

# even iets andres,

## Maatschappelijk vastgoed: 'harde' voorwaarde voor de software van de samenleving



**De druk op beschikbare financiële middelen leidt in gemeenten tot herbezinning op velerlei beleidsvelden, vraagstukken en ontwikkelingen. Concernbreed wordt gezocht naar het uitstellen van investeringen en het verlagen van kosten.**

Binnen het sociale domein keert een 3-tal thema's in meer of mindere mate, maar in elk geval met grote regelmaat, terug:

- efficiënt en effectief gebruik en beheer van maatschappelijk vastgoed;
- herbezinning op tarieven en subsidies;
- verzelfstandigen of commercialiseren van uitvoerende taken.

Thema's waarmee inderdaad financieel resultaat kan worden behaald. Echter ook thema's die in samenhang met elkaar en in breder verband tot nog fundamentele bijdragen kunnen leiden. Mèt behoud van maatschappelijke doelstellingen en maatschappelijk rendement!

### Voorzieningenniveau en leefbaarheid

De leefbaarheid van wijken, buurten, dorpen en steden wordt in belangrijke mate bepaald door de aanwezigheid van voorzieningen. Een goede medische zorg, onderwijs, mogelijkheden voor cultuur en recreatie, ontmoeting en samenzijn, sport, individuele ontwikkeling en ontplooiing dragen bij aan een groter woongenot, te ervaren kwaliteit van leefbaarheid en sociale samenhang. Voornoemde voorzieningen vormen in toenemende

mate de basis voor het functioneren van 'de software' van de samenleving. De lokale overheid vervult een belangrijke rol bij het ontwikkelen en in stand houden van maatschappelijke voorzieningen. En natuurlijk ook in het borgen van een laagdrempelige toegankelijkheid daarvan voor hun inwoners. Vanuit diverse beleidskaders wordt invloed uitgeoefend op het niveau aan dergelijke voorzieningen in een gemeente. Zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin.

Het belang van een adequaat en aansprekend niveau van maatschappelijke voorzieningen is groot en biedt kansen om (inhoudelijk!) gemeentelijk beleid effectief uit te voeren. Behalve kansen is er ook sprake van een aantal aandachtspunten waar rekening mee gehouden moet worden.

andres,  
*cum suis*

## “Bundeling van beleidsdoelen als basis voor integraal accommodatiebeleid houdt ook bundeling van geldstromen in!”

- In stedelijk gebied is er in toenemende mate sprake van ruimtelijke schaarste. Dit leidt er toe dat gemeenten in hun grondbeleid kiezen voor intensivering van grondgebruik en medegebruik in algemene zin.
- De behoeften en wensen uit de samenleving veranderen sneller dan voorheen. Dit stelt eisen aan de vormgeving en indeling van accommodaties.
- Als gevolg van de kredietcrisis is de investeringsruimte afgenomen maar zijn er ook minder structurele middelen beschikbaar, terwijl het belang van de aanwezigheid en kwaliteit van maatschappelijke voorzieningen als gevolg van deze economische situatie eigenlijk alleen maar is toegenomen...

Op accommodatiegebied (b)lijken antwoorden vooral gezocht – en ook deels gevonden – te worden in het toepassen van duurzaam bouwen, flexibele accommodatiefunctie, cluster- en multifunctionaliteit.

### 02 Integraal accommodatiebeleid

We weten het al lange tijd met elkaar: de verschillende beleidsvelden binnen het sociale domein van de lokale overheid gaan steeds meer overlap en samenhang met elkaar vertonen. Brede scholen worden gerealiseerd als “hart van de wijk”, door het traditionele schoolgebouw te verlaten en ruimte te bieden – letterlijk en figuurlijk – voor activiteiten die de ontwikkeling van het kind verrijken en een belangrijke sociale functie vervullen voor inwoners uit de directe omgeving (sociaal culturele activiteiten, welzijnsactiviteiten, sportactiviteiten).

Zo is het schoolgebouw doorontwikkeld van onderwijsinstelling naar een accommodatie die wordt ingezet om tal van verschillende beleidsdoelen te kunnen realiseren die nauw met elkaar samenhangen. En dat is feitelijk ook de functie van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Accommodaties die worden gerealiseerd en in stand gehouden omdat zij een beleidsdoel dienen. Het bezitten van maatschappelijk vastgoed is

geen doel, maar een sturingsinstrument. In die zin is het dan ook logisch om niet alleen inhoudelijk in het sociale domein samen te werken, maar óók de vastgoedportefeuille op die manier in te richten, te beheren en te ontwikkelen. Kortom: bij beleidsterreinoverschrijdende samenwerking past integraal accommodatiebeleid!

### Eerst een strategische visie en dan verdere uitvoering

De rol van de lokale overheid is binnen het sociale domein niet overal gelijk. Bij de ontwikkeling van strategisch integraal accommodatiebeleid is het van belang stil te staan bij vragen als:

- wat is de wettelijke rol die de gemeente dient te vervullen in het kader van het betrokken maatschappelijk vastgoed?;
- welke rol voor welke beleidsvelden wenst de gemeente daarnaast nog te vervullen op het gebied van het realiseren en in stand houden van maatschappelijk vastgoed?;
- in welke mate en op welke wijze merkt de gemeente maatschappelijk vastgoed aan als basisvoorziening?;
- wenst de gemeente ook een onderverdeling aan te brengen in buurt-, wijk-, stadsdeel, stedelijke of regionale accommodatie?;
- welke eisen stelt de gemeente aan nieuw te realiseren of te renoveren maatschappelijke accommodaties in de zin van het fysieke product (clustering, multifunctioneel gebruik, medegebruik, etc.)?

