



Businesscase

Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen

4 maart 2021



Colofon

Dit is een uitgave van de gemeente Zutphen

Postbus 41

7200 AA Zutphen

's Gravenhof 2

www.zutphen.nl

Kwartiermaker Sportbedrijf / kernteam Sport- en Accommodatiebedrijf

Auteur: Paul Louwerse

Versie: 20026-007

Inhoud

1. Aanleiding	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Projectorganisatie en werkwijze	6
1.3 Leeswijzer	6
2. Toekomstscenario's vormen van beheer	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Keuze analyse vormen van beheer	7
2.3 Huidige situatie	8
2.4 Volledig gemeentelijk beheer	8
2.5 Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen – Stichting	9
2.6 Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen – OverheidsBV	9
2.7 Privatisering/ commercialisering	9
2.8 De wegingsmatrix	10
3. Uitgangspunten en randvoorwaarden	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Gemeentelijk beleid	12
3.3 Opdracht Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen	14
3.4 Uitgangspunten (financiële) exploitatie	14
3.5 Omvang Sport- en Accommodatiebedrijf	15
4. Uitwerking overheidsBV	18
4.1 Advies vorm van beheer – uitwerking overheidsBV	18
4.2 Vorm van de opdracht	18
4.3 Verantwoordingsafspraken	19
5. Personeel en organisatie	21
5.1 Inleiding	21
5.2 Huidige situatie	21
5.3 Keuze cao en arbeidsvoorwaarden	22
5.4 Organogram/inrichting nieuwe organisatie	23
5.5 Functies en formatie	25
5.6 Inrichting administratieve organisatie/ontvlechting en dienstverlening	26
5.7 Advies	26
6. De financiële exploitatie	27
6.1 Meerjarenbegroting	27
6.2 Frictiekosten	28
6.3 Implementatiekosten	29
6.4 Risico-analyse	29
7. Besluitvorming en implementatie	30
7.1 Inleiding	30
7.2 Werkwijze	30

Bijlage 1 Begrotingscijfers 2019	31
Bijlage 2 Exploitatie zwembad De IJsselslag 2019	35
Bijlage 3 Stroomschema verbonden partijen	38
Bijlage 4 Risicokaarten	40
Bijlage 5 Benchmark Sport- en Accommodatiebedrijven	44

1. Aanleiding

In mei 2020 heeft de gemeenteraad de visie sport en bewegen gemeente Zutphen vastgesteld. Eén van de speerpunten uit de visie is een onderzoek naar het verbeteren van de efficiëntie in het beheer van de gemeentelijke sportaccommodaties. De gemeenteraad besloot met het vaststellen van de visie sport en bewegen het college op te dragen een businesscase op te stellen voor een gemeentelijk Sport- en Accommodatiebedrijf.

1.1 Inleiding

In de gemeente Zutphen is het beheer en exploitatie van de sport- en maatschappelijke voorzieningen verdeeld over verschillende (merendeels) externe organisaties:

- Stichting Sportaccommodaties Zutphen (SSAZ) voor zwembad De IJsselslag.
- Stichting Kulturhus Warnsveld voor 't Warnshuus.
- Gemeente Zutphen: 15 gymzalen en sportzaal De Mene
- Optisport voor De Kei.
- Stichting Theater en congrescentrum Hanzehof voor de Hanzehal.
- Stichting Perspectief voor de buurthuizen Uitwijk en 't Ketelhuis.

Bij deze accommodaties heeft de gemeente wél een (eigenaars)rol bij de exploitatie, die overigens per accommodatie weer verschilt. Ook voor de inzet van de buurtsportcoaches werkt de gemeente met veel externe partners voor een groot draagvlak en voor de benodigde externe financiering. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn diverse teams betrokken.

In de rapportage "Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen; de vormgeving (Drijver en Partners, januari 2020) is een advies opgenomen voor de oprichting van een Sport- en Accommodatiebedrijf, waarin zwembad IJsselslag, de binnen- en buitensportaccommodaties, de Hanzehal, 't Warnshuus en de buurthuizen Uitwijk en 't Ketelhuis worden ondergebracht. Sporthal de Kei wordt toegevoegd zodra het contract met Optisport is beëindigd. Het Sport- en Accommodatiebedrijf komt in de plaats van de diverse Stichtingen en het gemeentelijk exploitatie- en accommodatiebeheer.

Dit advies is ter kennisgeving aangenomen en er is opdracht verleend aan een kwartiermaker Sport- en Accommodatiebedrijf om concreet te onderzoeken wat de mogelijkheden en consequenties zijn van een Sport- en Accommodatiebedrijf voor betrokken organisaties en de gemeente Zutphen. Voorliggende businesscase is hiervan het resultaat.

Op basis van de businesscase kan een afgewogen besluit worden genomen door college en gemeenteraad voor de daadwerkelijke oprichting en inrichting van het Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen. De businesscase is, na positieve besluitvorming, tevens

bedoeld als leidraad te komen tot de beoogde oprichting van het Sport- en Accommodatiebedrijf. Het jaar 2021 is dan een overgangsjaar en is bedoeld voor:

- Oprichting van het Sport- en Accommodatiebedrijf (statuten, raad van commissarissen, huur- en exploitatieovereenkomst gemeente – Sportbedrijf).
- Inrichting van de nieuwe organisatie (personele organisatie, administratieve organisatie, inrichting bedrijfsvoering, informatievoorziening).
- Contractvorming 2022-2025 in het 4e kwartaal 2021..

1.2 Projectorganisatie en werkwijze

Vanaf juli 2020 is hard gewerkt om de verschillende onderdelen van de beoogde nieuw te vormen organisatie in beeld te brengen. De belangrijkste onderdelen waren:

- De kwartiermaker Sport- en Accommodatiebedrijf heeft de bestuurlijke taken van zowel zwembad De IJsselslag als van het Warnshuus overgenomen.
- Een ingestelde kerngroep heeft driewekelijks de voortgang van het project besproken en zijn er tussentijdse keuzen gemaakt over onder meer: omvang te verzelfstandigen accommodaties, buurtsportcoaches, uitgangspunten eigenaarschap en onderhoud, personele organisatie.
- Regelmatig is tijdens het portefeuillehoudersoverleg de wethouder op de hoogte gebracht van de vorderingen van het project.
- De voor de Visie Sport en Bewegen ingestelde raads werkgroep is in stand gehouden en is driemaal op de hoogte gehouden van de projectopzet, stand van zaken en de concept-businesscase.

Ook is de betrokkenheid van de medewerkers geborgd in het project. De kwartiermaker heeft wekelijks overleg gehad op de accommodaties De IJsselslag en 't Warnshuus. Voor de medewerkers van het zwembad zijn informatiebijeenkomsten gehouden en er is ook overleg gevoerd met de vrijwilligers van 't Warnshuus en de Dorpsraad Warnsveld.

1.3 Leeswijzer

Het begrip “Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen (SAZ)” is een werktitel. Mede afhankelijk van de te kiezen rechtsvorm en verdere besluitvorming kan dit nog wijzigen. De businesscase dient te worden gezien als een dynamisch document. Dit betekent dat in de fasen van oprichting en inrichting onderdelen verder worden aangescherpt.

In hoofdstuk 2 worden de huidige situatie en mogelijke toekomstscenario's geschetst. In dit hoofdstuk is, op basis van de opgedane ervaringen van de kwartiermaker een wegingsmatrix van vormen van beheer opgenomen.

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 wordt verder ingegaan op de feitelijke opdracht van de kwartiermaker: een businesscase voor een verzelfstandigd Sport- en Accommodatiebedrijf voor de gemeente Zutphen. In hoofdstuk 3 zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden voor beleid en exploitatie en de opdracht waarmee een beoogd Sport- en Accommodatiebedrijf opgenomen. Vervolgens wordt ingegaan op de personele en organisatorische kaders (hoofdstuk 4). Na uitwerking van de financiële aspecten (hoofdstuk 6) wordt in hoofdstuk 7 het vervolgtraject geschetst.

2. Toekomstscenario's vormen van beheer

Een analyse van de huidige situatie en een verkenning van de best passende vorm van beheer voor “de sport” in Zutphen is de afgelopen jaren onderzocht en gepresenteerd in diverse adviesrapporten (Procap, juni 2018 | Drijver en Partners, januari 2020). De kwartiermaker heeft, na bespreking in de Raadswerkgroep Sport in juli en september 2020, een verdiepingsslag gemaakt in de analyse van de huidige situatie. Ook is het onderscheid tussen een stichting en BV als rechtsvorm nader beschouwd.

2.1 Inleiding

De kwartiermaker heeft, naast het verzamelen van de bouwstenen voor het maken van de businesscase, ook de bestuursfuncties ingevuld van de Stichting Sportaccommodaties Zutphen (i.c. zwembad de IJsselslag) en van Stichting Kulturhus Warnsveld. Door wekelijkse gesprekken met het management van beide accommodaties en de medewerkers is een goed beeld gevormd van de huidige wijze van beheer en exploitatie van deze belangrijke voorzieningen voor de gemeente Zutphen.

Ook is door het maken van een diepgaande exploitatieanalyse het financiële beeld en het sociaal en economisch rendement van beide accommodaties scherper in beeld gebracht. Op dit moment bestaat er inzicht in de bijdrage van de gemeentelijke subsidie/ exploitatiebijdrage naar de aangeboden activiteiten van beide organisaties. Als voorbeeld van deze analyse zijn in bijlage 2 enkele voorbeelden van de exploitatie-analyse van De IJsselslag opgenomen.

Om de huidige situatie en andere vormen van beheer te beschrijven en de onderlinge vergelijking mogelijk te maken is er gebruik gemaakt van een wegingsmatrix die ook in andere gemeenten met vergelijkbare afwegingen is gehanteerd om de vergelijking en de hieruit te maken keuzen te objectiveren.

2.2 Keuze analyse vormen van beheer

Er zijn vele vormen van beheer en tussenvormen te onderscheiden. Vormen van beheer als een vrijwilligersorganisatie en interne verzelfstandiging (contractmanagement) zijn buiten beschouwing gelaten omdat deze vormen minder aansluiten bij de organisatie-ontwikkeling van de gemeente Zutphen, de eerder uitgevoerde onderzoeken en het overleg met Raadswerkgroep Sport. In de wegingsmatrix zijn daarom de volgende vijf vormen van beheer onderscheiden:

- Huidige situatie, die bestaat uit gemeentelijk beheer (gymzalen, sportzaal, buitensport), stichtingen (zwembad, 't Warnshuus, Hanzehal) en een commerciële exploitatie (sporthal de Kei);

- Volledig gemeentelijk beheer, waarbij al het beheer is ondergebracht binnen de gemeentelijke organisatie van Zutphen.
- Sport- en Accommodatiebedrijf, een extern verzelfstandigde organisatie met als rechtsvorm een stichting;
- Sport- en Accommodatiebedrijf, een extern verzelfstandigde organisatie met als rechtsvorm een overheidsBV;
- Privatisering/commercialisering van het volledige beheer naar een private partij / commerciële exploitant..

2.3 Huidige situatie

- De uitvoering van beheer en exploitatie van sport- en welzijnsvoorzieningen is sterk versnipperd in de gemeente (meerdere stichtingen, particulier exploitant, gemeente zelf). Dit gaat ten koste van integraliteit van beleid en minder synergie in de uitvoering.
- Ook binnen de gemeente is de betrokkenheid ten behoeve van sport en wijkaccommodaties sterk versnipperd.
- (Maatschappelijk) ondernemerschap komt bij gemeentelijk beheer en exploitatie moeilijker van de grond dan bij vormen van beheer die verder weg staan van de gemeentelijke organisatie en bestuur.
- De invloed van de gemeente Zutphen op bijvoorbeeld de beide stichtingen is beperkt tot de subsidie-overeenkomst.
- Toekomstbestendigheid huidige situatie scoort negatief, omdat de bemensing en kwaliteit van (vrijwillige) stichtingsbesturen steeds moeilijker wordt. Daarnaast zijn de organisaties zelf kwetsbaarder omdat zij kleiner zijn en veel functies/taken zijn gekoppeld aan één persoon.

2.4 Volledig gemeentelijk beheer

- Weliswaar vergroting van de integraliteit van beleid en de uitvoering, maar het gewenste ondernemerschap is aantoonbaar minder dan bij vormen van verzelfstandigde exploitaties.
- Belangrijk nadeel is dat bij uitvoering van het volledige beheer en exploitatie van de sportvoorzieningen het personeel werkzaam bij de stichtingen overkomt naar de gemeentelijke CAO. De personeelskosten worden hierdoor circa 20% hoger. Voor alleen het zwembad betekent dit een extra uitgave van jaarlijks ongeveer € 100.000.
- De medewerkers van zwembad De IJsselslag en wijkcentrum 't Warnshuus geven duidelijk aan dat zij qua werkomgeving niet naar de gemeente Zutphen willen. Zij zijn unaniem van mening om binnen een verzelfstandigde organisatie hun werk uit te willen voeren. De medewerkers van het zwembad geven daarnaast aan geen deel te willen uitmaken van een commerciële exploitant als Sportfondsen Nederland of Optisport.
- In 2019 is het zogenaamde Sportbesluit verruimd. Dit betekende dat de btw-vrijstelling voor “de sport” breder van toepassing is. “Btw-vrijstelling” klinkt op zich positief, maar betekent in de praktijk een nadeel voor alle gemeenten in Nederland, omdat de btw van de kosten van onderhoud, energie en andere exploitatiekosten niet meer verrekend kan worden. De hiervoor in het leven geroepen compensatieregelingen voor de opvang van deze btw-nadelen voor de gemeenten (SPUK: Specifieke Uitkering Sport) zijn tijdelijk van aard en compenseren slecht een deel van

de btw-kosten. Bij volledig gemeentelijkbeheer zijn naar verwachting de negatieve btw-effecten van verruiming van dit sportbesluit het hoogst.

2.5 Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen – Stichting

- Integraal beleid bij de gemeente (accounthouderschap beleid, vastgoed, financiën) en integraliteit en synergie bij de uitvoering (sport, welzijn, onderwijs).
- De gemeente Zutphen heeft een subsidierelatie met een Stichting en heeft hierdoor beperkt invloed op de beleidskeuzen die de stichting maakt.
- Door toename schaalgrootte is het beheer minder kwetsbaar en kan er geprofessionaliseerd worden door bundeling van overheadtaken (bedrijfsbureau en management).
- Door de inzet van vrijwilligers is een positief punt, maar de ervaring leert dat de kwetsbaarheid van de organisatie toeneemt en de toekomstbestendigheid een risico is.
- De inzet van ondernemerschap wordt in de praktijk als minder beoordeeld en hierdoor wordt de financiële exploitatie door maatschappelijk ondernemerschap niet snel versterkt.
- Bij de start zijn er extra kosten te verwachten (opstartkosten, frictiekosten), die na 3 tot 4 jaar door efficiëntievoordelen kunnen worden gecompenseerd.

2.6 Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen – OverheidsBV

- Integraal beleid bij de gemeente (accounthouderschap beleid, vastgoed, financiën) en integraliteit en synergie bij de uitvoering (sport, welzijn, onderwijs).
- Sturingsmogelijkheden van de gemeente nemen toe ten opzichte van de huidige stichtingen. Wordt er nu gecontroleerd en gestuurd op de exploitatiebijdrage/ subsidie, bij een overheidsBV heeft de gemeente drie rollen en daarmee controlemomenten: als eigenaar van de overheidsBV (100% aandeelhouder), als eigenaar van de accommodaties (groot onderhoud en investeringen) en als opdrachtgever bij de huur- en exploitatie-overeenkomst.
- Door toename schaalgrootte is het beheer minder kwetsbaar en kan er geprofessionaliseerd worden door bundeling van overheadtaken (bedrijfsbureau en management).
- Bij de start zijn er extra kosten te verwachten (opstartkosten, frictiekosten), die na 3 tot 4 jaar door efficiëntievoordelen kunnen worden gecompenseerd.

2.7 Privatisering/ commercialisering

- Niet passend bij huidige gemeentelijke wensen om invloed te blijven houden op beheer en exploitatie-aspecten. Deze vorm is alleen geschikt indien men voor een langere periode (10-15 jaar) geen betrokkenheid wenst.
- De medewerkers van het zwembad geven expliciet aan geen deel te willen uitmaken van een commerciële exploitant als Sportfondsen Nederland of Optisport.

2.8 De wegingsmatrix

In onderstaande wegingsmatrix zijn de vormen van beheer en de gewogen aspecten schematisch weergegeven.

