Berenschot



Onderzoek naar sturing op verbonden en afhankelijke partijen in Bergen op Zoom

9 oktober 2025 – Laurens Vellekoop, Harmen Binnema, Folke van der Veen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 ... 3

Inleiding ... 3

1.1 Aanleiding en achtergrond ... 3
1.2 Onderzoeksvragen ... 4
1.3 Werkzaamheden ... 5
1.4 Leeswijzer ... 6

Hoofdstuk 2 ... 7

Conclusies ... 7

2.1 Verdieping: het Facilitair Bedrijf ... 7
2.2 Verbreding: sturing op afhankelijke en verbonden partijen ... 8

Hoofdstuk 3 ... 10

Verdieping: het Facilitair Bedrijf ... 10

3.1 2017 – subsidierelatie Stichting het Facilitair Bedrijf tegen het licht gehouden ... 10
3.2 Gesprekken tussen gemeente en Facilitair Bedrijf naar aanleiding van besluitvorming ... 14
3.3 Besluitvorming subsidierelatie gemeente-FB ... 17
3.4 Het faillissement ... 19

Hoofdstuk 4 ... 21

Verbreding: sturing op verbonden en afhankelijke partijen ... 21

4.1 Sport, parkeren en cultuur ... 21
4.2 Sportbedrijf ... 22
4.3 Parkeerbeheer ... 25
4.4 Stichting Podiumkunsten ... 29

Hoofdstuk 5 ... 34

Analyse en conclusie ... 34

5.1 Verdieping: Faillissement Facilitair Bedrijf ... 34
5.2 Verbreding: sturing op verbonden en afhankelijke partijen ... 38

Hoofdstuk 6 ... 43

Aanbevelingen ... 43

Bijlage 1. Analysekader verbreding ... 45
Bijlage 2. Overzicht documentatie ... 46
Documentatie verdieping ... 46
Documentatie verbreding ... 47

HOOFDSTUK 1

Inleiding

In dit hoofdstuk staan we stil bij de aanleiding en achtergrond van het onderzoek. We beschrijven de onderzoeksvraag en lichten toe hoe wij het onderzoek hebben uitgevoerd.

1.1 Aanleiding en achtergrond

De Stichting Facilitair Bedrijf (hierna: het Facilitair Bedrijf) voorzag bijna twintig jaar cultureel Bergen op Zoom van onderdak en ondersteunde verenigingen en evenementen, van tribune tot oefen- en opslagruimte. Maar eind december 2019 kwam daaraan een einde en werd symbolisch de deur van Blokstallen III dichtgedraaid. Uiteindelijk ging het Facilitair Bedrijf in januari 2020 failliet.

In 2019 stelde de gemeenteraad het Facilitair Bedrijf een extra bedrag van € 89.000 beschikbaar voor de verhuizing naar het nieuwe gebouw Eventum. Daarbij benoemden een aantal fracties wel dat de gemeente meer grip op het Facilitair Bedrijf zou moeten hebben dan in een subsidierelatie met een onafhankelijke stichting mogelijk was. Na het faillissement kwam dan ook de vraag naar boven of dit in een andere constructie wellicht voorkomen had kunnen worden.

Eind 2020 had de curator het faillissement vrijwel geheel afgewikkeld. In de gemeenteraad nam een aantal partijen het initiatief om een onderzoek te doen naar hoe het mis kon gaan met het Facilitair Bedrijf. Deze partijen wilden ook de voormalige wethouders ondervragen die destijds verantwoordelijk waren. Dit onderzoek kwam er niet, maar in november 2021 besloot het college van B en W wel tot het instellen van een onderzoek naar het faillissement van de Stichting Facilitair Bedrijf (FB). Het doel was “om onderzoek te doen naar de faillissementskwestie en te leren van het doorlopen proces”. De start van het onderzoek had vertraging vanwege de verkiezingen en de daaropvolgende collegevorming. Organisatieadviesbureau PROOF Adviseurs voerde het onderzoek uit en leverde de eindrapportage in oktober 2023 op.

Daarna duurde het enige maanden voor de gemeenteraad tot behandeling van het rapport overging. In april, mei en juni 2024 werd het rapport in meerdere commissievergaderingen besproken. Op 4 juli 2024 werd een motie aangenomen met als titel ‘Onderzoek Facilitair Bedrijf: extern onderzoek, RMO024-0025’. De gemeenteraad besloot tot deze motie omdat men in het onderzoek niet vond wat men had verwacht. In de motie verzoekt de raad het college “… een hernieuwd extern onderzoek uit te voeren waarbij een extern bureau zich laat bijstaan door een delegatie uit de gemeenteraad bestaande uit maximaal één raads- of burgerlid per fractie waarbij vooraf een onderzoeksopdracht, de bijbehorende vragen en de onderzoeksmethodiek worden geformuleerd, die door de gemeenteraad worden vastgesteld. Uitgangspunt hierbij is om meer inzage te krijgen in de verschillende rollen van de betrokken actoren waarbij het resultaat van het onderzoek mede gericht is op verbetering van de efficiency en effectiviteit van de interne en externe samenwerkingsverbanden.”

1.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoek heeft als doel om inzicht te geven in 1) de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en 2) de wijze waarop momenteel de sturing op afhankelijke en verbonden partijen is vormgegeven, zodat 3) de gemeente Bergen op Zoom in de toekomst beter in staat is haar sturing op afhankelijke en verbonden partijen vorm te geven en uit te voeren. Daartoe is **verdiepend** onderzoek uitgevoerd naar de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en **verbredend** onderzoek naar de wijze waarop de sturing op drie afhankelijke en verbonden partijen momenteel is vormgegeven en wordt uitgevoerd.

Beide onderzoekssporen versterken elkaar. Inzichten over het Facilitair Bedrijf kunnen helpen bij de analyse van de andere afhankelijke en verbonden partijen. Tegelijkertijd helpt de vergelijking met andere samenwerkingen om te onderscheiden wat specifiek is voor het Facilitair Bedrijf, en waar algemene patronen zichtbaar zijn over de wijze waarop sturing is ingericht en wordt uitgevoerd. Dat zorgt ervoor dat het trekken van lessen voor de toekomst op een brede basis rust.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat kan de gemeente Bergen op Zoom leren van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en de wijze waarop sturing op afhankelijke en verbonden partijen momenteel is vormgegeven voor de toekomstige sturing op afhankelijke en verbonden partijen?

Daar horen de volgende deelvragen bij:

- Wat zijn de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf?
- Hoe is de sturing door de gemeente Bergen op Zoom op het Parkeerbedrijf, Stichting Podiumkunsten en het Sportbedrijf vormgegeven en hoe wordt hier in de praktijk invulling aan gegeven?
- Wat kan er geleerd worden van het faillissement van Facilitair Bedrijf en de huidige sturing op afhankelijke en verbonden partijen?

1.2.1 Verdieping

Het verdiepend onderzoek richt zich op het achterhalen van de oorzaken van het faillissement van Facilitair Bedrijf. De onderzoeksvraag die daarbij hoort luidt als volgt:

Wat zijn de oorzaken van het faillissement van Facilitair Bedrijf?

Deelvragen die daarbij horen, zijn:

- Hoe was de sturingsrelatie (juridisch, sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente Bergen op Zoom en Facilitair Bedrijf ambtelijk en bestuurlijk vormgegeven?
- Hoe functioneerde deze sturingsrelatie (sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente en Facilitair Bedrijf op ambtelijk en bestuurlijk niveau?
- Wat waren de onderlinge verhoudingen en/of hoe was de onderlinge dynamiek tussen de gemeente Bergen op Zoom en het Facilitair Bedrijf?

Nadere afbakening

Het onderzoek kent een aantal begrenzingen. Deze zitten in de onderzoeksperiode en de kring van personen die in het kader van het onderzoek worden betrokken. De onderzoeksperiode beslaat de periode vanaf 2017 tot en met het faillissement begin 2020. De afwikkeling van het faillissement en de rol van de curator vallen buiten de scope van het onderzoek. De kring van betrokken personen is opgenomen in paragraaf 1.3.

1.2.2 Verbreding

Het verbredend onderzoek richt zich op de wijze waarop de sturing op drie andere afhankelijke en verbonden partijen momenteel is vormgegeven en wordt uitgevoerd. Bij de selectie van deze drie andere partijen is rekening gehouden met de (uiteenlopende) vormgeving en financiering van die partijen. De onderzoeksvraag die daarbij hoort, luidt als volgt:

Hoe is de sturing door de gemeente Bergen op Zoom op het Parkeerbedrijf, de Stichting Podiumkunsten en het Sportbedrijf vormgegeven en hoe wordt hier in de praktijk invulling aan gegeven?

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag maken we gebruik van een analysekader. Dit analysekader is te vinden in bijlage 1.

1.2.3 Advies

Beide onderzoekssporen dragen bij aan een advies over hoe de toekomstige sturing op afhankelijke en verbonden partijen vorm te geven. De onderzoeksvraag die daarbij hoort, luidt als volgt:

Wat kan er geleerd worden van het faillissement van Facilitair Bedrijf en de huidige sturing op afhankelijke en verbonden partijen?

1.3 Werkzaamheden

In het kader van ons onderzoek hebben we de volgende werkzaamheden uitgevoerd.

Aanscherping onderzoeksvraag

In overleg met de klankbordgroep zijn de onderzoeksvragen en de onderzoeksaanpak verder uitgewerkt. Deze onderzoeksvragen en de onderzoeksaanpak zijn vervolgens ter besluitvorming voorgelegd aan de gemeenteraad van Bergen op Zoom. De gemeenteraad heeft deze vervolgens (gewijzigd) vastgesteld op 28 mei 2025.

Documentstudie

In het kader van de verbreding en de verdieping is een groot aantal documenten bestudeerd. Deze documenten hadden zowel betrekking op de oorzaken van het faillissement van Facilitair Bedrijf als op de sturingsrelatie tussen de gemeente en het Parkeerbedrijf, Stichting Podiumkunsten en het Sportbedrijf. Een overzicht van deze documentatie is terug te vinden in bijlage 2.

Interviews

In het kader van de **verdieping** hebben we interviews afgenomen bij de volgende personen:

- de voormalig directeur van Facilitair Bedrijf
- de voormalig voorzitter van het bestuur van Facilitair Bedrijf in de periode 2014-2019
- de voormalig portefeuillehouder van onder andere Facilitair Bedrijf in de periode 2011-2018
- de voormalig portefeuillehouder van onder andere Facilitair Bedrijf in de periode 2018-2019
- de voormalig portefeuillehouder van onder andere Facilitair Bedrijf in 2020
- een ambtenaar met betrokkenheid bij het dossier Facilitair Bedrijf gedurende de onderzoeksperiode.

De volgende personen hebben aangegeven niet geïnterviewd te willen worden en/of hebben niet gereageerd op een interviewverzoek (jaartallen zijn vermeld voor zover bekend):

- de voormalig portefeuillehouder van het Facilitair Bedrijf in 2019
- de voormalig voorzitter van het bestuur van Stichting Facilitair Bedrijf in 2019
- de voormalig penningmeester van het bestuur van Stichting Facilitair Bedrijf.

In het kader van de **verbreding** hebben we interviews afgenomen bij de volgende personen:

- de gemeentelijk ambtelijk accounthouder van het Sportbedrijf
- de gemeentelijk ambtelijk accounthouder van Parkeerbeheer
- de gemeentelijk ambtelijk accounthouder van Stichting Podiumkunsten
- de regiomanager Sportfondsen Nederland, tevens functioneel directeur van het Sportbedrijf
- de operationeel directeur van het Sportbedrijf
- de directeur (ad interim) van Parkeerbeheer
- de directeur/bestuurder van Stichting Podiumkunsten
- de portefeuillehouder van onder andere Financiën en aandeelhouder van het Sportbedrijf en Parkeerbeheer van 2022 tot heden
- de portefeuillehouder van onder andere cultuur, sport en vastgoed van 2025 tot heden
- de portefeuillehouder van onder andere mobiliteit en parkeren van 2022 tot heden

Opstellen rapportage

Naar aanleiding van bestudering van documentatie en interviews hebben we een conceptrapport opgesteld. Dit rapport is besproken met de klankbordgroep en de stuurgroep. Vervolgens is het rapport definitief gemaakt.

Rol projectgroep, klankbordgroep en stuurgroep

Het onderzoek is begeleid door een klankbordgroep. De klankbordgroep bestond uit raadsleden. Deze is gedurende het onderzoek van samenstelling gewijzigd. Gedurende het onderzoek is de klankbordgroep vier keer bij elkaar gekomen, onder andere ter aanscherping van de onderzoeksaanpak en ter bespreking van de conceptrapportage. Daarnaast was er een stuurgroep, bestaande uit de burgemeester als portefeuillehouder voor het dossier Facilitair Bedrijf en haar ambtelijke ondersteuning. De stuurgroep is twee keer bij elkaar gekomen om de voortgang en de conceptrapportage te bespreken. Gedurende het onderzoek is tot slot frequent contact onderhouden tussen de onderzoekers en ambtelijke contactpersonen uit de gemeentelijke projectgroep.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 bevat onze conclusies.
- Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de belangrijkste gebeurtenissen die een rol hebben gespeeld bij het faillissement van het Facilitair Bedrijf.
- Hoofdstuk 4 bevat een beschrijving van de wijze waarop sturing is gegeven aan twee verbonden partijen en één afhankelijke partij.
- Hoofdstuk 5 bevat de analyse van de bevindingen uit hoofdstuk 3 en 4.
- Hoofdstuk 6 bevat onze aanbevelingen over wat er geleerd kan worden over de huidige sturing aan verbonden en afhankelijke partijen.

HOOFDSTUK 2

Conclusies

We starten met de beantwoording van de onderzoeksvragen. We maken onderscheid tussen (1) de verdieping naar het Facilitair Bedrijf en (2) de verbreding naar drie verbonden en afhankelijke partijen.

2.1 Verdieping: het Facilitair Bedrijf

De onderzoeksvraag die we in het kader van de verdieping beantwoorden, luidt: 'Wat zijn de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf?' Wij komen tot de conclusie dat het faillissement van het Facilitair Bedrijf in Bergen op Zoom het resultaat is van meerdere factoren. De gemeente zette in op verzakelijking van de relatie met het FB; het FB had een kwetsbare financiële positie; een sluimerend governancevraagstuk kwam regelmatig naar boven; en de bereidheid om er gezamenlijk uit te komen nam steeds verder af. Waar jarenlang sprake was van verwevenheid en informeel samenwerken, kwam de nadruk steeds meer te liggen op strakke kaders en eigen verantwoordelijkheid. Onderstaand geven we een korte toelichting op deze vier aspecten. In hoofdstuk 5 staan we daar meer uitgebreid bij stil.

Verzakelijking van de subsidierelatie

Waar voorheen zonder aanvraag of begroting vaste subsidies werden verstrekt, werd vanaf 2017 gewerkt met formele procedures, prestatieafspraken en verantwoording. Een belangrijk element was het aangekondigde wegvallen van de tijdelijke subsidie van € 65.000 per 2020. De gemeente hanteerde daarnaast het uitgangspunt dat het Facilitair Bedrijf zelf tekorten en investeringsachterstanden moest opvangen. Deze trendbreuk ten opzichte van het verleden, waarbij de insteek doorgaans was om er gezamenlijk uit te komen, was een wezenlijke factor in het faillissement.

Kwetsbare financiële situatie

Het Facilitair Bedrijf bleek niet in staat het gemis van de € 65.000 op te vangen en had bovendien een investeringsachterstand van € 185.000. Er was onvoldoende gereserveerd voor vervangingen en verbeteringen, mede door eerdere verhuizingen en oplopende kosten. Ontwikkelscenario's van eind 2018 hielden geen rekening met het wegvallen van de subsidie en bleven uitgaan van aanvullende financiering vanuit de gemeente. Dit terwijl het beleid juist steeds meer op zelfredzaamheid was gericht.

Het sluimerende governancevraagstuk

De directeur van het Facilitair Bedrijf vervulde tegelijkertijd een rol als raadslid bij de gemeente, wat door de gemeente niet wenselijk werd geacht. Wij constateren dat de dubbelrol van de directeur een rol heeft gespeeld bij de besluitvorming omtrent het stopzetten en afbouwen van de toenmalige subsidierelatie. Tegelijkertijd constateren wij op basis van stukken en gesprekken dat het geen grote rol was, maar eerder een bijkomend argument vormde. De financiële situatie en in het verlengde daarvan de ontevredenheid over het Facilitair Bedrijf waren leidend bij dit besluit.

Onvoldoende bereidheid

Waar voorheen werd gewerkt op basis van gezamenlijkheid en vertrouwen, verslechterden de verhoudingen gedurende de periode 2017-2020. Wantrouwen nam toe, het belang van het Facilitair Bedrijf voor de gemeente daalde, en verschillende gebruikers waren ontevreden over de prestaties. Daarnaast was de financiële ruimte binnen de gemeente beperkt en ontbrak politieke bereidheid om extra middelen beschikbaar te stellen. Deze factoren bemoeilijkten constructieve samenwerking en maakten gezamenlijke reddingspogingen onwaarschijnlijk.

2.2 Verbreding: sturing op afhankelijke en verbonden partijen

In het kader van de verbreding beantwoorden we de vraag hoe de gemeente Bergen op Zoom de sturing op Parkeerbeheer, de Stichting Podiumkunsten en het Sportbedrijf heeft vormgegeven en hoe hier in de praktijk invulling aan wordt gegeven. We concluderen dat de sturing op verbonden en afhankelijke partijen gebeurt vanuit het model van de 'regiegemeente'. De uitvoering staat op afstand, de gemeente stelt kaders en houdt toezicht. Dat zorgt voor een duidelijke rolverdeling tussen gemeente en afhankelijke of verbonden partij en voor sturing op de bijdrage die een partij levert aan het maatschappelijk belang. Maar daarvoor is wel nodig dat beleidsdoelen worden geactualiseerd, dat er een goede mix is tussen formele en informele overlegstructuren en dat naar meer dan alleen financiële prestaties wordt gekeken.

