rugby en Honk-/Softbal). RKVV/Polaris is de grootste gebruiker van het sportpark met ruim 600 leden en 32 teams waaronder twee damesteams en twee meisjesteams. Gevolgd door HSCM met 5 herenteams, 1 damesteam en circa 100 leden. MMRC kent circa 70 leden en twee actieve teams. Lacrosse (45 leden) heeft een herenteam en een damesteam en kent een groot aantal Duitse leden. Gaelic Football kent ook een herenteam en een damesteam en heeft circa 40 actieve leden.

Een aantal verenigingen is betrokken geweest bij het ontwerp en de van zowel het gebouw als de buitenruimte en hebben in een werkgroep geparticipeerd. Het betreft RKVV/Polaris, HSCM en MMRC. De twee andere verenigingen Maastricht Gaels en Maastricht Lacrosse zijn relatief nieuw (2005 en 2003) en hebben niet aan werkgroep voor het gebouw meegewerkt. Ze hebben wel input geleverd voor het ontwerp van de buitenruimte. De gebruikers van accommodatie geven aan dat het gebouw voldoet aan hun eisen en wensen en in die zin goed aansluit op hun behoefte. Gaelic Football waardeert de locatie bijvoorbeeld doordat het nu in staat is grote evenementen te organiseren. Zo is ze dit najaar voor de derde keer gastheer van het Europees Kampioenschap Gaelic Football voor dames- en herenteams waarbij 24 teams gebruik maken van zes velden. Iets dat op een 'single user' locatie niet mogelijk was geweest. RKVV/Polaris geeft aan dat er nagenoeg geen problemen zijn met de locatie, parkeren nu goed is geregeld en de ruime beschikbaarheid van kleedruimtes haar in staat stelt een strak programma te organiseren. HSCM geeft aan dat het de situering van de keuken en de kantine bij nader inzien op een iets andere manier beter had uitgekapt.

Financiële haalbaarheid

Het criterium financiële haalbaarheid wordt beoordeeld door de vraag of het vastgoedconcept in haar kosten van realisatie en exploitatie voor de gebruiker financiële haalbaar is.

De raad van Maastricht heeft bij de invoering van het sportparkmanagement aangedrongen op redelijke tarieven die uitnodigen in plaats van afschrikken en de tarieven niet mogen leiden tot grote negatieve financiële gevolgen voor de verenigingen. De sportvelden op Sportpark West worden per uur verhuurd. Het uurtarief is inclusief gebruik van kleedlokalen, sportmaterialen e.d. Bovendien is het tarief afhankelijk van prioriteitsgroep en frequentie van gebruik.

De gebruikers geven aan dat voor hen de kosten gelijk zijn gebleven dan wel voordeliger uitpakken door met name de invoering van sportparkmanagement. Kosten die ze voorheen zelf moesten dragen worden nu door de gemeente gedragen (o.a. materialen). Voor kleine verenigingen (bv.

MMRC) die optreden als hoofdgebruiker van een kantine is het in de exploitatie echter soms lastig om de kantine bemand te krijgen met vrijwilligers. De invoering van sportparkmanagement heeft voor de verenigingen dus niet geleid tot een hogere gebruikersvergoeding.

Nota bene. In haar Eindrapportage Sportparkmanagement geeft de gemeente Maastricht aan dat het jaarlijks exploitatieresultaat in de volledig nieuwe situatie (5 sterlocaties en circa €2,9 miljoen negatief bedraagt voor alle sportfaciliteiten in Maastricht. Dat is vergelijkbaar met de huidige bijdrage die de gemeente Maastricht levert aan de sport. Het verschil tussen de uitgaven voor het regulier onderhoud van de buitensportaccommodaties en inkomsten bedraagt op jaarbasis ca. €1 miljoen. (Zie de bijlage voor de kosten van realisatie van zowel het gebouw als de buitenruimte).

Beheer

Vanuit de gebruiker gezien is beheer een belangrijke succesfactor. Uit het literatuuronderzoek, dat is bevestigd in de interviews, blijkt dat het beheer altijd integraal onderdeel uitgemaakt heeft van het ontwikkelingen van het spreidingsbeleid. In de case Sportpark West is sportparkmanagement vorig jaar ingevoerd. De gebruikers zijn in het algemeen tevreden over de het beheer zoals het is geregeld en ervaren het systeem van sportparkmanagement als een positieve meerwaarde. Minpunten die genoemd zijn worden door gebruikers zelf aangeduid als afstemmingsproblemen die in overleg opgelost kunnen worden. Zo heeft HSCM aangegeven dat er door de sportparkbeheerders prioriteit wordt gegeven aan het klaarzetten van de velden voor voetbal in plaats van het belijnen van het honkbalveld. Uit de gesprekken met sportparkmanagement blijkt dat de organisatie op dit moment kamt met een krappe bezetting en overdracht van activiteiten als gevolg van het overlijden van de sportparkmanager. Op het park zouden ten minste twee beheerders aanwezig moeten zijn die in twee diensten werken. Van 09.00 tot 18.00 uur en van 18.00 uur tot 23.00 uur. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud en de uitgifte van de materialen, het klaarzetten van de velden, het schoonmaken van de kleedruimtes en toiletten, en het voeren van toezicht fysiek danwel middels camera.

Consistentie in uitvoering

De succesfactor consistentie in uitvoering bestaat uit de subcriteria multidimensioneel, multidisciplinair, transparantie in doelstellingen, risicobeheersing.

Multidisciplinair en multidimensioneel

Met het criteria multidisciplinair wordt beoordeeld of alle betrokken actoren en disciplines in de gelegenheid zijn geweest om bij te dragen aan de ontwikkeling van het concept. Uit de voorbereidingen van de gemeente Maastricht blijkt dat gebruikers in ruime mate in de gelegenheid zijn gesteld om betrokken te zijn bij de ontwikkeling van het concept. De gebruikers beoordelen hen betrokkenheid bij het proces en de medewerking daarin van de gemeente hierin als goed. Met het criterium multidimensioneel wordt het succes van het multifunctionele element van het concept beoordeeld. De intensiteit wordt door de gebruikers als goed beoordeeld. Het reserveringssysteem en het overleg in het gebruikersplatform zorgt voor een goede verdeling van de ruimtes en velden. De velden en kleedruimtes worden door verschillende gebruikers gebruikt. Diversiteit is (nog) niet aanwezig. Alhoewel het streven is om bijvoorbeeld een fitnesscentrum dan wel een kinderopvang te realiseren bij de stervoorzieningen is dit nog niet het geval bij Sportpark West. Het zijn dus alleen sportverenigingen, scholen, groepen en individuele gebruikers die van de faciliteiten gebruik maken. De compatibiliteit is redelijk en verschilt sterk per gebruiker. Zo is de comptabiliteit voor de rugbyvereniging uitstekend terwijl die voor de honkbalvereniging met de nieuwe buitenvoorzieningen achteruit is gegaan. De kantes kennen een hoofdgebruiker de kleinere verenigingen Lacrosse en Gaelic Football maken mede gebruik van de kantinefaciliteiten van de rugbyvereniging. Voorheen maakte de American Footballvereniging Wild Cats gebruik van de kantine van HSCM, maar is nu verhuisd naar Sportpark Zuid.

In hoeverre leden van de ene vereniging lid zijn geworden van een andere vereniging is geen uitspraak te doen. Door het ontbreken van andere functies blijft de comptabiliteit achter. Zowel de gemeente als gebruikers zien wel de mogelijkheden. De gemeente heeft aangegeven het gebruik van het sportpark te willen verhogen door inzet op marketing en communicatie. De eerste prioriteit is het sportparkmanagement op een goede manier invoeren. Additionele functies zijn op dit moment hierop volgend.

Transparantie in doelstellingen

De transparantie in doelstellingen is een criterium om te bepalen of zowel de initiatiefnemer (de gemeente) als gebruikers (de sportverenigingen) gelijkgerichte zijn. Het succes van maatschappelijk vastgoed hangt hier in grote mate van af. Uit de interviews is het proces van totstandkoming van de accommodatie niet uitgebreid aan de orde geweest. Slechts een enkele geïnterviewde heeft kennis van het gehele proces. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat zowel de gemeente als de verenigingen in deze case gelijkgerichte belangen hebben. Het verhogen van de sportdeelname door het ontwikkelen van dit vastgoedconcept.

Risicobeheersing

Het criterium risicobeheersing is er vanuit de gebruiker op gericht om te kunnen beoordelen of er vooraf nagedacht is over de mogelijke risico's van het vastgoedconcept. Uit de interviews blijkt dat dit punt in het proces onderbelicht is gebleven in de ontwikkeling van het concept zonder dat dit consequenties heeft gehad. In het dagelijks gebruik worden op dit moment weinig risico's ervaren.

Herkenbaar

De criteria die deze succesfactor bepalen zijn etiket en en thema. De veronderstelling is dat het etiket of thema van het vastgoedconcept zo herkenbaar is voor de doelgroep dat het bijdraagt aan het succes van het concept. Door gebruikers wordt deze succesfactor nog niet herkend voor Sportpark West. Het Sportpark West is immers geen nieuwe functie op een nieuwe plek. Het thema is derhalve niet gewijzigd. De herkenbaarheid door gebruikers en met name de leden van de verenigingen wordt vooral gedreven door de wens om de sport van keuze te kunnen beoefenen. Synergie met andere functies is nog niet aan de orde zoals ook is gesteld in de vorige paragraaf waar comptabiliteit is behandeld. Wat wel herkend wordt en ook wordt uitgesproken dat de faciliteiten goed voor elkaar zijn en kwalitatief hoogwaardig ervaren worden. Zowel in het gebouw als in de dienstverlening middels sportparkmanagement.

