



DRIJVER EN PARTNERS
• management en advies •

Drijver en Partners
Kelvinring 54
2952 BG Alblasserdam

tel: 010 - 2112121
info@drijver-en-partners.nl
www.drijver-en-partners.nl

Eindrapport

Onderzoek evaluatie en positionering



In opdracht van

Gemeente Almelo
Kenmerk: UIT-23112054

Datum:

28 oktober 2024

Referentie:

2410FB

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Situatieschets en aanleiding	3
1.2	Opdrachtformulering	3
1.3	Opbouw rapportage	4
2	Huidige positionering en contractuele relatie	5
2.1	Positionering	5
2.2	Contractuele relatie	7
2.3	Inkoop (overheidsopdracht) of subsidierelatie	10
2.4	Juridische en fiscale aspecten in relatie tot de positionering	11
3	Analyse financiële exploitatie	12
3.1	Analyse 2019 -2024 Sportbedrijf Almelo	12
3.2	Analyse 2023 op accommodatieniveau	13
3.3	Benchmark sportbedrijven	14
3.4	Analyse 2023 zwembad	15
3.5	Balansanalyse	17
3.6	Financiële aspecten in relatie tot de positionering	18
4	Analyse prestatieafspraken	19
4.1	Uitvoeringsovereenkomst	19
4.2	Beperking ondernemingsvrijheid.	20
5	Interviews	22
5.1	Spiegeling uitkomsten interviews	22
6	Positioneringsvraagstuk	28
6.1	Algemene introductie beheermodellen	28
6.2	Afbakening gemeentelijke taken: beleidsmatige vs bedrijfsmatige taken	28
6.3	De beheermodellen	29
6.4	Kenmerken en beoordeling van de beheermodellen	31
6.5	Juridische en fiscale aspecten in relatie tot de positionering	34
6.6	Afwegingen en advies positionering SBA	36
7	Beantwoording onderzoekvragen	38
8	Aanbevelingen	41
Bijlage 1	Analyse prestatieafspraken	43

1 Inleiding

1.1 Situatieschets en aanleiding

In 2010 heeft de gemeenteraad Almelo besloten om gefaseerd te komen tot de oprichting van een breed sportbedrijf in Almelo met als doel een eenvoudige en doelmatige sportinfrastructuur in Almelo te realiseren in de vorm van één loket voor de sporter/inwoner. Dit werd ingegeven door het feit dat de sportinfrastructuur niet optimaal was georganiseerd. Een verbetering van de efficiency is ontstaan doordat er sneller ingespeeld kon worden op ontwikkelingen in de markt en bij verenigingen, de samenwerking met andere sportaanbieders makkelijker wordt en het bedrijf zich breder kan ontwikkelen. Tevens speelde fiscale voordelen een rol.

De gemeente heeft de exploitatie, het beheer en het onderhoud van de gemeentelijke sportaccommodaties gefaseerd overgedragen aan het Sportbedrijf.

Het Sportbedrijf Almelo BV is verantwoordelijk voor de volgende bedrijfsonderdelen:

- A. Exploitatie:
 - De exploitatie van de binnensportaccommodaties (4 sporthallen: 3 breedtesporthallen, 1 topsporthal en 8 gymlokalen).
 - De exploitatie van het Sportpark, sporthal en zwembad binnen- en buitenbad*.
- B. Sportontwikkeling:
 - Sportstimulering (uitvoering sportakkoord, wijkgericht aanbod, basis en voortgezet onderwijs).
 - Topsport & talentontwikkeling/(top)sportevenementen.
 - Faciliteren van verschillende regionale talentcentra, acquireren en faciliteren van verschillende (top)sportevenementen.

*In de zomer van 2025 openen de deuren van een nieuw, duurzaam sportcomplex met een zwembad met 5 bassins en een sporthal. In de zomer van 2023 is de oude sporthal en het buitenbad gesloopt. Tijdens de bouwperiode blijft het bestaande binnenbad open.

De buitensportaccommodaties vallen niet onder de verantwoordelijkheid van Sportbedrijf Almelo. De gemeente Almelo voert deze taken zelf uit.

1.2 Opdrachtformulering

De gemeente Almelo heeft opdracht gegeven om een evaluatie uit te voeren om een goed beeld te krijgen van de financiële en maatschappelijke prestaties van Sportbedrijf Almelo. De evaluatie dient richting te geven aan de meest optimale positionering van Sportbedrijf Almelo en welke eventuele veranderingen noodzakelijk of wenselijk zijn om deze optimale positie te bereiken.

Hierbij gelden de volgende onderzoeksvragen:

1. *Zijn de publieke doelstellingen zoals opgenomen in de overeenkomsten en statuten voldoende gewaarborgd en komen deze voldoende tot uitvoering en ontwikkeling?*
 - a. *Worden de doelstellingen gerealiseerd? Welke prestatieafspraken zijn er gemaakt en worden deze prestaties bereikt?*
2. *Hoe functioneert de governance en zeggenschapsstructuur?*
 - a. *Binnen de bedrijfsvoering en aansturing van de vennootschap en het toezicht daarop.*
 - b. *In de (sturings)relatie met gemeente Almelo in haar verschillende rollen en verantwoordelijkheden: als aandeelhouder (eigenaar van de BV), als opdrachtgever/subsidieverstrekker, als belanghebbende in de uitvoering van de maatschappelijk en publieke taken.*
 - c. *Zijn partijen 'in control' vanuit ieders positie en verantwoordelijkheden?*

3. *Beoordeling van de (aanlevering en inhoud) van de begroting, de jaarstukken en overige informatievoorziening, zoals tussen partijen vastgelegd en opgenomen in de statuten en overige relevante stukken.*
4. *Hoe ziet de financiële bedrijfsvoering en -positie van Sportbedrijf Almelo eruit?*
 - a. *Wat is het financiële rendement van de onderneming.*
 - b. *Zijn de verschillende opbrengsten- en kostensoorten inzichtelijk en in balans.*
 - c. *Hoe ziet de balanspositie er uit? Zijn de financiële ratio als liquiditeit en solvabiliteit op orde?*
 - d. *Welke risico's zijn te signaleren?*
 - e. *Hoe verhoudt de financiële bedrijfsvoering zich ten opzichte van gelijksoortige sportbedrijven?*

1.3 Opbouw rapportage

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 wordt de oorspronkelijke aanleiding en doelstelling van de oprichting van Sportbedrijf Almelo beschreven alsmede de positionering en contractuele relatie tussen gemeente en Sportbedrijf Almelo.
- Hoofdstuk 3 analyseert de exploitatiebegroting en jaarrekening aan de hand van kengetallen en benchmarkcijfers.
- In hoofdstuk 4 is een prestatievergelijking opgenomen vanuit de dienstverleningsovereenkomst en onderliggende prestatieafspraken met de bereikte resultaten door Sportbedrijf Almelo.
- Hoofdstuk 5 geeft een samenvatting van de interviews met ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordigers van gemeente Almelo en van de gesprekken met directie en Raad van Toezicht van Sportbedrijf Almelo.
- In hoofdstuk 6 worden de in Nederland meest voorkomende beheermodellen uiteengezet en beoordeeld in relatie tot het positioneringsvraagstuk van SBA.
- In hoofdstuk 7 worden de onderzoeksvragen beantwoord.
- Tot slot zijn in hoofdstuk 8 de aanbevelingen geformuleerd.

2 Huidige positionering en contractuele relatie

Zoals beschreven in de inleiding is Sportbedrijf Almelo in 2010 opgericht teneinde de sportinfrastructuur te optimaliseren en één loket te realiseren voor de sporters en inwoners van Almelo. Doelstelling was het verbeteren van de efficiency in beheer, exploitatie en sport(stimulerings)aanbod en het sneller kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt.

De overdracht van de sport- en exploitatietaken is gefaseerd doorgevoerd:

- Fase 1: overgang binnensportaccommodaties. Afgerond eind 2013
- Fase 2: overgang sportstimulering. Afgerond eind 2014
- Fase 3: overdragen van de exploitatie, het beheer en onderhoud van de gemeentelijke buitensportaccommodaties. Niet afgerond.

De buitensport is uiteindelijk niet aan Sportbedrijf Almelo overgedragen, hetgeen oorspronkelijk wel de bedoeling was. Bij raadsbesluit is besloten om dit niet over te dragen. Beheer buitensport was en is namelijk onderdeel van integrale buitendienst van Almelo en het voortschrijdend inzicht was om het totaal beheer in gemeentelijk hand houden. Geen overdracht derhalve aan Sportbedrijf Almelo en ook geen eigendom of beheerverantwoordelijkheden voor de sportverenigingen.

2.1 Positionering

Bij oprichting is besloten om Sportbedrijf Almelo binnen een vennootschapsstructuur vorm te geven: een gemeentelijke BV. De gemeente is aandeelhouder van de BV en daarmee een 'verbonden partij' waarop de gelijknamige beleidsnota van toepassing is.

De gemeente heeft daarmee 3 rollen:

1. eigenaar
2. opdrachtgever
3. accounthouder

Het eigenaarschap betreft de rol van aandeelhouder maar ook het eigendom van de accommodaties.

De rollen opdrachtgever en eigenaar zijn gescheiden, terwijl het accounthouderschap vooral gericht is op het opdrachtgeverschap:

- Het aandeelhouderschap valt onder de verantwoordelijkheid van de wethouder Financiën, het daarbij behorende eigenaarschap wordt uitgevoerd vanuit de ambtelijke organisatie door de adviseur verbonden partijen.
- De rol als opdrachtgever/subsidieverstrekker en belanghebbende in de uitvoering van de maatschappelijk en publieke taak valt onder de verantwoordelijkheid van wethouder sport en vastgoed

In de beleidsnota 'verbonden partijen' van de gemeente Almelo zijn de verschillende rollen uitgewerkt. Zie tabel op de volgende pagina. De gemeente Almelo heeft hierdoor grote mate van invloed op Sportbedrijf Almelo. Dit is herkenbaar vanuit de voorwaarden die samenhangen met quasi-inbesteding op basis waarvan de activiteiten aan Sportbedrijf Almelo zijn overgedragen. Tegelijkertijd werkt dit model belemmerend voor toepassing van de Corporate Governance Code en adequaat toezicht en bestuur en werkt dit belemmerend voor de commerciële ontplooiing van Sportbedrijf Almelo. (zie ook 'statutenwijziging' in deze paragraaf en hoofdstuk 4 waarin de prestatieafspraken worden beoordeeld en de mate van ondernemingsvrijheid).

Binnen de BV berust de dagelijkse leiding bij de directeur-bestuurder onder toezicht van een Raad van Commissarissen.

Rol gemeente:	Opdrachtgever / subsidieverstrekker	Eigenaar / Aandeelhouder
Verantwoordelijkheid sturing	Stuurt op omvang en kwaliteit resultaten en doelbereiking / realisatie maatschappelijke opgaven voor een goede prijs	Stuurt op continuïteit van de organisatie, capaciteit en middelen, langetermijnvisie en strategie, financiële gezondheid en risico-beheersing
Focus	▪ Sturing en verantwoording ▪ Inhoud, beleidsmatig	▪ Toezicht ▪ Beheersmatig
Gesprekspartner	Directeur	AB, AVA en RvC
Kerninstrumenten	▪ Kaderstelling (strategisch) ▪ Meerjarige dienstverlenings-overeenkomst of contract (te bereiken resultaten kwantitatief en kwalitatief, bezetting, klanttevredenheid) ▪ Jaarlijkse subsidie-beschikking ▪ Richtlijnen voor p&c-documenten ▪ Tussentijdse afstemming op ambtelijk en bestuurlijk niveau ▪ Corrigerende maatregelen en sancties via de subsidierelatie	▪ Gebruikmaken van bevoegdheden op basis van statuten (wo instemmingsrecht op strategische documenten en jaarrekening, wijziging van de statuten, afspraken verantwoordingsinformatie) ▪ Benoeming en ontslag RvC ▪ Goedkeuring tarieven ▪ Arbeidsvoorwaarden directeur ▪ Onderhouden van de relatie met de RvC ▪ Corrigerende maatregelen en sancties met gebruikmaking van aandeelhoudersbevoegdheden
Vergt afspraken over	▪ Te leveren diensten en prijzen ▪ Kwaliteit levering ▪ Verantwoordingsinformatie hierover: realisatie en relevante afwijkingen ▪ Accounthouderschap bij de gemeente	▪ Beoogd maatschappelijk en financieel rendement ▪ Lange-termijn visie en koers ▪ Wat als financieel gezond moet worden beschouwd ▪ Verantwoordingsinformatie hierover, incl. trends en ontwikkelingen
Verantwoordelijke sector	Beleidsinhoudelijk verantwoordelijke sector / team	CCA

Statutenwijziging

In 2016 zijn de statuten gewijzigd. De oorspronkelijke statuten waren op een aantal onderdelen niet meer in overeenstemming met de actualiteit en huidige wet- en regelgeving (bv-recht). Daarnaast vraagt de taakoverdracht vanuit de gemeente naar het Sportbedrijf om een ruimere doelstelling van het Sportbedrijf.

Uitgangspunt voor wijziging is het actuele takenpakket van het Sportbedrijf en het bieden van ruimte in de nieuwe statuten voor wijzigingen in beleid en uitvoering waardoor deze niet telkens hoeven te worden aangepast.

De belangrijkste wijzigingen waren:

1. Naamswijziging van Sportaccommodaties Almelo B.V. in Sportbedrijf Almelo B.V.
2. De doelstelling van het Sportbedrijf. Deze is ruimer geformuleerd: 'het exploiteren van (sport)accommodaties in en rond de gemeente Almelo en het stimuleren van sportdeelname en maatschappelijke participatie voor maximale portbeleving en een gezonde levensstijl van de inwoners van de gemeente Almelo en omgeving op een financieel en economisch verantwoorde wijze.
3. Enkele bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bij de bestuurder en RvC van het Sportbedrijf belegd, die in de oorspronkelijke statuten toebehoorden aan de aandeelhouder, namens het college van B en W. Deze wijziging is conform de afspraken en principes van de kadernota Governance. Het betreft het goedkeuren van de begroting en jaarlijks beleidsplan, het aangaan van verbintenissen en verplichtingen buiten de begroting mits de waarde hiervan minder is dan € 50.000. Tevens is de voordracht (aan aandeelhouder) van de te benoemen extern accountant en de bezoldiging van de bestuurder belegd bij RvC.
4. Het hanteren van de Corporate Governance Code voor goed bestuur en toezicht.

2.2 Contractuele relatie

Tussen gemeente Almelo en Sportbedrijf Almelo zijn de volgende overeenkomsten gesloten.

1. Uitvoeringsovereenkomst 'overeenkomst exploitatie en beheer binnensportaccommodaties, zwembad en sportstimulering'.

De uitvoeringsovereenkomst wordt jaarlijks (!) vastgesteld. In dossier zijn de overeenkomsten van 2022, 2023 en 2024. Deze zijn als separate **bijlagen** bijgevoegd aan het rapport.

De overeenkomsten van 2022 en 2023 bevatten **12 pagina's** aan prestatieafspraken gerubriceerd naar:

- Beheer en exploitatieafspraken binnensportaccommodaties en het sportpark
- Afspraken over sportstimulering onderverdeeld naar:
 - Sport en bewegen in het basisonderwijs
 - Wijken in beweging
 - Verenigingsondersteuning
 - Topsport en regionale talentontwikkeling
 - Gezondheid waaronder het JOGG programma

Per onderdeel is in de overeenkomst gespecificeerd wat de gemeentelijke bijdrage is. De verdeling is als volgt:

Naam	2022	2023	2024
Binnensportaccommodaties	€ 1.900.031	€ 1.957.032	€ 2.043.141
Exploitatie Het Sportpark	€ 956.312	€ 985.001	€ 1.028.341
Sportstimulering	€ 204.262	€ 210.390	€ 219.647
Bijdr combinatiefunctionarissen	€ 279.000	€ 279.000	€ 330.000
Topsport & talentontw	€ 85.176	€ 87.731	€ 91.591
Correctie index	€ 36.294	€ 37.383	€ 39.028
Almelo on Ice		€ 100.000	
	€ 3.461.075	€ 3.658.560	€ 3.751.749
Almelo on Ice*			140.000

*Nog vraagteken i.v.m. dekkingvraagstuk binnen de gemeentebegroting

Voor 2024 is de uitvoeringsovereenkomst sterk vereenvoudigd en omvat voor de sportstimuleringsafspraken nu 'strategische doelen' alsmede de formatieve inzet vanuit de Brede Regeling Combinatiefunctionarissen (15 fte)
In onderstaande tabellen zijn de strategische doelen beschreven.

1. Sport & bewegen in het (basis)onderwijs
Strategische doelen
Jeugd maakt kennis met een divers sport- en beweegpalet.
Delen van kennis en kunde op het gebied van sport, bewegen en gezondheid op school.

2. Wijken in beweging
Strategische doelen
1. Kwalitatief en kwantitatief goed naschools sport- en beweegaanbod.
2. Jeugd maakt kennis met een divers sport- en beweegpalet.
3. Kwalitatief en kwantitatief goed aanbod beweeglessen voor peuters.
4. Kwalitatief en kwantitatief goed beweegaanbod voor mensen met een beperking.

3. Verenigingsondersteuning
Strategische doelen
1. Verenigingen ondersteunen op weg naar toekomstbestendigheid.
2. Uitbreiden van het wijkgerichte sport- en beweegpalet.

4. Topsport & Regionale talentontwikkeling en evenementen
Strategische doelen
1. Vergroten maatschappelijke en economische impact van sport met behulp van (top)sportevenementen.
2. Stimuleren regionale talentontwikkeling.
3. Uitvoeren van Almelo on Ice.

