synarchis



Rapport

Toekomstperspectief IJsbaan Twente

Gemeente Enschede

5 juli 2023

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opdrachtformulering	3
2.	Exploitatie IJsbaan Twente afgelopen jaren	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Analyse van de resultaten	4
3.	Trends en ontwikkelingen	5
3.1	Sociaal-maatschappelijke trends	5
3.2	Sportparticipatie	5
3.3	Trends en ontwikkelingen schaatsen	6
3.4	Belangrijkste constateringen	8
4.	Omgevingsanalyse en vergelijking	9
4.1	Verzorgingsgebied	9
4.2	De concurrentiepositie van ijsbanen	9
4.3	Benchmarkgegevens	10
5.	Exploitatiebegroting	16
5.1	Basisbegroting	16
5.2	Consequenties van interventies in de exploitatie	17
5.3	Belangrijkste succes- en risicofactoren	22
6.	Mogelijkheden beheer en exploitatie	23
6.1	Inleiding	23
6.2	Eigendom	23
6.3	Exploitatie- en beheervormen	23
6.3.1	Commerciële exploitatiemaatschappijen	23
6.3.2	(Lokale) ondernemers of stichtingen	23
6.3.3	Sportbedrijf of gemeentelijke exploitatie	23
6.4	Afwegingen bij de selectie van een exploitatievorm	24
Bijlage 1	Toelichting energiebesparing	27

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

IJsbaan Twente is in 2008 als regionale ijsbaan geopend voor het publiek. De investering is destijds gedaan door de gemeente Enschede en regionale gemeenten, met bijdragen vanuit de provincie, de EU en sponsoren. De ijsbaan werd geëxploiteerd door de PCH-Groep, een facilitair bedrijf dat onderdeel is van Volker Wessels. In de afgelopen jaren heeft de PCH-Groep aangegeven knelpunten te ervaren bij de exploitatie van de ijsbaan. Sinds 2012 is de PCH-Groep in gesprek met de gemeente voor een bijdrage in de exploitatieverliezen. De afgelopen jaren heeft de gemeente Enschede een exploitatiesubsidie van € 100.000 verstrekt.

In het najaar van 2022 is een vaststellingsovereenkomst gesloten met de PCH-Groep inzake de exploitatie van de ijsbaan. De gemeente Enschede heeft de ijsbaan overgenomen. PCH-Groep heeft het lopende schaatsjaar (2022 – 2023) de exploitatie van de ijsbaan nog verzorgd en de exploitatie per 1 april 2023 beëindigd. Daarmee wordt de gemeente Enschede vanaf seizoen 2023 – 2024 verantwoordelijk voor de exploitatie.

Voor het komende seizoen wordt een éénjarige opdracht verstrekt aan Optisport om de ijsbaan te exploiteren. Voor de langere termijn wil de gemeente Enschede een definitieve keuze maken over het toekomstperspectief van IJsbaan Twente en de verhouding tussen het maatschappelijk rendement versus de financiële bijdrage en de risico's die hierbij horen. Daarvoor heeft de gemeente aan Synarchis gevraagd om dat toekomstperspectief te schetsen.

1.2 Opdrachtformulering

De opdracht luidt als volgt:

- Stel een realistische meerjarenbegroting (15 jaar) op voor de ijsbaan op basis van de huidige uitgangspunten (opgesteld door de gemeente Enschede in december 2022).
- Definieer de knoppen waaraan gedraaid kan worden om het exploitatietekort verder naar beneden te brengen.
- Maak de financiële effecten hiervan inzichtelijk in scenario's op de bovengenoemde meerjarenbegroting. Deze scenario's zijn:
  1. De ijsbaan voor langere termijn openhouden en doorgaan met de exploitatie van de ijsbaan met een nieuwe exploitant.
  2. Sluiting van de ijsbaan en afstoten
     a. Verkoop aan een marktpartij.
     b. Ontwikkellocatie voor de gemeente.

Uitgangspunten

De volgende onderdelen moeten in het onderzoek naar voren komen:

- Maak de uitgaven en opbrengsten van de ijsbaan in de afgelopen jaren inzichtelijk.
- Hoe verhouden de bezoekersaantallen zich in relatie tot het verzorgingsgebied en vergelijkbare ijsbanen?
- Hoe kunnen de bezoekersaantallen verhoogd worden?
- Zijn de toegangsprijzen gangbaar vergeleken met andere ijsbanen en hoe kunnen deze worden verhoogd?
- Zijn de huur en verhuurprijzen gangbaar in vergelijking met andere ijsbanen?
- Wat zijn de belangrijkste risicofactoren in de meerjarenbegroting van de ijsbaan met een inschatting van de financiële impact?
- Welke nevenfuncties kan de ijsbaan faciliteren? Met name in de zomermaanden als de ijsbaan dicht is en wat is er mogelijk binnen het bestemmingsplan?
- Welke mogelijkheden zijn er voor verduurzaming? Vertaal deze naar het effect op de exploitatie?
- Welke mogelijkheden zijn er voor sponsoring/naamgeving van de ijsbaan.
- Welke exploitanten zijn geïnteresseerd in de exploitatie van de ijsbaan?
- Wat zijn de kritische succesfactoren voor een gezonde exploitatie van de ijsbaan?

