

2016



VISIENOTA 2020

CENTRA VAN SPORT VLAANDEREN

1 Inhoud

2	Een visienota 2020 voor de centra van Sport Vlaanderen.....	2
3	De eigen Vlaamse sportcentra	2
3.1	Historiek	2
3.2	Behoeftte aan eigen Vlaamse sportcentra?.....	3
3.3	Omgevingsanalyse	3
3.3.1	Beleidskader.....	3
3.3.2	Stakeholders sportinfrastructuur.....	5
3.3.3	Rol van de Vlaamse overheid.....	6
3.4	Krachtlijnen visienota centra Sport Vlaanderen	6
3.4.1	Prioritair aftoetsingskader.....	6
3.4.2	Methodiek	7
3.4.3	Macro-Meso-Microniveau.....	8
4	Plan van aanpak.....	14
4.1	Fase 1: Noodwendigheid	14
4.2	Fase 2: macro-meso-micro	15
4.3	Fase 3: Centre of Excellence	15



2 Een visienota 2020 voor de centra van Sport Vlaanderen

De Beleidsnota Sport 2015 – 2019 voorziet in punt 2.3. dat de eigen centra van Sport Vlaanderen (voorheen Bloso) geëvalueerd zullen worden in functie “*van hun bovenlokale gebruik, de noden en behoeften. Investerings in de centra zullen steeds gebeuren met het oog op hun bovenlokale taak én hun rol als topsporttrainingscentra*”. Eind 2015 is voor de eerste maal een analyse van het bovenlokale gebruik van de eigen centra uitgevoerd, dit op basis van de werkingscijfers 2014. Uit deze analyse blijkt dat gemiddeld 70% van alle gebruikers van de centra van Sport Vlaanderen noch uit de gemeente noch uit de regio komen waarin het centrum gelegen is. Dit betekent dat de gebruikers een grotere verplaatsingsbereidheid hebben voor de activiteiten die in een centrum worden georganiseerd. Daarenboven toont deze analyse aan dat het bovenlokaal zijn van de sportinfrastructuur van een centrum van Sport Vlaanderen (dus niet voorkomt in een wijde omgeving van het centrum), niet hét doorslaggevend element is om de bovenlokale sporter aan te trekken. Veel belangrijker zijn de combinatie van sportinfrastructuur met overnachting- en cateringmogelijkheden, de aanwezige en inzetbare sporttechnische knowhow en een sociale prijzenstructuur op één locatie. In de analyse wordt dit omschreven als ‘Sport & Community’.

De analyse van het bovenlokale gebruik is een momentopname. Het is de bedoeling om dit gebruik verder te meten en op te volgen, maar ook om de doelstellingen van de Beleidsnota Sport 2015 – 2019 te bestendigen en uit te diepen. Dit kan aan de hand van een ad hoc beleid, maar het is wenselijk om dit gestructureerd aan te pakken met een duidelijke langetermijnvisie. De ‘vorige’ langetermijnvisie voor de (uitbouw en exploitatie van de) centra dateert al van het “Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen” (1997).

De grondslag van de Visienota 2020 voor de eigen centra ligt in het ondernemingsplan 2015 van Bloso (nu Sport Vlaanderen). Project 2.3.2. stelt dat de evaluatie van het lokaal/bovenlokaal gebruik van de eigen centra geen statisch gegeven hoeft te zijn. “*Teneinde te kunnen beschikken over dynamische Bloso-centra is het aangewezen om een tijdspad uit te tekenen voor de komende 5 jaren. Dit kan het best gebeuren aan de hand van een actieplan waarin de verschillende strategische en operationele doelstellingen voor de Bloso-centra vastgelegd worden. Aan deze doelstellingen zullen per jaar meetbare acties gevoegd worden zodat een objectieve en duidelijke opvolging van de uitvoering van het plan mogelijk is*”. De Visienota 2020 is een meerjarenplan, dewelke 5 jaar bestrijkt. 2020 is geen einddatum, maar wel een tussenstap, een stabiele bouwsteen en het fundament, voor een volgend meerjarenplan voor de centra. De Visienota 2020 schept duidelijkheid over de visie, de doelstellingen, de uitbouw en de werking van de centra van Sport Vlaanderen; ze omvat een globale visie op zowel het gebruik, het beheer, als op de infrastructuur zelf.

3 De eigen Vlaamse sportcentra

3.1 Historiek

Sport Vlaanderen beschikt momenteel over 13 eigen sportcentra. Hoe dit komt, schetsen we hieronder via een historisch overzicht.

Het sportbeleid wordt in de jaren 1960 mee vormgegeven door het Nationaal Instituut voor Lichamelijke Opvoeding en Sport (NILOS). Dit NILOS is een tweetalige autonome instelling (parastatale) die ressorteert onder het ministerie van Nationale Opvoeding en Cultuur. De opdracht van dat Instituut omvat, onder meer, “*de voor de lichamelijke opvoeding en de sportbeoefening nodige centra (te) bouwen of aan (te) kopen en (te) beheren*”. Bij de uitvoering van deze opdracht gaat het NILOS evenwel een stapje verder: het NILOS organiseert in vakantieperiodes zelf residentiële sportkampen voor jongeren. Hiervoor is eigen infrastructuur broodnodig en dus wordt

er gestart met de uitbouw van een reeks "rijkssportcentra". Deze "rijkssportcentra" dienen in de eerste plaats voor kadervorming, sportkampen en voor de voorbereiding en training van (top)atleten. Daarnaast staan ze ook open voor het grote publiek. In 1965 beschikt het NILOS over twee eigen centra (Nieuwpoort en Spa).

In 1969 wordt het tweetalige ministerie van Nationale Opvoeding en Cultuur gesplitst. Het "Bestuur voor de Lichamelijke Opvoeding, de Sport en het Openluchtlevens" (afgekort Bloso) wordt opgericht en verkrijgt en beheert, op een redelijk ongestructureerde basis, een resem van (sport)centra, zowel in binnen- als buitenland. Met de regelmaat van de klok komen er centra bij en worden er afgestoten. In 1998 beschikt het Bloso nog steeds over 21 eigen sportcentra.