5. Gezondheid
Strategische doelen
1. Almeloërs inspireren en motiveren om te werken aan een gezonde leefstijl.
2. JOGG Opdracht van programma Sociaal en Vitaal. Uitvoering in 2022, 2023 en 2024.

6. Inzet FTE vanuit de Brede Regeling Combinatiefunctionarissen	15 FTE
Inzet tbv Sportstimulering, Gezond Actief Leven Akkoord en Sportakkoord II	
1. Manager Sport en Gezondheid	0,79
2. Ondersteuning manager	0,32
3. Verenigingsondersteuning	2,22
4. Buurtsportcoach Jonge Kind	0,63
5. Buurtsportcoach Passend Sporten	0,64
6. Buurtsportcoach Evenementen	0,9
7. Buurtsportcoach Jongeren	1,56
8. Buurtsportcoach Volwassenen	1
9. Buurtsportcoach Senioren	0,64
10. Buurtsportcoach Jeugd	5,98
11. Medewerker Social Media	0,32

Over het jaar 2024 is uiteraard nog geen verantwoording beschikbaar. Voor de beoordeling van de prestatieafspraken hebben wij de doelstellingen in de overeenkomst 2023 gespiegeld met de in het jaarverslag beschreven activiteiten en prestatie. Hiervoor verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

2. Huurovereenkomst

Jaarlijks ontvangt Sportbedrijf Almelo een 'huurbrief' met de nieuwe, geïndexeerde huurbedragen. In de huurbrief wordt verwezen naar "het bepaalde in de met u gesloten huurovereenkomst". Deze huurovereenkomst is niet aangetroffen in de aangeleverde stukken. Wel is een notariële huurakte aangereikt uit 1999 maar deze lijkt ons niet meer van toepassing (betreft huurakte tussen stichting sportaccommodaties Almelo en Sportaccommodaties Almelo BV).

In 2016 is een zogenaamde kruisjeslijst opgesteld met de demarcatie van onderhoudsverantwoordelijkheden tussen Team Vastgoed en Exploitatie en Sportbedrijf Almelo. Op veel onderdelen is de demarcatie herkenbaar vanuit de reguliere huurders- en verhuurders verdeling (ROZ-modellen), met uitzondering van de technische installaties. Hiervoor is Team Vastgoed veelal verantwoordelijk, ook voor onderhoudscontracten, keuringen, storingsonderhoud en vervangingen.

Uit de interviews is gebleken dat dit in de praktijk veel frictie en discussie met zich meebrengt, hetzij in het noodzakelijk herstel bij een storing, hetzij in de bekostiging daarvan. Het herijken van deze afspraken lijkt ons meer dan wenselijk. Goed functionerende installaties zijn immers inherent voor continuïteit en kwaliteit van de exploitatie.

De huurprijs die Sportbedrijf Almelo voor de 14 locaties aan de gemeente betaalt bedraagt per 1 januari 2024 € 1,39 miljoen.

De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van de CBS/CPI index.

Tevens is een gebruiksovereenkomst aangegaan voor de periode 2023 tot en met 2025 van de voormalige brandweerkazerne als opslagruimten. De huur is om niet.

3. Subsidiebeschikking / quasi-inbesteding

Jaarlijks dient Sportbedrijf Almelo de subsidie aan te vragen en dient in het daaropvolgend jaar voor 1 juni te worden verantwoord op basis van een jaarrekening inclusief accountantsverklaring en een jaarverslag met een overzicht van de activiteiten en prestaties. De subsidie wordt door gemeente vervolgens definitief – met motivatie – vastgesteld. De

subsidie in 2023 bedraagt € 3,66 miljoen. Voor het jaar 2024 is het totaalbedrag € 3,75 miljoen (excl. € 140.000 voor Almelo on Ice waarvoor in de gemeentebegroting nog geen dekking is).

De huur die de gemeente in rekening brengt dient te worden bekostigd uit de bedrijfsactiviteiten van Sportbedrijf Almelo. De activiteiten, entree- en huurtarieven zijn echter niet kostendekkend. Per saldo kan worden gesteld dat de nettobijdrage € 2,32 miljoen bedraagt, de huur dient immers te worden bekostigd uit de subsidie. Dit duidt tevens de financiële context van de bekostiging van de sportactiviteiten. Per saldo wordt de subsidie aangewend voor de bekostiging van de huur (€ 1,47 miljoen in 2023, dit is 41% van de subsidie).

In 2022 is besloten om de financiële relatie te wijzigen van subsidie naar quasi-in besteding. Voor quasi-inbesteding is het noodzakelijk dat de activiteiten van Sportbedrijf Almelo worden aangemerkt als Algemeen Publiek Belang middels een raadsbesluit. Zie ook paragraaf 2.3.2.

2.3 Inkoop (overheidsopdracht) of subsidierelatie

In relatie tot de positionering (relatie tussen gemeente en sportbedrijf) is in 2022 de vraag gesteld of sprake is van of de financiële relatie met het Sportbedrijf Almelo B.V. (hierna: Sportbedrijf) niet als inkooprelatie (overheidsopdracht) ingericht zou moeten worden in plaats van als subsidie. Deze vraag is voorgelegd aan Vijverberg advocaten.

In antwoord op de vraagstelling concludeert Vijverberg:

*Hoewel wij niet beschikken over alle relevante gegevens, concluderen wij **dat sprake is van een overheidsopdracht**. Dat deze conclusie geldt voor alle taken, met uitzondering van de inzet van combinatiefunctionarissen, houdt voor een deel verband met de vaste indruk dat de gemeente de activiteiten geleverd wil krijgen en de activiteiten niet alleen maar wil stimuleren. Die indruk ontstaat omdat de aard van de taken die bij het Sportbedrijf zijn neergelegd, zich niet lenen voor een eigen keuze van de geldontvanger om deze wel of niet uit te voeren. Het ligt niet voor de hand dat de gemeente het Sportbedrijf de ruimte wil laten om het bewegingsonderwijs, het beheer / de exploitatie / het onderhoud van de sportaccommodaties, en de uitvoering van gemeentelijk beleid al dan niet of gedeeltelijk uit te voeren. Wij gaan er hierbij vanuit dat de uitvoering van het gemeentelijk beleid taken omvat die de gemeente anders zelf zou uitvoeren. De bedoeling is om de activiteiten geleverd te krijgen. Daarmee is feitelijk sprake van een bezwarende titel en een overheidsopdracht. Hoewel dit ten aanzien van de combinatiefunctionarissen wellicht anders kan liggen, adviseren wij vanwege de uniformiteit ook deze taak vorm te geven als een overheidsopdracht en dus verplicht te stellen. De conclusie dat sprake is van overheidsopdrachten is ook gebaseerd op het feit dat het initiatief volledig bij de gemeente ligt: de taken die het eerder zelf uitvoerde, zijn neergelegd bij het Sportbedrijf dat specifiek hiervoor is opgericht. Zou de gemeente de taken weghalen bij het Sportbedrijf, dan zal het bedrijf de activiteiten niet meer uitvoeren. Ook de zeggenschap over de invulling van de taken ligt voor een groot deel bij de gemeente.*

2.3.1 Aanbestedingsaspecten

Aangezien sprake is van een overheidsopdracht, is de Aanbestedingswet 2012 van toepassing. Dat concludeert ook Vijverberg. Zij hebben tevens onderzocht of het verstrekken van een overheidsopdracht voor de levering van een dienst aan het Sportbedrijf is uitgezonderd van het volgen van een aanbestedingsprocedure.

Vijverberg concludeert:

Nu er sprake is van een overheidsopdracht, is de Aanbestedingswet 2012 van toepassing.

Indien een gemeente besluit om het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties te beleggen bij een externe rechtspersoon dan is er sprake van een concessieopdracht. Dit betekent dan ook dat de regels met betrekking tot (Europees) aanbesteden in beginsel van toepassing zijn en dat deze overheidsopdracht maximaal iedere vijf jaar opnieuw aanbesteed moet worden.

*Om allerlei redenen is het niet wenselijk om voornoemde concessieopdracht uiterlijk iedere 5 jaar opnieuw (Europees) aan te besteden. Om deze reden is bekeken of de overheidsopdracht valt onder één van de uitzonderingsmogelijkheden zoals neergelegd in artikel 2.24 t/m 2.24c Aanbestedingswet en artikel 2a.14 Aanbestedingswet. **Op basis van de bij ons bekende informatie komen wij tot de conclusie dat voldaan wordt aan de voorwaarden van de quasi-inbesteding* als bedoeld in artikel 2.24a Aanbestedingswet.***

***Quasi-inbesteden**

Van quasi-inbesteden is sprake in die gevallen waarin de gemeente zelf geen personeel en/of materieel in huis heeft voor het verrichten van een bepaalde opdracht. Aan een aan de gemeente gelieerde rechtspersoon wordt dan de opdracht verstrekt om bepaald producten te leveren of diensten te verrichten. Is er sprake van quasi-inbesteden, dan zijn de regels met betrekking tot het aanbestedingsrecht niet van toepassing.

2.4 Juridische en fiscale aspecten in relatie tot de positionering

Op de relatie tussen gemeente Almelo en Sportbedrijf Almelo zijn juridische en fiscale aspecten van belang. Deze worden hier nader geduid.

2.4.1 Wet Markt en Overheid

Op quasi-inbesteding zijn meerdere voorwaarden van toepassing. Deze worden in het advies van Vijverberg benoemd. Een van de voorwaarden is dat de gemeente een Algemeen Belang Besluit heeft genomen. Een dergelijk besluit valt onder de richtlijnen van de Wet Markt en Overheid. Deze wet verandert drastisch in 2025. Hoewel de wet nog formeel door de 1^e en 2^e kamer dient te worden aangenomen is van het belang hierop reeds voor te sorteren.

Indien de wet wordt aangenomen dan is voor het Algemeen Belang Besluit het volgende van toepassing:

- Overheden moeten op uniforme wijze motiveren waarom zij een algemeen-belang-besluit nemen. In deze motivering moeten onder andere de gevolgen van het besluit voor bedrijven inzichtelijk gemaakt worden.
- Voor ieder algemeen-belang-besluit dient een uniforme openbare voorbereidingsprocedure doorlopen te worden, zodat ondernemingen vooraf meer inspraak krijgen.
- Het wordt verplicht iedere vijf jaar een evaluatie van een algemeen-belang-besluit uit te voeren. Uit de evaluatie komt een besluit voort waartegen bewaar en beroep mogelijk is.

2.4.2 Fiscale aspecten (SPUK)

Sportactiviteiten en beheer en exploitatie van sportaccommodaties vallen al geruime tijd niet meer binnen het btw-regime. Om sport betaalbaar en toegankelijk te houden kunnen gemeenten gebruik van de SPUK-regeling. De (kostprijsverhogende) btw wordt via de SPUK-regeling gecompenseerd. De regeling kent echter een plafond. Is het plafond bereikt dan krijgen alle gemeenten naar rato minder. Dit brengt jaarlijks een risico met zich mee. De SPUK-regeling is verlengd tot en met 2025. Het is nog onduidelijk hoe de regeling er voor 2026 en verder uit gaat zien. In relatie tot de druk op de overheidsfinanciën zijn kortingen op de regeling niet ondenkbaar.

Andere gemeenten met een sportbedrijf oriënteren zich momenteel op aanpassing van de contractuele relatie. Een dienstverleningsovereenkomst (DVO) waarbij Sportbedrijf Almelo een meer commerciële basis krijgt waardoor (evenals bij commerciële exploitanten) het fiscale regime weer van toepassing is: een btw-belaste exploitatie.

3 Analyse financiële exploitatie

Dit onderdeel brengt de financiële exploitatie van Sportbedrijf Almelo en de individuele (sport)accommodaties in beeld, die vervolgens geanalyseerd worden. Hierbij is gebruik gemaakt van recente jaarrekeningen en exploitatieoverzichten.

3.1 Analyse 2019 -2024 Sportbedrijf Almelo

In onderstaande tabel is de exploitatie van Sportbedrijf Almelo weergegeven over de periode 2019 tot en met 2023 en begroot 2024. Dit geeft het verloop van de baten en lasten weer door de jaren heen. De jaren 2020 en 2021 zijn buiten beschouwing gelaten. Gezien de verplichte corona lockdown zijn deze jaarcijfers niet representatief. Ook in het eerste kwartaal 2022 was nog sprake van een corona lockdown. De cijfers dienen in dit licht te worden beoordeeld.

De energiekosten zijn onder invloed van de energiecrisis sterk gestegen. Deze zijn voor de vergelijking als aparte post opgenomen en niet onder de huisvestingskosten.

	Sportbedrijf Almelo Integraal			
	realisatie	realisatie	realisatie	begroot
	2019	2022	2023	2024
Baten				
Zwembad	€ 576.720	€ 465.517	€ 449.555	€ 449.593
Sporthal en gymzalen	€ 816.517	€ 876.131	€ 961.959	€ 986.363
Horeca	€ 216.691	€ 44.933	€ 57.761	€ 52.328
Inzet vakleerkracht en overig personeel	€ 235.218	€ 383.958	€ 536.178	€ 682.360
Overige opbrengsten	€ 181.787	€ 154.542	€ 157.073	€ 161.519
TVS en SPUK IJK bijdrage	€ -	€ 114.298	€ 29.918	€ -
Baten voorgaande jaren	€ -	€ -26.309	€ 116.160	
Budgetsubsidie	€ 3.593.277	€ 3.461.075	€ 3.556.536	€ 3.712.721
Totaal baten	€ 5.620.210	€ 5.474.145	€ 5.865.140	€ 6.044.883
Inkoopkosten	€ 91.691	€ 28.594	€ 40.242	€ 34.257
Brutoresultaat	€ 5.528.519	€ 5.445.551	€ 5.824.898	€ 6.010.626
Lasten				
Personeelskosten	€ 2.651.979	€ 2.672.082	€ 3.024.426	€ 3.236.247
Energiekosten	€ 484.195	€ 996.438	€ 123.208	€ 930.125
Huisvestingskosten	€ 494.134	€ 524.320	€ 495.434	€ 516.013
Bedrijfsvoeringskosten	€ 255.919	€ 294.408	€ 529.581	€ 522.021
Huur	€ 1.424.430	€ 1.463.125	€ 1.471.376	€ 1.412.820
Kapitaallasten	€ 163.749	€ 124.349	€ 124.589	€ 108.563
Eenmalige baten/lasten / btw/SPUK	€ -144.782	€ -203.764	€ -109.983	€ -
Totaal lasten	€ 5.329.624	€ 5.870.958	€ 5.658.631	€ 6.725.789
Resultaat	€ 198.895	€ -425.407	€ 166.267	€ -715.163
Dekkingsgraad excl. kapitaallasten/huur	52%	46%	56%	44%

Toelichting en specificatie van bijzondere toe- of afnamen:

- De zwembadopbrengsten zijn gedaald door sluiting van het buitenbad bij het sportpark. De bezoekcijfers (91.225 in 2023) zijn relatief laag t.o.v. het aantal inwoners van de gemeente Almelo (74.300 inwoners). Voor het zwembad is een diepgaandere analyse opgesteld (zie paragraaf 3.4).
- De horeca-opbrengsten zijn gedaald doordat Sportbedrijf Almelo geen horeca-activiteiten meer mag uitoefenen.

- De opbrengsten 'inzet vakleerkrachten' zijn verdubbeld ten opzichte van 2019 door de grote vraag vanuit het onderwijs. In 2024 is een verdere toename van de opbrengsten begroot. Circa twee derde van de scholen in Almelo maakt gebruik van de diensten van Sportbedrijf Almelo.
- De subsidie is in 2023 vrijwel gelijk aan de subsidie in 2019. Dit betekent dat de subsidie niet meer is gegroeid met de toename van de kosten door inflatie. In 2024 is wel sprake van toename van de subsidie.
- De personeelskosten stijgen relatief sterk door wijziging in de cao-lonen (inflatie correcties) en door toename van het aantal fte binnen het zwembad en Sport en Bewegen.
- De energiekosten zijn t.o.v. 2019 verdubbeld. In boekjaar 2023 is de MEOZ subsidie over de jaren 2022 en 2023 verwerkt.
- De bedrijfsvoeringskosten zijn sterk toegenomen door de automatiseringskosten (€ 274.000,- in 2023)

3.2 Analyse 2023 op accommodatieniveau

In onderstaande tabel zijn voor het boekjaar 2023 de exploitatieresultaten op afdelingsniveau weergegeven. Om aansluiting te houden met de jaarrekening is een kolom 'mutaties bij jaarrekening' opgenomen.

	Zwembad	Sport- accommodaties	Sport & Gezondheid	Bedrijfsvoering	Mutaties bij jaarrekening	Totaal SA
	R 2023	R 2023	R 2023	R 2023	R 2023	R 2023
Opbrengsten zwembad	€ 563.914				€ -	€ 563.914
Opbrengsten sportaccommodaties		€ 961.959	€ -8.684		€ 8.684	€ 961.959
Bijdrage vakleerkrachten onderwijs	€ 35.000		€ 662.850		€ -35.000	€ 662.850
Opbrengsten horeca	€ 23.841	€ 36.036	€ 622		€ -2.739	€ 57.760
Subsidie gemeente	€ 985.000	€ 1.957.032	€ 577.124	€ 37.380	€ -	€ 3.556.536
Overige baten	€ 67.330	€ 47.750	€ 171.088	€ 26.728	€ -250.776	€ 62.120
Totaal baten	€ 1.675.085	€ 3.002.777	€ 1.403.000	€ 64.108	€ -279.830	€ 5.865.140
Inkoop	€ 16.576	€ 26.647			€ -2.980	€ 40.243
Bruto resultaat	€ 1.658.509	€ 2.976.130	€ 1.403.000	€ 64.108	€ -276.850	€ 5.824.897
Personeelskosten	€ 551.570	€ 714.237	€ 887.670	€ 667.176	€ 203.771	€ 3.024.424
Huisvestingskosten	€ 782.574	€ 1.931.659	€ 3.138	€ 211.815	€ -853.261	€ 2.634.176
Bedrijfsvoeringskosten	€ 44.317	€ 55.309	€ 91.068	€ 367.557		
Totaal lasten	€ 1.378.461	€ 2.701.205	€ 981.876	€ 1.246.548	€ -649.490	€ 5.658.601
Resultaat	€ 280.048	€ 274.925	€ 421.124	€ -1.182.440	€ 372.640	€ 166.296
Bruto resultaat ex subsidie	€ 673.509	€ 1.019.098	€ 825.876	€ 26.728	€ -276.850	€ 2.268.361
Lasten ex huur en kapitaallasten	€ 1.267.425	€ 1.264.880	€ 980.715	€ 1.197.654	€ -2.246.906	€ 4.064.908
Financiële dekkingsgraad	53%	81%	84%			56%

Uit de tabel kunnen de financiële prestaties worden afgeleid van het zwembad, de sportaccommodaties en van sport & gezondheid. De overheadkosten zijn separaat in een cijferkolom opgenomen. Door Sportbedrijf Almelo worden de overheadkosten niet toegedeeld naar de afdelingen.