Onderscheidend

Deze succesfactor wordt gescoord op de criteria: onderscheidend ten opzichte van de concurrentie en noviteit. De beoordeling van deze criteria wisselt per gebruiker. De rugbyvereniging ervaart dit wel en ziet de accommodatie echt als onderscheidend ten opzicht van de concurrentie die hen in staat heeft gesteld een ledengroei te realiseren. Rugby op kunstgras wordt in Nederland en zelfs in Europa bijna nergens gedaan. Het multifunctionele kunstgrasveld is derhalve nieuw voor rugby. Dit heeft ertoe geleid dat de Nederlandse Rugbybond al heeft getraind op de faciliteiten een interland is gespeeld. Gaelic Football is ook in staat gebleken de accommodatie goed in haar voordeel te gebruiken door drie keer op rij de Europese kampioenschappen te organiseren. De andere verenigingen ervaren dit weer niet zo sterk. Zo is de 'concurrentie' van andere voetbalverenigingen in de deelgemeente Noordwest groot, is er geen ledengroei gerealiseerd en wordt deze succesfactor minder ervaren. De honkbalvereniging heeft geen concurrentie van andere verenigingen en kampt met name met de onbekendheid van de sport en ziet geen onderscheidend vermogen van de accommodatie voor haar positie.

Maatschappelijk rendement

Deze succesfactor gaat in op het rendement dat deze maatschappelijke voorziening voor de gebruiker oplevert. Dit wordt gemeten door de beoordeling op de criteria: continuïteit van gebruik

en overeenstemming met de doelstelling. Door de gebruikers van Sportpark West wordt aangegeven dat accommodatie op z'n minst bijdraagt aan de continuïteit van de vereniging. Bij een aantal gebruikers is er niet alleen sprake van continuïteit maar zelfs groei. Voor de gebruikers draagt de faciliteit in belangrijke mate bij aan de doelstellingen van de verenigingen. Sportpark West als multifunctionele buitensportaccommodatie is 'an sich' voor de gebruiker echter niet doorslaggevend in het bereiken van deze doelstellingen. Gebruikers geven aan dat dit ook in een andere accommodatie mogelijk was geweest. Voor een aantal verenigingen geldt dat dit betekent dat er sprake moet zijn medegebruik. Het betreft hier voornamelijk de kleine verenigingen Gaelic Football en Lacrosse. Zonder de combinatie met de rugbyvereniging was het voor hen niet mogelijk geweest om zelfstandig te overleven.

6. Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat het theoretisch kader dat beschikbaar is ten aanzien van conceptontwikkeling vooral betrekking heeft op commercieel vastgoed en niet op maatschappelijk vastgoed. De centrale vraag in dit onderzoek is: Is het bestaande theoretisch kader ten aanzien van succesfactoren inzake vastgoedconcepten ook in de praktijk toepasbaar op vastgoedconcepten voor maatschappelijk vastgoed zoals multifunctionele buitensportaccommodaties? Voor de beoordeling van de succesfactoren is uitgegaan van het perspectief van de gebruiker. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 is antwoord gegeven op de deelvragen die leiden tot de beantwoording van deze centrale vraag. In dit hoofdstuk wordt de beantwoording van de onderzoeksvragen kort weergegeven. In paragraaf 6.1 wordt op basis daarvan de conclusie geformuleerd en in 6.2 worden er aanbevelingen gedaan.

6.1 Conclusie

De succesfactoren die te herleiden zijn uit het bestaand theoretisch kader voor commercieel vastgoed zijn aangevuld met specifieke succesfactoren voor maatschappelijke multifunctionele vastgoedconcepten. Op basis van de resultaten uit het empirisch onderzoek blijkt dat vanuit de gebruiker gezien de volgende succesfactoren in meer of mindere mate relevant zijn. Zie bijlage 'Interviewvragen en uitwerking' voor een score per vereniging en een totaaloverzicht.

Succesfactoren	Beoordeling
– Marktconformiteit	– Deze succesfactor is zeer relevant
– Consistentie in uitvoering	– Deze factor is gemiddeld relevant
– Herkenbaar	– Deze factor is niet relevant
– Onderscheiden	– Deze factor is redelijk relevant
– Maatschappelijk rendement	– Deze factor is zeer relevant

Tabel 5 Bron: Eigen bewerking. Zie bijlage 'Interviewvragen en uitwerking' voor een totaalscore

Het antwoord op de centrale vraag levert derhalve geen eenduidig beeld op. De succesfactoren die vanuit het theoretisch kader zijn gedefinieerd zijn deels toepasbaar op deze case. Op basis van het empirisch onderzoek in deze case zijn niet alle onderliggende criteria relevant voor de onderzochte casus.

Hiermee is niet gezegd dat ze niet toepasbaar zijn op het vastgoedconcept van een multifunctionele buitensportaccommodatie. Een aantal criteria dat niet relevant moet worden beoordeeld voor deze case laat immers de zwakte zien van het voorgestane concept. Het (nog) niet invullen van de PPS-voorzieningen (b.v. een fitnesscentrum, buitenschoolse opvang, een gezondheidscentrum) leidt ertoe dat bijvoorbeeld de succesfactor consistentie in uitvoering en onderscheiden minder goed beoordeeld kunnen worden.

Verder is een aantal 'niet van toepassing' beoordeelde criteria meer relevant voor het proces van totstandkoming van het concept dan op het gebruik ervan. Doordat in dit onderzoek is gefocust op de het vastgoedconcept als product dat 'in gebruik is' is een aantal criteria minder bruikbaar. Zo is het criterium multidisciplinair bij de succesfactor consistentie in uitvoering meer een procescriterium dan een productcriterium. Dit blijkt ook uit de interviews. De gebruikers van nu zijn veelal niet

betrokken geweest bij de ontwikkeling. De vraag of het gebouw in gebruik voldoende aansluit aan de eisen en wensen komt in die zin beter aan bod bij de succesfactor marktconformiteit.

Verder is in dit onderzoek aangegeven wat belangrijke succesfactoren zijn van een maatschappelijk vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie vanuit het perspectief van een gebruiker. Op basis van de uitwerking van Drenth en eigen onderzoek is een aantal specifieke criteria toegevoegd aan het theoretisch kader. De specifieke succesfactoren voor *maatschappelijke multifunctionele* vastgoedconcepten vanuit het oogpunt van de gebruiker ten opzichte van commerciële vastgoedconcepten zijn: beheer (als subcriterium van marktconformiteit), transparantie en risicobeheersing (als subcriterium van consistentie) en maatschappelijk rendement. Beheer en maatschappelijk rendement zijn in deze casus relevant beoordeeld. Transparantie en risicobeheersing zijn gebleken meer procescriteria te zijn en in deze casus niet relevant.

De conclusie van dit onderzoek is derhalve dat op basis van het literatuuronderzoek en de casestudie het antwoord op de centrale vraag is dat het theoretisch kader aangaande de succesfactoren voor vastgoedconcepten in de praktijk toepasbaar is op dit maatschappelijke vastgoedconcept echter niet zonder een aantal kanttekeningen. Daartoe worden in de volgende paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan.

6.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek is bewust beperkt uitgevoerd. Om een uitspraak te kunnen doen over een dergelijk specifiek onderwerp was inkadering noodzakelijk. Om generaliserend uitspraken te doen over de toepasbaarheid worden in het onderstaande een aantal aanbevelingen gedaan.

Het empirisch onderzoek is beperkt tot één multifunctionele buitensportaccommodatie. Het herhalen van dit onderzoek bij meerdere cases of andere maatschappelijk multifunctionele vastgoedconcepten dan multifunctionele buitensportaccommodaties kan de bruikbaarheid van het opgestelde theoretisch kader voor multifunctionele maatschappelijke vastgoedconcepten vergroten en maakt het mogelijk om generaliserende uitspraken te doen over succesfactoren.

Alhoewel de gebruiker het succes van het vastgoedconcept als product bepaalt, is het voor de ontwikkeling van maatschappelijke vastgoedconcepten ook interessant om dieper in te gaan op het tot stand komen van het vastgoedconcept. Zo kan de afhankelijkheid van sportverenigingen van subsidiering en de gebondenheid aan een locatie er mogelijk toe leiden dat er minder sprake is van 'stemmen met de voeten'. Nu dit onderzoek indiceert dat de onderliggende casus een succesvol vastgoedconcept is vanuit het oogpunt van de gebruiker zou een onderzoek naar het ontwikkelproces nog meer relevante informatie kunnen achterhalen om het theoretisch kader aan te scherpen. De criteria die nu niet van toepassing werden beoordeeld komen dan beter aan bod.

Gedurende het onderzoek is een aantal interessante vragen onbeantwoord gebleven. Uit dit onderzoek blijkt dat het ontwikkelen van een maatschappelijk vastgoedconcept meer voeten in aarde heeft dan het louter neerzetten van een vastgoedproduct. Het dient ingebed te worden in het beleid van de publieke partij. Succes is in belangrijke mate afhankelijk van het beheer zoals dat aangeboden wordt door de gemeente. De vraag die verder niet beantwoord is, maar zeker verder onderzoek verdient, is wat de drijvende of bepalende krachten zijn bij de totstandkoming van het vastgoedconcept zoals dat is ontwikkeld in Maastricht. Kan het afgedaan worden als een bezuinigingsmaatregel of voert de passie voor de sport de boventoon.