Vanzelfsprekend is het belangrijk de strategisch gewenste situatie te confronteren met de bestaande situatie op het gebied van accommodatie-aanbod en accommodatiegebruik. Daar kunnen verrassende constatering uit voort komen!

### Terug naar de headlines boven dit artikel

Door maatschappelijk vastgoed in samenhang te bezien, niet alleen het maatschappelijk rendement na te streven maar ook kritisch te kijken naar verantwoord financieel resultaat (of zo de lezer wil: beheer) komen bijna vanzelf de vragen én de kansen naar boven die kunnen worden benut voor het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van maatschappelijke accommodaties. Zullen tarieven en subsidies meer kritisch en

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het belang van maatschappelijke voorzieningen voor de samenleving en het realiseren van beleidsdoelstellingen laat onverlet dat naast een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement ook een – minimaal verantwoord – financieel rendement mag worden nagestreefd. Daar komt het “maatschappelijk ondernemen” om de hoek kijken! Vanuit inhoudelijk beleid vindt regie plaats op gebruik, programmering, activiteiten, tariefstructuur en/of subsidies. Dezelfde regie vindt idealiter plaats op de omvang van de vastgoedportefeuille, verantwoorde instandhouding daarvan en financieel rendement, zo mogelijke mede in relatie tot het grondbeleid binnen een gemeente.

Door het vormgeven van integraal accommodatiebeleid binnen het sociale domein (onderwijs, sport, kunst, cultuur, welzijn en zorg)

kostprijs gerelateerd worden belicht. Kunnen gerichte en gewogen keuzen worden gemaakt rondom de vraag of de behorende en uitvoerende vastgoedtaken in huis moeten blijven of aan de markt moeten of kunnen worden toevertrouwd. Bundeling van beleidsdoelen in accommodatiebeleid houdt ook in bundeling van geldstromen, zowel ten aanzien van investeringen als ten aanzien van exploitaties. De schaalgrootte biedt financieel voordeel, maar geeft ook een sterk verbeterd inzicht in het maatschappelijk rendement door regelmatig kritisch naar het gebruik en de bezettingsgraad van accommodaties te kijken. Kortom, verbeterde inhoudelijke regie-mogelijkheden door gecentraliseerd en gecoördineerd vastgoedbeleid!

wordt de samenhang van inhoudelijk beleid gecombineerd met de vertaling daarvan in het sturingsinstrument accommodaties. Door naast gebruik en programmering ook nadrukkelijk de vastgoedexploitatie in beeld te brengen, ontstaat versterkt inzicht in zowel de maatschappelijke als de financiële prestatie die met deze accommodaties wordt gerealiseerd. Dit inzicht versterkt tevens de regiemogelijkheden die een gemeente heeft in de aansturing van gesubsidieerde instellingen die belast zijn met het beheer en de exploitatie van het maatschappelijk vastgoed.

Ongetwijfeld doet zich daarbij een aantal situaties de vraag voor in hoeverre het (nog) wenselijk is deze taken bij gesubsidieerde instellingen neer te leggen en zal de afwijking worden gemaakt om over te gaan tot geprofessionaliseerd vastgoedbeheer en soms zelfs, vastgoedontwikkeling. Vanuit maatschappelijk ondernemerschap wordt in situaties van integraal accommodatiebeleid gestreefd naar een aan te brengen balans tussen geoptimaliseerd maatschappelijk rendement en verantwoord financieel resultaat. Combinatie met grondbeleid kan nog tot versterkt effect leiden.

# Het gymnastieklokaal in de ban:

## Sport en bewegen in het voortgezet onderwijs anno 2011

Rijzen de kosten van onderwijshuisvesting de pan uit? Ontbreekt het aan ruimte en middelen om alle vakgroepen optimaal te faciliteren? Hoeveel uitdaging biedt het gymnastieklokaal nog aan hedendaags bewegingsonderwijs? Trekt eindelijk ook het onderwijs zich iets aan van leegstand van sportaccommodaties?

De onderwijsruimte voor sport en bewegen vormt een bron van zorg voor veel directies en vakgroepen. De onderwijsinstelling wil ouders en leerlingen een aansprekend curriculum aanbieden, de vakgroep kan een state of the art leerplan opstellen maar de kosten om sport en bewegen te faciliteren zijn vele malen hoger dan van de theoretische vakken. Daarbij komt dat veel onderwijsinstellingen nog over gymnastieklokalen beschikken die gedateerd of te klein zijn, de douches niet legionella bestand, de inrichting versleten, enzovoorts. Vanuit een integrale visie op het accommodatiebeleid slaan sommige onderwijsinstellingen en gemeenten de handen ineen om sport en bewegen te verplaatsen naar sportzalen en sporthallen. Door het onderwijsgebruik te combineren met verenigingssport kan al een forse efficiëntieslag worden gemaakt die zowel vanuit maatschappelijk als facilitair oogpunt nog verder kan worden uitgenut door de verbinding aan te gaan met bijvoorbeeld naschoolse opvang en verenigingsruimten. Nabijheid, daglichttoetreding, akoestiek, inroostering en beheer van de binnensportruimte vormen daarbij voor met name het onderwijs-