2. Exploitatie IJsbaan Twente afgelopen jaren

2.1 Inleiding

De afgelopen jaren is de exploitatie van IJsbaan Twente verzorgd door de PCH-Groep. In eerste instantie werd de exploitatie zonder exploitatiebijdrage van de gemeente Enschede gedaan. Door de exploitant werd een huur betaald aan de gemeente voor de ijsbaan. Al na enkele jaren na de opening van de ijsbaan constateerde de exploitant dat er exploitatieverliezen werden geleden en zijn gesprekken gestart met de gemeente om (alsnog) een exploitatiebijdrage te ontvangen. De laatste paar jaar is wel een bijdrage van € 100.000 toegekend.

Om inzicht te krijgen in het toekomstperspectief van de ijsbaan en de mogelijkheden, is het relevant om de exploitatie van de afgelopen jaren te analyseren. Daarbij moet worden aangetekend dat de exploitatiejaren 2021 en 2022 vanwege COVID-19 bijzondere jaren waren. Met betrekking tot de openstelling zijn er restricties geweest: sportaccommodaties waaronder ijsbanen zijn periodes volledig gesloten geweest (gedurende lockdowns). In andere periodes was de openstelling beperkter voor het publiek of waren andere maatregelen van kracht, rondom bijvoorbeeld de horeca. Er zijn met name voor het inkomstendeel van de exploitatie gevolgen geweest in die periodes (minder bezoekers, minder horeca-inkomsten), waardoor de exploitatiecijfers van die jaren niet representatief zijn geweest.

Het afgelopen seizoen (2022 – 2023) waren er geen beperkende maatregelen rond COVID-19, waardoor de exploitatie van dat seizoen beter vergeleken kan worden met de seizoenen / jaren voor COVID-19 (tot en met 2019). Ook daarbij een kanttekening: door NOC*NSF en onder meer het Mulier Instituut is aangegeven dat de sportparticipatie beïnvloed is door de beperkingen tijdens de COVID-19 periode. Verenigingen hebben daarmee te maken (gehad) door dalende ledenaantallen en (recreatieve) sportaccommodaties ook.

2.2 Analyse van de resultaten

De analyse van de inkomsten en uitgaven van de afgelopen 5 jaar leidt tot de volgende belangrijkste constateringen.

- De bezoekersaantallen zijn onder te verdelen in recreatieve bezoekersaantallen en bezoekersaantallen voor specifieke groepen, zoals verenigingen en schoolschaatsen. Net zoals bij andere ijsbanen worden de bezoekersaantallen voor verenigingen en schoolschaatsen minder specifiek geregistreerd dan voor recreatief schaatsen. De afgelopen jaren zijn in totaal (alle doelgroepen) tussen de 145.000 – 175.000 bezoekers gerealiseerd.
- De bezoekersaantallen voor recreatief schaatsen zijn de afgelopen jaren afgenomen. In eerste instantie was sprake van zo'n 75.000 – 80.000 recreatieve bezoekers per jaar. Dat aantal is gedaald naar zo'n 70.000 bezoekers per jaar. In het afgelopen exploitatiejaar (2022 – 2023) zijn ongeveer 65.000 recreatieve bezoekers gerealiseerd.
- Naast de personeelskosten was de afgelopen jaren sprake van een managementfee voor het management van de ijsbaan.
- De energielasten zijn met name het laatste exploitatiejaar gestegen door de mondiale ontwikkelingen. De verwachting is dat de energielasten, binnen de huidige contractvoorwaarden en zonder verduurzamingsmaatregelen, het komende seizoen verder zullen stijgen.
- In 2020, 2021 en 2022 was sprake van incidentele steunmaatregelen vanuit het Rijk voor compensatie van negatieve effecten als gevolg van COVID-19, zoals ook bij andere sportaccommodaties in Nederland gebruikelijk was.
- De afgelopen jaren is sprake geweest van een negatief resultaat per exploitatiejaar (inclusief de exploitatiesubsidie van de gemeente en inclusief de incidentele steunmaatregelen vanuit het Rijk).
- In hoofdstuk 4 wordt een vergelijking gemaakt met de exploitatiecijfers van andere ijsbanen in Nederland.