Een tweede interessante vraag is of een toevoeging van andere functies leidt tot een betere scoring op de criteria. Het verdient derhalve aanbeveling om de overig vier kwaliteitslocaties die gerealiseerd worden dan wel nog in ontwikkeling zijn op termijn ook te onderzoeken. Of een case te vinden die voldoet aan de selectiecriteria maar die ook nog andere functies bevat.

Een derde interessante vraag is onder welke voorwaarden een vastgoedconcept als dit interessant kan zijn voor marktpartijen. Dit in het licht van het ontsubsidiëren van huren en tarieven. Niet langer wordt een lage huur of lage tarieven gehanteerd maar worden gebruikers individueel gesubsidieerd.

Tot slot is de vraag of het succes van Sportpark West ook op langere termijn standhoudt. Immers alhoewel het park sinds 2005 in gebruik is, is het sportparkmanagement pas sinds 2009 ingevoerd. Aangezien dit een belangrijk onderdeel is van het succes is de vraag hoe dit op langere termijn beoordeeld wordt.

Bibliografie

- Baarda, D., Goede, M. d., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Ball, S., & Van der Kooij, S. (2004). *Meer dan één gebouw: Een formule voor het vormgeven van een succesvolle multifunctionele accommodatie*. Utrecht: NIZW.
- Berg, P. v. (2009). Publieke investeringen verdienen bescherming en kritische beoordeling. *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 23-28.
- Bijsterveld, K. (2006, Februari). Met een masterclass conceptontwikkeling de diepte in. *Building Business*, 60-61.
- Bouwmeester, H. (2007). De conceptontwikkelaar: " Een gebouw is een gevolg" (interview Hans van Veggel). *PRO*, 35-37.
- Breedveld, K., De Jong, M., Van Kalmthout, J., Lucassen, J., & Van Schendel, M. (2008). *De fitnessbranche in beeld - 2008 : resultaten van de nationale fitnessmonitor*. Nieuwegein/ 's-Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.
- Breedveld, K., Kamphuis, C., & Tiessen- Raaphorst, A. (2008). *Rapportage sport*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- CBS. (2010, juni 30). *Overheid; uitgaven cultuur, sport en recreatie, Gewijzigd op 30 juni 2010*. Retrieved juli 9, 2010, from CBS: <http://statline.cbs.nl>
- Commission, E. (2001). *Ex ante evaluation. A practical guide for preparing proposals for expenditure programmes*. Brussel: European Commission.
- Dagarrangementen, C. (2002). *Leidraad voor multifunctionele accommodaties*. Den Haag: Projectbureau Dagindeling.
- Dijkstra, S. (2007). Het concept als wet - De conceptuele benadering als strategische keuze voor locatieontwikkeling. *Essay Vastgoed & Ruimtelijke Ordening*. Amsterdam: Total Identity.
- Drenth, R. (2006). *Leren van falen is succes behalen: Een onderzoek naar de succes- en faalfactoren bij vastgoedconcepten op het gebied van kantoor- en bedrijfsruimten*. Scriptie: Rijksuniversiteit Groningen.
- Eijgenraam, C. K., Tang, P., & Verste, N. (2000). *Evaluatie van infrastructuurprojecten: leidraad voor kosten-baten analyse*. Den Haag: Centraal Planbureau & Nederlands Economisch Instituut.
- Elst, C. v. (2008). Concepting & Media Park. *College tbv MRE 2007-2009*. Amsterdam: ASRE.
- Freybote, J. (2007). The Application of Corporate Real Estate Strategies to Sport Facilities. *The construction and building conference of the Royal Institute of Chartered Surveyors* (p. 10). London: RICS.
- Graaf, K. d. (2007, april). Gesprek over concepten en hun uitvoerbaarheid. *Building Business*, 36-39.

- Hobma, F. (2005). *Succesfactoren voor ontwikkeling en herinrichting van stationslocaties*. Delft: TU Delft.
- Huisman, N. (2009). *Multifunctionele accommodaties: Inzicht in de kosten en opbrengsten*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Knol, F. (2009). De waarde van sportvelden. *Rooilijn* , 496-503.
- Lange, H. d. (2007, mei 24). Wytze Patijn / 'In concepten kun je niet wonen'. *Trouw* .
- Leent, B. L. (2009). *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector: Een onderzoek naar het ontwikkelingsproces van gebieds- en vastgoedconcepten en de relatie met het projectontwikkelingsproces*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Leeuw, E. v. (2005, December). Wie geeft er om de gebruiker? *Real Estate Magazine* , 29-31.
- MinFin. (2010). *DBFM(O) Voortgangsrapportage 2010*. Den Haag: Ministerie van Financien.
- MinFin. (2003). *Handreiking Evaluatieonderzoek Ex Ante*. Den Haag: Ministerie van Financien.
- MinFin. (2010, 08 02). *PPS bij Huisvesting*. Retrieved 08 02, 2010, from [www.ppsbijhetrijk.nl: http://www.ppsbijhetrijk.nl/PPS_Algemeen/PPS_bij_Huisvesting](http://www.ppsbijhetrijk.nl/PPS_Algemeen/PPS_bij_Huisvesting)
- MinVenW. (2004). *Werkwijzer OEI bij MIT-verkenningen*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- NOC*NSF. (2009). *Olympisch Plan 2028, Heel Nederland naar Olympisch niveau, plan van aanpak op hoofdlijnen*. Zeist: NOC * NSF.
- Nozeman, E. F. (2001). *Nieuwe wegen in vastgoed*. Groningen: Universiteit van Groningen.
- Nozeman, E. F., & e.a. (2008). *Handboek Projectontwikkeling*. Voorburg: Neprom.
- Peters, N., & Hoogendoorn, R. (2005). Incubators: metaforen van onze tijd. *Real Estate Magazine* , 32-35.
- Poel, H. v. (2010). Sport: Speelbal in de ruimtelijke ordening. *Bijdrage aan het Mulierdebat Sport en Stad* (p. 5). Tilburg/Breda: Mulier Instituut/Universiteit van Tilburg/NHTV Breda.
- Pols, L., Van Amsterdam, H., Harbers, A., Kronberger, P., & Buitelaar, E. (2009). *Menging van wonen en werken*. Den Haag / Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Post, J. (2008). Conceptontwikkeling. *Discussiepaper ASRE onderzoeksseminar november 2008*. Amsterdam: ASRE.
- Schröder, A., & de Vries, A. (1993). *Vastgoedconcepten: M.A.C.H.O.-concepten?* Amsterdam: SBV.
- Sentel, J., & Elst, C. v. (2008). Vastgoed als Nike gympies: Concepting en branding in de traditionele vastgoedsector. *Discussienota ten behoeve van het ASRE Onderzoeksseminar van 27 november 2008 over het thema 'Conceptontwikkeling'* (p. 29). Amsterdam: ASRE.

- Tatzberger, G. (2008). *A Global Economic Integration Zone in Central Europe?* Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Teisman, G. R. (1997). *Sturen via creatieve concurrentie: een innovatie-planologisch perspectief op ruimtelijke investeringsprojecten*. Nijmegen: Katholieke universiteit Nijmegen.
- Teuben, B. J., Waldmann, M., & Hordijk, A. C. (2007). An Inventory of Municipal Real Estate. *An Inventory of Municipal Real Estate: The case of The Netherlands* (p. 12). Den Haag: Paper for ERES 2007 conference.
- Teuben, B. (2008). ROZ Benchmark gemeentelijk vastgoed. *Real Estate*, 22-27.
- Van Leent, B. L. (2009). *Theorie conceptontwikkeling voor de vastgoedsector: Een onderzoek naar het ontwikkelingsproces van gebieds- en vastgoedconcepten en de relatie met het projectontwikkelingsproces*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van Netten, H., Van Koutrik, H., & Post, J. (2004). *Multifunctionele accommodaties in Noord-Holland in theorie en praktijk*. Purmerend: Primo nh.
- van Wiggeren, J. (2006). *Een model voor conceptontwikkeling op basis van New Business Development: Getoetst aan de ontwikkeling van het WaterWonen concept*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Verlaak, M. (2007). *Multifunctionele gebouwen; nut of noodzaak?* Amsterdam: ASRE.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verspeek, A. (2010). *Multifunctionele accommodaties: Beslisboom voor de keuze voor beheer*. Eindhoven: Fontys Hogeschool Eindhoven.
- VROM, M. v. (2007). *Bouwstenen voor sociaal vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Vugt, K. v. (2008). Congres Bouwstenen voor sociaal - 8 oktober 2008. *MFA's binnenstebuiten: Een kijkje in de wonderlijke wereld van brede scholen, Kulturhusen en MFA's; wat gebeurt er allemaal (niet) op inhoud, organisatie en ruimte* (p. 22). Den Haag: De Kopgroep.
- Weide, J. v. (2009). *Maatschappelijk rendement van multifunctionele accommodaties*. Groningen: Master Thesis Rijksuniversiteit Groningen.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Zuid-Holland, D. e. (2004). *Handreiking LOGO - naar een duurzame ruimtelijke kwaliteit*. Rotterdam: DCMR.