Sturen gaat op hoofdlijnen via de formele, bestuurlijke route

De gemeente Bergen op Zoom stuurt op hoofdlijnen via beleidsdoelen en financiële kaders, terwijl de dagelijkse uitvoering bij zelfstandige organisaties ligt. Het Sportbedrijf en Parkeerbeheer functioneren als gemeentelijke bv's met de gemeente als enig aandeelhouder. De Stichting Podiumkunsten werkt als gesubsidieerde stichting. Formele sturing gebeurt via aandeelhoudersvergaderingen, exploitatie- en dienstverleningsovereenkomsten of subsidiecontracten met prestatieafspraken. Sportbedrijf kent intensievere sturing door publieke zichtbaarheid en omvang van taken, inclusief formeel overleg en ambtelijke/bestuurlijke informele lijnen. Parkeerbeheer wordt vooral via het aandeelhouderschap aangestuurd, maar neemt zelfstandig veel operationele en strategische beslissingen. Bij de Stichting Podiumkunsten ligt sturing vooral bij jaarlijkse subsidietoekenning en prestatieafspraken, met veel autonomie tussentijds.

Informele contacten als kans en risico

Bij de drie partijen spelen informele contacten een belangrijke rol, met name met de ambtelijke accounthouders. Dat zorgt voor korte lijntjes en een snelle aanpak bij praktische problemen. De informele contacten spelen daarnaast een belangrijke rol in de beïnvloeding en sturing vanuit de gemeente. Zowel de gemeente als de verbonden en afhankelijke partijen zijn kwetsbaar bij het wegvallen van die informele relaties, waardoor kennis en continuïteit kunnen afnemen. Ook valt op dat bij zowel de gemeente als de verbonden partijen lange tijd dezelfde mensen betrokken zijn, wat een risico kan zijn in het elkaar scherp aanspreken op rollen en verantwoordelijkheden.

Beleidsdoelen niet altijd expliciet en niet altijd actueel

Het Sportbedrijf en de Stichting Podiumkunsten vervullen directe publieke taken en dragen bij aan respectievelijk sportbeleid en cultuurbeleid. Parkeerbeheer levert vooral een indirect maatschappelijk belang door het reguleren van parkeren en het verbeteren van de openbare ruimte. Beleidsdoelen per partij zijn vaak niet concreet en soms verouderd, wat gerichte sturing bemoeilijkt. Actuele en waar mogelijk meetbare doelstellingen zijn noodzakelijk om effectiever te sturen.

Risico’s en spanningsvelden

Voor het Sportbedrijf vormen stijgende kosten en onderhoudsachterstanden een risico voor exploitatie en toegankelijkheid. Bij Parkeerbeheer kan hoge zelfstandigheid leiden tot verminderde grip en ontbrekende langetermijnvisie, zeker bij een verder regionale oriëntatie. Stichting Podiumkunsten loopt risico door de jaarlijkse subsidieafhankelijkheid en mogelijke noodzaak tot commerciële programmering, wat maatschappelijke doelen kan ondermijnen.

HOOFDSTUK 3

Verdieping: het Facilitair Bedrijf

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de belangrijkste gebeurtenissen die een rol hebben gespeeld bij het faillissement van het Facilitair Bedrijf. We volgen daarbij zo veel mogelijk de chronologie, waarbij we de verdieping zoeken in tekstblokken en tabellen.

3.1 2017 – subsidierelatie Stichting het Facilitair Bedrijf tegen het licht gehouden

Binnen de gemeente Bergen op Zoom bestaat op dat moment al langer de behoefte om de subsidierelatie tussen de gemeente en Facilitair Bedrijf (FB) tegen het licht te houden. De noodzaak daartoe wordt versterkt door een mail die bij de gemeente Bergen op Zoom binnenkomt waarin wordt gesproken over de wijze waarop de stichting jaarlijks haar subsidie verantwoordt, de inrichting van deze verantwoording en het gemak waarmee tijdelijke subsidies worden gecontinueerd. Hierop volgt een ambtelijke doorlichting van FB die resulteert in een memo (d.d. **28 september 2017**), waarmee het college wordt geïnformeerd over de resultaten van de doorlichting van Stichting Facilitair Bedrijf en waarin voorgenomen maatregelen tot verzakelijking en aanscherping van de subsidierelatie met deze stichting zijn opgenomen. In het memo worden de volgende constateringen gedaan:

- Subsidiëring en verantwoording nog gebaseerd op besluitvorming oprichting 2001.

De Stichting mag nog steeds jaarlijks de subsidie verantwoorden op basis van een samenstellingsverklaring d.w.z. een externe registeraccountant (tot 2013) en vanaf 2014 een belastingadviseur stelt op basis van gegevens die de stichting zelf aanlevert, een jaarrekening op. Door de samensteller wordt dan steevast de opmerking geplaatst dat men geen zekerheid kan geven over de getrouwheid van de jaarrekening. Gezien de omvang van de subsidie en de complexiteit van de bedrijfsvoering van de Stichting zou het voor de hand liggend zijn dat men de subsidie met een accountantsrapport zou verantwoorden.

- Tijdelijke subsidie € 65.000 in plaats van de bedoelde 3 keer doorlopend verstrekt.[1]

De eenmalige subsidie van € 65.000,– die de Stichting vanaf 2013 drie jaar lang als compensatie voor de inkomstenderving door het wegvallen van de jaarlijkse bijdrage van het ROC in een aantal vaste kosten, [heeft de Stichting] in 2017 al voor de 5e keer toegekend gekregen. Bij de totstandkoming van deze subsidie is toen afgesproken dat de Stichting de weggevallen inkomsten zelf zou gaan verdienen nadat de nieuwe huisvestingssituatie gerealiseerd zou zijn. De Stichting zou met voorstellen over de wijze waarop men dit wil doen naar de gemeente komen. Dit is tot op

[11] Zie eerstvolgende **blauwe** kaderblok voor een toelichting.

dit moment nog niet het geval geweest. Ter verdediging daarvan kan gelden dat de volledige nieuwe huisvesting van de Stichting nog niet gerealiseerd is.

- Functie productiehuis voor FB niet meer aan de orde, nooit invulling aan gegeven.

De Stichting [heeft] vanaf het vaststellen van het evenementenbeleid in 2010 het idee en/of de wens geuit dat men vorm en inhoud zou geven aan de functie van het productiehuis evenementen. Hierover is in het begin nog wel gesproken maar de laatste jaren eigenlijk niet meer.

- Gevolgen cultuurvisie voor FB onduidelijk.

In de brieven aan de Stichting [werd] steeds verwezen naar de vaststelling van de cultuurvisie en de eventuele gevolgen daarvan voor de Stichting FB maar [daarover is] tot op heden nog geen besluit genomen.

- Dubbelfunctie directeur niet wenselijk.

Op basis van o.a. de Code Cultural Governance is de combinatie van fractievoorzitter VVD in de gemeenteraad en directeur van een van de belangrijke en door de gemeente gesubsidieerde culturele organisaties van Bergen op Zoom niet wenselijk.

In het memo worden voorstellen gedaan over hoe als gemeente met deze situatie om te gaan. Op verzoek van het college wordt een p-voorstel opgesteld met daarin de formulering van expliciete besluiten. Hierover wordt vervolgens op **14 november 2017** door het college een besluit genomen. Het college besluit voor zover van belang:

- De Stichting Facilitair Bedrijf met ingang van 2018 tot de basisinfrastructuur cultuur van Bergen op Zoom te rekenen en op basis daarvan – en op basis van nog te ontvangen begroting en jaarplan 2018 – de subsidie 2018 toe te kennen met inachtneming van de ASV en de specifieke beleidsregels cultuur.[2]
- Als kerntaken van de Stichting Facilitair Bedrijf voorlopig aan te merken de technische en fysieke facilitering van de culturele activiteiten en evenementen in Bergen op Zoom en Brabantse Wal-gemeenten in afwachting van de nadere uitwerking van de opdracht vrijetijdseconomie.
- In overleg te gaan met de Stichting Facilitair Bedrijf om te komen tot toepassing van de governancecode Cultuur.[3]

[2] Zie het eerstvolgende **gouden** kaderblok voor een toelichting.
[3] Zie de eerstvolgende tabel voor een toelichting.

Algemene subsidieverordening / Subsidieregeling cultuur

Vanaf 1 juli 2015 is de Algemene subsidieverordening Bergen op Zoom 2015 van kracht. In 2017 kwam hier de subsidieregeling Cultuur Bergen op Zoom 2017 bij. In deze regeling zijn bepalingen opgenomen over het aanvraag- en verantwoordingsproces van subsidies. Ten aanzien van het aanvragen en verantwoorden van subsidies (boven de € 50.000) is onder andere opgenomen dat:

1. De aanvraag voor een subsidie schriftelijk of digitaal wordt ingediend bij het college, indien aanwezig met behulp van een door of namens het college vastgesteld aanvraagformulier.
2. Uiterlijk 1 juni van het volgende jaar de subsidieontvanger verantwoording dient af te leggen.
3. Deze verantwoording onder andere bestaat uit een controleverklaring van een accountant.
4. Een aanvraag voor een jaarlijkse subsidie Culturele Infrastructuur vóór 1 oktober in het jaar voorafgaand aan het subsidietijdvak digitaal bij het college dient te worden ingediend.

Met het collegebesluit van 14 november 2017 hoort het Facilitair Bedrijf tot de culturele infrastructuur van Bergen op Zoom.

Subsidie inkomstenderving (€ 65.000)

Wij hebben begrepen dat het Facilitair Bedrijf vanaf circa 2005 ruimtes verhuurde aan het toenmalige ROC West-Brabant. De inkomsten daarvan bedroegen 65.000 euro per jaar. In 2012 moest het Facilitair Bedrijf vertrekken uit het toenmalige pand, omdat de brandweer zich daar vestigde. Daarmee verloor het ook de inkomsten van de verhuur van ruimte aan het ROC. Vanaf 2013 ontving het Facilitair Bedrijf een subsidie van de gemeente om het wegvallen van deze 65.000 euro op te vangen. In verslagen van overleggen, gesprekken en besluiten wordt aan deze subsidie gerefereerd als een “subsidie inkomstenderving”.

Over de aard van deze subsidie ontstaat later discussie tussen het Facilitair Bedrijf en de gemeente Bergen op Zoom. Volgens de gemeente zou de subsidie drie jaar verstrekt worden, waarna het FB de weggevallen inkomsten zelf zou gaan verdienen nadat de nieuwe huisvestingssituatie (Blokstallen 3 en Eventum) gerealiseerd zou zijn. Volgens het FB was die inspanningsverplichting er wel maar waren de mogelijkheden voor het zelf verdienen van die 65.000 euro in de nieuwe huisvestingssituatie onvoldoende.

In 2019 besluit de gemeente de subsidie inkomstenderving met ingang van 2020 stop te zetten.

Governancecode Cultuur

Gedurende de onderzoeksperiode wordt op verschillende momenten tussen gemeente en Facilitair Bedrijf gesproken over de governancecode Cultuur. Om deze gesprekken in perspectief te kunnen plaatsen, beginnen wij bij een gesprek tussen de gemeente en FB op **4 februari 2016**. Daarin gaat het over de dubbelfunctie van de directeur van FB die tevens raadslid is. Tijdens dit overleg wordt onder andere afgesproken dat:

- De functie van de directeur uitsluitend op uitvoering gericht is.
- Het bestuur verantwoordelijk is voor het beleid (en de beleidsontwikkeling), het ondertekenen van contracten, en gesprekken met het gemeentebestuur.

Governancecode Cultuur

- Indien zich ook maar de schijn van vermeende belangen voordoet of zou kunnen voordoen, dat aan het bestuur wordt gemeld.

Nadat ambtelijk is geconstateerd dat de dubbelfunctie van de directeur van het FB 'niet wenselijk' is, besluit het college op **14 november 2017** om in overleg te gaan met de Stichting FB om te komen tot toepassing van de governancecode Cultuur. In een brief van **16 november 2017** aan het FB zegt de gemeente hierover: "Wij geven uw stichting in overweging de governancecode Cultuur (GCC) toe te passen. Gezien de hoogte van de gemeentelijke subsidie en uw bijzondere plaats in het culturele landschap van Bergen op Zoom achten wij het van belang dat de professionaliteit en de transparantie van uw stichting in belangrijke mate toeneemt. Toepassing van de principes van de GCC kan uw bestuur daarbij helpen."

Op **20 december 2017** vindt een gesprek plaats tussen de gemeente en het FB over de dubbelfunctie van de directeur. Vanuit de gemeente wordt aangegeven dat de directeur niet meer aanwezig kan zijn bij bestuurlijke overleggen tussen het FB en de gemeente vanwege het feit dat de directeur ook raadslid is en vanuit die hoedanigheid het college controleert. Het FB geeft aan dat dit niet bevorderlijk is voor de kwaliteit van het overleg, omdat de directeur het best is ingevoerd. Het FB wil dat de directeur wel aanwezig kan zijn bij dergelijke overleggen.

Tijdens het bestuurlijk overleg van **24 mei 2018** wordt wederom gesproken over de dubbelfunctie van de directeur. De gemeente geeft aan dat de toepassing van de governancecode Cultuur nog niet is gerealiseerd. Volgens de gemeente is de combinatie van functies een sta-in-de-weg voor een verdere professionalisering van het FB. De gemeente vraagt het bestuur daarover een besluit te nemen.

Ook op **4 oktober 2018** komt het punt aan bod tijdens het bestuurlijk overleg. Vanuit de gemeente wordt gemeld: "Uitgangspunt blijft dat er een strikte scheiding dient te zijn tussen de directeur van het FB (rol en verantwoordelijkheid) en de gemeente. Zolang de directeur tevens lid is van de gemeenteraad duurt deze situatie voort en kan het FB niet toegroeien naar een raad-van-toezichtmodel."

Op **3 december 2018** komt de dubbelrol van de directeur weer ter sprake. Tijdens het bestuurlijk overleg tussen gemeente en FB wordt aangegeven dat de directeur niet aanwezig kan zijn bij overleggen met een bestuurlijke vertegenwoordiging vanuit de gemeente. Ook de overleggen met betrekking tot het Eventum kunnen niet door hem bijgewoond worden. De gemeente betreurt het dat de directeur desondanks toch aanwezig was bij het bestuurlijk overleg Eventum en dat hij verzocht of de gebruikers tijdens een volgend overleg ook kunnen aansluiten. De governancecode cultuur vraagt om het volledig scheiden van het raadslidmaatschap met de bestuurlijke overleggen en overleggen met betrekking tot beleidsontwikkeling, aldus de gemeente. Zoals afgesproken in overleg met de burgemeester en griffier is de functie van de directeur uitsluitend gericht op uitvoering. Dit om belangenverstrengeling met het raadslidmaatschap te voorkomen, aldus de gemeente.

Op **22 januari 2019** vindt besluitvorming in het college plaats waarin de dubbelrol van de directeur een rol speelt. Het college spreekt zijn voorkeur uit voor het scenario 'afbouwen' en voor het stopzetten van de toenmalige subsidierelatie met FB. Daar ligt uiteenlopende argumentatie aan ten grondslag. Daarbij wordt ook genoemd dat de dubbelfunctie van de directeur de doorontwikkeling van de stichting naar een raad-van-toezichtmodel conform de governancecode cultuur in de weg staat. Deze conclusie wordt ook gedeeld met het FB tijdens het bestuurlijk overleg van **8 februari 2019**.

Governancecode Cultuur

Op **19 februari 2019** besluit het college onder andere dat de governancecode Cultuur binnen een jaar moet worden doorgevoerd. Daarmee wijkt het college af van het voorstel waarin ten aanzien van de governancecode Cultuur was opgenomen dat de governancecode cultuur per direct wordt doorgevoerd, inhoudende dat de dubbelpositie van de directeur per direct ophoudt te bestaan en FB zal doorontwikkelen naar een raad-van-toezichtmodel.

Op **21 februari 2019** wordt tijdens een bestuurlijk overleg benoemd dat een van de voorwaarden is dat de governancecode cultuur binnen één jaar wordt doorgevoerd. FB stelt de vraag of het de gemeente specifiek om de positie van de directeur te doen is. Het antwoord van de gemeente is nee. "We reageren met dit voorstel op de verzoeken die door FB zijn ingediend en geven nadere uitwerking en invulling aan het standpunt vanuit de begroting: FB terug naar de basis en het collegebesluit om de subsidierelatie aan te scherpen. Het toepassen van de governancecode cultuur is een van de acties die hieraan bijdraagt en nog doorgevoerd zou worden. De wijze waarop het FB hieraan invulling geeft is volledig aan hen." Een en ander wordt bevestigd in het subsidiebesluit van **28 februari 2019**, waarin als subsidievoorwaarde is opgenomen dat het FB de governancecode Cultuur binnen één jaar na verzenddatum van de beschikking toepast.

3.2 Gesprekken tussen gemeente en Facilitair Bedrijf naar aanleiding van besluitvorming

Naar aanleiding van de besluitvorming in het college op **14 november 2017** stuurt de gemeente op **16 november 2017** een brief aan het FB met als onderwerp: 'Subsidie 2018 e.v.'. Daarin wordt het besluit van het college medegedeeld dat:

1. De stichting met ingang van 2018 wordt aangemerkt als onderdeel van de culturele infrastructuur van de gemeente Bergen op Zoom.
   - Verderop in de brief wordt uitgelegd wat dit betekent voor het aanvraag- en verantwoordingsproces. Aangegeven wordt dat op korte termijn voor 2018 een aantal subsidieafspraken worden gemaakt op basis van de begroting en het jaarplan 2018.
2. In reactie op het door FB ingediende beleidsplan 2017-2021 voorlopig als kerntaken van de stichting worden aangemerkt de technische en fysieke facilitering van de culturele activiteiten en evenementen in Bergen op Zoom en Brabantse Wal-gemeenten.

Verder wordt aan de stichting in overweging gegeven de governancecode Cultuur toe te passen.

Op **6 februari 2018** dient het FB de begroting 2018 in bij de gemeente, waarna in overleg wordt gegaan over onder andere de uitwerking van prestatieafspraken 2018. Na overleg tussen de gemeente en het FB wordt op **17 juli 2018** een subsidiebeschikking afgegeven waarin subsidievoorwaarden en prestatieafspraken zijn opgenomen. Voor 2018 worden twee subsidies verleend. De eerste betreft de reguliere subsidie voor de activiteiten van het FB, die voor 2018 maximaal € 91.543,– bedraagt. De tweede subsidie betreft de tijdelijke subsidie inkomstenderving ROC van € 65.000.

Een van de afspraken luidt dat over een door het FB op te stellen plan, ter compensatie van de tijdelijke subsidie van € 65.000,–, nog separaat overleg plaatsvindt. "Ons college beseft dat door de ontwikkelingen rond het Eventum [faillissement aannemer] een dergelijk plan pas op zijn vroegst medio 2019 kan worden uitgevoerd."