Financiële dekkingsgraad

De financiële dekkingsgraad geeft als kengetal aan in welke mate de kosten worden gedekt door de baten. De dekkingsgraad wordt berekend exclusief huur en kapitaallasten en exclusief subsidie. Dit geeft het 'genormaliseerd', door Sportbedrijf Almelo beïnvloedbaar, resultaat weer en is als prestatie-indicator te vergelijken met andere sportbedrijven. De integrale dekkingsgraad was in 2019 52% en fluctueert in 2022-2024 met name onder invloed van de energiekosten.

De financiële dekkingsgraad van de sportaccommodaties en van sport & gezondheid is met respectievelijk 81% en 84% als hoog aan te merken. Het zwembad kent met 53% exclusief overhead een lage dekkingsgraad.

3.3 Benchmark sportbedrijven

Voor de benchmark wordt vergeleken hoe de prestaties van Sportbedrijf Almelo in verhouding staan tot gelijksoortige sportbedrijven van referentieprojecten in den lande.

De dekkingsgraad van sportbedrijven varieert afhankelijk van de omvang van Sportbedrijf Almelo, het werkpakket, de te hanteren tarieven en sterk lokale en regionale verschillen en invloeden (groot stedelijk gebied versus provinciaal karakter). Met name het werkpakket kan sterk variëren. Exploitatie van zwembaden en binnensportaccommodaties zijn veelal de kernactiviteiten. Exploitatie van buitensportvoorzieningen, sportstimulering (breedtesport, onderwijs en/of topsport) zijn per sportbedrijf sterk wisselend. Zo heeft Sportbedrijf Almelo relatief een hoog aantal fte werkzaam binnen Sport & Gezondheid. Dit vloeit voort uit de inzet van vakdocenten voor het onderwijs. Bij andere sportbedrijven komt dit niet of in mindere mate voort.

Tot slot zijn er sport- en accommodatiebedrijven die diensten verlenen aan andere gemeenten of sportvoorzieningen in de regio.

Dit alles is van invloed op de dekkingsgraad. In onderstaande tabel zijn de benchmarkcijfers dan ook in bandbreedten weergegeven alsmede minimale en maximale dekkingsgraden die wij in den lande tegenkomen. In het algemeen herkennen wij sinds 2019 een dalend patroon bij de financiële dekkingsgraden door de corona periode, de energiecrisis en de sterk gestegen loonkosten door inflatiecorrecties.

Benchmark financiële dekkingsgraad

Sportbedrijven - financiële dekkingsgraad	SBA 2023*	Benchmark in bandbreedte	Min - Max
Totaal exploitatie	56%	70% - 80%	60% - 89%
Zwembaden	53%	70% - 90%	55% - 103%
Sportaccommodaties (binnen)	81%	70% - 90%	55% - 90%
Sport & Gezondheid	84%	<35%	-
*dekkingsgraad zwembad en sportaccommodaties van SBA is exclusief overhead			

De financiële dekkingsgraad van het zwembad, de binnensport en Sport & Gezondheid bij SBA is exclusief de bedrijfsvoeringskosten (overhead). Met toerekening van de overheadkosten zal ook de dekkingsgraad lager uitvallen. Voor de binnensport zal dit naar verwachting nog binnen de bandbreedte vallen, zij het aan de onderkant daarvan.

Van Sport & Gezond (Sportstimulering bij andere sportbedrijven) zijn geen goed vergelijkbare cijfers beschikbaar. Daarvoor verschilt het werkpakket te veel. In het algemeen genereert sportstimulering geen hoge mate van (project)inkomsten (<35%). Het betreft immers sportontwikkelingstaken en inzet van buurtsportcoaches of combinatiefuncties veelal bekostigd door subsidies. In Almelo zien we dus wel een hoge mate van inkomsten.

De exploitatie van het zwembad is wel een aandachtspunt. Een dekkingsgraad van 53% is laag, met toerekening van overheadkosten komt deze naar verwachting ruim onder de 50% en schiet daarmee door de ondergrens. Dit is deels toe te rekenen aan de tijdelijke sluiting van het buitenbad en de sterk gestegen energiekosten.

In de volgende paragraaf zijn zwembad specifieke kengetallen herleid voor een nadere analyse. Ter vergelijking zijn ook de (bezoek)cijfers 2019 opgenomen.

3.4 Analyse 2023 zwembad

Kengetallen/ benchmark zwembaden	SBA 2023	SBA 2019	Benchmark in bandbreedte	Min - Max
Totaal bezoek zwembad	91.226	138.078		
m2 zwemwater binnen	664	664		
m2 zwemwater buiten	0	563		
Aantal fte zwembad (ex overhead)	14	12		
Opbrengsten per bezoeker	€ 6,18	€ 4,18		
Bezoek per m2 zwemwater*	137	146	200-250	150 - 300
Bezoek per fte	6.443	11.507	9000 - 11000	8000 - 12500
Inwoners Almelo	74.300	72.850		
Animo	1,23	1,90	2,50 - 3,50	2,00 - 6,00

* voor 2019 is met 50% van het buitenwater toegerekend. Het buitenbad is niet het gehele jaar geopend.

In bovenstaande tabel zijn prestatie-indicatoren berekend voor het zwembad: bezoek per m2 zwemwater, bezoek per fte en het animocijfer.

In 2019 was het kengetal 'bezoek per fte' (11.500) conform de benchmarkcijfers. In 2023 halveerde dit echter naar 6.400 bezoekers per fte door sluiting van het buitenbad. Indien bij ingebruikname van het nieuwe sportcomplex de bezoekersaantallen zich weer herstellen naar het niveau van 2019, is de formatie weer in verhouding met de benchmarkcijfers.

Opvallend is dat het zwembad relatief weinig bezoek genereert in verhouding tot de omvang van de gemeente. Afhankelijk van het stedelijk gebied met concurrerende voorzieningen zijn een animocijfers van 2,5 in groot stedelijk gebied en 3,5 in middelgrote gemeenten herkenbare benchmarkcijfers. Bij zwembaden met een (groot) recreatief aanbod kan het animocijfer toenemen tot 6,0 of hoger indien er sprake is van een groot regionaal verzorgingsgebied.

Met 91.000 bezoekers in 2023 en 138.000 in 2019 is sprake van een laag animo en daarmee een lage bezetting per m2 zwemwater. Zeker in vergelijking met circa 74.000 inwoners en een relatief beperkt concurrerend aanbod.

In onderstaande tabel zijn zwembaden vermeld die gesitueerd zijn binnen 25 km van Almelo.

Zwembad	Plaats	Afstand in min.	Afstand in km	Type bad
Het Sportpark	Almelo	0	0,0	Combibad
Preston Palace	Almelo	10	4,4	Binnenbad
De Stamper	Vriezenveen	10	7,0	Binnenbad
De Kolk	Wierden	12	7,7	Binnenbad
De Vlaskoel	Tubbergen	16	11,1	Binnenbad
Laco Borne	Borne	18	13,2	Binnenbad
De Koerbelt	Rijssen	22	17,6	Combibad
Het Ravijn	Nijverdal	22	20,8	Combibad
Twentebad	Hengelo	24	21,6	Combibad
Vondersweijde	Oldenzaal	24	27,8	Combibad
De Vijf Heuvels	Markelo	26	24,6	Combibad

Buiten het recreatieve zwembad van Preston Palace is Het Sportpark het enige openbare zwembad in Almelo.

De magere prestatie-indicatoren zijn voorgelegd aan Sportbedrijf Almelo. De directie erkent en herkent de dilemma's. Het zwembad heeft geen goed imago door issues met de sociale veiligheid. Het sportbedrijf heeft extra toezicht ingezet vanuit het eigen team.

Het nieuwe zwembad biedt wel kansen. De prognose is 20% meer bezoek.

Onregelmatigheden in zwembaden is een toenemend maatschappelijke uitdaging. Veel zwembaden hebben te maken met overlast, intimidatie en agressie. Laagdrempelige maatregelen zoals reservering vooraf en specifieke uren voor gezinszwemmen kunnen helpen om de problemen in te perken.

3.5 Balansanalyse

In onderstaande tabel is de balanspositie van SBA weergegeven ultimo boekjaren 2022 en 2023. Voor het verloop in het ondernemingsvermogen is eveneens de balanspositie eind boekjaar 2019 opgenomen.

Balanspositie SBA BV	31-12-2019	31-12-2022	31-12-2023
Vermogen			
Gestort en opgevraagd aandelenkapitaal	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
Overige reserves	€ 1.260.064	€ 875.641	€ 1.041.910
Totaal eigen vermogen	€ 1.278.064	€ 893.641	€ 1.059.910
Voorzieningen onderhoud	€ 249.104	€ 202.342	€ 190.957
Voorziening personeel (ER UWV)		€ 1.570	€ 3.431
Langlopende schulden	€ 195.000	€ 150.000	€ 135.000
Totaal vermogen	€ 1.722.168	€ 1.247.553	€ 1.389.298
Vaste activa			
Materiele activa (inventaris)	€ 704.278	€ 490.671	€ 410.596
Totaal vaste activa	€ 704.278	€ 490.671	€ 410.596
Vlottende activa			
Debiteuren	€ 247.246	€ 236.739	€ 143.933
Belasting en premies sociale verzekeringen	€ 72.717	€ 1.029	€ 1.292
Vorderingen overlopende activa	€ 578.862	€ 659.918	€ 355.328
Liquide middelen	€ 1.488.500	€ 894.375	€ 1.836.846
Totaal	€ 2.387.325	€ 1.792.061	€ 2.337.399
Kortlopende schulden			
Aflossingsverplichting	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Crediteuren	€ 714.950	€ 181.147	€ 203.290
Belasting en premies sociale verzekeringen	€ 60.562	€ 95.641	€ 205.860
Overige schulden en overlopende passiva	€ 578.923	€ 743.390	€ 934.548
totaal	€ 1.369.435	€ 1.035.178	€ 1.358.698
Werkkapitaal	€ 1.017.890	€ 756.883	€ 978.701
Totaal vermogen	€ 3.091.603	€ 2.282.731	€ 2.747.996
Kengetallen			
Solvabiliteit (ratio EV / TV)	0,41	0,39	0,39
Liquiditeit (ratio VA / KS) (Quick ratio)	1,74	1,73	1,72
Norm solvabiliteit tussen 0,25 en 0,50			
Norm liquiditeit > 1			

Voor de beoordeling van de balanspositie zijn de solvabiliteits- en liquiditeitsratio's beoordeeld. Deze ratio's vallen binnen de algemeen toegepaste normen en zijn sinds 2019 redelijk constant.

De begroting 2024 sluit met een tekort van € -715.000,-. Indien dit onverhoopt waarheid mocht gaan worden dan komt de balanspositie onder druk te staan. Indien voor 2025 een vergelijkbaar tekort wordt verwacht dan is Sportbedrijf Almelo technisch failliet. Monitoring en bijsturing van de financiële exploitatie is dus van belang teneinde dit donker scenario te voorkomen.

3.6 Financiële aspecten in relatie tot de positionering

Gemeente Almelo is 100% aandeelhouder van Sportbedrijf Almelo. Als aandeelhouder heeft de gemeente bevoegdheden. Algemene bevoegdheden zijn o.a. benoeming van de Raad van Commissarissen, vaststelling van de jaarrekening en bestemming van het resultaat.

Tot de statutenwijziging in 2016 had de gemeente als aandeelhouder (AvA) ook aanvullende bevoegdheden. Het betreft het goedkeuren van de begroting en jaarlijks beleidsplan, het aangaan van verbintenissen en verplichtingen buiten de begroting mits de waarde hiervan minder is dan € 50.000. Deze bevoegdheden zijn in 2016 overgedragen aan de RvC.

Benoeming, schorsing of ontslag van de directeur-bestuurder is een statutaire bevoegdheid van de aandeelhouder (gemeente) gebleven.

Naast haar rol als aandeelhouder heeft de gemeente in de hoedanigheid van opdrachtgever en subsidieverstrekker invloed op de toekenning van de subsidie, in relatie tot de opdracht, de uit te voeren taken en de prestatie-indicatoren.

De gemeentelijke invloed en sturingsmogelijkheden op Sportbedrijf Almelo is dus groot.

4 Analyse prestatieafspraken

4.1 Uitvoeringsovereenkomst

Zoals in paragraaf 2.2 beschreven heeft gemeente Almelo een Uitvoeringsovereenkomst gesloten met Sportbedrijf Almelo ('overeenkomst exploitatie en beheer binnensportaccommodaties, zwembad en sportstimulering').

De uitvoeringsovereenkomst wordt jaarlijks vastgesteld.

Voor 2024 is de uitvoeringsovereenkomst sterk vereenvoudigd en omvat voor de sportstimuleringsafspraken nu 'strategische doelen' alsmede de formatieve inzet vanuit de Brede Regeling Combinatiefunctionarissen (15 fte).

Er is uiteraard nog geen inzicht in welke mate deze doelen zijn gerealiseerd.

De overeenkomsten van 2022 en 2023 bevatten 12 pagina's aan prestatieafspraken gerubriceerd naar:

- Beheer en exploitatieafspraken binnensportaccommodaties en het sportpark
- Afspraken over sportstimulering onderverdeeld naar:
 - Sport en bewegen in het basisonderwijs
 - Wijken in beweging
 - Verenigingsondersteuning
 - Topsport en regionale talentontwikkeling
 - Gezondheid waaronder het JOGG programma

In **bijlage 1** is een beoordelingsmatrix opgenomen waarin de prestatieafspraken worden gespiegeld met de bereikte resultaten door Sportbedrijf Almelo zoals vermeld in de jaarverslagen.

In het algemeen kan worden gesteld dat Sportbedrijf Almelo de prestatieafspraken realiseert. Dit blijkt ook uit de beschikkingen bij vaststelling van de subsidie in 2020 en 2021. De vaststelling is toen als volgt gemotiveerd:

2020:

Tijdens de kwartaalgesprekken en andere contactmomenten is gebleken dat u ondanks de vele beperkingen door Covid-19 voor Sport en de vele wijzigingen in maatregelen erin bent geslaagd creatieve oplossingen te bedenken om de jeugd zo maximaal mogelijk te laten sporten.

2021:

Tijdens de kwartaalgesprekken en andere contactmomenten is gebleken dat u de prestaties heeft geleverd zoals is afgesproken.

2022:

In 2022 is bericht dat de financiële relatie is gewijzigd van subsidie naar quasi-in besteding: 'In plaats van de subsidie hebben wij met u een overeenkomst afgesloten, op grond waarvan u aanspraak kunt maken op een bedrag van € 3.461.075 in 2022. Om die reden kan de subsidieverlening worden ingetrokken.'

Een participatieproces met verenigingen, onderwijs en maatschappelijke organisaties maakt geen onderdeel uit van de opdracht. Deze gebruikerservaringen zijn uiteraard wel van belang in de beoordeling van de prestatie van Sportbedrijf Almelo.

Uit de ambtelijke interviews blijkt dat de ervaringen vanuit de gebruikersgroepen overwegend positief zijn. Er zijn door SBA stevige structuren neergezet richting sportverenigingen, sportaanbieders en het onderwijs. Voor wat betreft de zorg, het welzijn en de wijk wordt er flink aan de weg getimmerd. Dit betekent dat er voor inwoners sprake is van bekendheid met de organisatie en medewerkers (ze zien dezelfde organisatie/mensen op school, op de sportvereniging en in de wijk). De verhuur van de binnensportaccommodaties draait goed (zie ook het eerdere capaciteitenonderzoek). Activiteiten en evenementen dragen enorm bij aan de uitstraling van de stad/gemeente Almelo (NK Beach, Almelo On Ice, NK Judo,

kampioenenparade, schoolsporttoernooien, etc.). Dit maakt dat het Sportbedrijf Almelo een sterk merk is geworden. Inwoners uit Almelo en omstreken zijn positief bekend met Sportbedrijf Almelo BV. Aandachtspunten zijn:

- Het imago van het zwembad vanwege de sociale veiligheid (overlast en agressie)
- Er is veel aandacht voor de grotere evenementen, waar ook waardering moet zijn voor de dagelijkse werkzaamheden/prestaties.

Prestaties versus bekostiging

Aandachtspunten uit de analyse is de bekostiging van de activiteiten. In hoofdstuk 2 is de financiële startpositie weergegeven bestaande uit de gemeentelijke bijdrage per activiteit. Voor de exploitatieverantwoordelijkheden is dit afgerond € 2 miljoen voor de binnensportaccommodaties en afgerond € 1 miljoen voor Het Sportpak met het zwembad.

