

# Onderzoek beheer sportaccommodaties

Gemeente Waalre



Opdrachtgever  
Gemeente Waalre

Referentienummer  
2190063/20190605/DD

Datum  
5 juni 2019

Auteur  
Onno Damen en Michel de Boer

# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                   | <b>2</b>  |
| 1.1 Situatieschets                                    | 2         |
| 1.2 Onderzoeksopdracht                                | 2         |
| 1.3 Opbouw rapportage                                 | 2         |
| <b>2. Huidige situatie</b>                            | <b>3</b>  |
| <b>3. Uitwerking beheer -en exploitatie varianten</b> | <b>5</b>  |
| 3.1 Hoofdvormen                                       | 5         |
| 3.2 Uitwerking  | 5         |
| 3.2.1 Beoordelingsmatrix                              | 9         |
| 3.3 Beoordeling gebruikers                            | 11        |
| 3.4 Financieel vergelijk scenario's                   | 12        |
| 3.4.1 Vending machines en toegangscontrolesysteem     | 12        |
| 3.4.2 Financieel vergelijk                            | 13        |
| <b>4. Algehele conclusies en aanbevelingen</b>        | <b>15</b> |
| <b>BIJLAGE 1 : REKENMODELLEN</b>                      | <b>16</b> |
| <b>BIJLAGE 2: UITBREIDING 'T HAZZO</b>                | <b>18</b> |
| <b>BIJLAGE 3: BEZETTINGSSCHEMA'S</b>                  | <b>19</b> |

De inhoud van deze uitgave is eigendom van ICSadviseurs B.V. te Zwolle. Enkel de opdrachtgever waarmee ICSadviseurs B.V. een overeenkomst is aangegaan, heeft een gebruiksrecht voor deze uitgave. De inhoud en omvang van dat gebruiksrecht zijn vastgelegd in de algemene voorwaarden van ICSadviseurs B.V., d.d. december 2008, dan wel in de overeenkomst zoals hiervoor bedoeld. Elk ander gebruik van deze uitgave, door opdrachtgever en of derden is uitgesloten, inhoudende dat niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, via internet, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ICSadviseurs B.V.

# 1. Inleiding

## 1.1 Situatieschets

De gemeente Waalre beschikt over meerdere sportaccommodaties, namelijk De Pracht, 't Hazzo en Hoeveland. Het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties is sinds een aantal jaren uitbesteed, waarbij de bestaande exploitatie en huurovereenkomsten in de toekomst af lopen. Bij sporthal 't Hazzo is sloop van een zalencentrum, een verbouwing van de sporthal en het creëren van een ontmoetingsfunctie aan de orde. Verder past deze opdracht ook in het Waalres akkoord, waarbij het borgen van de mogelijkheid van het elkaar ontmoeten in elke wijk voor nu en later centraal staat. Doelstelling is om in dat licht met duidelijke kaders over het opdrachtgeverschap, het eigenaarschap, commerciële exploitatie, subsidiering en de wenselijkheid van privatisering van gemeentelijk vastgoed te komen en vervolgens ter voorbereiding hiervan een raadsbrede discussie rondom de gemeenschapshuizen en sportaccommodaties te organiseren.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn voor de gemeente aanleiding om een heroverweging te willen maken in relatie tot het beheer van de sportaccommodaties.

## 1.2 Onderzoekopdracht

Voor het onderzoek is behoefte aan een aantal uitgewerkte beheervormen die onderling wordt vergeleken, zowel kwalitatief als kwantitatief. We werken daarbij de volgende varianten uit:

- I Gemeentelijk beheer (de minimale variant)
- II Uitbesteding aan een commerciële exploitant (landelijk)
- III Uitbesteding aan een commerciële exploitant (lokaal)
- IV Uitbesteding aan stichting/coöperatie.

Variant III is op dit moment van toepassing in de gemeente Waalre. Verder hebben we in bovenstaande de stichting/coöperatie toegevoegd; eens te meer zien we dat dit een beheervorm is die in veel gemeenten wordt toegepast.

Voor het scenario waarin 't Hazzo is betrokken wordt ook aandacht besteed aan de horecaexploitatie. Dit doen we op basis van door de gemeente verstrekte bestaande gegevens rond de horecaexploitatie. Deze houden we als constante aan. Dit omdat het vanuit de gemeenteraad wenselijk is om in iedere dorpskern een ontmoetingsplek/horeca te faciliteren.

## 1.3 Opbouw rapportage

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige situatie;
- Hoofdstuk 3 beschrijft de hoofdvormen van beheer en exploitatie en op basis van verschillende criteria beoordelen we de verschillende varianten;
- Hoofdstuk 4 rond de rapportage af met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

## 2. Huidige situatie

Bij de instandhouding en openstelling van accommodaties komen verschillende beheeraspecten aan de orde. Deze zijn onder te verdelen in huisvesting, diensten en middelen:

- Huisvesting: Dit staat voor het gebouw met de gebouwgebonden installaties en het (groot) onderhoud van het gebouw en het terrein. Onder huisvesting vallen verder zaken die samenhangen met het ter beschikking hebben van het gebouw, zoals financiering, belastingen, heffingen en verzekeringen.
- Diensten: Hieronder vallen voorzieningen die verbonden zijn met het gebruik van de huisvesting, het (klein) onderhoud van de huisvesting en samenhangende ondersteuning van de werkzaamheden. Dit zijn onder meer gas, water, elektra, schoonmaak en beveiliging.
- Middelen: Dit zijn de voorzieningen die nodig zijn voor de directe uitvoering van de werkzaamheden in de organisatie, zoals inventaris, ICT en inkoop.

De verantwoordelijkheid voor de huisvestingsaspecten ligt bij de eigena(ar)en; de gebruikers zijn verantwoordelijk voor de beheeraspecten die onder diensten en middelen vallen. Bij de uitvoering van het beheer worden drie type beheer onderscheiden:

- Het technische beheer omvat taken die toekomen aan de eigenaar. Hierbij kan gedacht worden aan groot onderhoud, verzekeringen en het voldoen aan de veiligheidsvoorschriften.
- Het facilitair beheer omvat taken die voortvloeien uit het gebruik van ruimten. Gedacht kan worden aan schoonmaak, klein onderhoud, sleutelbeheer en het ontvangen van bezoekers.
- Het programmabeheer betreft de inhoudelijke component van de (gezamenlijke) huisvesting. Het betreft bijvoorbeeld het opstellen en beheren van het activiteitenprogramma en het opstellen en bewaken van het inhoudelijke concept en/of de samenwerkingsvisie.

Alvorens de mogelijkheden te onderzoeken wordt de huidige situatie van de drie binnensportaccommodaties in kaart gebracht. Deze sporthallen worden voornamelijk gebruikt door het onderwijs en de sportverenigingen, waarbij sporthal Hoeveland is opgedeeld in een gedeelte voor indoorsoccer en een (regulier) sportgedeelte.

### Het eigendom

In dit onderzoek gaat het om de volgende binnensportaccommodaties:

- Sporthal de Pracht;
- Sporthal 't Hazzo;
- Sporthal Hoeveland.

Zowel de grond als de sporthallen zijn in eigendom van de gemeente. De gemeente heeft zeggenschap over de accommodaties en het terrein eromheen en bepaalt de tarieven voor de Pracht en 't Hazzo. De gemeente bepaalt eveneens welke organisaties minimaal van de accommodatie gebruik mogen maken. De gemeente doet dit om haar maatschappelijke en wettelijke taak zo goed mogelijk uit te voeren. Overigens organiseert de exploitant de verhuur (reserveringen) van de ruimte(n) en doet een verdere administratie.

Het technisch beheer van de sporthallen ligt bij de gemeente. De gemeente verhuurt vervolgens de sporthallen aan de exploitant, door middel van het afsluiten van een huurovereenkomst, die vervolgens het beheer en exploitatie voldoen, door middel van een exploitatieovereenkomst. De situatie ziet er als volgt uit:

| Opstallen          | Eigendom | Beheer en Exploitatie                         |
|--------------------|----------|---|
| Sporthal de Pracht | Gemeente | Sporthalbeheer Waalre                         |
| Sporthal 't Hazzo  | Gemeente | Sporthalbeheer Waalre                         |
| Sporthal Hoeveland | Gemeente | VOF 'Sporthal Hoeveland/INDOOR Soccer Waalre' |

## Beheer en exploitatie

### Sporthal de Pracht en 't Hazzo

Tot 2018 is het beheer en de exploitatie van sporthal de Pracht en 't Hazzo (inclusief de horeca) gedaan door een stichting, waarbij de gemeente de reserveringen deed. Sinds 1 januari 2019 wordt dit gedaan door 'Sporthalbeheer Waalre'. Jaarlijks ontvangt de exploitant een exploitatiebijdrage van € 98.000,- voor beide sporthallen en betaalt € 12.000,- huur aan de gemeente.