Over de kerntaak van het FB wordt aangegeven:

- De kerntaken van de stichting zijn vooralsnog de technische en fysieke facilitering van de culturele activiteiten en evenementen in Bergen op Zoom en Brabantse Wal-gemeenten.
- De stichting verzorgt namens de gemeente het beheer en de uitleen van de gemeentelijke dranghekken.
- De stichting verhuurt in de Blokstallen III en het in 2019 op te leveren Eventum ruimten en apparatuur aan een aantal culturele organisaties uit Bergen op Zoom.

Klanttevredenheid

Op **10 juli 2017** vindt een voorlichtingsbijeenkomst plaats voor mogelijke gebruikers van het Eventum. Naar aanleiding hiervan stuurt de Stichting Decorbouw een brief aan het FB waarin de stichting haar ongenoegen uit over tal van zaken waarvoor het FB verantwoordelijk wordt gehouden. Een afschrift van dit schrijven gaat ook naar de gemeente.

Hierop gaat de gemeente in gesprek met de Stichting Decorbouw en andere gebruikers van Facilitair Bedrijf. Ook de gemeente constateert na in gesprek te zijn gegaan met de hoofdgebruikers van het FB dat het FB, volgens de gemeente, vervreemd is van deze hoofdgebruikers. Bij de hoofdgebruikers bestaat niet meer het gevoel dat het FB ook van en voor hen is, aldus de gemeente. "De oprichters van toen zijn de klagers van nu", aldus de gemeente tijdens het bestuurlijk overleg van **24 mei 2018**. Ook wordt tijdens dat overleg aangegeven dat er geen draagvlak meer is voor de algemeen directeur.

Aan de subsidie voor 2019 verbindt de gemeente als voorwaarde dat FB de klanttevredenheid herstelt, door concrete actie hiertoe te ondernemen en de vorderingen hiervan aan te tonen met een klanttevredenheidsonderzoek.

Op **2 juli 2019** overlegt het FB dit onderzoek aan de gemeente. De onderzoeksresultaten laten volgens het FB een beeld zien waarbij de klanttevredenheid bovengemiddeld goed scoort. De algemene tevredenheid scoort hoog, aldus het FB. Dit wordt onderbouwd door de uitslagen van de enquête.

Op **4 oktober 2018** spreken de gemeente en het FB bestuurlijk over het meerjarenbeleidsplan van het FB.[4] Het verslag stelt hierover dat het meerjarenbeleidsplan en het addendum door het college nooit zijn vastgesteld. "Hierdoor hebben de stukken bestuurlijk geen status. Deze situatie zorgt voor onduidelijkheid over de afspraken op inhoud en financiën tussen het FB en de gemeente. Om een einde te maken aan deze onduidelijkheid wordt het volgende afgesproken: Het FB stelt (met het huidige MJP + addendum als onderlegger) een situatieschets op over inhoud en de daarbij behorende financiën m.b.t. de scenario's:

1. FB huidige dienstverlening
2. FB social firm
3. FB geprofessionaliseerd.

Het doel is om met deze situatieschets (inclusief kansen), een toekomstbestendig plan voor het FB, voor te leggen aan het gemeentebestuur en een uitspraak te verkrijgen over het gewenste niveau van dienstverlening en de daaraan gekoppelde subsidie."

[4] Een verslag van dit overleg is niet beschikbaar. Wij baseren ons op informatie uit een intern feitenrelaas van de gemeente.

Verder geeft het FB aan dat het van mening is dat de voorwaarden in de subsidiebeschikking (d.d. 17 juli 2018) nog onderwerp van gesprek waren tussen het FB en de gemeente. FB kan zich hierin niet vinden en wil deze subsidievoorwaarde voor 2018 van tafel. Afgesproken wordt dit voor te leggen aan het college en het gesprek over de voorwaarden te koppelen aan de situatieschets die wordt opgemaakt. “Resultaat moet zijn: helderheid en overeenstemming bij de subsidieverstrekking 2019.” Dit leidt ertoe dat op **9 november 2018** de verleningsbeschikking van 17 juli 2018 op onderdelen wordt aangepast. Onder andere de koppeling van de subsidieaanvraag met het meerjarenbeleidsplan wordt eruit gehaald.

Op **3 december 2018** worden de situatieschetsen van de drie verschillende scenario’s besproken door de gemeente en het FB. Het valt de gemeente op dat ieder scenario om een extra investering vraagt, maar dat de ontwikkelkansen nihil zijn en niet in verhouding staan tot de benodigde financiële impuls of zich niet op het grondgebied (Bergen op Zoom) afspelen. En verder: “De gemeente betaalt aan het FB:

- een reguliere subsidie van € 91.500
- een tijdelijke subsidie van € 65.000.

Het FB heeft dus geen huurlasten, maar moet conform het vastgoedbeleid wel de exploitatiekosten voor zijn rekening nemen. Hier staat tegenover dat FB de inkomsten afkomstig van de gebruiksvergoedingen en de inkomsten afkomstig van de verhuur van materialen niet hoeft af te dragen aan de gemeente.

De tijdelijke subsidie is voor het eerst in 2013 toegekend, voor een periode van drie jaar. De subsidie was bedoeld ter compensatie van de inkomstenderving, omdat het roc niet gehuisvest werd in de Blokstallen. Door vertraagde ontwikkeling van Eventum is de subsidie ook in 2016, 2017 en 2018 beschikt.

Het idee is dat met de realisatie van het Eventum er een inverdienmodel ontstaat voor het FB, waardoor deze tijdelijke subsidie kan worden stopgezet. FB geeft nu aan dat het Eventum naar verwachting slechts € 5.000 aan extra inkomsten zal genereren en dus geen antwoord biedt voor de afbouw van de tijdelijke subsidie.”

De volgende afspraken worden gemaakt:

- Het FB stelt een toekomstbestendig plan op waarbij de € 65.000 aan tijdelijke subsidie geen onderdeel meer is van de financiële bedrijfsvoering.
- Uitgangspunten voor dit plan zijn: de gemeente betaalt een reguliere subsidie en neemt de volledige huurlasten van Blokstallen en Eventum voor haar rekening.
- FB rekent een redelijke gebruiksvergoeding en dekt met de inkomsten hiervan de exploitatielasten.

3.2.1 Subsidieverzoeken FB

Op **17 december 2018** stuurt het FB de gemeente **twee brieven**:

1. Een brief met een verzoek om financiële ondersteuning met betrekking tot de investeringsachterstand op de bedrijfs- en verhuurinventaris ad € 185.000. In het verzoek wordt toegelicht dat er een gebrek is aan investeringscapaciteit voor vervangingen van bedrijfs- en verhuurinventaris. Ondanks verwoede pogingen is het ons niet gelukt om de afgelopen jaren middelen af te zonderen teneinde deze investeringen te financieren, aldus het verzoek.
2. Een subsidieaanvraag voor de inrichting van Eventum ad € 89.000. Daarvoor is in totaal 185.000 euro nodig. Het FB geeft hierover aan na oplevering van Eventum nog de nodige

aanpassingen resp. in te richten zaken te moeten realiseren teneinde het gebouw goed en verantwoord in gebruik te kunnen nemen resp. te kunnen geven.

Verder verzoekt het FB de gemeente een standpunt in te nemen naar aanleiding van de scenarioschetsen en de bijbehorende extra financiële bijdrage die het FB op grond van zijn meerjarenbeleidsplan en addendum heeft opgesteld.[5] Ook dient het FB op 29 januari 2019 een (reguliere) aanvraag subsidie Culturele Infrastructuur 2019 in ad € 156.570.

3.3 Besluitvorming subsidierelatie gemeente-FB

In **januari 2019** vindt een discussie plaats binnen het college waarbij er verschillende scenario's op tafel liggen. Op basis van de discussie heeft het college zijn voorkeur uitgesproken voor het scenario 'afbouwen' en voor het stopzetten van de huidige subsidierelatie met het FB. Dit standpunt is gebaseerd op de conclusie dat:

- Het FB niet meer voldoet aan het doel waarvoor het in 2001 is opgericht voor wat betreft het adequaat ontzorgen en ondersteunen van culturele organisaties en de gemeente.
- De culturele organisaties waarvoor het FB is opgericht, ontevreden zijn over zowel de dienstverlening als de prijzen die het FB hanteert.
- Ondanks de reguliere en tijdelijke subsidie, € 0 huurlasten en de eigen inkomsten die FB genereert, zij niet in staat zijn om voldoende middelen te reserveren:
  - voor de inrichting van het Eventum
  - voor het financieren van de vervangingsinvesteringen.
- Het voortbestaan van het FB een extra investering met zich meebrengt die leidt tot een structurele uitzetting van de begroting.
- De dubbelfunctie van de directeur de doorontwikkeling van de stichting naar een raad-van-toezichtmodel conform de governancecode Cultuur in de weg staat.

Op **5 februari 2019** deelt het college, vooruitlopend op de formele besluitvorming, het huidige standpunt per brief met het FB. Daarin wordt aangegeven dat het college voornemens is geen extra financiële middelen ter beschikking te stellen aan het FB, omdat sprake is van een ongezonde financiële situatie waarbij middelen te veel worden aangewend voor de exploitatie van de eigen organisatie van het FB. Verder concludeert het college naar aanleiding van de scenarioschetsen die het FB heeft gemaakt, dat er onvoldoende sprake is van een realistisch toekomstbestendig plan voor het FB. De ontwikkelkansen staan niet in verhouding tot de gevraagde bijdrage. Ten slotte noemt het college de klanttevredenheid. Deze is volgens het college "discutabel".

Het college geeft aan alvorens een besluit te nemen, eerst met het FB in gesprek te willen. Dit vindt plaats op **8 februari 2019**. Tijdens dit gesprek wordt het voorgenomen besluit toegelicht. Volgens het FB is de financiële situatie ontstaan omdat het FB wordt geconfronteerd met gebruikslasten voor de Blokstallen terwijl zij die lasten in de huisvestingssituatie Klein Arsenaal niet hoefden te betalen. Daarnaast is het FB er altijd van uitgegaan dat de € 65.000 subsidie inkomstenderving een permanente in plaats van tijdelijke subsidie zou zijn, terwijl het college zegt dat deze subsidie altijd is gekoppeld aan het gereedkomen van het Eventum.

Met betrekking tot de middelen voor vervanging en inrichting van Eventum geeft FB aan geen mogelijkheden te zien om middelen te reserveren voor de vervanging van materialen en bedrijfsinventaris. Hiervoor zal periodiek een bijdrage vanuit de gemeente nodig zijn. Met betrekking tot de inrichtingsbijdrage geeft het FB aan dat deze noodzakelijk is om het huurcontract voor het Eventum te tekenen.

[5] Deze informatie is afkomstig uit het feitenrelaas van de gemeente. De betreffende brief van FB is niet in ons bezit.

Voor wat betreft de scenarioschetsen geeft de wethouder tijdens het overleg aan dat er onvoldoende sprake is van een realistisch toekomstbestendig beeld. Ieder scenario vraagt om een extra financiële bijdrage terwijl de ontwikkelkansen voor het FB nihil zijn.

Op **11 februari 2019** reageert het FB per brief richting de gemeente. Daarin geeft het aan het niet eens te zijn met de constatering van de gemeente dat sprake is van een ongezonde financiële situatie. Er wordt gewezen op een stijging van de gebruikslasten van de panden, ambtelijke toezeggingen over een aanvullende subsidie voor overige exploitatielasten en vanwege het structurele karakter van de aanvullende subsidie inkomstenderving van € 65.000. Verder geeft het FB met betrekking tot de vermeende ontevredenheid van klanten aan dat dit te maken heeft met één partij die stelselmatig en vaak tendentieus bezwaar maakt. Ook ziet het FB nog verschillende mogelijkheden met betrekking tot de ontwikkelscenario's zodra de herhuisvesting is afgerond. Dan ontstaat namelijk meer tijd voor het genereren van inkomsten.

Op **19 februari 2019** besluit het college de subsidierelatie af te bouwen en door te ontwikkelen naar een nieuwe beheersituatie voor de functie (het ondersteunen en faciliteren van culturele organisaties). Dit houdt in dat er eenmalig een extra financiële bijdrage van maximaal € 89.000,– (afhankelijk van de realiteit van de inrichtingsbegroting) wordt verstrekt voor de inrichting van het Eventum, en het college verbindt hieraan de volgende voorwaarden:

a. Het huurcontract tussen gemeente en het FB heeft een tijdelijk karakter (maximaal drie jaar).
b. De governancecode Cultuur wordt binnen één jaar doorgevoerd.
c. De klanttevredenheid over 2019 wordt aangetoond met een klanttevredenheidsonderzoek dat wordt opgeleverd voor december 2019.
d. De tijdelijke subsidie van € 65.000 wordt in 2019 voor de laatste maal verstrekt, vanwege de oplevering van het Eventum, en dit te formaliseren in de subsidiebeschikking 2019.
e. De reguliere subsidie van € 91.500 wordt verstrekt gedurende de periode dat het huurcontract Eventum loopt en deze termijn te formaliseren in de subsidiebeschikking 2019.
f. Er wordt geen extra financiële bijdrage van € 185.000 verstrekt voor de investeringsachterstand op de bedrijfs- en verhuurinventaris, omdat het reserveren voor de vervanging van materiaal een verantwoordelijkheid is van het FB.

Dit besluit wordt op **21 februari 2019** medegedeeld aan FB, dat op **25 februari 2019** per mail reageert. Daarin zegt het bestuur akkoord te gaan met het voorstel, maar daar wel een paar kanttekeningen bij te plaatsen:

1. "Wij vinden het vervelend dat de subsidie ad € 65.000 met ingang van 2020 komt te vervallen. Wij zullen alle zeilen bij moeten zetten om dit gat met omzetverhoging of met kostenreductie te kunnen dichten. Wij kunnen nu geen garantie afgeven of dit ons gaat lukken. Het bestuur van het FB verzoekt het college om jaarlijks de nu ontstane situatie te willen evalueren teneinde verder te werken aan de continuïteit van de functie waartoe het FB is opgericht.
2. Wij gaan ervan uit dat alle verdere openstaande punten in relatie tot het Eventum in goed overleg kunnen worden afgewikkeld alvorens het huurcontract en de demarcatielijst etc. te ondertekenen."

Op **28 februari 2019** besluit het college de subsidie voor 2019 aan FB toe te kennen. Deze bestaat uit zowel de reguliere subsidie van € 93.740,– als de tijdelijke subsidie van € 65.000,–. Aan de subsidie worden de voorwaarden verbonden zoals geformuleerd in het besluit van **19 februari 2019**.

Besluitvorming gemeenteraad subsidie FB

Op **25 maart 2019** stuurt FB in de aanloop naar de besluitvorming door de gemeenteraad over de inrichtingssubsidie voor Eventum een brief aan de gemeenteraad. Daarin wordt aangegeven dat de subsidie van € 65.000 wordt stopgezet. Vervolgens stuurt FB op **2 april 2019** een tweede brief aan de raad waarin wordt getracht eventueel ontstane verwarring met betrekking tot besluitvorming over de extra subsidie weg te nemen. Op **11 april 2019** besluit de raad eenmalig een financiële bijdrage beschikbaar te stellen aan de Stichting Facilitair Bedrijf van maximaal € 89.000,– voor de inrichting van het Eventum, ten laste van de algemene reserve. Daarbij worden ook twee moties aangenomen met betrekking tot het financieel kader van FB en de herijking van FB.

Doorontwikkeling beheersituatie functie ondersteunen en faciliteren van culturele organisaties

Op **27 mei 2019** stuurt het college een brief aan de gemeenteraad waarin wordt beschreven op welke wijze de doorontwikkeling naar een nieuwe beheersituatie vorm krijgt. Dit traject start in het najaar met de vaststelling van een plan van aanpak dor het college.

3.4 Het faillissement

Tijdens het bestuurlijk overleg op **28 juni 2019** geeft het FB aan zich op te willen heffen. De reden daarvoor is het financieel kader dat geldt vanaf 2020. Door het wegvallen van de € 65.000 subsidie kan het FB geen sluitende exploitatie hebben.

Tijdens het bestuurlijk overleg wordt afgesproken:

- 1 januari 2020 te hanteren als datum waarop FB wordt opgeheven.
- Gezamenlijk naar buiten te willen treden in de communicatie en hiertoe de persberichten op maandag 1 juli 2019 met elkaar af te stemmen.
- Een lijst op te stellen van de vraagstukken en acties die spelen tot 1 januari 2020, en deze uiterlijk 5 juli 2019 met elkaar af te stemmen.

Op **24 juli 2019** bevestigt het FB dat het wordt opgeheven per 1 januari 2020 vanwege de teruglopende subsidies. In de brief van **16 september 2019** wordt meer specifiek aangegeven dat het stopzetten van de subsidie van 65.000 euro de reden is voor opheffing van het FB.

Poging tot doorstart

Op **16 september 2019** stuurt het FB een brief aan de gemeente waarin staat dat het bestuur aan het onderzoeken is of het met wederzijds goedvinden en onder acceptabele voorwaarden de arbeidsovereenkomst met de directeur van de stichting kan beëindigen. Als partijen overeenstemming bereiken, zal dit tot gevolg hebben dat de stichting niet per 1 januari aanstaande zal worden opgeheven. De infrastructuur van de stichting zal in dat geval behouden blijven, aldus het FB. Het bestuur van de stichting zegt van de gemeente graag te vernemen hoe zij denkt over bovengenoemde ontwikkeling en of zij bereid is mee te werken.

Volgens het feitenrelaas opgemaakt door de gemeente zelf (d.d. 20 januari 2021) wordt in een bestuurlijk overleg op **30 september 2019** waarbij de wethouder, penningmeester en vicevoorzitter van de stichting aanwezig zijn, aangegeven dat in het geval van een doorstart het bestuur van het FB een subsidieaanvraag 2020 moet indienen. De aanvraag moet passen binnen het financieel kader zoals aangegeven in de beschikking subsidieverlening 2019 d.d. 01-03-2019.[6]

[6] Van dit bestuurlijk overleg kon ons geen verslag worden overgelegd door de gemeente.

Daarop doet het FB op **15 oktober 2019** een aanvraag bij de gemeente voor € 195.000. Daarmee ligt de aanvraag ruim 101.000 euro boven het gestelde financiële kader. In de toelichting bij de aanvraag wordt hierover onder andere opgemerkt dat:

- Er een aanvullende subsidie van € 57.000 nodig is vanwege de extra last van Eventum van € 21.000, de controleverklaring van de accountant van € 10.000, het wegvallen van de RIF-subsidie van € 13.000 en extra vrijwilligersvergoedingen van € 6.000.
- Het jaar 2019 wordt afgesloten met een tekort van naar verwachting € 72.000, met name veroorzaakt door reorganisatiekosten (€ 45.000) als gevolg van de vaststellingsovereenkomst die is afgesloten met de directeur.
- Actieve medewerking van de gemeente in geld en tijd noodzakelijk is om als FB vooruit te kunnen, en dat indien de aanvraag niet of gedeeltelijk wordt gehonoreerd, het bestuur niets anders kan doen dan alsnog te stoppen met het FB.