Naam	2022	2023	2024
Binnensportaccommodaties	€ 1.900.031	€ 1.957.032	€ 2.043.141
Exploitatie Het Sportpark	€ 956.312	€ 985.001	€ 1.028.341

Het negatieve resultaat (- € 715.000) dat begroot is voor 2024 wordt in sterke mate veroorzaakt door de gestegen personele formatie (overhead/ algemeen en bij Sport & Bewegen), de cao stijgingen en toename energiekosten. Hierover zullen gemeente en Sportbedrijf Almelo afspraken moeten maken, met name de dekking van de energiekosten (toename van € 446.000,- t.o.v. de periode voor de energiecrisis).

In relatie tot de financiële exploitatie is ook de mate waarin Sportbedrijf Almelo in staat is om extra (commerciële) inkomsten te genereren. De ondernemingsvrijheid is sinds 2013 beperkt. Dit wordt in de volgende paragraaf belicht.

4.2 Beperking ondernemingsvrijheid.

Bron: BW-nota derde fase

Het college heeft in juni 2013 besloten de kaders voor ondernemersvrijheid van Sportbedrijf Almelo te verruimen. Dit mede op verzoek van de raad. Een belangrijke aanleiding om deze verruiming te onderzoeken, is de bezuinigingstaakstelling die is opgelegd aan Sportbedrijf Almelo: € 150.000,- incidenteel in 2014, € 200.000,- structureel vanaf 2015.

Het Sportbedrijf heeft voor de lange termijn twee wensen aangegeven:

1. ook ruimtes te willen verhuren voor niet-sport gerelateerde activiteiten;
2. te willen werken als een commercieel horecabedrijf.

Na onderzoek is geconcludeerd dat het verruimen van de kaders voor ondernemersvrijheid, althans op dat moment, niet mogelijk is. Wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteding en fiscale aspecten werpen hiervoor drempels op. Bij de verzelfstandiging in 2010 is gekozen voor een quasi-inbesteding. Dit heeft als gevolg dat Sportbedrijf Almelo maximaal 10% van haar omzet mag behalen buiten de gemeentelijke opdracht. Dit beperkt derhalve de ondernemingsvrijheid van Sportbedrijf Almelo en daarmee beperking van de mogelijkheden om extra opbrengsten te genereren.

Dit is feitelijk nog steeds de huidige situatie. Met voorgenomen aanscherping van de Wet Markt en Overheid in 2025 worden er vergaande voorwaarden gesteld aan een Algemeen Belang Besluit. Een dergelijk besluit is noodzakelijk voor quasi-inbesteding van o.a. de sport- en exploitatietaken.

Zoals in hoofdstuk 2 geformuleerd moet het Wetsvoorstel nog worden aangenomen maar wellicht goed om er op voor te sorteren. De belangrijkste aanpassingen zijn:

- Overheden moeten op uniforme wijze motiveren waarom zij een algemeen-belang-besluit nemen. In deze motivering moeten onder andere de gevolgen van het besluit voor bedrijven inzichtelijk gemaakt worden.
- Voor ieder algemeen-belang-besluit dient een uniforme openbare voorbereidingsprocedure doorlopen te worden, zodat ondernemingen vooraf meer inspraak krijgen.
- Het wordt verplicht iedere vijf jaar een evaluatie van een algemeen-belang-besluit uit te voeren. Uit de evaluatie komt een besluit voort waartegen bewaar en beroep mogelijk is.

Er bestaan ook kansen. Door een nieuwe dienstverleningsovereenkomst op te stellen waarbij Sportbedrijf Almelo meer op afstand komt te staan en een meer commercieel karakter krijgt zijn er kansen om de ondernemingsvrijheid te verruimen én Sportbedrijf Almelo als ondernemer voor de btw aan te laten merken. Dit is dan weer van belang voor SPUK SPORT BTW regeling. Deze regeling is verlengd tot en met 2025. Of en hoe gemeenten na 2025 de btw op de sportactiviteiten kunnen verrekenen is nog onduidelijk. Door Sportbedrijf Almelo in de btw sfeer te plaatsen is dit niet meer relevant. Dit vergt eveneens aanpassing van de huidige positionering van Sportbedrijf Almelo en de mate van zeggenschap van de gemeente als aandeelhouder.

5 Interviews

Met vertegenwoordigers van Sportbedrijf Almelo (directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC) en vertegenwoordigers met de gemeente (ambtelijk en bestuurlijk) zijn interviews gehouden.

Tijdens de gesprekken met Sportbedrijf Almelo zijn diverse onderwerpen aan de orde gekomen. Belangrijk onderdeel van de interviews was de evaluatie van de afgelopen jaren: wat ging er goed en wat zijn aandachtspunten binnen de bedrijfsvoering en organisatie van Sportbedrijf Almelo. Welke knelpunten bestaan er nu nog en hoe kunnen deze worden opgelost? Welke wensen en verwachtingen zijn er? Hetzij intern bij Sportbedrijf Almelo, hetzij in de relatie met de gemeente Almelo.

Met de verantwoordelijk wethouder(s) en ambtenaren is in dezelfde context het gesprek gevoerd. Wat gaat er goed en wat zijn aandachtspunten in de relatie en samenwerking met Sportbedrijf Almelo. Welke knelpunten bestaan er nu nog en hoe kunnen deze worden opgelost? Welke wensen en verwachtingen zijn er?

Bij deze vraagstukken staan de verschillende rollen van de gemeente centraal: eigenaar/aandeelhouder, opdrachtgever/subsidieverstrekker en als verbonden partij.

5.1 Spiegeling uitkomsten interviews

In relatie tot de opdracht en onderzoeksvragen is er voor gekozen geen woordelijk verslag op te nemen. Uit de interviews kwam naar voren dat er verschillende beelden bestaan hoe knelpunten het beste kunnen worden opgelost. Wij hebben de perspectieven en aandachtspunten uit de interviews in onderstaande matrix opgenomen. In alle gesprekken zijn veelal dezelfde thema's besproken ('leidraad interviews'). De spiegeling hiervan geeft richting aan de verdere discussie omtrent de kernvragen: 'wat is de meest optimale positionering van Sportbedrijf Almelo en welke eventuele veranderingen zijn noodzakelijk of wenselijk om deze optimale positie te bereiken.'

Er is ook veel informatie opgehaald tijdens de gesprekken. Dit is verwerkt in voorgaande hoofdstukken.

Onderwerp	Perspectief gemeente	Perspectief SBA
Hoe ervaart men de huidige positie van Sportbedrijf Almelo BV. Hoe verloopt de afstemming?	Als aandeelhouder: Er is tijdig en voldoende afstemming tijdens de AvA's. Indien er urgente zaken behandeld dienen te worden, vindt er een extra AvA plaats. Er zijn minimaal 2 à 3 AvA's per kalenderjaar. Als opdrachtgever: is er voldoende afstemming met directie en RvC (formele vergaderingen en informeel overleg) Verstandhouding is zeer goed, goede communicatie, maar wel onduidelijkheden in opdracht en taken en de financiering daarvan en de taakverdeling en verdeling kosten onderhoud met afdeling Vastgoed.	Per kwartaal overleg met deel MT van SBA en gemeente (ambtelijk). Wordt sinds kort opgeschaald met een directielid van de gemeente. Structureel overleg ook wenselijk met RvC + wethouder, formeel en informeel. Vergroot het wederzijds begrip. RvC overlegt tweemaandelijks – 5x per jaar. Samenwerking is goed.

Onderwerp	Perspectief gemeente	Perspectief SBA
	Positionering zo houden maar relatie met vastgoed moet beter. Duidelijkheid creëren.	
Hoe functioneert de governance en zeggenschapsstructuur?	De governance en zeggenschapsstructuur vindt plaats op basis van de Kadernota Governance van de gemeente Almelo. De verschillende rollen zijn belegd bij verschillende bestuurders. De rol als opdrachtgever/subsidieverstrekker en belanghebbende in de uitvoering van de maatschappelijk en publieke taak valt onder de verantwoordelijkheid van wethouder Sport. Het aandeelhouderschap valt onder de verantwoordelijkheid van de wethouder Financiën, het daarbij behorende eigenaarschap wordt uitgevoerd vanuit de ambtelijke organisatie door de adviseur verbonden partijen.	RvC ziet vier belangrijke pijlers vanuit hun toezichthoudende verantwoordelijkheid: 1. Een gezonde bedrijfsvoering 2. Bevorderen gezondheid en bewegen van de inwoners van Almelo 3. De bezoeker: moet in een prettige, comfortabele omgeving kunnen sporten 4. Personeel: welbevinden en goed werkgeverschap De governance is nu nog niet vastgelegd in een directiereglement of RvC-reglement.
Zijn partijen 'in control' vanuit ieders positie en verantwoordelijkheden?	Ja, vanuit de aandeelhouders rol wordt de juiste sturing op het juiste moment gevoerd. Beoordeling van de begroting, jaarstukken en overige informatie vindt plaats door adviseur verbonden partijen en adviseert door de wethouder vanuit zijn aandeelhoudersrol. Adviezen en bevindingen worden met de RvC en directie besproken tijdens de AvA's.	Interne Governance werkt nu erg goed: rol bestuurder/ rol toezichthouder. Men houdt elkaar scherp en stimuleert elkaar. Gemeente wordt voortdurend op de hoogte gehouden en cijfers worden doorlopend verstrekt.
Wat zijn nu knelpunten 'hoofdpijndossiers'	• De positionering van het Vastgoed van SA. • De liquiditeitspositie • CAO positie personeel • Invulling (interim) directeur SBA op korte en langer termijn • SPUK/GALA gelden is risico. Nu tot en met 2026. 'Hoeveel kunnen we daarna nog verwachten?' • Ravijn jaar van 30 mlj.	Nu zijn de gestegen energiekosten en de toepassing van de juiste cao nog belangrijke aandachtspunten . Cao Vermo sluit beter aan bij de huidige bedrijfsactiviteiten. Maar er is geen geld voor. Cao WIZZ gaat voor de zwemonderwijzers van een 38 uur naar een 30 urige werkweek + een stijging van de salarissen van ca. 9%.

Onderwerp	Perspectief gemeente	Perspectief SBA
		De subsidie wordt niet in gelijke mate bijgesteld. Daardoor ontstaan tekorten. SBA moet steeds meer doen voor minder geld. Bekostiging is een uitdaging. Vaak kaasschaaf methode toegepast. De bodem is nu wel bereikt. Problemen om mensen te behouden en aan te trekken. Er is al sprake een tekort. Werkingssfeer past ook niet meer (WIZZ is louter zwembaden). Regio sportbedrijven zijn ook Vermo of gemeentelijk. Gebouwen zijn onderhoudsbehoefstig. Veel klachtenonderhoud. Panden moeten op orde zijn inclusief energie/duurzaamheid. Demarcatie onderhoud wordt niet gevolgd door Vastgoed. Budgetten sluiten niet aan bij demarcatie/MJOP.
	Keuze voor BV was destijds: • Creëren van één sportloket. • Ontwikkelen 'ondernemerschap', meer activiteiten en omzet. • Fiscale redenen • Cao WIZZ versus cao gemeenten Gemeente vraagt zich af of deze motivatie nu nog staande te houden is. Dient het onderzoek richting aan te geven.	Nieuw zwembad biedt kansen om bedrijfsvoering weer een beetje op orde te krijgen. SBA is echt ondernemend. We moeten ons alleen beter profileren (ook gedaan door nu verkorte publicaties te publiceren). Ondernemerschap van SBA wordt soms onderschat. Sportvisie (2020) is tot stand gekomen door inbreng van SBA en verenigingen. Complimenten ontvangen vanuit de gemeentebestuurders.
Huidige overeenkomst heeft een looptijd van 1 jaar.	• Moet lange termijn overeenkomst worden voor duidelijkheid en continuïteit in de toekomst	Is altijd zo geweest. Niet wenselijk, moet echt meerjarig. Elke jaar 'losse flodders' aan budgetten. Is nu ook

Onderwerp	Perspectief gemeente	Perspectief SBA
	• Sport als 'middel' vergt lange termijn afspraken • Er komt veel geld binnen uit landelijke subsidies (ca. 300K o.a.. spuk/gala). Dit wordt 1-op-1 doorgesluisd van gemeente naar SBA. • Energiekosten oplossen.	inkooptraject i.p.v. subsidierelatie geworden. Gezien de huidige (inkoop)afspraken mag er maar op beperkte schaal commerciële activiteiten worden ontwikkeld. Er liggen op gebied van evenementen (in IISPA) zeker kansen maar die kunnen niet volledig worden benut.
Ambities, wensen en verwachtingen	Gemeente wil een prominente positie van Vastgoed. Vastgoed dient ook verantwoordelijk te zijn voor beheer en totaal onderhoud (huurders- en verhuurders onderhoud). Verhuur aan de eindgebruikers dient wel bij SBA te blijven gezien haar goede contacten met het werkveld.	SBA deelt niet de visie van de gemeente. Juist afdeling Vastgoed functioneert niet goed, er gaat veel fout, ook andere organisaties klagen over Vastgoed. Veel voorbeelden van wat fout gaat. Veel onbegrip. Moet echt anders. Huurstijging van 14% wordt gerepareerd maar compensatie sluit niet aan. Splitsing huurder/verhuurders onderhoud continueren.
	Geen overdracht buitensport aan SBA. Dit was oorspronkelijk wel de bedoeling. Bij raadsbesluit toch besloten om dit niet over te dragen. Beheer buitensport was en is namelijk onderdeel van integrale buitendienst van Almelo. Gemeente wil totaal beheer in eigen hand houden. Ook geen eigendom of beheerverantwoordelijkheden voor de sportverenigingen.	Buitensport zou ook naar SBA kunnen gaan. Dilemma zat voorheen in de gebrouilleerde relatie met vorige directeur. Tweede reden is de inzet vanuit welzijnsorganisatie ('mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt') SBA denkt dat ook de buitensport prima past binnen haar taakopdracht. Synergie en voordelen zijn te behalen in combinatie met Stimulering Sport en Bewegen.
	SBA en Avedan werken nu al samen in het publieke domein. Ze zijn ook gehuisvest in hetzelfde gebouw. Zijn er synergie voordelen te behalen? Denk aan dubbele functies als (sport)management, marketing en PR. Het Sportloket is nu goed georganiseerd, moet je niet te veel aan gaan sleutelen. Daarbij is Avedan	Gezien de bestaande gezamenlijke huisvesting, wellicht mogelijkheden verkennen om bijvoorbeeld stafafdelingen te laten samenwerken. Sport en Bewegen helpt de Welzijnsactiviteiten van Avedan, dus samenwerken geeft synergie in realiseren van de doelstellingen. Dit wordt verstrekt door de gezamenlijke

Onderwerp	Perspectief gemeente	Perspectief SBA
	versnipperd gehuisvest over stad. Organisaties komen ook niet qua karakters overeen. Avedan is geen verbonden partij maar subsidiepartner. Verbonden partij is deelname in BV, rechtspositioneel. Dat is Avedan niet.	huisvesting bij IISPA. Informele samenwerking is heel goed. Er zijn schaalvoordelen te halen. Maar organisatiestructuur is anders. Avedan werkt voor meerdere gemeenten. Schaalvoordelen waarschijnlijk kwijt aan bureaucratie door deze overkoepelende rollen en verantwoordelijkheden. (5 wethouders betrokken die zeggenschap hebben). Ook risico op nog grotere overhead, betrokkenheid van medewerkers kan minder worden binnen een grote organisatie.
Ambities, wensen en verwachtingen	IISPA, topsportlocatie Er zijn al de nodige topsportlocaties in de regio (Hengelo, Enschede en Deventer). IISPA is destijds neergezet om dat Turnen dé topsport van Almelo was, maar dit is nu niet meer. Futsal ontwikkelt zich i.s.m. Heracles wel tot topsport. Het 1e team is recentelijk gepromoveerd naar hoogste divisie. Brengt de centrale vraag met zich mee of Almelo zich nog moet richten op topsportontwikkeling en nog een topsportcentrum nodig heeft? Het gebruik is nu vooral breedtesport. Kern van het Sport en Bewegen beleid is om de inwoner van Almelo aan het sport en bewegen te krijgen.	Turnhal, moet breedtesporthal worden. De op zich vitale turnvereniging (Achilles), zit veel elders. Daarnaast ook wel gebruik vanuit de regio. SBA begrijpt het dilemma van de gemeente, gezien de financiën. Opdracht m.b.t. topsport dan verkleinen en van de turnhal een breedtehal maken. Dan kan sporthal Windmolenbroek worden uitgeruild. Dan de activiteiten bij elkaar brengen in de IISPA. SBA heeft 6 kerndoelstellingen. Topsport staat laag op prioriteiten lijst. SBA faciliteert met RTC's maar ondersteunt geen echte topsport. Doelstelling is vooral de verenigingen te ondersteunen.
	SBA is een goed sportbedrijf, enthousiast en gedreven. Maar is de opdracht niet te strak neergelegd? Is het financieel realistisch? SBA heeft een goede structuur voor verenigingsondersteuning georganiseerd, zowel in 1-op-1 ondersteuning als door middel van het 'sportcafé e.d.'	Momenteel geen goede beschrijving van de outcome: de te bereiken resultaten. Keuzes maken moet. Primair bij SBA maar ook in relatie met de te bereiken resultaten. Urenbudget is er vaak snel door heen. Wat willen we nu precies bereiken. Ook m.b.t. topsport.