Bijlage: Interviewvragen en uitwerking

Ik schrijf een afstudeeronderzoek over succesfactoren van maatschappelijke vastgoedconcepten. Meer specifiek toets ik of bestaande theorieën over succesfactoren ook van toepassing zijn op een maatschappelijk vastgoedconcept voor een multifunctionele buitensportaccommodatie. De toetsing vindt plaats door middel van een casestudie. In het onderzoek staat de gebruiker centraal.

Aan de hand van een aantal criteria zou ik graag willen weten wat u als gebruiker vindt van het vastgoedconcept. Om te bepalen in hoeverre het vastgoedconcept naar uw idee een succes is en wat belangrijke criteria voor u zijn, zou ik graag antwoord willen op de onderstaande vragen. De vragen zijn onderverdeeld in vijf categorieën.

Marktconformiteit

1. Is er volgens u goed ingespeeld uw vraag naar huisvesting?
2. Bent u of een vergelijkbare gebruiker betrokken geweest bij de ontwikkeling van het vastgoedconcept?
3. Is er rekening gehouden met uw eisen en wensen?

Consistentie in uitvoering

4. Zijn alle dimensies (Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit) van het gebruik naar u tevredenheid?
5. Hoe is de samenwerking en communicatie verlopen gedurende het proces?
6. Zijn de doelstellingen van de alle betrokken stakeholders transparant voor u en zijn ze naar uw mening gelijkgericht?
7. Heeft u voordat u deze huisvesting in gebruik nam nagedacht over de risico's specifiek voor deze multifunctionele accommodatie?

Herkenbaarheid

8. Wat vindt u van het imago en uitstraling van het vastgoedconcept?
9. Vindt u het thema van het vastgoedconcept herkenbaar genoeg voor de (potentiële) doelgroep?

Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie

10. Heeft uw organisatie voor het vastgoedconcept gekozen omdat het zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie?

Maatschappelijk rendement.

11. Heeft u voor deze accommodatie gekozen vanwege het voortbestaan van uw vereniging? Wat was een eventuele reden voor de beëindiging van uw vereniging?
12. Is naar uw mening de gerealiseerde accommodatie in overeenstemming met de vooraf geformuleerde doelstelling?

Algemeen

13. Welke van de criteria weegt voor u het zwaarst en waarom?
14. Wat zijn voor u de belangrijkste overwegingen geweest bij het huisvesten in een vastgoedconcept als deze?

In hoeverre zijn de criteria & subcriteria in de onderstaande tabel belangrijk voor het succes van het vastgoedconcept gezien vanuit uw eigen visie als gebruiker?

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes						nvt	Opmerkingen
	Ze			er				
	positief			negatief				
	2	1	0	-1	-2			
Marktconformiteit								
Inspelen op de behoefte van de markt								
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen								
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling								
Inspelen op de vraag uit de markt								
Financiële haalbaarheid								
Investering / huur								
Exploitatie								
Beheer								
Mangement en beheer, dienstverlening en service								
Consistentie in uitvoering								
Multidimensioneel								
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit								
Samenwerken en heldere communicatie								
Multidisciplinair								
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling								
Draagvlak creëren bij betrokken actoren								
Transparantie in doelstellingen								
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders								
Risicobeheersing								
Aandacht voor risicomanagement van gebruik								
Herkenbaarheid								
Thema								
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek								
positionering en branchering								
Imago en uitstraling								
synergie en clustering								
branding en marketing								
Etiket								
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel								
Onderscheidend								
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie								
Locatie gebouw								
Zichtbaarheid gebouw								
Hoogwaardige kwaliteit								
Noviteit								
Innovatief vastgoedconcept								
Maatschappelijk rendement								
Continuïteit van functie								
Noodzakelijk voor continuïteit								
Overeenstemming met doelstelling								
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling								

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes					Aantal maal nvt	Analyse
Totaalscore van interviews met verenigingen	Zeer positief		Zeer negatief				
	2	1	0	-1	-2		
Marktconformiteit							--> Zeer relevant
Inspelen op de behoefte van de markt							
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen	2	2	0,1	-	-	1	
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling	2	2	0,1	-	-	1	
Inspelen op de vraag uit de markt	2	2	0,1	-	-	1	
Financiële haalbaarheid							
Investering / huur	-	2	0,3	-	-	-	
Exploitatie	4	2	0,1	-	-	-	
Beheer							
Beheerplan	4	3	-	-	-	-	
Consistentie in uitvoering							--> Gemiddeld relevant
Multidimensioneel							
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit	2	1	0,1	-	-	2	
Samenwerken en heldere communicatie	-	2	0,1	-	-	2	
Multidisciplinair							
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling	-	3	-	-	-	2	
Draagvlak creëren bij betrokken actoren	-	2	0,1	-	-	2	
Transparantie in doelstellingen							
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders	-	-	0,2	-	-	3	
Risicobeheersing							
Aandacht voor risicomanagement van gebruik	-	-	0,1	-	-	4	
Herkenbaarheid							--> Niet relevant
Thema							
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek	-	1	-	-	-	4	
positionering en branchering	-	1	-	-	-	4	
Imago en uitstraling	-	1	-	-	-	4	
synergie en clustering	-	1	0,1	-	-	3	
branding en marketing	-	1	-	-	-	4	
Etiket							
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel	-	2	-	-	-	3	
Onderscheidend							--> Redelijk relevant
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie							
Locatie gebouw	-	-	0,2	-	-	3	
Zichtbaarheid gebouw	-	-	0,2	-	-	3	
Hoogwaardige kwaliteit	2	1	-	-	-	3	
Noviteit							
Innovatief vastgoedconcept	-	1	-	-	-	4	
Maatschappelijk rendement							--> Zeer relevant
Continuïteit van functie							
Noodzakelijk voor continuïteit	2	2	0,2	-	-	-	
Overeenstemming met doelstelling							
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling	6	1	0,1	-	-	-	

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes					nvt	Opmerkingen
	Anja Roijen - Secretaris voetbalvereniging RKVVL/Polaris						
	2	1	0	-1	-2		
Marktconformiteit							
Inspelen op de behoefte van de markt							
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen		1					Het complex voldoet aan de wensen en eisen. De hoeveelheid beschikbare kleedruimtes is een voordeel. De huur is nagenoeg gelijk gebleven en de overgang naar het nieuwe complex heeft financieel gunstig uitgepakt. De meeste voordelen zitten in het beheer.
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling		1					
Inspelen op de vraag uit de markt		1					
Financiële haalbaarheid							
Investering / huur			0				Materiaal wordt verzorgd door de gemeente. Dit betekent dat ballen, pionnen, goaltjes hesjes etc niet meer door de vereniging hoeven te worden aangeschaft, schoongemaakt of te worden hersteld. Het is goed dat de planning door de sportparkmanager wordt gedaan ism de verenigingen.
Exploitatie	2						
Beheer							
Beheerplan		1					
Consistentie in uitvoering							
Multidimensioneel							
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit		1					RKVV heeft meegewerkt aan het totstandkomen van de accommodatie en is tevreden over dit proces. Op dit moment is er een goede samenwerking in het gebruikersplatform. Af en toe is er een afstemmingsprobleem als er zowel door RKVV als een andere vereniging een evenement toernooi op dezelfde datum is gepland. Dit wordt tot nu toe naar tevredenheid opgelost. Over het proces van totstandkoming is bij de geïnterviewde persoon geen specifieke kennis voorhanden. Er is geen risicoanalyse gemaakt van het medegebruik van deze locatie.
Samenwerken en heldere communicatie		1					
Multidisciplinair							
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling		1					Als grootste gebruiker van deze faciliteit heeft ze als het ware eerder last dan gemak van de verenigingen maar benadrukt wordt dat dit niet het geval is. Als schaalvoordeel zijn al genoemd de kleedruimtes en het parkeren.
Draagvlak creëren bij betrokken actoren		1					
Transparantie in doelstellingen							
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders						nvt	
Risicobeheersing							
Aandacht voor risicomangement van gebruik						nvt	
Herkenbaarheid							
Thema							
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek						nvt	RKVV ervaart geen extra voordelen van de herkenbaarheid van de locatie. Het sportparkmanagement draagt wel in belangrijke mate bij in het 'runnen' van de vereniging. Het ontlast het bestuur van een hoop geregeld en gedoe dat eerst een groot beslag legde op de beschikbare tijd. Er is nauwelijks synergie met de andere verenigingen. Als grootste gebruiker van deze faciliteit heeft ze als het ware eerder last dan gemak van de verenigingen maar benadrukt wordt dat dit niet het geval is. Als schaalvoordeel zijn al genoemd de kleedruimtes en het parkeren.
positionering en branchering						nvt	
Imago en uitstraling						nvt	
synergie en clustering						nvt	
branding en marketing						nvt	
Etiket							
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel						nvt	
Onderscheidend							
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie							
Locatie gebouw			0				De concurrentie met betrekking tot voetbal als verenigingssport is groot in stadsdeel West. Naast RKVV/Polaris zijn er nog 3 andere verenigingen. RKVV heeft niet de indruk dat de locatie en de faciliteiten bijdragen aan een verbeterde concurrentiepositie. Ook uit het feit dat het de eerste sterlocatie is die gerealiseerd is wordt geen meerwaarde gezien.
Zichtbaarheid gebouw			0				
Hoogwaardige kwaliteit		1					
Noviteit							
Innovatief vastgoedconcept						nvt	
Maatschappelijk rendement							
Continuïteit van functie							
Noodzakelijk voor continuïteit			0				Er zijn door de nieuwe faciliteiten niet meer leden gekomen van de voetbalvereniging. Het ledenaantal is nagenoeg gelijk gebleven. Het was in die zin geen noodzakelijkheid om te overleven. Het park voldoet prima om de eigen doelstellingen te bereiken.
Overeenstemming met doelstelling							
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling	2						

