

# Optimalisering van de bezetting van sportaccommodaties

*Door Hugo van der Poel, Mulier Instituut*

Gemeenten ontkomen niet aan bezuinigingen op hun sportbeleid (Hoekman en van der Bol 2014). Aangezien bij de meeste gemeenten 80 tot 90% van de uitgaven voor sport uitgaven betreft voor sporthallen, sportvelden en zwembaden, is het niet vreemd dat met name wordt gekeken naar mogelijkheden om de inkomsten uit verhuur en kaartverkoop te verhogen en/of de kosten te verlagen. Een van de knoppen waar dan aan kan worden gedraaid, is de bezettingsgraad van de accommodaties. Over deze thematiek is gediscussieerd tijdens een sessie van de VSG Kennisdag Sportaccommodaties en Zwembaden in april 2015 (Wezenberg-Hoenderkamp en van der Poel 2015), naar aanleiding van een presentatie over onderzoeken in Leeuwarden (Wezenberg-Hoenderkamp 2014a), Utrecht (Wezenberg-Hoenderkamp 2014b) en Alkmaar (nog niet openbaar). Hieronder passeren enkele punten uit die discussie.

Om de meest optimale bezetting van een sportaccommodatie te bepalen moet rekening worden gehouden met een aantal factoren. Er is een lastenkant, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen vaste kosten (overhead, rente en afschrijving, WOZ, aansluitingskosten, enz.), variabele kosten (licht, water, energie, personeel) en negatieve externe effecten (lichthinder in de nacht, geluidsoverlast, parkeerproblemen). Deze laatste kosten kunnen soms wel, en soms niet in geld worden uitgedrukt, en drukken soms wel en soms niet op de exploitatie van de voorziening, zoals bijvoorbeeld kosten van parkeren. Aan de opbrengstenkant kunnen er huuropbrengsten zijn, opbrengsten uit kaartverkoop (bijv. bij zwembaden en ijsbanen), inkomsten van evenementen en sponsoring, en kan sprake zijn van 'vaste', doelgroep- of evenementgebonden subsidies. Buiten deze relatief makkelijk te meten monetaire opbrengsten zijn er niet monetaire opbrengsten, of positieve externe effecten, zoals de gezondheidswinst van de sporters, de gezelligheid, en de sociale contacten die door de sportbeoefening worden opgedaan. De veronderstelling dat dit soort positieve externe effecten optreden is overigens vaak wel de grondslag voor subsidieverstrekking. Daar waar subsidie wordt verstrekt zou die dus kunnen worden gezien als de geldelijke waarde die wordt toegekend aan deze positieve externe effecten.

Idealiter zijn voor elk uur dat de accommodatie bezet is, de opbrengsten hoger dan de kosten, en is dat 7 x 24 uur en het hele jaar rond het geval. Deze situatie doet zich in de praktijk niet voor, al zijn er wel voorbeelden van voorzieningen die een heel eind deze kant op gaan. Denk bijvoorbeeld aan fitnesscentra en zwembaden die (bijna) alle dagen van het jaar open zijn, van 7.00 uur in de morgen tot 23.00 of 24.00 uur 's avonds. Dat deze voorzieningen niet ook in de nacht open zijn, komt omdat de vraag dan vrijwel helemaal wegvalt, terwijl omgekeerd de kosten per uur extra hoog zijn (verlichting, verwarming, hogere personeelslasten). Een ander (extreem) voorbeeld zijn ijsbanen: die kunnen technisch open in de zomer, maar de kosten van het ijsmaken zijn dan wel erg hoog, terwijl tegelijkertijd de vraag naar mogelijkheden om te schaatsen laag is. Een optimale bezetting vergt dus een balans tussen enerzijds de kosten per uur om de voorziening open te houden, en anderzijds de verwachte vraag naar en opbrengsten van dat uur. In het streven naar een betere bezetting kan het precieze evenwicht in die balans enerzijds worden beïnvloed door de kosten te verlagen, en anderzijds door de opbrengsten te verhogen. Er is daarnaast nog een derde manier, en wel door het continu sturen op de optimalisering van die balans.

## Kostenverlaging

Een aantal manieren om kosten te verlagen zijn voor de hand liggend en worden veel toegepast. Denk bijvoorbeeld aan het uitbesteden van werkzaamheden of het vergroten van de 'zelfwerkzaamheid' van huurders/gebruikers (lees: sportverenigingen), waarbij vrijwilligers meer taken op zich nemen in de sfeer van schoonmaken, (klein) onderhoud, in- en uitruimen van sportruimtes, e.d. Of aan het uitstellen of uitsmeren van (groot) onderhoud en renovatie; buiten gebruik stellen van delen van de accommodatie en het verkleinen of versoberen van de voorziening. Een positieve variant hiervan is investeren in energiebesparende maatregelen. Daarbij gaat weliswaar de kost voor de baat uit, maar na een zekere terugverdientijd is de energierekening structureel lager. Verder kunnen de openingstijden worden beperkt, zodat in elk geval op de variabele lasten wordt bespaard, terwijl de resterende uren dat de voorziening is geopend, hopelijk het gebruik intensificeert en de opbrengsten stijgen.

Een tweede manier om kosten te verlagen is om kosten te delen. Dit kan bij schaalvergroting of synergie bij samenwerking, waarbij bijvoorbeeld duur onderhoudsmateriaal wordt gedeeld of kortingen op inkoop worden gerealiseerd. Soms valt ook te denken aan het delen van de kosten van parkeervoorzieningen.

Een derde manier om de kosten te verlagen is door de spreiding van de sportaccommodaties te optimaliseren. Staan alle voorzieningen wel op de juiste plaats, als je kijkt waar de doelgroepen van de verschillende voorzieningen wonen, werken en naar school gaan? Een gemeente kan een rekenexercitie (laten) uitvoeren, uitgaande van een fictieve nulsituatie, waarin er nog geen voorzieningen zijn. Hoe ziet dan de meest optimale configuratie van voorzieningen eruit? Vervolgens kan (letterlijk) in kaart worden gebracht waar en in hoeverre de feitelijke situatie afwijkt van de meest ideale configuratie. Als laatste kan dan worden berekend of omzetting naar de berekende optimale configuratie kosteneffectief is. Vaak zal dat niet het geval zijn als er nog afschrijvingslasten drukken op de bestaande voorziening, maar is dit wel doelmatig wanneer groot onderhoud of renovatie aan de orde is.

In alle gevallen is hier van belang dat de kostenverlaging moet leiden tot een betere bezetting. Privatisering leidt, bijvoorbeeld bij de gemeente, wel tot lagere kosten, maar doet op zich nog niets voor een betere bezettingsgraad, omdat de kosten alleen maar worden verplaatst naar een nieuwe eigenaar of exploitant. Maar neemt een vereniging beheerstaken in een sporthal over van een gemeente, dat zijn de kosten van een extra uur gebruik van de hal laag voor de gemeente, en kunnen dan ook laag zijn voor de vereniging, waarmee het voor die vereniging aantrekkelijker wordt meer uren te huren. Iets

soortgelijks kan worden berekend bij het opstellen van LED-verlichting bij sportvelden. LED-verlichting kan dynamisch worden gebruikt en kent sowieso een lager energieverbruik. Als dit kostenvoordeel terugkomt in de huurprijs, wordt het voor voetbalverenigingen interessanter meer uren veldhuur af te nemen.

## Hogere opbrengsten

Het streven naar hogere opbrengsten kan vorm krijgen langs twee lijnen. Geprobeerd kan worden meer afnemers te vinden voor het bestaande aanbod, of het aanbod kan worden verruimd, zowel voor de bestaande als eventuele nieuwe afnemers.

Het ligt voor de hand eerst te kijken of bestaande afnemers hun bestaande afname kunnen intensiveren en of ze meer kunnen en willen afnemen. Als een zwemvereniging op enig uur 20 mensen in het bad heeft liggen, kunnen dat er ook 30 of 40 zijn? En als alle bestaande uren 'vol' zitten, wil de zwemvereniging dan mogelijk nog meer uren afnemen? De vervolgvraag is of er andere zwemverenigingen zijn met belangstelling voor hetzelfde uur, zodat telkens die vereniging op het uur zit die dat uur het beste vult. En als er geen andere zwemvereniging is die dat kan en wil, zijn er dan misschien andere aanbieders, zoals een commerciële zwemschool of een basisschool die een betere invulling voor dat uur heeft? In de praktijk is het op deze manier optimaliseren van het rooster in zwembaden, ijsbanen en sporthallen geen gemakkelijke opgave, maar het blijft de meest voor de handliggende en meest kosteneffectieve manier om de opbrengsten te vergroten.

Als er voor de bestaande sporthal, sportpark of zwembad niet meer afnemers kunnen worden gevonden, wordt de vraag of de bezetting kan worden verbeterd door de accommodatie op een of andere wijze aan te passen. Is toevoeging van meer of andere horeca of het aanbieden van meer of andere begeleiding aantrekkelijk? Kan de toegankelijkheid voor bepaalde doelgroepen worden verbeterd? Kan met toevoeging van een klimmuur of spiegelwand een nieuwe afnemer worden gevonden? Een ijsbaan kan in overleg treden met de ijsverenigingen om te achterhalen of ze belangstelling hebben voor zomeractiviteiten, en hoe de ijsbaan daarin zou kunnen faciliteren. Met gebruikers van een voorziening kan worden besproken of en hoe de horeca kan worden verbeterd. Overigens hoeft hierbij niet alleen aan meer sport te worden gedacht: met een groot plat dak kan worden gedacht aan zonnepanelen en de functie van energieleverancier, in stedelijk gebied zijn er wellicht mogelijkheden om iets te verdienen met betaald parkeren op tijden dat de sportaccommodatie niet of nauwelijks wordt gebruikt.

## Sturen op optimalisatie van de bezettingsgraad

Er kan van alles, maar gebeurt dat ook, en gebeurt dat ook continu, pro-actief en als de kansen zich voordoen? In de kern gaat het hier om (maatschappelijk) ondernemerschap. Kort door de bocht is in een fitnesscentrum een bedrijfsleider verantwoordelijk voor een optimale bezetting, dat wil zeggen een optimale balans tussen de kosten om nog een uur open te blijven, en de opbrengsten van dat uur. Is dat ook het geval bij sporthallen, sportparken, zwembaden en ijsbanen? En als we daar een 'bedrijfsleider' of 'maatschappelijk ondernemer' vinden, kan deze persoon dan ook serieus 'aan de knoppen draaien'? Kan hij of zij roosterwijzigingen doorvoeren, tarieven differentiëren, investeringen doen en personeel flexibel inzetten? Immers, alleen dan kan de bedrijfsleider worden aangesproken als ondernemer en worden 'afgerekend' op de bezettingsgraad.

Een lastig vraagstuk is de omgang met pieken in de bezetting. Het probleem is dat wanneer de capaciteit op de peaktijden wordt afgesteld, men leegloop creëert in daltijden. Bij de bezetting van binnensportaccommodaties is bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar dat de bezetting piekt in de periode november – maart, en dan vooral in de avonduren en op de zaterdagen. Dit wordt vaak veroorzaakt doordat hockey en voetbal in die periode 'naar binnen komen'. Aan het eind van de middag en in de vakantieperiodes zakt de bezetting daarentegen helemaal weg. Voor een optimale bezetting van een accommodatie kan het wenselijk zijn de pieken niet te accommoderen, en te zoeken naar (tijdelijke) alternatieven voor de piekvraag. Kunnen hockey en voetbal in de wintermaanden niet worden geaccommodeerd in een leegstaande loods of fabriekshal? Is overkappen van velden niet een optie? Ook tariefdifferentiatie zou kunnen worden overwogen. Door populaire uren duurder te maken en daluren goedkoper, kunnen gebruikers wellicht worden verleid uren op andere tijden af te nemen.

Voor een gemeente kan het een overweging zijn de bezettingsgraad van haar voorzieningen te monitoren en daarbij kritische waarden per voorziening te formuleren. Zo zou bijvoorbeeld bij sporthallen kunnen worden gezegd dat meer dan 80% bezetting (van bijvoorbeeld 42 weken per jaar, van 8.00 – 22.00 uur, zaterdag en zondag tot 18.00 uur) een kritische bovenwaarde is, die mogelijk wijst op een tekort aan ruimte. En 40% bezetting op een overschot aan ruimte in het buitengebied, en 50% bezetting op een overschot aan ruimte in het stedelijk gebied. Wordt zo'n kritische waarde overschreden, dan is het zaak voor die locatie uit te zoeken wat de achtergrond is, wat te verwachten valt en vervolgens of er dan wel of niet moet worden ingegrepen.

## Literatuur

Hoekman, R. & Bol, P. van der (2014) *Sport in collegeprogramma's 2014. Van armoedebeleid tot zelfredzaamheid*. Utrecht: Mulier Instituut.

Wezenberg-Hoenderkamp, K. (2014a) *Ruimte voor sport in Leeuwarden. Een vraag-aanbod analyse van buitensport- en binnensportaccommodaties, 2014-2030*. Utrecht: Mulier Instituut.

Wezenberg-Hoenderkamp, K. (2014b) *Capaciteit binnensport Utrecht*. Utrecht: Mulier Instituut.

Wezenberg-Hoenderkamp, K. en H. van der Poel (2015) Sport, ruimte en tijd. Op naar een betere bezetting van sportaccommodaties. Inleiding tijdens *VSG Kennisdag Sportaccommodaties en Zwembaden*, 9 april 2015, Papendal. (ppt)