Wegingsmatrix vormen van beheer Zutphen	huidige situatie	volledig gemeentelijk beheer	overheidsbedrijf stichting	overheidsbedrijf BV	privatisering
Involed op beheer en exploitatie: gemeente markt					
Kwaliteit					
integraal beleid					
expertise					
Kansen					
ondernemerschap					
vrijwilligers					
Kosten					
synergie					
exploitatie					
Kwetsbaarheid					
gemeentelijke invloed					
toekomstbestendigheid					

Een groene score wordt als positief beschouwd en rood als negatief. Een oranje score geeft aan dat er zowel voor- als nadelen zijn. De kleuren van de scores zijn indicatief en er is geen afzonderlijke weging aangebracht tussen de verschillende onderdelen kwaliteit, kansen, kosten en kwetsbaarheid en/of de aangegeven aspecten hiervan. De wegingsmatrix is hierdoor een kwalitatief wegingsinstrument.

Uit de kwalitatieve weging kleurt de vorm van beheer Overheidsbedrijf met een BV als rechtsvorm het meeste groen op. In vergelijking met de andere vormen van beheer scoort deze vorm minder op de inzet van vrijwilligers dan de huidige situatie en een overheidsbedrijf met als rechtsvorm een stichting. De voordelen op onderdelen expertise, maatschappelijk ondernemerschap, exploitatieresultaat en gemeentelijke invloed zijn bij een keuze voor een Sport- en Accommodatiebedrijf met als rechtsvorm een overheidsBV het grootst.

De rol van de vrijwilligers/inwoners is in de huidige situatie en bij een stichtingsvorm het grootst door de inzet van vrijwilligers in stichtingsbesturen. Hierdoor is wel de kwetsbaarheid groter en de toekomstbestendigheid minder.

Hieraan kan worden toegevoegd dat de Sportbedrijven die de afgelopen 10 jaar in Nederland zijn opgericht vrijwel allemaal een BV als rechtsvorm hebben. De belangrijkste reden hiervoor is dat, hoewel de naamgeving stichting of BV een ander beeld oproept, de zeggenschap van de gemeente bij een overheidsBV groter is dan bij een Stichtingsvorm. Is bij een stichtingsvorm sprake van een opdrachtgeversrol in de vorm van een huur- en

exploitatieovereenkomst, bij een overheidsBV is door volledig eigenaarschap van de accommodaties en 100% aandeelhouderschap van de gemeente gewenste beleidsmatige sturing en een toekomstbestendige exploitatie beter geborgd dan bij een stichting.

3. Uitgangspunten en randvoorwaarden

Bij een verdere uitwerking van de businesscase Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen zijn de uitgangspunten van beleid en de randvoorwaarden voor de exploitatie van groot belang. Deze bepalen immers de opdracht voor het Sport- en Accommodatiebedrijf en de omvang en productvoering van het Sport- en Accommodatiebedrijf. In dit hoofdstuk worden deze aspecten nader belicht.

3.1 Inleiding

In voorliggend hoofdstuk worden de beleidskaders ten aanzien van de sport in Zutphen weergegeven en de wijze waarop deze zijn vertaald naar uitgangspunten en randvoorwaarden voor de businesscase.

3.2 Gemeentelijk beleid

De volgende notities/visies geven het gemeentelijk beleid ten aanzien van de sport- en wijkaccommodaties sportaccommodaties weer:

Visie Sport en Bewegen gemeente Zutphen (januari 2020)

De Visie Sport en Bewegen heeft een brede insteek en geeft aan hoe de gemeente de exploitatie en het beheer wil organiseren en hoeveel accommodaties er nodig zijn. De rol van de buurtsportcoaches komt in de visie terug en er is aandacht voor harmonisatie van beleid en voor de gemeentelijke uitgaven aan sport (gelijkwaardig speelveld). Met deze visie willen we de organisatie van sport door (of namens) de gemeente versterken, op lange termijn goede accommodaties behouden, verenigingen vitaliseren en de samenwerking tussen sport en sociaal domein versterken. De visie bevat vier doelen voor de toekomst:

1. Een professionele en toekomstbestendige organisatievorm.
2. Een toekomstbestendige sportinfrastructuur.
3. Een impuls aan het vitaliseren van sportverenigingen.
4. Versterking samenwerking sport en sociaal domein.

Deze 4 doelen zijn in deze visie uitgewerkt in 16 ontwikkelvoorstellen. Het eerste doel vindt zijn weerslag in de opgestelde businesscase en de voorgenomen oprichting en inrichting van het Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen (SAZ).

Nota verbonden partijen (maart 2015)

De gemeente Zutphen werkt onder meer samen met een aantal ‘verbonden partijen’. Dit zijn organisaties (rechtspersonen) waarin de gemeente Zutphen zowel een bestuurlijk belang als een financieel belang heeft.

De nota verbonden partijen van de gemeente Zutphen bevat de negen uitgangspunten die de gemeente hanteert bij:

- het starten en beëindigen van deelname aan een verbonden partij;
- de manier waarop de gemeente zijn relatie wil onderhouden met de verbonden partijen zelf en met de andere eigenaren/ opdrachtgevers van deze verbonden partijen.

Het doel dat met deze nota nagestreefd wordt is kwalitatief goede besluitvorming over de start en beëindiging van deelname aan verbonden partijen mogelijk maken. Daarnaast is het doel de relatie met de verbonden partijen en andere betrokkenen zodanig te organiseren dat de gemeentelijke doelstellingen op een efficiënte manier bereikt worden.

Aan de hand van een stroomschema voeren we de discussie of er aanleiding is over te gaan tot deelname aan een verbonden partij. In bijlage 3 is dit stroomschema opgenomen met een toelichting. Het is geen wettelijke verlichting om het beheren en exploiteren van (sport)accommodaties als gemeente zelf te doen. Volledige betrokkenheid is derhalve niet nodig. Dit betekent dat de gemeente deze taken niet zelf hoeft uit te voeren.

Strategische visie Sociaal Domein Zutphen 'Een sterke inclusieve samenleving' (mei 2020)

Van zorgen voor naar zorgen dat: de gemeente Zutphen ziet het als haar missie om te stimuleren dat inwoners, verenigingen, vrijwilligers en buurten actief oppakken wat zij zelf kunnen. Wij koesteren de dynamiek in de wijken, in de eigen netwerken van inwoners en andere partijen en in de gemeente als geheel, zodat we met elkaar oorzaken van problemen voorkomen en zorgen dat problemen niet ontstaan of verergeren.

Sportakkoord Zutphen (november 2019)

Het Nationaal Sportakkoord is erop gericht om sport zo leuk en toegankelijk mogelijk te maken voor alle Nederlanders, in alle levensfasen. Zo wordt de volledige potentie van sport en bewegen beter benut. Om dit voor elkaar te krijgen, hebben de betrokken partners zes ambities geformuleerd.

1. Inclusief sporten & bewegen.
2. Duurzame sportinfrastructuur.
3. Vitale sport- en beweegaanbieders.
4. Positieve sportcultuur.
5. Van jongs af aan vaardig in bewegen.
6. Topsport die inspireert.

Het Sportakkoord Zutphen is afgestemd met lokale partijen en richt zich op de eerste vijf thema's van het Nationaal Sportakkoord.

Vastgoedbestendig Zutphen (november 2017)

De huidige situatie en werkwijze is een van de argumenten voor een Sport- en Accommodatie-bedrijf en tegelijkertijd het verder centraliseren van de eigenaars taken en rollen naar team Vastgoed. Het Sport- en accommodatiebedrijf heeft alleen met team Grondzaken en Vastgoed te maken voor wat betreft de eigenaarsrol en verhuur, beheer en onderhoud van de binnensportaccommodaties.

Voor de businesscase worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Gemeente/Vastgoed blijft eigenaar van de sport & accommodatie gebouwen.

- Er komt een nader te bepalen demarcatie waarbij Vastgoed de eigenaars (MOP en MIP) werkzaamheden doet en het Sport- en Accommodatiebedrijf de hoofdhuurder/gebruikers werkzaamheden en exploitatie. Dit vormt onderdeel van de te sluiten huur en exploitatie (raam)overeenkomsten tussen de gemeente/Vastgoed en het Sport- en Accommodatiebedrijf.
- De afgelopen drie jaar is het Vastgoedbeleid van de gemeente Zutphen doorontwikkeld, wat heeft geleid tot een deskundig en professional vastgoedteam. De uitgangspunten dat de gemeente Zutphen eigenaar is en verantwoordelijk is voor het eigenaarsonderhoud op basis van opgestelde Meerjaren Onderhoudsplannen (MOP's) en Meerjaren Investeringsplannen (MIP's) voor alle gebouwen in de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt in de businesscase en de verdere uitwerking hiervan gevolgd.

Algemene organisatieprincipes: efficiënte en effectieve bedrijfsvoering

Door bundeling van activiteiten worden voordelen behaald op het gebied van efficiëntie en effectiviteit, te weten:

- Betere afstemming over verhuur, herontwikkeling en verduurzaming van accommodaties.
- Eén loket voor alles wat met sporten in Zutphen te maken heeft.
- Professionalisering van de uitvoeringsorganisatie op het gebied van sport en exploitatie accommodaties.
- Synergie tussen sport- en cultuuractiviteiten met als verbindende schakel de buurt-sport-coaches.
- Toekomstbestendigheid meer geborgd.
- Krachtig bestuur met kennis van zaken.

3.3 Opdracht Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen

Het te vormen SAZ richt zich op de volgende kerntaken:

- Het in gebruik geven van sportaccommodaties en wijkcentra en het realiseren van een optimale verhuur en exploitatie van sportzalen, zwembad, sportvelden en wijkcentra in Zutphen.
- De accommodaties zijn veilig, schoon en heel en voldoen aan de wettelijke eisen en zijn ingericht om diverse sport- en beweegactiviteiten uit te voeren ten behoeve van onderwijs, (sport)verenigingen, maatschappelijk gebruik en particuliere verhuur.
- Kennisorganisatie op het gebied van sport, spel en beweegvormen ter ondersteuning van verenigingen, onderwijs en georganiseerde en niet georganiseerde individuele beweegvormen.
- Uitvoerder van het gemeentelijk sport- en gezondheidsbeleid.
- Verbinder van sport, onderwijs, cultuur, welzijn en zorg.

3.4 Uitgangspunten (financiële) exploitatie

De financiële exploitatie van het SAZ dient te passen binnen de huidige begroting van de gemeente Zutphen. Voor het inzichtelijk maken van de huidige opbrengsten en kosten

voor 'de sport en cultuur' is in bijlage 1 een overzicht opgenomen van de huidige financiële exploitatie voor 'de sport' vanuit gemeenteperspectief.

Voor het Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen worden de volgende randvoorwaarden en uitgangspunten voorgesteld:

- Het SAZ opereert marktgericht binnen de door de gemeente vastgestelde (maatschappelijke) kaders.
- Het SAZ heeft voldoende beleidsvrijheid binnen de wettelijke kaders om zich als maatschappelijk ondernemer te kunnen ontplooiën en commerciële activiteiten te ontwikkelen.
- De gemeente behoudt voldoende invloed met betrekking tot beschikbaarheid en betaalbaarheid van de gemeentelijke maatschappelijke voorzieningen voor haar inwoners.
- Het SAZ heeft binnen de financiële kaders de ruimte voor vergroting van het aanbod, innovatie en productontwikkeling.
- Uitbreiding van gebruikersgroepen, ook eventueel buiten de gemeentegrenzen, is gewenst en toegestaan.
- Het SAZ en de gemeente hebben, na een aanloopperiode van 2 jaar, een meerjarige overeenkomst voor een werkpakket met bijbehorende maatschappelijke en financiële prestaties afgesloten.
- Er wordt een financiële reserve opgebouwd (dan wel de mogelijkheid geboden) in de vorm van een egaliseringsreserve om tegenvallers in de exploitatie te kunnen opvangen. Afspraken rond de hoogte van deze financiële reserve worden in de op te stellen exploitatieovereenkomst vastgelegd.

Het SAZ heeft de volgende vrijheden in beheer en exploitatie:

- Ontwikkeling van commerciële activiteiten en commerciële verhuur en bijbehorende tarieven. Dit voor zover er ruimte is na invulling van opdracht van de gemeente ten behoeve van het realiseren van de maatschappelijke doelen.
- Het aannemen van personeel indien extra activiteiten leiden tot versterking van de financiële exploitatie.
- Inrichting van de bedrijfsvoering en de communicatie binnen de financiële mogelijkheden van de organisatie.

3.5 Omvang Sport- en Accommodatiebedrijf

De belangrijkste pijlers voor het Sport- en Accommodatiebedrijf vormen de volgende onderdelen:

- Zwembad De IJsselslag;
- 't Warnshuus;
- Gymzalen en sportzaal;
- Buitensport;
- De Hanzehal;
- De buurtsportcoaches.

Door met deze producten/onderdelen te starten wordt er een solide basis verkregen qua omvang van het Sport- en Accommodatiebedrijf. Voldoende groot om te professionalise-

ren en slagvaardig te kunnen optreden. Een effectiever beheer en een efficiëntere exploitatie van de sport- en cultuurvoorzieningen voor de gemeente Zutphen wordt hierdoor gerealiseerd.

Nadat de “basis op orde is” kan er gedacht worden aan verbreding van de accommodaties en/of producten. Sporthal De Kei bij het aflopen van het contract met Optisport, of andere buurt- en wijkaccommodaties, kunnen in de toekomst het Sport- en Accommodatiebedrijf verder versterken tot een Sport- en Cultuurbedrijf Zutphen.

't Warnshuus, de huiskamer van Warnsveld en Leesten

't Warnshuus is een centrale ontmoetingsplek voor en door inwoners van Warnsveld en Leesten. Er vinden, veel maatschappelijke, activiteiten plaats voor allerlei doelgroepen. Voorbeelden hiervan zijn het wekelijkse eetcafé, het repair café, lezingen, bridge, haak maar aan, cesar gym, yoga voor reuma patiënten, het muziekcafé en creatieve activiteiten. Van cursussen tot activiteiten voor jong en oud, in de ruime, modern ingerichte zalen, die ook verhuurd worden voor maatschappelijke en sociale activiteiten. Daarnaast biedt de gezellige ontmoetingsruimte dagelijks plaats voor een krant lezen, een kaartje leggen, kop koffie drinken en een gesprek. De twee biljarttafels zijn van vroeg in de morgen tot in de avond bezet voor vrij biljart en lessen.

De gemeente Zutphen is eigenaar van 't Warnshuus en verhuurt de accommodatie aan de Stichting Kulturhus Warnsveld, die naast het aanbieden van de hierboven genoemde activiteiten ook permanent ruimten heeft verhuurd aan de Regiobank, het sociale wijkteam van Perspectief, Braams, voor kinderen met dyslectische problemen, Woningstichting Ons Huis, het Juridisch Loket en de bibliotheek. Met de bibliotheek heeft 't Warnshuus een mooie en warme samenwerking op het gebied van o.a. computercursussen, kinderboekenweek, voorleesmiddagen, lezingen en ondersteuning bij taallessen. Er is geen structurele subsidierelatie tussen de gemeente Zutphen en 't Warnshuus. Wel is het de afgelopen jaren noodzakelijk geweest om een subsidie te verstrekken als compensatie voor de te hoge huurlasten.

Met een twee parttime professionals in dienst draait 't Warnshuus op een vaste groep van 50 vrijwilligers, die naast gastvrouw/-manschap en de barbezetting ook activiteiten organiseren en begeleiden. Denk daarbij aan de kledingbeurzen, creatieve markten, speelgoedbeurs en een boekenmarkt. Daarnaast is er elke twee maanden een expositie te bekijken van een beeldend kunstenaar.

't Warnshuus lijkt misschien een vreemde eend in de bijt als het gaat om een Sport- en Accommodatiebedrijf, maar is dit zeker niet. Door de veelheid van activiteiten, variërend van taakcursussen, koken, creativiteit, spel en sport en bewegen zijn deze activiteiten van groot belang voor het beoogde Sport- en Accommodatiebedrijf. Het gaat immers om de aangeboden activiteiten en de positieve bijdragen die worden geleverd aan leefbaarheid, gezondheid en ontmoeting. Ook wordt de opgebouwde deskundigheid van de medewerkers met het organiseren van evenementen en horeca uitstekend benut in het beoogde nieuwe Sport- en Accommodatiebedrijf.

De invlechting van 't Warnshuus in het Sport- en Accommodatiebedrijf kan bij een positieve besluitvorming direct in 2021 plaatsvinden. Behouden wat er nu zo goed gaat en het versterken van de interne organisatie zijn hierbij de belangrijkste doelstellingen.