Bovenstaande punten worden door het FB herhaald tijdens een bestuurlijk overleg op **24 oktober 2019**.[7] Vermoedelijk is tijdens dit overleg het FB tot de conclusie gekomen dat de Stichting FB wordt opgeheven per 1 januari 2020.

Rond dezelfde tijd heeft de wethouder een memo (gedateerd 24 oktober 2019) opgesteld voor het college met daarin de conclusie dat de subsidieaanvraag 2020 van het FB niet past binnen het door de gemeente gestelde financieel kader voor 2020. Om die reden kan de subsidieaanvraag niet gehonoreerd worden, aldus het memo. Ook wordt aangegeven dat tegen het vervallen van de subsidie van 65.000 euro door het FB geen bezwaar is ingesteld.

Op **30 oktober 2019** stuurt het bestuur van het FB een brief aan de gemeente waarin ze aangeven dat de stichting per 1 januari 2020 wordt opgeheven. Op **5 november 2019** bevestigt het college dat van de opheffing is kennisgenomen.

Einde feitenrelaas

Wij beëindigen hier ons feitenrelaas. De reden daarvoor is dat de relevante gebeurtenissen in verband met het faillissement hebben plaatsgevonden in de periode tot november 2019. Te veel inzoomen op de laatste maanden dat het Facilitair Bedrijf bestond en de juridisering van de relatie tussen het Facilitair Bedrijf en de gemeente leidt de aandacht af van de oorzaken van het faillissement.

[7] Van dit bestuurlijk overleg kon ons geen verslag worden overgelegd door de gemeente.

HOOFDSTUK 4

Verbreding: sturing op verbonden en afhankelijke partijen

Dit hoofdstuk omschrijft in welke mate wordt gestuurd op drie verbonden en afhankelijke partijen in Bergen op Zoom: het Sportbedrijf, Parkeerbeheer en Stichting Podiumkunsten. We combineren de feitelijke beschrijving van de sturing op deze drie partijen met de beelden die bij betrokkenen leven.

4.1 Sport, parkeren en cultuur

In het vorige hoofdstuk zijn we uitgebreid ingegaan op de belangrijke gebeurtenissen bij zowel de Stichting FB als de gemeente (college, gemeenteraad en ambtelijke organisatie) om de achtergronden en oorzaken van het faillissement te achterhalen. Dit hoofdstuk omschrijft de feitelijke situatie en de beelden van de sturing op twee verbonden partijen en één afhankelijke partij in Bergen op Zoom, en de verschillen tussen de drie partijen. Het gaat om het Sportbedrijf, Parkeerbeheer en de Stichting Podiumkunsten. Deze zijn alle drie door de gemeenteraad expliciet benoemd in de motie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek.

4.1.1 Leeswijzer

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. Per verbonden of afhankelijke partij beschrijven we de aard van de organisatie en de mate van sturing aan de hand van zeven thema's. Dit zijn:

- maatschappelijk belang van de partij
- formeel-juridische relatie
- bestuurlijke invloed (onder andere in het kader van informatievoorziening tussen college, verbonden partij en gemeenteraad)
- financiële relatie met de gemeente
- ambtelijk contact met de verbonden partij
- bestuurlijk contact met de verbonden partij
- de verantwoording die wordt afgelegd over de besteding van publieke middelen.

We beschrijven de zeven thema's aan de hand van feiten uit documentstudie en gesprekken. Vijf van de zeven thema's – maatschappelijk belang, bestuurlijke invloed, ambtelijke afstemming, bestuurlijke afstemming, en verantwoording – beschrijven we ook aan de hand van beelden uit gesprekken.

4.2 Sportbedrijf

Sportbedrijf Bergen op Zoom BV is een gemeentelijke onderneming die sportaccommodaties zoals zwembaden, sporthallen en gymzalen beheert en exploiteert. Het bedrijf organiseert sport- en beweegactiviteiten en ondersteunt scholen, verenigingen en inwoners. De gemeente is enig aandeelhouder en opdrachtgever, waardoor het Sportbedrijf een uitvoerende rol heeft in het realiseren van het lokale sportbeleid. Het Sportbedrijf is een verbonden partij omdat de gemeente een bestuurlijke rol in het Sportbedrijf heeft als enig aandeelhouder.

4.2.1 Maatschappelijk belang

Feiten

De gemeente Bergen op Zoom ervaart sport- en zwemlocaties als een basisvoorziening voor haar inwoners die gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden. Het Sportbedrijf faciliteert deze voorzieningen: het huurt en beheert twee zwembaden, vier sporthallen en drie gymzalen namens de gemeente. De locaties zijn onder andere bestemd voor zwemmers, sporters, leerlingen bewegingsonderwijs, recreatieve bezoekers en toeschouwers van activiteiten in alle verschijningsvormen van sport en bewegen.

De activiteiten die het Sportbedrijf organiseert, dienen overeen te komen met de speerpunten uit het gemeentelijk sportbeleid: een samenhangend en divers sport- en beweegaanbod; komen tot sterke sportverenigingen; kwalitatieve en betaalbare sport- en beweegaccommodaties; verbinding tussen breedtesport en topsport. De doelstelling van het Sportbedrijf is hierop afgestemd: het verbeteren van het sport- en beweeggedrag, het komen tot sterke sportverenigingen, het bevorderen van een gezonde leefstijl, het door middel van sport vergroten van de leefbaarheid in de wijken, het vergroten van de jongerenparticipatie bij sport- en beweegactiviteiten en het bijdragen aan talentherkenning. Het Sportbedrijf heeft de vrijheid om commerciële activiteiten in de accommodaties te organiseren, zolang de publieke functie intact blijft en prioriteit houdt, en er wordt voldaan aan algemene wet- en regelgeving.

Het maatschappelijk belang van het Sportbedrijf zoals hierboven beschreven staat onder andere uitgebreid vastgelegd in de exploitatieovereenkomst (d.d. 23 maart 2023), en in beperkte mate in de huurovereenkomst (d.d. 23 maart 2023) en de statuten (laatste wijziging van 20 januari 2022).

Beelden

Uit de interviews komt een vrij consistent beeld naar voren dat het sportbeleid van de gemeente Bergen op Zoom gedateerd is (het komt uit 2012), weinig concreet en beperkt richtinggevend is om het maatschappelijk belang van het Sportbedrijf te onderbouwen. Er is wel het voornemen om een nieuw, concreter sportbeleid te ontwikkelen, maar dat proces moet nog beginnen. Aansturing van het Sportbedrijf en beoordeling van prestaties vinden vooral plaats op basis van de exploitatieovereenkomst, financiële kaders en praktische afspraken, niet op basis van een actueel inhoudelijk beleidsplan.

Beleidsmatige vragen worden incidenteel gesteld, meestal naar aanleiding van een concreet issue (bijvoorbeeld rond het buitenbad) en niet vanuit een structurele beleidsagenda. Er wordt vooral gemonitord op legitimiteit van besteding van middelen en op gebruiksdata, zonder dat deze systematisch aan beleidsdoelen worden gekoppeld. Tegelijkertijd wordt in de interviews het maatschappelijk belang breed geïnterpreteerd. Het Sportbedrijf wordt gezien als een essentiële schakel in de bevordering van een gezonde leefstijl, sociale cohesie en laagdrempelige sportdeelname. De Fitfabriek en het zwembadaanbod worden genoemd als middelen om juist ook kwetsbare doelgroepen te bereiken.

4.2.2 Formeel-juridische relatie

Feiten

Het Sportbedrijf is een besloten vennootschap. De gemeente Bergen op Zoom is zowel opdrachtgever voor beheer en exploitatie van de verschillende sportlocaties als (de enige) aandeelhouder van het Sportbedrijf.

De gemeente besluit als aandeelhouder over thema's in relatie tot strategische bedrijfsvoering zoals langetermijn-financiën en risicobeheersing. In de vergaderingen wordt bijvoorbeeld de jaarrekening en financiële en personeelsstrategie goedgekeurd en worden directieleden formeel benoemd. Dergelijke besluiten worden genomen in aandeelhoudersvergaderingen die twee keer per jaar plaatsvinden. De aandeelhoudersfunctie wordt ingevuld door de wethouder Financiën, die in zijn rol als aandeelhouder ambtelijk wordt ondersteund door het cluster Financiën en door Personeel & Organisatie.

Gesprekken over het toekennen van subsidie, (inhoudelijke) prestatieafspraken, en afstemmen van activiteiten op vigerend sportbeleid voert het Sportbedrijf met de portefeuillehouder Sport, die ambtelijk wordt ondersteund door het cluster Werken en Recreëren (Sport). Dit cluster levert ook de ambtelijk accounthouder. De ambtelijk accounthouder is de directe contactpersoon vanuit de gemeente voor het Sportbedrijf.

Het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor uitvoering van het onderhoud, en ontvangt hier een subsidie voor van de gemeente. Het Sportbedrijf levert jaarlijks begrotings- en verantwoordingsstukken op aan de gemeente. Daaronder valt ook een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) met betrekking tot het beheer en onderhoud van accommodaties. Op basis van dit plan stelt de gemeente financiële middelen beschikbaar voor uitvoering van groot onderhoud. Het MJOP wordt tussentijds geactualiseerd.

De gemeente en het Sportbedrijf hebben hun afspraken als opdrachtgever en opdrachtnemer voor beheer en exploitatie vastgelegd in een reeks overeenkomsten, namelijk de exploitatieovereenkomst, beheerovereenkomst en huurovereenkomst.

4.2.3 Bestuurlijke invloed

Feiten

De betrokken wethouders en ambtenaren ontvangen de jaarrekening, de begroting, het jaarverslag en eventueel andere documenten ter voorbereiding op de aandeelhoudersvergaderingen. De exploitatiebijdrage aan het Sportbedrijf is voor de raad inzichtelijk via de gemeentelijke begroting.

De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende bevoegdheid. De raad stelt bijvoorbeeld inhoudelijke beleidskaders (zoals het sportbeleid) vast. De gemeenteraad heeft daarnaast een controlerende rol doordat hij achteraf via de P&C-cyclus en indirect via het college kan controleren hoe het Sportbedrijf presteert. Daarvoor kan de raad de stukken van het Sportbedrijf opvragen.

Beelden

Uit de interviews blijkt dat bestuurlijke invloed vooral is geconcentreerd bij de wethouders verantwoordelijk voor sport respectievelijk financiën, die deelnemen aan de aandeelhoudersvergaderingen. De strategische koers (bijvoorbeeld over verduurzaming of tariefstelling) wordt vaak in overleg met deze portefeuillehouders afgestemd, waarbij ruimte voor maatwerk door zowel Sportbedrijf als gemeente belangrijk wordt gevonden.

De gemeenteraad stuurt op hoofdlijnen. Zolang prestaties en begroting op hoofdlijnen op orde zijn, is er voor de raad geen aanleiding zich meer bezig te houden met de details van het Sportbedrijf of de uitvoering van de taken.

4.2.4 Financiële relatie

Feiten

Het budget van het Sportbedrijf bestaat voornamelijk uit een jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente, aangevuld met eigen inkomsten en subsidie. Voor 2025 ontvangt het Sportbedrijf via drie stromen middelen van de gemeente: € 2.288.690 voor exploitatiebijdrage, € 483.134 voor groot onderhoud en een subsidie van € 523.547 voor de Fitfabriek. De huur voor accommodaties bedraagt € 1.174.464 en die wordt betaald aan de gemeente. De jaarlijkse gemeentelijke bijdrage is vastgelegd in de exploitatieovereenkomst (2023) en wordt jaarlijks geïndexeerd. De hoogte is gebaseerd op historische kosten en efficiencydoelen, zoals het verminderen van fte's. De gemeente betaalt in vier termijnen en vergoedt altijd niet-verrekenbare btw via de SPUK-regeling.

Het Sportbedrijf heeft een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie met de gemeente waarbij het Sportbedrijf een exploitatievergoeding ontvangt. Tot 2024 ontving het Sportbedrijf middelen voor de Fitfabriek via een subsidie; inmiddels gebeurt dit via een gemeentelijke vergoeding. Het Sportbedrijf stelt in het najaar een begroting op, stemt deze af met de ambtelijke accounthouder en legt deze in het vierde kwartaal voor aan de aandeelhoudersvergadering. In het eerste of tweede kwartaal van het volgende jaar verantwoordt het Sportbedrijf zich via de jaarrekening in een aandeelhoudersoverleg.

4.2.5 Ambtelijk contact en afstemming

Feiten

De gemeentelijk accounthouder en de directie en/of managers van het Sportbedrijf vergaderen formeel-ambtelijk ongeveer twee keer per jaar ter voorbereiding op de aandeelhoudersvergadering. Afhankelijk van de kernonderwerpen (bijvoorbeeld sport- of personeelsbeleid, of vastgoed) sluiten soms collega's van andere disciplines bij de overleggen aan, bijvoorbeeld van vastgoed of financiën.

Ieder kwartaal overlegt de gemeente ambtelijk met het Sportbedrijf over subsidieafspraken en aansluiting van Sportbedrijf-gerelateerde activiteiten op het gemeentelijk sportbeleid. Deze overleggen vinden doorgaans plaats tussen de directie van het Sportbedrijf, vertegenwoordigd door de operationeel en statutair directeur, en de ambtelijk accounthouder.

Beelden

In de praktijk blijkt uit interviews dat de ambtelijke lijnen kort zijn en dat er tussentijds vaak informeel contact is. Dit wordt gezien als effectief voor het snel oplossen van operationele vragen of onvoorziene omstandigheden, zoals technische storingen of acute onderhoudsvragen. Omdat het niet om beleidsinhoudelijke of bestuurlijke kwesties gaat, is het ook niet nodig om dit op de tafel van de wethouder of het college te agenderen.

4.2.6 Bestuurlijk contact en afstemming

Feiten

Het Sportbedrijf houdt twee keer per jaar een aandeelhoudersvergadering. Hierbij zijn de gemeentelijk aandeelhouder (de wethouder Financiën), de wethouder Sport, de statutair en operationeel directeur van het Sportbedrijf en een of meerdere ambtelijk vertegenwoordigers van de gemeente aanwezig.

De vergaderingen hebben ten doel om formeel te besluiten over jaarstukken zoals de begroting en jaarrekening, en om strategische bedrijfsvoering te bespreken. Onderwerpen die ter sprake komen, betreffen bijvoorbeeld onderhoud aan vastgoed, personeelscapaciteit en energiekosten.

Beelden

Uit de interviews blijkt dat deze overleggen naast formele besluitvorming ook worden benut voor strategische afstemming over thema's als verduurzaming, onderhoudsplannen en personeelsbeleid. De relatie wordt beschreven als constructief en oplossingsgericht, waarbij goede persoonlijke verstandhoudingen bijdragen aan efficiënt overleg.

Omdat veel praktische zaken tijdens het jaar in afstemming tussen de directie van het Sportbedrijf en de gemeentelijke accounthouder worden opgelost, is er weinig aanleiding voor bestuurlijk contact buiten de aandeelhoudersvergaderingen om.

4.2.7 Verantwoording

Feiten

Het Sportbedrijf legt jaarlijks verantwoording af tijdens de aandeelhoudersvergadering. De jaarrekening bevat ook de vergoeding voor beheer- en exploitatiediensten.

Daarnaast levert het Sportbedrijf twee keer per jaar een bestuursrapportage over beleid en bedrijfsvoering aan. Minimaal twee keer per jaar overleggen het Sportbedrijf en de gemeente in haar rol als aandeelhouder over bedrijfs- en beleidsontwikkelingen. Ook organiseert de gemeente als opdrachtgever minimaal twee keer per jaar een overleg over maatschappelijk relevante ontwikkelingen.

Beelden

In de praktijk wordt de verantwoording door geïnterviewden ervaren als meer dan een papieren proces: het is een moment voor dialoog over inhoud, toekomstplannen en knelpunten. Wel wordt aangegeven dat de focus in rapportages soms sterk financieel is, terwijl maatschappelijke impact en gebruikstevredenheid minder systematisch in beeld worden gebracht.

4.2.8 Algemeen beeld

De gemeente Bergen op Zoom heeft als enig aandeelhouder en door verschillende contractuele afspraken diverse sturingsmogelijkheden op het Sportbedrijf, aangevuld met een regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg. In de praktijk wordt de effectiviteit versterkt door korte lijnen, wederzijds vertrouwen en een gedeeld belang in het versterken van het maatschappelijk belang van de sportvoorzieningen. De uitdaging ligt vooral in het structureel monitoren van de beoogde maatschappelijke effecten (onder meer op basis van een geactualiseerd sportbeleid) naast de financiële prestaties.

4.3 Parkeerbeheer

Parkeerbeheer Bergen op Zoom BV is een gemeentelijke bv die verantwoordelijk is voor het gereguleerd parkeren in de stad. Het bedrijf beheert parkeergarages, parkeerterreinen en fietsenstallingen en verzorgt taken zoals vergunningverlening, handhaving en inning van parkeergelden. Daarnaast adviseert het over parkeerbeleid en voert het parkeeronderzoeken uit. Parkeerbeheer is een verbonden partij, omdat de gemeente een bestuurlijke rol heeft bij Parkeerbeheer als enig aandeelhouder. Ook is Parkeerbeheer onderdeel van coöperatie Parkeerbeheer Zuidwest Nederland. Via deze constructie voert Parkeerbeheer parkeertaken uit voor meerdere gemeenten in de regio.

4.3.1 Maatschappelijk belang

Feiten

De gemeente beschouwt het beheren en exploiteren van parkeergarages, parkeerplaatsen, parkeerterreinen en fietsenstallingen in Bergen op Zoom als een taak van algemeen maatschappelijk belang. Parkeerbeheer voert als besloten vennootschap namens de gemeente parkeertaken uit gericht op doelmatige en economisch verantwoorde uitvoering. Onder de werkzaamheden van Parkeerbeheer valt afgifte van en beroep op parkeervergunningen, ontheffingen, parkeerhandhaving, advies voor parkeerbeleid, advies voor parkeeronderzoeken en beheer van parkeergarages.

Het maatschappelijk belang van Parkeerbeheer is vastgelegd in de akte van oprichting en de dienstverleningsovereenkomst (DVO).