Het huidige 't Hazzo ondergaat een transitie. Zo is men inmiddels volop bezig met het slopen van het zalencentrum en wordt de sporthal medio 2020 gerenoveerd en komt er bij de sporthal een nieuwe kantine annex ontmoetingsruimte, die ook geschikt is voor de activiteiten in de buurt.

### Sporthal Hoeveland

Het beheer en de exploitatie van sporthal Hoeveland (inclusief de horeca) wordt gedaan door VOF 'Sporthal Hoeveland/Indoor Soccer Waalre'. Deze VOF staat net als de eenmanszaak 'Sporthal beheer Waalre' op naam van de heer Wijnen. Jaarlijks ontvangt de exploitant een bewegingsbijdrage van € 19.864,= voor het beschikbaar stellen van de zaal aan het onderwijs en betaalt zij € 10.000,- huur aan de gemeente.

Voor alle sporthallen geldt dat het gebruik door scholen, verenigingen en overige structurele gebruikers is geregeld in gebruiksovereenkomsten die tussen exploitant en betreffende scholen/verenigingen/gebruikers worden gesloten.

Voor sporthal Hoeveland geldt dat onderverhuur mogelijk is en hier draagt de exploitant ook deels zorg voor de programmering. Zo is Kabel Televisie Waalre (KT Waalre) de huidige huurder van sporthal Hoeveland, welk contract per mei 2019 stopt. Maxfysio vestigt zich vanaf juni 2019 in de sporthal Hoeveland. Maxfysio is een fysiotherapiepraktijk met een fitness-, trainings- en beweegcentrum.

Het facilitair en programmabeheer wordt voor de sporthallen gedaan door de exploitanten. Het gaat hierbij onder andere om schoonmaak, ontvangst van bezoekers, het inroosteren van de trainingen van de verenigingen en het bewegingsonderwijs van de scholen.

## Bezetting

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hanteert als richtlijn voor de bouw en exploitatie van een sporthal/sportzaal een minimale behoefte van 1.600 uur per jaar. Dit geldt voor het gebruik van het onderwijs en de sport. Globale analyse (op basis van ontvangen gegevens vanuit gemeente) van de bezettingsroosters van de verschillende sporthallen wijst uit dat de bezetting in algehele zin goed te noemen is. De bezetting van de sportverenigingen mag dan relatief wat lager uitvallen, de bezetting vanuit de scholen voor het bewegingsonderwijs weet dit ruimschoots te compenseren. Geconcludeerd kan worden dat alle sporthallen in Waalre deze richtlijn (ruimschoots) halen. De globale bezetting ziet er als volgt uit:

| Bezetting per sporthal (bij benadering) | Uren  |
|---|-------|
| Sporthal de Pracht                      | 1.800 |
| Sporthal 't Hazzo                       | 2.600 |
| Sporthal Hoeveland                      | 1.800 |

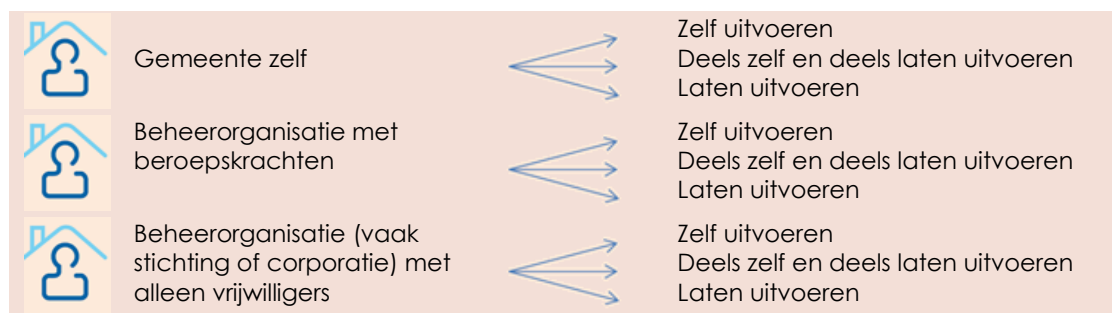
Een nadere uitwerking is terug te vinden in bijlage 3.

### 3. Uitwerking beheer -en exploitatie varianten

#### 3.1 Hoofdvormen

In hoofdzaak zijn er drie vormen om de binnensport te organiseren. Onder organiseren wordt verstaan de exploitatie, dus de organisatie die financieel verantwoordelijk is voor de lasten en baten. De drie vormen zijn:

1. De gemeente is verantwoordelijk voor de exploitatie
2. Een beheerorganisatie met beroepskrachten is verantwoordelijk
3. Een beheerorganisatie met alleen vrijwilligers is verantwoordelijk



Afbeelding 3.1

In de huidige situatie bij de gemeente Waalre is sprake van de middelste vorm. De organisatie van de exploitatie ligt in zijn geheel bij een tweetal beheerorganisaties. Hier is wel sprake van inzet van beroepskrachten.

#### 3.2 Uitwerking

In deze paragraaf worden op basis van de uit te werken varianten, de mogelijke beheer- en exploitatievormen beschreven.

##### I Gemeentelijk beheer

In deze vorm is de ruimte voor gemeentelijke sturing het grootst, maar ligt ook de volledige verantwoordelijkheid voor de exploitatie van de sporthallen en de daarbij behorende risico's in handen van de gemeente. Hoewel voordelen zijn te behalen door alle sporthallen onder gemeentelijk beheer te plaatsen, moet in de regel ook worden geconstateerd dat gemeentelijke organisaties minder zijn ingericht voor een efficiënte, marktgerichte exploitatie. Daarentegen kunnen maatschappelijke ontwikkelingen en gemeentelijk beleid, al dan niet vertaald in nieuwe (politieke) prioriteiten, wel gemakkelijk vertaald worden in aanpassingen van het product- en activiteiten aanbod. Door vervolgens alle sporthallen onder gemeentelijk beheer en exploitatie te brengen kunnen schaalvoordelen en efficiency worden behaald. Deze voordelen kunnen nog worden vergroot door eventuele regionale samenwerking.

Landelijk zien we echter steeds minder gemeenten die beheer en exploitatie van sportaccommodaties (en andere maatschappelijke voorzieningen) als een kerntaak beschouwen. Vanuit een regierol wordt de uitvoering in steeds meer gemeenten op afstand geplaatst of uitbesteed. Hierbij gaat het dan veel meer om een toezichthoudende en sturende rol; beheer- en exploitatietaken worden op afstand geplaatst.

Het is evenwel goed mogelijk om binnen deze vorm op een aantal onderdelen de uitvoering (verder) op afstand te plaatsen of tot een minimum te beperken. Het gaat hierbij dan vooral om het sporthalbeheer anders te organiseren. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door:

### *Toepassing toegangscontrolesysteem*

Het is goed mogelijk dat de gemeente enkel toegang verleent aan de sporthallen (en andere binnensportaccommodaties) door een digitaal toegangscontrolesysteem te hanteren, waarin met pasjes/badges wordt gewerkt. De praktijk wijst nogal eens uit dat bij sleutelbeheer fraude wordt gepleegd met sleutels, zoals het teveel in omloop hebben van sleutels, ontbreken van dagelijkse controle (wat illegaal gebruik in de hand kan werken) en toename van vandalisme. Een toegangscontrolesysteem kan dit redelijkerwijs tegen gaan en is meer op afstand te monitoren.

Nadeel van deze toepassing is dat er geen sporthalbeheerders meer actief zijn. Dit betekent dat gastheerschap (sociale interactie met beheerder) en toezicht ontbreekt en verder vervalt de sociaal-maatschappelijke functie; het elkaar ontmoeten ('de derde helft') is dan niet meer mogelijk. Om de gebruikers van de onbeheerde sporthallen van dienst te kunnen zijn bij eventuele excessen, dient een contract af te worden gesloten met een meldkamer of vanuit de gemeente dient dit ondersteund te worden (ook in de avonden en weekenden).

### *Uitbesteden schoonmaak*

Omdat er geen sporthalbeheerders (meer) in dienst zijn, dienen de schoonmaakwerkzaamheden aan een extern bedrijf uitbesteed te worden en zijn de kosten vaak hoger.

### *Horeca*

Bij het minimaliseren van het gemeentelijk beheer in relatie tot de horecaexploitatie is het te overwegen om wanneer overdag de kantines dicht zijn voedingsautomaten te plaatsen. Advies hierbij is om niet volledig over te stappen op het gebruik van deze automaten. Dit omdat sportverenigingen, maar ook andere gebruikers waarde hechten aan gelegenheid om samen te komen na wedstrijden en trainingen. Dit zorgt voor de nodige binding van de leden bij de verenigingen. De revenuen van deze automaten zijn relatief laag en laten zich kwantificeren, wanneer deze doorgerekend worden (hiervoor is wel inzicht in de bezoekersaantallen noodzakelijk).

De exploitatie van de kantine kan door commerciële exploitanten worden verricht, maar het is ook mogelijk om de kantine te laten beheeren door vrijwilligers van verenigingen.