3. Trends en ontwikkelingen

3.1 Sociaal-maatschappelijke trends

- Binnen de vrijetijdsbesteding, is de concurrentie voor sport en bewegen de laatste decennia steeds groter geworden. Vormen van vrijetijdsbesteding als bioscoopbezoek en speelparadijzen concurreren steeds vaker met sportbeoefening. Daarnaast concurreert reguliere sportbeoefening (onder meer bij verenigingen) onder jongeren steeds vaker met zaken als gamen, tablets en mobiele telefoons.[1]
- Individualisering, diversiteit en nieuwe vormen van communicatie zorgen ervoor dat maatschappelijke verbanden losser worden. Dat betekent dat sportactiviteiten steeds meer ongeorganiseerd in plaats van in verenigingsverband plaatsvinden.
- Als tegenhanger van de individualisering is de trend van nieuw collectivisme te zien. Kenmerk van het nieuw collectivisme is dat mensen weer meer op zoek gaan naar een groep waarbij men zich thuis voelt en waartoe men wil behoren. Dit kan het gezin zijn, maar ook kleine of grotere groepen gelijkgestemden, waaronder sportverenigingen. Dit biedt weer kansen voor sportverenigingen.
- Naast de primaire functie bieden verenigingen aan leden ook andere activiteiten aan en worden steeds meer activiteiten ontplooid die toegankelijk zijn voor niet-leden. Dergelijke verenigingen spelen dan ook een belangrijke rol in een gemeenschap. (Sport)verenigingen nemen in toenemende mate hun sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Door de grote deelname van met name kinderen aan sportactiviteiten in verenigingsverband speelt de georganiseerde sport een belangrijke rol bij de ontwikkeling van sociale vaardigheden. In een samenleving die individualiseert wordt het steeds belangrijker dat kinderen en volwassenen via sport ‘spelenderwijs’ en aan de hand van normen en waarden (lees: spelregels) leren om samen te winnen en te verliezen, samen te werken en met verschillende mensen om te gaan. Een positieve sportcultuur is echter geen vanzelfsprekendheid en verruwing van omgangsvormen in de samenleving komt ook in de sport helaas steeds vaker voor. [2]
- De ontgroening en vergrijzing van de Nederlandse samenleving (lees: minder kinderen en meer ouderen) vormt een bedreiging voor sportaanbieders die zich vooral concentreren op de jeugd, maar biedt tegelijkertijd kansen voor die organisaties die aantrekkelijke programma’s en activiteiten kunnen aanbieden voor senioren. Senioren zijn niet alleen langer sportief actief, maar blijven ook tot op steeds hogere leeftijd vrijwilligerswerk doen. Dit draagt bij aan een gezondere veroudering. [3]
- Vanwege de toegenomen mobiliteit zijn mensen in de regel in staat en bereid langer te reizen voor hun vrijetijdsbesteding. Hierdoor worden inwoners steeds minder afhankelijk van hun wijk/kern. Dit kan betekenen dat bepaalde voorzieningen in een wijk een groter verzorgingsgebied krijgen. Het kan ook betekenen dat voorzieningen steeds minder bezocht worden omdat inwoners hun vertier zoeken buiten de eigen wijk. Dit geldt in mindere mate voor (jonge) kinderen en senioren.
- Er zal duidelijker onderscheid ontstaan tussen enerzijds verenigingen die er in slagen leden, vrijwilligers en sponsors aan zich te verbinden en anderzijds verenigingen die te kampen hebben met een cumulatie van financiële en organisatorische problemen (lees: het onderscheid tussen vitale en minder vitale verenigingen).

3.2 Sportparticipatie

- Sportbeoefening wordt de laatste jaren steeds individueler en ook vaker in ongeorganiseerd verband.[4] Hoewel deze vorm van sporten in populariteit stijgt, is de drang om sporten in gezamenlijk verband te doen net zo sterk. Dit betekent dat er enerzijds een daling is van het aantal leden van sportbonden in het algemeen en zo ook van de KNSB. De focus op meer ongeorganiseerd sporten biedt echter ook kansen voor met name recreatief schaatsen.

[1] Mulier Instituut, Factsheet sportdeelname naar leeftijd: https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=8218&m=1510045394&action=file.download

[2] Monitor Sportakkoord Sport verenigt Nederland: https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10049&m=1593589627&action=file.download

[3] Mulier Instituut, Factsheet ouderen in de sportvereniging: https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9298&m=1546524235&action=file.download

[4] Brancherapport Zo sport Nederland 2021: https://nocnsf.nl/media/5614/zo-sport-nederland-2021.pdf