gebruik kritieke succesfactoren die als zodanig steeds meer worden erkend. Daar waar het vakleerplan niet langer gericht hoeft te zijn op primaire bewegingsvormen laten nieuwste ontwikkelingen ook samenwerkingsvormen zien tussen onderwijs en het bedrijfsleven. Aanbieders van private sport - en beweegactiviteiten hebben, overigens net als publieke aanbieders te kampen met onderbezetting op weekdagen die vaak tegen gereduceerd tarief kan worden ingevuld door groepen zoals schoolklassen. Daarnaast biedt het private aanbod een grote verscheidenheid aan activiteiten die cumulatief meer aantrekkingskracht uitoefenen dan de standaard onderwijsvoorzieningen. Voor de hand liggende voorbeelden hiervan zijn natuurlijk de adventuresporten zoals sportklimmen, (kite-) surfen, wakeboarden,

skiën en (scuba-)diving maar betreft ook de meer algemeen beoefende sporten zoals golf, fitness, tennis, squash en beachvolleybal.

Indien op basis hiervan een sluitend vakleerplan kan worden samengesteld, is de beschikking over een eigen onderwijsvoorziening voor sport en bewegen niet langer noodzakelijk (zie tekst-kader). Door het eigen gymnastieklokaal in de ban te doen, kan de onderwijsinstelling dusdanig veel besparen op de kosten van rente, afschrijving, energie, onderhoud en beheer dat dit ruimschoots opweegt tegen de kosten om de benodigde onderwijsvoorzieningen volledig in te huren en bijgevolg een zeer aansprekend aanbod van sport - en beweegactiviteiten te creëren.

Zadkine is een van de grootste opleidingscentra voor middelbaar beroeps- onderwijs in Nederland. Bij het vormgeven van de onderwijsprogramma's werkt Zadkine nauw samen met werkgevers, bedrijven en instellingen in de regio Rijnmond. Voor de afdeling sport en bewegen hebben directie en vakgroep in nauw overleg met elkaar besloten om geen eigen gymnastieklokaal, sportzaal of sporthal te realiseren maar om het vakleerplan zo vorm te geven dat alle benodigde onderwijsvoorzieningen worden ingehuurd. Deze huurkosten bedragen ongeveer de helft van wat eigen voorzieningen zouden hebben gekost.

**Het private aanbod biedt een grote verscheidenheid aan activiteiten die meer aantrekkingskracht uitoefenen dan de standaard onderwijsvoorzieningen.**

## Bestuurlijke Lagerhuisdiscussie:

# “Wel of niet verzelfstandigen?”



In aansluiting op de Nationale Kennisdag Sportaccommodaties organiseerde de Vereniging voor Sport en Gemeenten (VSG) een avondprogramma speciaal voor bestuurders rond het thema verzelfstandigen.

**O** De circa dertig aanwezige bestuurders werden door de inleiders Koen Breedveld (WJH Mulier Instituut) en Anja Andres (Andres c.s.) in het spreekwoordelijke diepe gegooid. Voor de gemeente ‘De Nieuwe Uitdaging’ dienden zij een startnotitie op te stellen over het wenselijk geachte beheermodel voor het nieuwe zwembad. Aangezien het hier een progressieve gemeente betrof, vormde een brede dialoog via een openbare vergadering de geëigende procedure. Om de bestuurders uit hun eigen ‘comfortzone’ te halen, kregen ze verschillende rollen toebedeeld zoals die van lid van de commissie samenleving, actieve burger, gemeentesecretaris, controller of zwembadmanager. Overigens is gebleken dat bestuurders beschikken over een ruime comfortzone, want de verschillende rollen werden met volle overtuiging en bijbehorende passie neergezet.

De discussie ving aan met het neerzetten van het referentiekader. Er dient een helder en uniform begrip te zijn van de verschillende vormen van verzelfstandigen, te weten: interne verzelfstandiging, externe verzelfstandiging, commercialisering en privatisering. Enkele misverstanden konden hierbij direct worden weggenomen (“bij commercialisering is er geen financieel risico voor de gemeente”). De verschillende beheermodellen werden gezien vanuit de aandachtspunten die de bestuurders vanuit hun ‘nieuwe’ rol

aandroegen. Hoe kan het maatschappelijk belang van onder meer de zwemvereniging worden geborgd? Hoe kunnen beleid en uitvoering gescheiden worden en kan tevens invloed uitgeoefend worden op de bedrijfsvoering? Maar ook: wat gebeurt er met de opgebouwde pensioenrechten van de zwembadmedewerker? Dit vormden enkele vragen die hierbij aan de orde kwamen.

De avond werd afgesloten met een korte beschouwing op de kritieke succesfactoren bij verzelfstandigingsvraagstukken:

- de inhoud dient voorop te staan;
- wat vormt de verantwoordelijkheid van de gemeente, waar is zij voor?
- welke rol dient zij te hebben?
- zorg voor een goed geïnformeerde en betrokken Raad;
- werk het sturingsinstrumentarium zorgvuldig uit en geef ruimte en vertrouwen aan ondernemerschap.