***Conclusie:** in dit type organisatie is de ruimte voor gemeentelijke sturing het grootst, maar ligt ook de volledige verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de accommodaties en de daarbij behorende risico's in handen van de gemeente. Hoewel voordelen zijn te behalen door alle accommodaties onder gemeentelijk beheer te plaatsen, moet in de regel ook worden geconstateerd dat gemeentelijke organisaties minder zijn ingericht voor een efficiënte, marktgerichte exploitatie. Gelet op de landelijke ontwikkeling van regiegemeenten en een op de uitvoering terugtrekkende overheid ligt het niet voor de hand dat de gemeente Waalre de totale verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de sporthallen, dan wel alle binnensportaccommodaties ter hand neemt.*

## **II Uitbesteding aan commerciële exploitant (landelijk)**

Met de teruglopende populariteit van de stichtingsvorm in de jaren '90 van de vorige eeuw was er de opkomst van de commerciële exploitanten (zoals Sportfondsen en Optisport) van gemeentelijke accommodaties. In deze vorm worden alle taken en verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en exploitatie met in begrip van de daarmee verbonden risico's uitbesteed aan een commerciële exploitant.

Een commerciële exploitant wordt geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure. Met de financieel (prijs) of economisch (prijs en kwaliteit) meest voordelige partij worden overeenkomsten gesloten over de huur, de exploitatie en de subsidie. De exploitatie is gericht op het maken van winst binnen de door de gemeente vastgestelde kaders. Dit betekent dat contractueel goed moet worden vastgelegd welke voorwaarden de gemeente aan de exploitant stelt met betrekking tot de maatschappelijke functie van de binnensportaccommodaties (bijvoorbeeld borgen verenigingsgebruik, gebruik voor bewegingsonderwijs en prestatieafspraken rond de sociale ontmoetingsfunctie).

Uitbesteding aan een commerciële marktpartij biedt diverse garanties. De gemeente loopt (tot op zekere hoogte) geen exploitatierisico's, maar beperkt wel de mogelijkheden van gemeentelijke sturing. Verder bestaat altijd het risico van spanning tussen de maatschappelijke functie van de binnensportaccommodaties en commerciële belangen. De vraag is in hoeverre de exploitant voldoende oog heeft voor deze maatschappelijke functies? De gemeente heeft binnen deze (huidige) vorm indirecte invloed, wat inhoudt dat praktijk uitwijst dat er weinig tot geen contact is met de exploitant. De afstand tot de exploitant is vaak groot. In de regel is er bij deze commerciële exploitanten sprake van gestandaardiseerde en getoetste concepten waarin het beheer en de exploitatie wordt vormgegeven. Dit is vaak eenzijdig binnen de sportbranche. Verder is er beperkt sprake van lokaal ondernemerschap.

**Conclusie:** *uitbesteding aan een commerciële marktpartij ontzorgt de gemeente, biedt diverse garanties, maar beperkt ook de mogelijkheden van gemeentelijke sturing. Verder bestaat altijd het risico van spanning tussen de maatschappelijke functie van de gemeentelijke accommodaties en commerciële belangen. Er zijn geen marktpartijen die bewezen kennis en ervaring hebben in beheer en exploitatie van alle gemeentelijke accommodaties. In de regel is sprake van gespecialiseerde partijen op het gebied van met name sport en in mindere mate binnen maatschappelijke sectoren zoals onderwijs en welzijn. Daarnaast zijn er meer mogelijkheden door flexibiliteit van de exploitant.*

### **III Situationeel uitbesteden aan een commerciële exploitant (lokaal)**

Wanneer de verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en exploitatie wordt uitbesteed dan heeft dit net als in scenario II de nodige nadelen, zoals inperking van gemeentelijke sturing en risico's in relatie tot de maatschappelijke functies van de sporthallen. Dit scenario III met uitbesteden aan een lokale commerciële exploitatie kan ook de nodige voordelen met zich meebrengen. Zo kent een lokale ondernemer de gemeenschap goed, weet wat er speelt en kan daarmee sneller inspelen op de wensen en behoeften die er leven op lokaal niveau. Ondernemerschap, zeker in kleine -en middelgrote gemeenten, wordt hierbij ook steeds meer gezien als maatschappelijk ondernemen. Dit niet alleen in de zin van economische prestaties (profit) maar ook met oog voor de sociale kant (de mensen). Een lokale ondernemer kan hier goed op anticiperen.

Nadeel is echter dat wanneer er zakelijke (rigoureuze) beslissingen genomen dienen te worden, dergelijke beslissingen niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk de lokale ondernemer kunnen treffen. Bij het uitbesteden aan een landelijke exploitant speelt dit minder en maakt het ondernemerschap minder kwetsbaar. Dit ook in de zin van het (langdurig) uit de running geraken van personeel. Bij een landelijk exploitant is het (tijdelijk) vervangen van personeel sneller te realiseren dan bij een eenmanszaak, BV of NV.

De vraag is wel in hoeverre een commerciële marktpartij uit een bepaalde branche, bijvoorbeeld de fitnessbranche, het maatschappelijk belang voldoende kan en wil dienen, wanneer zij de verantwoordelijkheden van beheer en exploitatie tot haar neemt. Het is hierbij goed mogelijk dat de gemeente eisen stelt aan dit maatschappelijk ondernemen (bijvoorbeeld ruimte bieden voor bewegingsonderwijs et cetera) en dit een plek geeft in de huur-/exploitatieovereenkomst. Op deze manier heb en borg je als gemeente invloed. Verder is van belang dat deze partij voldoende oog heeft voor de ontwikkelingen in de andere markten zoals de sportmarkt, zowel in de profit als in de non-profit sector. Hierbij dus niet alleen oog hebbende voor de eigen branche, maar in algehele zin oog voor de ontwikkelingen in de markt.

Het is daarbij van belang dat de betreffende marktpartij kennis heeft van welke toekomstige binnensporten, maar ook welke (nieuwe) sport -en beweegconcepten zich voor doen. Het voldoende feeling hebben met het realiseren van een toekomstig en vernieuwend producten -en dienstenaanbod met oog voor verschillende doelgroepen, is van belang, omdat landelijke ontwikkelingen laten zien dat het (traditioneel) binnensporten in verenigingsverband steeds verder afneemt. Bij een landelijk opererende exploitant is op dit soort vlakken méér expertise aanwezig en hebben zij brede kennis van beheer en exploitatie van een verscheidenheid aan publieke, maar ook private voorzieningen zoals fitnesscentra, trampolinedorpen en cetera. De vraag is of een lokale commerciële exploitant deze brede kennis ook kan ontsluiten.



#### Meerdere lokale partijen

Advies is om de verantwoordelijkheden voor het beheer en de exploitatie te centraliseren bij één lokale marktpartij. Op deze manier is het mogelijk om eenduidig een visie te ontwikkelen voor de toekomst van de sporthallen en na te denken in hoeverre er meer synergie kan ontstaan tussen de sporthallen en andere (maatschappelijke) voorzieningen zoals het Huis van Waalre. Het is hierbij van belang om een goede wisselwerking te realiseren tussen de verschillende voorzieningen en complementair aan elkaar te zijn.

Ook is het met één marktpartij gemakkelijker om afspraken te maken over het (toekomstig) beheer en de exploitatie en kan een gezonde exploitatie van de ene sporthal, de tegenvallende exploitatieresultaten van de andere sporthal compenseren.

**Conclusie:** dit scenario is grotendeels vergelijkbaar met scenario II. Groot verschil is dat er sprake is van lokaal ondernemerschap. Voordeel hiervan is dat een lokaal ondernemer vaak zijn of haar wortels heeft in de lokale samenleving en goed in kan spelen op de wensen en behoeften. Nadelen zijn zakelijke en persoonlijke belangen die verstrengeld kunnen raken en expertise die mogelijk ontbreekt op bepaalde vlakken.

#### IV De stichting

De relatie tussen de gemeente en de stichting krijgt vorm door middel van overeenkomsten (huur, exploitatie en subsidie). De entiteit wordt gevormd door 'vrijwillige' bestuurders. Een goede werking van de stichting is afhankelijk van vrijwillige leden van het stichtingsbestuur of Raad van Commissarissen. Daarentegen is de maatschappelijke betrokkenheid groot en krijgt vorm door lokale bestuurders die hun wortels hebben in de (lokale) samenleving. Doordat de bestuurders opereren als vrijwilliger en zonder winstoogmerk is sprake van een voordelige beheer -en exploitatieorganisatie met geen of nauwelijks overheadkosten. Verenigingen zijn overigens ook in staat om de horecaexploitatie invulling te geven. Het is daarbij van belang dat verenigingen over voldoende organisatiekracht en vrijwilligers beschikken. Nadeel is dat stichtingen in de regel wat meer moeite hebben om tot sluitende begrotingen te komen. Financiële tegenvallers leiden al snel tot behoefte aan extra subsidie, wat druk zet op de relatie tussen stichting en gemeente. Verder is het advies om vanuit de gemeente betrokken te blijven bij de exploitatie, het proces te monitoren en mee te denken over (gezamenlijke) kansen.