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes					nvt	Opmerkingen
Luc Visser - Voorzitter Rugbyvereniging MMRC	Zeer positief		Zeer negatief				
	2	1	0	-1	-2		
Marktconformiteit							
Inspelen op de behoefte van de markt						Het complex voldoet aan de wensen en eisen van de rugbyclub. Ze zijn 1 van de 3 hoofdgebruikers en daarvan de kleinste. Ze verhuren hun kantine onder aan Lacross en Galic Football. Met name in de exploitatie heeft deze accommodatie en het sportmanagement op deze relatief kleine vereniging een positief effect. Duur materiaal als goals, maar ook ballen en dergelijke zijn prima verzorgd. Het veld is perfect en speelt prima in op de behoefte van MMRC. Precies op het goede moment nu de club na enige strubbelingen sinds 2008 in een opgaande lijn zit. Wel is er sprake van vandalisme op het terrein. Maar betwijfeld wordt of dat ergens anders niet net zo erg was geweest.	
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen							
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling							
Inspelen op de vraag uit de markt							
Financiële haalbaarheid							
Investering / huur							
Exploitatie							
Beheer							
Beheerplan							
Consistentie in uitvoering							
Multidimensioneel						Comptabiliteit met Lacrosse en Galic Football is aanwezig. Zowel op het veld als in het gebruik van de kantine. Vanaf het begin van de gesprekken over deze accommodatie is dat de inzet geweest. Dit is niet vanzelf gegaan. Vooraf waren er wel wat twijfels over de plannen van de gemeente. MMRC is aantal jaren geleden al samengegaan met andere rugbyverenigingen. Voorheen zat MMRC al in een beheerstichting met de honkballers en de voetballers van Polaris. Ook voor deze partijen in Sportpark West ging de omschakeling niet vanzelf. Er is vooraf geen risicoanalyse gemaakt van het gebruik. MMRC is op dit moment tevreden.	
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit							
Samenwerken en heldere communicatie							
Multidisciplinair							
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling							
Draagvlak creëren bij betrokken actoren							
Transparantie in doelstellingen							
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders							
Risicobeheersing							
Aandacht voor risicomanagement van gebruik							
Herkenbaarheid							
Thema						Voor MMRC scoort de huidige accommodatie op herkenbaarheid als succesfactor relatief hoog. Zowel door het multifunctionele veld als ook de accommodatie. MMRC is relatief klein ten opzichte van andere verenigingen maar heeft met deze accommodatie de mogelijkheid om grotere evenementen te organiseren. Dit wordt onder andere herkend door de rugbybond. Ook de uitstraling naar potentiële leden is goed.	
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek							
positionering en branchering							
Imago en uitstraling							
synergie en clustering							
branding en marketing							
Etiket							
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel							
Onderscheidend							
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie							De faciliteiten en met name het multifunctionele veld is onderscheidend. Bijna nergens in Nederland en Europa wordt rugby op kunstgras gespeeld. De Nederlandse Rugbybond heeft er al getraind en er is in december 2009 een interland gespeeld. In het begin was het wennen aan de lijnen, maar nu niet meer. Tijdens elke training lopen er mensen rondjes over de loop- en skatebaan die om het veld heen ligt.
Locatie gebouw							
Zichtbaarheid gebouw							
Hoogwaardige kwaliteit							
Noviteit							
Innovatief vastgoedconcept							
Maatschappelijk rendement							
Continuïteit van functie						Deze accommodatie is voor MMRC van groot belang. De vereniging is er vitaler door geworden en heeft meer leden gekregen. Op de vraag of de multifunctionaliteit noodzakelijk was voor de continuïteit kan niet bevestigend beantwoord worden. Dit was wellicht ook mogelijk geweest in een andere setting.	
Noodzakelijk voor continuïteit							
Overeenstemming met doelstelling							
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling							

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes					nvt	Opmerkingen	
	Zeer positief		Zeer negatief					
	2	1	0	-1	-2			
Marktconformiteit								
Inspelen op de behoefte van de markt								
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen		1					HSCM is van het begin af aan betrokken geweest bij de ontwikkeling van het gebouw en de buitenruimte. In principe is er weinig veranderd voor de vereniging. In eerste instantie deelden ze de kantine met American Football vereniging Wildcats. Qua financiën is er weinig gewijzigd voor en na de nieuwbouw. Materialen zoals knuppels en ballen zijn ook nodig bij uitwedstrijden dus worden door de vereniging zelf aangeschaft. Alleen in de thuispeelsituatie kan er gebruik gemaakt worden van deze materialen. Voor verbetering van dug-outs en omheiningen is op dit moment geen budget bij de gemeente.	
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling		1						
Inspelen op de vraag uit de markt			0					
Financiële haalbaarheid								
Investering / huur			0					
Exploitatie			0					
Beheer								
Beheerplan		1						
Consistentie in uitvoering								
Multidimensioneel								
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit			0				De betrokkenheid van de vereniging in de werkgroep die het ontwerp heeft begeleid wordt gewaardeerd. Duidelijk wordt dat het huidige sportpark een enorme verbetering is van de oude situatie. Er is vooraf geen specifieke aandacht besteed aan risicomanagement van het gebruik, maar de indruk bestaat dat dit voldoende is afgevangen in het overleg dat heeft plaatsgevonden. Het onderling samenwerken met de andere verenigingen gaat goed. Ten opzichte van de situatie van voor de vernieuwing is HSCM er in capaciteit iets op achteruit gegaan. Het multifunctionele veld is niet geschikt voor honk- of softbal waar de twee oude rugbyvelden dat in de oude situatie wel waren.	
Samenwerken en heldere communicatie		1						
Multidisciplinair								
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling		1						
Draagvlak creëren bij betrokken actoren		1						
Transparantie in doelstellingen								
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders			0					
Risicobeheersing								
Aandacht voor risicomanagement van gebruik			0					
Herkenbaarheid								
Thema								
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek						nvt	De herkenbaarheid is voor HSCM geen succesfactor van betekenis. De landelijke onbekendheid met de sport is een groter obstakel dan de herkenbaarheid van de accommodatie of de locatie. Het is een relatief kleine club en de enige in Maastricht. De dichtsbijzijnde honkbalvereniging is in Beek. Ten opzichte van de andere velden is er niet of nauwelijks in het veld van de HSCM geïnvesteerd. Zo is er geen budget voor dugouts bij het kinderveld en zijn de omheiningen nog de oude van voor de verbetering.	
positionering en branchering						nvt		
Imago en uitstraling						nvt		
synergie en clustering						nvt		
branding en marketing						nvt		
Etiket								
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel						nvt		
Onderscheidend								
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie								
Locatie gebouw						nvt	Deze succesfactor is op HSCM niet van toepassing. Het ledenaantal is hetzelfde gebleven en er is geen concurrentie in de omgeving van Maastricht. De kwaliteit van het complex wordt wel gewaardeerd maar is geen onderscheidende factor voor HSCM.	
Zichtbaarheid gebouw						nvt		
Hoogwaardige kwaliteit						nvt		
Noviteit								
Innovatief vastgoedconcept						nvt		
Maatschappelijk rendement								
Continuïteit van functie								
Noodzakelijk voor continuïteit			0				Deze multifunctionele accommodatie is voor HSCM niet noodzakelijk geweest voor de continuïteit. Alhoewel haar oude faciliteiten door brand verwoest waren is het multifunctionele aspect niet van doorslaggevende betekenis geweest. Vernieuwing van de oude situatie had waarschijnlijk hetzelfde effect gehad.	
Overeenstemming met doelstelling								
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling			0					