In 1998 wordt het Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen voorgesteld. Dit plan stelde als missie van het sportbeleid van de Vlaamse overheid "*om enerzijds zoveel mogelijk mensen in Vlaanderen zo regelmatig mogelijk te laten sporten, in zo goed mogelijke, kwaliteitsvolle omstandigheden en, anderzijds, om de bijzonder getalenteerde sporters, optimale ontplooiingsmogelijkheden te verschaffen en dit met de uitdrukkelijke vrijwaring van de integriteit van de sport*". Het plan ging ook dieper in op de missie van de eigen centra. Uitgaande van de algemene missie, werd er vooropgesteld dat de eigen centra "*prioritair ter beschikking staan voor topsport, kaderopleiding, wedstrijden en manifestaties op Vlaams, federaal en internationaal niveau en aanvullend voor sportkampen en sportklassen, georganiseerd door Bloso of door anderen*".

Naar aanleiding van de visie ontwikkeld in het Strategisch Plan voor Sportend Vlaanderen, wordt het aantal eigen centra in 1999 terug gebracht tot de huidige 13 eigen sportcentra.

Vandaag zijn we 17 jaar later. Samenwerking en efficiëntie zijn sleutelwoorden, ook voor Vlaanderen. Nog steeds geldt dat de visie en missie van het Vlaams sportbeleid de basis legt voor het algemene sportinfrastructuurbeleid en dus ook voor de centra van Sport Vlaanderen. Tijd dus om de centra met een nieuwe bril te bekijken en aan een evaluatie te onderwerpen.

3.2 Behoeftte aan eigen Vlaamse sportcentra?

Om een goede visie te ontwikkelen over de centra van Sport Vlaanderen moet abstractie gemaakt worden van de huidige 13 centra. Er moet een duidelijke, beleidsmatige visie ontwikkeld worden om nadien de werking van de huidige centra te toetsen aan de ontwikkelde visie.

Vertrekkende vanuit het Vlaamse sportbeleid wordt gekeken voor welke aspecten van het Vlaams sportbeleid er aanwezigheid van sportinfrastructuur vereist is. Bij afwezigheid van noodzakelijke sportinfrastructuur zal geëvalueerd moeten worden of de markt op deze behoefte kan inspelen (uiteraard rekening houdend met de ruimtelijke beperkingen van Vlaanderen). Indien de markt niet of onvoldoende kan inspelen op deze behoefte, is het wenselijk dat Vlaanderen deze rol actief opneemt en dus een eigen centrum beheert.

3.3 Omgevingsanalyse

3.3.1 Beleidskader

Om een duidelijke visie te kunnen ontwikkelen wordt vertrokken vanuit de elementen die reeds opgenomen zijn in allerhande beleidsdocumenten. Deze vormen het vertrekpunt en de basis waarop een sterke visie wordt ontwikkeld.

Het huidige Vlaamse sportbeleid wordt gekaderd in het Vlaamse regeerakkoord (inclusief kerntakendebat), geconcretiseerd door de Beleidsnota Sport 2015 – 2019 en onder andere uitgevoerd via decreten en uitvoeringsbesluiten. Zo nodig wordt er bijgestuurd door specifieke

nota's en teksten (onder meer de kabinetsnota met betrekking tot de analyse van het bovenlokale gebruik van de eigen centra in 2015).

Binnen dit Vlaamse sportbeleid kan er gesteld worden dat de eigen centra een belangrijke rol (kunnen) spelen bij verschillende beleidsuitdagingen. Op deze vlakken concretiseren ze en geven ze mee uitvoering aan de beleidsdoelstellingen en -beslissingen van de huidige Vlaamse Regering.