- Jongeren tussen 13 en 18 jaar zien steeds meer drempels om lid te worden van een sportclub. Bijvoorbeeld het trainen en spelen van wedstrijden op vaste tijden.[5]
- Bij mensen tussen de 19 en 44 jaar is tijdgebrek de belangrijkste reden om niet te sporten. [6]
- Mensen voelen zich minder verbonden aan verenigingen en gaan op zoek naar meer flexibele, meer individuele vormen van sport en bewegen. Dit is terug te zien in het groeiend aantal leden van fitnesscentra, maar ook in de toename van het gebruik van de openbare ruimte (wandelen, hardlopen, fietsen, bootcamp, etc.) .[7]
- Het aantal leden van alle sportbonden samen is in de afgelopen jaren (zonder Covid-19) licht dalend geweest. Daar staat tegenover dat de totale sportdeelname al enige tijd vrij stabiel is. Dat betekent dat het aandeel van de ongeorganiseerde sport toeneemt. Als sportaccommodaties hierop weten in te spelen, biedt dat een kans voor ze. Ook bij het schaatsen is deze tendens te zien: ledenaantallen van verenigingen lopen terug, maar ongeorganiseerd recreatief sporten (zoals recreatief schaatsen) biedt mogelijkheden voor ijsbanen.
- Er is vanuit de samenleving meer aandacht voor vitaliteit en gezondheid. Dit komt tot uiting in verdere aandacht voor sport en bewegen in gemeentelijk beleid, maar ook bij bijvoorbeeld zorgverzekeraars. Mensen worden daarbij steeds meer gestimuleerd om in beweging te komen en te blijven.
- Onderzoeken van het Mulier Instituut[8] (en de Radboud Universiteit) wijzen uit dat de gemiddelde sportdeelname in Nederland door Covid-19 is gedaald. Tijdens de pandemie daalde de gemiddelde sportdeelname van 2,8 uur per week naar 2,0 uur per week. Na de pandemie is weer een stijging te zien naar 2,5 uur per week, maar de sportdeelname is nog niet op het niveau van voor de pandemie. Met name de groep lager opgeleiden is minder gaan sporten (onderzoek Hogeschool Arnhem – Nijmegen).
- De Covid-19 pandemie heeft ook een verschuiving veroorzaakt van het gebruik van sportaccommodaties. Omdat met name binnensportaccommodaties tijdens de pandemie minder gebruikt konden worden, zijn mensen meer in de openbare ruimte gaan sporten. De vraag is in hoeverre en wanneer het gebruik van sportaccommodaties (waaronder ijsbanen) weer op het niveau van voor de pandemie komt.

[5] NOC*NSF, Sportgedrag in Nederland 2023: https://nocnsf.nl/media/6776/onderzoeksrapport-sportgedrag-in-nederland-digitaal-2023.pdf

[6] NOC*NSF, Sportgedrag in Nederland 2023

3.3 Trends en ontwikkelingen schaatsen

Nederland is een schaatsland. Er is nergens op de wereld een vergelijkbare situatie en schaatscultuur. De relatief grote dichtheid van schaatsaccommodaties maakt het mogelijk dat een groot deel van het jaar veel mensen kunnen schaatsen. In het geval van een kans op natuurijs wordt de schaatsgekte aangewakkerd. De vraag is echter hoe de huidige trend rondom schaatsdeelname zich ontwikkelt, ook voor de komende jaren. Deze trends hebben consequenties voor de exploitatie van een ijsbaan.

IJsbanen

- De Vereniging Kunstijsbanen Nederland (VKN) is de branchevereniging voor kunstijsbanen in Nederland. Bij de VKN zijn 20 van de in totaal 21 ijsbanen aangesloten. De VKN heeft inzicht in de bezoekersaantallen bij een groot deel van hun leden. De animo voor schaatsen blijkt het afgelopen decennium een dalende lijn te vertonen. In de afgelopen jaren was de daling ongeveer 10 tot 15%.
- Zowel de VKN, de afzonderlijke ijsbanen als de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) geven aan dat bezoekersaantallen bij het schaatsen sterk beïnvloed worden door het weer: een zachte winter leidt tot lagere bezoekersaantallen bij de ijsbanen. Een strenge winter laat juist stijgende bezoekersaantallen zien bij ijsbanen.
- Ook wordt de invloed gemerkt van maatschappelijke ontwikkelingen zoals de ontgroening (minder aanwas van jeugd) en vergrijzing (meer ouderen). Bij de vrijetijdsbesteding hebben ijsbanen voor recreatief schaatsen veel concurrentie van andere vormen van leisure (zoals bioscopen, speeltuinen en speelparadijzen). Schaatsen is relatief duur ten opzichte van deze andere vormen van vrijetijdsbesteding. Voor de wedstrijdsport speelt mee dat de reistijd naar ijsbanen (ten opzichte van andere sporten) relatief groot is, waardoor de keuze eerder voor andere vormen van sport gemaakt wordt. Andere sporten zijn daarmee laagdrempeliger dan schaatsen.
- Het concept van een tijdelijke ijsbaan zoals in Rotterdam (geopend van 1 december tot en met 1 maart) lijkt populairder te worden. De investeringskosten voor een dergelijke

[7] Brancherapport Zo sport Nederland 2021

[8] Zie onder meer www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/157058/

baan zijn aanmerkelijk geringer dan van een reguliere ijsbaan. Andere gemeenten in Nederland hebben interesse in het concept.