Onderwerp	Perspectief gemeente	Perspectief SBA
	SBA is niet goed zichtbaar bij college en raad. Daardoor is ook de huidige reuring ontstaan. Nu veel onduidelijkheden in opdracht. Niet alleen bij SBA maar ook elders zoals bij de culturele partners. Strategisch in hoofdlijnen misschien nog wel maar niet op tactisch en operationeel niveau. Over de uitvoering dus duidelijkheid creëren.	Benut SBA ook meer in adviserende rol, dat gemeente beslist is prima.
Ambities, wensen en verwachtingen	Communicatie moet beter, relatie moet beter. Nu te veel 'wij en jullie', moet meer een eenheid worden.	Horeca is er bijna niet meer, te duur (-/- 250K). Wordt gemist door verenigingen. Nevobo huurt voor evenementen ook niet meer zo vaak IISPA door gemis aan Horeca. Bemoeienis gemeente is erg groot in dit soort dossiers. Bijvoorbeeld sluiten van de horeca maar de consequenties zijn probleem van SBA.
	SBA is goed zichtbaar in de stad, leuke evenementen, goed georganiseerd. Maar zijn we als gemeente zelf wel goed bezig? Hebben we de opdracht niet te breed en te diep opgesteld? Voeren we daarover voldoende het sportoverleg met SA? Anderzijds is SBA te verknocht met hun taakopdracht terwijl ontwikkelingen de andere kant opgaan (o.a. beperkt effect JOGG (ook landelijk) en topsport: turnvereniging waarvoor het topsportcentrum is gerealiseerd bestaat niet meer). SBA moet zichzelf ook een spiegel voor kunnen houden.	Onderwijsbewegingstak (medewerkers LO) levert een behoorlijke pot met geld. Lokale sponsoring: Heracles snoept veel op (sponsoring en sharing). Aan Heracles moet je verbonden zijn anders tel je niet mee in Almelo. SBA werkt samen met Heracles door o.a. zaalvoetbal in IISPA en het delen van faciliteiten indien daar behoefte aan is. Refererend aan de achterstandswijken in Almelo: zaalvoetbal zorgt voor integratie en inclusie.

6 Positioneringsvraagstuk

Om aanbevelingen te formuleren hoe te komen tot de meest optimale positionering van Sportbedrijf Almelo wordt in onderstaande paragrafen eerst een algemeen beeld geschetst van de in Nederland voorkomende beheermodellen en de hiermee samenhangende kenmerken en toetsingscriteria.

Vervolgens worden deze in perspectief geplaatst van de lokale kansen en risico's en de voordelen en nadelen m.b.t. Sportbedrijf Almelo.

6.1 Algemene introductie beheermodellen

Sportstimulerings taken en maatschappelijke voorzieningen als de sportaccommodaties zijn een belangrijk en kostbaar deel van het instrumentarium van een gemeente. Zij kan dit instrument inzetten om haar beleidsdoelen en wettelijke taken te realiseren.

De gemeente kan deze taken op verschillende wijzen organiseren: zelf doen, intern of extern verzelfstandigen of uitbesteden aan derden. Dat geldt ook voor het beheer, organisatie en exploitatie van de sportvoorzieningen.

De verkenning naar een passend beheermodel dient niet alleen gestoeld te zijn op financiële motieven. Het is van belang om ook de consequenties en risico's te duiden op het gebied van effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit, innovatie, maatschappelijk draagvlak en de balans tussen financieel en cultureel rendement. Zo kan het op andere wijze gaan organiseren van de uitvoerende taken consequenties hebben voor de rechtspositie van medewerkers en de positie van de (vaste) gebruikers en samenwerkingspartners. De verschillende beheermodellen hebben verschillende financiële en maatschappelijke consequenties en risico's.

6.2 Afbakening gemeentelijke taken: beleidsmatige vs bedrijfsmatige taken

Ten aanzien van de maatschappelijke voorzieningen heeft de gemeente in theorie twee soorten taken: beleidsmatige (publieke) en bedrijfsmatige (private) taken. Beide taken kunnen betrekking hebben op maatschappelijke/culturele producten en diensten en op de voorzieningen c.q. gemeentelijk vastgoed. Onderstaand is een en ander schematisch weergegeven.

Beleidsmatige taken	Subsidiëren en faciliteren	Realiseren en financieren
Bedrijfsmatige taken	Aanbieden en organiseren	Beheren en exploiteren
	Producten en diensten	Voorzieningen

Voor wat betreft de gemeentelijke kerntaken zijn er twee invalshoeken. Aan de ene kant gaat het om de aard en de omvang van de producten, diensten en voorzieningen die aan de inwoners worden aangeboden. Aan de andere kant verwijzen de kerntaken ook naar de taken die de gemeentelijke organisatie zelf verricht zoals het maken van beleid, het verstrekken van subsidie, het bouwen en exploiteren van voorzieningen, het aanbieden van producten en diensten enzovoorts. Vanuit die invalshoeken staan twee vragen centraal:

1. Welke producten, diensten en voorzieningen moeten, al dan niet vanuit een wettelijk kader, in elk geval aan de inwoners worden aangeboden en in welke mate?
2. Welke taken moeten door de gemeente zelf worden uitgevoerd en welke kunnen/moeten beter door anderen worden gedaan, c.q. kunnen verzelfstandigd worden?

Ten aanzien van elk kwadrant kunnen de beide vragen gesteld worden, maar de eerste vraag heeft meer betrekking op de beleidsmatige taken en de tweede vraag op de bedrijfsmatige taken.

Bij de weergegeven vraagstelling moet wel onderscheid gemaakt worden tussen de concrete producten, diensten en voorzieningen en de beleidsdoelstellingen die er mee bereikt moeten worden. De eigenlijke vraag onder 1. is daarom: welk aanbod (kwaliteit en kwantiteit) is nodig om de vigerende beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren?

Ten aanzien van de tweede vraag zijn de opties:

- zelf doen;
- samen doen;
- uitbesteden (een ander laten doen);
- afstoten (niet meer (laten) doen).

De beide vragen staan in principe op zichzelf, maar liggen wel in het verlengde van elkaar. De eerste vraag gaat vooral over het wat: wat moet er worden aangeboden, zowel kwalitatief en kwantitatief. De tweede vraag gaat meer over het hoe: hoe moet het aanbod aangeboden worden, door wie en op welke manier.

De producten, diensten en voorzieningen in de vier kwadranten zijn zeer verschillend van aard, omvang, inhoud enz., net als de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Daarom is het belangrijk bij de discussie m.b.t. de demarcatie dat onderscheid goed in de gaten te blijven houden.

Bij de verkenning naar de positionering van Sportbedrijf Almelo gaat het primair om de **bedrijfsmatige taken: het aanbieden en organiseren van producten en diensten en het beheer en exploitatie van de voorzieningen.**

Bij dit laatste punt is demarcatie van de vastgoedtaken een afgeleid aandachtspunt. De gebouwen en voorzieningen zijn in vervuut de meeste gevallen in eigendom van de gemeente. Afdeling Vastgoed vervult de eigenaarsrol en is verantwoordelijk voor de verhuur, instandhouding en (groot)onderhoud en overige eigenaarsverantwoordelijkheden.

6.3 De beheermodellen

Voor de exploitatie van maatschappelijke voorzieningen komen in Nederland met name de volgende vormen voor:

1. gemeentelijk beheer;
2. publiekrechtelijke (interne) verzelfstandiging;
3. privaatrechtelijke (externe) verzelfstandiging;
4. uitbesteding aan een marktpartij of lokale organisatie.

Ad 1 en 2. Gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging

Nog altijd kiezen gemeenten ervoor om de exploitatietaken zelf uit te voeren. De trend is wel dat deze vorm aan populariteit inboet omdat gemeenten zich meer en meer tot hun kerntaken beperken en van (sterk) fluctuerende exploitatietekorten willen worden 'verlost'. Ook onderkennen zij steeds vaker dat de noodzakelijke specifieke deskundigheid binnen de gemeentelijke organisatie in veel gevallen ontoereikend is.

Daarnaast is de gemeente qua aard, rechtsvorm, structuur en inrichting veelal niet de meest geschikte organisatie om exploitatietaken actief uit te oefenen, relaties aan te gaan met het bedrijfsleven en fondsen en sponsormogelijkheden optimaal te benutten. De primaire rol van een gemeentelijke organisatie ligt namelijk in het openbaar bestuur. Daar is de organisatie dan ook op ingericht. Om haar rol in het openbaar bestuur te kunnen waarmaken, hebben de werk- en besluitvormingsprocessen een hoog democratisch en beleidsmatig gehalte en zijn allerlei 'checks and balances' nodig, die noodzakelijkerwijs met inefficiënties gepaard gaan. Voor sport- en exploitatietaken zijn die 'checks and balances' vaak niet nodig en vormen ze eerder een last.

Daar staat tegenover dat bij gemeentelijk beheer de bestuurlijke invloed maximaal is.

Bij gemeentelijk beheer zijn de medewerkers in dienst van de gemeente. Het afdelingshoofd of sectorhoofd is in de regel de direct leidinggevende van het management en zijn/haar team. De gemeentelijke bemoeienis is in alle opzichten groot, zowel bij het bepalen van het beleid (subsidies, tarieven of openstelling), de wijze waarop de culturele diensten en producten worden aangeboden, als op het gebied van exploitatie-technische zaken (onder andere administratie, onderhoud, verhuur en marketing).

Publiekrechtelijke / interne verzelfstandiging

Interne verzelfstandiging houdt in dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoerende taken en beheer van de voorzieningen – met een eigen budget en eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden – aan een verbijzonderd organisatieonderdeel van de gemeente wordt overgedragen. Er is dan dus sprake van decentralisatie. Dit kan middels contractmanagement en budgetfinanciering. Bij contractmanagement worden op basis van een overeenkomst tussen de gemeente en de contractmanager taakstellende afspraken gemaakt over de inzet van middelen en de daarmee te realiseren prestaties. Bij budgetfinanciering is een bepaalde taakstelling gekoppeld aan een budget, waarbinnen de opgelegde taken dienen te worden uitgevoerd.

Een gemeentelijk organisatieonderdeel, verantwoordelijk voor de exploitatietaken, beschikt niet over een eigen rechtspersoonlijkheid en kan dus niet los van de gemeente worden gezien. De gemeente blijft eindverantwoordelijk voor de exploitatierisico's.

Gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging liggen qua positionering dicht bij elkaar. In de uitwerking op het positioneringsvraagstuk zullen deze als een beheermodel worden beschouwd t.o.v. de andere beheermodellen.

Ad 3. Privaatrechtelijke / externe verzelfstandiging (inbesteding)

Bij deze beheervorm wordt een zelfstandig rechtspersoon (stichting, N.V. of B.V.) opgericht die verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van de (sportstimulerings)taken en de exploitatie van de voorzieningen. De gemeente kan deelnemen in het bestuur en/of in aandelen en heeft daardoor directe zeggenschap. Zij kan desgewenst ook op grotere afstand gaan staan en haar invloed waarborgen worden via de statuten van de rechtspersoon, via contractvorming en subsidie- en prestatieafspraken. Met privaatrechtelijke verzelfstandiging wordt gekozen voor besturen op afstand. De rol van de gemeente bestaat uit het (mede-) bepalen van het beleid en het controleren van de uitvoering van het beleid door de stichting of vennootschap.

Dit is feitelijk de huidige situatie in Almelo, waarbij Sportbedrijf Almelo verantwoordelijk is voor beheer en exploitatie van de (binnen)sportaccommodatie en de uitvoering van de Sportstimulerings taken.

Ad 4. Beheer door een commerciële marktpartij (privatisering of uitbesteding)

In veel gemeenten zijn de exploitatietaken en beheer van de voorzieningen aan marktpartijen uitbesteed. Daarbij kan voor een landelijk opererende organisatie of een lokale ondernemer/organisatie worden gekozen. Dit model komt vooral voor bij de exploitatie van sportvoorzieningen of multifunctionele accommodaties (MFA's). In slechts geringe mate komt dit voor bij sportstimuleringstaken.

Een beperkt aantal landelijke exploitatiemaatschappijen houdt zich uitsluitend met het beheren en exploiteren van gemeentelijke voorzieningen bezig. Zij beschikken over specifieke kennis en expertise en zijn door hun omvang in staat om schaalvoordelen te bewerkstelligen. De keerzijde van deze beheervorm is, dat door het sterke winstoogmerk van de marktpartij de kwaliteit van het aanbod en de behartiging van de maatschappelijke belangen soms onderbelicht raken. Bij privatisering worden de voorzieningen in een lokale, door de marktpartij op te richten, rechtspersoon ondergebracht. De medewerkers treden in dienst van deze rechtspersoon. Door middel van overeenkomsten worden de beleids- en bedrijfsmatige randvoorwaarden vastgelegd, bijvoorbeeld ten aanzien van het aanbod en maatschappelijk programma, de openstelling, tarieven, onderhoud en overname van personeel. Daarbij kan onderscheid tussen open- en gesloten-eindconstructies worden gemaakt. De meeste partijen werken tegenwoordig met een gesloten-eind overeenkomst, zodat de gemeente niet meer volledig verantwoordelijk is voor de exploitatierisico's. De ondernemer zal hiervoor een ondernemers fee bedingen. Het is echter voor de gemeente wel zaak om zich te realiseren, dat de exploitatierisico's door de exploitant worden gedragen ter hoogte van het lokaal ingebrachte en opgebouwde vermogen. In dat opzicht blijft er altijd een onvervreemdbaar risico bij de gemeente aanwezig.

6.4 Kenmerken en beoordeling van de beheermodellen

Bij de verkenning naar de optimale beheervorm dient rekening gehouden te worden met de specifieke kenmerken die van invloed zijn bij elk beheermodel:

1. gemeentelijke invloed (mate van invloed die men wenst te behouden)
2. waarborging van het sportaanbod en de maatschappelijke functies
3. financieel rendement en bevorderen ondernemerschap
4. personele en organisatorische aspecten
5. continuïteit en financiële risico's
6. aansprakelijkheid
7. fiscale en juridische aspecten

Uiteraard is ook van invloed of de verkenning naar een passende beheervorm betrekking heeft op een solitaire organisatie of een cluster van maatschappelijke voorzieningen. Een zorgvuldige verkenning en besluitvorming is derhalve vereist. De beschreven kenmerken (desgewenst geven wij een nadere uiteenzetting hiervan) kunnen als toetsingscriteria worden toegepast. De kernvraag in de verkenning naar de best passende positionering is wat men als gemeente belangrijk vindt: maximaal financieel rendement of behoud van invloed en sturingsmogelijkheden en maatschappelijk rendement.

Het is belangrijk om te benadrukken, dat een beheervorm op zichzelf niet tot een goed of slecht aanbod van de activiteiten leidt of tot een betere exploitatie. De beheervorm bepaalt namelijk 'slechts' de context waarbinnen de omstandigheden en het sportaanbod worden georganiseerd. Zo bieden externe verzelfstandiging en privatisering bijvoorbeeld gunstigere condities voor het ontwikkelen van ondernemerschap dan gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging. In hoeverre die gunstigere omstandigheden in de praktijk daadwerkelijk worden benut, is echter sterk afhankelijk van de kwaliteit van het lokale management en bestuur. Ook de door de gemeente gestelde randvoorwaarden spelen hierbij een rol.

In de praktijk bestaan dan ook wel degelijk voorbeelden van gemeentelijke organisaties die financieel zeer scherp draaien en voorbeelden van marktpartijen waarbij het maatschappelijk rendement goed tot zijn recht komt. Dat laat onverlet dat de

gekozen beheervorm sterk richting geeft aan de context waarbinnen de sport- en exploitatietaken kunnen worden georganiseerd.

In onderstaande matrix worden de voordelen en kansen alsmede de beperkingen en risico's van de beheermodellen gespiegeld t.o.v. de huidige situatie met Sportbedrijf Almelo als uitvoerende partij.

Beheermodel/ positionering	Voordelen en kansen	Beperkingen en risico's
Gemeentelijk beheer	• veel gemeentelijke invloed; sterke gemeentelijke betrokkenheid bij de uitvoering; • directere aansturing vanuit de gemeente; zowel organisatorisch als vakinhoudelijk. • de mogelijkheid om – door het ontbreken van juridische overeenkomsten – ad hoc wijzigingen in de beschikbare financiële en personele middelen aan te brengen. • Grotere samenhang en samenwerking met vastgoedtaken: de instandhouding van de voorzieningen.	• Verandering in rechtspositie van de medewerkers. • Cao gemeenten is 'duurder' dan branche cao's. Verschil kan oplopen tot € 13.500,- per fte. • lange(re) besluitvormingsprocessen en ambtelijke procedures; • minder flexibele rechtspositie betekent minder flexibele inzet en hogere kosten. Geen lange termijn voordelen. • minder gemakkelijk (om) te vormen naar bedrijfsmatige cultuur; • gemeentebegroting en bestuurlijke rapportages zijn niet ingericht voor adequate managementinformatie; • het handhaven van gedwongen winkelperking van andere gemeentelijke diensten en daarmee de toedeling van (onbeïnvloedbare) hoge overheadkosten;
Externe verzelfstandiging / inbesteding (sportbedrijf)	• geen verandering in rechtspositie t.o.v. de huidige situatie • eenduidige aansturing, korte(re) lijnen; • marktgerichte organisatie; • directere interne aansturing, zowel organisatorisch als vakinhoudelijk; • meetbare resultaten, resultaatgericht; • mogelijkheden om door toepassing van (nieuwe) dienstverleningsovereenkomst btw voordelen te realiseren (sportbedrijf als 'winstbeogende instelling') en commerciële functies als horeca kunnen worden uitgevoerd. • samenwerking en ontwikkeling naar de regio desgewenst mogelijk;	• beperkte sturing door gemeente, wel invloed via (eigenaars)rol in juridische entiteit; • autonome organisatiekosten (backoffice en overhead). Besparing afhankelijk van PIOFACH taken gemeente. • juridische vormgeving brengt mogelijk dilemma's met zich mee in relatie tot wet Markt en Overheid. Quasi-inbesteding en Algemeen Belang besluit biedt een oplossing maar dient (vanaf 2025) periodiek getoetst te worden. • Noodzaak om demarcatie vastgoedverantwoordelijkheden (onderhoud) goed vast te leggen inclusief budgetten.