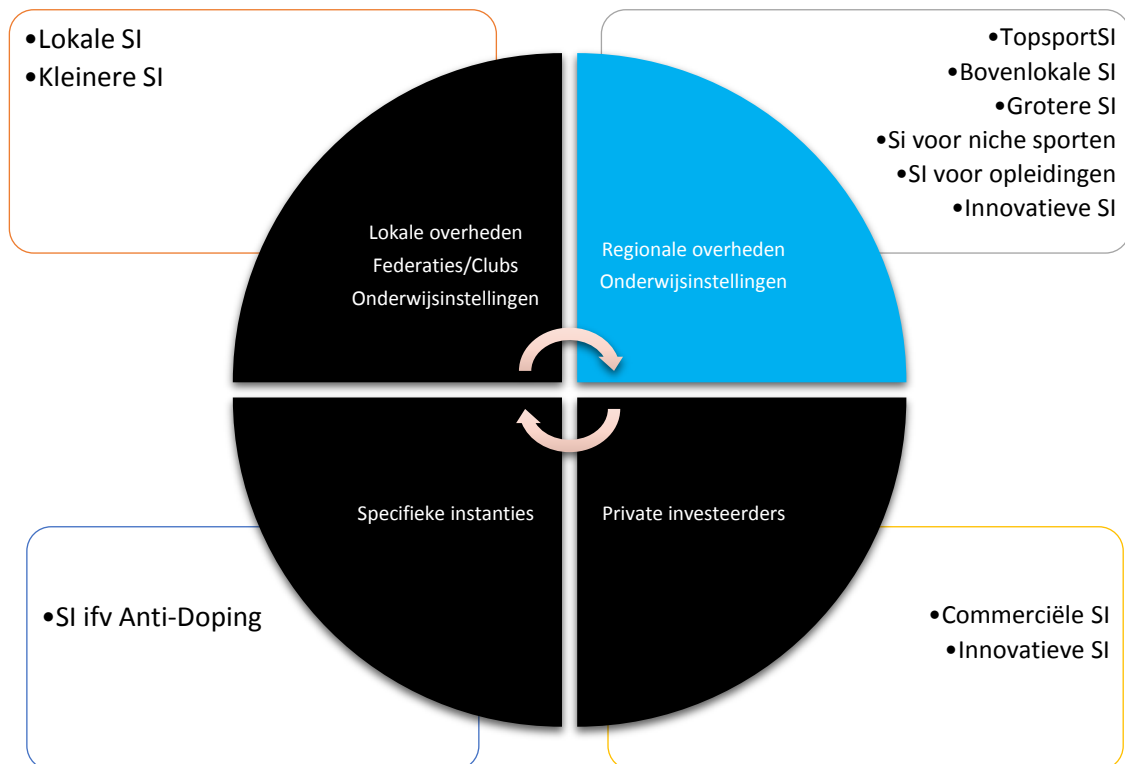
1. Het uitvoeren van een topsportbeleid (Beleidsnota Sport) waarbij investeringen in de centra steeds zullen gebeuren met het oog op hun bovenlokale taak en hun rol als topsporttrainingscentra (Beleidsnota Sport);
2. Het stimuleren van gezond en ethisch sporten met aandacht voor duurzaam sporten, onder meer aan de hand van de organisatie van de sportkampen en sportklassen met aandacht voor de diversiteit van het aanbod en de integratie van nieuwe trends (Beleidsnota Sport);
3. Het verlagen van drempels tot deelname aan de sport met aandacht voor kansarmen en G-sport (Beleidsnota Sport);
4. De uitbouw van de (eigen) sportinfrastructuur die:
 - a. uitnodigende infrastructuur moet zijn (Beleidsnota Sport & Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal);
 - b. een voorbeeldfunctie is (Beleidsnota Sport) ;
 - c. een meerwaarde moet zijn voor het centrum (Kabinetsnota en lokaal/bovenlokaal)
5. de exploitatie van de eigen centra met aandacht voor:
 - a. De terbeschikkingstelling ervan voor eigen evenementen (Beleidsnota Sport);
 - b. De terbeschikkingstelling ervan voor de individuele sporters (Beleidsnota Sport);
 - c. Het bovenlokale gebruik ervan (Beleidsnota Sport, Kerntakennota en Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal);
 - d. Op maat en specifiek centrumgebonden activiteiten (Beleidsnota Sport & Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal);
 - e. De organisatie van activiteiten van derden (Kerntakennota);
 - f. Duurzaam sporten, wat uitgetest kan worden in de eigen centra en een referentie (kan) vormen voor derden (Beleidsnota Sport en Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal);
 - g. De optimalisatie van de eigen centra, inclusief een innovatief management dat een voorbeeldfunctie moet vervullen voor een efficiënte exploitatie van soortgelijke accommodaties door andere actoren, met aandacht voor:
 - i. Een innovatief management (Beleidsnota Sport);
 - ii. Nieuwe communicatie en promotiekanalen (Beleidsnota Sport);
 - iii. Resultaat & klantgerichte overheid (Vlaamse Regeerverklaring en Kerntakennota);
 - iv. Samenwerking tussen de verschillende eigen centra onderling (Kerntakennota en Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal);
 - v. Studie naar uitbesteding en outsourcing van taken (Kerntakennota en Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal);
 - vi. Kosten/baten analyse (Kabinetsnota lokaal/bovenlokaal).

6. Het faciliteren van niet- of licht georganiseerde sportbeoefening (Beleidsnota Sport) onder meer aan de hand van:
 - a. Het creëren van sportmogelijkheden waarbij zelforganisatie, tijdsautonomie en flexibele vormen van ontmoeting centraal staan (Beleidsnota Sport);
 - b. Uitnodigende infrastructuur in de nabije omgeving van de gebruiker (Beleidsnota Sport);
 - c. Het versterken, aan de hand van formules op maat en specifiek centrum gebonden activiteiten, van het diverse sportaanbod in de eigen centra ten behoeve van de niet- of anders georganiseerde sporter (Beleidsnota Sport).

Deze beleidsrichtlijnen geven een breed gamma van mogelijkheden waar de centra op kunnen inzetten. Hieruit worden later de accenten gehaald naar de prioritaire functies van een centrum van Sport Vlaanderen (zie 3.4.3)

3.3.2 Stakeholders sportinfrastructuur

Naast een beleidskader staat ook de realiteit. Het zijn immers diverse stakeholders die hun rol opnemen bij het realiseren van sportinfrastructuur in Vlaanderen. Er zijn verschillende organisaties en structuren die elk hun rol en verantwoordelijkheid moeten opnemen bij de realisatie van sportinfrastructuur om tegemoet te komen aan de verschillende noden. Vier groepen kunnen onderscheiden worden.



Uiteraard zijn combinatiemogelijkheden ook van toepassing zoals we reeds zien in de huidige PPS-infrastructuren met DBFMO-principes.

Hieruit blijkt dat de regionale overheden inzetten op 6 types van sportinfrastructuren:

1. Topsportinfrastructuur
2. Bovenlokale sportinfrastructuur
3. Grotere, geclusterde sportinfrastructuur (met overnachtingsmogelijkheden)
4. Sportinfrastructuur voor nichesporten
5. Sportinfrastructuur waar opleidingen kunnen plaatsvinden
6. Innovatieve sportinfrastructuur

Sport Vlaanderen, als regionale overheid, kan zich dan ook focussen op deze verschillende types.

3.3.3 Rol van de Vlaamse overheid

Het is duidelijk dat de Vlaamse overheid niet alleen kan zorgen voor de broodnodige inhaalbeweging in sportinfrastructuur. Er zijn verschillende organisaties en structuren die hun rol moeten opnemen voor de realisatie van nieuwe en de renovatie van bestaande sportinfrastructuur. Door de krachten te bundelen kunnen er stappen vooruit gezet worden richting meer en betere sportinfrastructuur, waardoor de ideale voorwaarden gecreëerd worden om elke Vlaming aan het sporten te krijgen. Het Vlaams sportbeleid verkiest ook een rol als regisseur boven een rol van actor.

Daarom zal Vlaanderen, afhankelijk van het type project (lokaal/bovenlokaal/topsport) en van de betrokken partner(s), een faciliterende, een ondersteunende of een actieve rol opnemen. Dit betekent dat Vlaanderen bijvoorbeeld kan informeren, kennis delen, adviseren, inspireren, subsidiëren, bouwen en exploiteren.