- Tot een aantal jaren geleden hebben de schaatssport en de ijsbanen niet veel aan promotie hoeven doen vanwege een gestage en stabiele stroom bezoekers naar de ijsbanen. Marketing lijkt voor veel ijsbanen (nog steeds) een relatief nieuw onderdeel van de strategie. Meer promotie voor de sport is wel nodig, gezien de negatieve ontwikkelingen in bezoekers- en ledentallen binnen met name het langebaanschaatsen. Er zijn binnen het schaatsen diverse ontwikkelingen gaande. Deze richten zich voornamelijk op het promoten van de schaatssport en de vele mogelijkheden hierbinnen. Concreet voorbeeld hiervan is het 'ijstijd'- concept, vanaf 2016 samen met KPN ontwikkeld. Met het concept, waarbij wordt samengewerkt met grote en kleinere ijsbanen, wil de KNSB meer kinderen aan het schaatsen krijgen. De KNSB wil derhalve ijsbanen graag ondersteunen in het aantrekken van bezoekers en het schaatsen (breed) promoten. De KNSB onderstreept het belang en de meerwaarde van samenwerking tussen verenigingen, ijsbanen en de bond. Dit wordt ook door de VKN gesteund en erkend. De samenwerking komt de afgelopen jaren beter tot stand, waarbij concepten voor het promoten van het schaatsen breder gedeeld worden met de ijsbanen en de VKN. Dit gebeurde tot een aantal jaren geleden in mindere mate of niet.

Ledenontwikkeling KNSB

- Naast bezoekersaantallen bij de ijsbanen, is ook gekeken naar de ledenaantallen bij de KNSB. Er is een dalende trend zichtbaar wat betreft leden bij de KNSB. Deze dalende trend is overigens zichtbaar bij meerdere sportbonden in Nederland. Een verklaring hiervoor is de reeds eerder beschreven wisselende en veranderende sport-/vrijetijdsbehoefte van de Nederlander. Mensen zijn bewuster bezig met de wijze waarop zij hun vrije tijd besteden. Daarbij zijn er veel keuzemogelijkheden; sportgerelateerd maar ook daarbuiten. De meerwaarde van het beoefenen van een sport via een lidmaatschap bij een sportbond is niet meer vanzelfsprekend. Zo kan het zijn dat, ondanks dalende ledenaantallen, er nog steeds wel veel Nederlanders schaatsen. Dit gebeurt echter in een andere (organisatie)vorm.
- De KNSB heeft de afgelopen jaren zelf ook de definitie van 'lid' aangepast. Veel schaatsers die via natuurijsclubs (op natuurijsbanen) per seizoen lid zijn, worden niet meer geregistreerd bij de bond. Dat verklaart voor het overgrote groot deel een teruggang in het ledenaantal de afgelopen jaren. Wat overblijft zijn daadwerkelijke leden van de schaatsverenigingen (circa 650 verenigingen). Zij bieden, veelal het hele jaar door, sportaanbod zoals trainings- en wedstrijdactiviteiten in lange en kortebaan, shorttrack, marathon, kunstrijden en/of inlineskaten. De overige natuurijsclubs richten zich op het openstellen en onderhouden van ijsbanen en organiseren van toertochten en wedstrijden tijdens natuurijsperiodes. Leden en donateurs van deze ijsbanen werden tot een aantal jaren geleden ook geregistreerd als leden van de KNSB, maar inmiddels niet meer.

De potentie van schaatsen en innovatie / productontwikkeling

- Waar sport traditioneel gezien vooral als doel op zich werd gezien – gericht op jeugd, training en competitie – wordt sport hedendaags steeds vaker ook als middel gezien. Sport heeft een positieve werking op welzijn en gezondheid maar ook breder op het gebied van onder meer sociale cohesie, (re)integratie en participatie. Tevens spelen maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing een rol. De meerwaarde van schaatsen in dit alles wordt nog weinig gezien of benadrukt. De KNSB ziet wel mogelijkheden voor de schaatssport om meer mee te doen met de maatschappelijke waarde van sport, bijvoorbeeld door meer in te zetten op participatie of andere maatschappelijke thema's. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij zowel de bond als de verenigingen en ijsbanen.
- Schaatsen is bij uitstek een sport die tot late leeftijd beoefend kan worden. Het heeft een positieve werking op motoriek, coördinatie, stabiliteit en fitheid van het menselijk lichaam. Schaatsen kan op vele niveaus worden beoefend en er zijn veel verschillende vormen om te sporten, bewegen of recreëren op het ijs. Het is een gecontroleerde beweging waar beperkte kracht voor nodig is en in die zin vergelijkbaar met het (toer)fietsen. In de doelgroepenbenadering kunnen ijsbanen meer focussen op bijvoorbeeld ouderen. Naast het thema gezondheid is het voor het schaatsen een mooie kans om nieuwe Nederlanders kennis te laten maken met de Nederlandse cultuur en samenleving.
- Shorttrack en curling zijn als sport relatief aan het groeien, hoewel dit in absolute zin nog kleine sporten zijn. Ook mediatechnisch groeit de aandacht voor deze sporten.
- Er is meer vraag naar plezier-/speelactiviteiten op het ijs. De meeste ijsbanen hebben een 30x60 meter baan waarop dergelijke activiteiten georganiseerd kunnen worden. Dit type baan kan vaak qua seizoen langer openblijven en voegt veel toe aan de

