



Realisatie van multifunctionele accommodatie

Bij het realiseren van een multifunctionele accommodatie is de effectieve betrokkenheid van de toekomstige gebruikers, de lokale sport- en beweegaanbieders, van essentieel belang. Het ontbreken ervan in één of meer fasen in het realisatieproces kan leiden tot grote problemen: van wantrouwen en onvrede onder gebruikers tot leegstand en een financieel debacle. Hoe gebruikers effectief kunnen aanhaken bij het realisatieproces, liet het Ministerie van VWS onderzoeken door Tien organisatieadvies en OLCO advies & management.

Tekst: **Ijdo Groot**

De gemeentelijke belangstelling voor multifunctionele accommodaties (MFA's) met een sport- en beweegaanbod neemt toe. Een MFA kan namelijk een oplossing bieden bij schaarste van beschikbare ruimte in de stad of voor het in stand houden van voorzieningen bij krimpgemeenten. Ook kan de samenwerking tussen verschillende sportaanbieders en verschillende sectoren op één locatie bijdragen aan de maatschappelijke vraagstukken die heden ten dage op de sport afkomen. Veel gemeenten beschikken echter niet over de juiste instrumenten om een effectief gebruik van die accommodatie te bereiken. Een ander veelvoorkomend probleem is dat sportaanbieders de expertise ontberen om tijdig en op het gewenste niveau mee te praten over ontwerp vragen en de invloed daarvan te kunnen inschatten op het praktisch gebruik en de huur. Reden voor het Ministerie van VWS om te laten onderzoeken hoe en met welke instrumenten de belanghebbenden kunnen worden ondersteund bij het realiseren en exploiteren van een MFA.

Integraal

Van essentieel belang voor een succesvol beweegaanbod is een effectieve betrokkenheid van de sportaanbieders bij de realisatie en exploitatie van de accommodatie. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor het sport- en beweegaanbod: alleen wanneer dit aanbod goed aansluit op de behoeften van de buurt, stad of regio draagt de MFA bij aan de gewenste doelen. Van belang is tevens de bereidheid van de sportaanbieders om samen te werken met de andere gebruikers van de accommodatie. "Vanwege deze belangen wilde het Ministerie van VWS inzicht krijgen in de kritische succesfactoren bij het betrekken van sport- en beweegaanbieders bij de verschillende fasen van het realisatieproces, alsook in de handvatten die men daarvoor nodig heeft", zegt Paul Louwerse van Tien organisatieadvies. "Ons onderzoek richtte zich op de verschillende posities en rollen van belanghebbenden in de fasen van het realisatieproces:

respectievelijk de onderzoeks-, plan-, realisatie- en gebruiksfase."

Nieuw hierbij is dat het hele proces integraal is onderzocht en de samenhang tussen de verschillende fasen is bekeken. Hieruit zijn tien succesfactoren en vijf

"Een klassieke fout maakt de gemeente die toekomstige gebruikers weinig betreft bij het ontwerpproces"

potentiële risico's naar voren gekomen. "Met dit onderzoeksresultaat geven we zowel sportaanbieders als gemeenten een instrument in handen dat een goed zicht geeft op het hele realisatieproces en de verschillende posities die partijen in dit proces innemen. De gemeente kan mede op basis hiervan bepalen welke ondersteuning en maatregelen nodig zijn om de belanghebbenden hun rol het meest effectief te laten vervullen."

Inbreng

Al in de onderzoeksfase dienen afspraken te worden gemaakt over de rol van onder meer de initiatiefnemer, de hoofdgebruiker, de kleine huurder en de exploitant-beheerder. Bij elke partij kan worden aangegeven bij welke fasen zij zal worden betrokken. "Een klassieke fout maakt de gemeente die de wensen van de toekomstige gebruikers inventariseert, maar hen verder niet betreft bij het ontwerpproces", waarschuwt Louwerse. "Voor de gebruikers is het dan onduidelijk of zij nog iets te zeggen hebben over het ontwerp en hoe invloedrijk hun

inbreng is. In verschillende onderzochte cases dacht de sportaanbieder dat hij veel invloed kon uitoefenen op het ontwerp, terwijl diens wensen in feite alleen werden meegenomen wanneer die overeenkwamen of complementair waren aan die van de hoofdgebruiker – meestal een onderwijsinstelling. Dit ondermijnde het vertrouwen van de gebruikers in het proces en de wijze waarop hun belangen werden meegewogen in het ontwerp. Verschillende gebruikers zijn hierdoor nog steeds ontevreden over het eindproduct."

Niveau

Ook het niveau van de inbreng dient van tevoren te worden vastgelegd. Zo zullen de wensen van de hoofdgebruiker voor moeten gaan op die van kleine huurders. "Wijs de partij of partijen aan die in de gebruiksfase de voornaamste rol spelen in de exploitatie van de MFA", suggereert Marieke Pool-

Paul Louwerse



man, naast Paul Louwerse samensteller van het onderzoeksrapport. “Door dit vast te leggen, kunnen in de gebruiksfase irritaties worden voorkomen van bijvoorbeeld de hoofdgebruiker, als blijkt dat de gemeente beter naar de wensen van een kleine huurder heeft geluisterd. Dit kan gebeuren als de kleine huurder goede contacten heeft met de gemeente, of een uitstekende expertise, terwijl de hoofdgebruiker deze contacten of expertise ontbeert. Het is daarom verstandig tijdig de rol en bijbehorende verantwoordelijkheden alsook de verwachtingen en wensen van gebruikers helder en transparant te maken. Betrek vervolgens van meet af aan iedereen bij het realisatieproces, passend bij hun positie als initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder. Zo kunnen al tijdens dit proces compromissen worden geaccepteerd en voorkom je irritaties achteraf.”

Expertise

Het is aan de gemeente te inventariseren welke inbreng van de gebruikers kan worden gevraagd, en of hiervoor aanvullende expertise nodig is. Uit het onderzoek blijkt dat bijna alle sportaanbieders die betrokken waren bij de ontwikkeling van grotere projecten vonden dat zij, als vrijwilligersor-

ganisatie, niet beschikten over de kennis en de middelen om een gelijkwaardige partij te zijn in de onderhandelingen over het ontwerp. “Zij voelden zich niet opgewassen tegen de andere, professionele, partijen”, constateert Louwerse. “Met als gevolg dat in diverse cases sportaanbieders zich niet konden vinden in het eindresultaat.”

In een aantal cases was onvoldoende expertise aanwezig om de financiële gevolgen in te schatten van het gewenste voorzieningenniveau. “Als de wensen met betrekking tot een hoger voorzieningenniveau worden gehonoreerd, zullen doorgaans de huurtarieven stijgen. De sportaanbieder

“In diverse cases konden sportaanbieders zich niet vinden in het eindresultaat”

zal vooraf moeten berekenen of die kosten op te brengen zijn en wat de financiële gevolgen zullen zijn voor zijn vereniging. Is hiervoor de expertise niet aanwezig, dan zal een externe deskundige moeten worden ingezet. Een MFA zal pas succesvol zijn als de financiële draagkracht van de sportaanbieder aansluit bij de kosten van het gebruik.”

Vooruit kijken

Ook ontbreekt nogal eens het inzicht in het toekomstige – gedeelde – praktische gebruik van de MFA. Louwerse: “Weinigen kijken vooruit naar de gebruiksfase van de MFA. Zij kunnen dan ook niet een wensenlijst opstellen



Mark Westra

die te maken heeft met het toekomstige gebruik. Bijvoorbeeld: Moeten in een zwembad de ouders de gelegenheid hebben om hun kinderen te helpen uit- en aankleden? Wat betekent het voor de hygiëne van de accommodatie als ouders mee het kleedhok ingaan? Welke voorzieningen moeten hiervoor worden getroffen? Enzovoort. Het is beter al tijdens het ontwerpproces oplossingen voor het gebruik te bedenken. Aanpassingen achteraf zijn vaak constructief lastig en kosten daardoor meer.” Eveneens belangrijk is het inventariseren van de wensen van de partij die verantwoordelijk wordt voor de exploitatie van de accommodatie. “Door de beoogde exploitant al in de planvormingsfase te consulteren, kan het ontwerp worden ontwikkeld ten gunste van de financiële exploitatie”, meent Mark Westra, samensteller van het onderzoeksrapport namens OLCO. “Bovendien is het van belang de toekomstige beheerder in de planvormingsfase te laten aangeven welke afspraken moeten worden gemaakt over het gebruik. Voorbeeld van zo’n afspraak is de wijze waarop gebruikers kunnen beschikken over gemeenschappelijke ruimten zoals de horeca, de entree van de accommodatie of vergader- en spreekruimten.”



Realistisch

Volgens Poolman is het voor de initiatiefnemer zaak realistische doelen op te stellen. “De bereidheid tot samenwerking en compromissen van vrijwilligers wordt soms te hoog ingeschat. In de onderzoeksfase zal de initiatiefnemer realistisch moeten kijken of de benodigde synergie tussen potentiële gebruikers er wel is. Is die er niet, stop dan met de realisatie van een MFA. Zonder synergie en samenwerking zullen de gebruikers niet bereid zijn compromissen te sluiten. Ze willen niet afzien van hun wensen ten behoeve van de voortgang of de kosten van de accommodatie.”

Realistisch is tevens alle beslissingen die tijdens het realisatieproces worden genomen zorgvuldig te toetsen aan de uitgangspunten en doelen. “De initiatiefnemer of projectleider zal regelmatig moeten checken of het proces nog op de gewenste koers zit. In verschillende cases kwam naar voren dat de gebouwde accommodatie niet meer paste bij de oorspronkelijke uitgangspunten. Zo werd in één van de onderzochte cases een MFA gerealiseerd vooruitlopend op een nieuwbouwwijk die er omheen zou verrijzen. Door de veranderende woningmarkt kwam de wijk er uiteindelijk niet. De nieuwe MFA staat nu voor een deel leeg en wordt niet optimaal gebruikt. Een financieel debacle dat wellicht voorkomen had kunnen worden als tijdens het ontwikkelproces

het ontwerp vaker aan de uitgangspunten getoetst was.”

Lintje

Na het doorknippen van het lintje bij de opening is de gemeente nog niet van haar verantwoordelijkheid voor de MFA af. In meerdere cases echter waren tussen exploitant en gemeente geen goede afspraken gemaakt over de exploitatie en de invulling van het gemeentelijk sportbeleid. “Bij de overgang naar de gebruiksfase wisselden de oorspronkelijke rollen van de betrokkenen”, zag Westra. “De gemeente had haar rol bepaald tot financier en initiatiefnemer: de exploitatie had ze op afstand gezet. Hierdoor zat de gemeentelijke beleidsmaker wel aan de onderhandelingsstafel tijdens de onderzoeksfase, maar kreeg hij in de gebruiksfase geen instrumenten in handen om de uitvoering van de

“De exploitatie op afstand zetten houdt in dat je goede afspraken moet maken”

gemeentelijke beleidsdoelen te controleren en eventueel bij te sturen. De exploitatie op afstand zetten houdt in dat je goede afspraken moet maken met de exploitant. Onder andere over beider posities en borging van de prestaties.”

In het onderzoeksrapport is een overzicht opgenomen van instrumenten die in de verschillende fasen van het realisatieproces van MFA's kunnen worden ingezet. De toepasbaarheid van de instrumenten is hierbij gekoppeld aan de verschillende posities die de sportaanbieders in het realisatieproces kunnen innemen. Het Ministerie van VWS buigt zich momenteel over de, in het onderzoek aangegeven, ontbrekende instrumentaria. 



Marieke Poolman



Sport & Accommodatie



Verder lezen...

Op het Visie & Beleidsplein op www.sportengemeenten.nl kunt u de volgende documenten downloaden:

‘Olco en Tienorganisatieadvies (2015). Eindrapport onderzoek sport en multifunctionele accommodaties’ bij *Accommodatiebeleid, accommodatiebeleid*

‘Olco en Tienorganisatieadvies (2015). Factsheets per case, bijlage bij eindrapport onderzoek sport en multifunctionele accommodaties’ bij *Accommodatiebeleid, accommodatiebeleid*

‘TNO (2012). Notitie multifunctionele sportaccommodaties: kennis en innovatiebehoefte in opdrachtgeverschap en realisatie van maatschappelijke doelen’ bij *Accommodatiebeleid, accommodatiebeleid*