Actieve Rol:

Binnen de sportcentra van Sport Vlaanderen kan Vlaanderen een actieve rol opnemen voor de realisatie en exploitatie van bovenlokale- en topsportinfrastructuur. De centra van Sport Vlaanderen dragen bij aan het Vlaamse sport(infrastructuur)beleid en focussen op topsportinfrastructuur en bovenlokale sportinfrastructuur waar veel vraag naar is, maar die door de ruimtelijke impact, de financiële investering of de complexe exploitatie en hun uniciteit onwaarschijnlijk door een andere speler (lokale overheid, private partner, ...) opgenomen kunnen worden.

3.4 Krachtlijnen visienota centra Sport Vlaanderen

3.4.1 Prioritair aftoetsingskader

Na een grondige evaluatie worden de centra van Sport Vlaanderen uitgebouwd tot centers of excellence voor topsport en/of breedtesport

Vertrekkende vanuit bovenstaande omgevingsanalyse wordt gekeken voor welke aspecten van het Vlaams sportbeleid er aanwezigheid van sportinfrastructuur vereist is. Bij afwezigheid van noodzakelijke sportinfrastructuur zal geëvalueerd moeten worden of de markt op deze behoefte kan inspelen (uiteraard rekening houdend met de ruimtelijke beperkingen van Vlaanderen). Indien de markt niet of onvoldoende kan inspelen op deze behoefte, is het wenselijk dat Vlaanderen deze rol actief opneemt en dus een eigen centrum beheert.

De doelstelling kan op de volgende manier omschreven worden:

“De centra van Sport Vlaanderen zijn prioritair bestemd voor het op regelmatige basis aanleren, opleiden, verbeteren en perfectioneren van sport- en bewegingsvaardigheden en -kennis. In dit kader worden er onder meer eigen sportkampen en -klassen georganiseerd, kunnen er stages van

federaties en clubs plaatsvinden, zijn ze de perfecte locatie voor sportkaderopleidingen en vormen ze een thuisbasis voor topsporters. De centra zijn kwalitatief, innovatief en integraal toegankelijk.”

De Vlaamse overheid dient haar rol op te nemen om eigen centra te bouwen en te exploiteren op die plaatsen waar ook een effectieve bovenlokale behoefte of topsportbehoefte is en waar volgens de realiteit de markt deze rol (onvoldoende) kan/wil opnemen. Vertrekkende vanuit die visie en vanuit het regeerakkoord en de beleidsnota sport, hebben de centra van Sport Vlaanderen **vier prioritaire functies**:

1. Aanbieden van topsporttrainingsinfrastructuur zodat Vlaamse topsporters in de meest optimale omstandigheden kunnen trainen.
2. Promoten, aanleren en initiëren van sporten o.a. via sportkampen en sportklassen: dat kan in kwalitatieve multifunctionele sportinfrastructuur met overnachtingsmodaliteiten voor grote groepen.
3. Opleidingen voor trainers en sportbegeleiders aanbieden: hiervoor is sportinfrastructuur nodig waar op hoog echelon les kan gegeven worden (theorie en praktijk).
4. Aanbieden van bovenlokale sportinfrastructuur waar veel vraag naar is maar die door de ruimtelijke impact, de financiële investering, de complexe exploitatie en zijn uniciteit onwaarschijnlijk door een andere speler (lokale overheid, private partner, ...) opgenomen zal worden.

De verschillende centra zullen afgetoetst worden aan deze vier functies. Een evaluatiefiche per centrum zal duidelijkheid moeten geven over de bestaansreden aan de hand van prioritaire criteria.

Er zal een AS IS-situatie en een TO BE-situatie worden opgemaakt aan de hand van:

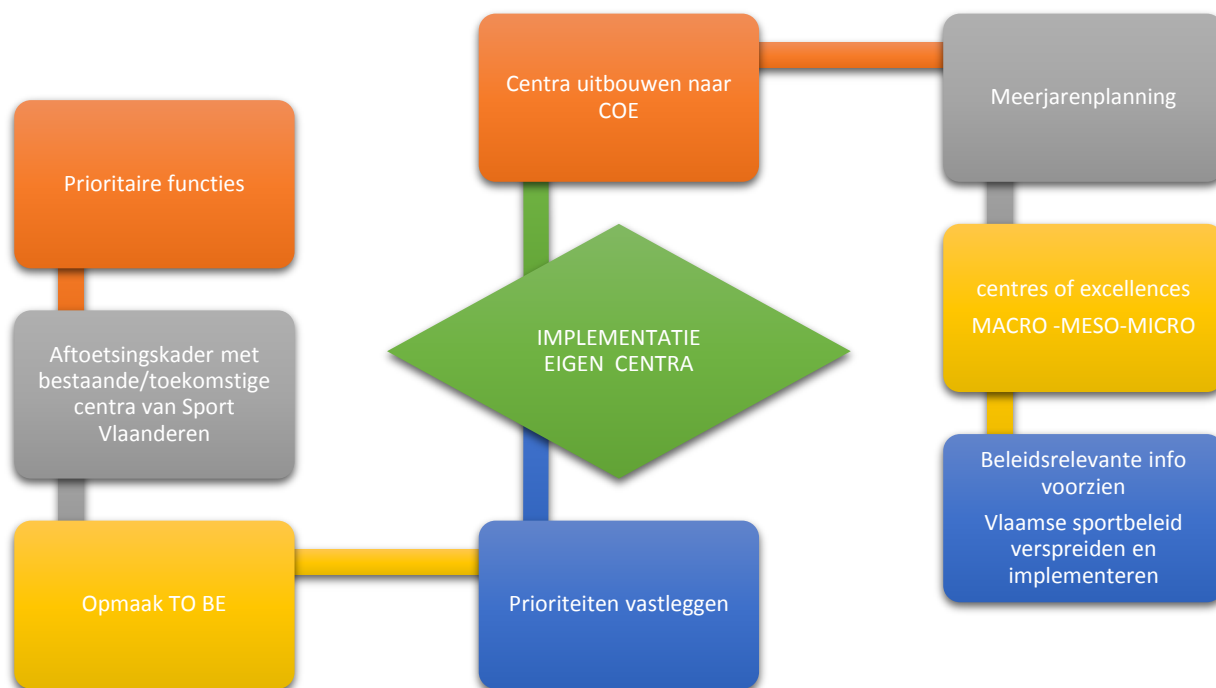
1. Een masterplan per centrum
2. Een investeringsplan: raming + voorstel van termijn
3. Plan van aanpak tot evolutie naar center of excellence

3.4.2 Methodiek

De volgende methodiek wordt gevolgd.