Beelden

Het maatschappelijk belang van Parkeerbeheer is dus vastgelegd in de akte van oprichting en uitgewerkt in de dienstverleningsovereenkomst. Daarmee is het vooral technisch en uitvoeringsgericht ingevuld. In de interviews benadrukken betrokkenen dat dit belang verder reikt dan alleen de jaarlijks verwachte parkeeropbrengsten. Het gaat ook om leefbaarheid, bereikbaarheid van het centrum en handhaving die zichtbaar bijdraagt aan de kwaliteit van de openbare ruimte.

4.3.2 Formeel-juridische relatie

Feiten

Parkeerbeheer is een bv met beperkte aansprakelijkheid. De gemeente Bergen op Zoom is net als bij het Sportbedrijf enig aandeelhouder. Deze functie wordt formeel vertegenwoordigd door de wethouder Financiën.

Parkeerbeheer heeft tot doel om jaarlijks alle taken rondom gereguleerd parkeren en beheer van parkeergarages bij de gemeente uit handen te nemen, en dit op doelmatige en economisch verantwoorde manier te doen. Parkeerbeheer is de enige partij die deze taken uitvoert namens de gemeente. Parkeerbeheer stelt jaarlijks een dienstverleningsovereenkomst op waarin concrete afspraken over (financiële) prestaties, parkeertarieven en financiering voor het komende jaar worden vastgelegd. De voorwaarden van de DVO worden jaarlijks tijdens de aandeelhoudersvergadering ondertekend. De wethouder Financiën treedt formeel op als aandeelhouder, terwijl een tweede lid van het college van B en W optreedt als klantwethouder in de functie als informele opdrachtgever. De functie van klantwethouder is niet statutair geborgd.

4.3.3 Bestuurlijke invloed

Feiten

Het college van B en W is formeel in zijn aandeelhoudersrol betrokken bij Parkeerbeheer. Ook stelt de gemeente operationele kaders via de gemeentebegroting. De wethouder Financiën vertegenwoordigt het college als aandeelhouder in de aandeelhoudersvergadering en neemt geen deel aan het bestuur. De burgemeester is statutair formeel de vertegenwoordiger van de gemeente als aandeelhouder, maar die rol is in de praktijk bij de wethouder belegd. De portefeuillehouder Parkeren treedt in de praktijk op als 'klantwethouder' die beleidswensen aan Parkeerbeheer kenbaar maakt. De aandeelhouder ontvangt jaarlijks de jaarrekening, de begroting en DVO-bijlagen van Parkeerbeheer.

De gemeenteraad heeft een kaderstellende rol door het vaststellen van beleidskaders en tarieven rond parkeren, bijvoorbeeld via de nota parkeerbeleid. Ook stelt de gemeenteraad de gemeentelijke bijdrage aan Parkeerbeheer vast als onderdeel van de gemeentelijke begroting. De controlerende bevoegdheid van de raad uit zich vooral in de gemeentelijke begrotingscyclus. De raad keurt de gemeentebegroting goed waarin de bijdrage aan Parkeerbeheer en de verwachte parkeeropbrengsten zijn opgenomen, en controleert deze bijdrage bij de jaarrekening.

Beelden

Op papier oefent het college invloed uit via de aandeelhoudersrol en stelt de raad kaders zoals tarieven en parkeerbeleid. Jaarstukken, begroting en DVO-bijlagen worden jaarlijks door de aandeelhouder beoordeeld. In de praktijk wordt bestuurlijke invloed door geïnterviewden omschreven als procedureel: de aandeelhoudersvergadering is het formele moment, maar de strategische koers wordt weinig besproken. Beleidsafspraken ontstaan vaak bilateraal tussen klantwethouder en Parkeerbeheer, buiten de formele sturingslijnen om.

4.3.4 Financiële relatie

Feiten

Parkeerbeheer ontvangt inkomsten vanuit twee stromen: parkeeropbrengsten en een gemeentelijke vergoeding voor de uitvoering van zijn taken. Onder de eerste stroom vallen inkomsten uit parkeerheffingen, vergunningen, naheffingsaanslagen en parkeergarageopbrengsten, maar ook inkomsten voor werkzaamheden via de coöperatie Parkeerbeheer Zuidwest Nederland. Via deze constructie voert Parkeerbeheer parkeertaken uit voor meerdere gemeenten in de regio, waar het financieel voor wordt gecompenseerd. Daarnaast ontvangt Parkeerbeheer een beheersvergoeding en een gedeelte van de overheadkosten. De vergoeding bedraagt in 2025 ongeveer 1,9 miljoen euro. De gemeentelijke vergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd. Het indexatiepercentage is lager dan het jaarlijkse percentage stijging van de lasten.

Uiterlijk twee maanden na het einde van het kalenderjaar vindt de eindafrekening plaats. Wanneer de winst-/verliesmarge minder dan 10% is, vindt geen verrekening van de vergoeding plaats. Na de financiële verantwoording in de aandeelhoudersvergadering wordt het jaarresultaat verwerkt in de gemeentelijke jaarrekening.

4.3.5 Ambtelijk contact en afstemming

Feiten

De ambtelijke overlegstructuur tussen gemeente en Parkeerbeheer verloopt tussen de strategisch regisseur parkeren van de gemeente en de directeur van Parkeerbeheer. Afhankelijk van het thema sluiten andere ambtelijk vertegenwoordigers (bijvoorbeeld financieel beleidsmedewerkers) aan bij het ambtelijk overleg. De ambtelijke overlegstructuur is voornamelijk informeel, maar vindt zeer regelmatig plaats.

Beelden

Uit interviews blijkt dat de formele verdeling van rollen niet altijd overeenkomt met de praktijk. Zo fungeert de strategisch regisseur parkeren feitelijk als opdrachtgever, hoewel die rol formeel niet bestaat. Er is zoals hierboven geschetst geen verplicht periodiek ambtelijk overleg, maar het contact is intensief, persoonsgebonden en effectief voor snelle afstemming.

Zowel bij de gemeente als bij Parkeerbeheer zijn al lang dezelfde mensen betrokken, die elkaar snel en makkelijk weten te vinden. Beslissingen worden vaak in direct contact genomen. Dat levert weliswaar snelheid op, maar het kent daardoor wel minder formele borging.

4.3.6 Bestuurlijk contact en afstemming

Feiten

De gemeente en Parkeerbeheer overleggen minimaal eens per jaar bestuurlijk, en vaker als de gemeente of Parkeerbeheer daar behoefte aan heeft.

De aandeelhoudersvergadering vindt jaarlijks plaats voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening (voor het komende jaar). Bij de meeste bestuurlijke overleggen zijn de portefeuillehouder Financiën als aandeelhouder, de portefeuillehouder Parkeren, de directeur van Parkeerbeheer en de ambtelijk accounthouder aanwezig.

Beelden

In de praktijk ervaren betrokkenen de bestuurlijke afstemming bij de aandeelhoudersvergadering vooral als formeel en terugblikkend. Incidentele bestuurlijke overleggen buiten de ava vinden nauwelijks plaats en er wordt ook weinig structureel over de toekomstvisie op Parkeerbeheer gesproken. Wel is er informeel contact tussen de klantwethouder en Parkeerbeheer voor beleidsissues (voor zover niet al in rechtstreeks contact met de regisseur parkeren afgekaart).

4.3.7 Verantwoording

Feiten

Parkeerbeheer legt voornamelijk verantwoording af over besteding van publieke middelen via de jaarrekening en aandeelhoudersvergadering. De jaarrekening dient voorzien te zijn van een accountantsverklaring. Parkeerbeheer heeft enkele aanvullende afspraken ten behoeve van verantwoording gemaakt. Parkeerbeheer verplicht zich bijvoorbeeld om voorvallen die van belang zijn voor correcte uitvoering van de primaire doelstelling, direct te melden bij de gemeente.

Beelden

De interviews laten zien dat de verantwoording in de praktijk sterk financieel is gestuurd. Inhoudelijke prestatie-indicatoren en maatschappelijke effecten komen beperkt aan bod. Sommige geïnterviewden signaleren dat hierdoor te weinig strategisch wordt gestuurd op kwaliteit en effect van de parkeeractiviteiten.

4.3.8 Algemeen beeld

De gemeente beschikt over mogelijkheden om te sturen via het aandeelhouderschap, de dienstverleningsovereenkomst en het formeel overleg. Tegelijkertijd wordt de feitelijke sturing sterk beïnvloed door informele, persoonsgebonden lijnen aan ambtelijke kant en relatief beperkte strategische discussie in formele gremia. Dit zorgt voor snelheid en flexibiliteit, maar is wel kwetsbaar uit het oogpunt van de structurele borging van belangen en het bewaken van langetermijndoelen.

4.4 Stichting Podiumkunsten

Stichting Podiumkunsten beheert en exploiteert theater De Maagd en poppodium Gebouw-T. De stichting organiseert voorstellingen, concerten en culturele projecten en biedt een leeromgeving voor podiumkunsten in samenwerking met onderwijsinstellingen. Ze ontvangt een jaarlijkse gemeentelijke subsidie en speelt daarmee een rol in het culturele aanbod van Bergen op Zoom. Stichting Podiumkunsten is een afhankelijke partij en geen verbonden partij, omdat de gemeente geen bestuurlijk belang heeft in de vorm van stemrecht of vertegenwoordiging in het bestuur. Er is volgens het besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten pas sprake van een verbonden partij als het gaat om een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente zowel een bestuurlijk als een financieel belang heeft. Stichting Podiumkunsten is dus ook niet expliciet vermeld in de gemeentelijke jaarstukken onder de paragraaf verbonden partijen. De stichting is een afhankelijke partij omdat er wel sprake is van een financiële relatie tussen de stichting en de gemeente in de vorm van subsidie.

4.4.1 Maatschappelijk belang

Feiten

De gemeente ziet het culturele leven in Bergen op Zoom als maatschappelijk belang. Dit is vastgesteld in het cultuurbeleid. Stichting Podiumkunsten draagt bij aan dit belang door activiteiten op het terrein van kunst en cultuur in het algemeen en podiumkunst in het bijzonder aan te bieden en te (doen) ontwikkelen, met inbegrip van media, wetenschap en onderwijs.

Het maatschappelijk belang ligt in het beschikbaar stellen en ontwikkelen van culturele voorzieningen en activiteiten voor inwoners en bezoekers van Bergen op Zoom. De stichting wil podiumkunsten, popmuziek en andere kunstvormen toegankelijk maken, talentontwikkeling stimuleren en een plek bieden voor educatie en co-creatie. Daarnaast draagt zij bij aan een levendig cultureel klimaat door samen te werken met onderwijs, overheid en bedrijfsleven en door innovatieve projecten te organiseren.

Dit uit zich onder andere in het beheren en exploiteren van Gebouw-T en theater De Maagd, het programmeren en presenteren van kunstuitingen, het bieden van leer- en werkplekken, en het creëren van een platform voor makers. Ook het faciliteren van horeca en het onderhouden van een dialoog met belanghebbenden ondersteunen deze maatschappelijke functie. Het maatschappelijk belang zoals hierboven beschreven is expliciet gemaakt in de jaarlijkse subsidiebeschikking en in de statuten van de stichting.

Beelden

Onze gesprekspartners herkennen dat Stichting Podiumkunsten actief bijdraagt aan de cultuurdoelen van de gemeente. Dit gebeurt onder andere via het aanbod van voorstellingen, het aantrekken van nieuwe doelgroepen en de samenwerking met onderwijsinstellingen.

De organisatievorm als stichting biedt ruimte voor cultureel ondernemerschap en maakt het mogelijk om flexibel in te spelen op maatschappelijke en artistieke ontwikkelingen. De subsidierelatie met de gemeente zorgt ervoor dat het theater niet volledig commercieel opereert, maar zijn maatschappelijke functie behoudt. Tegelijk blijft de gemeente bewust op afstand in de inhoudelijke sturing, om niet te tornen aan de artistieke vrijheid.

Gesprekspartners geven aan dat Stichting Podiumkunsten bijdraagt aan maatschappelijke doelen. De opdracht voor Podiumkunsten is goed ingebed in zowel de beleidsmatige kaders als de dagelijkse praktijk. De combinatie van ondernemerschap, artistieke vrijheid en publieke verantwoording zorgt ervoor dat het maatschappelijk belang van podiumkunsten wordt geborgd.

4.4.2 Formeel-juridische relatie

Feiten

Stichting Podiumkunsten is een stichting en heeft een directeur-bestuurder, een raad van toezicht en een raad van advies. De directeur-bestuurder stuurt de organisatie, is eindverantwoordelijk voor beleid, uitvoering, financiën en personeel, en vertegenwoordigt de stichting. De raad van toezicht houdt toezicht op het dagelijks bestuur en de strategie, en is verantwoordelijk voor het goedkeuren van bijvoorbeeld het jaarplan en de jaarrekening. De raad van advies geeft niet-bindend advies aan Stichting Podiumkunsten en werkt als een klankbordgroep. Het college van B en W benoemt leden van de raad van toezicht, de directeur-bestuurder benoemt leden voor de raad van advies. De stichting heeft zoals veel culturele organisaties een anbi-status. Ook is Stichting Podiumkunsten geen verbonden, maar een afhankelijke partij, omdat het college van B en W geen bestuurlijk belang heeft in de stichting. De gemeente onderhoudt een subsidierelatie en een huurrelatie met Stichting Podiumkunsten.

Prestatieafspraken worden jaarlijks vastgelegd in de subsidiebeschikking. De stichting legt jaarlijks via de jaarrekening en het jaarverslag verantwoording af. In deze stukken worden financiële en inhoudelijke resultaten toegelicht. De stukken worden gecontroleerd door een accountant en de auditcommissie van de rvt, waarna ze aan de gemeente worden overgelegd. De gemeente toetst of de afgesproken prestaties en indicatoren gehaald zijn (bijvoorbeeld bezoekersaantallen, bereik van nieuwe doelgroepen, resultaten van publieksenquêtes en naleving van de governancecode Cultuur).

4.4.3 Bestuurlijke invloed

Feiten

De wethouder Cultuur vervult de rol van subsidieverstrekker namens het college van B en W. De wethouder voert periodiek bestuurlijk overleg met de stichting. Leden van de raad van toezicht worden benoemd door het college van B en W.

De gemeenteraad kan op aanvraag via het college documentatie en ontwikkelingen van Stichting Podiumkunsten ontvangen. De gemeenteraad heeft bij de oprichting van Stichting Podiumkunsten ook ingestemd met het toekennen van een eenmalig weerstandsvermogen en de daarmee samenhangende impact op de gemeentebegroting. Het college, vertegenwoordigd door de wethouder Cultuur, bepaalt daarentegen de prestatieafspraken voor het verlenen van subsidie. De raad is verantwoordelijk voor het vaststellen van cultuurbeleid en het formeel vaststellen van subsidie als onderdeel van de gemeentelijke begrotingscyclus.

Beelden

De gemeente wil een regierol vervullen waarbij zij bewust op afstand staat van de dagelijkse inhoudelijke aansturing van de stichting. Deze afstand is bedoeld om artistieke vrijheid en

ondernemerschap te bevorderen. Tegelijkertijd is er sprake van een duidelijke subsidierelatie, waarbij de gemeente via prestatieafspraken en verantwoording kaders stelt voor de maatschappelijke en financiële doelen van de stichting.

De bestuurlijke invloed wordt vooral uitgeoefend via periodieke overleggen, zoals formele gesprekken tussen het bestuur van de stichting en de gemeente, en daarnaast via documenten zoals jaarverslagen, begrotingen en beleidsplannen. Er is ook sprake van informele invloed, die voortkomt uit persoonlijke relaties en korte lijnen tussen gemeente en stichting. Deze worden als belangrijk gezien om snel te kunnen schakelen bij urgente kwesties of incidenten. In de interviews wordt benadrukt dat de stichting ruimte heeft om ondernemender op te treden, wat haar in staat stelt om snel in te spelen op trends en om haar publiek te verbreden: bijvoorbeeld door samenwerkingen met organisaties zoals Stichting Leergeld om kwetsbare doelgroepen te bereiken.

Tegelijkertijd leeft het besef dat de gemeente niet altijd voldoende zicht heeft op de inhoudelijke werking van culturele organisaties. Dit vraagt om een goede balans tussen afstand en betrokkenheid, waarbij de gemeente faciliteert en stuurt op hoofdlijnen, maar ook alert blijft op maatschappelijke thema's zoals toegankelijkheid, inclusiviteit en financiële duurzaamheid.

4.4.4 Financiële relatie

Feiten

Stichting Podiumkunsten ontvangt inkomsten vanuit ticketverkoop en horeca-inkomsten, sponsoring, rentebaten en via een gemeentelijke exploitatiesubsidie. De exploitatiesubsidie vormde in 2025 ongeveer 50% van de inkomsten van de stichting.

Jaarlijks vóór 1 oktober dient Stichting Podiumkunsten een subsidieaanvraag voor het komende jaar in. De gemeente heeft ook een huurrelatie met Stichting Podiumkunsten. Ze beheren en exploiteren twee locaties: theater De Maagd en poppodium Gebouw-T. De jaarlijkse huurkosten bedragen voor beide gebouwen gezamenlijk ongeveer 0,5 miljoen euro.

Financiële verantwoording verloopt via de jaarstukken. Na afloop van elk jaar levert de stichting vóór 1 juli haar jaarrekening en jaarverslag in. Deze worden gecontroleerd door een accountant en tonen aan dat de subsidie rechtmatig en doelmatig is besteed. Het college neemt kennis van de jaarstukken en verwerkt de informatie in de gemeentelijke jaarrekening. De raad behandelt de gemeentelijke jaarrekening bij de jaarrekeningcontrole, waarmee de cyclus rond is.

4.4.5 Ambtelijk contact en afstemming

Feiten

Ieder kwartaal vindt ambtelijk formeel overleg plaats tussen de ambtelijk accounthouder, financieel vertegenwoordiger en de directeur van Stichting Podiumkunsten. In deze overleggen worden financiën en prestaties van de stichting gemonitord en lopende ontwikkelingen besproken. Ook worden hierin bestuurlijke overleggen voorbereid.

Daarnaast onderhouden de accounthouder Cultuur van de gemeente en de directeur van Stichting Podiumkunsten frequent informeel contact.

Beelden

Ambtelijke overleggen vinden plaats met medewerkers van de afdelingen cultuur en financiën, en zijn vooral gericht op de financiële bestendigheid en inhoudelijke toetsing van subsidiecriteria. Deze vonden direct na de fusie vrij intensief plaats en nu nog ongeveer eens per kwartaal. Interviews bevestigen dat er frequent informeel contact is tussen accounthouder en directeur, wat snel schakelen mogelijk maakt bij operationele issues. Deze korte lijnen worden beschouwd als cruciaal voor het tijdig signaleren en oplossen van problemen.