	• door toepassing bedrijfsmatige cao: besparing op loonkosten.	
Privatisering aan Marktpartij	• Hoger financieel rendement door sterke(re) focus op winstmaximalisatie door commerciële marktpartijen. • Aanbesteding brengt concurrentie met zich mee met mogelijk scherpe(re) aanbiedingen. • Verlaagd risico indien de nieuwe wet Markt en Overheid in 2025 wordt aangenomen. Bij aanbesteding biedt men automatisch de markt de mogelijkheid om in te schrijven. Bij inbesteding noodzaakt de wet in elk geval tot aanpassingen van het algemeen belang besluit (zie paragraaf 6.5) • Gedurende contractuele looptijd minder tijdsinvestering vanuit gemeente als opdrachtgever. Jaarlijkse contact- en evaluatiemomenten zullen blijven maar AvA's zijn niet meer nodig. • De cao Vermo is 'duurder' dan de cao zwembaden of sport. Dit biedt – op termijn- voordelen in de personeelskosten. (Afhankelijk van de overgangsregeling en natuurlijke uitstroom van medewerkers) • Commerciële exploitanten worden aangemerkt als winstbeogend en kunnen de btw volledig verrekenen. Bij inbesteding zal een ruling bij de belastingdienst moeten worden aangevraagd met risico's op de beoordeling hiervan door de fiscus. De SPUK-btw regeling loopt eind 2025 af en er is geen duidelijkheid hoe de regeling er vanaf 2026 uitgaat zien.	• Indien financieel rendement bij marktpartijen onder druk komt te staan kan dit leiden tot verschraling van aanbod en kwaliteit. Bezuinigen op onderhoudskosten, openstellingsuren en inzet personeel (een mindere personeelsinzet kan leiden tot een mindere aandacht voor veiligheid) zijn voorkomende voorbeelden in de afgelopen jaren. • Het opzetten van aanbestedingsprocedures is intensief. Gezien de contractomvang zal sprake kunnen zijn van een Europese aanbesteding. Risico's op mislukte aanbestedingen. • Bij uitbesteding heeft de gemeente als opdrachtgever minder invloed en sturingsmogelijkheden gedurende de contractperiode. • In de bottomline zijn er maar twee landelijk opererende marktpartijen in Nederland. Beperkte 'keuze' dus. Lokale of regionale exploitanten kunnen niet zo scherp aanbieden als de landelijke partijen en delven al gauw het onderspit of zien af van inschrijving vanwege de doorgaans zware eisen die worden gesteld. • Medewerkers die vaak al geruime tijd in dienst zijn van een sportbedrijf gaan over naar een nieuwe werkgever met een andere cao. Dit brengt reuring en onrust met zich mee. Bij korte termijn contracten (bijvoorbeeld 5 jaar) bestaat het risico dat elke 5 jaar gewicht dient te worden van werkgever. Bij lange termijn overeenkomsten is dit risico uiteraard lager.

Tot slot zien wij bij zowel inbesteding als uitbesteding dat er gedurende de contractperiode onvrede kan ontstaan en daardoor stevige discussies over de uitvoering van de exploitatieopdracht, de instandhouding van de accommodaties en de bekostiging hiervan. Dit kan worden voorkomen door aan de voorkant heldere afspraken te maken maar bovenal begrip

voor elkaars belang van zowel opdrachtgever als opdrachtgever indien er zich wijzigingen in de marktomstandigheden voordoen. Dit is echter zeker niet altijd vanzelfsprekend.

De meest bepalende succesfactor is het lokaal management en zijn of haar team. Daar heb je als gemeentelijke opdrachtgever het minste invloed op. Uitzondering hierop is de rol van directeur-bestuurder bij een gemeentelijke BV indien in de statuten is opgenomen dat de directeur-bestuurder wordt benoemd door de AvA.

6.5 Juridische en fiscale aspecten in relatie tot de positionering

Op de relatie tussen gemeente Almelo, SBA en derden zijn juridische en fiscale aspecten van belang. Deze worden hier nader geduid.

6.5.1 Wet Markt en Overheid (WM&O)

Bij de vorming van een gemeentelijk sport- en accommodatiebedrijf (BV) is sprake van quasi-inbesteding. Op quasi-inbesteding zijn meerdere voorwaarden van toepassing.

Een van de voorwaarden is dat de gemeente een Algemeen Belang Besluit heeft genomen. Een dergelijk besluit valt onder de richtlijnen van de Wet Markt en Overheid. Deze wet verandert drastisch in 2025. Hoewel de wet nog formeel door de 1^e en 2^e kamer dient te worden aangenomen is het van belang hierop reeds voor te sorteren.

Indien de wet wordt aangenomen dan is voor het Algemeen Belang Besluit het volgende van toepassing:

- Overheden moeten op uniforme wijze motiveren waarom zij een algemeen-belang-besluit nemen. In deze motivering moeten onder andere de gevolgen van het besluit voor bedrijven inzichtelijk gemaakt worden.
- Voor ieder algemeen-belang-besluit dient een uniforme openbare voorbereidingsprocedure doorlopen te worden, zodat ondernemingen vooraf meer inspraak krijgen.
- Het wordt verplicht iedere vijf jaar een evaluatie van een algemeen-belang-besluit uit te voeren. Uit de evaluatie komt een besluit voort waartegen bezwaar en beroep mogelijk is.

Het doel van de WM&O is concurrentievervalsing tegen te gaan en gelijke verhoudingen tussen overheden en bedrijven te creëren, rekening houdend met de publieke taken van overheden.

Met de nieuwe contractafspraken met SBA vanaf 2025 dient rekening te worden gehouden met de nieuwe richtlijnen. Bedrijven kunnen op basis van de WM&O bezwaar maken.

6.5.2 Fiscale aspecten (SPUK)

Sportactiviteiten en beheer en exploitatie van sportaccommodaties vallen al geruime tijd niet meer binnen het btw-regime. Om sport betaalbaar en toegankelijk te houden kunnen gemeenten gebruikmaken van de SPUK-regeling. De (kostprijsverhogende) btw wordt via de SPUK-regeling gecompenseerd. De regeling kent echter een plafond. Is het plafond bereikt dan krijgen alle gemeenten naar rato minder. Dit brengt jaarlijks een risico met zich mee.

De SPUK-regeling is verlengd tot en met 2025. Het is nog onduidelijk hoe de regeling er voor 2026 en verder uit gaat zien. In relatie tot de druk op de overheidsfinanciën zijn kortingen op de regeling niet ondenkbaar.

Andere gemeenten met een sportbedrijf oriënteren zich momenteel op aanpassing van de contractuele relatie. Een dienstverleningsovereenkomst (DVO) waarbij Sportbedrijf Almelo een meer commerciële basis krijgt waardoor (evenals bij commerciële exploitanten) het fiscale regime weer van toepassing is: een btw-belaste exploitatie. Tevens zijn er dan geen of minder beperkingen voor het uitoefenen van commerciële functies als horeca activiteiten.

6.5.3 Sportstimulering en inzet vakdocenten onderwijs

Afbouw brede regeling combinatiefuncties voor bewegingsonderwijs

Momenteel worden vakdocenten vanuit SBA ingezet voor het bewegingsonderwijs op scholen.

Vanaf 1 januari 2027 mag de Brede regeling combinatiefuncties (BRC) niet meer worden ingezet om combinatiefunctionarissen bewegingsonderwijs op scholen te laten verzorgen¹. De bevoegde vak- of groepsleerkracht bewegingsonderwijs kan daarom vanaf 1 januari 2027 alleen volledig vanuit de lumpsumbekostiging worden betaald. De combinatiefunctionaris, werkzaam als vakleerkracht, zet de taken voort in dienst van de school (los van de BRC). Het is de taak van de school om tot een passend leerkrachtenbestand te komen. Scholen betalen leerkrachten uit de lumpsumbekostiging en dat gaat, met deze nieuwe bestuurlijke afspraken, ook gelden voor de vakleerkrachten die scholen in dienst hebben of nog moeten aanstellen. Zo maakt ook de vakleerkracht onderdeel uit van het schoolteam en wordt ingeschaald binnen de CAO onderwijs.

Dit betekent dat de inzet van de Combinatiefunctionarissen gericht moet zijn op het organiseren van tussentijds en/of buitenschools aanbod op en rond de school. Dit is aanvullend aan wat een bevoegde groeps- of vakleerkracht aan bewegingsonderwijs geeft.

Wanneer een vakdocent in dienst is van een organisatie die niet de cao-onderwijs hanteert, betekent dit risico's met betrekking tot:

- Afwijkende arbeidsvoorwaarden t.o.v. de CAO PO
- Aansturing door een externe organisatie
- Vakleerkrachten zijn formeel geen onderdeel van de school.

SBA en gemeente Almelo zullen in overleg moeten treden met het onderwijsveld.

Wat willen de scholen? Vakleerkrachten behouden (en dan zelf in dienst nemen of de bestaande inhuurconstructie handhaven*) of gaan werken met bevoegde groepsleerkrachten? Vanwege de huidige verplichting/urennorm dienen alle scholen sowieso in kaart te brengen welke groepsleerkrachten bevoegd zijn voor het geven van bewegingsonderwijs en wat er aanvullend nodig is. Op grond daarvan maken zij een keuze voor de inzet (en behoud) van vakleerkrachten of een combinatie van vakleerkrachten en bevoegde groepsleerkrachten.

Als scholen besluiten te stoppen met het inhuren van vakleerkrachten via Sportbedrijf Almelo zal deze formatie benut gaan worden voor andere speerpunten vanuit het Sportakkoord en GALA. De cofinanciering zoekt de gemeente dan in eerste instantie intern.

*Inhuur is in beginsel niet mogelijk onder de CAO onderwijs omdat detachering/tewerkstelling alleen bij tijdelijkheid/vervanging en niet voor structurele werkzaamheden kan worden ingezet.

¹ Bron: Factsheet 'Afbouw inzet Brede Regeling Combinatiefuncties voor bewegingsonderwijs'

6.6 Afwegingen en advies positionering SBA

Het uiteindelijke voorkeursmodel laat zich in sterke mate leiden door het belang dat gemeente Almelo hecht aan de toetsingscriteria:

- De mate van invloed en tussentijdse sturingsmogelijkheden en op welke wijze deze invloed wordt aangewend. Directe invloed is groot bij gemeentelijk beheer en bij investering (sportbedrijf) bestaat er indirecte invloed via het aandeelhouderschap. Bij uitbesteding aan een commerciële marktpartij is invloed aanwezig bij het opstellen van de contractdocumenten maar zijn er geen tussentijdse sturingsmogelijkheden.
- Maximaal financieel rendement versus maatschappelijk rendement. Marktpartijen zijn doorgaans het beste in staat om zeer scherp te exploiteren. Het financieel rendement in de zin van een lage(re) overheidsbijdrage is dan maximaal. Dit kan echter belemmerend zijn voor het maatschappelijk rendement waaronder bijvoorbeeld het faciliteren en ondersteunen van verenigingen. Bij gemeentelijk beheer staat het financieel rendement in de meeste gevallen niet voorop. Er is weinig tot geen sturing op de cijfers. Dit brengt het gemeentelijk planning & control met zich mee. Deze is ingericht om beleid te verantwoorden en is niet toegepast om maandelijkse voortgangs- en managementrapportages te genereren. Bij beheer en exploitatie door de gemeente zijn de medewerkers in dienst van de gemeente. De cao gemeenten en de bijhorende pensioenregelingen maken de kosten per fte (fors) hoger. Uit benchmarkcijfers blijkt dat rekening moet worden gehouden met een toename van € 13.500,- per fte, maar is afhankelijk van leeftijd, inschaling, diensttijd en privésituatie (o.a. wel/geen partner of kinderen).

Vanuit deze afwegingen brengt investering (gemeentelijk sportbedrijf BV) een evenwicht met zich mee tussen invloed en sturingsmogelijkheden enerzijds en het te realiseren van maatschappelijk rendement in combinatie met financiële prestaties anderzijds.

Kijkend naar de oorspronkelijke uitgangspunten (ondernemerschap, fiscaliteit, cao-keuze en 1-loketfunctie) die destijds de drijfveer waren voor oprichting van Sportbedrijf Almelo is het handhaven van het huidige model een passende positionering. Sportbedrijf Almelo is met name door de Sport & Beweegtaken een sterk merk geworden. Het realiseren van de zakelijke doelstellingen is echter onder druk te komen staan, maar is te herstellen. Daarvoor zijn aanpassingen noodzakelijk.

6.6.1 Dienstverleningsovereenkomst

Het opstellen van een nieuwe dienstverleningsovereenkomst (DVO) kan de huidige aandachtspunten oplossen. Met name ten aanzien van fiscaliteit, ondernemersvrijheid, demarcatie vastgoedbeheer en de weg naar een gezonde bedrijfsvoering (minimaal budgetneutrale begroting) en vermogenspositie.

Het opstellen van een DVO is geen eenzijdige actie. Er dient een proces ingericht te worden waarbij in goede afstemming tussen gemeente en sportbedrijf de nieuwe overeenkomsten vorm en inhoud krijgen. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de exploitatietaken en de sportstimuleringtaken.

Uitgangspunten en randvoorwaarden in de DVO voor de **exploitatietaken**:

- SBA als winstbeogende instelling (btw volledig verrekenbaar, uitgezonderd onderwijs)
- Verruiming ondernemersvrijheid (o.a. horeca activiteiten)
- Transparante afspraken over demarcatie en bekostiging onderhoud
- Meerjarige afspraken o.b.v. meerjarenbegroting, inclusief
 - Realiseren van een marktconform financiële dekkingsgraad
 - Dekking energiekosten en duurzaamheidsmaatregelen
 - Formatiebegroting en arbeidsvoorwaarden medewerkers

- Harmoniseren van de indexering op de subsidie versus indexering van de huur
- Wat kan/moet SBA bijdragen voor 'Ravijn jaar 2026 van 15 mlj'?

Afspraken over **sportstimulering (Sport & Gezondheid)** onderverdeeld naar:

1. Sport en bewegen in het basisonderwijs
2. Wijken in beweging
3. Verenigingsondersteuning
4. Topsport en regionale talentontwikkeling
5. Gezondheid waaronder het JOGG programma

Voor de sportstimuleringstaken dient eerst een nadere oriëntatie plaats te vinden. Er is nu sprake van een breed pakket, de profilering van Sportbedrijf Almelo is goed maar niet alles komt tot ontwikkeling en er spelen de komende jaren veranderingen waarop voorgesorteerd dient te worden.

- ➔ Wat vinden we belangrijk, wat willen we behouden?
- ➔ Wat hebben we er financieel voor over, welke budgetten staan nog ter beschikking?

Ontwikkelingen die de heroriëntatie – op onderdelen - noodzakelijk maken, zijn:.

Ad 1) Voor sport en bewegen in het basisonderwijs geldt dat vanaf 1 januari 2027 de Brede regeling combinatiefuncties (BRC) niet meer kan worden ingezet om combinatiefunctionarissen bewegingsonderwijs op scholen te laten verzorgen. De vakleerkrachten worden geacht in dienst te komen van de scholen. Zo maakt ook de vakleerkracht dan onderdeel uit van het schoolteam en wordt ingeschaald binnen de CAO onderwijs. De combinatiefunctionarissen en vakdocenten zijn nu in dienst van Sportbedrijf Almelo en levert een behoorlijke bijdrage in de exploitatie van Sportbedrijf Almelo. De transitie vergt nauwe afstemming met het onderwijsveld.

Ad 2) Wijken in beweging. SBA en welzijnsorganisatie Avedan werken nu samen in het publieke domein. Ze zijn ook gehuisvest in hetzelfde gebouw.

Sport en Bewegen helpt de Welzijnsactiviteiten van Avedan, dus samenwerken geeft synergie in realiseren van de doelstellingen. Dit wordt verstrekt door de gezamenlijke huisvesting bij IISPA. Informele samenwerking is heel goed. Er zijn schaalvoordelen te halen. Maar de organisatiestructuur is anders. Avedan werkt voor en wordt gesubsidieerd door meerdere gemeenten. Avedan is ook geen verbonden partij zoals SBA maar een subsidiepartner.

Ad 3) Verenigingsondersteuning. SBA heeft een goede structuur voor verenigingsondersteuning georganiseerd, zowel in 1-op-1 ondersteuning als door middel van het 'sportcafé' en overige activiteiten. De samenhang tussen de rol van SBA als verhuurder en de verenigingsondersteuning is groot. Het continueren hiervan brengt meerwaarde met zich mee.

Ad 4) Topsport en regionale talentontwikkeling. IISPA is destijds neergezet om dat turnen dé topsport van Almelo was, maar dit is nu niet meer. Dit brengt de centrale vraag met zich mee of Almelo zich nog moet richten op topsportontwikkeling en nog een topsportcentrum nodig heeft? Het gebruik is nu vooral breedtesport. Kern van het Sport en Bewegen beleid is om de inwoner van Almelo aan het sport en bewegen te krijgen. SBA faciliteert met RTC's maar ondersteunt geen echte topsport. Doelstelling is vooral de verenigingen te ondersteunen.

Ad 5) Gezondheid waaronder het JOGG programma. Lokaal maar ook uit landelijk onderzoek blijkt dat het programma maar een beperkt effect JOGG realiseert. In Almelo zal na 2026 het JOGG programma niet meer worden aangeboden.

7 Beantwoording onderzoekvragen

1. *Zijn de publieke doelstellingen zoals opgenomen in de overeenkomsten en statuten voldoende gewaarborgd en komen deze voldoende tot uitvoering en ontwikkeling?*

De publieke doelstellingen zoals verwoord in de overeenkomsten zijn complex en divers. Met name de doelstellingen met betrekking tot Sport & Gezondheid. Er wordt op dit gebied veel van Sportbedrijf Almelo gevraagd. Sinds 2023 is de lange lijst aan prestatieafspraken ingekort en hervormd tot strategische doelen. De kern van de prestaties staan nog wel overeind.

De doelstellingen dienen te worden herijkt in relatie tot de financiële middelen die ter beschikking staan. Nu wordt het hele spectrum van breedtesport tot topsport, van onderwijs tot het sociale domein bediend. Een mooi maatschappelijk streven maar dit vergt wel een formatieve inspanning vanuit Sportbedrijf Almelo met een dito kostenplaatje. **Er dient discussie te worden gevoerd over wat willen we als stad op sportgebied aanbieden en faciliteren en wat doen we niet meer?**

Temeer de financieringsstromen (subsidies) vanuit de Rijksoverheid naar verwachting gaan opdrogen en sport (fors) duurder gaat worden door de voorgenomen verhoging van het btw-tarief.

2. *Worden de doelstellingen gerealiseerd? Welke prestatieafspraken zijn er gemaakt en worden deze prestaties bereikt?*

Prestatieafspraken over de exploitatie van het sportpark en de binnensportaccommodaties zijn niet breed geconcretiseerd of gekwantificeerd en daardoor lastig meetbaar. De afspraken binnen het werkveld Sport en Gezondheid zijn meer gedefinieerd en over het algemeen worden de prestaties gerealiseerd (**zie bijlage 1**).

De kwalitatieve normering die bij meerdere prestaties zijn opgenomen zijn moeilijk meetbaar en brengt altijd een subjectief karakter met zich mee. Dat is echter onvermijdelijk indien een kwalitatieve normering wordt gebruikt. In het algemeen kan worden gesteld dat Sportbedrijf Almelo de prestatieafspraken realiseert. Dit blijkt ook uit de beschikkingen bij vaststelling van de subsidie.

- Er zijn door SBA stevige structuren neergezet richting sportverenigingen, sportaanbieders en het onderwijs.
- Voor wat betreft de zorg, het welzijn en de wijken wordt er flink aan de weg getimmerd.
- De verhuur van de binnensportaccommodaties draait goed.
- Activiteiten en evenementen dragen enorm bij aan de uitstraling van de stad/gemeente Almelo. Dit maakt dat het Sportbedrijf Almelo een sterk merk is geworden.
- Inwoners uit Almelo e.o. zijn positief bekend met Sportbedrijf Almelo

3. *Hoe functioneert de governance en zeggenschapsstructuur?*
 - a. *Binnen de bedrijfsvoering en aansturing van de vennootschap en het toezicht daarop.*
 - b. *In de (sturings)relatie met gemeente Almelo in haar verschillende rollen en verantwoordelijkheden: als aandeelhouder (eigenaar van de BV), als opdrachtgever/subsidieverstrekker, als belanghebbende in de uitvoering van de maatschappelijk en publieke taken.*
 - c. *Zijn partijen 'in control' vanuit ieders positie en verantwoordelijkheden?*

Zowel binnen de gemeente als binnen Sportbedrijf Almelo is de zeggenschapsstructuur goed georganiseerd. Vanuit ieders positie ervaart men 'in control' te zijn. In de onderlinge relatie en afstemming komt dit echter niet voldoende tot

uiting. Er is op dossiers sprake van onbegrip ('dat kunnen we zelf beter'). Dit vloeit voort uit de financiële situatie (exploitatietekorten door sterk gestegen energie- en personeelskosten) waarin Sportbedrijf Almelo verkeert.

4. *Beoordeling van de (aanlevering en inhoud) van de begroting, de jaarstukken en overige informatievoorziening, zoals tussen partijen vastgelegd en opgenomen in de statuten en overige relevante stukken.*

Inhoudelijk voldoen alle (jaar)stukken en worden tijdig aangereikt. Uit de interviews zijn hier geen knelpunten uit naar voren gekomen. Het aanleveren van de jaarrekening en subsidieverantwoording uiterlijk 31 mei van het volgend jaar wordt door SBA wel als zeer uitdagend beschouwd.

5. *Hoe ziet de financiële bedrijfsvoering en -positie van Sportbedrijf Almelo eruit?*
- Wat is het financiële rendement van de onderneming. Hoe verhoudt de financiële bedrijfsvoering zich ten opzichte van gelijksoortige sportbedrijven?*
 - Zijn de verschillende opbrengsten- en kostensoorten inzichtelijk en in balans.*
 - Hoe ziet de balanspositie er uit? Zijn de financiële ratio als liquiditeit en solvabiliteit op orde?*
 - Welke risico's zijn te signaleren?*

De verschillende opbrengsten- en kostensoorten zijn voldoende inzichtelijk op hoofdkostenplaats niveau. Bij de kostenplaats 'sportaccommodaties' wordt verdieping op accommodatie/objectniveau geadviseerd. Daardoor ontstaat beter inzicht op de afzonderlijke accommodaties en verbetert dit het inzicht en sturingsmogelijkheden.

In de jaarrekening zijn alleen in de integrale cijfers van SBA opgenomen. Wij adviseren ook een overzicht op te nemen op (hoofd)kostenplaatsniveau, desgewenst als bijlage.

Het financieel rendement beoordelen wij – met uitzondering van Sport & Gezondheid – als matig. De financiële dekkingsgraad is lager dan in vergelijking met de benchmarkcijfers van sport- en accommodatiebedrijven. Met name de exploitatie van het zwembad schiet door de ondergrens. In de exploitatiebegroting van het nieuwe zwembad verbetert de exploitatie enigszins maar de aangereikte begroting is in 2021 opgesteld en exclusief aandeel van de overheadkosten. Indien deze worden toegerekend dan is eveneens sprake van een magere prestatie.

De bezoekersaantallen van het zwembad zijn laag in verhouding met het aantal inwoners van Almelo, hetgeen leidt tot een laag animocijfer. In de huidige situatie is sprake van een slecht imago door onregelmatigheden en de sociale veiligheid is niet gewaarborgd. Wij adviseren een stringent opstellingsrooster en toelatingsbeleid tot toe te passen. Bijvoorbeeld specifieke uren voor louter gezinszwemmen en vooraf reserveren. Bij andere zwembaden met soortgelijke problemen heeft dit tot succes geleid.

De balanspositie is bij beoordeling van de liquiditeits- en solvabiliteitsratio's nog op orde. Het weerstandsvermogen is ultimo 2023 nog voldoende. De exploitatieprognose voor 2024 is echter niet rooskleurig, er wordt een tekort voorzien van ruim € 0,7 miljoen. Indien dit daadwerkelijk het eindresultaat gaat worden dan verdampt het weerstandsvermogen en daalt de solvabiliteit naar een kritisch punt. Indien voor 2025 en vergelijkbaar negatief resultaat wordt verwacht dan is SBA eind 2025 technisch failliet.

Belangrijk component zijn de hoge energiekosten (€ 895.000,- conform begroting 2024 waarvan 58% de energiekosten van het zwembad betreft). Bij oplevering van het nieuwe zwembad zal dit geen aandachtspunt meer zijn. Tot oplevering van de nieuwbouw zal Sportbedrijf Almelo gecompenseerd moeten worden in de energiekosten. Voor de overige sportaccommodaties (42% van de energiekosten) is dit een blijvend aandachtspunt indien de energietarieven structureel hoog blijven.

6. Positionering van Sportbedrijf Almelo

Bij een herpositionering spelen de volgende aandachtspunten een rol:

- De omvang van de prestatieafspraken met name binnen domein Sport & Gezondheid. Wat vindt gemeente Almelo belangrijk te continueren in relatie tot de afspraken over sportstimulering en de bekostiging daarvan:
 - Sport en bewegen in het basisonderwijs
 - Wijken in beweging
 - Verenigingsondersteuning
 - Topsport en regionale talentontwikkeling
 - Gezondheid waaronder het JOGG programma
- De matige financiële prestaties (financiële dekkingsgraad) binnen de exploitatietak en met name het zwembad.
- Het (wederzijdse) ongenoegen over de onderhoudsverantwoordelijkheden, de uitvoering en de bekostiging daarvan. Hoe kunnen de onderhoudsverantwoordelijkheden het best vorm worden gegeven zodat alle betrokken tevreden zijn (sportbedrijf/exploitant, afdeling vastgoed en bovenal de gebruikers en bezoekers).
- De liquiditeitspositie van SBA
- CAO positie personeel
- Invulling (interim) directeur SBA op korte en lange termijn
- SPUK/GALA gelden is risico. Nu tot en met 2026. 'Hoeveel daarna nog?'
- Ravijn jaar 2026 leidt tot een begrotingstekort van ca. 15 miljoen (gemeentebreed). Wat moet Sportbedrijf Almelo hieraan bijdragen?
- In welk model komen de exploitatieverantwoordelijkheden het beste tot zijn recht. Inbesteden of uitbesteden? Dit laatste ook in perspectief van de veranderingen in de Wet Markt en Overheid in 2025

Splitsing van kerntaken is als oplossingsrichting genoemd. Intern zijn de taken bij SBA wel goed gescheiden, ook financieel. Bij Sport en Bewegen is het aanbod van bewegingsonderwijs aan de scholen groot en brengt rendement met zich. Ontwikkeling Sport en Bewegen gaat goed, het bereik is eveneens groot.

Aandachtspunten zijn er in de exploitatietak (exploitatietekort, energiekosten, onderhoud, bezetting zwembad). Kan ook een reden zijn om het te splitsen. Twee verschillende organisaties brengt ook dilemma's met zich mee: 2 werkmaatschappijen betekent ook 2 juridische organisaties met elke zijn bedrijfsvoering en overheadkosten. Verenigingsondersteuning en sport- en beweegtaken biedt echter ook voordelen en binding met exploitatie. Integrale splitsing wordt dan ook afgeraden. Op specifieke taken als Wijken in beweging wordt al samengewerkt met de lokale welzijnsorganisatie. Deze samenwerking kan mogelijk worden geïntensiveerd.

De ondernemingsvrijheid is sinds 2013 ingeperkt en daarmee beperking van de mogelijkheden voor SBA om extra opbrengsten te genereren. De ondernemingsvrijheid kan worden verruimd door een dienstverleningsovereenkomst (DVO) op te stellen waarbij SBA als winstbeogende instelling wordt aangemerkt. Dit levert tevens fiscale voordelen op. SBA kan als winstbeogende instelling de btw volledig fiscaal verrekenen. Uitzondering hierop is het gebruik door en de dienstverlening aan het onderwijs.

In de 2025 wordt de Wet Markt en Overheid aangescherpt indien de 1e en 2e kamer met de wetswijziging instemmen. Dit heeft een sterke relatie met het Algemeen Belang Besluit dat noodzakelijk is bij de vorming en continuering van een gemeentelijk sportbedrijf als SBA. Het Algemeen Belang Besluit dient zodra de wet in werking treedt te worden aangepast.

Het advies en vervolgproces voor de positionering van Sportbedrijf Almelo is opgenomen in hoofdstuk 8.

8 Aanbevelingen

1. Positionering van Sportbedrijf Almelo.

Voor de vorming van Sportbedrijf Almelo in 2011 waren de oorspronkelijke uitgangspunten ondermeer: het creëren van meer ondernemerschap, fiscale voordelen, voordelen uit cao-keuze en te komen tot 1-sportloketfunctie. Deze uitgangspunten staan in hoofdlijnen nog steeds voorop.

De positionering van Sportbedrijf Almelo laat zich in belangrijke mate bepalen door het belang dat wordt gehecht aan de afzonderlijke toetsingscriteria van de beheermodellen en de voordelen, kansen en risico die deze met zich mee brengen. Inbesteding (gemeentelijk sportbedrijf BV) brengt een evenwicht met zich mee tussen enerzijds invloed en sturingsmogelijkheden en het realiseren van maatschappelijk rendement in combinatie met financiële prestaties anderzijds.

Sportbedrijf Almelo is met name door de Sport & Beweegtaken een sterk merk geworden. Het realiseren van de zakelijke doelstellingen is echter onder druk te komen staan, maar is te herstellen. Daarvoor zijn aanpassingen noodzakelijk.

Wij adviseren een proces in te richten waarbij in goede afstemming tussen gemeente en sportbedrijf een dienstverleningsovereenkomst (DVO) wordt opgesteld. Een overeenkomst met als doelstelling Sportbedrijf Almelo te positioneren als winstbeogende instelling. Dit brengt fiscale voordelen met zich mee (verrekenbare btw) en geeft ruimte aan ondernemersvrijheid en het weer integreren van commerciële functies als de horeca-activiteiten.

Bij het opstellen van de DVO en onderliggende documenten als prestatie- en huurovereenkomsten worden tevens nieuwe afspraken gemaakt over de financiële- en maatschappelijke doelstellingen en demarcatie van verantwoordelijkheden met betrekking tot onderhoud en instandhouding van de accommodaties inclusief bijbehorende budgetten.

Tevens kan worden voorgesorteerd op belangrijke toekomstige ontwikkelingen zoals wijzigingen in de SPUK-regelingen, aanpassingen Wet Markt en Overheid en de afbouw van de brede regeling combinatiefuncties voor bewegingsonderwijs.

Resumerend kan worden gesteld dat de positionering van de beheer en exploitatietaken van de sportaccommodaties binnen een sportbedrijf BV passend is:

- Op basis van de oorspronkelijke gemeentelijke uitgangspunten (ondernemerschap, fiscaliteit, cao-keuze)
- Mate van invloed (aandeelhouder en opdrachtgever)
- Optimale verhouding financieel rendement vs maatschappelijk rendement
- SBA is door haar activiteiten en evenementen een sterk merk geworden. Inzetten op behoud hiervan.

Maar: nieuwe afspraken zijn wel noodzakelijk. Stel een nieuwe dienstverleningsovereenkomst (DVO) op met als doelstellingen en uitgangspunten:

1. SBA als winstbeogende instelling (btw verrekenbaar, uitgezonderd onderwijs)
2. Verruiming ondernemersvrijheid
3. Transparante afspraken over demarcatie en bekostiging onderhoud
4. Meerjarige afspraken o.b.v. meerjarenbegroting, inclusief
 - Dekking energiekosten en duurzaamheidsmaatregelen
 - Formatiebegroting en arbeidsvoorwaarden medewerkers
 - Synchroniseren indexering subsidie vs huur
 - Exploitatieconcept en -begroting zwembad waarbij een financiële dekkingsgraad wordt nagestreefd van > 70%

Voor de positionering en afspraken over sportstimulering (Sport & Gezondheid) dient eerst een heroriëntatie plaats te vinden op basis van de evaluatie en recente en toekomstige ontwikkelingen. Voor de detaillering verwijzen wij naar hoofdstuk 6.

De omvang van de opdracht aan SBA is groot. Maak scherpe keuzes op basis van de werkelijk beïnvloedbare factoren vanuit SBA. Wat leveren de sportstimuleringstaken op in relatie tot de inspanningen, beschikbare budgetten en kosten die dit met zich meebrengt. Zie analyse prestatieafspraken in relatie tot:

- a. Sport en bewegen in het basisonderwijs
 - b. Wijken in beweging
 - c. Verenigingsondersteuning
 - d. Topsport en regionale talentontwikkeling
 - e. Gezondheid waaronder het JOGG programma
2. Uit de interviews is gebleken dat de demarcatie van de onderhoudsafspraken in de praktijk veel frictie en discussie met zich meebrengt, hetzij in het noodzakelijk herstel bij een storing, hetzij in de bekostiging daarvan. Het herijken van deze afspraken is noodzakelijk. Goed functionerende installaties zijn immers inherent voor continuïteit en kwaliteit van de exploitatie van de sportvoorzieningen.
 3. Verbeter de sociale veiligheid van de zwemvoorziening – en daarmee het imago van het zwembad - door o.a. aanpassingen in het toegangs- en openstellingsbeleid. De ingebruikname van het nieuw zwembad medio 2025 biedt hiertoe de ideale mogelijkheid.
 4. CAO keuze. SBA heeft sterke wens om de arbeidsvoorwaarden (door aansluiting bij de cao Vervo) voor de medewerkers te verbeteren en daardoor langer tot Sportbedrijf Almelo te binden. Ook zonder aansluiting bij de cao Vervo kunnen de arbeidsvoorwaarden worden verbeterd. Het betreft immers 'minimum-cao's', je mag het altijd beter regelen. In beide gevallen is aanvullende financiële dekking noodzakelijk. Hetzij in de tarifiering en exploitatieopbrengsten van SBA, hetzij in de gemeentelijke bijdrage.
 5. Verstevig de vermogenspositie van SBA door een eenmalige bijdrage parallel met, al dan niet tijdelijke, operationele maatregelen:
 - a. Verkennen van duurzaamheidsmaatregelen voor de binnensportaccommodaties. Voor het zwembad is het 'nog even uitzingen' aangezien het nieuwe zwembad medio 2025 in gebruik zal worden genomen.
 - b. Laat SBA een geactualiseerde exploitatiebegroting opstellen voor het nieuwe zwembad. Hierbij kan als opdracht worden meegegeven om een financiële dekkinggraad te realiseren van minimaal 70% (binnen de bandbreedte van benchmarkcijfers).
 - c. Reductie inzet van fte algemeen (overhead) en fte Sport & Gezondheid. In 2023 en 2024 is het aantal fte en daarmee de personeelskosten sterk toegenomen. Mogelijkheden tot reductie dient in perspectief te worden beoordeeld in relatie tot de opdracht (zie aanbeveling 1)
 - d. De indexering van de subsidie in overeenstemming brengen met de indexering van de huur. De indexering van de huur is nu hoger dan de indexering op de subsidie. Dit betekent dat SBA de huurstijging moet bekostigen uit haar operationele activiteiten, hetgeen niet altijd mogelijk is met als consequentie een lager exploitatieresultaat.
 6. Zowel binnen de gemeente als binnen Sportbedrijf Almelo is de zeggenschapsstructuur goed georganiseerd. Vanuit ieders positie ervaart men 'in control' te zijn. De Governance binnen SBA is echter niet geformaliseerd. Advies om directie en RvT reglementen op te stellen.

