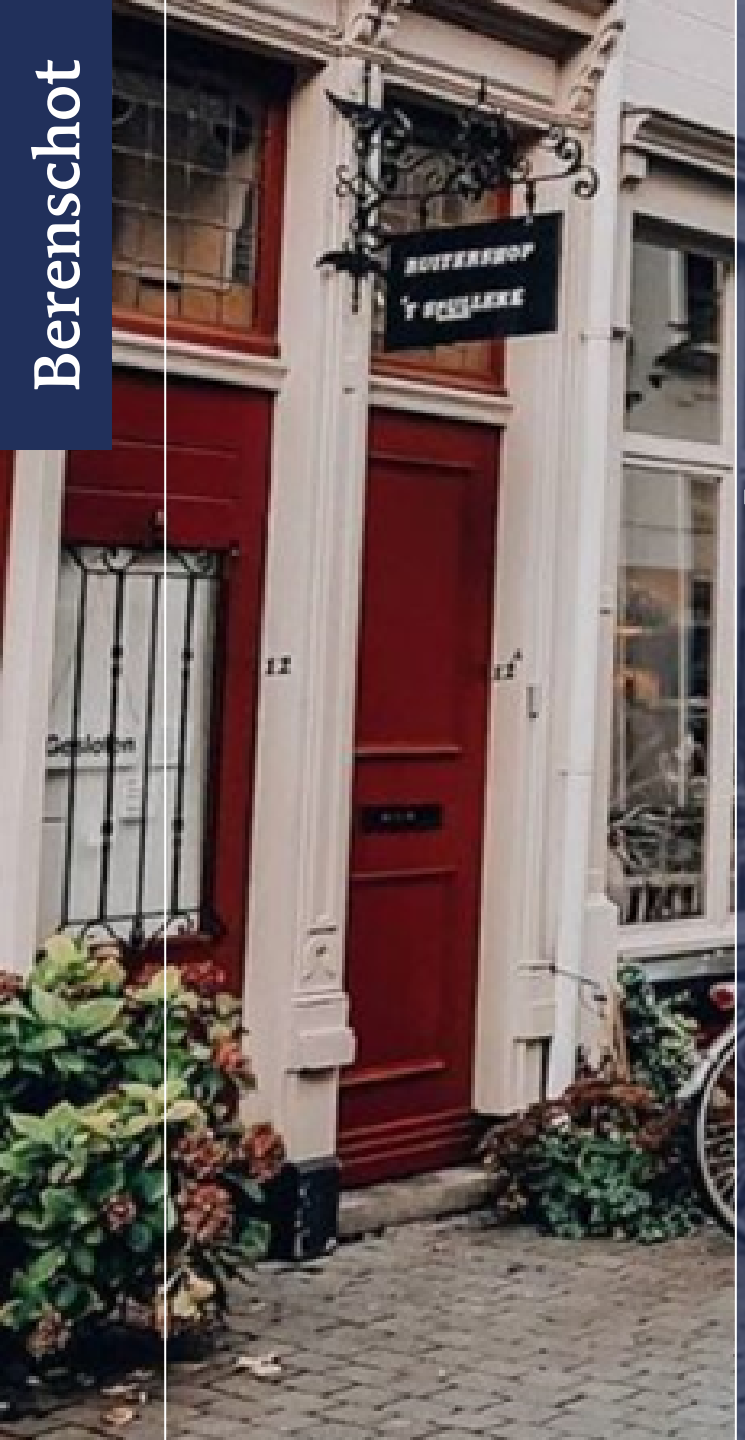
Berenschot



Toelichting onderzoek Facilitair Bedrijf

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

Door Laurens Vellekoop en Harmen Binnema

6 NOVEMBER 2025

Onderzoeksvragen

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?

- 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?

Uitgevoerde werkzaamheden

- Aanscherping onderzoeksvraag
- Uitgebreide documentstudie
- 16 interviews
  - Waaronder drie voormalig portefeuillehouders FB
- Opstellen rapport
- Begeleiding door klankbordgroep en stuurgroep

1A. Wat zijn de oorzaken van het faillissement?

- Verzakelijking subsidierelatie
- Kwetsbare financiële situatie
- Het sluimerende governancevraagstuk
- Onvoldoende bereidheid om er samen uit te komen

1B. Sturingsrelatie gemeente - FB

- Organische sturing
- Subsidieverstrekking op basis van oude afspraken
- Ambtelijk en bestuurlijk contact richtte zich vooral op de korte termijn
- Sturingsrelatie wijzigde in de loop der jaren

1C. Onderlinge dynamiek gemeente - FB

- Onderlinge verhoudingen waren jarenlang goed
- Wel werd dubbelrol door gemeente als problematisch ervaren
- Verzakelijking subsidierelatie leidde tot verslechtering verhoudingen
- Van mystiek geen sprake: faillissement is niet het gevolg van vertroebelde onderlinge verhoudingen

2A. Podiumkunsten, Parkeerbeheer, Sportbedrijf

Criteria

- Door de raad als te onderzoeken cases benoemd (motie FB)
- Verschillen in organisatievorm
- Verschillen in financiering
- Representativiteit voor de verbonden/afhankelijke partijen van de gemeente

2B. Verschillen in organisatievorm en sturing

Podiumkunsten

- Externe stichting voor cultuurprogrammering en evenementen
- Gemeente benoemt leden raad van toezicht
- Gemeentelijke subsidie met inhoudelijke afspraken

Parkeerbeheer

- Beheer gemeentelijke parkeervoorzieningen
- Gemeente als opdrachtgever en aandeelhouder
- Contractuele afspraken op basis van exploitatie

Sportbedrijf

- Uitvoering sportaccommodaties en faciliteiten
- Gemeente als opdrachtgever en aandeelhouder
- Jaarlijkse prestatieafspraken en subsidies

2C. Observaties over de sturing

- Grote variatie in vorm en intensiteit van sturing tussen partijen
- Focus ligt met name op contractafspraken en financiële rapportages
- Minder aandacht voor bijdrage aan maatschappelijke doelen
- Organisatie en werkwijze zo gegroeid, niet systematisch geactualiseerd of geëvalueerd

3. Aanbevelingen

- Stel beleidsdoelstellingen en maatschappelijk belang centraal
- Actualiseer beleid regelmatig om sturing te versterken
- Richt een gesprekscyclus in die aansluit bij de systematiek van aanvraag en verantwoording
- Informeel wat kan, formeel wat moet
- Helpen in plaats van handhaven
- Maak afspraken over nevenfuncties transparant



Berenschot

Berenschot

www.berenschot.nl

linkedin.com/company/berenschot

Intern vertrouwelijk