Buurtsportcoaches

De gemeente Zutphen neemt deel aan de Brede regeling combinatiefuncties (Buurtsportcoach regeling). Deze regeling houdt in dat de gemeente een rijksbudget ontvangt waarmee 40% van de loonkosten kan worden gedekt van Buurtsportcoaches die zich bezig houden met het toeleiden van inwoners van de gemeente richting sport- en beweegactiviteiten en culturele activiteiten. De overige financiering, 60% van de loonkosten en activiteitenbudget, dient lokaal te worden gevonden. De gemeente heeft ervoor gekozen de Buurtsportcoaches niet zelf in dienst te nemen, maar de rijksbijdrage op basis van een jaarlijkse beschikking aan verschillende werkgevers toe te kennen. Met deze werkgevers maakt de gemeente afspraken over de uit te voeren projecten en te behalen doelen. In de gemeente Zutphen is, gezien de hoogte van de rijksbijdrage, in totaal ruimte voor 11,4 Fte aan buurtsportcoaches.

De inzet van de BSC-es is erg versnipperd over verschillende werkvelden en werkgevers. Hierdoor wordt er geen duidelijke visie uitgedragen op het gebied van sportstimulering. Bovendien is het lastig om gezamenlijk te werken aan doelen en activiteiten, omdat BSC-es in eerste instantie verantwoording verschuldigd zijn aan hun werkgever. Op termijn geldt niet het daarom de voorkeur om de BSC-es zo veel mogelijk bij één werkgever onder te brengen, die hen vervolgens kan detacheren bij verschillende opdrachtgevers. Dit maakt dat er meer 'gezamenlijkheid' ontstaat en een effectievere inzet van de beschikbare formatie mogelijk is. Een Sport- en Accommodatiebedrijf is een logische plek om het werkgeverschap te beleggen: door het toevoegen van (formatie voor) sportstimulering wordt ook de 'exploitatie-tak' versterkt.

Vanwege lopende afspraken is het niet mogelijk alle BSC-es vanaf de start van het Sport- en Accommodatiebedrijf hier onder te brengen. Naast de formatie die op dit moment bij zwembad De IJsselslag is ondergebracht kan het toevoegen van formatie voor coördinatie en communicatie aan het Sport- en Accommodatiebedrijf al zorgen voor een verbetering van de samenhang tussen de activiteiten van de BSC-es in Zutphen.

4. Uitwerking overheidsBV

Indien een keuze wordt gemaakt voor een Sport- en Accommodatiebedrijf met als rechtvorm een overheidsBV dan dienen onderdelen als de opdracht van de gemeente Zutphen en de verantwoordingsafspraken te worden uitgewerkt. In dit hoofdstuk een eerste aanzet.

4.1 Advies vorm van beheer – uitwerking overheidsBV

Op basis van expertise en ervaring in andere adviestrajecten en keuzen die de afgelopen jaren zijn gemaakt door andere gemeenten in Nederland, blijkt een overheidsBV de beste keuze qua rechtsvorm. Dit wordt onderschreven door de Vereniging Sport en Gemeenten (zusterorganisatie van de VNG), die aangeeft dat een overheidsBV het beste lijkt te anticiperen op de wet- en regelgeving rond het kunnen verrekenen van btw door sportbedrijven. De huidige regelingen voor gemeenten (SPUK) en stichtingen/ sportorganisaties (BOSA) zijn immers tijdelijk van aard en compenseren maar een deel van het nadeel als gevolg van het nieuwe sportbesluit.

Bestuurlijke invloed en zeggenschap

De wijze van bestuurlijke invloed en zeggenschap is als volgt gestructureerd:

- College van B&W gemeente Zutphen;
- Raad van Commissarissen;
- Statutaire directie.

College van B&W

De gemeente treedt op als opdrachtgever van het SAZ. Zij bepaalt welke prestaties het SAZ moet leveren en tegen welke prijs. Daarnaast vervult de gemeente de rol van eigenaar/aandeelhouder van de bv. In deze rol heeft de gemeente invloed op het ondernemingsbeleid en de ontwikkelrichting van de organisatie.

Raad van Commissarissen

Het toezichthoudend orgaan op het Sportbedrijf is vormgegeven door middel van een Raad van Commissarissen (RvC). Bij een keuze voor een Stichting als rechtsvorm is dit een Raad van Toezicht (RvT) of een Raad van Advies (RvA). De RvC heeft een rol bij benoeming en aanstelling van de statutaire directie en bij instemming van de belangrijkste voorstellen van de directe aan de algemene vergadering van aandeelhouder. De RvC bestaat uit drie leden, benoemd door de gemeente. .

4.2 Vorm van de opdracht

Het SAZ heeft met het oog op verzelfstandiging haar bestaande producten en activiteiten gekoppeld aan maatschappelijke thema's die in Zutphen actueel zijn. Ook zijn er nieuwe producten/concepten toegevoegd. Het is geen blauwdruk, er is ruimte voor de opdrachtgever om producten toe te voegen. Daarnaast moet het Sportbedrijf zijn positie als zelfstandig bedrijf kunnen ontwikkelen. Het vormen van de opdracht aan het Sportbedrijf is een samenspraak en samenwerking tussen opdrachtgever en

opdrachtnemer. Er wordt een gezamenlijke opdracht gemaakt met wederzijdse verplichtingen.

Voor de exploitatieovereenkomst hanteren we een termijn van 5 jaar waarbij inhoudelijke doelstellingen eens per twee jaar kunnen worden aangepast, waarbij een jaar tevoren wordt aangekondigd wat de ontwikkelingen zijn. Na 2021 en 2022 wordt er geëvalueerd en kan de exploitatiebijdrage voor de jaren 2023-2026 worden vastgesteld. Met de keuze voor deze termijnen krijgt het SAZ voldoende ruimte en tijd om haar eigen bedrijf en producten te ontwikkelen binnen de maatschappelijke kaders. Deze afspraken rond maatschappelijk ondernemerschap dienen in de fase van oprichting en inrichting vastgelegd te worden in een huur- en exploitatieovereenkomst.

4.3 Verantwoordingsafspraken

Het SAZ moet zijn positie als maatschappelijk ondernemer en als zelfstandig bedrijf kunnen ontwikkelen, het is daarom van belang het Sport- en Accommodatiebedrijf ook tijd te gunnen. Als een robuuste maatschappelijke partner zoekt het Sport- en Accommodatiebedrijf samenwerking met andere organisaties op het gebied van welzijn, gezondheid, onderwijs en cultuur.

Vooralsnog is gekozen voor een overeenkomst met de gemeente Zutphen voor een periode van 5 jaar, met een periode van verlenging met 5 jaar. Dit geeft het SAZ de tijd om het bedrijf in te richten en te ontwikkelen en het geeft de tijd om ook te laten zien wat de vruchten van de ingezette ontwikkeling zijn. Tenslotte geeft het medewerkers rust en zekerheid bij het werken in een nieuwe organisatie.

We willen derhalve insteken op een looptijd van de exploitatieovereenkomst van 5 jaar. De overeenkomst moet niet in beton gegoten zijn, maar wel zekerheid bieden voor langere termijn. Inhoudelijke zaken mogen, net als nu, periodiek veranderen. Voorgesteld wordt de inhoudelijke doelstellingen eens per twee jaar aan te passen, waarbij een jaar van tevoren al wordt aangekondigd wat de te verwachten wijzigingen zijn.

Opdrachtgever - opdrachtnemer

De positie van de gemeente als eigenaar/aandeelhouder bestaat uit verschillende onderdelen:

- Controle op de uitvoering van het opdrachtnemerschap: wordt de prestatieovereenkomst kwantitatief en kwalitatief nagekomen op een effectieve en efficiënte wijze.
- Controle op de uitvoering van het ondernemerschap: zijn de niet gesubsidieerde plusactiviteiten inderdaad exploitatieversterkend en wordt er geen extra gemeentelijke exploitatiebijdrage en of subsidies verstrekt.
- Controle op de uitvoering van het Sport- en Accommodatiebedrijf als een goed werkgever voor de medewerkers.
- Het Sportbedrijf doet tweejaarlijks onderzoek naar de klanttevredenheid.
- De kaders en uitgangspunten hiervoor worden uitgewerkt in de fase van oprichting/inrichting en worden opgenomen in de exploitatieovereenkomst. Bij deze uitwerking wordt ook de optie van het instellen van een gebruikersvertegenwoordiging worden uitgewerkt.

Prestatiecontract

De prestaties worden bij voorkeur vastgelegd op hoofdlijn door middel van outcome parameters. De prestaties maken we meetbaar en inzichtelijk op basis van smart (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). We verwachten zo de bestuurbaarheid en meetbaarheid van de prestaties te vergroten.

Missie, visie en strategie en doelstellingen van de gemeente moeten duidelijk zijn om de vertaling te kunnen maken naar zogenaamde kritieke succesfactoren. Los laten en alleen de hoofdlijn bewaken vraagt om wederzijds vertrouwen en transparantie. Sturen op hoofdlijn betekent dus iets voor de transparantie, zowel in- als extern en een goed inzicht in de relatie tussen inzet middelen, prestaties en effecten.

Er wordt, naast de feitelijke prestaties, ook inzicht gegeven in:

- Benutting en bezettingsgraad.
- Exploitatie algemeen.
- Bezoekers/personele bezetting per activiteitsuur en per openstellingsuur.
- Opbrengst/kosten/resultaat per activiteit per bezoek en kostendekking.
- Opbrengst/kosten/resultaat per activiteit per uur en op jaarbasis.
- Kengetallen ten behoeve van een vergelijking in de tijd en/of met andere activiteiten.
- Effectiviteit en efficiëntie.

Met deze gegevens wil de gemeente Zutphen niet alleen inzicht krijgen in de bezetting en benutting van de sportaccommodaties, maar ook het sociale rendement/effect laten zien. En op basis daarvan kunnen (beleids)keuzes worden gemaakt. Sportbedrijf Zutphen levert een bijdrage aan de doelen die de gemeente heeft vastgelegd in haar beleidsvisie en uitwerkingsprogramma.

Inhoudelijke rapportage

De rapportage die het Sportbedrijf dient te leveren wordt in de oprichtingsfase uitgewerkt en wordt opgenomen in de exploitatieovereenkomst. Het Sportbedrijf rapporteert onder meer over:

- De aard en omvang van de activiteiten waarvoor een bijdrage van de gemeente werd verleend.
- De realisatie van de verschillende te leveren prestaties gerelateerd aan de bijbehorende strategische, tactische en operationele doelen van het gemeentelijke sport-, beweeg- en gezondheidsbeleid.
- Daarnaast is inzicht in maatschappelijk rendement, efficiency en efficiëntie belangrijk bij de beoordeling van de gemeente over de producten als de mate van realisatie van de doelstellingen daar aanleiding toe geeft.

5. Personeel en organisatie

De overgang van het personeel en de inrichting van de nieuwe organisatie zijn belangrijke elementen die na besluitvorming voor het daadwerkelijk oprichten en inrichten van een Sport- en Accommodatiebedrijf verder worden uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen aangegeven hoe deze overgang van medewerkers en de nieuwe organisatie eruit kan zien.

5.1 Inleiding

De medewerkers van de onderscheiden producten/onderdelen kennen verschillende rechtsposities/cao's. Zo volgt de Stichting van het zwembad de cao Zwembaden en Stichting Kulturhus Warnsveld de cao Sociaal Werk. De medewerkers die betrokken zijn met Sport- en Welzijn vanuit de gemeentelijke organisatie hebben de cao Gemeenten als cao. Daarnaast zijn veel buursport-coaches in dienst bij andere organisaties of zijn ZZP'er.

Op basis van de huidige situatie in Zutphen en ervaringen bij andere sportorganisaties en verzelfstandigingen in Nederland zijn er in dit hoofdstuk adviezen opgenomen over de organisatievorm en de te volgen werkwijze bij de overgang van personeel.

5.2 Huidige situatie

In de huidige situatie is sprake van versnippering van het huidige beheer en de exploitatie over meerdere uitvoeringsorganisaties, waardoor geen voordelen worden behaald in de uitvoering m.b.t. onderhoud, ingebruikgeving van de accommodaties en organisatie. Ook ervaren verzelfstandigde stichtingen knelpunten in het beheer en de organisatie. Het gaat daarbij om knelpunten in de (financiële) administratie, het vervullen van tijdsintensieve bestuurstaken door vrijwilligers of interim-bestuurders. Door bundeling van taken worden genoemde nadelen opgeheven.

Dit betekent dat de werkzaamheden van de Stichting van het zwembad (SSAZ), Stichting Kulturhus Warnsveld, de Hanzehal en de gemeentelijke gymzalen en buitensportaccommodaties opgaan in de nieuw te vormen organisatie, samen met de werkzaamheden van de gemeente op het gebied van beheer en exploitatie van sportaccommodaties. In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven van het personeel van de huidige organisaties. Hierin is de vrijwillige inzet niet opgenomen.

Organisaties huidig	Arbeidsvoorwaarden	Uren	Aantal Fte	Aantal medewerkers
Gemeente Zutphen	CAR-UWO		1,76	
IJsselslag	Cao zwembaden	513,5	13,51	30
't Warnshuus	Cao sociaal werk	44,0	1,16	2
Buursportcoaches	ZZP	76,0	2,0	4
Totaal	-			

5.3 Keuze cao en arbeidsvoorwaarden

Uitgangspunt is te komen tot een arbeidsvoorwaardenpakket passend bij de doelstelling en taken van het nieuwe Sportbedrijf. Na bespreking van de concept-businesscase in diverse Forumvergaderingen en in de raadswerkgroep Sport is een verdere verdiepingsslag gemaakt naar de CAO's, Overgang van Onderneming en de hieruit volgende arbeidsjuridische aspecten en eventuele financiële consequenties.

Algemeen

Het uitgangspunt is dat alle rechten en verplichtingen van medewerkers bij een overgang van onderneming op grond van artikel 7:662 en verder BW van rechtswege mee overgaan. Dat geldt ook voor de in de CAO opgenomen arbeidsvoorwaarden. Dat wordt expliciet geregeld in artikel 14a Wet CAO. Hierdoor kun je dus na een overgang van onderneming als werkgever geconfronteerd worden met 2 toepasselijke CAO's binnen jouw organisatie (namelijk de eigen CAO en de CAO die meekomt met de medewerkers die overgekomen zijn).

Als werkgever ben je verplicht de beide CAO's te handhaven totdat:

1. Er een nieuwe CAO tot stand komt waar, op grond van de werkingssfeerbepalingen, de werkzaamheden van de werknemers onder vallen; of
2. Er een Algemeen Verbindend Verklaring (AVV-verklaring) wordt afgegeven waar, op grond van de werkingssfeerbepalingen, de vennootschap onder valt; of
3. De looptijd van de CAO verstrijkt.

Let wel, in de praktijk bevrijden deze eindigingsgronden de nieuwe werkgever echter geheel niet van de overgekomen collectieve arbeidsvoorwaarden, nu deze in principe kunnen nawerken. Dit leidt tot de aanbeveling dat een helder sociaal plan wordt opgesteld, waarin een afbouw van eventueel gunstigere arbeidsvoorwaarden wordt overeengekomen.

CAO-zwembaden en CAO Sociaal Werk, Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening

De medewerkers zwembad (30) vallen onder de CAO-zwembaden. De medewerkers buurthuis (2) vallen onder de CAO Sociaal Werk, W&MD. Deze twee groepen worden samengebracht in een nieuw op te richten verzelfstandigde organisatie. Alle medewerkers nemen vanwege de overgang van onderneming hun eigen arbeidsvoorwaarden uit hun arbeidsovereenkomsten en de arbeidsvoorwaarden uit hun CAO mee naar de nieuwe BV.