De centra van Sport Vlaanderen dienen te evolueren naar **centers of excellence (COE)**. De manier waarop is geconcretiseerd in de macro-meso-micro-visie (zie 3.4.3). Centers of excellence wil zeggen dat de centra **voorloper en voorbeeld zijn op tal van aspecten** (niet limitatief).

1. Kwaliteit: zowel infrastructureel als operationeel
2. Innovatie: aanbod, technologie, exploitatie, ...
1. Ecologie: energiezuinig, waterrecuperatie, afvalbeleid, ...
2. Toegankelijkheid: fysiek, tarief, communicatie, ...
3. Klantgericht
4. Beleidsrelevant via dataverzameling en kennisverwerving
5. Gezondheid: de centra van Sport Vlaanderen promoten gezond sporten en een gezonde levensstijl
6. Een optimaal evenwicht tussen economische rentabiliteit en de kerntaken van Sport Vlaanderen
7. ...



3.4.3 Macro-Meso-Microniveau

Zoals reeds omschreven, willen de centra van Sport Vlaanderen voorloper en voorbeeld zijn op tal van aspecten. Dit is logisch gezien de aanwezigheid en de uitbating van sportinfrastructuur diverse invalshoeken met zich meebrengen. Sportinfrastructuur is gebruiksmaterie voor vb. topsporters maar kan eveneens een hoeveelheid aan gegevens genereren waar derden baat bij hebben (kostprijs, energieoutput, ...). Het is juist de ambitie van Sport Vlaanderen om deze diverse en hoeveelheid aan invalshoeken in kaart te brengen en deze maximaal te exploiteren en te laten evolueren naar centers of excellences. Dit wordt geconcretiseerd in de macro-meso-micro-omschrijvingen.

3.4.3.1 Inhoud

Uitgangspunt is dat de eigen centra van Sport Vlaanderen bestempeld kunnen worden als 'Centers of Excellence', en dit zowel op infrastructureel als beheersmatig vlak als met betrekking tot het aanbieden van diverse sportactiviteiten.

De (sport)infrastructuur van Sport Vlaanderen is prioritair bestemd voor het op regelmatige basis aanleren, opleiden, verbeteren en perfectioneren van sport- en bewegingsvaardigheden en -kennis. In dit kader worden er onder meer eigen sportkampen en -klassen georganiseerd, kunnen er stages van federaties en clubs plaatsvinden, zijn ze de perfecte locatie voor sportopleidingen, staan ze open voor de organisatie van grote (top)sportevenementen en -wedstrijden en vormen ze een thuisbasis voor topsporters. Dit werd reeds getoetst binnen de vier prioritaire functies.

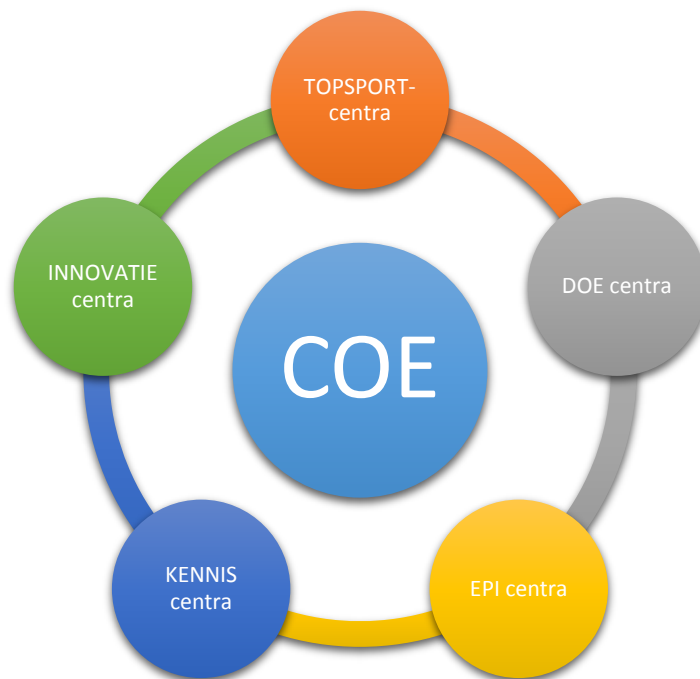
De centra van Sport Vlaanderen streven naar een optimale bezetting van de sportinfrastructuur waardoor er, bijkomend, individueel, lichtgeorganiseerd en (club)gebruik mogelijk is. Dit is eveneens nodig om tot een gezonde economische rentabiliteit te komen en te streven naar een optimale en functionele bezettingsgraad. De eigen centra van Sport Vlaanderen hebben oog voor

de maatschappelijke context, onder meer naar toegankelijkheid en sociale correcties inzake tarifiering.

De aangeboden (sport)infrastructuur is divers, kwalitatief en innoverend.

