

A portrait of Seth van der Wielen, a bald man with a friendly expression, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt and a light blue patterned tie. The background is a plain, light color.

Crisis vormt geen bedreiging als je inspeelt op kansen

Tijden veranderen

De rol van overheden, clubs en burgers is totaal anders dan de spreekwoordelijke dag van gisteren. Regiefunctie, burgerinitiatieven, draagvlak, veranderende wet- en regelgeving, wat betekenen deze kreten voor de sportbranche? Welke kansen en bedreigingen zijn er? Algemeen directeur Seth van der Wielen van ingenieursbureau Kybys geeft uitleg aan de hand van praktijkvoorbeelden bij onder andere het WK Hockey 2014 en de tender van de Jupiler League.

Auteur: Santi Raats

Kybys heeft in een korte tijd hard aan de weg getimmerd. Zeer hard: alle internationaal in het oog springende en ambitieuze projecten in Nederland komen voor hun rekening. Een greep uit deze zak: het in recordtijd renoveren van het natuurgrasveld bij Ado Den Haag deze zomer, het WK Hockey 2014 en de grootschalige kunstgrastender voor de Jupiler League. Het geheim? Directeur Seth van der Wielen is altijd rustig aanwezig, maar niemand kan heen om de kennis, ervaring en vaardigheden die hij namens zijn bedrijf naar buiten brengt. Het bedrijf heeft de

afgelopen jaren opgelet: de wereld verandert; de markt is ingrijpend veranderd; partijen moeten veranderen. Die tip zou Van der Wielen aan de markt willen meegeven.

Open blik

Fieldmanager heeft een lijst vragen om te stellen, maar tekenend voor de werkinsteek van Kybys is de reactie van Van der Wielen: 'De hoofdlijn is duidelijk, maar laten we even kijken wat er spontaan komt opborrelen in de loop van het gesprek.'

'Wat mij erg opvalt in de branche', trapt hij af, 'is dat partijen vasthouden aan wat men altijd gewend is geweest om te doen. Zij nemen stelling in de trant van: 'Ik verkoop dit en daarmee basta' of 'Dat moet op die manier gebeuren'. Er wordt daarbij te weinig rekening gehouden met behoeften van de ander. Een goede adviseur luistert meer dan dat hij praat. Het is niet meer zo belangrijk wat je goed kunt en altijd gedaan hebt. De vraag zou nu moeten zijn: waarmee kan ik helpen? Bedrijven die star vasthouden aan oude trucs houden op te bestaan. Denk aan een

Thorbecke

Traditioneel bereiden opdrachtgevers tot in detail voor wat er dient te gebeuren. Werken werden voorgedrukt en de aannemer met de laagste inschrijfprijs was spekkoper. Onderhoud werd uitgevoerd door de gemeentelijke buitendienst. Van der Wielen: 'De rol van de overheid verandert naar een meer dienende rol, zoals Thorbecke het ooit bedoeld heeft. Er dient minder te worden geregisseerd en meer te worden gefaciliteerd. Daarbij hoort interactie met burgers en bijvoorbeeld verenigingen, als het om sport gaat. Met de feedback wordt dan hopelijk iets gedaan, na uitfiltering van bepaalde belangen en met enige realiteitszin. Burgers, verenigingen kennen hun buurt en club als geen ander. Zij weten wat er speelt en wat nodig of niet nodig is. Daarnaast zorgt goed overleg voor begrip over en weer. Iets wat zich altijd uitbetaalt.'

'Grote gemeenten zijn vaak prima in staat om de traditionele rol te vervullen en een apparaat op te tuigen voor alle accommodaties', aldus Van der Wielen. 'Een eigen ingenieursbureau of sportbedrijf bijvoorbeeld. Dat is niet meer voor alle gemeenten weggelegd. Het besef bij ambtenaren is er vaak wel. Door de crisis zijn collega's vertrokken. Er is simpelweg geen capaciteit en geld om het op de oude manier te doen.'

Privatiseren niet zaligmakend

Vaak wordt gedacht dat privatisering de oplossing is. Volgens Van der Wielen is dat niet zo. 'Verzelfstandiging kent verschillende gradaties. Dat hoeft niet altijd radicaal. Het hangt enorm af van de omstandigheden welke vorm de beste kansen biedt. Zo kan rentmeesterschap een prachtige oplossing zijn. Een oplossing waarbij de gemeente het onderhoud en de communicatie uitbesteedt, maar zelf wel volledig grip houdt op bijvoorbeeld beleid, tariefstelling en kwaliteitsniveau. Dat levert gemeenten vaak al besparingen op van tientallen procenten op het jaarlijkse onderhoudsbudget. Tegelijkertijd worden verenigingen zelf niet belast met het sportveldenonderhoud, maar sturen zij de boel wel mee aan.'

En wat als je echt wilt privatiseren? Dan heerst er vaak nogal wat scepsis. 'Bij tennis- en hockeyverenigingen worden al lang geen vraagtekens meer gezet, dus ik begrijp die scepsis als het om voetbal gaat niet helemaal. Er zal wel wat moeten veranderen, ja. Om succesvol te verzelfstandigen, moet namelijk altijd een proces worden doorlopen. Dat gaat niet van de ene op de andere dag.'