mogelijkheden tot ijssport en -recreatie. Nadeel is dat de capaciteit van deze ijspleinen vele malen kleiner is dan die van een 400 meter baan. De VKN geeft aan dat er onderzocht zou kunnen worden hoe 400 meter banen anders gebruikt kunnen worden, onder meer voor meer recreatieve activiteiten. Daarbij kunnen verschillende doelgroepen (trainingsgroepen en recreatieve bezoekers) wel met elkaar conflicteren qua gebruik en beleving. Een tweede kanttekening ligt in de vraag in hoeverre het verhogen van het aantal activiteiten ook daadwerkelijk de exploitatie zal verbeteren: als er meer bezoekers gerealiseerd worden, zal dat wel gebeuren. Als er meer spreiding van bezoek optreedt, hoeft er niet per se een verbetering van de financiële resultaten tot stand te komen.

- Verder ziet de KNSB kansen in de ontwikkeling van schoolschaatsprogramma's. Deze worden in samenwerking met de ijsbanen ontwikkeld en aangeboden. Vanuit de bond wordt ondersteuning verleend in het creëren van publiciteit rond het schoolschaatsen. Ook zijn er hoge verwachtingen bij de lancering van een schaatsapp. Daar waar het hardlopen en wielrennen sterk hebben kunnen profiteren van de opkomst van wearables en sportevenementen (marathons, toertochten, etc.), heeft de schaatssport hierin nog een stap te maken. Door de beleving rondom het schaatsen te vergroten en het delen van data via social media (online 'wij'-gevoel), hoopt men een impuls te kunnen geven aan de schaatsdeelname.
- De KNSB en VKN hebben de laatste jaren geïnvesteerd in hun relatie en zijn meer in afstemming dan voorheen. Samen met de ijsbanen en de verenigingen moet men de gedeelde verantwoordelijkheid pakken om het schaatsen in Nederland te promoten en aan productvernieuwing werken. De ijsbanen onderling zien elkaar nauwelijks als concurrent. Er is bereidheid om informatie te delen omtrent en ten behoeve van de exploitatie. Gezamenlijk nadenken over energie en inkoop wordt hierbij ook benoemd.

3.4 Belangrijkste constateringen

Kansen

- Ongeorganiseerd sporten wint aan populariteit. Voor ijsbanen biedt dit kansen, zeker ook in het kader van de verdere aandacht voor vitaliteit.
- Zeker onder de doelgroep ouderen in relatie tot ongeorganiseerd sportaanbod zijn er kansen (ook in het kader van vitaliteit). Deze doelgroep wordt door de vergrijzing van Nederland (en ook de regio rond Enschede) groter. Schaatsen is een sport die tot op hogere leeftijd beoefend kan worden en waarbij vooral de spieren (en minder de gewrichten) worden belast. Aandachtspunt is wel dat schaatsen een technische sport is en dat daarmee vooral ook ervaren schaatsers (kunnen) blijven schaatsen.
- De aandacht voor (het beoefenen van) langebaanschaatsen neemt af. Dit komt onder meer naar voren in het afnemen van minder uren door verenigingen. Daar staat tegenover dat sporten als shorttrack en curling populairder worden. Ook ziet de KNSB mogelijkheden om schoolschaatsen verder onder de aandacht te brengen. Samen met de VKN wordt verder gekeken naar mogelijkheden om schaatsen verder te promoten.
- Er is meer vraag naar plezier-/funactiviteiten op het ijs. IJsvloeren van 60x30 meter hebben weliswaar minder capaciteit qua bezoekers, maar zijn wel populair. De combinatie tussen een 400 meter baan en een 60x30 baan biedt bredere mogelijkheden dan solitaire ijsvloeren van 60x30 meter, ook in relatie tot de programmering (bijvoorbeeld ten opzichte van verenigingsuren).