Werkingssfeerbepaling CAO zwembaden

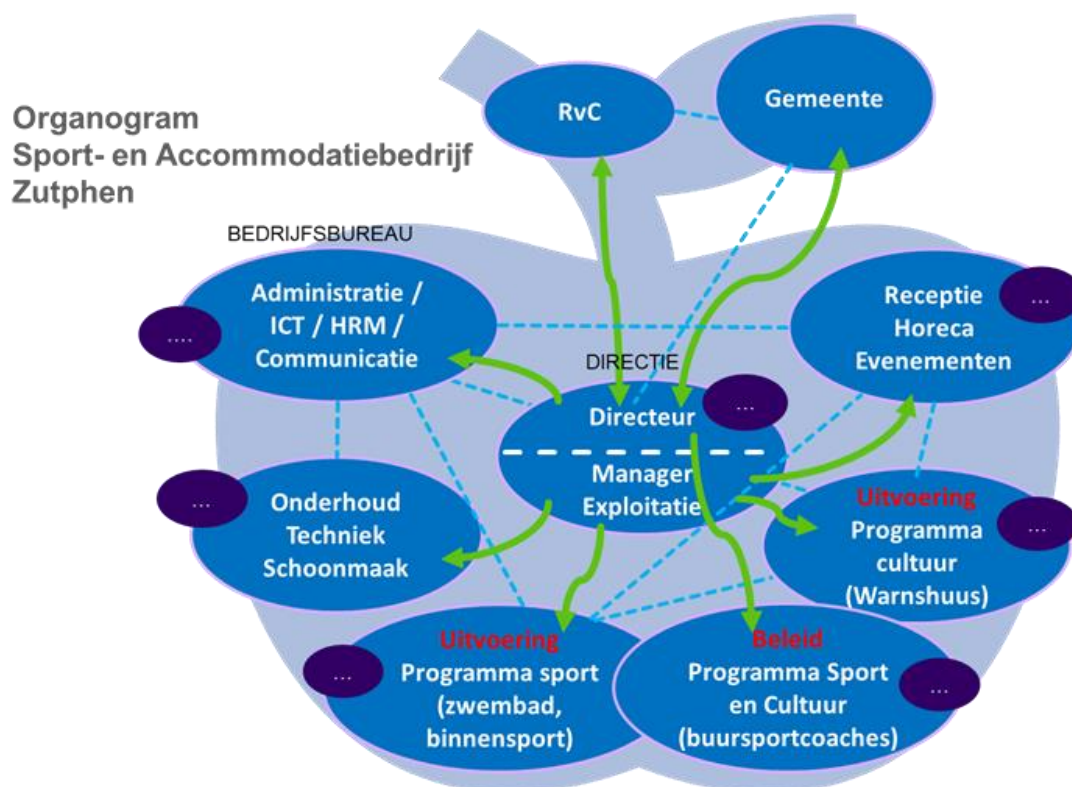
Gezien de werkingssfeerbepaling van de AVV-verklaarde CAO-zwembaden wordt verwacht dat na een van hierboven genoemde momenten de CAO-zwembaden geldt voor alle medewerkers. Voor de 2 medewerkers van 't Warnshuus wordt dan een Sociaal Plan opgesteld waarin de overgang – te zijner tijd – naar de CAO-zwembaden wordt geregeld en eventuele negatieve arbeidsvoorwaarden – al dan niet tijdelijk – worden gecompenseerd/afgebouwd/afgekocht. Omdat de huidige rechten en plichten overgaan, zijn er in de toekomst ten opzichte van de huidige situatie in beginsel geen extra kosten te verwachten.

5.4 Organogram/inrichting nieuwe organisatie

Bij de inrichting van de organisatie is een aantal inrichtingsprincipes/uitgangspunten gehanteerd. Deze principes vormen het toetsingskader voor de nieuwe structuur:

- **Zo min mogelijk managementlagen**
De nieuwe organisatie kent korte lijnen, geen onnodige managementlagen en richt zich op eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Verantwoordelijkheden laag en coachend leiderschap zijn hierbij kernbegrippen.
- **Voorkomen van kwetsbaarheid**
We willen zo min mogelijk stand-alone-functies op sleutelposities. Dit beperken we onder meer door inkoop en samenwerking.
- **Mogelijkheid creëren om in uitbreiding van taken te voorzien**
Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen heeft de ambitie om te groeien. Dit kan op meerdere fronten: a) door aansluiting op kerntaken SAZ, namelijk beheer en exploitatie, van andere sportorganisaties en wijkcentra en b) door uitbreiding van het werkgebied.
- **Eenduidig beleggen van de rol van opdrachtnemer**
De nieuwe organisatie betreft een uitvoeringsorganisatie. Een heldere opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is daarbij belangrijk. Deze taak beleggen we expliciet in de nieuwe organisatie.
- **Bevorderen van maatschappelijk ondernemerschap**
Een wens is meer ondernemerschap te bevorderen door zelfstandigheid. Een zekere mate van flexibiliteit en innovatiekracht is daarbij cruciaal. We borgen dit door in de exploitatie-overeenkomst, de ruimte voor (maatschappelijk) ondernemerschap helder te definiëren.
- **Logische clustering van taken**
We willen taken logisch en efficiënt bundelen. Daarom organiseren we niet op accommodaties, maar op activiteiten en taken. Voor het Sportbedrijf betekent dit dat als uitgangspunt wordt gehanteerd dat de accommodaties (zwembad, binnensport, buitensport, wijkcentra) niet langer een product en doel op zich zijn, maar meer een middel om activiteiten en diensten op een goede manier te kunnen faciliteren.

Uitgaande van bovengenoemde inrichtingsprincipes wordt het onderstaande organogram geadviseerd:



Toelichting:

- Bij een keuze voor een Sport- en Accommodatiebedrijf middels een overheidsBV wordt de personele formatie meer concreet ingevuld naar bezetting in FTE's en bemensing.
- Raad van Commissarissen (verder: RvC). De RvC ziet toe op het functioneren van het Sportbedrijf en geeft richting aan strategische keuzes en ontwikkelingen in het kader van maatschappelijk ondernemerschap. Voorgesteld wordt om een RvC in te stellen met drie leden. Wenselijk is daarbij dat de RvC beschikt over specifieke inhoudelijke kennis op het gebied van sport en maatschappij, financiën/juridisch, over bestuurlijke ervaring en affiniteit heeft met maatschappelijk ondernemen en de gemeente Zutphen. Een RvC komt circa 6-8 keer per jaar bij elkaar. Geadviseerd wordt om geen belangenvertegenwoordiging te organiseren in de RvC, maar te selecteren op competenties.
- Directie. Een tweehoofdige directie, bestaande uit een directeur en een manager exploitatie. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directeur. Deze is tevens verantwoordelijk voor de relatie en verantwoording richting RvC en gemeente en daarmee voor het vervullen van de rol van opdrachtnemer. Daarnaast is business development en marketing een onderdeel van het takenpakket van de directeur. De directeur stuurt de eenheid Bedrijfsvoering rechtstreeks aan. De manager exploitatie is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de uitvoering. Hij stuurt rechtstreeks de uitvoerende teams aan en is zichtbaar voor medewerkers op de

werkvloer. Samen zijn beide managers verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het gehele Sportbedrijf.

- Bedrijfsvoering. De bedrijfsvoeringstaken zijn gebundeld binnen een eenheid. Het gaat daarbij om taken als administratie, verhuur, ICT, inkoop, HRM en financiën. Gezien de omvang van de organisatie wordt een deel van deze taken niet in eigen beheer uitgevoerd, maar gezien op welke wijze deze kan worden ingekocht bij gespecialiseerde bedrijven (administratiekantoor, automatiseringsbedrijf, communicatiebedrijf).
- Uitvoerende onderdelen betreffen: onderhoud, techniek en schoonmaak; receptie, horeca en evenementen; lezwemmen, scholen en doelgroepen; toezicht, vrij zwemmen en sport-stimulering. Afhankelijk van talenten en mogelijkheden kunnen medewerkers participeren in verschillende eenheden.

5.5 Functies en formatie

De nieuwe functies binnen het SAZ zijn generalistisch. Dit vanuit de gedachte dat medewerkers op meerdere onderdelen kunnen worden ingezet. Dit draagt bij aan het werkplezier van medewerkers doordat in de breedte kan worden gezocht naar aansluiting van taken en talenten van medewerkers, maar levert ook zeker een bijdrage aan de effectiviteit van de organisatie.

Onderstaand is het overzicht weergegeven van functies en bijbehorende formatie. Hierbij is ook voorzien in de geleidelijke invlechting van de buurstsportcoaches (start met 2 buurstsportcoaches).

Organisatieonderdeel	Functies	Kerntaken	Aantal Fte	Inschaling
Directie en management	Directeur	Algemeen	1,0	11
	Manager Exploitatie	Exploitatie	0,5	9
	Progr.manager sport	Exploitatie Sport	0,5	8
	Progr.manager welzijn	Exploitatie Welzijn	0,5	8
			2,5	
Bedrijfsvoering	Financieel consultant	Control, rapportages	0,5	9
	Marketingmedewerker	Marketing	0,5	8
	Adm. medewerker	Administratie verhuur	1,0	7
	Vastgoed en onderhoud	Inkoop en coördinatie	0,5	9
			2,5	
Onderhoud, techniek en schoonmaak	Med. Sportbedrijf 3	Beheer/ conciërge	2,0	4
			2,0	
Receptie, horeca, evenementen*	Med. Sportbedrijf 3	Receptie, kassa, horeca	3,5	4
			3,5	
Leszwemmen en doelgroepen	Med. Sportbedrijf 2	Zweminstructeur	7,0	6
			7,0	
Toezicht, vrijzwemmen en sportstimulering	Med. Sportbedrijf 3	Toezicht	0,5	4
	Med. Sportstimulering	Buurstsportcoaches	4,0	..
			4,5	
			22,0	

Tabel 2: overzicht functies en bijbehorende formatie

Toelichting:

- De werkzaamheden voor bedrijfsvoeringstaken worden in het schema uitgedrukt in medewerkers/formatie. Bij de inrichting van de organisatie kan er op onderdelen ook een keuze worden gemaakt om enkele bedrijfsvoeringstaken in te kopen. Hierbij kan gedacht worden aan HRM-expertise, salarisadministratie en onderdelen van de financiële administratie.
- Medewerkers worden ondergebracht bij een cluster. Dit kunnen er meerdere zijn. De praktijk is hierin leidend. Dit kan betekenen dat de formatie per cluster wordt aangepast. De omvang van de totale formatie is leidend en wordt in de overgangsfase van 1 of 2 jaar geëvalueerd.
- De functieprofielen worden in de implementatiefase uitgewerkt en zo nodig gewaardeerd.

5.6 Inrichting administratieve organisatie/ontvlechting en dienstverlening

Uitgangspunten voor de inrichting van de administratieve organisatie zijn efficiëntie, effectiviteit en het voorkomen van kwetsbaarheid. Gezien de omvang van het op te richten SAZ en genoemde uitgangspunten adviseren wij om een aantal taken in te kopen. En bij de inkoop te kijken naar partijen met de juiste kennis en expertise en behapbare kosten. Daar waar mogelijk wordt gekeken naar lokale partners.

5.7 Advies

Op basis van de analyse in de vorige paragrafen worden de volgende adviezen afgegeven:

- Overgang van onderneming (OVO) voor alle medewerkers (tijdelijk en vast) van toepassing verklaren. Inhuur en detacheringen uitgezonderd.
- Continueren van de detachering van de buurtsportcoaches bij externe werkgevers. Groeimodel voor wat betreft invlechting in SAZ. Start met 2 Fte buurtsportcoaches.
- Bedrijfsvoeringstaken met het oog op efficiëntie en voorkomen van kwetsbaarheid, inkopen/ inhuren.
- Zorgvuldige overgang van personeel borgen door transparante overgang. Op dit moment is overgang van onderneming (OVO) van toepassing. Nadere uitwerking in de fase van oprichting en inrichting.

6. De financiële exploitatie

De financiële exploitatie vanuit het perspectief van het nieuwe Sport- en Accommodatiebedrijf wordt in de fase van oprichting en inrichting verder gedetailleerd. In dit hoofdstuk is vanuit de gemeentelijke financiën en de beschikbare dekking in de gemeentebegroting een exploitatiebegroting bij een keuze voor een Sport- en Accommodatiebedrijf opgenomen. Tevens is op basis van een inventarisatie van de werkzaamheden van het concern van de gemeente Zutphen ten behoeve van de sport een inschatting gemaakt van eventuele frictiekosten.

6.1 Meerjarenbegroting

In onderstaand overzicht zijn de rekeningcijfers 2019 en de begroting van 2019-2020 van de huidige gemeentebegroting gevolgd. In de laatste 2 kolommen is een voorstel opgenomen voor de begroting voor het Sport- en Accommodatiebedrijf voor 2021 en 2022.

Begroting gemeente Zutphen en Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen *					
	Begroting 2019* gemeente	Realisatie 2019* gemeente	Begroting 2020 gemeente	Begroting 2021 SAZ	Begroting 2022 SAZ
Kostenplaats/kostensoorten					
Gymnastieklokalen	372.300	186.363	416.100	** 400.000	** 400.000
	83.600	82.239	84.700	85.000	85.000
Zwembad	625.600	698.528	353.300	550.000	550.000
	5.600	1.660	124.600		
Hanzehal	54.000	85.811	50.500	** 145.000	**145.000
	101.200	96.674	95.000		
Sportvelden	59.500	75.972	62.700	75.000	75.000
Apparaatskosten sportaccommodaties.	939.000	880.893	922.200	670.000	670.000
Buurtsportcoaches	174.800	176.481	227.300	*** 225.000	*** 225.000
Werkbudget sport en bewegen	20.000	19.133	20.000	20.000	20.000
Mutatie reserves sportbevordering	-65.000	-64.001	-35.000	-65.000	-65.000
Apparaatskosten sportbevordering	96.900	101.768	105.700	100.000	100.000
t Warnshuus	72.500	87.157	69.500	**** 75.000	****75.000
Apparaatskosten bij gemeente				-50.000	-50.000
Apparaatskosten naar SAZ				230.000	230.000
Implementatiekosten				75.000	40.000
Exploitatiebijdrage	2.540.000	2.428.679	2.496.600	2.535.000	2.500.000

- * In bijlage 1 zijn de begrotingscijfers en de rekeningcijfers van 2019 vanuit gemeenteperspectief op detailniveau opgenomen.
- ** in dit bedrag is ook het eigenaarsonderhoud (groot onderhoud) opgenomen. Dit bedrag wordt in de fase van oprichting/inrichting door het opstellen van een demarcatiekaart uitgesplitst, waarna de component eigenaarsonderhoud bij de gemeente Zutphen blijft.
- *** Dit is het gehele jaarlijkse bedrag voor de BSC. Voor de definitieve begroting is het een voorwaarde dat het grootste deel van deze gelden doorgesluisd moet worden naar derden (de externe werkgevers van de BSC).
- **** Dit is een gemiddelde van de negatieve jaarrekeningen van 't Warmshuis van de laatste jaren. Bij geen 100% bezetting van de verhuur van vaste ruimten in 2019 was het exploitatieresultaat € 87.000 negatief.

Tabel 3: begroting Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen

6.2 Fricatiekosten

Door de relatief geringe urenomschik van de bedrijfsvoeringstaken die worden uitgevoerd door de gemeente Zutphen (HRM, financiën, onderhoud, ICT) kan worden uitgegaan van relatief geringe frictiekosten.

Totaal concern t.b.v. sport	uren	kosten in €
Gemeente kosten en uren	1.401	48.214
SAZ kosten en uren	6.196	233.363
Totaal	7.597	281.578
Blijft bij gemeente	uren	kosten in €
Accounthouderschap	340	17.569
Vastgoed	986	28.030
Uitvoering subsidies	75	2.616
Totaal	1.401	48.214
Gaat naar SAZ	uren	kosten in €
Uitvoerende beleid	1.600	79.824
Gymzalen	960	42.067
Vastgoed	20	937
Buitensport	3.380	99.149
Administratie	70	3.040
HRM	66	3.043
Communicatie	75	3.978
I&A	25	1.326
Totaal	6.196	233.363

Tabel 4: ondersteunende diensten vanuit concern en frictiekosten

Toelichting:

- Van de totale kosten vanuit het concern ten behoeve van sport is een uitvraag gedaan naar alle teamleiders. Het resultaat van deze uitvraag is ten behoeve van de vertrouwelijkheid (AVG) niet in de businesscase opgenomen.
- Van de totale personeelskosten van € 280.000, blijft er ongeveer € 50.000 bij de gemeente en gaan er uren met een bedrag van € 230.000 over naar het Sportbedrijf.
- Belangrijke nuancering is dat ongeveer € 100.000 hiervan voor het onderhoud van de buitensportaccommodaties middels een dienstverleningsovereenkomst wordt afgenomen door het Sport- en Accommodatiebedrijf van de gemeente Zutphen.

- De mogelijk negatieve effecten voor de gemeentelijke organisatie betreffen met name voor huidige werkzaamheden ten behoeve van het beheer van de gymzalen en enkele administratieve werkzaamheden. Zie voor een inschatting van de totale frictiekosten onderstaande tabel.

Frictiekosten gemeente	uren	kosten in €
Gymzalen	960	42.067
Administratie	70	3.040
HR	66	3.043
Communicatie	75	3.978
I&A	25	1.326
Totaal	1.196	53.454

Tabel 5: frictiekosten gemeente

Indien de medewerker(s) die op dit moment verantwoordelijk zijn voor de taken rond de gymzalen (verhuur, gebruiksovereenkomsten, administratie) overgaan naar het Sportbedrijf dan zijn de frictiekosten vrijwel nihil. In de fase van oprichting en inrichting worden beide scenario's (wel of niet overgaan van medewerkers van de gemeente) verder uitgewerkt en worden hierover binnen de gemeentelijke organisatie van Zutphen besluiten genomen.