Bestuur en vrijwilligerswerk krijgen een meer professionele en structurele rol. Daarin is begeleiding nodig en er dienen goede afspraken te worden gemaakt. Zwart op wit. Vervolgens monitor je met elkaar hoe de verzelfstandiging verloopt en welke verwachtingen niet worden nagekomen.' Volgens Seth van der Wielen is er geen probleem, maar ligt er een kans. 'Het is aan clubs om te laten zien wat ze kunnen. Met het handje ophouden of kritiek leveren op de gemeente red je het niet meer.'

'Als je achteraf fouten constateert, heb je als gemeente zitten slapen'

Gedegen overdracht

Zomaar de boel overdragen met een zak geld is vragen om problemen. Een verzelfstandiging moet voorbereid worden. Daarvoor moet een gemeente letten op verschillende zaken. 'Allereerst moet een gemeente bereid zijn om kapitaal vrij te maken voor het op peil brengen van de kwaliteit van de sportaccommodatie en de velden *voordat* zij zaken overdraagt', verzekert Van der Wielen. 'Daarna moet zij zorgen voor goede contracten, bijvoorbeeld een Meerjaren Onderhouds Planning (MOP). Deze hoeven helemaal niet dik te zijn, maar de afspraken moeten er helder in staan. Tijdens en na de overdracht moet de vereniging of het samenwerkingsverband van verenigingen begeleid worden. Als het allemaal goed loopt, kun je overgaan tot periodieke gezamenlijke schouwrondes waarbij je de boel met elkaar evalueert. Als er dan afwijkingen geconstateerd worden, kan er bijgestuurd worden. Op deze manier zijn eventuele problemen nog te overzien.'

Gebrek aan evaluatie als bedreiging

Volgens Van der Wielen blijkt evaluatie in de praktijk een van de grootste valkuilen te zijn bij verzelfstandiging. 'We zien heel vaak dat deze stap achterwege wordt gelaten door gemeenten die hun handen er graag meteen helemaal vanaf willen trekken. Dit is vragen om problemen. Want achteraf constateren zij dat er bijvoorbeeld verkeerd is geïnvesteerd of dat het onderhoud niet deugt. Maar dan heb je als gemeente zitten slapen. Daardoor is er geen sprake meer van een mooi potje voetbal, maar eerder van een financieel potje dat beide partijen ervan hebben gemaakt.'



Harens Smid die vasthoudt aan grote winkelpanden met een grote personele bezetting. Na het inwinnen van informatie wordt de Harens Smid bedankt voor de moeite en bestelt de klant 's avonds zijn spullen achter de pc bij een goedkopere online aanbieder. Oude stokpaardjes als service en garantie werken nog maar nauwelijks. Bij problemen word je doorverwezen naar de producent, zoals Philips, dus wat is dan nog je toegevoegde waarde voor de consument?'

De overeenkomsten zijn bindend. 'Hierdoor worden opvolgingsproblemen, waarbij een voorzitter ermee stopt of een ambtenaar verkast, ondervangen. De frequentie en de aard van de schouwronden liggen dan vast. De minimale kwaliteit ligt ook vast. Wanneer de accommodatie er niet goed bij ligt, kan de gemeente terugvallen op het contract en eventueel besluiten om structurele subsidies op te schorten.'

Fusies

Kleinere clubs laten samengaan, eventueel tegelijk met de aanleg van kunstgras, is vaak een geslaagde oplossing voor gemeentebzuinigingen, maar aan deze kans zitten ook haken en ogen. 'Er moet wél een trigger zijn voor clubs om samen te gaan, bijvoorbeeld de bouw van een topaccommodatie, wat het niveau van de nieuwe fusievereniging ten goede komt.' Net als veel andere adviseurs is Van der Wielen ervan overtuigd dat een verzelfstandiging zal slagen als de clubs hun best doen. 'Als clubs dit ondanks een goede begeleiding niet voor elkaar krijgen, moet je je als gemeente afvragen of deze club bestaansrecht heeft. Kybys ziet in de praktijk dat deze clubs vaak te weinig initiatief tonen. Verenigingen moet duidelijk worden gemaakt dat zij de boer op moeten, sponsors zoeken, acties houden. Of impopulaire maatregelen doorvoeren, zoals een contributieverhoging. In de meeste gebieden redden clubs dat; in dorpen met tweeduizend inwoners en drie clubs is dat natuurlijk moeilijker. Daar is samengaan de enige oplossing. Persoonlijk ben ik er ook voorstander van dat gemeenten eens rekening zouden houden met het ambitieniveau van de clubs en de beschikbaar te stellen gelden daarvan zouden laten afhangen. Als een lokaal bierteam in een dorp niet wenst mee te werken aan een fusie, terwijl de accommodatie zwaar onderbenut blijft, mag je daar van mij consequenties aan verbinden. Als gemeente moet je daar geen geld meer in willen steken. Een goed georganiseerde (top)club met een aantrekkelijke werking voor de regio en aandacht voor de jeugd of andere doelgroepen verdient in mijn ogen dan meer ondersteuning. *Simple as that!*

WK Hockey

Nu de rollen aan het veranderen zijn en overheden naar de regierol zoeken, zijn gespecialiseerde derden gewild bij met name deze overheden, zo ziet Van der Wielen gebeuren. 'Er is behoefte aan specialistische kennis en men wil risico's vermijden. Zo min mogelijk gedonder en iemand die

beantwoordt aan de vraag.' Een voorbeeld is het WK Hockey 2014, waarbij Kybys de gemeente Den Haag en hockeybond KNHB ondersteunt met alle voorbereidingen. 'In dergelijke projecten word je soms van links naar rechts geslingerd. Het is dan van belang om niet te star vast te houden aan vooraf uitgezette lijnen, maar om te anticiperen en te blijven luisteren naar wat een klant wil. Soms is het dan nodig om het proces in een bepaalde richting te duwen waar een opdrachtgever niet om heeft gevraagd. Dit doe je vanuit je expertise en ervaring. Kybys heeft daarom niet alleen de technische uitwerking van de velden voor zijn rekening genomen, maar doet veel meer daaromheen. Adviseren over een goede projectorganisatie, bijvoorbeeld. Studies over technische oplossingen om straks in recordtijd tijdelijke velden aan te kunnen leggen, zonder dat de reguliere gebruikers van het stadion daar last van hebben. Het selecteren van uitvoerende partijen en leveranciers. Daarbij is het van belang om overzicht te houden, bijvoorbeeld door risicosessies te houden en de gevolgen te overzien als het gaat om vergunningen of beperkingen door wet- en regelgeving. Kybys is zo'n partij die al deze losse eindjes aan elkaar kan knopen. In het tijdelijke kantoorpand, dat tegen het stadion aan ligt, is de hele dag bedrijvigheid en werken mensen van de gemeente, de KNHB, aannemer Heijmans en Kybys samen. Maar dan ook echt samen. Dit is heel andere koek dan de traditionele situatie, waarin de gemeente een bestekje wil waarbij dan een aannemer moet worden gezocht.'

CED-tender

De gedachte van een grootscheepse aanbesteding voor meerdere kunstgrasvelden vanuit de Coöperatie Eerste Divisie (CED) ontstond toen de uitzendrechten naar Fox gingen. Zou kunstgras wat zijn? Geschikt voor intensief gebruik van het stadionveld, waardoor de bedrijvigheid in en om de stadions toeneemt, minder afgelastingen en mislopen van omzet, een constante kwaliteit van de velden, ook in de winterperiode. Net wat tv-genieker dan menige modderpoel in de winter. Zomaar wat argumenten waarom men zich begon af te vragen of er niet meer kon worden gehaald uit de Jupiler League. Kybys werd aangehouden voor de technische voorbereidingen. Er moest een aanbesteding worden gehouden – in de voertaal van de aanbestedingen, Engels: een tender, en wel een tender in lijn met de visie van Kybys, waarbij niet alleen wordt gekeken naar de laagste aanlegprijs. Dat was een uitdaging: wie

zou dat gaan betalen? Ook dit project is volgens Van der Wielen een voorbeeld van als bedrijf met een open blik naar de omgeving kijken en je aanpassen aan de behoeften die daar spelen. De keuzen die een bedrijf maakt, zijn daardoor vaak succesvol.

'Zomaar de boel overdragen met een zak geld is vragen om problemen'

'We hebben luttele tienduizenden euro's aan voorbereidingskosten gemaakt alvorens we wisten of het hele circus door zou gaan, dus we hebben een risico genomen', verklaart hij. 'Maar we vertrouwden erop dat de kunstgras-aanbesteding zou slagen. Daarvoor kennen we de markt te goed. We kwamen tot de conclusie dat kunstgras aantrekkelijk zou zijn in de ogen van de betaaldvoetbalorganisaties (BVO's), wanneer we konden aantonen dat een kunstgrasveld goedkoper is dan natuurgras, mits je er intensief gebruik van maakt. Daarnaast wisten we dat de 'honger' van producenten groot is, zeker als het om zo'n prestigieus project gaat. Iedereen vindt het geweldig om hierin een rol te kunnen spelen, dus het was ons wel duidelijk dat er interessante voorstellen zouden komen.'

Kybys nam dus het risico, samen met de econometristen van Hypercube, en zag uiteindelijk dat zijn voorspelling uitkwam. Ook hier weer een voorbeeld van clubs die hun zaken zelf regelen. 'Kybys begeleidt de uitvoering voor de clubs (QA, oftewel *quality assurance*), omdat de CED en KNVB zekerheid willen dat er goede keuzes worden gemaakt en dat de aanleg op de juiste manier geschiedt.'



Stuur dit artikel door!

Scan of ga naar:

<http://www.fieldmanager.nl/artikel.asp?id=17-4173>