

COLUMN HUGO VAN DER POEL

Ingebouwde vernieuwing

Veertig jaar alleen onderhoud plegen is niet van de toekomstige tijd. Maatschappelijk veranderingen versnellen, en sportvastgoed zal in de komende veertig jaar worden aangepast, uitgebreid, ingekrompen of vervangen. Hoe 'regel' je dit, als beheer en exploitatie op een of andere manier 'op afstand zijn gezet', bijvoorbeeld bij een exploitatiestichting of bij een extern zelfstandig bedrijf?

Afschrijving gaat uit van 'degradatie' van het vastgoed: het veroudert in fysiek en functioneel opzicht. De fysieke degradatie is relatief makkelijk te voorspellen. Een dak slijt in twintig jaar zo veel dat in het meerjarenonderhoudsplan wordt voorzien dat het dak na twintig jaar wordt vervangen. Functionele degradatie is moeilijker te voorspellen, en lijkt steeds sneller te gaan. Dit komt voort uit veranderingen in de vraag (veranderende sportvoorkeuren, opkomst anders georganiseerde vormen van sportbeoefening, veranderende bevolkingssamenstelling), veranderingen in de markt (nieuwe aanbieders, nieuw aanbod van concurrenten, beschikbaarheid van nieuwe materialen en technologie (led, ICT, warmtepompen)) en veranderingen in het beleid (nieuwe btw-regels, verbod op gebruik bestrijdingsmiddelen, veranderingen in waterbeheer, verduurzamingsopgave). Omgaan met de functionele degradatie van het vastgoed vraagt om flexibiliteit en proactief handelen. Idealiter is de exploitant alert op nieuwe kansen (energiebesparing door te investeren in ledverlichting) en onderneemt hij tijdig actie als de vraag naar badminton of schoolzwemmen wegvalt.

Een exploitatie 'op afstand' is gebaat bij een onderliggende overeenkomst met daarin een

heldere rol- en taakverdeling voor gemeente en exploitant. Een overeenkomst met lange looptijd heeft als voordeel dat er 'rust' aan het front is, dat iedereen weet waar hij aan toe is en er met een langetermijnperspectief kan worden gewerkt. Nadelen kunnen zijn dat de routine dominant wordt en de toekomst wordt benaderd als het heden over vijf of tien jaar. Omdat veranderingen niet zijn (en vaak ook niet konden worden) voorzien in de overeenkomst en het onduidelijk is wiens taak en verantwoordelijkheid het is om hier iets mee te doen, reageert men te laat en reactief op de ontwikkelingen die zich onverwacht aandienen.

Om de nadelen van een langlopende exploitatie-overeenkomst op te vangen lijkt het raadzaam om flexibiliteit en vernieuwing in te bouwen door regelmatige momenten van reflectie. Bijvoorbeeld door te werken met vier- of vijfjarenplannen, waarbij steeds een herijking van rollen, taken, onderhoud en investeringen plaatsvindt, gebaseerd op een grondige omgevingsanalyse. Op meer continue basis kan worden gedacht aan een Raad van Toezicht (RvT), ook bij 'simpele' exploitatiestichtingen voor een enkele sporthal of sportpark. Zo'n RvT zou kunnen bestaan uit accommodatiedeskundigen die zitting hebben in meerdere van dergelijke RvT's, bijvoorbeeld georganiseerd op het niveau van een VSG-regio. Zo'n opzet bevordert de uitwisseling van ervaringen tussen exploitatiestichtingen en het van elkaar leren. De deskundigen houden de al dan niet vrijwillige stichtingsbestuurders scherp met vragen over genoemde ontwikkelingen, en hoe de exploitant daarop denkt te reageren



Sportvastgoed veroudert sneller dan veertig jaar terug

Hugo van der Poel is directeur van het Mulier Instituut