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes					nvt	Opmerkingen	
	Tony Bass, voorzitter, Maastricht Gaels		Zeer positief		Zeer negatief			
	2	1	0	-1	-2			
Marktconformiteit								
Inspelen op de behoefte van de markt							De Maastricht Gaels zijn niet bij de ontwikkeling van het sportgebouw betrokken geweest. Ze zijn opgericht in 2005 toen het gebouw reeds gerealiseerd was. Ze maken in hoofdzaak gebruik van het multifunctionele veld en bij toernooien ook van de voetbalvelden. Ze zijn geen lid van de beheerstichting maar maken gebruik van de mogelijkheid om de velden en faciliteiten per uur te huren. Ze zijn tevreden over de faciliteiten en met name het feit dat het kunstgras betreft. Met betrekking tot de financiën is de locatie haalbaar voor de Maastricht Gaels met name omdat ze gebruik maken van de flexibiliteit van het systeem.	
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen								
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling								
Inspelen op de vraag uit de markt								
Financiële haalbaarheid								
Investering / huur								
Exploitatie								
Beheer								
Beheerplan								
Consistentie in uitvoering								
Multidimensioneel							Gaelic football is een eeuwenoude Ierse sport die het beste kan worden omschreven als een kruising tussen voetbal, handbal en rugby. Het spel wordt gespeeld met een ronde, leren bal, die lijkt op een voetbal. Het spel wordt gespeeld op een veld dat op een rugbyveld lijkt. Het subcriterium comptabiliteit met de andere gebruikers scoort voor de Maastricht Gaels dan ook hoog. In het gebruik van de kantine passen ze goed bij rugby en lacrosse. Bij grote toernooien kunnen ze gebruik maken van de dedicated voetbalfaciliteiten en de vele kleedruimtes. Het stelt ze in staat om voor de 3e keer de finale van het Europees Kampioenschap voor dames- en herenteams te organiseren. In november spelen 24 teams	
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit						nvt		
Samenwerken en heldere communicatie						nvt		
Multidisciplinair								
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling						nvt		
Draagvlak creëren bij betrokken actoren						nvt		
Transparantie in doelstellingen								
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders						nvt		
Risicobeheersing								
Aandacht voor risicomanagement van gebruik						nvt		
Herkenbaarheid								
Thema							De herkenbaarheid is voor Maastricht Gaels geen relevante succesfactor. Het is een kleine club en de enige in Maastricht en omstreken. Er is enige synergie met de rugby club. De faciliteiten van Sportpark West worden zeer gewaardeerd.	
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek						nvt		
positionering en branchering						nvt		
Imago en uitstraling						nvt		
synergie en clustering								
branding en marketing						nvt		
Etiket								
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel								
Onderscheidend								
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie								Zie tekst bij consistentie in uitvoering. Het gebruik van de faciliteiten is voor Maastricht Gaels onderscheidend met name bij toernooien. Echter er is nagenoeg geen concurrentie van andere Gaelic Football verenigingen. De meeste leden zijn van oorsprong Iers. Rugby als sport is concurrerend, maar de doelgroep voor Gaelic Football is zeer klein en specifiek. Die wordt niet getriggered door het gebouw of de noviteit
Locatie gebouw						nvt		
Zichtbaarheid gebouw						nvt		
Hoogwaardige kwaliteit						nvt		
Noviteit								
Innovatief vastgoedconcept						nvt		
Maatschappelijk rendement								
Continuïteit van functie							De club is nog relatief jong maar vaart wel bij de geboden faciliteiten van Sportpark West. Het sportparkmanagement en het nieuwe veld is absoluut een duw in de rug geweest van de club en heeft haar in staat gesteld om te groeien in ledental.	
Noodzakelijk voor continuïteit								
Overeenstemming met doelstelling								
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling								

Criteria	Bijdrage aan de kans op succes					nvt	Opmerkingen
	Zeer positief 2	1	0	Zeer negatief -1	-2		
Clemens Blettgen, voorzitter, Maastricht Lacrosse							
Marktconformiteit							
Inspelen op de behoefte van de markt							Maastricht Lacrosse bestaat sinds 2003 en is opgericht door een duitse student aan de Universiteit van Maastricht. Het was het eerste Lacrosse team van Nederland en is gericht op de Duitse competitie. Bij de ontwikkeling van het clubgebouw hebben ze vanwege capaciteitsgebrek geen actieve bijdrage kunnen leveren. Ze zijn een kleine vereniging en nemen geen deel in de beheerstichting. Ze huren faciliteiten en velden per gebruik en zijn onderhuurder van de kantine van MMRC. Het is nog steeds een studentenvereniging en de flexibiliteit van sportparkmanagement stelt hen in staat om het financieel haalbaar te maken. Het voldoet uitstekend aan hun eisen en wensen.
Vraag en aanbod op elkaar afstemmen						nvt	
Gebruiker centraal stellen in de ontwikkeling						nvt	
Inspelen op de vraag uit de markt						nvt	
Financiële haalbaarheid							
Investering / huur						1	
Exploitatie						1	
Beheer							
Beheerplan						2	
Consistentie in uitvoering							
Multidimensioneel							Deze succesfactor is niet van toepassing op Maastricht Lacrosse. De samenwerking met de rugby en Gaelic Footbal is vriendschappelijk en wordt door hen als prettig ervaren. Er is nauwelijks comptabiliteit met de andere verenigingen. Het sportparkmangementconcept stelt hen in staat om nieuwe leden makkelijk te introduceren vanwege de relatief dure uitrusting die anders moet worden aangeschaft.
Intensiteit, diversiteit en comptabiliteit						nvt	
Samenwerken en heldere communicatie						nvt	
Multidisciplinair							
Specifieke kennis van alle actoren vanaf het begin laten bijdragen aan de ontwikkeling						nvt	
Draagvlak creëren bij betrokken actoren						nvt	
Transparantie in doelstellingen							
Gelijkgerichtheid doelstellingen stakeholders						nvt	
Risicobeheersing							
Aandacht voor risicomanagement van gebruik						nvt	
Herkenbaarheid							
Thema							Er wordt door Maastricht Lacrosse gebruik gemaakt van het multifunctionele sportveld. De ontwikkeling van Sportpark West heeft hun een solide thuisbasis gegeven. Er is enige synergie met rugby omdat de sport er qua cultuur enigszins op lijkt en ze gebruik maken van de kantine van rugby. Sportpark West wordt gewaardeerd door Maastricht Lacrosse vanwege haar kwaliteit (nieuw) en de flexibiliteit in gebruik en tarieven.
Herkenbaarheid thema voor potentiële doelgroep en publiek						nvt	
positionering en branchering						nvt	
Imago en uitstraling						nvt	
synergie en clustering						nvt	
branding en marketing						nvt	
Etiket							
extra / bijzonder kwaliteitsprofiel						nvt	
Onderscheidend							
Onderscheidend ten opzichte van de concurrentie							Deze succesfactor is niet relevant voor Maastricht Lacrosse
Locatie gebouw						nvt	
Zichtbaarheid gebouw						nvt	
Hoogwaardige kwaliteit						nvt	
Noviteit							
Innovatief vastgoedconcept						nvt	
Maatschappelijk rendement							
Continuïteit van functie							Het streven van de club is om zoveel mogelijk een internationaal ledenbestand te verkrijgen. Het sportpark heeft hen in staat gesteld te beginnen en te overleven. Op zichzelf achtten ze zich niet levensvatbaar dus multifunctionaliteit is voor hen van levensbelang.
Noodzakelijk voor continuïteit						2	
Overeenstemming met doelstelling							
Effectiviteit van gebruik voor doelstelling						2	











NIEUWBOUW VERENIGINGSGEBOUW SPORTPARK WEST - MAASTRICHT

Naam opdrachtgever: Gemeente Maastricht
Dienst OCWS
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

Naam contactpersoon van de opdrachtgever en telefoonnummer;
Dhr. J. Vandenboom 043-3505050

Projectarchitect: Huub Frencken

Bedrag van de bouwsom
Aanneemsom (exclusief omzetbelasting en exclusief directieleveringen): € 1.820.000,-
Stichtingskosten: € 3.100.000,-

Aanbestedingswijze

Architect is geselecteerd door middel van een aanbesteding, adviseurs in overleg tussen opdrachtgever en architect. Aannemer is geselecteerd via een openbare aanbesteding

Adviseurs

Constructeur: Adviesburo Palte te Valkenburg a/d Geul
Technische Installaties: K+ raadgevend ingenieurs te Beek (lb)
Bouwfysica en energie: K+ raadgevend ingenieurs te Beek (lb)

Bouwtijd: de uitvoeringstermijn heeft ca. 14 maanden bedragen.

Duur ontwerpproces tot en met bestekdocumenten: 24 maanden.

Locatie: Sportpark West (Bunderruwe) te Maastricht

Functie van het gebouw:

Temidden van de bestaande sportvelden in het sportpark is een nieuw verenigingsgebouw gerealiseerd dat onderdak biedt aan de sportverenigingen. In een halfverdiepte bouwlaag zijn de douche- en kleedruimtes ondergebracht alsmede de bergingen. Dit volume fungeert als een podium waar bovenop drie kantines en de bestuursruimtes zijn geplaatst. Het gebouw ligt centraal ten opzichte van de hoofdvelden van de drie hoofdgebruikers: voetbal, honkbal en rugby. Elke kantine is zo geplaatst dat zij uitzicht biedt op het bijbehorende wedstrijdveld. De samenvoeging van de oorspronkelijke drie kantines in een gebouw maakt het mogelijk flexibeler van de voorzieningen gebruik te maken. Zo staan bij grotere evenementen zoals toernooien meer kleed- en douchefaciliteiten ter beschikking van de clubs.

Bruto vloeroppervlak: 1450 m2

Aantal bouwlagen: 2

Omschrijving projectproces

Frencken Scholl Architecten heeft meegewerkt aan de afronding van het programma van eisen en het doorwerken daarvan.

