

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA DEN HAAG

**Bezoekadres:**  
Rijnstraat 50  
2515 XP Den Haag  
www.rijksoverheid.nl

**Kenmerk**  
753776-134836-S

**Bijlage(n)**  
1

*Correspondentie uitsluitend  
richten aan het retouradres  
met vermelding van de  
datum en het kenmerk van  
deze brief.*

Datum 6 mei 2015  
Betreft Aanbieding rapport 'Sport en Multifunctionele Accommodaties'

Geachte voorzitter,

Hierbij bied ik u het onderzoek 'sport en multifunctionele accommodaties' aan  
tezamen met informatie over het vervolgtraject dat ik in zal gaan.

Diverse maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bezuinigingen, bevolkingskrimp,  
of schaarste van ruimte, leiden tot een toenemende behoefte aan de realisatie  
van multifunctionele accommodaties. De realisatie van een multifunctionele  
accommodaties is veelal een langdurig, complex proces waarin diverse factoren  
een rol spelen en waarbij de functies 'sport en bewegen' doorgaans niet  
doorslaggevende zijn. Echter, effectieve betrokkenheid van sportaanbieders is van  
essentieel belang bij het realiseren van multifunctionele accommodaties met  
succesvol sport- en beweegaanbod.

### **Onderzoek**

Tien organisatieadvies en Olco advies & management heeft een onderzoek  
uitgevoerd naar de vraag hoe lokale sport- en beweegaanbieders effectief kunnen  
aanhaken bij het proces van realisatie van een multifunctionele accommodaties.  
Het onderzoek heeft zich gericht op de verschillende fases van het realisatieproces  
en op de verschillende posities en rollen van belanghebbenden.

Er zijn 10 voorbeelden van eerder gerealiseerde multifunctionele accommodaties  
onderzocht met behulp van documentenanalyse en interviews gehouden. Het  
ontwikkelproces rondom multifunctionele accommodaties is ingedeeld in vier fases  
zijnde onderzoek, plan, realisatie en het gebruik waarbij de positie van  
belanghebbenden is ingedeeld in initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de sportaanbieder in de meeste gevallen de kleine huurder is. Indien de sportaanbieder juist de initiatiefnemer van het project is, dan is het vaak in de rol van mede-initiatiefnemer en meestal ook als de hoofdgebruiker. Het lijkt er op dat sportaanbieders deze zware rol nog niet vaak, maar wel in toenemende mate innemen. De gemeente speelt bij deze variant een kleinere rol en heeft in het proces een toetsende functie, maar blijft van groot belang voor de haalbaarheid en het succes.

Als de sportaanbieder hoofdgebruiker is en dientengevolge intensief gebruik zal maken van de accommodatie, is zij belangrijk voor een succesvolle exploitatie. De gemeente is dan de belangrijkste verantwoordelijke tijdens het realisatieproces tot de gebruiksfase. In de gebruiksfase wordt de operationele verantwoordelijkheid overgedragen aan de exploitant en de hoofdgebruikers. De gemeente blijft wel de partij met het grootste financiële risico wanneer het vastgoed niet effectief wordt gebruikt. Zij is uiteindelijk verantwoordelijk voor de exploitatietekorten.

Uit het onderzoek komen 10 succesfactoren en 5 potentiële risico's naar voren bij de realisatie, het beheer en exploitatie multifunctionele accommodaties met beweegaanbod.

#### Succesfactoren

##### *Sturing op doelen*

- Het gebouw is ontwikkeld met goed beheer en haalbare exploitatie als uitgangspunt;
- De oorspronkelijke uitgangspunten worden getoetst aan de (veranderende) werkelijkheid tijdens het realisatieproces;
- De accommodatie sluit aan bij de vraag naar accommodatie.

##### *Projectleiding gericht op juiste verwachtingen*

- Gebruikers worden betrokken bij het project, passend bij hun positie als initiatiefnemer, hoofdgebruiker of kleine huurder;
- Het hele proces is transparant voor alle belanghebbenden;
- De projectleider wordt erkend als vertegenwoordiger van het algemeen belang.

##### *Gebruikers zijn bereid tot samenwerking*

- Gebruikers hebben elkaar evident nodig om accommodatie gerealiseerd te krijgen;
- Gebruikers beschouwen de nieuwe accommodatie als duidelijke verbetering en zijn of voelen zich eigenaar.

##### *Gebruikers zijn klaar voor positie in proces en eindresultaat*

- Financiële draagkracht van gebruikers sluit aan bij hun gebruikskosten van de nieuwe accommodatie;
- Bestuurlijke draagkracht van de gebruikers sluit aan bij hun verantwoordelijkheid in het realisatieproces.

#### Potentiële risico's

- De initiatiefnemer stuurt, tijdens het realisatieproces, te weinig op oorspronkelijke doelen voor het gebouw en op de wijze waarop deze doelen passen in de omgeving;
- De initiatiefnemer heeft te weinig instrumenten om te sturen op gebruik van de accommodatie die invulling geven aan diens doelen;
- Er zijn conflicterende belangen tussen de gebruikers en de exploitant waardoor bereidheid tot samenwerking afneemt;
- Gebruikers zijn gedwongen de nieuwe accommodatie te betrekken en daarom ontevreden over hun nieuwe situatie;
- De projectleider heeft onvoldoende kennis op alle aspecten rond bouw, programmering en beheer/exploitatie.

#### Conclusie

Uit het rapport blijkt dat het in algemene zin ontbreekt aan instrumenten die een goed zicht geven op het realisatieproces, het beheer en de exploitatie van multifunctionele accommodaties en de verschillende posities die partijen innemen in dit proces. Momenteel beschikken betrokkenen over gefragmenteerde stukjes expertise waardoor zicht op de gehele situatie ontbreekt. Er is daarom behoefte aan een instrument dat het gehele plaatje in kaart brengt voor de verschillende partijen in hun eigen positie. Dit instrument dient informatie te bevatten over de onderstaande onderwerpen.

#### *Bepaling positie realisatieproces*

- Voor alle partijen in een realisatieproces een instrument dat inzicht geeft en begrip voor het bepalen van de positie van alle betrokkenen.
- Ontwikkelen van een start-up analyse / game ter bepaling van de juiste posities, rollen en benodigde expertise/instrumenten.

#### *Visualisatie wensenprogramma*

- In beeld weergeven van de uitkomst van een wensenprogramma van een sportaanbieder t.a.v. gebouw en functionaliteit. Een gebouwconfigurator.
- In werksessie met sportaanbieders en gemeenten simulaties van scenario's vertalen naar visuele weergave en indicatieve stichtingskosten.

#### *Kostprijs programmering*

- Wat is de kostprijs voor het bieden van een specifiek programma.
- Daarbij de feitelijke kostprijs van activiteiten bepalen en de financiële consequentie die dit heeft voor de sportaanbieder (investering, exploitatie, huurprijs, tarifiering).
- Doel: helder maken of sportaanbieder in staat is het programma dat gewenst is wel kan bekostigen en/of de haalbaarheid overeenkomt met de kracht van de sportaanbieder.

Met deze informatie kan vooraf, maar ook tijdens het proces zelf, worden getoetst of de realisatie van een multifunctionele accommodatie succesvol is, of dat verwachtingen dienen te worden bijgesteld.

### **Vervolgtraject**

Ik zal samen met het veld kijken naar de mogelijkheid voor de ontwikkeling van een instrument dat voldoet aan de behoeften die uit het onderzoek naar voren komen. Dit hulpmiddel zal beschikbaar moeten zijn voor alle partijen in het land, dit zijn onder andere, gemeenten (zowel vastgoed als sport), sportaanbieders en aannemers. Het doel van dit instrument is kennis verspreiding over multifunctionele accommodaties en het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van multifunctionele accommodaties voor geïnteresseerde partijen zonder dat deze hier gelijk hoge kosten voor hoeven te maken. Het instrument zal via het kennisportaal van het Kenniscentrum Sport i.o. beschikbaar worden gesteld. Mijn doel is om dit hulpmiddel op de dag van de sportaccommodatie, 10 maart 2016, te introduceren.

Hoogachtend,

de minister van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport,

mw. drs. E.I. Schippers