Helaas was de avond te kort om alle aspecten diepgaand te kunnen bediscussiëren. Of kwam dat vooral door de complexiteit van het sport-verzelfstandigingsvraagstuk? (!) Hoe dan ook, mocht u naar aanleiding van bovenstaande meer informatie willen of nog eens willen napraten over deze complexe materie dan zijn wij u daarbij graag behulpzaam.



# Externen inhuren in tijden van bezuiniging

## Taboe of ei van Columbus?

**Dat de gemeenten in Nederland de broekriem drastisch moeten aanhalen is genoegzaam bekend. Meer dan ooit wordt van de beleidsmedewerkers en afdelingshoofden een kritische kijk op sportbeleid, beheer en onderhoud van sportaccommodaties en exploitatie van sportvoorzieningen verwacht om een bijdrage te kunnen leveren aan het invullen van de taakstellende bezuinigingen.**

Populaire onderwerpen die in veel gemeenten op de bezuinigingslijst verschijnen zijn nieuwbouw of toch maar renoveren van accommodaties, herijken van de organieke structuur rondom beheer en exploitatie van sportvoorzieningen

(intern verzelfstandigen, extern verzelfstandigen, commercialisering of zelfs privatisering) en het opstellen van gemeentebreed accommodatiebeleid ten aanzien van een meer efficiënt beheer van maatschappelijk vastgoed. Stuk voor stuk complexe onderwerpen die een zekere mate van gespecialiseerde kennis en expertise vereisen die niet altijd binnen de gemeente voorhanden is. En daar wringt hem nu net de schoen!

Bij het invullen van de bezuinigingstaakstelling hebben de externe adviseurs als eerste het veld moeten ruimen. Doordat ‘externen’ vaak geruime tijd binnen de gemeentelijke organisatie verblijven



enkele keer in een ambtelijke carrière voorbij komen. Voorwaarde is natuurlijk wel dat zorgvuldig wordt omgegaan met de benodigde inzet en daartoe beschikbare middelen.

Om niet weer in de discussie van 'te veel, te dure en te lang aanwezige externe adviseurs' te lopen hierbij een aantal tips:

- stel vooraf een heldere adviesvraag op, baken de kaders van de opdracht af en spreek duidelijk een te verwachten eindresultaat naar elkaar uit;
- kijk ook in de gemeentelijke organisatie vooruit! Benoem niet alleen wie het project begeleidt maar ook wie het overneemt als de externe adviseur zijn werk heeft gedaan. Hierdoor wordt binnen de ambtelijke organisatie de continuïteit gewaarborgd en wordt de inzet van de adviseur tot het gewenste advies beperkt;
- stel voor het inhuren van extern advies goede criteria op voor beoordeling en gunning. De kracht en waarde van extern advies is echt meer dan alleen de laagste prijs. Zo weet u zeker dat u ook de kwaliteit krijgt die u wilt.

Indien de gemeente een behoefte aan extern advies moet onderkennen, maar daarbij tevens in staat is om vooraf de juiste uitgangspunten en randvoorwaarden te benoemen, dan zou het inzetten van extern advies in deze tijden geen taboe moeten zijn, maar juist het ei van Columbus! De gemeente weet zich er van verzekerd dat ze daar, en echt alleen daar geholpen wordt waar het nodig is, en de externe adviseur wordt binnen de juiste kaders optimaal in de gelegenheid gesteld zijn kennis en expertise passend in te zetten = een echte win-win!

(vaak langer dan vooraf was voorzien....) en daarnaast een forse wissel trekken op de personele budgetten, ruimt een dergelijke schoonmaak in financiële zin natuurlijk lekker op. Echter, wanneer vervolgens de ideeën op de bezuinigingslijst nader moeten worden uitgewerkt, blijkt plotseling dat er behoefte is aan externe ondersteuning. Maar ja, daar hebben we nu net afscheid van genomen!

Het in tijden van bezuiniging inhuren van extern advies lijkt gelijk te staan aan 'vloeken in de kerk'. Maar toch - hoe vreemd het ook klinkt - ook het inhuren van extern advies kan bijdragen aan de taakstellende bezuiniging. Zo kan er, voor slechts het korte tijdsbestek waarbinnen de kennis en expertise nodig is, een passend en op maat gesneden advies worden ingewonnen. Hierdoor hoeft er geen permanente functionaris te worden aangesteld voor gespecialiseerde werkzaamheden die toch maar één of een

## Beheer en exploitatie van sociaal-culturele accommodaties

**De gemeente Haarlemmermeer is voornemens een nieuw jeugdcentrum te realiseren in de wijk Floriande. Mede voortkomend uit de beoogde realisatie van dit nieuwe centrum is gebleken dat een heroriëntatie op de beheer en organisatiestructuur van alle sociaal-culturele accommodaties wenselijk is.**



De gemeente onderzoekt al langer hoe sociaal culturele accommodaties zo efficiënt mogelijk ingezet kunnen worden. Het einddoel is de inwoners van Haarlemmermeer een nog beter sociaal cultureel programma te bieden. Dat kan in de visie van de gemeente als alle beroepskrachten en de vele vrijwilligers zich vooral kunnen focussen op het aanbieden van activiteiten en zich minder hoeven bezighouden met bijvoorbeeld beheer- en onderhoudtaken met betrekking tot het vastgoed. Hiervoor zou de gemeente een professionele exploitatiepartner in het leven kunnen roepen. Vanwege de kennis en ervaring met het oprichten van beheerstichtingen in de sectoren cultuur, sport en welzijn, is Andres c.s. gevraagd om vorm en inhoud te geven aan deze beheerorganisatie. Het uitgangspunt is vanaf begin af aan geweest de taken van beheer en

exploitatie onder te brengen in een nieuw op te richten stichting. Vanuit diverse vooronderzoeken is nadere uitwerking gegeven aan de organisatie en de exploitatie. De belangrijkste uitdaging daarbij is een goede balans te krijgen tussen de mate van vrijheid die de stichting moet krijgen en de mate van regie die de gemeente op de stichting wenst te voeren.

Zodra de beheerorganisatie op papier is uitgewerkt en bestuurlijk is vastgesteld, zal de stichting verder vorm en inhoud krijgen. De bestuurlijke vaststelling vindt nog voor het zomerreces plaats. Het idee is dan een kwartiermaker aan te stellen die – in overleg met de beoogde hoofdgebruikers- de exploitatie van het jeugdcentrum nader in gaat vullen. Denk hierbij aan het vaststellen van de tarieven, de programmering, de personele bezetting en cetera.

Als de deuren van het jeugdcentrum open gaan, moet de kwartiermaker klaar zijn en het stokje over kunnen dragen aan de directeur bestuurder.

De stichting wordt nu specifiek voor het beheer en de exploitatie van het jeugdcentrum in het leven geroepen. Andres c.s. onderzoekt in opdracht van de gemeente echter tevens of de (nieuwe) stichting op termijn niet dé partner kan worden voor meer sociaal-culturele voorzieningen in Haarlemmermeer. Idealiter groeit de stichting dan ook uit tot een zelfstandige, professionele uitvoeringsorganisatie voor exploitatie en dagelijks beheer van alle sociaal-culturele accommodaties in de gemeente Haarlemmermeer.

Vanuit de wens om te komen tot een meer doelmatige inzet van sociaal-culturele accommodaties beschouwt de gemeente het namelijk niet langer als vanzelfsprekend om alle verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neer te leggen (lees: op lokaal niveau). Dit sluit aan bij de signalen dat de inzet van wijk- en dorpsbewoners bij de exploitatie en het beheer de grenzen van het haalbare hebben bereikt. Diverse besturen van dorps-huizen ervaren het pure facilitaire beheer van de accommodaties en de exploitatie ervan als een zware taak waar steeds moeilijker vrijwilligers voor gevonden kunnen worden. Zij hebben eigenlijk veel meer op met de programmering en het lokale voorzieningenaanbod. Het mede op basis van deze signalen ontwikkelde wensbeeld van de gemeente Haarlemmermeer ten aanzien van beheer en exploitatie van sociaal-maatschappelijke accommodaties wordt gevormd door een professionele exploitatie en een lokaal ingevulde programmering!

“Ten aanzien van de sportbeoefening is ingegaan op aspecten als samenwerkingsverbanden, multifunctionaliteit en gebruikintensivering, beheer, exploitatie en onderhoud.”

Het herbestemmen van drie voetbalvelden ten behoeve van woningbouw en parkeervoorzieningen. Deze concrete invulling maakte onderdeel uit van het bestemmingsplan Schalkwijk dat in 2008 door de gemeenteraad van Haarlem werd behandeld.

Besloten werd om deze invulling niet vast te stellen maar onderwerp te maken van een externe afweging van alle belangen (sport, bewoners, financiën en volkshuisvesting) die in relatie tot de locatie in het geding zijn. Op uitnodiging van de gemeente heeft Andres c.s. deze afweging gemaakt. Gestart is met een uitgebreide analyse van het vigerend beleid en de planologie om na te gaan welke relevante kaders reeds waren gesteld en in de belangafweging al dan niet ter discussie konden worden gesteld. Vervolgens is bepaald op welke wijze de behoefte aan de betreffende sportvoorzieningen zich zou kunnen ontwikkelen, uiteraard pas na een nulmeting te verrichten van de mate waarin de capaciteit van de sportvoorzieningen in de huidige situatie wordt benut.

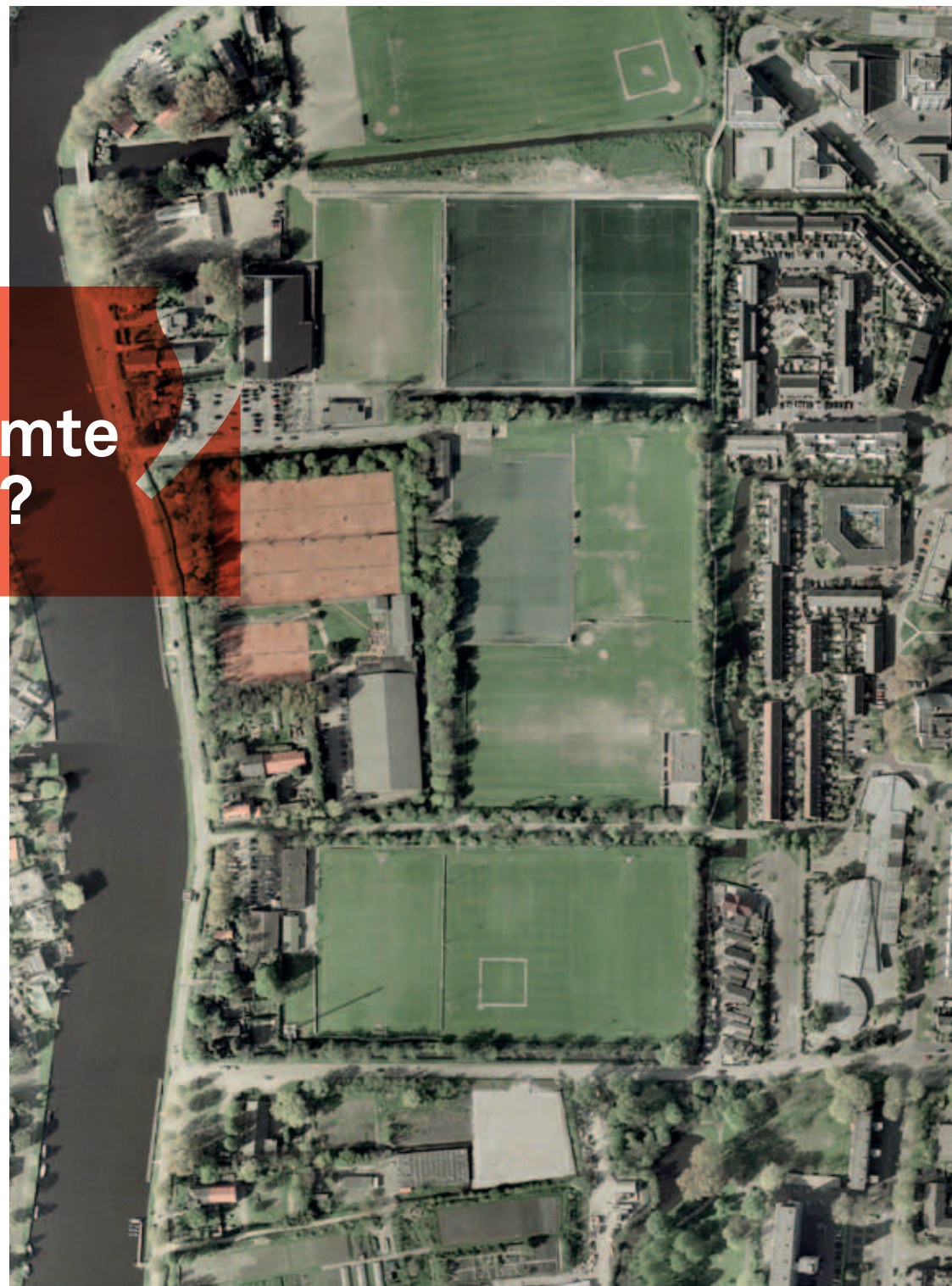
Om goed inzicht te krijgen in de belangen van alle betrokkenen, is daarna een groot aantal interviews afgenomen van vertegenwoordigers van de wijkraad, het bewonersinitiatief, sportclubs, woningcorporaties en de gemeente. Hierin is onder andere aan de orde gesteld welke voorzieningen als noodzakelijk en wenselijk gelden voor sportbeoefening, parkeren en ontsluiting, huisvesting, leefbaarheid, natuur en milieu. Ten aanzien van de sportbeoefening is daarbij tevens ingegaan op aspecten als samenwerkingsverbanden, multifunctionaliteit en gebruikintensivering, beheer, exploitatie en onderhoud.

## Haarlem minder ruimte voor sport?

Andres c.s. heeft de integrale afweging gemaakt door eerst de uiteenlopende belangen die door de diverse gesprekspartners zijn ingebracht, te toetsen aan de van toepassing zijnde kaders en in beoordelingscriteria tot uitdrukking te brengen. Deze criteria zijn vervolgens in een model geplaatst waarin per criterium een rapportcijfer is toegekend aan elk van de twee scenario's: 'behoud sportruimte' en 'beperk sportruimte'. Door aan te geven welk rapportcijfer op ieder criterium per scenario is gegeven en welke wegingsfactor daarvoor geldt, is de totaalscore bepaald.

Dankzij deze cijfermatige benadering in combinatie met de motivatie onder de wegingsfactoren en scores is een transparant inzicht geboden in de wijze waarop de eindafweging is bepaald.

Nadat de uitkomsten van het onderzoek aan de belanghebbenden zijn gepresenteerd, zal er medio dit jaar gemeentelijke besluitvorming plaatsvinden. In de volgende nieuwsbrief hopen wij u te kunnen melden tot welk besluit dit heeft geleid.



# Integraal procesmanagement bij de realisatie van gemeentelijke accommodaties

Het integrale proces om van idee, voorbereiding en ontwikkeling tot uiteindelijke realisatie te komen vergt, zoals uit praktijkervaringen is gebleken, binnen de meeste gemeenten gemiddeld een doorlooptijd van 5 jaar. Deze termijn is begrijpelijk wanneer rekening gehouden wordt met de complexiteit van de projecten en de besluitvorming die daarmee gepaard gaat. Enerzijds heeft dit alles te maken met de keuzen die gemaakt dienen te worden in de definitiefase (welke productconfiguratie wordt nagestreefd, kan duurzaam voldoen en welke investering vergt deze?), in de ontwikkelingsfase (hoe wordt aanbesteed, waarom en met welke consequenties?) en de uiteindelijke realisatiefase die hoge eisen stelt aan regie vanuit de opdrachtgever. Anderzijds vergt het realiseren van een gemeentelijke accommodatie een eenmalige financiële impuls terwijl na realisatie het exploiteren van de accommodatie structurele financiële ondersteuning vraagt. De relatie tussen productconfiguratie, ontwerp en exploitatietechnische functionaliteit is in dit kader van groot belang om op voorhand tot adequate beheersing van de bedrijfsresultaten (exploitatietekort) te komen. Hiernaar dient evenveel aandacht uit te gaan als naar de esthetische waarden van de accommodatie zelf.

Bij het definiëren van kritieke succesfactoren binnen integraal procesmanagement wordt vaak gesproken over (grip en controle op) tijd, geld, kwaliteit, communicatie en organisatie. In de praktijk blijken tijd en geld echter bindende gegevens te zijn en wordt vanuit die kaders gestreefd naar een optimale kwaliteit. Om te kunnen voldoen aan de budgettaire kaders is het essentieel dat de betrokken procesmanager beschikt over adequate vakkennis (ontwerp, bouwkunde en installatietechniek) en onderhandelingsvaardigheden. De combinatie van beide is onmisbaar voor het realiseren van een succesvolle aanbesteding, onderhandeling en contractvorming met uitvoerende partijen. Dit geldt in situaties van design & build voornamelijk in een intensieve en gedetailleerde voorbereiding van de aanbestedingsvraag en bijhorend bestek. Bij traditionele aanbestedingen en uitvoering in bouwteamverband, zijn vakkennis en communicatieve vaardigheden eens te meer van groot belang voor het aansturen van het proces en het nemen van beslissingen bij knelpunten en/of bij te maken keuzen in het kader van meer/minderwerk.



“Een ervaren procesmanager zal er te allen tijde voor zorgen dat betrokken partijen merken dat zij serieus worden genomen.”

07

## Betrokkenheid als recept voor een succesvol proces

Het realiseren van een nieuwe accommodatie gaat gepaard met een proces waarin een groot aantal verschillende partijen een rol speelt. Denk hierbij aan het college van B&W, de gemeenteraad, het ambtelijk apparaat, maar ook exploitanten c.q. beheerders, gebruikers en omwonenden en tot slot de partijen die betrokken zijn bij de realisatie. Om een proces succesvol te doorlopen is betrokkenheid van al deze partijen in de verschillende fasen van voorbereiding, ontwikkeling en realisatie noodzakelijk. Deze betrokkenheid kan worden gerealiseerd door het vormgeven van een open dialoog waardoor de verschillende partijen worden geënthousiasmeerd en gemotiveerd tot het leveren van de gewenste bijdrage aan het project. Het creëren van draagvlak en betrokkenheid vergt derhalve aanvullend van een procesmanager goede communicatieve vaardigheden, empathisch vermogen, gevoel voor (bestuurlijke) verhoudingen en een pro-actieve houding.

## De kunst van het communiceren

De procesmanager communiceert tijdens de verschillende fasen van het traject met de daarbij van belang zijnde partijen. In de

definitiefase ligt het accent op het ontwikkelen van een programma van eisen in overleg met de politiek- en bestuurlijk verantwoordelijken en het ambtelijk apparaat binnen de gestelde financiële randvoorwaarden. In deze fase zal de procesmanager in zijn rol als onafhankelijke deskundige en adviseur helderheid moeten verschaffen over wat wel en niet binnen de beschikbare financiën mogelijk is. Overleg en terugkoppeling naar exploitanten c.q. beheerders, gebruikers en omwonenden is in deze fase cruciaal voor het welslagen van het project. Een ervaren procesmanager zal er te allen tijde voor zorgen dat betrokken partijen merken dat zij serieus worden genomen, terugkoppeling krijgen over hetgeen al dan niet met hun inbreng wordt gedaan en gezien worden als partner bij de totstandkoming van het project.

Waar de verschillende maatschappelijke partijen worden gevraagd om betrokkenheid, wordt van de uitvoerende partijen gevraagd om een stap verder te gaan. Om te komen tot een succesvolle realisatie en afronding van het project, wordt van uitvoerende partijen verwacht dat zij bereid zijn om een resultaatgerichte samenwerking met elkaar aan te gaan. Dit vraagt om het creëren van het zogenaamde

“wij-gevoel”: een ieder realiseert zich dat men elkaar nodig heeft om uiteindelijk te komen tot het door de opdrachtgever gewenste product. Het is bij uitstek de taak van de procesmanager om de samenwerking tussen de verschillende partijen zodanig te sturen en te ontwikkelen dat er sprake is van een homogeen team waarbinnen de verschillende teamleden bereid zijn iets voor elkaar te doen en over te hebben.

Dit is zeker van belang op het moment dat de “finish in zicht is”. Naarmate de oplevering en opening van een accommodatie nadert, loopt de spanning tussen de verschillende uitvoerende partijen op en is de kans op aanvaringen tussen de teamleden het grootst. Zelfs tot en met deze laatste fase is dus een sterke regie van de procesmanager onontbeerlijk!

**D**e bijdrage van een ervaren procesmanager aan de voorbereiding, ontwikkeling en realisatie van een gemeentelijke accommodatie is groot. In zijn functioneren is hij de welbekende spin in het web, die er niet alleen voor zorg draagt dat het proces binnen de geijkte kaders (geld, tijd, kwaliteit) wordt gerealiseerd, maar ook betrokkenheid en draagvlak realiseert via een heldere en open communicatie, enthousiasme en een resultaatgerichte samenwerking in teamverband. Regisseren, toetsen, beslissen, oplossen en aanjagen zijn naast vakkennis de vaardigheden waarmee een ervaren procesmanager voor zijn opdrachtgever in staat is om zijn eigen honorarium terug te verdienen.

**B**ij de realisatie van een groot zwembadproject leek een groot probleem te ontstaan door een discussie in de gemeenteraad over de kleurstelling. De procesmanager stond voor de keuze: discussie bagatelliseren of serieus nemen? Gekozen is voor het laatste. Op initiatief van de procesmanager is de voltallige gemeenteraad inclusief de bij het project betrokken ambtenaren meegenomen op excursie om een drietal qua kleurstelling verschillende zwembaden te bezoeken. De excursie leverde al snel duidelijkheid op ten aanzien van de te kiezen kleurstelling. Veel groter was de impact van de excursie op de groei van draagvlak en commitment bij alle betrokkenen. Nog steeds spreekt men binnen deze gemeente met zeer veel waardering voor de gekozen oplossingsrichting.

## Samenwerking

Waar ‘reguliere’ sportnota’s de instrumentele waarde van sport benutten op het terrein van onder meer gezondheid en welzijn, gaat het Olympisch perspectief verder. Het OP28 heeft aandacht voor presteren en het durven excelleren, een mentaliteitsverandering met ruimte voor ambitie om de nek nu juist wel boven het maaiveld uit te steken. Deze verruimde inzet van sport is van meerwaarde voor zowel overheden, inwoners, maatschappelijke organisaties, opleidingen en niet in de laatste plaats bedrijfsleven. Meer lokale partners maken vanuit een Olympisch perspectief met sport meer mogelijk op een breder integraal beleidsterrein.

## Ruimte

Om te sporten en bewegen heb je ruimte nodig. Tegen een achtergrond van een veranderende vraag naar sportaccommodaties (minder traditioneel accommodatiegebonden) en een aanwasende ‘sportkrimp’ ten oosten van de lijn Rotterdam - Groningen, dient er invulling te worden gegeven aan een goede sport- en beweeg-infrastructuur. Het Olympische beleidskader en de bredere samenwerkingsverbanden die hieruit volgen, kunnen hierbij goed van pas komen.

In een ‘Olympische samenleving’ maken multicourts en playgrounds vast onderdeel uit van de wijk die in Wmo-termen goed leefbaar is. Daar is de fietsinfrastructuur even belangrijk als die voor de auto. Onderwijsinstellingen en sportverenigingen komen tot structurele samenwerking door een verdergaande ‘Olympische versporting’ van het schoolprogramma en een wederzijds gebruik van voorzieningen waaronder accommodaties. Het Olympisch perspectief leidt tot een verdere integratie van sporten en bewegen in de openbare ruimte.

## Evenementen

Niet alleen de vraag naar sportruimte verandert, ook de organisatie van de sport verschuift richting informele en anders georganiseerde sport zoals hardlopen en wielrennen met vrienden. Met de veranderende organisatie van sport neemt de waarde van sportevenementen verder toe. Voor veel informele sportgroepen en ongeorganiseerde sporters vormen evenementen de verbindende elementen in hun sociale sportleven. Het vormt een stimulans om te blijven sporten en een terugkerend feest voor sportvrienden. Naast citymarketing en douceurtje voor de lokale middenstand, neemt de waarde van een evenement verder toe als onderdeel van het gemeentelijk beleid om te komen tot een leven lang sporten. De landelijke agenda-setting (o.a. WK voetbal, tafeltennis, hockey, wielrennen) en Olympische evenementen ambitie, maken het ook voor lokale bestuurders bon ton om samen met de lokale middenstand, sportverenigingen en vele vrijwilligers zich hard te maken voor evenementen.

## Olympische kansen voor NL gemeenten

Het OP28 is veel meer dan alleen topsport of een ‘speeltje’ van de grote steden en enkele sportbonden. Op 12 mei heeft Andres c.s. daarom in samenwerking met Sportservice Zuid-Holland, de Vereniging voor Sport en Gemeenten, Sportservice Noord-Holland en Sportservice Flevoland het seminar “Olympische kansen voor Nederlandse gemeenten” georganiseerd. Tijdens dit seminar zijn de kansen en mogelijkheden van het OP28 concreet

# Olympische kansen voor lokaal sportbeleid

doorvertaald naar het lokale sportbeleid om richting te geven aan het gemeentelijk instrumentarium van: samenwerking, evenementen, ruimte, subsidies en tarieven. Beleidsmedewerkers, afdelingshoofden en wethouders sport van gemeenten hebben enthousiast deelgenomen aan de diverse workshops.

andres,  
cum suis