6.3 Implementatiekosten

De implementatie brengt extra kosten met zich mee. In de exploitatiebegroting is daarom rekening gehouden met € 75.000 extra kosten voor 2021 en € 40.000 voor 2022. Onderdeel van deze kosten zijn: fiscaal advies, communicatie, huisstijl/marketing, oprichtingskosten notaris, opstellen overeenkomsten, extra opleiding en bijeenkomsten personeel.

6.4 Risico-analyse

In bijlage 4 is middels een aantal risicokaarten aangegeven welke risico's kunnen worden onderscheiden, wat de impact van het risico is en de waarschijnlijkheid dat dit risico zich voordoet. Tevens wordt aangegeven welke maatregelen worden getroffen om met deze risico's om te gaan.

De volgende risico's worden onderscheiden:

1. Opdrachtgeverschap gemeente onvoldoende geborgd
2. Monitoring en sturing Sport- en Accommodatiebedrijf onvoldoende
3. Onduidelijkheid over maatschappelijk ondernemen / vrijheidsgraden
4. Niet behalen van financiële exploitatie.

7. Besluitvorming en implementatie

De businesscase wordt afgesloten met een puntsgewijze weergave van de vervolgstappen voor 2021, indien wordt besloten een Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen op te richten.

7.1 Inleiding

Indien de raad het publiekrechtelijke besluit neemt voor externe verzelfstandiging naar een overheidsbedrijf, dan geeft de raad hiermee het college de opdracht over te gaan tot de privaatrechtelijke oprichting van een Sport- en Accommodatiebedrijf met als rechtsvorm een BV. In bijlage 5 is een benchmark opgenomen onder 15 Sport- en Accommodatie-bedrijven in Nederland. De opgetekende ervaringen en leerpunten van andere extern verzelfstandigde Sport- en Accommodatiebedrijven worden in de voorgenomen fasen van oprichting en inrichting van het Sport- en Accommodatiebedrijf ter harte genomen.

7.2 Werkwijze

Als werkwijze voor 2021 wordt het volgende voorgesteld:

Fase oprichting (3 maanden)

- Handhaving van de huidige kerngroep Sport- en Accommodatiebedrijf met 3-wekelijksse bijeenkomsten voor afstemming en bespreking voortgang.
- Prioriteit leggen bij de formele oprichting en de daarvoor benodigde middelen. Dit betekent aandacht voor: a) oprichting rechtsvorm, b) zorgvuldige overgang personeel, c) start inrichting administratieve organisatie, d) communicatie en marketing.

Fase van inrichting (3 maanden)

- De implementatie van de nieuwe organisatie als een project behandelen en een kwartiermaker aanstellen. Dit is niet de beoogde directeur; de werving is onderdeel van de implementatiefase.
- Personeelsvertegenwoordiging oprichten voor de nieuwe organisatie conform wettelijke kaders.
- Belangenbehartiging vanuit de huidige stichtingen borgen in de nieuwe organisatie.
- Uitwerking functieprofielen en inpassing in organisatie.
- Informatievoorziening nieuwe organisatie en communicatie-uitingen.
- Inrichting van de administratieve organisatie: ICT, financiën, P&O, verhuur etc.
- Opstellen huur- en exploitatieovereenkomst gemeente – Sport- en Accommodatiebedrijf.
- Werving algemeen directeur en Raad van Commissarissen.

Bijlage 1 Begrotingscijfers 2019

Kostenplaatsen/kostensoorten	Prim. Begr.	Begr. Saldo	Werkelijk
4210003 Belastingen	16.500,00	16.500,00	13.661,69
4320001 Duurzame goederen			1.453,15-
4380001 Overige goederen en diensten	22.700,00	22.700,00	48.520,49
4380010 Dagelijks onderhoud	214.600,00	214.600,00	73.811,58
4380011 Dataverbindingen			105,88
4380014 Energiekosten	62.600,00	62.600,00	44.371,96
4380020 Portokosten			456,80
4380021 Premie verzekeringen	22.000,00	22.000,00	16.779,37
4380023 Schoonmaakkosten	122.600,00	122.600,00	111.842,23
4380024 Service- en onderhoudscontracten	22.900,00	22.900,00	11.729,35
4380025 Telefoonkosten (vast)			5.328,99
4380031 Water	7.800,00	7.800,00	1.590,88
4438001 Inkomensoverdr. Instellingen/pers.			380,00
4730001 Afschrijvingen	32.400,00	32.400,00	32.429,80
4740001 Toegerekende rente	10.700,00	10.700,00	8.522,13
8360001 Huur	162.500,00-	162.500,00-	181.714,78-
* 6421234 Gymnastieklokalen	372.300,00	372.300,00	186.363,22
4210003 Belastingen	18.100,00	18.100,00	15.073,72
4380001 Overige goederen en diensten	16.800,00	16.800,00	5.243,76
4380003 Afval	4.300,00	4.300,00	4.728,88
4380010 Dagelijks onderhoud			3.811,15
4380014 Energiekosten	49.400,00	49.400,00	41.280,71
4380021 Premie verzekeringen	17.500,00	17.500,00	2.043,64
4380023 Schoonmaakkosten			1.644,15
4380024 Service- en onderhoudscontracten	17.300,00	17.300,00	7.490,46
4380025 Telefoonkosten (vast)			390,23
4380031 Water	2.000,00	2.000,00	2.903,52
4730001 Afschrijvingen	99.700,00	99.700,00	97.525,69
4740001 Toegerekende rente	58.100,00	58.100,00	46.861,40
8360001 Huur	63.000,00-	63.000,00-	67.582,94-
8380002 Doorberekening kosten	52.500,00-	52.500,00-	
* 6421237 MFC De Mene Markolle 1 tm 7	167.700,00	167.700,00	161.414,37
4210003 Belastingen	9.200,00	9.200,00	13.732,13
4380001 Overige goederen en diensten			63.303,97
4380009 Cyclisch onderhoud	116.200,00	116.200,00	125.521,13
4380021 Premie verzekeringen	16.600,00	16.600,00	13.959,00
4420001 Subsidie t.b.v. loonkosten	446.300,00	714.600,00	715.868,50
8360001 Huur	231.000,00-	231.000,00-	232.592,48-
8431003 Inkomensoverdracht Rijk			1.264,00-
* 6530102 Zwembad	357.300,00	625.600,00	698.528,25
4210003 Belastingen	14.900,00	14.900,00	18.901,99
4320001 Duurzame goederen	12.400,00	12.400,00	2.019,72
4380001 Overige goederen en diensten	213.400,00	213.400,00	226.259,06
4380003 Afval			7.851,81

Kostenplaatsen/kostensoorten	Prim. Begr.	Begr. Saldo	Werkelijk
4380014 Energiekosten	48.500,00	48.500,00	53.254,77
4380021 Premie verzekeringen	20.700,00	20.700,00	10.990,50
4380024 Service- en onderhoudscontracten			160,48
4380025 Telefoonkosten (vast)	2.500,00	2.500,00	1.387,53
4380031 Water	1.100,00	1.100,00	136,70
8360001 Huur	241.600,00-	241.600,00-	224.653,82-
8380001 Overige inkomsten	9.700,00-	9.700,00-	2.326,00-
8380002 Doorberekening kosten	8.200,00-	8.200,00-	8.172,04-
* 6530103 Hanzehal	54.000,00	54.000,00	85.810,70
8360001 Huur	83.600,00	83.600,00	82.238,61
* 6530104 Gymlokalen (sport)	83.600,00	83.600,00	82.238,61
4210003 Belastingen	5.600,00	5.600,00	652,36
4320001 Duurzame goederen	4.400,00	4.400,00	3.424,06
4380021 Premie verzekeringen	17.600,00	17.600,00	8.165,49
4438001 Inkomensoverdr. Instellingen/pers.	96.100,00	96.100,00	115.022,26
8360001 Huur	103.600,00-	103.600,00-	110.890,43-
* 6530109 Sporthal De Kei	20.100,00	20.100,00	16.373,74
4380009 Cyclisch onderhoud	35.700,00	35.700,00	64.175,29
4380010 Dagelijks onderhoud	65.500,00	65.500,00	32.498,44
* 6530110 Hanzehal Fanny Blankers-Koenweg 2	101.200,00	101.200,00	96.673,73
4210003 Belastingen	24.100,00	24.100,00	23.979,61
4330001 Pachten	14.200,00	14.200,00	6.641,23
4351001 Inhuur personeel van derden			36.147,86
4380001 Overige goederen en diensten	63.200,00	63.200,00	66.659,81
4380010 Dagelijks onderhoud	84.800,00	84.800,00	78.182,46
4380021 Premie verzekeringen	1.400,00	1.400,00	1.454,03
4380022 Reis- en verblijfkosten			32,10
4380030 Vorming, training en opleiding			985,00
8360001 Huur	128.200,00-	128.200,00-	138.109,98-
* 6530113 Sportvelden niet btw belast	59.500,00	59.500,00	75.972,12
4380010 Dagelijks onderhoud	7.000,00	5.600,00	1.660,06
* 6530115 Zwembad De IJsselslag Laan naar Eme 101	7.000,00	5.600,00	1.660,06
4380009 Cyclisch onderhoud	104.900,00	104.900,00	95.264,80
4380010 Dagelijks onderhoud	3.200,00	3.200,00	10.598,87
4380021 Premie verzekeringen			359,75
4380024 Service- en onderhoudscontracten	3.600,00	3.600,00	19.839,62
* 6530116 Sporthal de Kei Bussenweide 2	111.700,00	111.700,00	126.063,04
4380001 Overige goederen en diensten			7.970,76
4420001 Subsidie t.b.v. loonkosten	51.300,00	45.300,00	31.700,00
* 6530117 Jeugdsubsidie regeling cl. Sport	51.300,00	45.300,00	39.670,76
4380001 Overige goederen en diensten		5.000,00	4.990,46
8380001 Overige inkomsten		5.000,00-	5.000,00-
* 6530119 IJsselgames			9,54-
4380001 Overige goederen en diensten		40.600,00	
8434001 Inkomensoverdracht provincie		40.600,00-	
* 6530120 Sportpark Zuidveen			
8431003 Inkomensoverdracht Rijk	395.600,00-	395.600,00-	198.167,06-

Kostenplaatsen/kostensoorten	Prim. Begr.	Begr. Saldo	Werkelijk
* 6530121 Specifieke uitkering stimulering Sport	395.600,00-	395.600,00-	198.167,06-
4380001 Overige goederen en diensten		1.200,00	1.201,10
8380001 Overige inkomsten		1.200,00-	1.265,69-
* 6530122 Sportgala			64,59-
4713064 Reserve voor de sport	100.000,00	100.000,00	100.000,00
4713073 Reserve verv. sportaccommodaties	181.000,00	181.000,00	181.000,00
4713089 Reserve onderhoud zwembad	115.000,00	115.000,00	115.000,00
8712001 Algemene reserve		97.300,00-	97.300,00-
8712003 Reserve vrij besteedbare middelen	65.000,00-	65.000,00-	65.000,00-
8713033 Reserve verv. bedr. midd. DSW	8.700,00-	8.700,00-	5.689,24-
8713061 Reserve onderhoud gebouwen	153.200,00-	153.200,00-	142.691,87-
8713064 Reserve voor de sport	48.000,00-	48.000,00-	45.995,79-
8713073 Reserve vervanging sportaccommodat.	56.200,00-	114.100,00-	143.260,98-
8713077 Res. duurzame voorzieningen zwb	219.900,00-	219.900,00-	219.893,00-
8713089 Reserve onderhoud zwembad	116.200,00-	116.200,00-	103.736,60-
* 6530198 Mutatie reserves sportaccommodaties	271.200,00-	426.400,00-	427.567,48-
4110099 Afrek.salarissen (niet via salarissyste	100.700,00	100.700,00	98.905,84
4210099 Doorberekening belastingen	2.100,00	2.100,00	2.370,19
4320099 Doorberekening duurzame goederen	5.600,00	5.600,00	6.926,15
4351099 Doorberekening inhuur personeel			1.195,64
4380099 Doorberekening indirecte kosten	40.700,00	40.700,00	36.089,81
4730001 Afschrijvingen	490.500,00	533.000,00	534.600,47
4730099 Doorberekening kapitaallasten	29.500,00	29.500,00	26.005,04
4740001 Toegerekende rente	208.600,00	224.000,00	175.023,82
4740099 Toegerekende rente	3.400,00	3.400,00	2.209,29
8320099 Doorberekenen Verkoop duurzame goederen			2.121,33-
8380099 Doorberekening overige inkomsten			220,06-
8438099 Doorberekenen inkomensoverdr.instelling			91,77-
* 6530199 Apparaatkosten sportaccommodaties	881.100,00	939.000,00	880.893,09
4351001 Inhuur personeel van derden			2.720,00
4380001 Overige goederen en diensten			5.424,49
4380013 Drank- en voedingsmiddelen			14,25
4380030 Vorming, training en opleiding			82,64
4420001 Subsidie tbv loonkosten	198.800,00	174.800,00	164.540,00
4438001 Inkomensoverdr. Instellingen/pers.			3.700,00
* 6530400 Buurtsportcoaches	198.800,00	174.800,00	176.481,38
4341005 Uitkering in natura	35.000,00	35.000,00	
4438001 Inkomensoverdr. Instellingen/pers.			34.999,51
* 6530403 Sportsubsidies	35.000,00	35.000,00	34.999,51
4380001 Overige goederen en diensten	20.000,00	20.000,00	12.478,62
4380007 Communicatiekosten			5.147,00
4380013 Drank- en voedingsmiddelen			1.362,16
4380017 Kantoor benodigdheden / drukwerk			145,09
* 6530405 Werkbudget sport en bewegen	20.000,00	20.000,00	19.132,87
4380001 Overige goederen en diensten		30.000,00	37.388,75
* 6530407 Best.opdr. visie op sport- en sportacc.		30.000,00	37.388,75
8713011 Reserve GZ exploitatieresultaten		15.000,00-	15.000,00-

Kostenplaatsen/kostensoorten	Prim. Begr.	Begr. Saldo	Werkelijk
8713064 Reserve voor de sport	35.000,00-	50.000,00-	49.999,51-
* 6530498 Mutatie reserves sportbevordering	35.000,00-	65.000,00-	64.999,51-
4110099 Afrek.salarissen (niet via salarissyste	96.900,00	96.900,00	101.767,93
* 6530499 Apparaatkosten sportbevordering	96.900,00	96.900,00	101.767,93

Bijlage 2 Exploitatie zwembad De IJsselslag 2019

Tabel 2. Benutting en bezetting		
Benuttingsgraad:	74,2%	
Bezettingsgraad:	84,7%	
Tabel 3. Exploitatie algemeen		
Omschrijving	Bedrag in €	Percentage
Inkomsten		
Doelgroepen	56.199,00	8,10%
Schoolzwemmen	13.173,00	1,90%
Overige opbrengsten	120.997,00	17,40%
Recreatief zwemmen	158.344,00	22,80%
Zwemlessen	252.433,00	36,30%
Verenigingen/verhuur	93.632,00	13,50%
Totaal	694.778,00	100,00%
Uitgaven		
Personeelskosten	668.068,00	60,30%
Huisvestingskosten	221.318,00	20,00%
Activiteit kosten	6.155,00	0,60%
Afschrijving en materiële activa	6.463,00	0,60%
Verkoopkosten	3.412,00	0,30%
Kantoorkosten	40.715,00	3,70%
Algemene kosten	168.337,00	15,20%
Diverse baten en lasten	-7.465,00	-0,70%
Totaal	1.107.003,00	100,00%
Huur		
Huisvestingskosten	232.592,00	100,00%
Totaal	232.592,00	100,00%
Bruto resultaat		
(excl. huur)	-412.225,00	
Netto resultaat		
(incl. huur)	-644.817,00	

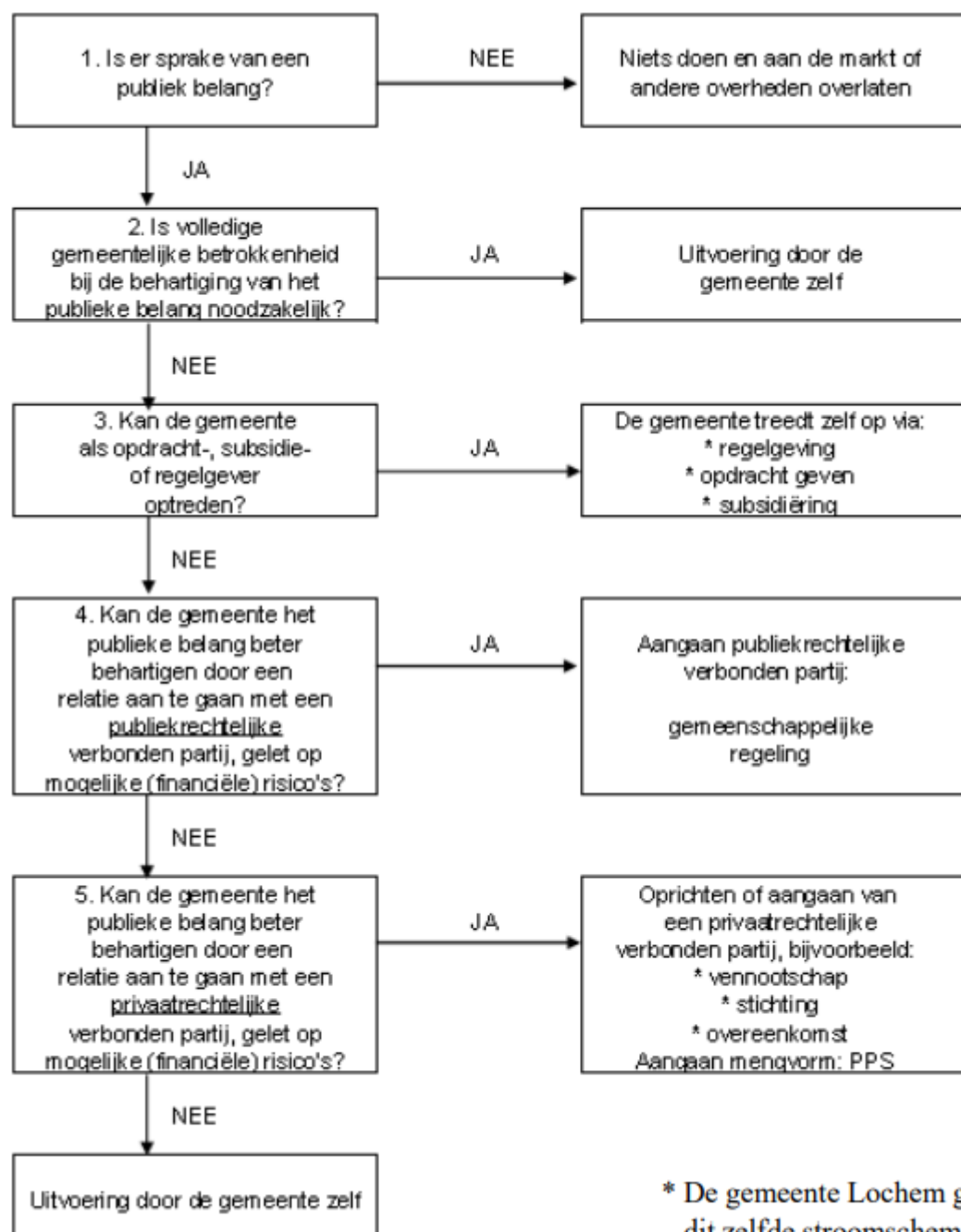
Toelichting:

- In de tabel is een bruto resultaat van € -412.225 opgenomen zonder de huurlasten van € 232.592. Dit voor een berekening van een aantal kengetallen voor een betere vergelijking met andere zwembaden.
- In de volgende tabellen is uitgegaan van het netto resultaat, inclusief de huurlasten, waardoor er een 100% aansluiting is tussen de exploitatie-analyse en de jaarrekening van SSAZ.

Tabel 4. Exploitatie kengetallen	
1. Variabele opbrengsten	82,58%
2. Vaste opbrengsten	17,42%
3. Kosten:	Inclusief
▪ variabele kosten:	19,28%
▪ vaste kosten:	80,72%
4. Dekkingspercentage:	Inclusief
▪ dekkingspercentage:	51,86%
5. Per m2 oppervlakte:	Inclusief
▪ opbrengsten:	€ 1.148,39
▪ kosten:	€ 2.214,21
▪ resultaat:	€ -1.065,81
6. Per bezoeker:	Inclusief
▪ opbrengsten:	€ 5,95
▪ kosten:	€ 11,47
▪ resultaat:	€ -5,52
7. Per openstellingsuur:	Inclusief
▪ opbrengsten:	€ 160,83
▪ kosten:	€ 310,09
▪ resultaat:	€ -149,26

Tabel 10. Rendement per activiteit				
Omschrijving	(a) Opbrengst	(b) Kosten	Kostendek. (a)/(b)	Resultaat (a)-(b)
1. Recreatief zwemmen				
Vrijzwemmen/recreatief	€ 98.714,79	€ 297.428,31	33,20%	€ -198.713,52
Banenzwemmen	€ 93.124,75	€ 273.786,72	34,00%	€ -180.661,97
Gezinszwemmen	€ 22.346,36	€ 48.282,74	46,30%	€ -25.936,38
...				
Totaal:	€ 216.700,10	€ 623.163,83	34,80%	€ -406.463,73
2. Doelgroepen				
AquaAerobicJam	€ 4.368,76	€ 2.748,36	159,00%	€ 1.620,40
AquaBootcamp	€ 3.226,96	€ 5.521,22	58,40%	€ -2.294,26
AquaCardio	€ 1.786,47	€ 6.466,80	27,60%	€ -4.680,33
...				
Totaal:	€ 66.330,20	€ 112.888,40	58,80%	€ -46.558,20
3. Zwemlessen				
Zwemdiploma ABC	€ 256.664,95	€ 250.014,27	102,70%	€ 6.650,68
Zwemles volwassenen	€ 3.027,82	€ 3.406,28	88,90%	€ -378,46
...				
Totaal:	€ 272.713,49	€ 275.220,33	99,10%	€ -2.506,84
4. Schoolzwemmen				
Anne Flokstraschool	€ 6.558,96	€ 9.720,66	67,50%	€ -3.161,71
Praktijkschool PP12	€ 5.078,68	€ 8.188,53	62,00%	€ -3.109,84
...				
Totaal:	€ 18.670,32	€ 63.678,75	29,30%	€ -45.008,43
5. Verenigingen/verhuur				
IJsselmeeuwen - waterpolo	€ 29.867,91	€ 79.995,13	37,30%	€ -50.127,21
IJsselmeeuwen - wedstrijdzw.	€ 27.764,63	€ 73.310,12	37,90%	€ -45.545,48
IJsselmeeuwen - wedstrijden	€ 7.703,92	€ 27.900,49	27,60%	€ -20.196,57
IJsselmeeuwen - zwemlessen	€ 31.341,03	€ 40.557,13	77,30%	€ -9.216,10
IJsselmeeuwen - trimzwemmen	€ 789,29	€ 2.169,40	36,40%	€ -1.380,11
IJsselmeeuwen - recreatief jeugd	€ 2.367,81	€ 6.509,09	36,40%	€ -4.141,28
IJsselmeeuwen - Dolfijn	€ 1.649,67	€ 3.183,75	51,80%	€ -1.534,08
...				
Albacare - duiktraining	€ 2.354,47	€ 6.466,80	36,40%	€ -4.112,33
...				
Totaal:	€ 120.363,90	€ 264.643,70	45,50%	€ -144.279,80
Totaal/gemiddeld:	€ 694.778,00	€ 1.339.595,00	51,90%	€ -644.817,00

Bijlage 3 Stroomschema verbonden partijen



Toelichting:

Aan de hand van dit stroomschema voeren we de discussie of er aanleiding is over te gaan tot deelname aan een verbonden partij. Ook helpt dit schema het kiezen van de vorm van de verbonden partij. Hierbij hebben we, in lijn met de wetgever, een voorkeur voor een publieke rechtsvorm (gemeenschappelijke regeling) boven een private rechtsvorm zoals een NV of stichting.

Het schema betreft **Uitgangspunt 1**, het afwegingskader als hulpmiddel bij besluitvorming over het aangaan van een relatie met een verbonden partij.

Indien het schema wordt doorlopen dan:

- 1. Er is sprake van een publiek belang**
- 2. Er is geen volledige gemeentelijke betrokkenheid noodzakelijk**
- 3. De gemeente kan het publieke belang niet beter behartigen door een relatie aan te gaan met een publiekrechtelijke verbonden partij.**
- 4. De gemeente kan het publieke belang wel beter behartigen door een relatie aan te gaan met een privaatrechtelijke verbonden partij.**

De hierop volgende uitgangspunten van de nota verbonden partijen worden, bij een besluit tot oprichting van een Sport- en Accommodatiebedrijf Zutphen, in de fasen van oprichting en inrichting in 2021 als randvoorwaarden gehanteerd en getoetst:

Uitgangspunt 2: De manier waarop we de relatie onderhouden hangt af van de omvang van het bestuurlijk belang en de omvang van het financieel belang.

Uitgangspunt 3: Op basis van een periodieke inschatting van beide belangen komen we tot drie relatiearrangementen.

Uitgangspunt 4: De drie arrangementen kennen elk een eigen invulling qua ambtelijke ondersteuning en overlegvormen.

Uitgangspunt 5: In de arrangementen richten we aandacht op de voorkant van processen en op de gemeenschappelijkheid in het invullen van de eigenaars- en Opdrachtgeverrol.

Uitgangspunt 6: In arrangement 3 (hoog bestuurlijk en financieel belang) vertegenwoordigen verschillende portefeuillehouders in het college van B&W de opdrachtgevers- en eigenaarsrol, waarbij we ook afzonderlijke advieslijnen hanteren.

Uitgangspunt 7: Er is geen sprake van gedwongen winkelnering voor ondersteunende diensten

.

Uitgangspunt 8: We werken vanuit het besef dat we niet de enige opdrachtgever en eigenaar zijn en zoeken daarom gericht naar de samenwerking en afstemming in de invulling van de eigenaars- en opdrachtgeversrol.

Uitgangspunt 9: We geven structureel aandacht aan ontwikkeling van kennis en ervaring rond het werken met verbonden partijen bij betrokkenen.

Bijlage 4 Risicokaarten

Risicokaart monitoring en sturing

Categorie	Beleid – exploitatie – financiering
Risico	Monitoring en sturing onvoldoende

Omschrijving risico (risico = kans op schadelijke gebeurtenis * impact van gebeurtenis)	
<i>Mogelijke gebeurtenis</i>	Onvoldoende of niet tijdige informatie over negatieve ontwikkelingen in financiële exploitatie, gebruik van accommodaties of maatschappelijke effecten.
<i>Oorzaak</i>	Informatievoorziening / verantwoording onvoldoende
<i>Effect</i>	Te laat inzicht, te late bijsturing, ongewenste effecten lang onzichtbaar

Kwalificatie risico <i>Geef aan welke kwalificatie(s) van toepassing is/zijn.</i>	
➤ politiek / bestuurlijk ➤ juridisch / wettelijk ➤ financieel / economisch ➤ maatschappelijk	

Waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet
➤ mogelijk (30%)

Omschrijving risico <i>Beschrijf hier de impact van de gebeurtenis.</i>		<i>Ruimte voor toelichting</i>
Beleid	➤ substantieel	Ongewenste effecten van onjuiste inzet van gemeenschapsgeld kan beleidsmatige en politieke consequenties hebben
Beheer	➤ matig	
Exploitatie	➤ substantieel	Te late signalering van negatieve effecten kan negatieve financiële effecten tot gevolg hebben
Financieel	De financiële impact bedraagt naar verwachting: € ...	Niet te kwantificeren

Risico-reactie <i>Hoe reageren we op dit risico?</i>
➤ vermijden (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd) ➤ verminderen (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd)

Voorgestelde (of aanwezige) beheersmaatregel
Kwartaalrapportages met kengetallen efficiëntie en effectiviteit, maatschappelijk jaarverslag.

Risicokaart opdrachtgeverschap

Categorie	Beleid – beheer
Risico	Opdrachtgeverschap gemeente onvoldoende geborgd

Omschrijving risico (risico = kans op schadelijke gebeurtenis * impact van gebeurtenis)	
<i>Mogelijke gebeurtenis</i>	Onduidelijkheid over OGON (Opdrachtgeverschap Opdrachtnemerschap)
<i>Oorzaak</i>	Opdrachtgeverschap / accounthouderschap op de onderdelen beleid, financiën en vastgoed zijn onvoldoende duidelijk belegd en geborgd in de gemeentelijke organisatie.
<i>Effect</i>	Miscommunicatie, versterkte verhoudingen en onwerkbaar sfeer voor samenwerking

Kwalificatie risico <i>Geef aan welke kwalificatie(s) van toepassing is/zijn.</i>
➤ politiek / bestuurlijk ➤ juridisch / wettelijk ➤ organisatorisch

Waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet <i>Beschrijf hier de kans dat de gebeurtenis zich voordoet. Dit kan ook via scenario's met verschillende uitkomsten.</i>
➤ mogelijk (30%)

Omschrijving risico <i>Beschrijf hier de impact van de gebeurtenis.</i>		<i>Ruimte voor toelichting</i>
Beleid	➤ substantieel	Indien niet goed belegd heeft dit een continu negatief effect op de beleidsontwikkeling en beleidsvorming en -uitvoering
Beheer	➤ substantieel	Idem
Exploitatie	➤ substantieel	Negatieve effecten als gevolg van deze onduidelijkheid treden op.
Financieel	De financiële impact bedraagt naar verwachting: € ...	Niet te kwantificeren, wel grote impact op motivatie, betrokkenheid

Risico-reactie <i>Hoe reageren wij op dit risico?</i>
➤ verminderen (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd) Door het opdrachtgeverschap goed te borgen en kwalitatief goed in te vullen op de gebieden beleid, financiën en vastgoed kan dit risico goed worden beheerst.

Voorgestelde (of aanwezige) beheersmaatregel
OGON-notitie / Governance-code opstellen en juridisch vastleggen.

Risicokaart maatschappelijk ondernemen

Categorie	Beleid – beheer – exploitatie – financiering – etc.
Risico	Onduidelijkheid over maatschappelijk ondernemen/vrijheidsgraden

Omschrijving risico (risico = kans op schadelijke gebeurtenis * impact van gebeurtenis)	
<i>Mogelijke gebeurtenis</i>	Discussie gemeente en Sport- en Accommodatiebedrijf/RvC over vrijheid van maatschappelijk ondernemen
<i>Oorzaak</i>	Vrijheidsgraden van ondernemerschap onvoldoende duidelijk vastgelegd
<i>Effect</i>	Discussies over tarieven, wel/niet organisatie van commerciële activiteiten, voorrang gebruikersgroepen

Kwalificatie risico <i>Geef aan welke kwalificatie(s) van toepassing is/zijn.</i>	
➤ politiek / bestuurlijk ➤ juridisch / wettelijk ➤ financieel / economisch ➤ organisatorisch	

Waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet	
➤ aannemelijk (50%)	

Omschrijving risico <i>Beschrijf hier de impact van de gebeurtenis.</i>		<i>Ruimte voor toelichting</i>
Beleid	➤ substantieel	Indien niet goed vastgelegd heeft dit een continu effect op de beleidsontwikkeling en beleidsvorming en –uitvoering
Beheer	➤ minimaal	De huidige vorm van beheer kan worden voortgezet.
Exploitatie	➤ substantieel	Er is onvoldoende ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten die een gunstige invloed hebben de exploitatie
Financieel	De financiële impact bedraagt naar verwachting: € ...	Niet te kwantificeren

Risico-reactie <i>Hoe reageren wij op dit risico?</i>	
➤ vermijden (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd) ➤ verminderen (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd)	
Voorgestelde (of aanwezige) beheersmaatregel	
Prestatieovereenkomst, vaststelling basistarieven, vaststelling volgorde ingebruikgeving, ruimte voor commerciële activiteiten contractueel vastleggen.	

Risicokaart financiële exploitatie

Categorie	Beleid – beheer – exploitatie – financiering
Risico	Niet behalen van financiële exploitatie

Omschrijving risico (risico = kans op schadelijke gebeurtenis * impact van gebeurtenis)

<i>Mogelijke gebeurtenis</i>	Gemeentelijke exploitatiebijdrage blijkt onvoldoende te zijn. Begroting wordt niet gehaald. Gemeente moet als aandeelhouder verliezen aanvullen.
<i>Oorzaak</i>	Niet realistische exploitatiebegroting. Onverwachte maatschappelijke/economische ontwikkelingen
<i>Effect</i>	Discussies over gemeentelijke bijdrage, begrotingstekort SAZ en gemeente.

Kwalificatie risico

Geef aan welke kwalificatie(s) van toepassing is/zijn.

- politiek / bestuurlijk
- financieel / economisch

Waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet

- mogelijk (30%)

Omschrijving risico

Beschrijf hier de impact van de gebeurtenis.

Ruimte voor toelichting

Beleid	➤ substantieel	Financiële effecten kunnen er voor zorgen dat beleidsdoelen niet gehaald worden.
Beheer	➤ minimaal	Verminderde financiële mogelijkheden kan negatief effect hebben op omvang en kwaliteit dienstverlening
Exploitatie	➤ substantieel	Verminderde financiële mogelijkheden kan negatief effect hebben op omvang en kwaliteit activiteiten aanbod
Financieel	De financiële impact bedraagt naar verwachting: € ...	Financiële effecten kunnen erg groot zijn bij onverwachte ontwikkelingen als sluiting t.g.v. corona-maatregelen

Risico-reactie

Hoe reageren wij op dit risico?

- vermijden (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd)
- verminderen (actief op sturen zodat de kans en impact wordt verminderd)

Voorgestelde (of aanwezige) beheersmaatregel

Realistische begroting en hoogte gemeentelijke bijdrage, geen taakstellingen combineren met externe zelfstandiging, mogelijkheid vorming financiële buffer om fluctuaties in exploitatie op te vangen

Bijlage 5 Benchmark Sport- en Accommodatiebedrijven

Er is een korte benchmark uitgevoerd onder de volgende 15 sportbedrijven in Nederland:

1. Exploitatie Sportaccommodaties Aalsmeer
2. Alkmaar Sport
3. Amstelveen Sport
4. Sportbedrijf Arnhem
5. BRES accommodaties Hoekse Waard
6. BV Sport Leeuwarden
7. Sportief Capelle
8. Sportbedrijf Deventer
9. Sportbedrijf Doetinchem
10. Sportbedrijf Rotterdam
11. Sport Gouda
12. Sportstichting Sittard-Geleen
13. Sport en Welzijn Ridderkerk
14. SRO Amersfoort
15. Voorst - De Koepel Sport, Welzijn en Cultuur

Aan hen legden we volgende vragen voor:

1. Algemene gegevens:

- a. Jaar van verzelfstandiging
- b. Rechtsvorm en CAO
- c. Aantal medewerkers
- d. Onderdelen exploitatie

2. Financiën:

- a. Omzet, gemeentelijke bijdrage, bezuinigingstaakstelling bij aanvang?
- b. Afspraken over vorming reserve/buffer?
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie afgelopen jaren

3. Belangrijkste behaalde voordelen

4. Belangrijkste leerpunten

5. Te verwachten ontwikkelingen

Hieronder vindt u de reactie van de sportbedrijven, geanonimiseerd en in willekeurige volgorde.

A.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 2010.
- b. Rechtsvorm en cao: bv, cao sport en sinds komst zwembad cao zwembad er naast.
- c. Omvang Sportbedrijf: aantal medewerkers: 45.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering / cultuur. (niet formeel nemen we wel mee in activiteiten voor kinderen en jongeren in vakantie-programma's) / welzijn (ook niet formeel) en uitbreiden op zorg).

2. Financiën:

- a. Omzet / totaal kosten / financiële start met / zonder bezuiniging met taakstelling inderdaad.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken nee.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd, stabiel gebleven / verslechterd alle jaren vanaf 2010 verbeterd op 2020 na.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Combinatie hardware software.
- Korte lijnen, snel handelen, bewegingsvrijheid, geen ambtelijke molen.
- Lokale kennis, netwerk en ervaring dat maakt snel verbinden mogelijk.
- Intrinsieke passie voor sport en bewegen, passie voor sport als doel en als middel bij het personeel, men houdt van de corebusiness van je bedrijf.
- Sport en beweegcultuur als werkcultuur.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5:

- Afstemming opdrachtgever blijft lastig en vraagt continue zorg en aandacht.
- Eigen vermogen moet niet te beperkt worden gehouden vanuit politiek oogpunt.
- Balans vinden tussen publiek en privaat blijft ingewikkeld.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar

- Uitbreiding van werkvelden zorg / cultuur / recreatie.
- Zwembad na openen en sluiten en openen en sluiten en openen en sluiten van september 2020 definitief openen en open houden en ontwikkelen.
- Sport en bewegen als blijvende interventie in de zorg, welzijn en preventie daarbinnen.

B.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1989.
- b. Rechtsvorm en cao: stichting cao Recreatie, later Sport.
- c. Omvang Sportbedrijf: aantal medewerkers 60.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering / cultuur / welzijn (tot 2010 zonder welzijn, later met welzijn. Cultuur maakt geen onderdeel uit van

2. Financiën:

- a. Omzet / totaal kosten / financiële start met / zonder bezuiniging op was de omzet rond miljoen euro
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken: ja, 15% van de omzet.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd, stabiel gebleven / verslechterd. Tot aanbesteding stabiel tot licht verbeterd.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Samenwerking andere partijen.
- Samenwerking sport en welzijn omgebouwd naar leefstijl.
- Voordelen door sharing ondersteunende diensten.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Ervaringen met aanbesteden.
- Positieve resultaten werden door de gemeente afgeroomd.
- Discussie met gemeente over doelmatigheid en doeltreffendheid (lees gewenste invloed gemeente op het beleid).

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Meer invloed op beleidsdoelen gemeente.
- Bredere maatschappelijke rol accommodaties.
- Kwalitatief goed personeel.

C.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1 januari 2014.
- b. Rechtsvorm en cao: ...NV.
- c. Omvang Sportbedrijf: aantal medewerkers 150.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering.

2. Financiën:

- a. Omzet / totaal kosten / financiële start met / zonder bezuiniging. 16 miljoen, start zonder bezuinigingen – was van tevoren al geboekt en een korting op onderhoudsbudget.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken. Alleen voor de arbeidsvoorwaarden is een rugzakje meegegeven.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Meer bezoek, evenementen, maatschappelijk resultaat.
- Hogere klanttevredenheid.
- Moderner bedrijf met innovatie en ontwikkeling.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Goed inregelen demarcatie vastgoed gemeente en kwaliteitsniveau NEN.
- (Te) intensieve controle door gemeente als opdrachtgever.
- Zakelijker acteren richting gemeente.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- SPUK vs btw.
- Besparingen.
- Meer, nadrukkelijker de zorg integreren.

D.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1964.
- b. Rechtsvorm en cao: we volgen de CAR-UWO en rechtpositieregeling gemeente.
- c. Omvang Sportbedrijf: 40 medewerkers vast (31,7 fte) en 24 flex, m.n. oproepers zwembad en binnensport.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport.
Sportstimulering dit doen we in nauwe samenwerking met stichting waar alle uitvoerende medewerkers in dienst zijn.

2. Financiën:

- a. € 6.297.285 lasten
€ 1.486.779 baten
exploitaatiebijdrage gemeente
inclusief SPUK die gemeente
€ 4.810.506 indiend.
Financiële start met / zonder bezuiniging.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken, pas in 2010 gemaakt, max. 5% vorming EV van exploitatiebegroting.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: kosten gestegen, gemeente bezuinigd en exploitatiebijdrage al sinds 2011 nagenoeg op zelfde niveau.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Samenwerking regio, dus diensten verlenen aan andere gemeenten, nadeel wel gedoogd door college, maar niet vanuit bestuurlijke opdracht. Verder van belang hierover goede zakelijke afspraken te maken, m.n. als gemeente afhaakt, wie blijft met lasten zitten?
- Intensivering samenwerking afd. Vastgoed gemeente.
- Uitstekend sportstimuleringsprogramma opgezet v.a. 2009 i.s.m. Welzijnsstichting alwaar de combinatiefunctionarissen in dienst zijn en leerbedrijf i.s.m. onderwijs. Sportstichting is voorzitter van stuurgroep programma i.s.m. directie en gemeente ambtenaar. Programma is vastgelegd in collegeakkoord.
- Ontvlechting met gemeente in 2010, er waren nog vele zaken verweven met elkaar.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Zie boven, m.b.t. samenwerking regio gemeenten.
- Wij zijn een uitvoeringsorganisatie. Gemeente MOET duidelijke keuzes maken m.b.t. het te beheren in duurzaam in stand houden van sportaccommodaties. Daarop uitvoeringsorganisatie afstemmen. Welke rol wil gemeente regie?? Wat wil ze ervoor betalen, welke rechtsvorm past daar het beste bij?

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

Gemeente heeft besloten 3 zwemvoorzieningen te sluiten in gemeente ... (twee privaat en een publiek die wij beheren). Daarvoor i.p.v. 1 nieuwe schaats-zwemvoorziening te realiseren m.i.v. 2025. Wie dit gaan beheren is onduidelijk. Dit heeft uiteraard grote impact op mijn organisatie. Derhalve nu met gemeente in overleg over onze toekomst.

E.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 2021 (Zwembad BV 2006).
- b. Rechtsvorm en cao: op dit moment nog 5: Car/Uwo, Recron, Recreatie, Sport en Wizz.
- c. Omvang Sportbedrijf: 38 fte / 70 medewerkers.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembad / binnensport / sportstimulering.

2. Financiën:

- a. Omzet: ca. € 5.000.000.
Gemeentelijke bijdrage: ca. € 2.500.000.
Financiële start zonder bezuinigingstaakstelling. Ook niet aan te bevelen, financieel voordeel zal pas na 3-5 jaar optreden.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken? Ja, op basis van een risicoanalyse wordt weerstandsvermogen opgebouwd.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: n.v.t.

3. Belangrijkste 3 voordelen:

- Beter bedienen van 'de klant' dan binnen gemeentelijke organisatie, maatschappelijke meerwaarde!
- Eén loket voor alle sportvragen.
- Meer continuïteit / minder kwetsbaarheid dan in meerdere kleine organisaties.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Zorg voor goed borgen van opdrachtgeverschap, gemeentelijke formatie niet (geheel) wegbezuinigen bij oprichting sportbedrijf.
- Heldere keuzes vooraf maken en niet na oprichting.
- Maak goede afspraken over de demarcatie van het onderhoud, dit voorkomt discussies en (financiële) tegenvallers achteraf.
- Overschat de schaalvoordelen niet. In gemeente is de maatschappelijke meerwaarde veel groter dan de economische.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Meer belang van goede exploitatie om kosten in de hand te houden (btw, vervanging).
- Samenwerking tussen (kleinere) sportbedrijven voor backoffice.
- Grotere rol sport in samenleving, dus vitale organisatie nodig.

F.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1 januari 2014.
- b. Rechtsvorm en cao: b.v. en VERMO als cao en nu inmiddels 3 b.v.'s en cao zwembaden en horeca zijn toegevoegd.
- c. Omvang Sportbedrijf: 20 medewerkers vast en 50 op basis van inhuur bij start. Nu 110 medewerkers vast in dienst en huren wij er circa 100 in.
- d. Omvang Sportbedrijf: bij start 1 openluchtzwembad en nu in totaal 3 zwembaden waarvan 2 binnenbaden / binnensport bij start 5 en nu 9 / buitensport nog niet / sportstimulering nog niet / cultuur /welzijn bij start 7 welzijn of cultuur nu zijn dit er 13. Verder hebben wij een recreatieoord van 22 hectare, doen wij onderhoud en/of beheer aan 50% van de vastgoed portefeuille van de gemeente zoals het gemeentehuis enz. In totaal hebben wij 50 accommodaties ons onze portefeuille zitten.

2. Financiën:

- a. Omzet/totaal kosten / financiële start met / zonder bezuiniging. Bij start 2,3 miljoen en nu afgerond 9 miljoen en komend jaar groeit verder.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken Wij moeten een eigenvermogen opbouwen om zo te zorgen dat wij een gezond weerstandvermogen hebben. Er is hier een min en max over afgesproken.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd, stabiel gebleven / verslechterd sterk verbeterd en de taakstelling bij start van € 350.000 hebben wij in jaar 2 behaald, verder geen taakstellingen.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Gezonde financiële positie met een transparante boekhouding / jaarrekening en waarin wij ons in 2020 echt hebben kunnen onderscheiden als organisatie. Netto resultaat van 50k en gezien Corona is dit echt een prestatie en gemeente heeft niet extra bijgedragen. Wel hebben wij gebruik gemaakt van de coronavergoedingen als NOW, TVL, TVS enz.
- Bepaalde mate van zakelijkheid, ook aan de kant van de gemeente en dit bevordert de samenwerking. Wel op een realistisch niveau en vooral het gezamenlijke belang zien
- Maatschappelijke meerwaarde gecreëerd en alle objecten zijn op conditiescore niveau 3 onderhouden. Zonder meerkosten en indexatie vanuit de gemeente. Ofwel gebruikers krijgen meer kwaliteit voor hetzelfde geld.
- Vertrouwensband opgebouwd met de aandeelhouder (lees gemeente) en wij adviseren gemeente bij vraagstukken met betrekking tot hun vastgoed, exploitaties die nog niet bij ons zitten.
- Meer inzicht voor de eigenaar in wat de bezettingspercentages zijn van de gebouwen.
- Sneller kunnen inspelen op de trends en vraag en aanbod.
- Inmiddels behoren wij tot een aantrekkelijke werkgever in ons gebied (ofwel werkgelegenheid).
- Tot op heden kloppen de prestatieafspraken en bijhorende financiën.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Schoenmaker blijf bij je leest, wij zijn goed in het exploiteren van gemeentelijk vastgoed en moeten ons niet begeven op beleid.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- In samenwerking met de gemeente de gehele portefeuille vastgoed overnemen en BEHEER, RECREATIE, EXPLOITATIE, SPORT (...) b.v. zijn voor deze gemeente. Concreet betekent dit een mogelijke groei van circa 40 accommodaties met bijhorende medewerkers.
- Duurzaamheidsambitie op zowel de people kant als vastgoed.
- Een ingang voor alle verhuur, beheer, exploitatie en onderhoud vragen.
- Het beleid van onze opdrachtgever invulling geven op een efficiënte manier met meer waarde voor die euro.
- Mogelijk sportstimulering toevoegen.
- Mogelijk buitensport (onderhoud) toevoegen.

G.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 2017.
- b. Rechtsvorm en cao: b.v. – cao Vermo.
- c. Omvang Sportbedrijf: 147 fte / ca. 180 personen.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering.

2. Financiën:

- a. Omzet: 22 mln.
Gemeentelijke bijdrage: 16,5 mln. (geen taakstelling, wel afspraak over inderdieneffecten → later als reserve terug naar SA).
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken? Ja, op basis van grofmazige risicoanalyse.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: redelijk gelijk (los van Corona).

3. Belangrijkste 3 voordelen:

- Sportbedrijf kan goedkoper werken, organisatie leaner.
- Sneller inspelen op ontwikkelingen in markt en behoefte van klanten.
- Bevoegdheden / verantwoordelijkheden tussen gemeente en 'sport' zijn helderder (geen extra opdrachten zonder middelen, dus geen 'verborgen' kosten).

4. Belangrijkste 3 missers/leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Opdrachtgever / opdrachtnemerschap goed beleggen! (hoog genoeg plaatsen in organisatie, alignement belangrijk).
- Niet teveel beleid overdragen, voldoende capaciteit handhaven aan opdrachtgeverskant.
- Vóóraf afspraken over: flexibiliteit in exploitatie (niet alles in beton gieten), wat te doen met winst?, risicodeling, demarcatie, areaal (toevoegen / afvoeren), investeringen na afloop concessie, VPB, kaders commerciële activiteiten.
- Niet alles zelf willen uitvinden bij inrichten organisatie.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Samenwerking tussen sportbedrijven intensiever.
- Van 'sport' naar 'bewegen en gezondheid'.
- Sportdeelname: van binnen naar (flexibel) buiten → wat met (dure) binnensport?

H.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1994.
- b. Rechtsvorm en cao: NV – Vermo.
- c. Omvang Sportbedrijf: 95 fte / 140-150 medewerkers.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / ijsbaan / squash / binnensport / sportstimulering.

2. Financiën:

- a. Omzet: € 10-11.000.000.
Gemeentelijke bijdrage: € 4.000.000.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken: niet bekend (weerstandsvermogen is beperkt, zit in vastgoed).
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: stabiel – sinds 2009 (beperkt) positief resultaat.

3. Belangrijkste 3 voordelen:

- Prestatieafspraken i.c.m. subsidie: gemeente is ontzorgd.
- Besluitvorming gaat sneller, beter inspelen op markt en ontwikkelingen.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Zorg voor een goede, sterke RvC die kennis heeft van de markt en feeling met sport.
- Goede afspraken over opdrachtgeverschap / opdrachtgeverschap, aan beide kanten scheiding van commercieel en maatschappelijk belang.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Verandering behoefte klant dus uitbreiding faciliteiten.
- Nieuw sportbeleid gemeente ...
- Van 'sport' naar 'gezondheid'.
- Groot onderhoud accommodaties i.c.m. verduurzaming en veranderende vraag.