4.4.6 Bestuurlijk contact en afstemming

Feiten

Bestuurlijke overleggen vinden tweemaal per jaar plaats, waarbij doorgaans een wethouder en een vertegenwoordiger van de raad van toezicht aanwezig zijn. Daarnaast zijn er ad hoc momenten van afstemming, bijvoorbeeld bij werkbezoeken van nieuwe bestuurders, presentaties, of bij het opstellen van collegevoorstellen. Ook bij afwijkingen van subsidieaanvragen wordt het college betrokken.

De afstemming richt zich op:

- subsidiecriteria en prestatieafspraken, inclusief toetsing op jaarbasis
- financiële verantwoording, via de reguliere planning-en-controlcyclus
- toekomstverkenningen, zoals investeringen in vastgoed of het opbouwen van weerstandsvermogen
- specifieke thema’s zoals toegankelijkheid van het theater en het bereiken van specifieke doelgroepen.

Beelden

De relatie tussen gemeente en stichting wordt gekenmerkt door een combinatie van ‘formeel’ en ‘informeel’. Het eerste komt in de gesprekken terug als ‘regierol’ en een ‘zakelijke en formele basis’, het tweede in de informele contacten die de stichting heeft met de wethouders. De nadruk ligt overigens wel op de formele kant. De wethouder onderhoudt daarnaast informeel contact met de rvt-voorzitter, wat volgens betrokkenen helpt bij het snel ingrijpen als er problemen ontstaan.

Uit de gesprekken maakten we op dat de bestuurlijke overleggen soms nog te operationeel van aard zijn, terwijl ze ook bedoeld zijn om wat meer over doelen en visie in gesprek te zijn en om verder vooruit te kijken. Een van de voorwaarden die hiervoor worden genoemd is een nog wat strakkere ambtelijke voorbereiding, om de bestuurlijke tafel ook voor de bestuurlijke onderwerpen te kunnen benutten.

4.4.7 Verantwoording

Feiten

Verantwoording over de subsidie verloopt voornamelijk via de jaarstukken. In deze stukken licht Stichting Podiumkunsten de bijdrage aan gemeentelijke beleidsdoelen en de correcte uitvoering van de subsidievoorwaarden toe. Deze stukken worden aangeleverd op initiatief van de stichting, zoals het ook formeel is vastgelegd. Bovendien is de stichting als culturele anbi wettelijk verplicht om bepaalde gegevens, waaronder een financiële verantwoording, openbaar te publiceren.

Beelden

De stichting werkt met duidelijke prestatieafspraken en indicatoren zoals publieksenquêtes en cijfers over het bereik. Governance en transparantie zijn versterkt via een raad van toezicht, een auditcommissie en een uitgewerkte verantwoordingscyclus. De gemeente wil als regiegemeente fungeren en stuurt via formele en informele overlegstructuren, zonder te dicht op de uitvoering te gaan zitten.

Positieve exploitatiecijfers en een groeiend weerstandsvermogen zijn aanleiding voor verdere afspraken over financiële onafhankelijkheid. Want op dit moment is het aandeel van de gemeentelijke subsidie nog groot, wat de stichting in hoge mate van de gemeente afhankelijk maakt. Bij Podiumkunsten leeft ook de wens om de financiële afspraken meerjarig te maken, in plaats van volgens een cyclus van telkens een jaar.

De gemeenteraad wordt geïnformeerd via jaarverslagen en begrotingen, en is betrokken bij bijzondere gelegenheden. Er is weinig directe discussie over de stichting in de raad, tenzij er bredere debatten zijn over cultuurbezuinigingen. Raadsleden nemen soms informeel contact op over praktische zaken. In de praktijk is de gemeenteraad terughoudend in detailcontrole, zolang de hoofdlijnen kloppen en er geen urgente problemen zijn. Eigenlijk zouden de rapportages ook momenten zijn om breed naar bereik en maatschappelijke impact te kijken, maar financiële indicatoren wegen vaak nog zwaarder.

4.4.8 Algemeen beeld

De gemeente kan sturen via subsidieafspraken, huurcontracten en structureel overleg, maar de feitelijke effectiviteit wordt bepaald door korte lijnen, samenwerking en wederzijds vertrouwen. Podiumkunsten biedt de keuze voor een regiegemeente-aanpak, maar deze vraagt tevens om alertheid op borging van publieke belangen en financiële duurzaamheid.

HOOFDSTUK 5

Analyse en conclusie

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de onderzoeksvragen. We gaan in op zowel de verdieping van het onderzoek naar het faillissement van Facilitair Bedrijf als de verbreding van het onderzoek naar drie afhankelijke en verbonden partijen. Welke lessen zijn er te trekken?

5.1 Verdieping: Faillissement Facilitair Bedrijf

De deelvraag van het onderzoek naar het faillissement van het Facilitair Bedrijf luidt: Wat zijn de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf? Deelvragen die hierbij horen zijn:

- Hoe was de sturingsrelatie (juridisch, sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente Bergen op Zoom en Facilitair Bedrijf ambtelijk en bestuurlijk vormgegeven?
- Hoe functioneerde deze sturingsrelatie (sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente en Facilitair Bedrijf op ambtelijk en bestuurlijk niveau?
- Wat waren de onderlinge verhoudingen en/of hoe was de onderlinge dynamiek tussen de gemeente Bergen op Zoom en het Facilitair Bedrijf?

Om tot beantwoording van deze vraag te komen, geven we eerst een analyse van wat we in ons onderzoek zijn tegengekomen. Deze analyse vertelt het verhaal van het faillissement door onze ogen. Daarbij putten we uit het feitenrelaas zoals opgenomen in hoofdstuk 3, maar ook uit de gesprekken met diverse betrokkenen.

5.1.1 Analyse faillissement Facilitair Bedrijf

Met onderstaande analyse wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek: wat zijn de oorzaken van het faillissement van het Facilitair Bedrijf?

Verzakelijking subsidierelatie gemeente Bergen op Zoom-Facilitair Bedrijf

In 2001 is het Facilitair Bedrijf ontstaan vanuit een behoefte die er was in het culturele veld van Bergen op Zoom. In de beginfase trokken gemeente en Facilitair Bedrijf gezamenlijk op, waarbij de gemeente zorgde voor huisvesting en het Facilitair Bedrijf jaarlijks een subsidie ontving. Voor deze subsidie hoefde geen aanvraag of begroting te worden ingediend door het Facilitair Bedrijf. Deze werd ‘automatisch’ door het college beschikt. In beschikkingen wordt gesproken over een ‘vaste’ subsidie die in de gemeentebegroting is opgenomen. Wel diende het Facilitair Bedrijf jaarlijks een verslag in met een overzicht van de activiteiten en een door een belastingadviseur opgemaakte jaarrekening. Gedurende het jaar was er periodiek contact tussen het Facilitair Bedrijf en de gemeente, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Ons beeld is dat sprake was van een informele manier van samenwerken, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Dit past zowel bij de tijdsgeest als bij de fase waar het Facilitair Bedrijf in zat. In die periode waren de **lijntjes kort** en was er volgens diverse betrokkenen een grote mate van **verwevenheid** tussen het Facilitair Bedrijf en de gemeente. Als het Facilitair Bedrijf iets nodig had of wilde, kon het aankloppen bij de gemeente en vice versa.

Gezamenlijk werd dan naar een oplossing gezocht. Van sturing vanuit de gemeente (vanuit beleidsdoelstellingen) was geen sprake.

Op 18 december 2013 stelde de gemeenteraad van Bergen op Zoom de Cultuurvisie vast. In de daaropvolgende subsidiebeschikkingen aan het Facilitair Bedrijf staat vermeld dat het subsidiebeleid gaat wijzigen en dat dit gevolgen heeft voor de verdeling van de beschikbare middelen. In 2016 schrijft het college daarover aan het Facilitair Bedrijf dat de voorwaarden waartegen de subsidie wordt verstrekt, tegen het licht worden gehouden en dat specifieke subsidievoorwaarden worden opgesteld vanaf 2017. Daarmee is sprake van een eerste voorbode van de op handen zijnde **verzakelijking** van de subsidierelatie.

Terwijl dus al langer de behoefte aanwezig was om de subsidierelatie tegen het licht te houden, kwam enige tijd daarna bij de gemeente een mail binnen waarin, kort gezegd, aandacht wordt gevraagd voor de wijze van financiering en verantwoording van het Facilitair Bedrijf. Dit leidde tot een doorlichting van de subsidierelatie en tot de in onze ogen terechte constatering dat daaraan het nodige mankeerde. Naar aanleiding van dit memo besloot het college tot verzakelijking van de subsidierelatie met het Facilitair Bedrijf. Het aanvragen en verantwoorden verloopt vanaf dat moment volgens de procedure zoals opgenomen in de verordening en regeling. Ook wordt steeds explicieter de tijdelijke subsidie van € 65.000 onderwerp van gesprek. Nadat deze subsidie jarenlang is verstrekt zonder daaraan voorwaarden te verbinden, wordt daarover in de subsidiebeschikking 2018 opgenomen dat het Facilitair Bedrijf een plan dient op te stellen ter compensatie van de tijdelijke subsidie van € 65.000.

Kortom, er vindt een verzakelijking plaats in de subsidierelatie waarbij subsidies via een vast stramien dienen te worden aangevraagd en verantwoord. Bovendien wordt door de gemeente het initiatief genomen om tot concrete afspraken te komen over het stopzetten van de tijdelijke subsidie inkomstenderving van € 65.000. Volgens betrokkenen speelde deze verzakelijking niet alleen bij de subsidierelatie tussen gemeente en Facilitair Bedrijf, maar breder binnen de gemeente. Aangegeven wordt dat de periode tot circa 2015 niet te vergelijken is met de huidige tijd. Binnen Bergen op Zoom was namelijk sprake van grote verwevenheid tussen gemeente en maatschappelijke organisaties. In het afgelopen decennium is er steeds meer aandacht gekomen voor het goed kunnen verantwoorden van gemeentelijke uitgaven, checks-and-balances, integriteit en het voorkomen van belangenverstrengeling. Dit had onder meer een verzakelijking en professionalisering van subsidierelaties tot gevolg.

De verzakelijking in de subsidierelatie leidde ertoe dat er door de gemeente gestuurd werd vanuit **strakke financiële kaders** waarbinnen het Facilitair Bedrijf diende te functioneren. Deze kaders hielden onder andere in dat de subsidie inkomstenderving (€ 65.000) kwam te vervallen per 2020, dat het Facilitair Bedrijf niet financieel geholpen werd met de investeringsachterstand (€ 185.000) op de inventaris en dat de gemeente niet wilde bijdragen aan de transitievergoeding in verband met het vertrek van de directeur van het Facilitair Bedrijf. Het uitgangspunt van de gemeente was dat het Facilitair Bedrijf verantwoordelijk was voor een sluitende exploitatie en het zelf opbouwen van investeringsreserves, ook na het wegvallen van de 65.000 euro. Elk toekomstscenario voor het Facilitair Bedrijf waarin er geld bij moest vanuit de gemeente, was daarmee niet bespreekbaar. Deze ‘nieuwe’ zakelijke houding van de gemeente was een **trendbreuk** ten opzichte van het verleden, waarbij de insteek doorgaans was om er gezamenlijk uit te komen. Daarmee heeft deze zakelijke houding bijgedragen aan het faillissement van het Facilitair Bedrijf – ook omdat het de vraag is in hoeverre het Facilitair Bedrijf op korte termijn in staat kon worden geacht om aan deze strakkere financiële kaders te voldoen.

Kwetsbare financiële situatie Facilitair Bedrijf

Wij hebben geen diepgaand onderzoek gedaan naar de financiële situatie van het Facilitair Bedrijf. We zijn niet de boeken in gedoken om uitgaven en inkomsten op een rij te zetten om van daaruit tot een analyse te komen van de redenen van het faillissement. Ontegenzeggelijk heeft echter de financiële situatie van het Facilitair Bedrijf een rol gespeeld bij het faillissement. Uit het onderzoek komt naar voren dat het Facilitair Bedrijf niet in staat was het wegvallen van de subsidie inkomstenderving van 65.000 euro op te vangen. Het wegvallen van deze subsidie is de directe aanleiding voor het faillissement van het Facilitair Bedrijf. Wat in dit verband opvalt is dat het Facilitair Bedrijf niet in bezwaar is gegaan tegen het wegvallen van de € 65.000. Als je als Facilitair Bedrijf meent in je recht te staan, dan ligt een bezwaarprocedure voor de hand.

Wij constateren dat door het Facilitair Bedrijf nooit serieus rekening lijkt te zijn gehouden met het scenario dat deze subsidie zou komen te vervallen, terwijl het om een tijdelijke subsidie ging. Dit was wel op zijn plaats geweest. Wij ontwaren echter bij het Facilitair Bedrijf de houding dat gezamenlijk met de gemeente tot een oplossing zou worden gekomen voor dit probleem. Deze houding proeven we in eerste instantie ook bij de gemeente. Tijdens het bestuurlijk overleg eind 2017 geeft de gemeente nog aan graag te horen of het wegvallen van deze subsidie tot exploitatieproblemen bij de stichting leidt. Als dit het geval is, wordt de gemeente daarvan graag op de hoogte gesteld, zodat dit dan besproken kan worden en er naar oplossingen kan worden gezocht. Dit past nog bij de ‘oude’ verhoudingen en de eerder geconstateerde verwevenheid tussen gemeente en Facilitair Bedrijf.

Verder speelt mee dat sprake was van een investeringsachterstand op de bedrijfs- en verhuurinventaris ad € 185.000. In de jaren ervoor blijkt onvoldoende te zijn gereserveerd om deze investeringen te kunnen doen. Daar spelen ongetwijfeld oplopende kosten, verhuizingen en investeringen in de nieuwe locaties een rol bij. Maar het is de verantwoordelijkheid van het Facilitair Bedrijf om ervoor te zorgen dat de balans op orde is. Dreigen problemen op dat vlak (op het gebied van investeringen/reserveringen), dan dient eerder in gesprek te worden gegaan met de gemeente en/of andere partijen en hierover afspraken te worden gemaakt om de financiële huishouding op orde te brengen. Dit is niet gebeurd en dat probleem kan niet worden ‘afgewenteld’ op de gemeente. Dat dit wel gebeurt heeft in onze ogen wederom te maken met een verkeerde verwachting van de verhoudingen gemeente-Facilitair Bedrijf. Terwijl de gemeente inzet op verzakelijking, leunt het Facilitair Bedrijf nog te veel op de gedachte dat de gemeente er is om hen overeind te houden. Dit komt eens te meer naar voren uit de ontwikkelscenario’s die het Facilitair Bedrijf eind 2018 aan de gemeente voorlegt. De gemeente had kort daarvoor vastgehouden aan de financiële kaders om het Facilitair Bedrijf in beweging te krijgen en meer eigen verantwoordelijkheid te laten nemen. In elk van de scenario’s die het Facilitair Bedrijf opstelde, moest er echter geld bij en in geen van de scenario’s is er rekening mee gehouden dat de subsidie van € 65.000 zou komen te vervallen. Hoewel het inmiddels vijf voor twaalf is voor de gemeente, lijkt dit niet doorgedrongen bij het Facilitair Bedrijf.

De rol van het sluimerende governancevraagstuk

De dubbelrol van de directeur en tevens raadslid van de gemeente Bergen op Zoom heeft een rol gespeeld bij de besluitvorming omtrent het stopzetten en afbouwen van de toenmalige subsidierelatie. Tegelijkertijd constateren wij op basis van stukken en gesprekken dat het geen grote rol was, maar eerder een bijkomend argument vormde. De **financiële situatie** en in het verlengde daarvan de **ontevredenheid** over het Facilitair Bedrijf waren leidend bij dit besluit.

De dubbelrol werd binnen de gemeente als problematisch ervaren en als niet wenselijk gezien. Dit had ermee te maken dat de directeur zich als bestuurder zou gedragen door bij bestuurlijke overleggen aan te schuiven en als directeur direct contact op te nemen met wethouders. Maar ook

omdat hij aanwezig was bij bijeenkomsten waarbij onduidelijk was vanuit welke rol hij participeerde. Er was te veel ruis en vermenging. Later komt hier nog het argument over het functioneren van de algemeen directeur bij. De gemeente verwijt hem dat het Facilitair Bedrijf vervreemd raakte van zijn hoofdgebruikers. Er zou geen draagvlak meer zijn voor de directeur. Dit wordt door de gemeente ook gedeeld met het bestuur van het Facilitair Bedrijf.

Vanuit deze achtergrond wordt vanaf 2017 tijdens vrijwel elk bestuurlijk overleg aandacht gevraagd voor toepassing van de **governancecode Cultuur** en wordt ook dikwijls, op initiatief van de gemeente, gesproken over doorontwikkeling naar een raad-van-toezichtmodel. De gemeente doet dit om een oplossing te vinden voor de dubbelrol. Dit heeft echter geen wijzigingen binnen de governance van het Facilitair Bedrijf tot gevolg. In 2019 spreekt het college zijn voorkeur ervoor uit om de huidige subsidierelatie af te bouwen en stop te zetten. Een van de argumenten die tijdens de collegebehandeling over tafel gaan, is dat de directeur de doorontwikkeling van de stichting naar een raad-van-toezichtmodel conform de governancecode Cultuur in de weg zou staan. Uiteindelijk wordt in de subsidiebeschikking voor 2019 als voorwaarde gesteld dat de governancecode Cultuur binnen een jaar wordt doorgevoerd. Wij hebben sterk het vermoeden dat dit erin is opgenomen om ervoor te zorgen dat de directeur zijn dubbelrol moet opgeven. Wij hebben ook het vermoeden dat de gemeente zich niet heeft gerealiseerd dat doorvoering van de governancecode Cultuur helemaal niet tot gevolg hoeft te hebben dat deze dubbelrol wordt opgegeven.

Onvoldoende bereidheid om er samen uit te komen

Uit de gesprekken komt naar voren dat er in de loop van de onderzoeksperiode een **verharding** plaatsvindt in de contacten tussen het Facilitair Bedrijf en de gemeente. Waar voorheen werd gewerkt op basis van gezamenlijkheid en vertrouwen, maakt dit nu plaats voor wantrouwen en partijen die tegenover elkaar komen te staan. De bereidheid om er samen uit te komen wordt vanuit het Facilitair Bedrijf niet meer ervaren, terwijl de gemeente vindt dat het aan het Facilitair Bedrijf is om verantwoordelijkheid te nemen en de gemeente niet als ‘pinautomaat’ te zien.