Vervolgens zijn door ons de volgende werkzaamheden verricht:

- Het maken van een Voorlopig Ontwerp incl. terugkoppeling met opdrachtgever en gebruikers en inclusief opstellen begroting
- Het maken van een Definitief Ontwerp incl. terugkoppeling met opdrachtgever en gebruikers en inclusief opstellen elementenbegroting;
- Het samenstellen van de bouwvoorbereidingsstukken inclusief Stabu-bestek en directiebegroting
- Het voeren van prijsonderhandelingen met de aannemer
- Het maken van werktekeningen
- De directievoering en eindoplevering van de bouw

FRENCKEN | SCHOLL
ARCHITECTEN

Sportpark West - Maastricht



oostgevel



westgevel

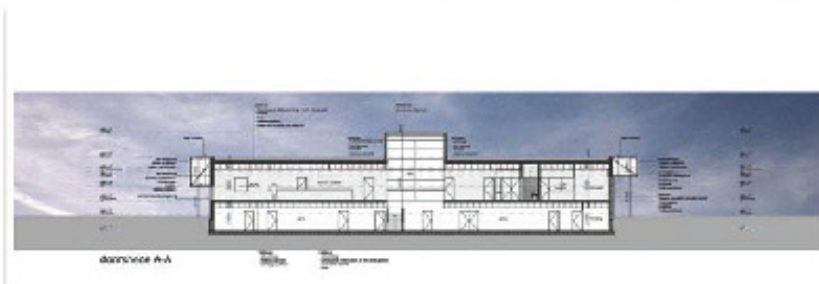
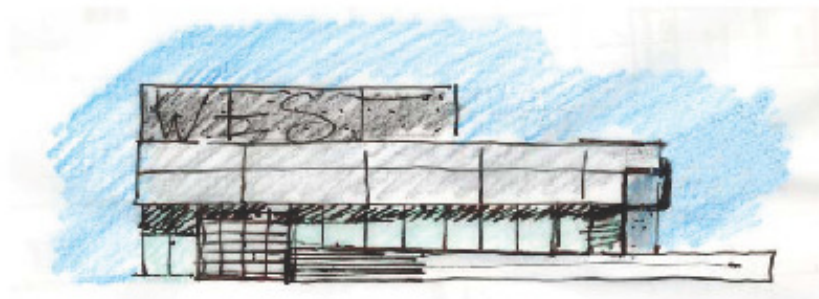


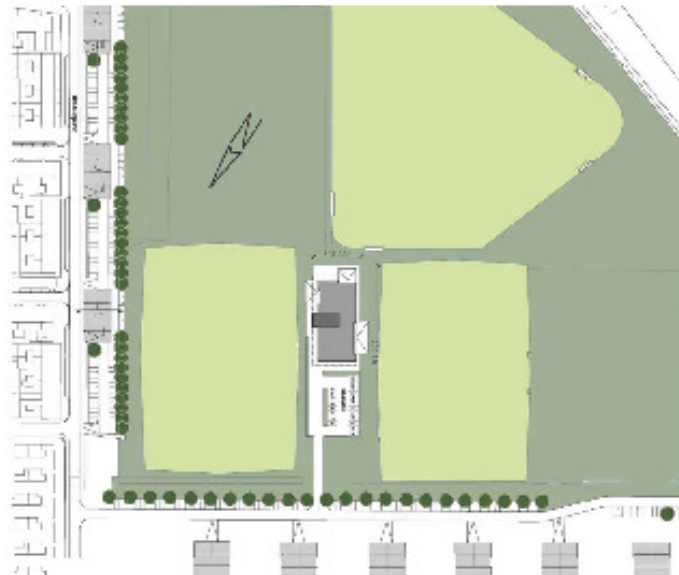
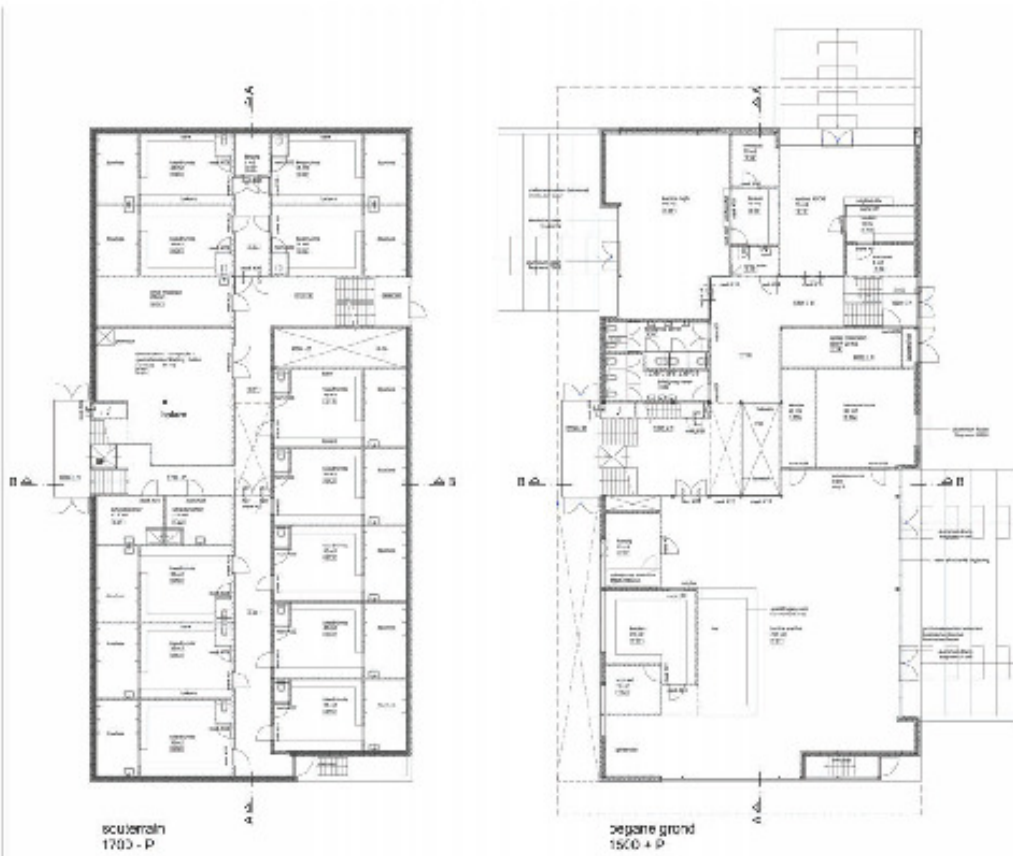
noordgevel



zuidgevel

Sportpark West - Maastricht





Extract uit collegenota gemeente Maastricht: Fase 1 herinrichting sportpark West tot kwaliteitssportpark

Knelpunten huidige Sportpark West

Het sportpark West kent in zijn huidige opzet een aantal problemen. De meest in het oog springende problemen zijn:

- Overbespeling: Sportpark West beschikt in de huidige situatie over vijf voetbalvelden, één honk- en softbalveld en twee velden voor rugby/american football. Het betreft uitsluitend natuurgrasvelden. Op deze velden is sprake van overbespeling (het gebruik van de velden is eenvoudigweg groter dan de velden aankunnen) wat negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van de velden en de continuïteit van trainingen en wedstrijden.
- Beperkte functionaliteit: De meeste velden en voorzieningen op het park zijn slechts voor één buitensport geschikt en zijn niet of beperkt geschikt voor medegebruik voor uiteenlopende sportieve en recreatieve activiteiten.
- Gesloten karakter/onaantrekkelijk groen: Sportpark West heeft in de huidige situatie niet of nauwelijks een relatie met zijn omgeving. Het park is gesloten en er zijn nauwelijks doorgaande paden in het park (West vervult geen parkfunctie voor de inwoners van de wijk). De kwaliteit van het groen aan de randen van het park voldoet niet aan de standaard die geldt voor kwaliteitssportparken. Bovendien maakt het huidige groen zichtrelaties (en daarmee sociale controle) op het park onmogelijk.
- Parkeerdruk: Ten tijde van grotere evenementen en competities is de behoefte aan parkeerplaatsen groter dan het bestaande aanbod. Dit leidt op die momenten tot overlast voor omwonenden.
- Geen (sociale) controle, vandalisme: Er is op dit moment slechts beperkt sprake van (sociale) controle en toezicht op het park. Daarom is er veelvuldig sprake van vandalisme op en rond sportpark West.

Om de bovenstaande problemen te verhelpen en uitvoering te geven aan het spreidingsplan is de afgelopen maanden een integraal ontwerp gemaakt voor de herinrichting van Sportpark West tot kwaliteitssportpark. Het ontwerp, dat in deze collegenota is samengevat, heeft betrekking op fase 1 van de herinrichting van sportpark West tot kwaliteitssportpark. Het ontwerp voor fase 2 wordt gemaakt als duidelijk is welke verenigingen in de toekomst nog extra worden gehuisvest op dit sportpark. Het ontwerp voor fase 1 heeft de volgende hoofdkenmerken:

Verbeteren multifunctionaliteit en oplossen van de overbespeling door de aanleg van kunstgrasvelden.

- Het plan behelst het vervangen van enkele natuurgrasvelden door kunstgrasvelden. Het betreft concreet:
 - De vervanging van één natuurgrasveld specifiek ingericht voor voetbal.
 - De vervanging van twee natuurgrasvelden die op dit moment worden gebruikt voor rugby, american football, geallic football en Lacrosse door één multifunctioneel kunstgrasveld. Dit multifunctionele veld biedt –naast de al genoemde sporten – mogelijkheid voor voetbal, volleybal en korfbal. Dit is mogelijk omdat het veld – net als de sportvloeren in sporthallen – over belijning beschikt voor meerdere sporten (elke sport eigen belijning, in eigen kleur). De maatvoering, functionaliteit en uitlooptmogelijkheden maken dit veld beslist uniek in Nederland.