I

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 2007.
- b. Rechtsvorm en cao: b.v., cao zwembaden.
- c. Omvang Sportbedrijf: 70 medewerkers.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembad, beheer en exploitatie sporthallen, gymzalen, buitensport, Sportstimulering, verenigingsondersteuning, gymonderwijs, verbinding met Sociaal Domein.

2. Financiën:

- a. Omzet / totaal kosten / financiële start met / zonder bezuiniging.
Omzet: EUR 10 miljoen, financiële start zonder bezuiniging.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken.
Ja, via een agioreserve van € 850.000.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd, stabiel gebleven / verslechterd.
Financiële positie: van 2015-2018 neerwaartse trend, vanaf 2018 telkens positief resultaat.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Flexibeler inzet waardoor sneller ingespeeld kan worden op vraag vanuit sport en bewegen.
- Door geen "gemeentestempel" makkelijker verbinding kunnen leggen met andere domeinen.
- Snellere besluitvorming door constructie directeur / bestuurder, RvC en gemeente als aandeelhouder.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Je blijft financieel heel erg aan het lijntje van de gemeente lopen en daarmee onderdeel ook van het politieke speelveld.
- Structureel tekort op onderhoud binnen- en buitencomplexen.
- Dienstverleningsovereenkomst van telkens van 5 jaar wordt op laatste moment vastgesteld: dat betekent onzekerheid in telkens het laatste contractjaar.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Groei van de gemeente door ontwikkeling nieuwe wijk waar sporten en bewegen centraal staat.
- Meer sport en bewegen in de openbare ruimte.
- Onzekerheid over lange termijn effecten Coronacrisis: met name op gebied van de sociale infrastructuur van sport en bewegen (dus niet financieel; meer vrijwilligers, blijven de leden c.q. komen ze terug, etc.).

J.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: jaar 1974.
- b. Rechtsvorm en cao: b.v. cao zwembaden.
- c. Omvang Sportbedrijf: aantal medewerkers 48.
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / beperkt sportstimulering.

2. Financiën:

- a. Omzet 2.444k + 1.353k subsidie / totaal kosten 3.788 / financiële start met / zonder bezuiniging te lang geleden.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken of dat destijds al was, weet ik niet.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd tot 2020.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Schaalvergroting door toevoeging buitensport en maatschappelijk vastgoed.
- Onderhoud buitengroen in eigen beheer genomen.
- Organisatie verstevigd, klaar voor de toekomst.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Interactief maken glijbaan.
- Wat is beter: horeca in eigen beheer of verpacht.
- Politiek kijkt vaak te weinig naar de lange termijn.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Overdracht eigendom onroerend goed (vastgoed b.v.).
- Verantwoordelijkheid voor renovatie sportvelden.
- Nieuw doelgroepenbad.
- Verenigingen worden minder belangrijk, sporten individualiseert verder.
- Schoolzwemmen komt terug.

K.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: jaar oprichting stichting, welzijn en cultuur per 1-1-2010.
- b. Rechtsvorm en cao: stichting met als oprichters de 2 grootste sportverenigingen ... en ..., stichting ... en gemeente Van elk 1 bestuurslid bij oprichting met de bedoeling bestuur naar 7 personen met 3 afgevaardigden uit de dorpen. Wij zijn aangesloten bij de cao Vervo.
- c. Omvang Sportbedrijf: aantal medewerkers heeft een manager 36 uur, 2 hoofdbeheerders beiden 36 uur, 1 medewerkster sportcafé / beheerder 28 uur. Beheerder 32 uur, beheerder 25 uur en beheerder 16 uur. Tevens jongeren op 0 uren contract voor sportcafé. Voor Corona 8 jongeren die gemiddeld 5 uur per week werken.
- c. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering / cultuur / welzijn: ... is in eerste instantie de exploitant van gemeentelijke gebouwen. Wij hebben 2 sportcomplexen, 7 gymzalen en een Kulturhus en 2 neven gebouwen voor kinderopvang en welzijn. Wij hebben sinds 2 jaar ook 3 buurtsportcoaches voor ... en voor aangepast sporten. Zij worden ondersteund door een aantal stagiaires. ... is meer administratief verantwoordelijk, ambtenaar sport doet de dagelijkse aansturing van de BSC.

2. Financiën:

- a. Omzet / totaal kosten / financiële start met / zonder bezuiniging : 2019 omzet totaal 1002/m totaal kosten 954/m. Geen bezuinigingen bij start in 2010.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken: ... is met 0 eigen vermogen begonnen qua geldstroom, activa overname roerende zaken nagenoeg allemaal afgeschreven. Gebouwen blijven bij gemeente. Wel een jaarlijkse instandhoudingsbijdrage van rond de 220/m.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd, stabiel gebleven / verslechterd De financiële situatie is vrij stabiel. Elk jaar een kleine plus wat mede een gevolg is van de instandhoudingsbijdrage. 2018 minder jaar door grotere investeringen vooruitlopend op de herziening btw constructie sport.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

- Korte lijnen met de verenigingen en meer duidelijkheid wie contact persoon is voor de vrijwilligers van de verenigingen.
- Stabiliteit bij personeel t.a.v. gemeente periode.
- Sportcafé eigen exploitatie en geen brouwerij meer met een pachtcontract.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Draagvlak bij kleinere verenigingen was slecht, Koepel opgericht door de grotere partijen. Dit heeft veel energie gekost.
- Te klein om meer taken op te kunnen pakken, doorgroeien naar een bredere organisatie voor sport, welzijn en cultuur is niet gelukt.
- Erg afhankelijk van de politiek. Vervanging van een te slopen gymzaal kost veel energie aangezien gemeente de leiding in het proces heeft.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar

- A.g.v sportakkoord meer discussie over verdeling prime time zaal uren.
- Vervanging 2 gymzalen door 1 sportzaal / sporthal.
- Renovatie gemeentelijke gebouwen naar energie neutraal en daarbij sport aspect niet uit het oog verliezen.

L.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1997.
- b. Rechtsvorm en cao: Vermo & Recreatie.
- c. Omvang Sportbedrijf: 388 medewerkers (245,6 fte).
- d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering / cultuur / welzijn.
zie grafiek

2. Financiën:

- a. Omzet/totaal kosten / financiële start met/zonder bezuiniging.
ca. 49 mln. omzet. start zonder bezuiniging.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken.
Ja, afspraken over solvabiliteit.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: verbeterd, stabiel gebleven / verslechterd.
Stabiel.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar:

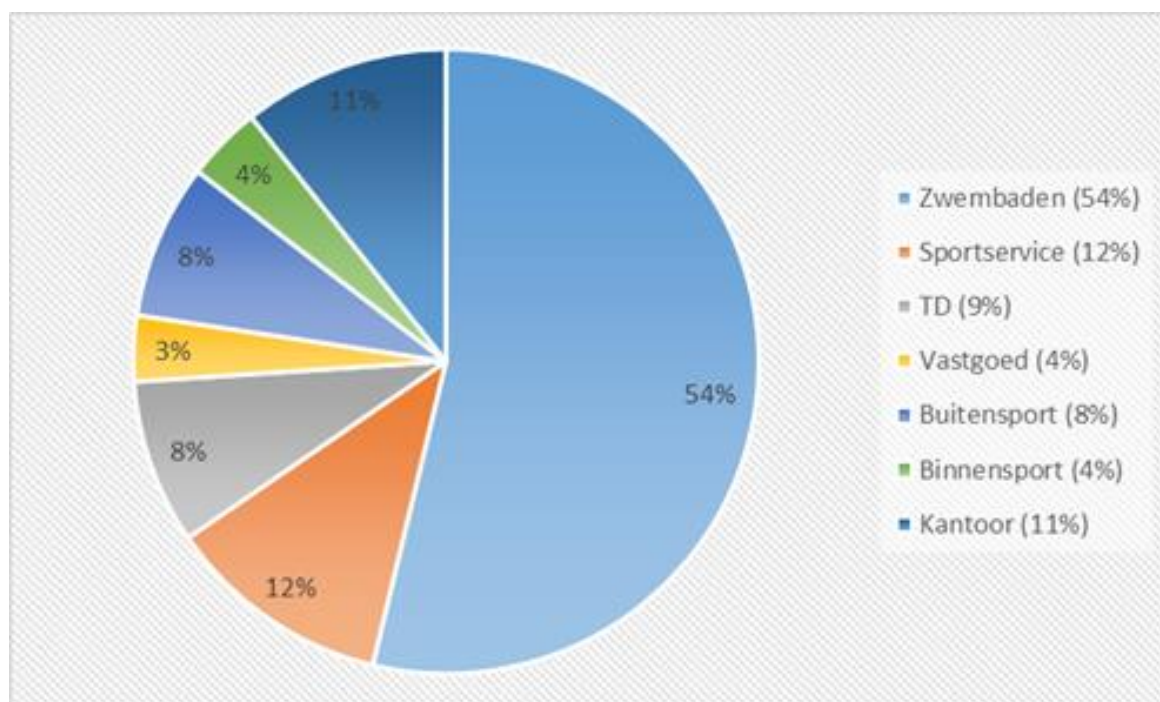
- Financieel resultaat, maatschappelijk rendement.
- Verbeterde klanttevredenheid, behoud schaalgrootte.

4. Belangrijkste 3 missers/leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Vermogen tot innovatie, meegaan met nieuwe ontwikkelingen als duurzaamheid.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Bezuinigingen a.g.v. Coronacrisis, bescheiden groei.
- Moeilijk om goed personeel te werven.



M.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: jaar 2018.
- b. Rechtsvorm en cao: b.v. (met gemeente als 100% aandeelhouder); cao Vermo.
- c. Omvang Sportbedrijf: 346 medewerkers (316 fte).
- d. Omvang Sportbedrijf: 10 zwembaden / 13 sporthallen, 100 gymzalen / 51 buitensport-complexen, 14 tennisparken / sportregie, buurtsport, schoolsport, side-events.

2. Financiën:

- a. Omzet / totaal: 56 mln. (waarvan 47 mln. gemeentelijke prestatievergoeding); bij verzelfstandiging geen bezuiniging toegepast.
- b. Was vorming van een financiële buffer onderdeel van de afspraken: Ja.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: in 2018 en 2019 verbeterd t.o.v. situatie voor verzelfstandiging; in 2020 minder slechter vanwege Corona.

3. Belangrijkste 3 behaalde voordelen afgelopen 5 jaar (vanaf 2018):

- Vastleggen in overeenkomst van taken, gekwantificeerde resultaten, randvoorwaarden en budgetten.
- Veel meer klant- en sportgericht werken dan voor verzelfstandiging.
- Onderhoud (eigenaren en huurderonderhoud) met de verzelfstandiging in 1 hand (Sportbedrijf), daarvoor gesplitst tussen gemeentelijke afdelingen sport en vastgoed.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

Geen echte missers, wel tips:

- Begin tijdig met ICT (wensen/eisen, aanbesteding).
- Informeer tijdig alle leveranciers en overige stakeholders over veranderende situatie door verzelfstandiging.
- Behoud binnen gemeente een sterk opdrachtgeverschap.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Versterking rol Sportbedrijf bij nieuwbouw en renovatieprojecten
- Extra inzet op sporten en bewegen na Corona.
- Nieuwe sportconcepten (urban, e-sport, innovatieve gymzalen, etc.)

N.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: 1999.
 - b. Rechtsvorm en cao: b.v., Vermo.
 - c. Omvang Sportbedrijf: 100 fte, bijna 20 medewerkers.
 - d. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / sportstimulering (buurtsportcoaches 14 fte)/ buitensport.
- Gemeenteomvang 120.000 inwoners.

2. Financiën:

- a. Omzet: 12,5 mln.
Gemeentelijke bijdrage: 8,5 mln.
- b. Buffer: buffer 30% van de omzet (in statuten). Praktijk 10%: EV vorming is mogelijk, wel minder dan 30%. Zelf financiering huisvesting + klimhal (2 miljoen vastgoed van overschot reserve). Nu door Corona: intering reserve. Uitgangspunt: 3 maanden kosten kunnen betalen.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: binnen de begroting gebleven, met een begroette winst van € 200.000. Geopteerd binnen btw-blijven. Belastingdienst heeft al 1,5 jaar niets laten horen op dit punt. Verwachting is wel positief (dienstverleningsovereenkomst i.p.v. subsidieovereenkomst).

3. Belangrijkste 3 voordelen:

- Duurzaamheidsambitie / zwembaden gerealiseerd (grotendeels zelf gedaan). Gemeente alleen MJOP. Sportbedrijf ook vanuit bedrijfseconomische principes van terugverdiendtijd.
- Zelf meer invloed op de exploitatie (opbrengsten en kosten). Zelf sturen exploitatieversterkende activiteiten buiten de opdracht van de gemeente.
- Ook investeren in vastgoed (toevoeging klimhal aan de sport buiten de breedtesport / huur van exploitant ...).
- Nieuwe glijbanen toegevoegd aan het tropische zwembad. Extra bezoekers betalen de (extra) investering. Dit had met ambtelijke organisatie en politieke besluitvorming wellicht niet gelukt.

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Eindigheid van overgangsregelingen/ sociaal plannen is erg lastig. Grote verschillen tussen medewerkers (ORT, salaris). Effect op inplanbaarheid, cultuur, groepsvorming, financieel.
- Goed gesprek aangaan met de gemeente over onderhoud: alleen dagelijks of ook groot onderhoud, wie blijft eigenaar. Kwaliteitsniveau? Voorkeur: gemeente eigenaar. Volledig onderhoud bij sportbedrijf: meest positieve effecten op de exploitatie. Voordeel: geen discussies over demarcatielijsten.
- Indien scheiding huurders- en eigenaarsonderhoud, dan wel ROZ-model hanteren en geen eigen demarcatielijst.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Exploitant / beheer ↔ sportstimulering krijgt meer kansen. Vraag blijft wel of de overheid hier ook geld voor overheeft.
- Tarieven eenduidiger / begrijpelijker definiëren. Inzicht in kosten en percentage opbrengsten / tarief (10%). Deze relatie leggen als valideren voor de tarieven.
- Voorkeur: vast percentage kostendekking / tarief + gelijke tarief voor de breedtesport. Wel verschil in kostendekking tussen zwembaden / binnensport. Verschillen blijven er wel.

- Faciliteren breedtesport met geen 100% dekking tarief. Voor andere sporten (urban sports, klimsport): extra faciliteiten toevoegen aan sportaccommodaties tegen marktconform tarief. Nodig is wel gemeentelijke steun.
- Verschuiving in sportbeoefening: bewegen in openbare ruimte.
- BSC meer als ambassadeurs e ontwikkelaars voor nieuwe activiteiten.
- Minder vrijwilligers, taken overnemen van verenigingen door sportbedrijven.

O.

1. Algemene gegevens:

- a. Start extern verzelfstandigde organisatie: stichting 2001 – b.v. 1-1-2019.
- b. Rechtsvorm en cao: nu b.v. / cao zwembaden (meer dan 50%), ook voor sportstimulering en facilitair.
- b. Omvang Sportbedrijf: 82 medewerkers, 56 fte.
- c. Omvang Sportbedrijf: zwembaden / binnensport / buitensport / sportstimulering. Geen cultuur / welzijn (kan wel toekomst).

2. Financiën:

- a. Omzet: 8 mln.
Gemeentelijke bijdrage: 4 mln.
- b. Buffer: streven 10% weerstandsvermogen van de omzet. Maar omzet gemeente aandeelhouder is kan ander besluit nemen. Elke 5 jaar contract met vaste bijdrage.
- c. Ontwikkeling financiële exploitatie laatste 5 jaar: sinds 2018 verbetering. In 2019 een plus t.o.v. begroting.

3. Belangrijkste 3 voordelen:

- Door b.v. enerzijds meer op afstand, maar ook meer betrokken. Minder afhankelijk maar je maakt wel meer gebruik van elkaar.
- Meer sprake van lange termijn visie (stichting was jaarlijks subsidieaanvraag) en meerjaren-afspraken. Meer rust.
- Financiële zekerheid. Meer ondernemersvrijheid.
- Sport b.v. past binnen de groei van de gemeente (93 k naar 110 k inwoners).

4. Belangrijkste 3 missers / leerpunten afgelopen 5 jaar:

- Van hoofdpijndossier Sportbedrijf naar ... Sport.
- Ziekteverzuim van 20% naar 5%.
- Zaalaccommodatie voor zaalhockey te laat gestart. Nu blaashal moeten financieren.

5. Belangrijkste 3 te verwachten ontwikkelingen komende 5 jaar:

- Groei van ..., dus ook sportaccommodaties.
- Groei eigen formatie qua omvang.
- Nieuw zwembad, nieuwe scholen met sportvoorzieningen.
- Verder professionaliseren van de eigen organisatie.