3.4.3.2 Macro – Meso – niveau .

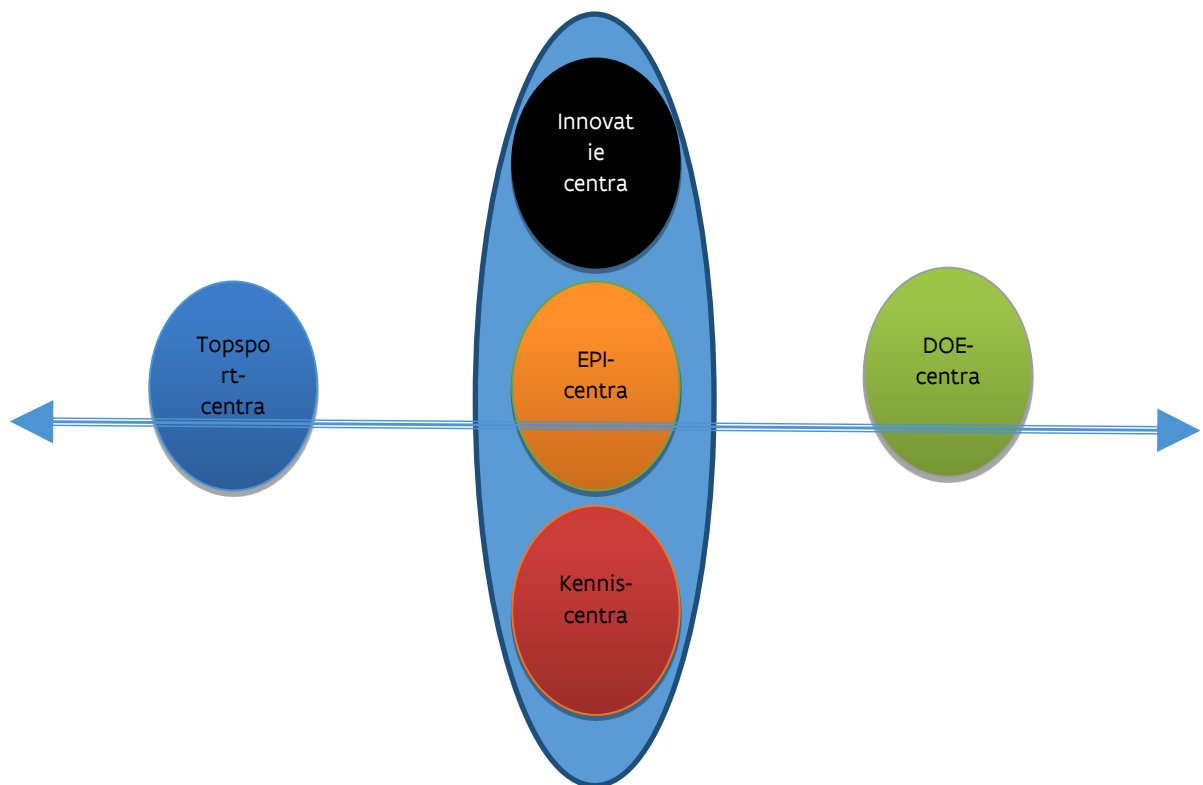
De verschillende invalshoeken van waaruit men de bouw en de exploitatie van een sportinfrastructuur kan benaderen zijn omvat in vijf grote visiepijlers. Deze visiepijlers worden bestempeld als het macro-niveau, de rode draad voor de verdere uitbouw en exploitatie van de centra van Sport Vlaanderen.



Het macro-niveau weerspiegelt de invalshoeken die een centrum kan hebben. Dit betekent alleszins niet dat elke macropijler aanwezig of evenveel aanwezig moet zijn in elke centrum. Combinaties van verschillende macropijlers zijn steeds mogelijk.

Het best kan het macroniveau voorgesteld worden aan de hand van twee tegenpolen.

Aan de ene kant topsportcentra (Topsport) en de andere kant DOE-centra (Breedtesport). Daartussen als verticale zuilen de innovatiecentra (innovatie), de kenniscentra (data) en de EPI-centra (marketing).



De verschillende macropijlers en de bijhorende mesopijlers kunnen op de volgende manier omschreven worden en zoeken een optimaal evenwicht tussen de economische rentabiliteit en de kerntaken van Sport Vlaanderen.

3.4.3.3 *Macro 1: Topsport – centra.*

Topsport is een complexe materie waar een stabiele en flexibele omgeving hand in hand gaan. Een safehaven voor zowel de topsporter, zijn federatie en zijn coach, maakt het voor de topsporter eenvoudiger en vooral efficiënter om al zijn ontplooiingskansen optimaal te benutten en zijn ambities waar te maken. Centra van Sport Vlaanderen nemen deze rol in de breedst mogelijke zin op. Deze macro conformeert zich naar het referentiekader topsport dat deel zal uitmaken van het Topsportactieplan 4.

Dit macroniveau wordt uitgediept aan de hand van de volgende 5 mesoniveaus:

3.4.3.3.1 *Topsportinfrastructuur.*

Topsportinfrastructuur onderscheidt zich van bovenlokale infrastructuur door een extra programma van eisen. Naast sterk sport-specifieke topinfrastructuur is er eveneens behoefte aan specifieke faciliteiten voor de topsporter, (para)medische begeleider en de coach.

3.4.3.3.2 *Topsportcampus.*

Binnen Vlaanderen wordt geopteerd voor de uitbouw van drie volwaardige topsporttrainingscentra (Gent-Antwerpen-Leuven), waarbij leven, trainen, en studeren gecentraliseerd wordt in één trainingscentrum.

3.4.3.3.3 *Internationaal Topsport ontmoetingscentrum.*

Het topsportcentrum is uitgerust om permanent (dagelijks) contact tussen alle betrokkenen in de topsportwerking binnen en tussen sporttakken te stimuleren (kruisbestuiving).

3.4.3.3.4 *TOP – centrum.*

Trainen, Opleiden en Presteren zijn de beheersmatige tools die nodig zijn om op TOP-niveau te presteren. Dit kan enkel in infrastructuur die hiervoor is aangepast en die zelfs in het beste geval een eventueel thuisvoordeel kan opleveren (snelle baan, windluwe zones, ...). Keuzes worden gemaakt in functie van de noden van de specifieke topsporttak.

3.4.3.3.5 *Expertise en omkadering.*

Een nauwe band met coaches en federaties en de aanwezige infrastructuur zijn noodzakelijk om tot een optimale ondersteuning te komen. Expertise komt eveneens uit de ervaring die een coach opdoet tijdens het oefenen met zijn topsporter. De nodige omkadering moet ter beschikking zijn om deze ervaring zo efficiënt mogelijk om te zetten naar bruikbare expertise.