Afgelopen jaren doet zich de ontwikkeling voor dat de complexiteit van steeds meer multifunctionele accommodaties (en daaraan verbonden stichtingen) minder en minder aan 'vrijwillige' bestuurders wordt overgelaten en is steeds meer zichtbaar dat bij grotere stichtingen met een omvangrijk takenpakket het bestuursmodel met een Raad van Commissarissen en een directeur-bestuurder goed werkt. Voor kleinere stichtingen kan het lastig zijn om de vervanging van bestuursleden goed te regelen. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit, (financiële) continuïteit en de professionaliteit.

**Conclusie:** mits sprake is van voldoende schaalgrootte en een beroep gedaan kan worden op capabele vrijwilligers (bestuurders), is de stichting een voor de gemeente efficiënte vorm voor het laten verzorgen van beheer en exploitatie van gemeentelijke accommodaties. De competenties van het stichtingsbestuur zijn wel evident om een adequate sturing op de exploitatie te verkrijgen en minder risico te lopen op tekorten aan het einde van een boekjaar.

### Sociale ondernemingen

*In de afgelopen jaren zijn social enterprises sterk gegroeid in Nederland. Een social enterprise kan bijvoorbeeld als burgerinitiatief beginnen en vervolgens uitgroeien tot een sociale onderneming. Dit zijn ondernemingen geleid door de burgers in een bloeiende buurt waar bewoners samen zelf hun toekomst vormgeven. Burgers die bedrijfsmatig lokale overheidstaken uitvoeren. Duurzaam behoud en uitbreiding van maatschappelijke voorzieningen staat hierbij centraal. Betaalbaar voor iedere burger en bedrijfsmatig met een gezonde exploitatie.*

*In een sociale onderneming staat het maatschappelijk ondernemen centraal. Anderzijds lijkt een sociale onderneming juist op een gewoon bedrijf, want ze probeert haar doel te bereiken op een financieel zelfstandige en gezonde manier. Je zou een sociale onderneming dus als de ideale mix zien tussen 'goed doen' en 'geld verdienen'. Deze variant is eveneens te overwegen en zeker gezien de decentralisaties en het takenpakket van gemeenten wat de afgelopen jaren fors is toegenomen. Door deze ontwikkelingen zijn maatschappelijke (beleid)doelen (onder andere participatie van verschillende doelgroepen) steeds belangrijker geworden en kunnen sociale ondernemingen bij het realiseren van deze doelen een belangrijke rol vervullen. Verdere inventarisatie moet uitwijzen in hoeverre dit een realistisch scenario is in Waalre.*

#### Toetsing en beoordeling varianten

Om een goed vergelijk te maken van de verschillende varianten beoordelen we de varianten en verwerken we deze in een beoordelingsmatrix. Verder zijn in deze paragraaf de bevindingen van de onlangs georganiseerde bijeenkomst (in relatie tot een toekomstige beheer en exploitatie) met de gebruikers terug te vinden.

#### 3.2.1 Beoordelingsmatrix

In de vorige paragraaf zijn de verschillende varianten verkend en op basis van de volgende toetsingscriteria worden deze varianten beoordeeld op:

1. gemeentelijke invloed
2. maatschappelijk rendement
3. financieel rendement
4. consequenties beheervorm
5. kennis en expertise
6. borging en financiële risico's
7. fiscale consequenties
8. aansprakelijkheid

In relatie tot de scores zijn we uitgegaan van het volgende puntensysteem:

- /- de beheervorm scoort negatief
- 0 de beheervorm scoort neutraal
- +/+ de beheervorm scoort positief

Op de volgende pagina zijn de scores in een matrix uitgewerkt en ingevuld op basis van de door ICSadviseurs ingebrachte expertise.

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| -/- | beheervorm scoort negatief |
| 0   | beheervorm is neutraal     |
| +/+ | beheervorm scoort positief |

|  | I   |        | II  |        | III  |        | IV  |        |
|--|---|--------|---|--------|--|--------|---|--------|
| Beheervorm   | Gemeentelijk beheer   |        | Comm. exploitant (landelijk)  |        | Comm. exploitant (lokaal)  |        | Stichting   |        |
| Criteria en omschrijving   | Kenmerk   | Punten | Kenmerk   | Punten | Kenmerk  | Punten | Kenmerk   | Punten |
| <b>1. Gemeentelijke invloed</b>  |   | +/+    |   | -/-    |  | -/-    |   | -/-    |
| De mate waarin de gemeente invloed kan uitoefenen op uitvoering van exploitatietaken en kan sturen op financiële kaders.   | Invloed is groot; exploitatie is onderdeel van de gemeentelijke organisatie.  |        | Invloed is beperkt; randvoorwaarden en uitgangspunten worden vastgelegd in contracten. Gedurende contractperiode kunnen deze niet of nauwelijks worden gewijzigd.   |        | Invloed is beperkt; randvoorwaarden en uitgangspunten worden vastgelegd in contracten. Gedurende contractperiode kunnen deze niet of nauwelijks worden gewijzigd.  |        | Invloed is beperkt; randvoorwaarden en uitgangspunten worden vastgelegd in overeenkomsten. Gedurende de duur van de overeenkomst kunnen deze niet of nauwelijks worden gewijzigd.   |        |
| <b>2. Waarborging maatschappelijke functies</b>  |   | +/+    |   | -/-    |  | 0      |   | +/+    |
| De mate waarin de maatschappelijke functies het best kunnen worden verankerd en aansturing en controle aanwezig is op deze functie (verenigingsgebruik, sociaal) | Waarborging is groot: doelstelling is louter gericht op publieke functie. Dit resulteert in dat een koppeling tussen sport en andere beleidsterreinen, (conform gemeentelijk beleid) sneller gemaakt kan worden.  |        | Er is sprake van een spanningsveld tussen commerciële belangen en maatschappelijke doelstellingen vanuit de gemeente.   |        | Er is sprake van een spanningsveld tussen commerciële belangen en maatschappelijke doelstellingen vanuit de gemeente, maar de kans is groter dat een lokaal ondernemer het maatschappelijk ondernemen sneller omarmt, omdat sprake is van nauwe betrokkenheid in de lokale samenleving.  |        | Waarborging is groot: doelstelling is louter gericht op publieke functie en vrijwilligers (vaak uit het dorp) hebben nauwe betrokkenheid in de lokale samenleving.  |        |
| <b>3. Financieel rendement</b>   |   | -/-    |   | +/+    |  | +/+    |   | -/-    |
| De mate waarin de beheerorganisatie het best in staat is om door een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, een optimaal exploitatieresultaat te realiseren.  | Mogelijkheden om een optimaal financieel rendement te realiseren zijn beperkt. Vanuit gemeentelijk beheer zijn mogelijkheden tot commerciële activiteiten gering (zeker wanneer horeca exploitatie ontbreekt) Daarbij zijn (eventuele) kosten voor personeel en gemeentelijke overheadkosten relatief hoog. |        | Een marktpartij is in de praktijk als beste in staat goed exploitatieresultaat te realiseren. De concurrentiepositie en de winstdoelstelling zijn hierbij bepalende factoren. De overheadkosten zijn doorgaans hoger, omdat een marktpartij kosten in rekening brengt voor het overnemen van financiële risico's.   |        | Een marktpartij is in de praktijk als beste in staat goed exploitatieresultaat te realiseren. De concurrentiepositie en de winstdoelstelling zijn hierbij bepalende factoren. De overheadkosten zijn doorgaans hoger, omdat een marktpartij kosten in rekening brengt voor het overnemen van financiële risico's.  |        | Mogelijkheden om een optimaal financieel rendement te realiseren zijn beperkt. Echter in tegenstelling tot een commerciële exploitatie is er geen of nauwelijks sprake van personeelskosten.  |        |
| <b>4. Consequenties organisatiestructuur</b>   |   | +/+    |   | 0      |  | 0      |   | 0      |
| Bij de keuze naar een passende beheervorm zijn consequenties verbonden aan de bestuurlijke organisatie voor de gemeente.   | Geen consequenties, bestuurlijke verantwoordelijkheden zijn inherent aan de gemeentelijke organisatie.  |        | De marktpartij richt een autonome rechtspersoon op waarvan zij zelf aandeelhouder en bestuurder is. De gemeente maakt hier geen onderdeel van uit.  |        | De marktpartij richt een autonome rechtspersoon op waarvan zij zelf aandeelhouder en bestuurder is. De gemeente maakt hier geen onderdeel van uit. Als er sprake is van meerdere marktpartijen, is het de vraag in hoeverre dit efficiënt en doelmatig is voor de gemeente. Het ontbreekt hierbij aan een centrale uitvoering.   |        | Bij een stichting dient een bestuur te worden samengesteld. De gemeente kan hier zitting in nemen, maar riskeert de zg. "dubbele petten" rol. Vrijwillige bestuursleden met de noodzakelijke expertise zijn niet eenvoudig te vinden. |        |
| <b>5. Kennis en expertise</b>  |   | -/-    |   | +/+    |  | +/+    |   | 0      |
| De mate waarin beheervorm bijdraagt aan ontwikkelen en op peil houden van vereiste kennis & expertise (nieuw aanbod, investeringen etc.)                         | Kennis en expertise zijn binnen een gemeente onvoldoende aanwezig. Kennis en expertise zit meer op beleidsadvisering en minder op uitvoering.   |        | Bij een marktpartij is de kennis en expertise in veel gevallen aanwezig. Zeker wanneer het gaat om grote marktpartijen. Hier is vaak specialisme kennis aanwezig.   |        | Bij een lokale marktpartij is de kennis en expertise in veel gevallen ook aanwezig. Het kan, wanneer het gaat om een eenmanszaak, wel kwetsbaar zijn.  |        | Kennis en expertise zijn in veel gevallen aanwezig. Echter het gaat vaak om vrijwillige inzet (met eventuele kans op vrijblijvendheid). Dit kan deze beheervorm kwetsbaar maken. Capabale bestuurders zijn een vereiste.              |        |
| <b>6. Borging en financiële risico's</b>   |   | 0      |   | +/+    |  | +/+    |   | 0      |
| De mate waarin de beheervorm in staat is financiële risico's te beheersen en continuïteit van de exploitatie waar te borgen.                                     | Bij gemeentelijk beheer is het continuïteitsvraagstuk niet aan de orde, vanuit het perspectief dat tegenvallende bedrijfsresultaten kunnen worden opgevangen, zonder dat dit leidt tot faillissement.   |        | Een professionele organisatie is over het algemeen als beste in staat financiële risico's te beheersen. Maar bereidheid om risicodragen kapitaal te investeren om tegenvallende resultaten op te vangen is beperkt. Indien de resultaten onbevredigend zijn, vraagt men om hogere exploitatiebijdragen of in een uiterste geval, de exploitatie failliet te laten gaan. |        | Een professionele organisatie is over het algemeen het best in staat financiële risico's te beheersen. Maar bereidheid om risicodragen kapitaal te investeren om tegenvallende resultaten op te vangen is beperkt. Indien de resultaten onbevredigend zijn, vraagt men om hogere exploitatiebijdragen of in een uiterste geval, de exploitatie failliet te laten gaan. |        | Bij een organisatie bestaande uit vrijwilligers kan het financiële risico wat groter zijn.  |        |
| <b>7. Fiscale consequenties</b>  |   | 0      |   | -/-    |  | -/-    |   | +/+    |
| Binnen welke beheervorm zijn (eventuele) btw voordelen te behalen.   | Gemeente kan aanspraak maken op subsidieregeling Specifieke Uitkering Sport (SPUK), maar binnen deze regeling is de gemeente afhankelijk van andere gemeenten die ook in kunnen schrijven.  |        | Exploitant kan in specifieke gevallen gebruikmaken van subsidieregeling (SPUK).   |        | Exploitant kan in specifieke gevallen gebruikmaken van subsidieregeling (SPUK).  |        | Beheersstichting kan gebruikmaken van Subsidieregeling 'stimulering bouw en onderhoud sportaccommodaties' (BOSA) voor amateur sportorganisaties   |        |
| <b>8. Aansprakelijkheid</b>  |   | -/-    |   | +/+    |  | +/+    |   | +/+    |
| De mate waarin de gemeente met aansprakelijkheidskwesties kan worden geconfronteerd  | De aansprakelijkheid is groot bij gemeentelijk beheer. Bij financiële malversaties of bijvoorbeeld ongevallen in combinatie met onvoldoende toezicht, is de gemeente aansprakelijk.   |        | De aansprakelijkheid ligt bij directie en bestuur van de rechtspersoon. Aangezien bestuursfuncties worden ingevuld vanuit de commerciële marktpartij is de aansprakelijkheid voor de gemeente nihil.  |        | De aansprakelijkheid ligt bij directie en bestuur van de rechtspersoon(en). Aangezien bestuursfuncties worden ingevuld vanuit de commerciële marktpartij(en) is de aansprakelijkheid voor de gemeente nihil.   |        | De aansprakelijkheid ligt bij bestuur van de stichting/coöperatie.  |        |