Verbeteren multifunctionaliteit en aantrekkelijkheid door de aanleg van stervoorzieningen:

Het bijzondere van het ontwerp voor het Sportpark West schuilt vooral in de recreatieve voorzieningen die op en rond het multifunctionele kunstgrasveld worden voorgesteld. Het ontwerp bevat een gevarieerd aantal sport- en recreatievoorzieningen dat vooral aantrekkingskracht zal hebben op kleuters, kinderen en ouderen en bij uitstek geschikt zijn voor bewegingsonderwijs. Deze voorzieningen zullen van 's ochtends 08.00 uur tot 's avonds 23.00 uur vrij toegankelijk zijn voor eenieder die daar gebruik van wenst te maken. Dit kan zowel in individueel als groepsverband. Door deze stervoorzieningen zal het park ook aantrekkingskracht krijgen op Maastrichtenaren die nu niet bewegen of sporten (dé centrale doelstelling van het spreidingsbeleid). Het plan bevat de volgendevoorzieningen:

- Loop-/skeelerbaan: Rondom het multifunctionele veld wordt een loop-/skeelerbaan gerealiseerd. Deze baan heeft een lengte van 600 meter en een breedte van 2,5 meter. De baan wordt uitgevoerd in rood asfaltbeton en de combinatie van deze ondergrond met de lengte en breedte maakt de baan bij uitstek geschikt voor joggen/rennen en voor skeeleren. In de baan is een lus voor tijdwaarneming verankerd. In combinatie metchips (op het schoeisel van de sporters) wordt gezorgd voor tijdwaarneming. De rondetijden, verval en progressie kunnen worden afgelezen van een display langs de baan en thuis achter de PC via het internet.
- Jeu de boulesbanen: Aan de westzijde van het multifunctionele veld worden - tussen dat veld en de loop-/skeelerbaan - jeu de boulesbanen gerealiseerd. Het betreft 10 vaste banen met de mogelijkheid tot uitbreiding naar 12 banen.
- Fitnesstoestellen: Op het park worden outdoor-fitnesstoestellen voorzien. Deze toestellen zijn in eerste instantie bedoeld voor ouderen (maar kunnen ook worden gebruikt door alle andere gebruikersgroepen) en dienen vooral om het lichaam soepel te houden. Voor elke spiergroep zullen één of enkele toestellen worden geplaatst.
- Beweegplein: Aan de oostzijde van het multifunctionele veld wordt een beweegplein gerealiseerd. Op dit plein – dat zich vooral richt op kleuters en kinderen - worden tal van sport- en recreatieve voorzieningen aangebracht. Het betreft interactieve speeltoestellen en een kunststof sportveldje dat geschikt is voor basketbal, voetbal, beachvolleybal en zelfs als ijsbaan in de winter. De interactieve speeltoestellen zijn computergestuurde toestellen waarmee, door middel van licht en geluid, sportieve spellen kunnen worden gespeeld.

Versterken relatie van het park met de omgeving:

Het huidige groen rondom het park is onaantrekkelijk en het is nauwelijks mogelijk voor bewoners van de wijk om sportpark West als écht park te gebruiken. Om het gesloten en onaantrekkelijke karakter van het park te doorbreken zijn de volgende elementen in het ontwerp opgenomen:

- Aantrekkelijker maken van de randen: De randen rondom het park worden volledig veranderd. Het groen wordt volledig vernieuwd en de randen worden verbreed. Die verbreding maakt het mogelijk om wandelpaden aan te leggen en de recreatiemogelijkheden rondom het park te vergroten. Verder zal denieuwe beplanting zichtrelaties mogelijk maken tussen het park en de omgeving.
- Nieuwe entrees: In de huidige situatie beschikt Sportpark West over één entree. In het ontwerp dat voorligt is er sprake van meerdere kleinere entrees. Dat zal de druk op de hoofdentree verlichten en het park toegankelijker maken voor wijkbewoners in het algemeen en kinderen en ouderen in het bijzonder. Deze verbeterde toegankelijkheid heeft ook tot doel om Sportpark West een echte parkfunctie te kunnen later vervullen voor dit gebied.
- Extra parkeerplaatsen: De nieuwe kunstgrasvelden worden iets verlegd ten opzichte van de huidige velden zodat een bredere rand rondom het park ontstaat. Die bredere rand wordt ook benut om extra parkeerplaatsen te realiseren om op die manier de parkeermogelijkheden te vergroten.

Om dit herinrichtingsplan tot een succes te maken wordt gelijktijdig en in samenhang gewerkt aan:

- De ontwikkeling van een attractief activiteitenprogramma voor bewegingstimulering op en rondom het Kwaliteitssportpark West.
- De introductie van het sportparkmanagement om te komen tot voldoende toezicht op het gebruik van de voorzieningen om daarmee de veiligheid en sociale controle te verbeteren. Daarbij geldt overigens ook dat cameratoezicht wordt geïntroduceerd en dat investeringen in camera's onderdeel uitmaken van de fysieke component van het herinrichtingsplan.

Uitvoering

Gegeven de doestellingen van het spreidingsbeleid, de positieve reacties van verenigingen en omwonenden op de plannen en de wens van de gemeente om West als tastbaar en wervend voorbeeld voor de toekomstige kwaliteitssportparken te gebruiken, wordt voorgesteld dat uw college akkoord gaat met het herinrichtingsplan. Voorgesteld wordt om het herinrichtingsplan, exclusief de innovatieve stervormingen, in september 2009 uit te voeren (stap 1). Daarbij wordt ook aanbevolen om enkele infrastructurele en randvoorwaardelijke voorzieningen voor deze innovatieve stervoorzieningen ook op dat moment te realiseren. Het betreft bijvoorbeeld de ICT infrastructuur voor de interactieve speeltoestellen, de ondergrond voor de speeltoestellen en het cameratoezicht. Als die investeringen niet tijdens stap 1 worden uitgevoerd, dienen die later te worden uitgevoerd, waarbij nieuw aangelegde sportvloeren en paden moeten worden opgebroken en ook nieuw aangelegde velden weer moeten worden opgebroken. De stichtingskosten voor stap 1 bedragen ca. € 2,3 mln. Tijdens stap 2 zullen – afhankelijk van de omvang van de dan toegezegde subsidies – de innovatieve stervoorzieningen in het vroege voorjaar van 2010 worden aangelegd. Om alle gewenste stervoorzieningen te realiseren dient ca. € 0,15 mln. aan subsidies te worden verkregen.

Stichtingskosten

In de volgende tabel zijn de stichtingskosten per planonderdeel samengevat weergegeven. Er is onderscheid gemaakt naar de investeringen die deze zomer gepleegd zouden moeten worden en naar de investeringen voor de innovatieve stervoorzieningen (vroege voorjaar 2010 en te dekken door middel van subsidies).

<i>Stap 1, uitvoering zomer 2009</i>	
Kunstgrasvelden	€ 1.400.000
Atletiek	€ 97.500
Jeu de Boulesbaan	€ 64.750
Stervoorzieningen	€ 194.161
Infrastructuur	€ 148.500
Straatmeubilair	€ 80.000
Groenvoorziening	€ 40.000
Overig (bijkomende kosten)	€ 303.737
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 2.328.648</i>
Af: budgetten IBOR 2008-2009	€ 620.000
<i>Restant, te dekken door MJIP 2007-2008 en restantkredieten 2003-2007</i>	<i>€ 1.708.648</i>
<i>In structurele jaarlasten</i>	<i>€ 213.974</i>
<i>Stap 2, uitvoering vroege voorjaar 2010, dekking door subsidies</i>	
Innovatieve stervoorzieningen	€ 153.052
<i>TOTAAL</i>	<i>€ 2.481.700</i>

De bedragen zijn inclusief de bijkomende kosten voor de uitvoering en winst en risico, maar exclusief BTW. Met de Belastingdienst is immers de afspraak gemaakt dat de exploitatie van de kwaliteitssportparken BTW-plichtig is (waardoor de BTW op de investeringen kan worden teruggevorderd). De stichtingskosten voor stap 1 kunnen

worden gedekt uit de MJIP gelden 2007 en 2008 ad. € 454.000 per jaar, het restantkrediet van MIJP gelden uit de jaren 2003-2007 ad € 800.000,-- en de IBOR-gelden 2008 - 2009 ad. € 310.000 per jaar. De stichtingskosten voor stap 2 dienen te worden gedekt door middel van het verweren van subsidies en/of fondsen.

Exploitatiekosten

Uit de realisatie van het plan vloeien exploitatiekosten voort voor zowel de fysieke kant (de hardware) als voor beheer en activiteiten (software). De kosten voor de software (het beheer, het sportparkmanagement, veiligheid en toezicht) kunnen worden gedekt door middel van het budget dat het college ter beschikking heeft gesteld voor het pilot-project Sportparkmanagement. De exploitatiekosten die voortvloeien uit de hardware (het onderhoud van de velden, voorzieningen en installaties) kunnen grotendeels worden gedekt uit de bestaande budgetten voor onderhoud van de buitensportparken. Voor de herinrichting van het sportpark West geldt immers dat het merendeel van de veranderingen een vervanging is van bestaande voorzieningen. Er zijn echter ook aanvullende voorzieningen op het park gepland. Het onderhoud van die voorzieningen wordt niet gedekt met bestaande budgetten. De dekking van de exploitatiekosten van de aanvullende voorzieningen zijn in het spreidingsplan voorzien door middel van het op termijn afstoten van sportparken. Op de langere termijn zijn de exploitatiekosten daarmee gedekt.

In het voorliggende plan (Stap 1) kunnen de loop- en skeelerbaan, de jeu de boulesbanen en het Richard Krajicek-playground opgevat worden als extra voorzieningen. Gedurende de pilot Sportparkmanagement worden de beheerders ingezet om het onderhoud aan deze voorzieningen uit te voeren, zodat daar geen meerkosten ontstaan. Die constructie zou ook na de pilot voortgezet kunnen worden.