Door gesprekspartners worden verschillende zaken genoemd die meespelen bij het afnemen van de bereidheid. Ten eerste betreft dat het afgenomen belang van het Facilitair Bedrijf voor de gemeente. Zo is de functie van productiehuis nooit van de grond gekomen en is het Facilitair Bedrijf vooral een **huisvester** van culturele instellingen – iets wat anderen ook op zich zouden kunnen nemen, zo is de gedachte. Ten tweede is er volgens de gemeente **ontevredenheid** bij de gebruikers over de prestaties van Facilitair Bedrijf. Ten derde is de **financiële ruimte** beperkt. Er moet flink bezuinigd worden binnen de gemeente en de bereidheid om naar de raad te gaan met een verzoek om extra budget is beperkt. Dat de gemeenteraad zeer kritisch is op extra budget voor het Facilitair Bedrijf, komt wat ons betreft ook sterk naar voren rondom de besluitvorming over de € 89.000 ten behoeve van de inrichting van Eventum. Ten vierde wordt genoemd dat de **onderlinge verhoudingen** tussen de gemeente en het Facilitair Bedrijf zijn verslechterd. Ook dat heeft een negatief effect op de bereidheid om er gezamenlijk uit te komen.

5.1.2 Beantwoording deelvragen

Onderstaand volgt de beantwoording van de (overige) deelvragen van het onderzoek naar het Facilitair Bedrijf.

1. Hoe was de sturingsrelatie (juridisch, sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente Bergen op Zoom en Facilitair Bedrijf ambtelijk en bestuurlijk vormgegeven?
2. Hoe functioneerde deze sturingsrelatie (sturing, controle, verantwoording, afstemming) tussen gemeente en Facilitair Bedrijf op ambtelijk en bestuurlijk niveau?

De sturingsrelatie was organisch van aard. Hoewel het Facilitair Bedrijf ontegenzeggelijk voorzag in een maatschappelijke behoefte en daarmee ongetwijfeld ook een bijdrage leverde aan beleidsdoelstellingen van de gemeente Bergen op Zoom, werd er lange tijd niet gestuurd vanuit deze beleidsdoelstellingen. Dit veranderde in de laatste jaren in enige mate met het opnemen van prestatieafspraken op basis van het cultuurbeleid en het van toepassing verklaren van de reguliere aanvraag- en verantwoordingssystematiek voor subsidies.

De subsidieverstrekking aan het Facilitair Bedrijf gebeurde jarenlang op basis van het originele besluit uit 2001. Het Facilitair Bedrijf hoefde niet jaarlijks een subsidieaanvraag in te dienen. Wel werd een jaarverslag en een jaarrekening ter verantwoording overgelegd. Wat daarbij opvalt, is dat er nooit een ambtelijke en bestuurlijke gesprekscyclus op gang is gekomen waarin wordt gesproken over doelstellingen, de betekenis van de cultuurvisie voor het Facilitair Bedrijf, en bijbehorende subsidie en verantwoording. Er was wel ambtelijk en bestuurlijk contact, maar dat richtte zich toch vooral op de korte termijn en had meer het karakter van bijpraten en afstemmen. Dit veranderde in enige mate in de laatste jaren. Maar door de 'nieuwe zakelijkheid' vanuit de gemeente en de vele bestuurswisselingen aan beide kanten is het echt goede gesprek nooit op gang gekomen.

Samengevat functioneerde de sturingsrelatie daarmee lange tijd naar tevredenheid van beide partijen. Wel vond de gemeente het ingewikkeld omgaan met de dubbelfunctie van de directeur van het Facilitair Bedrijf. Deze tevredenheid over de sturingsrelatie veranderde toen de status quo werd doorbroken en de gemeente daadwerkelijk ging sturen op het Facilitair Bedrijf – iets wat ze daarvoor niet deed. Wij vinden het niet meer dan logisch dat de gemeente deze omslag maakte. Dit volgt ook logischerwijs uit het beleid dat in de jaren daarvoor is aangenomen en uit verplichtingen die gelden vanuit wet- en regelgeving.

3. Wat waren de onderlinge verhoudingen en/of hoe was de onderlinge dynamiek tussen de gemeente Bergen op Zoom en het Facilitair Bedrijf?

De onderlinge verhoudingen waren jarenlang goed. Zoals eerder aangegeven was er sprake van grote verwevenheid tussen de gemeente en het Facilitair Bedrijf. Wel werd de dubbelrol van de directeur binnen de gemeente Bergen op Zoom als problematisch ervaren. Dit is niet iets van de laatste jaren van het Facilitair Bedrijf, maar speelde al langer. Wij constateren verder dat gedurende de onderzoeksperiode 2017-2020 de verhoudingen verslechteren. Dit heeft vooral te maken met de verzakelijking vanuit de gemeente. Daarmee komt een einde aan de verwevenheid en gezamenlijkheid van voorheen. Deze veranderde opstelling vanuit de gemeente heeft zijn weerslag op de dynamiek en op de wederzijdse bereidheid om eruit te komen.

Wij constateren tot slot dat rondom het faillissement een wereld van mystiek is gecreëerd. Niet zelden is gesuggereerd dat de gemeente het Facilitair Bedrijf en zijn directeur (vanuit politieke overwegingen) een hak heeft willen zetten en dat het faillissement het gevolg is van vertroebelde onderlinge verhoudingen. Dit is echter niet het geval. In onze analyse beschrijven we uitgebreid wat wel aan het faillissement ten grondslag ligt. Dit neemt niet weg dat het college met de situatie (de dubbelrol) in zijn maag zat en getracht heeft via de governancecode Cultuur dit telkens weer aanhangig te maken bij het bestuur van het Facilitair Bedrijf. Wij hadden het meer in de rede vinden liggen om goede afspraken met elkaar te maken over de dubbelrol, daar volledig transparant over te zijn en die dan ook te handhaven.

5.2 Verbreding: sturing op verbonden en afhankelijke partijen

Het verbredend onderzoek richt zich op de wijze waarop de sturing op drie andere afhankelijke en verbonden partijen momenteel is vormgegeven en wordt uitgevoerd. Bij de selectie van deze drie

andere partijen is rekening gehouden met de (uiteenlopende) vormgeving en financiering van die partijen. De onderzoeksvraag die daarbij hoort, luidt als volgt:

Hoe is de sturing door de gemeente Bergen op Zoom op het Parkeerbedrijf, de Stichting Podiumkunsten en het Sportbedrijf vormgegeven en hoe wordt hier in de praktijk invulling aan gegeven?

Om tot beantwoording van deze vraag te komen, geven we eerst een analyse van wat we in ons onderzoek zijn tegengekomen per verbonden of afhankelijke partij.

5.2.1 Introductie analyse verbonden partijen

Voor alle drie de partijen die zijn opgenomen in de verbreding van dit onderzoek, geldt dat de uitvoering van openbare taken is ondergebracht in aparte organisaties, terwijl de gemeente op hoofdlijnen richting geeft via formele afspraken en toezicht. Concreet betekent dit dat het Sportbedrijf en Parkeerbeheer als gemeentelijke bv's functioneren met de gemeente als enig aandeelhouder, en Stichting Podiumkunsten als gesubsidieerde stichting opereert. Het Sportbedrijf en Parkeerbeheer zijn dus **verbonden** partijen, Stichting Podiumkunsten is een **afhankelijke** partij.

De gemeente Bergen op Zoom treedt op als 'regiegemeente'. Ze bepaalt de kaders (beleidsdoelen, financiële randvoorwaarden) en laat de (dagelijkse) uitvoering aan deze partijen. Sturing vindt bij het Sportbedrijf en Parkeerbeheer formeel plaats via de aandeelhoudersvergaderingen en exploitatie-/dienstverleningsovereenkomsten, en bij de Stichting Podiumkunsten via de bestuursvergadering en het subsidiecontract met prestatieafspraken. De gemeente behoudt zo invloed op een doelmatige en doeltreffende invulling van het maatschappelijk belang – bijvoorbeeld door goedkeuring van jaarplannen en begrotingen, of het stellen van prestatiecriteria – zonder zich te mengen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Bovendien zijn de partijen als zelfstandige organisaties flexibeler in het inspelen op bijvoorbeeld marktveranderingen of veranderende wensen vanuit de samenleving.

5.2.2 Maatschappelijk belang – formeel-juridische inrichting – afstand tot gemeente

5.2.2.1 Maatschappelijk belang

De mate waarin de drie partijen aan het maatschappelijk belang bijdragen, verschilt sterk. Zowel het Sportbedrijf als Stichting Podiumkunsten bedienen verschillende maatschappelijke belangen door middel van aanbod van infrastructuur en programmering van activiteiten. Het Sportbedrijf vervult primair een publieke taak om sportvoorzieningen als basisvoorziening aan inwoners beschikbaar te stellen en daarmee bij te dragen aan bewegingsonderwijs, gezondheid en sociale participatie. Via het aanbod van het Sportbedrijf kan de gemeente mede invulling geven aan haar sportbeleid. Stichting Podiumkunsten bedient primair het culturele belang van de gemeenschap. De cultuursector is van oudsher een sector met een grote maatschappelijke betrokkenheid en functie. Door een bloeiend theater- en poppodiumaanbod te faciliteren vergroot de stichting de leefbaarheid, trekt publiek, biedt educatieve kansen en wordt de lokale economie ondersteund. Via de stichting biedt de gemeente invulling aan haar cultuurbeleid.

Parkeerbeheer dient in tegenstelling tot de andere twee partijen vooral indirect een maatschappelijk belang. Het takenpakket om gereguleerd parkeren in de stad te faciliteren, is relatief afgebakend en operationeel van aard. Hoewel parkeren minder 'maatschappelijk' in de zin van welzijn lijkt dan sport of cultuur, acht de gemeente deze taak van maatschappelijk belang vanwege de kwaliteit van de openbare ruimte, parkeerinkomsten en service aan inwoners.

Voor alle drie afhankelijke en verbonden partijen geldt dat de maatschappelijke belangen en beleidsdoelen waaraan zij geacht worden bij te dragen, niet zo concreet (in de zin van specifiek of meetbaar) benoemd zijn, of dat de beleidsvisies waarin die doelen staan niet actueel zijn (zoals het sportbeleid uit 2012). De gedachte achter het op afstand plaatsen van een deel van de uitvoering is dat je als gemeente wel formuleert welke **beleidsdoelen** die partijen gaan helpen te bereiken en dat die doelen tegelijkertijd regelmatig worden **geactualiseerd**. Alleen dan kunnen raad en college hier gericht op sturen. Dat is lastig voor elkaar te krijgen in de context van Bergen op Zoom, waarin praktische uitvoering en informele contacten centraal staan.

5.2.2.2 Formeel-juridisch

De formeel-juridische inrichting van de partijen hangt samen met het maatschappelijk belang dat wordt nagestreefd en het daaruit volgende takenpakket. Voor Parkeerbeheer en het Sportbedrijf is gekozen voor een bv om bedrijfsmatig en flexibel te kunnen werken, terwijl de gemeente via het aandeelhouderschap toeziet op de naleving van beleidsdoelen. Bovendien acht de gemeente het gezien het relatief beleidsarme karakter van de partijen – zeker in het geval van Parkeerbeheer – geoorloofd om de organisaties tot op zekere hoogte ook te laten ondernemen en om commercieel te opereren.

De formeel-juridische inrichting van Parkeerbeheer is een bv. Voor de vorm van een bv is al meer dan twintig jaar geleden gekozen en het is daarmee steeds meer een gegeven geworden. Parkeerbeleid leent zich voor een bedrijfsmatige aanpak en daarbij helpt het om autonoom, los van de gemeente, besluiten te nemen. Parkeerbeheer werkt bijvoorbeeld samen in de coöperatie Parkeerbeheer Zuidwest Nederland met andere gemeenten, zonder dat de gemeente Bergen op Zoom direct bestuurlijk of ambtelijk verbonden is. Deze samenwerking kon daardoor sneller worden opgezet. Bovendien beheert Parkeerbeheer zijn eigen balanskosten en -baten, waardoor winsten eventueel teruggestort kunnen worden naar de gemeente, en kosten (mits beperkt) alleen gemeld hoeven te worden aan de aandeelhouder / gemeentelijk portefeuillehouder, zonder dat dit een integraal onderdeel is van de gemeentebegroting.

De formeel-juridische relatie van het Sportbedrijf als bv is historisch gegroeid. Oorspronkelijk was het beheer van de zwembaden uitbesteed aan een sportstichting; deze is later ondergebracht in een bv. Deze bestuursvorm stelt het Sportbedrijf in staat om flexibel te opereren. Het kan bijvoorbeeld personeel in dienst nemen onder andere condities dan de gemeente, commerciële nevenactiviteiten ontplooien zolang deze niet schuren met het maatschappelijk belang, en sneller besluiten nemen dan onder directe politieke of ambtelijke aansturing.

Voor Stichting Podiumkunsten is gekozen voor een stichting, om artistieke verantwoordelijkheid en ondernemerschap te waarborgen, op afstand van directe politieke aansturing. De stichting heeft een raad van toezicht, waarbij de leden benoemd worden door het college van B en W. Bovendien was het college bij de oprichting betrokken bij de formulering van prestatie-eisen en subsidievoorwaarden aan de stichting.

5.2.2.3 Gevolgen voor sturing en beïnvloeding

De juridische vorm van de verbonden of afhankelijke partij heeft directe gevolgen voor de afstand tot de gemeente en voor sturingsinvloed. Parkeerbeheer is qua governance het verst van de gemeente gepositioneerd. De portefeuillehouder Financiën vervult enkel de rol van aandeelhouder namens de gemeente. Gezien het uitvoerende karakter van Parkeerbeheer vindt weinig bestuurlijke aansturing plaats. In de huidige statuten en governancedocumenten staat vastgelegd dat Parkeerbeheer een formele opdrachtgever heeft, maar in de praktijk is het niet duidelijk wie die rol vervult. Zowel de burgemeester als de portefeuillehouder Mobiliteit hebben geen formele functie

bij Parkeerbeheer. Hierdoor is de portefeuillehouder Financiën technisch gezien actief in een dubbelrol als bestuurlijk opdrachtgever vanuit de gemeente en als aandeelhouder.

De gemeente en Parkeerbeheer zijn een traject gestart om een nieuwe governancestructuur in te richten met een aandeelhouder op afstand en een raad van commissarissen die toezicht houdt op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken. De formele sturing is relatief constant gebleven, maar via deelname aan de coöperatie Parkeerbeheer Zuidwest Nederland is de organisatie bedrijfsmatig regionaler gaan opereren, wat op de lange termijn de gemeentelijke invloed kan verminderen. De gemeente stuurt met name via het aandeelhouderschap en de dienstverleningsovereenkomst met afspraken over tarieven en prestaties. Daarnaast zijn er informele lijnen via intensief ambtelijk contact, waarbij dezelfde personen vanuit zowel de gemeente als Parkeerbeheer al vele jaren betrokken zijn en zij elkaar snel weten te vinden. Dergelijke informele lijnen zijn er vanuit de wethouder nauwelijks en aan de kant van het college wordt de noodzaak voor dat soort informeel contact ook niet gezien.

Bij Stichting Podiumkunsten is formeel-juridisch gezien de afstand tot de gemeente het grootst, doordat de gemeente niet in het bestuur of management vertegenwoordigd is. Tussentijds heeft de stichting veel autonomie. De gemeente kan via de jaarlijkse subsidieaanvraag echter wel sturen op cultuurinhoudelijke doelen van de stichting. Daarnaast is het college bevoegd om de leden van de raad van toezicht te benoemen, die toeziet op de strategische bedrijfsvoering van de stichting. Sinds de verzelfstandiging is de sturing verschoven van directe inhoudelijke aansturing door de gemeente naar een puur faciliterende rol. Ondernemingsvrijheid is toegenomen, net als de focus op de publieksvraag.

De formele sturingsmiddelen van de gemeente ten aanzien van Podiumkunsten vallen uiteen in de toetsing op de subsidievoorwaarden, het aangaan en doen naleven van huurcontracten en vaststellen en controleren van prestatieafspraken. Daarnaast zien we informele lijnen vanuit de ambtelijke contactpersonen naar de directeur van de Stichting Podiumkunsten. Ook de wethouder heeft informeel contact met de directeur en verder ook met de voorzitter van de raad van toezicht.

Het Sportbedrijf kent vanwege de publieke uitstraling van zijn (sport)activiteiten en de financiële omvang meer toezicht vanuit de gemeente. De portefeuillehouder Sport bepaalt samen met het sportbedrijf welke prestatiedoelen (KPI's) worden gesteld. De portefeuillehouder Financiën is als aandeelhouder verantwoordelijk voor sturing op strategische beleidsdoelen. Twee portefeuillehouders onderhouden dus contact met de organisatie. Na oprichting en professionalisering van het Sportbedrijf is de samenwerking intensiever geworden. Er is meer structureel overleg en een nadruk op gezamenlijke oplossingen voor bijvoorbeeld uitdagingen in de exploitatie.

De formele aansturing van het Sportbedrijf loopt dus via het aandeelhouderschap, de controle op de uitvoering van de exploitatieovereenkomst, het MJOP en de huurovereenkomsten. Daarnaast zijn er informele lijnen van zowel bestuurlijke als ambtelijke kant en vindt er naast formeel overleg ook regelmatig informeel overleg plaats, met name ambtelijk. Voor de beide wethouders is er minder aanleiding voor informele afstemming.

5.2.2.4 Risico's

De manier van inrichten van de verbonden of afhankelijke partij heeft verschillende uitkomsten voor de mate van sturing, en daarmee samenhangende risico's op het dienen van het maatschappelijk belang.

Bij het **Sportbedrijf** stond in de afgelopen jaren de exploitatie onder druk door stijgende (energie)kosten, onderhoudsachterstanden en personeelstekorten. Daardoor is er relatief veel ad-

hocsturing via de aandeelhouder geweest. Deze uitdagingen maakten het lastiger om de gemeentelijke bijdrage in een meerjarenplan vast te leggen.

Daarnaast kunnen de maatschappelijke doelen van het Sportbedrijf onder druk komen te staan als te eenzijdig wordt gestuurd op financiële doelstellingen. In het spanningsveld tussen commerciële en maatschappelijke belangen kan een commerciële keuze – bijvoorbeeld het verhogen van de prijs van zwemkaartjes – ten koste gaan van de toegankelijkheid.