**Conclusie:**

Op basis van deze toetsing kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Van de vier scenario's is scenario III (lokale commerciële exploitant) de meest gunstige. Het verschil met de andere scenario's zit hierbij vooral in het lokale ondernemerschap waarbij in algehele zin zowel maatschappelijk en commercieel ondernemen van toepassing is.
- Het minst gunstige scenario is variant I (gemeentelijk beheer). Los van het feit in hoeverre het gezien de kerntaken van een gemeente een passende variant is, is het doorgaans binnen deze variant zo dat het gemeenten doorgaans ontbreekt aan commercieel ondernemerschap en kennis en expertise van de uitvoering. Daarnaast hebben gemeenten te maken met de wet Markt en Overheid.

### 3.3 Beoordeling gebruikers

Op 7 mei 2019 is een bijeenkomst geweest met een grote groep gebruikers (voornamelijk sport- en doelgroepverenigingen) met als doel met elkaar in gesprek te gaan over het toekomstig beheer en de exploitatie van de sporthallen. Tijdens deze avond is gebleken dat de gebruikers de huidige situatie in relatie tot beheer en exploitatie graag voort wil blijven zetten. In algehele zin blijkt dat men namelijk tevreden is over de lokale ondernemer. De gebruikers hebben een goede verstandhouding met de ondernemer. Zaken als ondernemerschap, schoonmaak van de accommodaties, snelle en efficiënte communicatie (korte lijnen) worden gewaardeerd. Daarnaast ervaren de gebruikers een goede binding van de ondernemer met de inwoners uit de verschillende dorpskernen. In dit kader is aangegeven om meer 'reuring' te genereren en meer activiteiten te laten plaatsvinden in de accommodaties. Hierbij kan eraan gedacht worden om toernooien, fitness, tennis, hockey, darten of sport gerelateerde voorzieningen te faciliteren zoals fysio, fitness en een buitenschoolse opvang 'Sport'.

De gebruikers geven verder aan niet graag over te willen stappen op een andere vorm van beheer en exploitatie. In relatie tot het gemeentelijk beheer (variant I) heeft dit te maken met minder goede ervaringen vanuit het verleden. Dit in de zin van stroeve communicatie, trage besluitvorming en het ontbreken van ondernemerschap, flexibiliteit en bereikbaarheid (avonden en weekenden). Daarnaast zien zij geen voordelen in het laten doen van beheer en exploitatie door een landelijke commerciële organisatie. De verenigingen zien eerder nadelen. Dit in de zin van het ontbreken van lokale binding met de bewoners. Althans de kans daartoe is groot, zeker wanneer een ondernemer niet in de gemeente of omliggende gemeenten woonachtig is.

In relatie tot de beheervorm stichting/coöperatie (variant IV) wordt genoemd dat dit (op dit moment) organisatorisch onhaalbaar is voor de verenigingen. Het ontbreekt aan organisatiekracht bij verenigingen om deze beheervorm invulling te geven. Er is onvoldoende beschikbaarheid van vrijwilligers voor beheertaken en het is al lastig genoeg om vrijwilligers te vinden voor verenigings- en sportactiviteiten.

#### Ontmoeting

Verder zijn de verenigingen het er unaniem over eens dat elkaar ontmoeten belangrijk is en blijft. Het toepassen van horeca automaten (waarbij er geen horecapersoneel meer is) en het werken met een toegangscontrolesysteem is voor de verenigingen geen optie. De verenigingen zijn van mening dat dit eerder averechts kan werken; het werkt drempelverhogend. De sociale en maatschappelijke contacten wegen hierbij zwaar. Zeker wanneer het gaat om ouderen; het elkaar ontmoeten kan vereenzaming tegengaan. Optie is om eventueel te kiezen voor een dergelijk toegangscontrolesysteem wanneer er, zoals in sporthal de Pracht, uitsluitend recreatief wordt gesport. Toepassing van een toegangscontrolesysteem is wat gemakkelijker te organiseren, wanneer ook gebruik wordt gemaakt van dit systeem door andere buiten de gemeente liggende sportverenigingen, wanneer er in wedstrijdverband gespeeld dient te worden. Een toegangscontrolesysteem kan verder in combinatie met een online reserveringssysteem laagdrempelig zijn: via je eigen smartphone met een app inzage hebben in wanneer je kunt sporten en vervolgens eenvoudig reserveren en via een barcode op je smartphone toegang krijgen tot de voorziening.

**Conclusie:** *Op basis van de beoordeling van de gebruikers kunnen we concluderen dat de gebruikers de huidige situatie graag willen behouden en niet opteren voor andere genoemde scenario's. Dit heeft vooral te maken met de vele voordelen die het lokale ondernemerschap biedt ten opzichte van de andere scenario's en de alom overheersende tevredenheid. Daarnaast speelt het ontbreken van voldoende vrijwilligers een rol.*

## 3.4 Financieel vergelijk scenario's

Naast een inhoudelijk vergelijk is eveneens een financieel vergelijk gemaakt. We hebben in dit financiële vergelijk vooral gekeken naar de exploitatiekosten. Per voorziening is dit inzichtelijk gemaakt. In de bijlage zijn de overzichten terug te vinden.

### 3.4.1 Vending machines en toegangscontrolesysteem

Hierbij is een aantal zaken expliciet inzichtelijk gemaakt. Het gaat hierbij om de vending machines en het toegangscontrolesysteem. Wanneer variant I (gemeentelijk beheer) van toepassing is voor de drie sporthallen dan is het te overwegen om te kiezen voor horeca automaten in plaats van het beheeren en exploiteren van een horecagelegenheid. Om de beheerkosten verder te reduceren is het toepassen van een toegangscontrolesysteem voor de sporthallen eveneens een optie. In onderstaande zijn beide toepassingen verder toegelicht.

#### 1. Vending machines

Wanneer de keuze wordt gemaakt om gebruik te maken van horeca automaten dan kan grofweg gedacht worden aan drie varianten:

1. Alles in full-service uitbesteden
2. Aanschaffen van automaten
3. Huren van automaten

##### Ad.1

Indien er gekozen wordt voor uitbesteding van de automaten, betekent dit dat werkzaamheden zoals het bijvullen en het onderhoud volledig door de verkoper worden uitgevoerd. Er is dus sprake van ontzorging. Echter, de gerealiseerde omzet van de machines gaat in eerste instantie naar het verkoopbedrijf. Pas bij een hoge omzet is er sprake van een deling in de omzet. Gezien de ingeschatte omzet voor de sporthallen valt deze variant af.

##### Ad.2

Wanneer gekozen wordt voor de aanschaf van de automaten, moet rekening gehouden worden met een aanschaf van ten minste € 4.000,- per automaat. Wanneer we gemakshalve uitgaan van één automaat per sporthal, dan komt dit neer op € 12.000,- exclusief btw. Dit is een bedrag exclusief contracten voor bijvoorbeeld onderhoud en tijd om bij te vullen et cetera.

##### Ad.3

Indien de automaten gehuurd worden, is de huurprijs afhankelijk van de looptijd van het contract. Echter, ga uit van een huurprijs van rond de € 100,- per maand.

Kortom, het aanschaffen dan wel het huren van automaten is een optie. De vraag is wel in hoeverre dit voldoende opbrengsten genereert. Overigens is in de overzichten rekening gehouden met de huur van de automaten.

#### 2. Toegangscontrolesysteem

Wordt er gekozen om voor één of meerdere sporthallen een toegangscontrolesysteem toe te passen dan zijn de aanschafkosten circa € 30.000,- per sporthal. Uitgaande van een levensduur van 20 jaar en één toegangssysteem per sporthal, komt dit neer op € 1.500,- (exclusief btw) per jaar aan kosten per sporthal. Dit is exclusief onderhoudskosten.

### 3.4.2 Financieel vergelijk

Om een financieel vergelijk te maken tussen de verschillende scenario's zijn voor de Pracht, 't Hazzo en Hoeveland rekenmodellen uitgewerkt (zie bijlage 1). Voor zover mogelijk is in deze rekenmodellen gebruik gemaakt van huidige financiële gegevens. Daar waar geen financiële gegevens bekend zijn, is gebruik gemaakt van kengetallen waar ICSadviseurs mee werkt of is gebruik gemaakt van stelposten.

#### **Algemeen**

Alvorens een vergelijk te maken is het goed om een aantal posten toe te lichten die in het model terug te vinden is. Het gaat hierbij om:

- *Inkomsten vending automaten en inkomsten horeca*  
Om een gedegen raming te kunnen maken welke inkomsten de vending automaten kunnen genereren zijn de huidige bezoekersaantallen van belang. Deze zijn echter niet bekend. Voor de inkomsten van de horeca geldt hetzelfde en daardoor zijn deze als stelposten opgevoerd.
- *Schoonmaakkosten*  
De rekenmodellen wijzen uit dat de schoonmaakkosten relatief hoge kostenposten zijn. Hierbij is uitgegaan van kengetallen waarbij de schoonmaak wordt ingehuurd. Het is goed mogelijk om deze kosten te reduceren en deze werkzaamheden bij de beheerder/exploitant een plek te geven en als zodanig dus niet uit te besteden maar zelf op te pakken. Op deze manier kan efficiënt worden gewerkt; tijdens de rustige uren kan de beheerder tijd nemen om schoon te maken.
- *Kapitaallasten*  
De huidige kapitaallasten zijn in de modellen niet toegerekend aan de verschillende varianten. Voor wat betreft de kapitaallasten voor de uitbreiding van 't Hazzo is het de vraag in hoeverre de gemeente deze lasten gaat dragen en/of ook een geïnteresseerde huurder een deel van de kapitaallasten kan dragen. (via een huurvergoeding).

#### **Vergelijk rekenmodellen**

##### **1. De Pracht**

Wanneer we het rekenmodel van de Pracht onder de loep nemen dan zijn de verschillen tussen de voorkeursvarianten, stichting/coöperatie en het gemeentelijk beheer klein. Voor deze beide scenario's ten opzichte van de andere scenario's geldt, dat beheerkosten relatief laag zijn, waarbij een stichting mogelijk zelfs nog wat lagere kosten heeft dan de gemeente. Praktijk moet echter uitwijzen in hoeverre dit haalbaar is.

De stichting/coöperatie is voor de gebruikers een niet wenselijke variant en al wordt een stichting/coöperatie in het leven geroepen dan zijn daarmee de beheerkosten min of meer gelijk aan de varianten in relatie tot de commerciële partijen. De verenigingen hebben immers onvoldoende organisatiekracht om dit soort taken op te pakken en dat moet professioneel georganiseerd worden. Het opteren van de voorziening in gemeentelijk beheer is daarom een serieuze overweging. Het is hierbij goed denkbaar om gebruik te maken van een toegangscontrolesysteem en eventuele vending automaten, in plaats van een dagelijks beheer toe te passen. Dit scheelt namelijk aanzienlijk in de beheerlasten ten opzichte van de andere varianten, waarbij het (huidige) beheer een grote kostenpost is.

## 2. 't Hazzo

Het rekenmodel van 't Hazzo wijst uit dat de stichting/coöperatie de voorkeur geniet, maar net als bij de Pracht is het een niet wenselijke variant voor de gebruikers. Het is denkbaar om hier te kiezen voor gemeentelijk beheer. Het is de vraag in hoeverre het realistisch is om een toegangscontrolesysteem toe te passen en de horeca te sluiten voor deze voorziening. Zoals eerder benoemd in deze rapportage zien huidige gebruikers ontmoeting, welke op dit moment plaatsvindt in de horecavoorziening, als belangrijk aspect. Daarnaast is het voor toekomstige commerciële gebruikers (bijvoorbeeld een sportschool) prettig om gebruik te kunnen maken van een horecagelegenheid.

Wanneer we kijken naar de inkomsten dan zien we dat een lokale commerciële partij, gezien de competenties en de lokale binding met de samenleving, beter in staat is om (extra) inkomsten te genereren. Echter, gezien de para-commerciële vergunningen is het maar de vraag of deze (extra) inkomsten substantieel zijn.

### Uitbreiding commerciële ruimte

Nemen we de huurinkomsten in ogenschouw, dan is er binnen het model rekening gehouden met de beoogde uitbreiding van 400 vierkante meter bij 't Hazzo. In het model is voor deze ruimte een kostprijsdekkende huur berekend van € 111,- per vierkante meter. Dit is exclusief servicelasten van € 26,- (zie bijlage 2 voor nadere uiteenzetting). Dit komt neer op ongeveer € 140,- per vierkante meter per jaar. Dit is voor een commerciële huurder een forse prijs en het is maar zeer de vraag in hoeverre dit interessant is voor geïnteresseerde huurders. Verder zijn de stichtingskosten geschat op 1 miljoen euro. Dit is een forse investering. Gezien de forse huurprijs en investering is het af te raden om deze beoogde uitbreiding te realiseren.

## 3. Hoeveland

Hier geldt dat het exploitatieresultaat voor de stichting/coöperatie in relatie tot de andere scenario's het meest gunstige is. Doorgaans kunnen stichtingen namelijk door middel van een vrijwillige inzet de beheerlasten reduceren en kunnen mogelijk werkzaamheden zoals klein onderhoud (deels) tot hun nemen. Praktijk moet uitwijzen in hoeverre dit realistisch is; veel stichtingen maken ook gebruik van professionele krachten en hier zijn de huidige gebruikers, zoals eerder al benoemd, geen voorstander om te komen tot een stichting/coöperatie.

Wanneer we kijken naar de inkomsten zien we dat een lokale commerciële partij net als bij de andere voorzieningen, beter in staat is om (extra) inkomsten te genereren op basis van het organiseren van activiteiten (zoals evenementen).

### Conclusie:

*Op basis van dit financieel vergelijk kunnen we concluderen dat:*

- *Voor alle voorzieningen de stichting/coöperatie de meest gunstige variant is door de relatief lage beheerkosten.*
- *Een commerciële partij (extra) inkomsten kan genereren ten opzichte van de andere varianten, zeker wanneer het gaat om een lokale commerciële partij.*
- *Gezien de forse huurprijs en investering is het af te raden om de uitbreiding van de commerciële ruimte te voldoen.*



## 4. Algehele conclusies en aanbevelingen

In algehele zin kunnen we concluderen dat variant III (lokale commerciële exploitant) de meest gunstige variant is. Zowel uit de beoordelingsmatrix als uit de beoordeling van de gebruikers blijkt, dat deze variant de meeste voordelen biedt. Vooral omdat de gebruikers tevreden zijn over de huidige lokale ondernemer.

Vanuit financieel oogpunt heeft het echter de voorkeur om het beheer een plek te geven bij een stichting/coöperatie. Echter, dit is in Waalre op dit moment niet realistisch, aangezien de gebruikers onvoldoende organisatiekracht hebben om dit te organiseren (onvoldoende vrijwilligers), de wil en mogelijkheid ontbreekt om dit op deze wijze te organiseren. Bovendien wanneer er een stichting in het leven wordt geroepen, dan zijn de beheerkosten gelijk aan de beheerkosten van de commerciële partijen.

Kijken we naar eventuele alternatieven dan is voor de Pracht het gemeentelijk beheer een eventuele optie. De Pracht leent zich namelijk voor een toegangscontrolesysteem en eventuele vending automaten. Maar dan dient in relatie tot het efficiënt inrichten van het beheer en de exploitatie ook voor 't Hazzo en Hoeveland voor deze variant te kiezen (één beheermodel voor alle sportaccommodaties verdient de voorkeur). Gezien de ontwikkelingen voor onder andere de te renoveren ontmoetingsruimte in 't Hazzo, maar ook de wens vanuit de gebruikers om ontmoeting in deze voorzieningen in de toekomst te koesteren, is het toepassen van een toegangscontrolesysteem en vending automaten geen serieuze optie. Het advies is, ook gelet op de inhoudelijke beoordelingen, om de huidige situatie voor de Pracht, 't Hazzo en Hoeveland te handhaven en daarmee een aanbestedingstraject ten behoeve van het lokale ondernemen vanaf 01-01-2020 voor deze voorzieningen in gang te zetten.

### *Exploitatiebijdragen*

Wanneer wordt gekozen om de huidige situatie te handhaven dan behoudt de gemeente de huidige exploitatielasten. Om deze exploitatiebijdragen in de toekomst (enigszins) te reduceren is het aan te bevelen om ruimere kaders te bieden om meer commerciële activiteiten te mogen ontplooiën (lees: meer inkomsten te genereren).



## BIJLAGE 1 : REKENMODELLEN

| De Pracht                                   |              |                        |                          |                           |
|---|--------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|
| type scenario                               | Gemeente (I) | Lok. comm. partij (II) | Land. comm. partij (III) | Stichting/coöperatie (IV) |
| <b>INKOMSTEN</b>                            |              |                        |                          |                           |
| <b>Huisvesting</b>                          |              |                        |                          |                           |
| Exploitatievergoeding gemeente              |              |                        |                          |                           |
| Klokurenvergoeding onderwijs                | € 17.417     | € 17.417               | € 17.417                 | € 17.417                  |
| <b>Huurinkomsten</b>                        |              |                        |                          |                           |
| Incidentele verhuur                         | € 1.000      | € 5.000                | € 3.000                  | € 1.000                   |
| Vaste verhuur gebruikers (niet commercieel) | € 18.552     | € 18.552               | € 18.552                 | € 18.552                  |
| Inkomsten automaten                         | € 1          | € 1                    | € 1                      | € 1                       |
| subtotaal                                   | € 37.000     | € 41.000               | € 39.000                 | € 37.000                  |
| <b>UITGAVEN</b>                             |              |                        |                          |                           |
| <b>Eigenaarlasten</b>                       |              |                        |                          |                           |
| Kapitaallasten                              |              |                        |                          |                           |
| Groot onderhoud                             | € 86.358     | € 86.358               | € 86.358                 | € 86.358                  |
| OZB-eigenaar                                | € 2.000      | € 2.000                | € 2.000                  | € 2.000                   |
| Administratie en verzekeringen              | € 4.758      | € 4.758                | € 4.758                  | € 4.758                   |
| <b>Gebruikerslasten</b>                     |              |                        |                          |                           |
| Schoonmaak                                  | € 51.815     | € 51.815               | € 51.815                 | € 51.815                  |
| Energie (gas, water en elektra)             | € 23.029     | € 23.029               | € 23.029                 | € 23.029                  |
| Klein onderhoud                             | € 8.636      | € 8.636                | € 8.636                  | € 2.500                   |
| Overig                                      | € 7.137      | € 7.137                | € 7.137                  | € 7.137                   |
| Toestellen                                  | nacalculatie | nacalculatie           | nacalculatie             | nacalculatie              |
| Beheer, exploitatie en administratie        | € 9.843      | € 36.400               | € 36.400                 | € 10.000                  |
| Toegangscontrolesysteem                     | € 1.815      |                        |                          |                           |
| Huur vending automaten                      | € 1.200      |                        |                          |                           |
| <b>Huurlasten</b>                           | € 6.000      | € 6.000                | € 6.000                  | € 6.000                   |
| Subtotaal                                   | € 202.600    | € 226.100              | € 226.100                | € 193.600                 |
| <b>Bruto resultaat</b>                      | € -165.600   | € -185.100             | € -187.100               | € -156.600                |

| † Hazzo  |               |                          |                               |                             |              |
|--|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| type scenario  | Gemeente (I)  | Lokale comm. partij (II) | Landelijke comm. partij (III) | Stichting / coöperatie (IV) |              |
| <b>INKOMSTEN</b>   |               |                          |                               |                             |              |
| <b>Huisvesting</b>                                       |               |                          |                               |                             |              |
| Exploatievergoeding gemeente                             | € -           | € -                      | € -                           | € -                         | € -          |
| Klokurenvergoeding                                       | € 17.416,67   | € 17.416,67              | € 17.416,67                   | € 17.417                    | € 17.417     |
| <b>Huurinkomsten</b>                                     |               |                          |                               |                             |              |
| Incidentele verhuur                                      | € 1.000       | € 5.000                  | € 3.000                       | € 1.000                     | € 1.000      |
| Vaste verhuur gebruikers (niet commercieel)              | € 49.050,00   | € 49.050,00              | € 49.050,00                   | € 49.050                    | € 49.050     |
| Vaste verhuur gebruikers (commercieel)                   | € 54.983,09   | € 54.983,09              | € 54.983,09                   | € 54.983                    | € 54.983     |
| Inkomsten automaten                                      | € 1,00        | € 1,00                   | € 1,00                        | € 1                         | € 1          |
| Inkomsten horeca   | PM            | PM                       | PM                            | PM                          | PM           |
| subtotaal  | € 122.500,00  | € 126.500,00             | € 124.500,00                  | € 122.500                   | € 122.500    |
| <b>UITGAVEN</b>  |               |                          |                               |                             |              |
| <b>Eigenaarslasten</b>                                   |               |                          |                               |                             |              |
| Kapitaallasten (huidig)                                  |               |                          |                               |                             |              |
| Kapitaallasten (aanpassing en ontmoetingsruimte)         | € 48.000,00   | € 48.000,00              | € 48.000,00                   | € 48.000,00                 | € 48.000,00  |
| Kapitaallasten (commerciële functie; uitbreiding 400 m²) | € 59.583,00   | € 59.583,00              | € 59.583,00                   | € 59.583,00                 | € 59.583,00  |
| Groot onderhoud  | € 105.270,00  | € 105.270,00             | € 105.270,00                  | € 105.270                   | € 105.270    |
| OZB-eigenaar   | € 2.000,00    | € 2.000,00               | € 2.000,00                    | € 2.000                     | € 2.000      |
| Administratie en verzekeringen                           | € 5.800,00    | € 5.800,00               | € 5.800,00                    | € 5.800                     | € 5.800      |
| <b>Gebruikerslasten</b>                                  |               |                          |                               |                             |              |
| Schoonmaak   | € 63.162,00   | € 63.162,00              | € 63.162,00                   | € 63.162                    | € 63.162     |
| Energie  | € 10.527,00   | € 10.527,00              | € 10.527,00                   | € 10.527                    | € 10.527     |
| Klein onderhoud  | € 10.527,00   | € 10.527,00              | € 10.527,00                   | € 10.527                    | € 10.527     |
| Overig   | € 5.800,00    | € 5.800,00               | € 5.800,00                    | € 5.800                     | € 5.800      |
| Toestellen   | nacalculatie  | nacalculatie             | nacalculatie                  | nacalculatie                | nacalculatie |
| Beheer, exploitatie en administratie                     | € 9.842,86    | € 36.400,00              | € 36.400,00                   | € 10.000                    | € 10.000     |
| Toegangscontrolesysteem                                  | € 1.815,00    |                          |                               |                             |              |
| Huur vending automaten                                   | € 1.200,00    |                          |                               |                             |              |
| <b>Huurlasten</b>  |               |                          |                               |                             |              |
| Subtotaal  | € 329.500,00  | € 353.100,00             | € 353.100,00                  | € 326.700                   | € 326.700    |
| <b>Bruto resultaat</b>                                   | € -207.000,00 | € -226.600,00            | € -228.600,00                 | € -204.200                  | € -204.200   |