3.4.3.4 *Macro 2: Innovatie - centra*

Sport en bewegen en alle verschijnselen die dit faciliteren zijn continu onderhevig aan veranderingen, nieuwe inzichten, trends, Om pionier in het Vlaamse sportlandschap te kunnen zijn, maar vooral te blijven, trekken de centra van Sport Vlaanderen op diverse vlakken de innovatieve kaart. Innovatie beperkt zich niet tot het brengen van iets nieuws maar is in vele opzichten een opportuniteit en trendsetter om zaken beter, mooier, sneller, ... te doen.

Dit macroniveau wordt uitgediept aan de hand van de volgende 5 mesoniveaus:

3.4.3.4.1 *Trends.*

Sport Vlaanderen heeft de opdracht om niet alleen trends te detecteren maar ook om deze te exploreren en een platform te geven binnen de eigen centra. Enkel op deze manier houden we de vinger aan de pols. Zo kan het aanbod binnen de exploitatie een innovatief karakter vertonen door trends een platform te bieden via gebruikersuren.

3.4.3.4.2 Technologie.

Technologie heeft vele gezichten. Infrastructureel kan technologie zich focussen op de hardware en het infrastructurele, maar evengoed kan zij de rol opnemen binnen de exploitatie. Hier kan de focus dan weer liggen op enerzijds de sporter zelf of anderzijds op de manier waarop een sportinfrastructuur zo optimaal mogelijk wordt uitgebaat. Samenwerking met diverse innovatieve bedrijven is hier de sleutel.

3.4.3.4.3 Pop-up incubator.

Sport Vlaanderen als organisatie die een proces realiseert om de versnelde groei van hoogwaardige starters naar succesvolle ondernemingen mogelijk te maken. Ze doet dit door de inzet van een geïntegreerd pakket diensten zoals ruimte, dienstverlening, coaching, netwerk, kapitaal, ... Binnen de bedrijfs wereld wordt hier snel de link gemaakt met een SportBryo-project.

3.4.3.4.4 Flankerende samenwerking

Sport is een beleidsveld dat verschillende raakvlakken heeft met andere beleidsvelden of -domeinen zoals Cultuur, Onderwijs, Gezondheid, Welzijn, ... De tijd dat sport op zich staat is al lang voorbijgestreefd. Transversale samenwerkingsvormen komen tot uiting binnen de centra van Sport Vlaanderen.

3.4.3.4.5 Experimenteel.

Sport Vlaanderen zet in op experimentele proeftuinen die hun ankerplaats binnen de centra hebben. Deze centra geven de mogelijkheid om ideeën te ontwikkelen en uit te werken.

3.4.3.5 Macro 3: Kennis - centra

Bouw, exploitatie en beheer van sportinfrastructuur herbergen een schat aan informatie. Deze informatie laat Sport Vlaanderen toe om uit eerste hand beleidsrelevante informatie te destilleren. Deze info is de basis en toetsingssteen van het Vlaamse sportbeleid en kan een rechtstreekse bench zijn met het sportbeleid bij gemeenten, clubs en federaties.

Dit macroniveau wordt uitgediept aan de hand van de volgende 5 mesoniveaus:

3.4.3.5.1 Hardware.

Een gebouw en haar onroerende goederen omvatten een schat aan informatie. Centra van Sport Vlaanderen hebben een voorbeeldfunctie in de bouw en de inzet van (IT)-technische installaties. Dit heeft onder andere te maken met de keuze van materialen maar ook met inplanting. Dit hangt eveneens vast aan de beschikbaarheid van een masterplan en bijhorende mogelijkheden. Binnen verschillende types sportinfrastructuur heeft Sport Vlaanderen de ambitie om als kijk-infrastructuur de norm te zetten. Ecologisch heeft ook Vlaanderen een voorbeeldfunctie te vervullen. Dit uit zich oa. ook in de bouw van en/of renovatie van centra van Sport Vlaanderen.

3.4.3.5.2 Software.

Exploitatie van de centra is naast de hardware de bepalende factor om tot een life-cycle-cost te kunnen komen: inzet van personeel, opvolgen van inkomsten, juist promotie voeren, sterk resultaatgericht management, ... Ook moet worden ingezet op klantgerichtheid door oa. performante (reserverings)software, betalingsmodule, ... De centra van Sport Vlaanderen willen ook hier het voorbeeld geven binnen de sector.

3.4.3.5.3 Data – management.

De “Meten is Weten”-gedachte geeft een objectief bijsturingsinstrument om tot een optimale exploitatie over te gaan. De voortdurende set van data welke gegenereerd wordt dient ervoor te zorgen dat via welbepaalde KPI's (kritische presatie-indicatoren) beheerd en geëvalueerd kan worden.

3.4.3.5.4 Open data.

Open Data of “Sharing” werkt in twee richtingen: de aanreikende richting en de ontvangende richting. Een selectie van data zal ter beschikking worden gesteld. Daarnaast zullen ook partners gezocht worden om vergelijkbare data te ontvangen zodat een goede benchmark ervoor kan zorgen de lat op de juiste hoogte te leggen.

3.4.3.5.5 Academisch.

Ervaring opdoen is belangrijk. Ervaring wetenschappelijk toetsen is sterker. Een academisch partnership is een win-winsituatie waar datasets op een continue basis kunnen uitgewisseld worden maar tevens de wetenschappelijke onderbouwing als instrument tot kwaliteitsvolle bijsturing kan gebruikt worden.

3.4.3.6 Macro 4: DOE – centra (doen sporten, ontdekkend sporten en ervaren sporten).

De centra van Sport van Vlaanderen zijn geschikte locaties om een zo breed mogelijk publiek aan te spreken en hen uiteindelijk de weg te laten vinden naar lifetime-sportbeoefening. Door hun divers aanbod en mogelijkheden vormen ze een ontmoetingsplek waar elk jaar, miljoenen sportmomenten worden gecreëerd en beleefd.

Dit macroniveau wordt uitgediept aan de hand van de volgende 5 mesoniveaus:

3.4.3.6.1 Thuishaven voor kwaliteitsvol sporten van A-Z.

De centra van Sport Vlaanderen zijn ondertussen uitgebouwd tot een begrip waar we verschillende doelgroepen doen sporten, waar verschillende doelgroepen kunnen proeven en nieuwe sporten kunnen ontdekken en waar ze ervaring opdoen zowel in een bepaalde sporttak als binnen een bepaalde sporttak op een bepaald niveau. Deze sportmomenten gebeuren steeds in een kwalitatieve context met professionele begeleiding, goede infrastructuur, pedagogisch verantwoord en op een veilige manier.

3.4.3.6.2 Sportieve inclusie.

Het is de missie van Sport Vlaanderen om zoveel mogelijk Vlamingen aan het sporten te krijgen. Sport Vlaanderen staat in voor een proactief beleid zonder drempels waar doelgroepen en/of kansengroepen de mogelijkheid krijgen om aan sport en beweging te kunnen doen. De centra van Sport Vlaanderen zijn hiervoor uiterst geschikt om in een aanbod op maat te voorzien. Dit vergt evenwel een beleid in nauw overleg en samenwerking met andere partners (bv. Agentschap Toegankelijk Vlaanderen, Agentschap Integratie en Inburgering, Steunpunt Vakantieparticipatie, enz.). Om drempelverlagend te zijn wordt ook hier ingezet op integrale toegankelijkheid, sociale tarifiering, flexibele openingsuren, ...

3.4.3.6.3 Opleiding. Kwaliteit van sporten begint bij goed opgeleide begeleiders.

De centra van Sport Vlaanderen zijn al jaren de thuisbasis van verschillende sport- en VTS-cursussen.

3.4.3.6.4 Lichte en open sportinfrastructuur.

Sportinfrastructuur in de buurt zet aan tot sporten. Ook de centra van Sport Vlaanderen moeten open sportcentra zijn die uitnodigen tot licht en andersgeorganiseerde sporten.

3.4.3.6.5 Gezond en Ethisch bewegen.

Sporters verdienen het om hun sport te kunnen beoefenen op een aangename en gezonde manier én in een veilige omgeving. Sport Vlaanderen heeft eveneens de belangrijke en uitdagende taak om een ethisch sportklimaat te creëren en te behouden. Gezond en ethisch sporten zijn binnen de centra en de activiteiten van Sport Vlaanderen structureel ingebed als een permanente zorg (o.m. integriteit, gelijke kansen, fair play, kinderrechten). Door oa. in te zetten op gezonde voeding binnen de centra van Sport Vlaanderen draagt zij bij tot een gezondere levensstijl.

3.4.3.7 Macro 5: EPI – centra.(evenementieel, promotie en marketing, internationale uitstraling)

De geografische spreiding van de centra van Sport Vlaanderen maakt van hen sportieve vlaggenscheppen van het Vlaams sportbeleid in Vlaanderen. Daarnaast vervullen ze ook de taak van sportieve antennes en zenders van het sportbeleid.

Dit macroniveau wordt uitgediept aan de hand van de volgende 5 mesoniveaus:

3.4.3.7.1 High Performance.

De centra van Sport Vlaanderen zijn een uitstekende plaats om topsportevenementen te organiseren. Sportend Vlaanderen wordt hiermee internationaal op kaart gezet. Hier ligt meer de focus op kijksport waar naambranding een doel is via maximale visibiliteit.

3.4.3.7.2 Massa.

De centra van Sport Vlaanderen staan open voor doe-evenementen waar particulieren aan kunnen deelnemen. Daarnaast zijn de centra ook regelmatig thuishaven voor jeugdsportevenementen. Zich kunnen meten met elkaar in een professionele omgeving tilt de jeugdige sporter op een hoger niveau.

3.4.3.7.3 Sportzender.

Door zijn Vlaamse spreiding hebben de centra van Sport Vlaanderen een optimaal bereik om het Vlaamse sportbeleid proactief te promoten en te stimuleren bij de Vlaamse bevolking. Door de aanwezigheid van de promotiediensten binnen de centra zijn alle kanalen aanwezig om via moderne sportmarketing de Vlaamse sportboodschap uit te zenden.

3.4.3.7.4 Sportantenne.

Door zijn Vlaamse spreiding zijn de centra van Sport Vlaanderen zeer toegankelijk en fungeren ze als voelsprietten van het sportlandschap waar sporters hun ideeën, suggesties, reflecties makkelijk kwijt kunnen. Ook hier spelen de aanwezige promotiediensten een belangrijke rol.

3.4.3.7.5 Sportwegwijzer.

Door hun ligging zijn de centra van Sport Vlaanderen een voortdurende stimulans en reclamepaneel voor Sportend Vlaanderen. Vele centra liggen uiterst strategisch om via directe communicatie (panelen, affichage, ...) de verschillende Vlaamse sportcampagnes eenvoudig bij een groot publiek te brengen.

3.4.3.8 Micro niveau

Het operationele niveau is het microniveau: dit niveau concretiseert in diverse acties en bevat indicatoren zodat opvolging van de centra ook meetbaar en opvolgbaar is. Dit microniveau uit zich in een dashboard met acties, monitoring en gelinkt aan een welbepaalde meso-output.

4 Plan van aanpak

Per centrum zal er een evaluatie gemaakt worden volgens onderliggend schema.

Drie fasen zijn voorzien in deze methodologie.

4.1 Fase 1: Noodwendigheid

Allereerst wordt voor elk centrum getoetst of dit door Vlaanderen moet uitgebaat worden. Deze toetsing gebeurt op de vier prioritaire functies en op de mate waarin het centrum kan evolueren tot een centre of excellence zoals hierboven, beschreven.

Vanuit een AS-IS-scenario zal hier een TO-BE-scenario worden voorgesteld.

4.2 Fase 2: macro-meso-micro

Waar staat een centrum op dit moment in zijn weg naar excellence? Waar zijn de gebreken en op welke manier kan dit geredieerd worden?

Een inhoudelijke screening vanuit dezelfde AS IS naar TO BE wordt hier opgemaakt. De focus ligt hier op de vijf pijlers

4.3 Fase 3: Centre of Excellence

Een voorstel over alle bestaande centra van Sport Vlaanderen met de ambities, de kostprijs en de vooropgestelde timing wordt overgemaakt aan de minister.