Ten slotte rust het functioneren van het Sportbedrijf op specifieke ambtelijke en bestuurlijke relaties. De korte, informele lijn tussen het Sportbedrijf, de ambtelijk accounthouder en de wethouders maken de afstemming efficiënt, maar ook kwetsbaar bij bijvoorbeeld positiewisselingen of uitval. Zonder goede vastlegging, rolverdeling en overlegstructuren kan de sturing onder druk komen te staan.

Parkeerbeheer heeft door het beleidsarme en uitvoerende karakter een hoge mate van zelfstandigheid. Daardoor wordt weinig op strategisch niveau gestuurd in formele gremia, wat het risico op een te beperkte langetermijnvisie vergroot. De bv wordt met name gestuurd via de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, maar kan daarbuiten grotendeels zelf invulling aan zijn taken en rollen geven. Daardoor kunnen strategische keuzes over investeringen, digitalisering, tarieven en onderhoud buiten het zicht of het juiste tempo van gemeentelijke afwegingen plaatsvinden. Zolang er geen vaste directeur is, en het toezicht door een rvc en de geactualiseerde afspraken nog niet volledig zijn ingericht, blijft dit risico aanwezig.

Bovendien is Parkeerbeheer net als het Sportbedrijf kwetsbaar bij personele wisselingen, met name door de sterke bestaande informele banden. De afstemming tussen de ambtelijk accounthouder en de interim-directeur van Parkeerbeheer verloopt door jarenlange ervaring en hun informele band efficiënt, maar dat kan een risico vormen voor de kennisborging als een van beiden of allebei vertrekken.

Ten slotte kan een grotere regionale oriëntatie van Parkeerbeheer de grip van de gemeente verkleinen, als hierover geen gesprek plaatsvindt. Zonder duidelijke gesprekken tussen de gemeente en Parkeerbeheer over de lokale beleidsdoelen kan het voorkomen dat regiobesluiten met impact op de gemeente worden genomen die niet aansluiten bij het gemeentebeleid.

Voor **Stichting Podiumkunsten** is sprake van bestuurlijke afstand, doordat de gemeente niet vertegenwoordigd is in een bestuurlijke of toezichtsrol. Sturing verloopt vooral via subsidievoorwaarden en toetsing achteraf. Dit vergroot de kans op late signalering en maakt tussentijds bijsturen lastig, omdat ingrijpen vooral via zware middelen gaat (subsidie aanpassen of opschorten).

Bovendien vormt de jaarlijkse toekenning van subsidie een potentieel risico voor de langetermijnontwikkeling van de stichting. Niet-meegaande indexatie (waarbij de kosten sneller stijgen dan de gemeentelijke bijdrage) van de subsidie kunnen bijvoorbeeld voor financiële druk bij Podiumkunsten zorgen, en het lastiger maken om plannen te maken voor langetermijninvesteringen. Die druk kan, als hierover niet op tijd een gesprek met de gemeente plaatsvindt, verder leiden tot het schrappen of uitstellen van activiteiten, tot het aanspreken van reserves en tot ad-hocverzoeken aan de gemeente, waardoor prestaties en voorspelbaarheid van het behalen van maatschappelijke doelen onder druk komen te staan.

Een ander risico bij financiële korting vanuit de gemeente aan Stichting Podiumkunsten is dat meer commerciële programmering nodig is om tekorten te dekken. Daarmee ontstaat een spanningsveld tussen het nastreven van commerciële belangen en het nastreven van maatschappelijke belangen die de toegankelijkheid, de educatieve waarde en het bereik aan verschillende doelgroepen mogelijk maken.

HOOFDSTUK 6

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we onze aanbevelingen. Deze zijn gebaseerd op onze bevindingen uit de verdieping en de verbreding. De vraag die we daarmee beantwoorden is: *Wat kan er geleerd worden van het faillissement van het Facilitair Bedrijf en de huidige sturing op afhankelijke en verbonden partijen?*

Stel beleidsdoelstellingen en maatschappelijk belang centraal

Als het goed is verstrek je als gemeente subsidies of neem je deel aan een samenwerkingsverband met een belangrijke reden: het realiseren van beleidsdoelstellingen. Als gemeente heb je beleid op het gebied van cultuur, sport en recreatie. Samenwerking of subsidiëring dient gericht te zijn op realisatie van dit beleid en daarmee realisatie van een maatschappelijk belang.

Voor de sturing op deze verbonden en afhankelijke partijen is dus van cruciaal belang dat je weet welke bijdrage wordt geleverd aan beleidsdoelstellingen en welke indicatoren daar ook een goed beeld van geven. Zet deze doelstellingen en indicatoren centraal in je sturing. Voer hierover met elkaar het gesprek en stuur bij waar nodig.

Actualiseer beleid regelmatig om sturing te versterken

Dit vraagt ook om het regelmatig actualiseren van beleidsdoelstellingen, wat in de praktijk niet altijd gebeurt. Sommige beleidsvisies zijn behoorlijk gedateerd en dat zit de mogelijkheden voor sturing door de gemeente in de weg. Wanneer geen koppeling wordt gelegd tussen de uitvoering door verbonden of afhankelijke partijen en de beleidsdoelen, kan alleen worden gestuurd op financiële of operationele aspecten.

Als de beleidsdoelen niet worden geactualiseerd, is ook minder goed vast te stellen wat de meerwaarde is van uitvoering door andere partijen dan de gemeente – of te bepalen welke organisatievorm passend is in bijvoorbeeld de keuze tussen een stichting en een bv.

Richt een gesprekscyclus in die aansluit bij de systematiek van aanvraag en verantwoording

Een afhankelijke partij dient een subsidieaanvraag in en dient deze te verantwoorden. Het ligt voor de hand om voorafgaand aan het indienen van de aanvraag met elkaar een gesprek te voeren over de aanvraag die wordt ingediend, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Vanuit de gemeente kunnen aandachtspunten worden meegegeven (nieuw beleid, budget, etc.). Voer vervolgens ook een gesprek over de verantwoording aan de hand van een jaarverslag. Dit wordt namelijk vaak vergeten. Tijdens dit gesprek staat centraal in welke mate de partij erin geslaagd is haar doelen te realiseren.

Informeel wat kan, formeel wat moet

Tijden zijn veranderd. Niet alleen de gemeente maar ook allerlei samenwerkingsverbanden, verbonden en afhankelijke partijen staan aan de lat voor realisatie van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Om dit geheel aan beleidsmatige en financiële relaties dat daarmee gepaard gaat in goede banen te leiden, is een strakke administratieve organisatie nodig – een administratieve organisatie die bovendien handelt in lijn met actuele wet- en regelgeving en die met één maat meet.

Tegelijkertijd zien we de kracht van het informele. Ambtelijk weet men elkaar snel en makkelijk te vinden: de partijen kennen de accounthouders bij de gemeente en vice versa. Daardoor wordt ook veel afgevangen en praktisch opgelost. Formalisering moet niet ten koste gaan van deze informele contacten. Wel zien wij als risico dat mensen elkaar soms té goed kennen. Dit kan in sommige gevallen leiden tot ambtelijke toezeggingen of terughoudendheid in het elkaar aanspreken. Het zou goed zijn om eens in de zoveel jaar het accounthouderschap te wisselen om te voorkomen dat het uitgangspunt wordt: ‘zo doen wij het hier nu eenmaal’.

Helpen in plaats van handhaven

We kunnen ons goed voorstellen dat het voor afhankelijke partijen, zeker voor degenen die een relatief kleine subsidie ontvangen en leunen op vrijwilligers, best ingewikkeld is om aan de toegenomen eisen op financieel-administratief vlak te kunnen voldoen. Bovendien komt Bergen op Zoom uit een periode waarin er door de gemeente losser met deze formele vereisten werd omgesprongen. Wij adviseren daarom de gemeente om afhankelijke partijen en andere subsidieontvangers te helpen bij het voldoen aan deze financieel-administratieve verplichtingen: helpen in plaats van handhaven. Geef partijen de tijd om te wennen aan deze nieuwe werkwijze en ondersteun ze met praktische tips.

Maak afspraken over nevenfuncties transparant

Raadsleden staan over het algemeen midden in de samenleving. Dit betekent ook dat zij functies kunnen hebben bij organisaties waarmee de gemeente een beleidsmatige of financiële relatie heeft. Dit is van alle tijden en kan soms behoorlijk schuren. Zo ook bij het Facilitair Bedrijf. Ons advies is om dit vooral niet uit de weg te gaan maar hier gezamenlijk (als gemeente, raadslid en organisatie) afspraken over te maken en deze transparant te communiceren. Maak ze openbaar, zodat voor raadsleden en inwoners duidelijk is wat er speelt en hoe daarmee wordt omgegaan.

Beperk je bij het maken van afspraken niet alleen tot een juridisch perspectief op integriteit (mag het volgens de wet?), maar kijk ook naar of iets gewenst is (kan het, vinden we dit normaal?) en hoe het overkomt op de buitenwereld (hoe komt het over bij onze inwoners?). Daarmee zeggen we níét dat je een bepaalde nevenfunctie niet moet aanvaarden als dat tot vragen leidt bij inwoners of raadsleden. Daarmee zeggen we wél dat er in dat geval wellicht extra afspraken of toelichting nodig zijn om risico’s te beheersen.

BIJLAGEN

Bijlage 1. Analysekader verbreding

Bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag maken we gebruik van een analysekader. Dit analysekader bestaat uit de volgende aspecten (daarin is sprake van enige mate van overlap):

- **Maatschappelijk belang**
  - Welk maatschappelijk belang wordt door de gemeente nagestreefd met de samenwerking?
  - Is dit maatschappelijk belang expliciet gemaakt?
- **Formeel-juridische relatie**
  - Welke juridische vorm heeft de samenwerking (stichting, bv, coöperatie, etc.)?
  - Welke afspraken zijn gemaakt over doelstelling, werkwijze en verantwoording?
- **Bestuurlijke invloed**
  - Welke formele rol hebben college en gemeenteraad in de aansturing van de afhankelijke of verbonden partij?
  - Hoe vult de gemeenteraad zijn kaderstellende en controlerende bevoegdheid in?
  - Over welke informatie ten aanzien van deze afhankelijke of verbonden partijen hebben college en gemeenteraad de beschikking?
- **Financiële relatie**
  - Op welke manier wordt de verbonden partij gefinancierd? En wat is de hoogte van deze financiering?
  - Hoe komt (de hoogte van) deze financiering tot stand?
  - Is er sprake van een subsidierelatie of andere relatie?
  - Hoe gaat de begrotings- en verantwoordingscyclus ten aanzien van deze afhankelijke of verbonden partijen in zijn werk?
- **Ambtelijk contact / afstemming**
  - Welke overleggen zijn er tussen afhankelijke of verbonden partij en gemeente?
  - Wie zijn bij deze overleggen betrokken?
  - Hoe vaak vinden deze overleggen plaats?
  - Met welk doel vinden deze overleggen plaats en wat wordt er besproken?
- **Bestuurlijk contact / afstemming**
  - Welke overleggen zijn er tussen afhankelijke of verbonden partij en gemeente?
  - Wie zijn bij deze overleggen betrokken?
  - Hoe vaak vinden deze overleggen plaats?
  - Met welk doel vinden deze overleggen plaats en wat wordt er besproken?
- **Verantwoording**
  - Op welke wijze wordt verantwoording afgelegd over de besteding van publieke middelen?
  - Is dit op verzoek van de gemeente Bergen op Zoom of uit eigen beweging?
  - Vindt binnen de gemeente een discussie en/of debat plaats over de verantwoording?

BIJLAGEN

Bijlage 2. Overzicht documentatie

Documentatie verdieping

In het kader van de verdieping hebben we een grote hoeveelheid informatie ontvangen en verwerkt. Onderstaand de documenten die wij in het kader van ons onderzoek en ten behoeve van de rapportage hebben gebruikt.

- I19-014564 - Beleidsplan Stichting Facilitair Bedrijf 2017 - 2021 V1
- I18-085324 - Stichting FB begroting 2018 actualisatie mei 2018
- BW21-00111 - subsidie Culturele Infrastructuur 2019 tbv Stichting FB
- U19-003649 - Mail gemeente - Stichting FB - akkoord inrichtingstraject Eventum
- I19-077436 -opheffen FB per 01-01-2020
- I19-097978 - Stichting FB - opheffen per 1 januari 2020
- I19-116616 - Opheffing Stichting Facilitair Bedrijf
- I19-118646 -AKD - aangepast advies
- I20-009371 - Stichting FB - faillissement Stichting FB
- memo wethouder voor college stavaza FB
- U18-002025 - Update Eventum aan de Raad
- U19-002120 - Stichting FB - financiele huishouding
- U19-007559 - info doorontwikkeling dossier FB
- U19-013212 - Senario's na 01-01-2020
- U19-014725 - Brief aan FB controleverklaring
- U19-018392 - BR aan FB afwikkeling nav opheffing
- vst aanvullende voorwaarden subs FB 2019 cfm
- 1a vst aanscherpen subs relatie gemeente FB 2017
- 1b Dossier 913 voorblad vragen coll aansherpen subs rel met FB 2017
- 3a vst scenario's FB 2019
- Besluitenlijst raadsvergadering d.d. 11 april 2019
- Brief stichting FB betreffende subsidievermindering
- BW19-00059 - Scenario's Stichting FB
- I17-053133 - St Decorbouw - Mogelijk gebruik ruimten Eventum
- I18-010477 - Begroting 2018
- I18-108574 - vervangingsinvesteringen
- I19-014147 - Stichting FB - reactie brief U19-002120
- I19-073513 - Klantevredenheidsonderzoek Stichting FB
- 20-01-2021 - Schriftelijke reactie c.q. uitgebreide rapportage inzake dossier Facilitair Bedrijf - U20-060583
- B17-022761 Besprekingsverslag
- BO AvdW Bestuur FB 4 oktober 2017 (BW17-022761)
- Besprekingsverslag BO 4-10-2017
- Besprekingsverslag BO 24-05-2018 inclopmerkingen M. Kertzman

- Besprekingsverslag BO 24-05-2018
- Besprekingsverslag bv BO AvdW Bestuur FB 24 mei 2018
- BO 03-12-2018 besprekingsverslag Bestuurlijk Overleg met FB
- BO 08-02-2019 Besprekingsverslag BO
- BO 24-05-2018 Besprekingsverslag
- BV Bestuurlijk overleg Facilitair Bedrijf 28 juni 2019.docx
- I17-077924 - mail Stichting FB over ontwerp besprekingsverslag bestuurlijk overleg 4 okt 2017
- I18-085324 - Agenda BO 04-10-2018
- Verslag van het bestuurlijk overleg tussen wethouder Weys en het FB op 21 februari 2019
- 2017 06- . Beleidsplan FB 2017-2021
- 2018. 04-26. Jaarverslag 2017
- Intern feitenrelaas 2017-2018 Stichting Facilitair Bedrijf
- B17-022764 Memo aan college m.b.t. Stichting FB 28-09-2017

Documentatie verbreding

Sportbedrijf

- Exploitatieovereenkomst Sportbedrijf-gemeente Bergen op Zoom -getekend en compleet
- Getekend Addendum Exploitatieovereenkomst GEM-Sportbedrijf miv 2023
- Jaarverslag Sportbedrijf Bergen op Zoom V22052024
- statutenwijziging Zwembad de Schelp en de Melanen BV
- Toelichting begroting Sportbedrijf Bergen op Zoom 2025
- W&V 2023 Sportbedrijf Bergen op Zoom B.V.
- 6.1.4 Tekenexemplaar Jaarverslag 2023 Bergen op Zoom
- Addendum 2_Wijzigingsovereenkomst art. 3 exploitatieovereenkomst Sportbedrijf_ondertekend
- Begroting 2025 Sportbedrijf Bergen op Zoom versie 111024
- U20-056262 brief raad bij BW20-00448
- Aanbiedingsbrief rapportage onderzoek sluiting De Schelp
- B20-012548 bijlage bij BW20-00448 governancebesluit
- aandeelhoudersbesluit jaarrekening 2023
- agenda AvA 19 juni 2024
- Agenda AvA Sportbedrijf 28112024
- definitief verslag bestuurlijk overleg - AvA 01112023
- Gespreksverslag AVA sportbedrijf begroting 25 28112024
- ondertekend aandeelhoudersbesluit jaarverslag 2023
- Verslag AvA Sportbedrijf BoZ d.d. 30 augustus 2023 def

Parkeerbeheer

- 20250618 advies Parkeerbeheer Bergen op Zoom
- DVO Appendix 2025 vdef
- Statuten PBB
- DVO
- A02 Verslag aandeelhoudersvergadering PBB 11012024
- A02 Verslag aandeelhoudersvergadering PBB 03072023
- A02 RB Verslag aandeelhoudersvergadering PBB 240624
- A04a Begroting 2024 (definitief)
- A03A Begroting PBB 2025 (definitief)
- A03A Begroting 2023 (definitief)

Stichting Podiumkunsten

- 20250515 Besprekingsverslag St Podiumkunsten (concept)
- Bijlage 1 Prestatieafspraken St. Podiumkunsten 2025
- 250306 aantekeningen St. PBZ
- 2024 09 12 Besprekingsverslag bestuurlijk overleg d
- 240424 Besprekingsverslag BO 24 april 24 St. Podiumkunsten
- Bijlage 1_Prestatieafspraken 2024
- 230928 Besprekingsverslag bo SPBO 28092023
- 230712 Besprekingsverslag bestuurlijk overleg SPBO 12 jui 2023
- Besprekingsverslag bestuurlijk overleg SPBO 16 maart 2023
- Besprekingsverslag bestuurlijk overleg SPBO 16 maart 2023
- Statuten Stichting Podiumkunsten
- 2024 09 26 Aanvraagformulier
- 20241212 Beschikking mail Izaak 1734007306251
- U24-009054 Aanvraag subsidie Culturele Infrastructuur 2025
- 2023 12 22 Beschikking mail Izaak 1703230909781
- Begroting2024def'BoZ
- 2023 09 22 Subsidieaanvraag St. Podiumkunsten F1664046525-Operationeel plan 2024defnb
- 2023-12-21 Mandaatbesluit Subsidie Culturele Infrastructuur 2024 Stichting Podiumkunsten
- 20250605 U25-003077 uitstelverzoek St. Podiumkunsten aanlevering verantwoording
- 20230109 beschikking mail Izaak
- U23-005488 aanvullende prestatieafspraken
- U24-007498 Brief Besluit Weerstandsvermogen St. Podiumkunsten en omgeving
- Bijlage 3 Algemene bepalingen huurovereenkomst-ondertekend
- Huurovereenkomst BOZ-Stichting Podiumkunsten Bergen op Zoom en omgeving-ondertekend
- Huurovereenkomst getekend

Berenschot



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl