



# VOORBIJ DE IDEOLOGIE DURVEN KIJKEN

## Het beheer op afstand zetten of juist niet?

Door **Jeroen Kuypers**

**Tilburg werd vorig jaar uitgeroepen tot Sportgemeente van het Jaar. De bekroning gold vooral voor de prestaties van het Sportbedrijf. Volgens Rick van Wandelen, hoofd van het Sportbedrijf bij de gemeente Tilburg, is het Sportbedrijf er mede in geslaagd het aanbod zo goed op peil te houden omdat er steeds kritisch wordt gekeken naar de voor- en nadelen van het op afstand zetten van het beheer. Privatisering is geen geloofsartikel maar evenmin een schrikbeeld. Net zoals de toezichthoudende ambtenaar een even belangrijke taak heeft binnen het apparaat als de ondernemende ambtenaar.**

**T**ilburg heeft drie plekken waar sportaccommodaties zijn geconcentreerd: Stappegoor met T-Kwadraat (de Ireen Wüst ijsbaan en het IJssportcentrum voor de Tilburg Trappers), Sportcomplex Drieburcht en Sportcentrum Reeshof. Het T-Kwadraat ligt in het zuiden, dicht bij de universiteit, het ROC en de Fontys hogeschool. De Reeshof is in het westen van de stad gesitueerd. Deze in de jaren negentig gebouwde wijk is inmiddels uitgegroeid tot een ware Vinexlocatie met tienduizenden inwoners. De Drieburcht bevindt zich – weinig verrassend – in het noorden van de Brabantse universiteitsstad. Ook elders in de gemeente zijn sporthallen en sportvelden gebouwd en aangelegd, maar klein-

schaliger en zonder de regionale functie die met name het T-Kwadraat ook heeft. Alles bij elkaar een indrukwekkend geheel aan accommodaties dat het Sportbedrijf met een driehonderdtal medewerkers dagelijks beheert. Hoeveel daarvan is sinds het eind van de jaren negentig, toen de privatisering in de sport zijn opgang begon te doen, uitbesteed aan marktpartijen?

### TERUG IN EIGEN BEHEER

“Onderdelen als de horeca, de schoonmaak en de fitness hebben we uitbesteed, vooral omdat dit werelden op zich zijn waarin marktpartijen beter thuis zijn, maar over het algemeen doen we nog heel veel zelf”, zegt Rick van Wandelen, die het Sportbedrijf sinds 2012 leidt. “Som-

mige activiteiten hebben we een tijdlang uitbesteed en toen weer in eigen beheer genomen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de schaatslessen. Toen een externe partij dat deed, namen er weinig mensen les en kwamen er vervolgens te weinig van hen in onze ijsbaan schaatsen. Het rendement was dus te gering. Daarop hebben we de lessen anders georganiseerd, voor groepen en in samenwerking met de schaatsvereniging, en dat leidde wél tot een grotere toeloop aan schaatsers.”

### ANDERSOM DENKEN

Een dergelijke beslissing nemen is makkelijker gezegd dan gedaan. “Omdat privatiseren altijd de logische stap lijkt. Dan krijg je opmerkingen als: ‘Die zwemlessen,





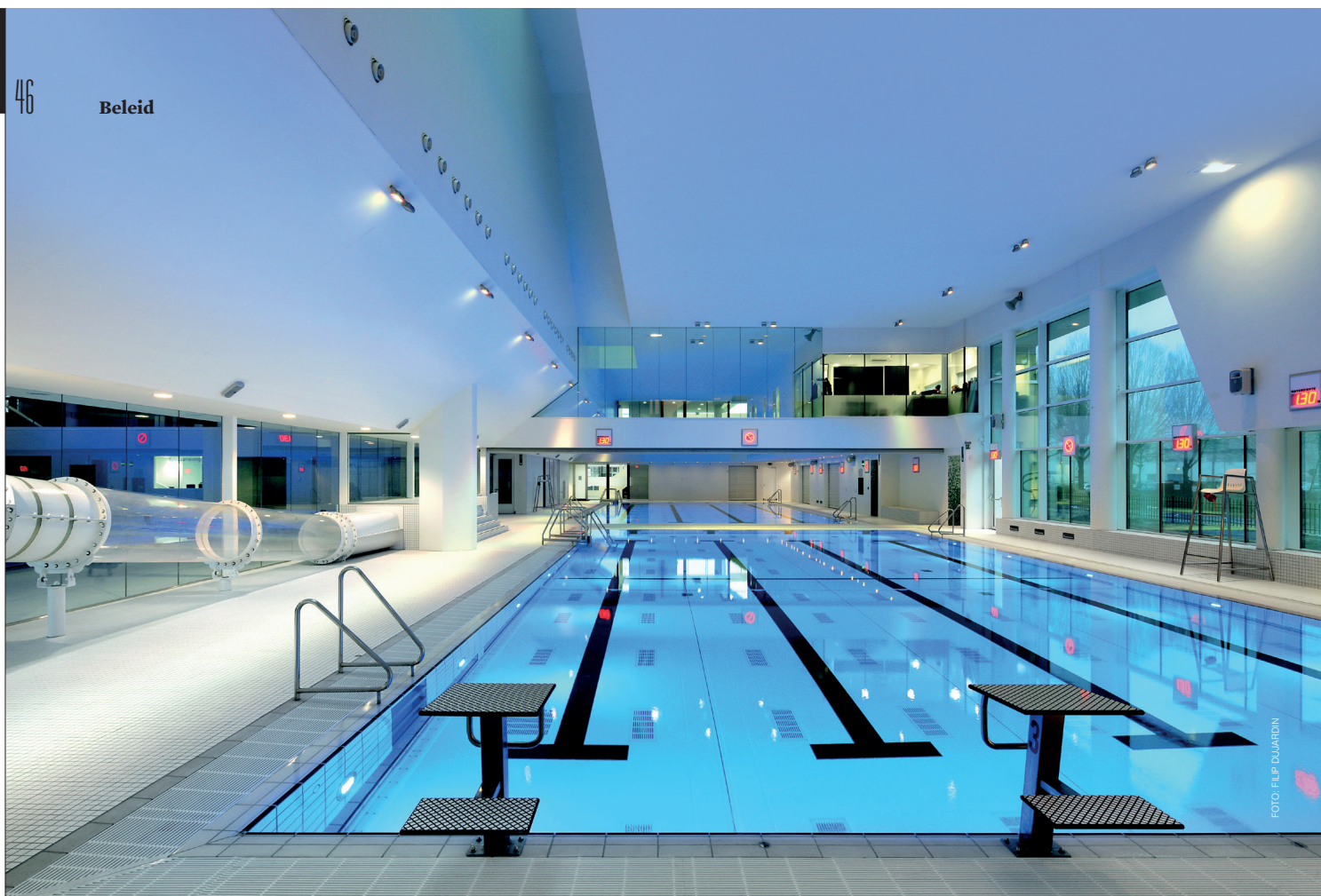


FOTO: FILIP DUJARDIN

waarom moeten wij dat organiseren? Kan een ander dat niet beter en goedkoper? Is dat wel onze kerntaak? Maar privatiseren is niet zaligmakend. Wij hebben geleerd

wij ons niet of nauwelijks nog mee hoeven te bemoeien. Dat geldt bijvoorbeeld voor die in het hockey. Deze clubs beschikken over zoveel bestuurlijke expertise dat ze

“

WIJ HEBBEN GELEERD NAAR HET RENDEMENT VAN HET UITBESTEDEN OP LANGE TERMIJN TE KIJKEN”

naar het rendement van het uitbesteden op lange termijn te kijken. Dat bepaalt welke beslissing we nemen. Je moet die ideologische component uit de overweging halen, andersom durven denken of misschien beter gezegd 'terugdenken', en een beslissing tot op afstand zetten teruggedraaien als ze bijeffecten blijkt te produceren waarop niemand zit te wachten.”

### GEFASEERD OP AFSTAND

Rick van Wandelen is er ook van overtuigd dat je beheer gefaseerd op afstand kunt zetten. “Er zijn in Tilburg verenigingen waar

nagenoeg professioneel geleid worden. In andere sporten is er dan weer juist veel behoefte aan ondersteuning door het Sportbedrijf, bijvoorbeeld vanwege nieuwe ontwikkelingen. We zijn nu bijvoorbeeld bezig met een heroriëntatie van de voetbalaccommodaties. Dat moet tot schaalvergroting leiden en dat zal mogelijk ook tot fusies van een aantal clubs leiden. Met slechts enkele honderden leden zijn sommige echt te klein om zelfstandig te kunnen blijven bestaan. Maar zo'n fusie gaat natuurlijk gepaard met veel heftige emoties, dus die moet je nauwgezet begeleiden, ook daarna.”

### EEN DEEL VAN HET JAAR LEEG

Privatiseren betekent bovendien niet noodzakelijk dat de gemeente zorgenvrij is. Dat ontdekte het Sportbedrijf toen de vestiging van Fitnessbedrijf Ooms in Drieburcht begin februari failliet ging. Ooms zat er pas een jaar, maar kon volgens eigen zeggen de exploitatie op de dure locatie niet rond krijgen. Nog geen week later nam concurrent Basic Fit de vestiging met zeventig medewerkers en bijna vijfendertighonderd sporters over, maar het is en blijft de vraag of de gemeente de ruim vier ton aan misgelopen huurgelden ooit zal terugzien. “We worden indirect getroffen door de crisis die ook niet aan private sportaanbieders voorbijgaat. In de fitnesswereld vechten grote ketens om de gunst van kostenbewuste sporters, en dat leidt tot een soort supermarktoorlog. En leegstand is natuurlijk toch al een probleem voor beheerders van sportaccommodaties.”

“Buitenstaanders zien een accommodatie als een ijsbaan een groot deel van het jaar leeg staan en komen heel snel met suggesties om die ruimte winstgevend te verhuren.

Dan hadden we jaren geleden aanzienlijke investeringen moeten doen, onder meer in extra stroomgroepen, om die activiteiten technisch en juridisch überhaupt mogelijk te maken. Om die bedragen terug te verdienen zou je eigenlijk zulke hoge huurgelden moeten hanteren dat je potentiële huurders waarschijnlijk weer afschrikt. En wat is het gevolg van al die overlast op parkeerterreinen voor de reguliere sporters die van een complex als T-Kwadraat gebruikt maken? Dit is economisch nog altijd een lastige tijd, waarin ook horecaondernemers het moeilijk hebben. Dat zou ook voor ons gelden als we horeca-activiteiten zouden ontplooiën. Wie een ijsbaan bouwt moet accepteren dat zo'n accommodatie een paar maanden van het jaar een regionale functie vervult en in de zomer gewoon dicht gaat. Punt."

### ONKREUKBAAR EN ONORTHODOX

Het mogelijk mislopen van een aanzienlijk bedrag aan huurgelden vergroot het tekort van enkele honderdduizenden euro's dat het Sportbedrijf elk jaar op de afrekening laat zien. Een sluitende exploitatie is niet mogelijk, tenminste niet zolang de gemeente een hoogwaardig sportaanbod wil houden en een stevige sportdeelname van de bevolking mogelijk maken. "Gelukkig heeft de Tilburgse politiek uitgesproken ambities als het op het sportbeleid aankomt. Die zijn onder meer helder geformuleerd in de nota 'Sport op Orde', zegt Rick van Wandelen. "Sport is een belangrijk instrument voor andere beleidsterreinen, zoals gezondheid, jeugd, onderwijs. Daarom is dat structurele tekort een geaccepteerd feit voor de politieke partijen, van links tot rechts. Ik heb de laatste jaren zelf kunnen constateren hoe essentieel het werk van onze buurtsportcoaches is voor de sociale cohesie in de achterstandswijken. Ik heb enorm veel bewondering voor wat ze daar presteren en beschouw hun werk echt als een vak apart. Ze moeten ondernemend en zelfstandig zijn, en het ene na het andere initiatief ontplooiën. Maar tegelijk moeten

## “ DAT STRUCTURELE TEKORT IS EEN GEACCEPTEERD FEIT VOOR DE POLITIEKE PARTIJEN, VAN LINKS TOT RECHTS ”

ze zich gedragen als een ambtenaar, en staan ze elke dag in de publieke schijnwerpers. Die combinatie van eigenschappen – dat is me even een uitdaging. Dat is niet voor iedereen weggelegd."

### PAS IN TWEEDE INSTANTIE GEMEENTEAMBTENAAR

Het personeel van het Sportbedrijf bestaat ook uit een tachtigtal stagiaires, deels afkomstig van de sportopleidingen die in de stad zelf gegeven worden, en uit buurtsportcoaches en verenigingsondersteuners. "Omdat die jongens en meisjes zo sterk in hun rol groeien heb ik zo mogelijk nóg meer bewondering voor hun prestaties. Zo'n buurtsportcoach is natuurlijk een heel ander soort medewerker dan een technicus in een zwembad of een administratief medewerker op het Sportpunt, maar voor het succes van een bedrijf als

dit heb je alle types even hard nodig. In de privatiseringsdiscussie wordt nogal eens gewezen op de noodzaak dat ambtenaren ondernemender moeten zijn, en het is waar dat je tegenwoordig niet meer zonder zulke medewerkers kunt. Wij hebben hier dan ook mensen rondlopen die ervaring hebben opgedaan in het bedrijfsleven en die bedrijfseconomisch kunnen denken. Pas in tweede instantie zijn ze gemeenteamtenaar. Anderen zijn juist echter opgegroeid in een ambtelijk apparaat en gepokt en gemazeld in de omgang met de leden van een gemeenteraad en een college."

"Wanneer het Sportbedrijf alleen maar uit ondernemende mensen bestond, zouden we dat contact met de wereld van de politiek en het bestuur geleidelijk verliezen en fouten gaan maken. Ik ben ervan overtuigd dat ons succes voor een belangrijk deel



afhngt van de evenwichtige samenstelling van ons personeelsbestand waarin beide types voldoende aan bod komen. Ik zie het aan mezelf. Ik was hiervoor belast met de communicatie en meer ervaren in het ambtelijke dan het ondernemende, maar toen ik hoofd van het Sportbedrijf werd ben ik geleidelijk aan meer bedrijfs-economisch gaan denken. Je ontwikkelt je voortdurend, als persoon maar ook als organisatie. Het enige wat we alle driehonderd gemeen hebben, en dat als een rode draad door al ons denken en handelen loopt, is een groot hart voor de sport.”

### DRIE GEBIEDEN

Het Sportbedrijf heeft Tilburg in drie gebieden verdeeld. Begrijpelijkerwijs komen die overeen met de drie grote concentraties van sportcomplexen, namelijk Stappegoor/T-Kwadraat, Drieburcht en Reeshof. In totaal zijn er drie managers voor deze gebieden aangesteld, die zich ‘overall’ met hun gebied bezighouden. Daarnaast zijn er allerlei specifieke taken bij het team ondersteuning. Er is bijvoorbeeld een medewerker die dagelijks niets anders doet dan het managen van de tientallen stagiaires die het Sportbedrijf tewerkstelt. Elk gebied heeft zijn eigen uitdagingen voor het management. De Drieburcht mag dan relatief nieuw zijn, een bankroet zoals dat van Fitnessbedrijf Ooms stelt de gemeente ineens voor problemen die je niet verwacht voor een jong complex en die meteen een schaduw werpen op de balans. De Reeshof heeft weer te weinig voorzieningen voor een gebied van een dergelijke omvang. “Wat je daar ziet is dat de kinderen waarop het voorzieningenniveau oorspronkelijk is gebaseerd, inmiddels jongeren zijn geworden en dat er dus behoefte is gekomen aan een ander aanbod voor deze groep”, aldus Van Wandelen. “Dat vereist nieuwe initiatieven van ons om aan de



“  
TILBURG IS NIET WARS VAN INTER-  
GEMEENTELIJKE SAMENWERKINGS-  
VERBANDEN MET VERENIGINGEN EN  
SPORTONDERNEMERS”

veranderde vraag naar sportvoorzieningen te voldoen. Die bieden we dan ook. Een goed voorbeeld van de noodzaak ondernemend te kunnen denken en handelen.”

### EIGENZINNIG EN KRACHTIGE REGIE

De jury die Tilburg bekroonde tot Sportgemeente van het Jaar prees onder meer het aanbod van de stad, de verwevenheid van het sportbeleid met andere beleidsterreinen (vooral het onderwijs) en de eigenzinnige manier waarop Tilburg invulling geeft aan de krachtige regierol die daarbij vereist is. Tilburg is niet wars van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met verenigingen en sportondernemers. Tilburg is volgens de jury een voorbeeld hoe sport kan overleven in een tijd van bezuinigingen. Die zo geprezen eigenzinnigheid is dus vooral de ondogmatische manier waarop

het management van het Sportbedrijf met het op afstand zetten van het beheer omgaat. In plaats van privatisering als een uitdaging te zien waarop je volledig moet ingaan of die je compleet moet weerstaan, ziet Tilburg uitbesteden zuiver als middel, als een mogelijkheid om gewenst rendement te behalen, financieel of maatschappelijk. Dat middel kan deels worden ingezet en deels of geheel worden teruggedraaid, afhankelijk van het resultaat en niet van de ideologische wenselijkheid.