Bijlage 1 Analyse prestatieafspraken

Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
Bezetting binnensport	Minimale bezettingsgraad binnensportaccommodaties (gymnastieklokalen en sporthallen)	Ten opzichte van 2022 is het totaal aantal verhuurde uren van de binnensportaccommodaties gestegen van 43.216 naar 52.919 uren. Onduidelijk is bij welk type accommodatie: gymzaal, turnhal of (top-)sporthal, deze stijging van verhuur heeft plaatsgevonden.	Een minimale bezettingsgraad is niet benoemd binnen de ondertekende overeenkomst gemeente SBA 2023.
Zwembad	Bezoekersaantal zwembad (verdeling per bezoekerscategorie).	Vanuit het jaarverslag: 91.200 bezoekers bezochten zwembad Het Sportpark in 2023. Hier moet wel worden opgemerkt dat het buitenbad in 2023 gesloten was. In totaal zijn er 522 zwemdiploma's behaald. De doelgroepen/groepslessen zijn met 1440 deelnemers toegenomen naar 7.989 deelnemers in 2023. De bezoekerscijfers in 2023 zijn: Recreatief/sportief: 51.480 Groepslessen: 7.989 Zwemlessen: 23.992 Verhuur: 7.765 Totaal: 91.226 De bezoekerscijfers in 2022 zijn: Recreatief/sportief: 58.538 Groepslessen: 6.549 Zwemlessen: 22.989 Verhuur: 11.478 Totaal: 99.554	Een minimaal bezoekersaantal is niet benoemd binnen de ondertekende overeenkomst gemeente SBA 2023. De animo- en bezettingscijfers van zwembad zijn in relatie tot benchmarkcijfers pover.

Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
Klanttevredenheid	- Kwantitatief onderzoek onder scholen die gebruik maken van onze vakleerkrachten, met als streven een rapportcijfer van minimaal een 7 - Kwantitatief onderzoek onder verenigingen die gebruik maken van onze ondersteuningstrajecten, met als streven een rapportcijfer van minimaal een 7 - Kwantitatief onderzoek onder deelnemers van de door ons georganiseerde sportevenementen, met als streven een rapportcijfer van minimaal een 7 - Kwantitatief onderzoek onder deelnemers van COOL (2022), Elke Stap Telt en de Diabetes challenge waar de vooruitgang op de gebieden gezondheid, vitaliteit, fitheid en eenzaamheid met een 0-meting en een 1-meting wordt onderzocht	De tevredenheidsonderzoeken zijn twee jaar geleden uitgevoerd. Buiten tevredenheidsonderzoek binnen de organisatie (MTO) is er geen inzage in de onderzoek rapportages. In het jaarverslag 2022 zijn de uitkomsten opgenomen: Tevredenheid basisonderwijs 'Almelose basisscholen beoordelen onze binnensportaccommodaties met een 6,9 als rapportcijfer. Dit is onder de door de gemeente gestelde norm van een 7,0: daar gaan we graag met de gemeente over in gesprek. Scholen zijn met name ontevreden over de schoonmaak van de douches en wc's en het pasjessysteem. De routes tussen school en sportlocatie zijn volgens hen niet altijd even veilig.' Tevredenheid sportverenigingen 'Onze binnensportaccommodaties ontvangen van de Almelose sportverenigingen een 7,2 als rapportcijfer. Dit is boven de door de gemeente gestelde norm. De clubs noemen de schoonmaak van de sporthal, douches en wc's als verbeterpunt. Ook mist 1 op de 2 verenigingen een gezellige plek voor een drankje na afloop.' Tevredenheid zwemouders Zwemouders beoordelen onze zwemlessen met een 7,2 als rapportcijfer. Dit	Tevredenheidsonderzoeken sportverenigingen, onderwijs en zwembad worden uitgevoerd en voldoen aan het rapportcijfer 7 (onderwijs geeft een 6,9) Tevredenheidsonderzoeken deelnemers sportevenementen in 2022 of 2023 zijn niet beschikbaar of niet uitgevoerd.

Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
		is boven de door de gemeente gestelde norm van 7,0, maar is een daling ten opzichte van de afgelopen jaren. Enkele verbeterpunten die uit dit onderzoek naar voren komen, zijn: soft skills medewerkers, communicatie van aanmelding t/m de eerste les en de communicatie met ouders tijdens de zwemlesperiode. Hier gaan we in 2023 mee aan de slag. Tevredenheid bezoekers Een grootschalig publieksonderzoek onder 238 zwembaden in Nederland en Vlaanderen laat zien dat bezoekers Het Sportpark met een 7,1 waarderen. Zij noemen, net als de zwemouders, communicatie en de deskundigheid van het personeel als verbeterpunten.	
1. Sport en bewegen in het basisonderwijs			
1. Kwalitatief en kwantitatief goed bewegingsonderwijs voor scholen	Vakleerkrachten: Basisscholen lenen onze geschoolde vakleerkrachten in voor lessen bewegingsonderwijs <i>20 basisscholen (locaties) maken gebruik van een vakleerkracht in 2023</i> Motorische testen: Onze vakleerkrachten nemen de erkende 4SS'en test af om bewegingsachterstanden en -voorsprongen te signaleren	21 scholen maken gebruik van een vakleerkracht in 2023	Vanuit het jaarverslag 2023: 'Het is dit jaar niet gelukt om een vragenlijst af te nemen binnen het basisonderwijs m.b.t. de inzet van de vakleerkracht vanwege afwezigheid van de manager Sport & Gezondheid.'



Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
	<i>15 basisscholen nemen structureel motorische testen af</i> Motorisch Remedial Teaching: Basisscholen lenen onze geschoolde MRT'er in voor lessen MRT		
2. Jeugd maakt kennis met een divers sport- en beweegpalet	Clinics sportaanbieders: Wij coördineren de clinics die sportaanbieders tijdens de gymles op basisscholen verzorgen, met doorstroommogelijkheden naar proeftrainingen <i>4 sportaanbieders organiseren clinics in het basisonderwijs</i>	Onbekend	-
3. Delen van onze kennis en kunde op het gebied van sport, bewegen en gezondheid op school	Kennisdeling met basisonderwijs: We delen onze kennis en kunde met behulp van nieuwsbrieven, inspiratiebijeenkomsten en scholingen (vraaggericht) <i>Jaarlijkse bijeenkomst basisonderwijs</i>	Onbekend	-
2. Wijken in beweging			
1. Kwalitatief en kwantitatief goed naschools sport- en beweegaanbod	Naschools aanbod: We organiseren wijkgericht naschools sport- en beweegaanbod <i>Op 2 locaties sporthal) wekelijks Sportspektakel met min. 50 deelnemers</i> <i>Maandelijkse activiteit op het Cruyff Court met Minimaal 25 deelnemers</i> <i>Ontplooien van samenwerkingen met sportaanbieders</i>	51 deelnemers van sportspektakel in 2023 (zie ook blz 16. in jaarverslag) Toename van het aantal deelnemers van het naschools aanbod In het jaarverslag zijn geen aantallen opgenomen.	Er is sprake van naschools aanbod. Kwalitatief niet te beoordelen.



Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
	Specifieke beweegprogramma's: Met Level Up en Move It stimuleren we kinderen met een motorische achterstand c.q. talent extra te investeren in sport en bewegen <i>20 deelnemers Movelt in 2022</i> <i>3 groepen MRT na schooltijd in 2022</i> <i>4 groepen MRT na schooltijd in 2023</i> Jeugdfonds Sport: We fungeren als intermediairs om sportlidmaatschappen voor ieder kind toegankelijk te maken	In 2023 gestopt met Move It. 5 basisscholen maken gebruik van het MRT traject; het heet nu Gym+ en vindt plaats op twee locaties waar zo'n 20 tot 25 kinderen per week aan mee doen. Het Jeugdfonds Sport is halverwege het schooljaar gestopt met het inzetten van intermediairs. Vanaf juli 2023 hebben wij dus geen intermediairs meer.	-
2. Jeugd maakt kennis met een divers sport- en beweegpalet	IKCActief: Periodiek naschools sportaanbod ter kennismaking met sport in achterstandswijken <i>Minimaal 15 kinderen per IKC-Activiteit in 5 verschillende wijken</i> Breedtesportevenementen: Met behulp van onder meer de Koningsspelen, Sportmarkt en de schoolsporttoemooien krijgen kinderen de kans kennis te maken met sport(aanbieders) <i>Toename van aantal deelnemers per evenement (Koningsspelen uitgezonderd).</i> Almelo on ICE <i>Schaatsaanbod voor de basisscholen en projecten Avedan wordt gratis aangeboden. Entree voor overige gasten</i>	IKC actief: gemiddeld 117 deelnemers per week (wel over verschillende wijken). Aantal activiteiten en deelnemers zijn opgenomen in het jaarverslag 2023. Aantal activiteiten en deelnemers zijn opgenomen in het jaarverslag 2023. Aantal activiteiten en deelnemers zijn opgenomen in het jaarverslag 2023.	Er is sprake van divers sport en beweegpalet



Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
	<i>max 5 euro. Dit is inclusief schaatsverhuur. Voor bedrijven organiseren van curling wedstrijden.</i>		
3. Kwalitatief en kwantitatief goed aanbod beweeglessen voor peuters	Ouder & Kind zwemmen: Ouder & Kind gym: 15 deelnemers per groep Ouder & Kind gym 7 groepen Ouder & kind gym Nijntje Pleintje: <i>Continuering en uitbreiding samenwerking met Maatschappelijke partners, waaronder Consultatiebureaus en tweedelijnszorg</i>	Totaal 107 wekelijkse deelnemers in 2023 De Buurtsportcoach biedt op 7 momenten en op 3 verschillende locaties Ouder & Kind gym aan. kinderen van 1,5 t/m 3 jaar. Alle groepen zitten helemaal vol. Er is meer vraag dan het aanbod wat wij kunnen aanbieden. Samenwerking met: - dagopvang in de Lemenkorf - wijkregisseurs	Er is sprake van kwantitatief goed aanbod beweeglessen voor peuters. Kwalitatief niet te beoordelen.
4. Kwalitatief en kwantitatief goed Beweegaanbod voor mensen met een beperking	Specifieke activiteiten - Sportcarroussel - Opzetten structureel sport- en beweegaanbod (met Special Olympics als vliegwiel) <i>Continuering en uitbreiding samenwerking met maatschappelijke partners, waaronder sportaanbieders, zorginstellingen en De Klup</i> <i>Realiseren van een duurzame structuur t.b.v. inclusief sporten en bewegen</i>	Zie buursportcoach passend sporten Op 7 Speciaal onderwijs scholen zijn er clinics rolstoelbasketbal aangeboden. Samenwerking met 3 Almelse sportverenigingen: • Heracles Almelo Futsal is gestart met elektrisch rolstoelvoetbal voor kinderen en volwassenen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. • ATTV Blauw-wit is gestart met Show-down tafeltennis voor mensen met een visuele beperking	Er is sprake van kwantitatief goed beweegaanbod voor mensen met een beperking. Kwalitatief niet te beoordelen.



Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
		Odin'92 is gestart met special voor mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking.	
3. Verenigingsondersteuning			
1. Verenigingen ondersteunen op weg naar toekomstbestendigheid	Kennisdeling met sportverenigingen: Met inzet van onder meer netwerk- en Inspiratiebijeenkomsten (Sportcafés), podcasts, Sportnieuwsapp, Verenigingsnieuwsbrief <i>Tevredenheid van verenigingen over ondersteuning is minimaal een 7</i> Vraaggerichte ondersteuning: Met inzet van onder meer themabijeenkomsten, trajecten, procesbegeleiding <i>Realiseren van een duurzame structuur t.b.v. vitale sport- en beweegaanbieders</i> Coördinatie Lokaal Sportakkoord: Ambitie: Vitale sport- en beweegaanbieders	bij VC Aastad voor 4 tot 6 jarigen gestart met de sportspeeltuin waarbij kinderen breed motorisch bewegen. Drie sportcafes georganiseerd met de clubbestuurders Clubquiz met 17 clubs Geen onderzoek gedaan naar de ondersteuning? Beschrijving/toelichting is opgenomen in het jaarverslag 2023.	Verenigingsbijeenkomsten worden georganiseerd.
2. Uitbreiden van het wijkgerichte sport- en beweegpalet	Impactvergroting huidig sportaanbod: Verenigingen begeleiden om meer leden voor huidig aanbod te werven	Activiteiten en toelichting opgenomen in het jaarverslag. O.a. het stimuleringsprogramma Sjors sportief,	Er is sprake van wijkgerichte sport- en beweegpalet

Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
	Uitbreiding huidig sportaanbod: Afhankelijk van de gesignaleerde behoefte per wijk (zoals: seniorensport, flexibel lidmaatschap) <i>Tevredenheid van sportaanbieders over begeleiding is minimaal een 7</i>	Schoolsport zijn georganiseerd om meer leden te werven.	
4. Topsport & Regionale talentontwikkeling			
1. Vergroten maatschappelijke en economische impact van sport met behulp van topsportevenementen	Topsportevenementen: Eredivisie Beach, Twente Cup, NK Judo, 2022: Special Olympics 2023: Huldiging deelnemers Special Olympics (legacy) <i>Toename van deelnemers en toeschouwers aan georganiseerde evenementen en nevenactiviteiten</i> Nevenactiviteiten events: Inwoners stimuleren tot sport, bewegen en een gezonde leefstijl; promotie van het event; ondernemers binden aan het event <i>Continuering van uitbreiding van samenwerkingspartners</i>	Aantal activiteiten en deelnemers opgenomen in het jaarverslag 2023.	Er worden topsportevenementen georganiseerd. Lastig meetbaar criterium



Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
2. Stimuleren regionale talentontwikkeling	Huisvesten Regionale Talent Centra - Korbball - Handbal - Basketbal - TON (2022) TON is gestopt In juli 2022. In 2023 geen huisvesting meer van TON. - Volleybal2023 <i>Continuering van samenwerking met vier topsportpartners die we huisvesten in de IISPA</i> <i>Ondersteuning bieden aan de topsportorganisaties</i> RTC's stimuleren van maatschappelijke waarde te zijn: Waarde voor regionale sportliefhebbers (toernooien), Almelose sportverenigingen (technische bijscholing, clinics)	Regiofunctie TON is In 2023 niet meer van toepassing ivm opheffing TON	SBA is verantwoordelijk voor de exploitatie IISPA. Effect op regionale talentontwikkeling is lastig meetbaar.
5. Gezondheid			
1. Almeloërs inspireren en motiveren om te werken aan een gezonde leefstijl	Gecombineerde Leefstijl Interventie: Met inzet van de interventie COOL leveren we een aantoonbare bijdrage aan de vitaliteit van Inwoners met ernstig overgewicht <i>50 deelnemers COOL in - Inwoners met Jan 2022. In 2023 gestopt met COOL</i> Gezondheidsprojecten: Inzet op onder meer wandelen in Almelo (Elke Stap Telt, Diabetes Challenge) <i>100 deelnemers en 15 ouderen vrijwilligers bij wandelprojecten</i>	In 2023 gestopt met COOL. Diverse activiteiten geïnitieerd door de beweegidsen. De Nationale Diabetes Challenge had het	 Activiteiten worden georganiseerd.

Product	Prestatie-indicator	Prestatie afgelopen jaren gerealiseerd?	Analyse
	Kennisdeling met relevante partners: Met inzet van onder meer netwerk- en Inspiratiebijeenkomsten (Sportcafés), podcasts	afgelopen jaar 31 deelnemers. Na de NDC zijn 2 structurele wandelgroepen opgezet die wekelijks wandelen onder begeleiding van de Buurtsportcoach Volwassen-Senioren. De fietslessen zijn er voor de inwoners die willen leren fietsen. Fietslessen zijn herstart vanaf oktober 2023 en we zien een toename in het aantal deelnemers.	
2.JOGG Opdracht van programma Zorg in 2022	Almelo sluit zich voor de komende 3 jaar aan bij de landelijke aanpak Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) waarbij verschillende sectoren (onderwijs, sport, ruimtelijke ordening, sociaal domein, zorg, welzijn) zich richten op het creëren van een gezonde sociale en fysieke omgeving om gezond gewicht en leefstijl te bevorderen. Het doel van JOGG is een toename van kinderen en jongeren met een gezonde leefstijl omdat Overgewicht gezondheidsrisico's met zich mee kan brengen. In Twente zijn er 9 gemeenten die JOGG-gemeente zijn geworden en Almelo is er één van. <i>Het sportbedrijf stelt, in afstemming met gemeente Almelo, het plan voor Almelo op. De subsidie wordt toegekend onder de voorwaarde dat de gemeente Almelo, in de persoon van de Programmamanager Zorg, instemt met de geplande activiteiten en de te bereiken resultaten in dit lokale plan.</i>	JOGG staat voor Jongeren op Gezond Gewicht. De JOGG-regisseur zet zich in voor een gezondere leefomgeving voor de jeugd en jongeren. Door de JOGG-regisseur is een samenwerking met de PLUS gerealiseerd voor de sponsoring van fruit bij schoolsporttoernooien en evenementen. Daarnaast is in samenwerking met de PLUS de broodtrommelactie "Trommel zonder rommel" georganiseerd om gezonde voeding te stimuleren. Ook is er een themabijeenkomst geweest over een gezonde sportomgeving. Hier kwamen 13 verenigingen op af.	JOGG regisseur in dienst.



DRIJVER EN PARTNERS
• management en advies •

Drijver en Partners
Kelvinring 54
2952 BG Alblasterdam

tel: 010 -2112121
info@drijver-en-partners.nl
www.drijver-en-partners.nl