| Hoeveland                                   |              |                          |                               |                             |              |
|---|--------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| type scenario                               | Gemeente (I) | Lokale comm. Partij (II) | Landelijke comm. Partij (III) | Stichting / coöperatie (IV) |              |
| <b>INKOMSTEN</b>                            |              |                          |                               |                             |              |
| <b>Huisvesting</b>                          |              |                          |                               |                             |              |
| exploatievergoeding gemeente aan exploitant |              |                          |                               |                             |              |
| Klokurenvergoeding                          | € 17.416,67  | € 17.416,67              | € 17.416,67                   | € 17.416,67                 | € 17.416,67  |
| <b>Huurinkomsten</b>                        |              |                          |                               |                             |              |
| Incidentele verhuur                         | € 1.000      | € 5.000                  | € 3.000                       | € 1.000                     | € 1.000      |
| Vaste verhuur gebruikers (niet commercieel) | € 12.100,00  | € 12.100,00              | € 12.100,00                   | € 12.100,00                 | € 12.100,00  |
| Vaste verhuur gebruikers (commercieel)      | € 27.000,00  | € 27.000,00              | € 27.000,00                   | € 27.000,00                 | € 27.000,00  |
| Inkomsten automaten                         | € 1,00       | € 1,00                   | € 1,00                        | € 1,00                      | € 1,00       |
| Inkomsten horeca                            | PM           | PM                       | PM                            | PM                          | PM           |
| subtotaal                                   | € 57.500,00  | € 61.500,00              | € 59.500,00                   | € 57.500,00                 | € 57.500,00  |
| <b>UITGAVEN</b>                             |              |                          |                               |                             |              |
| <b>Eigenaarslasten</b>                      |              |                          |                               |                             |              |
| Kapitaallasten                              |              |                          |                               |                             |              |
| Groot onderhoud                             | € 59.604,60  | € 59.604,60              | € 59.604,60                   | € 59.604,60                 | € 59.604,60  |
| OZB-eigenaar                                | € 1.000,00   | € 1.000,00               | € 1.000,00                    | € 1.000,00                  | € 1.000,00   |
| Administratie en verzekeringen              | € 3.284,00   | € 3.284,00               | € 3.284,00                    | € 3.284,00                  | € 3.284,00   |
| <b>gebruikerslasten</b>                     |              |                          |                               |                             |              |
| Schoonmaak                                  | € 35.762,76  | € 35.762,76              | € 35.762,76                   | € 35.762,76                 | € 35.762,76  |
| Energie                                     | € 15.894,56  | € 15.894,56              | € 15.894,56                   | € 15.894,56                 | € 15.894,56  |
| Klein onderhoud                             | € 5.960,46   | € 5.960,46               | € 5.960,46                    | € 5.960,46                  | € 5.960,46   |
| Overig                                      | € 3.284,00   | € 3.284,00               | € 3.284,00                    | € 3.284,00                  | € 3.284,00   |
| Toestellen                                  | nacalculatie | nacalculatie             | nacalculatie                  | nacalculatie                | nacalculatie |
| Beheer, exploitatie en administratie        | € 10.000,00  | € 20.000,00              | € 20.000,00                   | € 10.000,00                 | € 10.000,00  |
| Toegangscontrolesysteem                     | € 1.815,00   |                          |                               |                             |              |
| Huur vending automaten                      | € 1.200,00   |                          |                               |                             |              |
| <b>Huurlasten</b>                           |              |                          |                               |                             |              |
| subtotaal                                   | € 147.800,00 | € 154.800,00             | € 154.800,00                  | € 141.300,00                | € 141.300,00 |
| <b>bruto resultaat</b>                      | € -90.300,00 | € -93.300,00             | € -95.300,00                  | € -83.800,00                | € -83.800,00 |

## BIJLAGE 2: UITBREIDING 'T HAZZO

| Inzicht aanpassing 't Hazzo                             |             |                                     |
|---|-------------|-------------------------------------|
| omschrijving  | getal       | toelichting                         |
| omvang uitbreiding (in m <sup>2</sup> BVO)              | 400         | bron: opgave gemeente               |
| investeringbedrag per m <sup>2</sup> (stichtingskosten) | € 2.500     | kengetal ICSadviseurs               |
| investering commerciële partij                          | € 1.000.000 | bron: opgave gemeente               |
| extra kapitaallast commerciële partij (jaar 1)          | € 59.583    | op basis van kostprijsdekkende huur |
| Demarcatie investeringen                                |             |                                     |
| - bouwkundig  | € 650.000   | 65% van totaalinvestering           |
| - installatietechnisch                                  | € 350.000   | 35% van totaalinvestering           |
| Huurprijs uitbreiding                                   |             |                                     |
| - kale huurprijs  | € 111,46    |                                     |
| - servicelasten   | € 26,00     |                                     |
| - beheer  | € -         | geen beheerkosten doorgerekend      |
| totaal huurprijs  | € 137,46    |                                     |
| jaarhuur (eerste jaar)                                  | € 54.983    |                                     |
| Gehanteerde rekenrente                                  | 2%          |                                     |

## BIJLAGE 3: BEZETTINGSSCHEMA'S

| Bezetting De Pracht   |           |             |              |              |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|
| wie                   | dag       | tijdvak     | uur per week | uur per jaar |
| volleybal             | maandag   | 19.30-22.30 | 3            | 120          |
|                       | donderdag | 18.00-20.00 | 2            | 80           |
| karate                | dinsdag   | 16.30-17.30 | 1            | 40           |
| hockey                | dinsdag   | 19.00-20.00 | 1            | 40           |
| Dynamo jeugdwerkgroep | woensdag  | 20.00-22.00 | 2            | 80           |
| badminton             | zaterdag  | 10.00-11.30 | 1,5          | 60           |
|                       | zondag    | 10.30-12.00 | 1,5          | 60           |
|                       |           |             |              | 480          |
| onderwijs             |           |             | 35           | 1.400        |
| <b>totaal</b>         |           |             |              | <b>1.880</b> |

| Bezetting 't Hazzo |           |             |              |              |
|--------------------|-----------|-------------|--------------|--------------|
| wie                | dag       | tijdvak     | uur per week | uur per jaar |
| badminton          | maandag   | 8.30-9.30   | 1            | 40           |
|                    | maandag   | 19.00-21.30 | 2,5          | 100          |
|                    | dinsdag   | 18.00-19.00 | 1            | 40           |
|                    | vrijdag   | 19.00-21.00 | 2            | 80           |
| volleybal          | dinsdag   | 19.00-21.00 | 2            | 80           |
|                    | woensdag  | 21.00-22.30 | 1,5          | 60           |
|                    | donderdag | 19.30-21.00 | 1,5          | 60           |
| senioren gym       | woensdag  | 9.00-10.30  | 1,5          | 60           |
| handbal            | woensdag  | 18.30-21.00 | 2,5          | 100          |
|                    | zaterdag  | 10.00-11.30 | 1,5          | 60           |
| hockey             | donderdag | 21.00-22.30 | 1,5          | 60           |
|                    | zaterdag  | 12.00-15.00 | 3            | 120          |
|                    | zondag    | 10.00-13.00 | 3            | 120          |
| seniorenbond       |           |             | 12           | 480          |
|                    |           |             |              | 1.460        |
| onderwijs          |           |             | 35           | 1.400        |
| <b>totaal</b>      |           |             |              | <b>2.860</b> |

| <b>Bezetting Hoeland</b> |            |                |                     |                     |
|--------------------------|------------|----------------|---------------------|---------------------|
| <b>wie</b>               | <b>dag</b> | <b>tijdvak</b> | <b>uur per week</b> | <b>uur per jaar</b> |
| handbal                  | maandag    | 18.00-21.00    | 3                   | 120                 |
|                          | donderdag  | 18.30-21.00    | 2,5                 | 100                 |
| boksen                   | dinsdag    | 19.00-20.00    | 1                   | 40                  |
| volleybal                | dinsdag    | 20.00-21.00    | 1                   | 40                  |
| recreatiesport           | woensdag   | 20.00-21.00    | 1                   | 40                  |
| judo                     | donderdag  | 15.30-18.00    | 2,5                 | 100                 |
|                          |            |                |                     | 440                 |
|                          |            |                |                     |                     |
| onderwijs                |            |                | 35                  | 1.400               |
| <b>totaal</b>            |            |                |                     | <b>1.840</b>        |



# De hoogste kwaliteitseisen aan onze dienstverlening. Een goed gebouw begint met het beste idee.

## Colofon

**Datum:** 5 juni 2019  
**Auteur(s):** Onno Damen en Michel de Boer

info@icsadviseurs.nl  
088 - 235 04 27