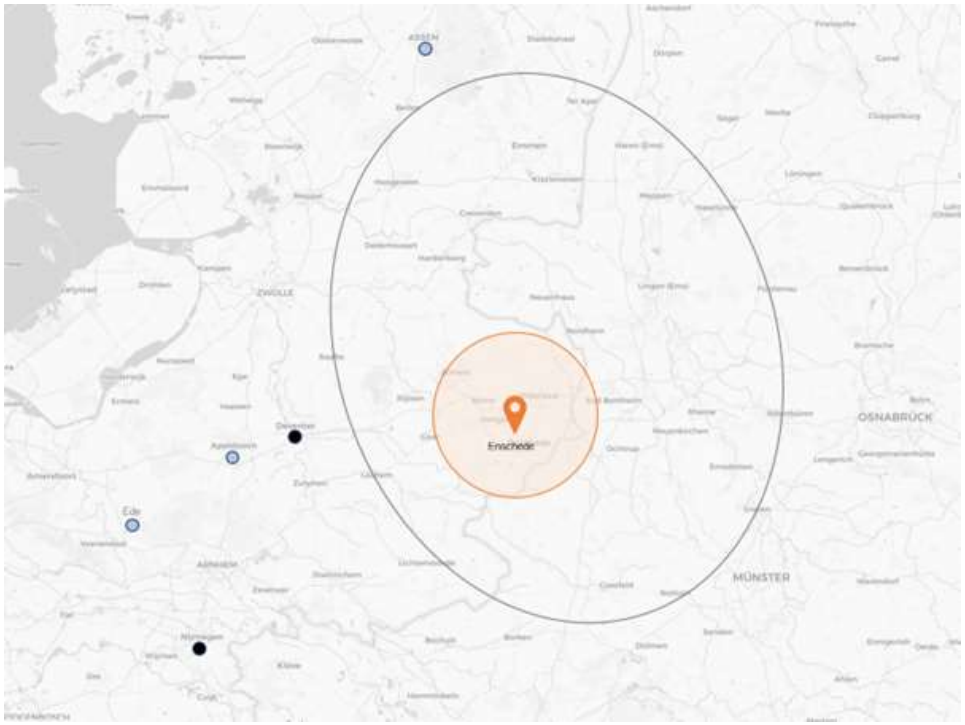
Bedreigingen

- De bezoekersaantallen van ijsbanen in Nederland zijn de afgelopen jaren 10 tot 15% gedaald. Voor Covid-19 waren de bezoekersaantallen min of meer gestabiliseerd. Door de pandemie zijn de bezoekersaantallen verder onder druk komen te staan. De komende jaren moet de exploitatie uitwijzen in hoeverre verdwenen bezoekers weer naar de ijsbanen kunnen worden getrokken.
- De bezoekersaantallen zijn afhankelijk van het weer: zachte winters leiden tot lagere bezoekersaantallen. Daarnaast ondervinden ijsbanen relatief veel concurrentie van andere leisurevoorzieningen. Op het gebied van wedstrijdsport is de concurrentie van laagdrempeliger sporten die dichter in de buurt zijn groot.

Met (meer) inzet op marketing en promotie en focus op doelgroepen (bijvoorbeeld fun schaatsen, schoolschaatsen en ouderen) zijn er goede mogelijkheden voor IJsbaan Twente om het aantal bezoeken van een aantal jaar geleden opnieuw te realiseren. Verenigingsuren en -bezoeken zijn daarbij ook een belangrijke en stabiele stroom van bezoeken voor de ijsbaan.

4. Omgevingsanalyse en vergelijking

4.1 Verzorgingsgebied



Het verzorgingsgebied van IJsbaan Twente (het achterland in Nederland) telt ongeveer 650.000 inwoners. Dat zijn de inwoners van de regio Twente, in de directe nabijheid van Enschede. Door de KNSB wordt daarbij opgemerkt dat voor minimaal 700.000 mensen (inclusief aanpalende provincies als Drenthe en Gelderland) IJsbaan Twente de dichtstbijzijnde kunstijsbaan is. Dit is een groter verzorgingsgebied dan bijvoorbeeld Thialf Heerenveen, Alkmaar, Leeuwarden en Hoorn hebben. Voor 270.000 mensen in Nederland is de afstand tot IJsbaan Twente minder dan 10 km. Dit is meer dan voor Thialf, Alkmaar, Groningen, Sittard Geleen, Deventer en Hoorn. De afstand is vergelijkbaar met het directe verzorgingsgebied voor de ijsbanen in Breda en Tilburg.

Naast de Nederlandse markt is er voor IJsbaan Twente ook nog een markt over de grens. Er is in Duitsland weliswaar minder historie op het gebied van langebaanschaatsen. Voor recreatief schaatsen c.q. 'fun-schaatsen' (een dagje uit) kan de ijsbaan zich echter wel nadrukkelijk richten op Duitsland c.q. het Euregio-gebied, mits er gerichte marketing plaatsvindt (bijvoorbeeld samen met Enschede Promotie).

4.2 De concurrentiepositie van ijsbanen

Concurrentie

IJsbanen zijn in de regel regionale voorzieningen en zijn slechts in beperkte mate concurrent van elkaar. Vooral in gebieden waar meerdere ijsbanen in elkaars nabijheid zijn gesitueerd (Noord-Holland, Noord-Brabant) is sprake van overlap van het verzorgingsgebied en concurrentie. Voor IJsbaan Twente is ijsbaan De Scheg in Deventer de dichtstbij gelegen concurrerende ijsbaan. Andere ijsbanen (Nijmegen, Heerenveen, Utrecht) liggen op een grote afstand en zijn daarmee nauwelijks tot niet als concurrerende voorziening aan te duiden.

Er zijn wel ontwikkelingen op het gebied van de realisatie van mogelijke nieuwe ijsbanen. In Drenthe en Apeldoorn (en wat verder weg in Ede en Alphen aan den Rijn) worden onderzoeken uitgevoerd om de haalbaarheid van een op- en afbouwbare ijsbaan te realiseren. Het gaat daarbij om een soortgelijke (tijdelijke) ijsbaan als in Rotterdam (opblaasbare overkapte 400 meter baan). Er zijn nog geen besluiten genomen om dergelijke banen te realiseren. Mochten dergelijke banen gerealiseerd worden, dan kan dat consequenties hebben voor een deel van het verzorgingsgebied van IJsbaan Twente.

Door de VKN wordt aangegeven dat de markt voor 400 meter banen vermoedelijk wel verzadigd is. Wel lijkt er nog groei mogelijk voor recreatief schaatsen en ijspret (30x60m-banen). Dat komt ook naar voren in de tijdelijke (commerciële) ijsvloeren in de winkelcentra van veel gemeenten. Voor reguliere ijsbanen is de combinatie 400 meter met een ijsvloer voor recreatief gebruik qua gebruik en aantrekkingskracht overigens wel belangrijk. De 400 meter is voor bezoekers vaak ook een publiekstrekkende voorziening.

De concurrentie van (kleinere) commerciële ijsvloeren rond de kerstperiode is divers. Verschillende middelgrote gemeenten hadden de afgelopen jaren een dergelijke ijsbaan. De periode dat die ijsbanen aanwezig zijn, is vaak echter kort. Daarnaast kan het productaanbod van IJsbaan Twente nadrukkelijk onderscheidend zijn ten opzichte van die recreatieve voorzieningen.

Ontwikkelingen rond de exploitatie van ijsbanen

Sportkoepel NOC*NSF heeft in het najaar van 2022 alarm geslagen over de gestegen energiekosten van sportaccommodaties, waaronder ijsbanen. Er is zorg over sportaccommodaties die door gestegen lasten noodgedwongen zouden moeten sluiten, waardoor de mogelijkheden om te sporten beperkt kunnen worden en de sportparticipatie onder druk kan komen te staan. In dat kader heeft NOC*NSF zowel het Rijk als gemeenten opgeroepen accommodaties te ondersteunen. Voor zwembaden heeft het ministerie van VWS inmiddels een compensatieregeling ingesteld voor gestegen energiekosten. Voor ijsbanen is die regeling niet beschikbaar.

De KNSB en de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) hebben gezamenlijk een initiatief genomen om kennis te delen tussen de gemeenten met een ijsbaan, om (versneld) tot verduurzaming van ijsbanen te komen. De kosten voor elektra zijn daarbij voor de meeste ijsbanen de grootste kostenpost; het gasverbruik van ijsbanen is veel lager dan bijvoorbeeld het gasverbruik van zwembaden. Verder gaat het ook om het CO2 neutraal krijgen van ijsbanen.

4.3 Benchmarkgegevens

Voor de duiding van de resultaten van IJsbaan Twente en het potentieel in Twente, verdient het aanbeveling te kijken naar de resultaten die andere ijsbanen realiseren. Voor de vergelijking met andere ijsbanen zijn gegevens gebruikt van verschillende ijsbanen. We hebben daarbij primair gekeken naar 400 meter ijsbanen: Utrecht, Groningen, Deventer, Breda, Hoorn, Alkmaar, Haarlem, Amsterdam, Eindhoven, Sittard-Geleen en Leeuwarden. Voor de financiële vergelijkingen zijn primair de gegevens gebruikt van de ijsbanen in Hoorn, Breda, Eindhoven, Leeuwarden en Utrecht. Daarnaast is ook een rapport over overheidsbijdragen aan ijsbanen betrokken bij het onderzoek (Mulier Instituut, 2013).

Voor de bezoekersaantallen zijn de bezoekcijfers van het afgelopen decennium gebruikt (seizoenen).

Nuances bij de gebruikte gegevens

Zowel de bezoekersaantallen als financiële gegevens zijn soms lastig met elkaar te vergelijken. IJsbanen leveren niet altijd uitgesplitste bezoekersaantallen aan (verdeeld over doelgroepen). Daarnaast betrekken sommige ijsbanen ook niet-schaatsende bezoekers bij de totale bezoekersaantallen, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan wat betreft het gebruik van accommodaties. In een aantal gevallen zijn ijsbanen niet transparant over het totale aantal bezoekers. De bezoekersaantallen zijn gecorrigeerd voor onbedoelde effecten.

Bij de vergelijking van de financiële gegevens moeten eveneens correcties worden toegepast. Allereerst boeken de verschillende ijsbanen opbrengsten en kosten niet eenduidig. We hebben daarom vooral naar hoofdgroepen gekeken. Daarnaast zorgen verschillende beheer- en eigendomsconstructies voor verschillen in (met name) kosten. In sommige gevallen worden de totale kapitaallasten en onderhoudskosten meegenomen in de begroting. In andere gevallen wordt een gefixeerde huurprijs gehanteerd die niet altijd verband houdt met de daadwerkelijke kosten voor de accommodatie op het gebied van kapitaallasten. In weer andere gevallen maakt de ijsbaan onderdeel uit van een aantal vennootschappen of accommodaties waardoor kosten verdeeld worden over de ijsbaan en andere accommodaties, waardoor toerekening van kapitaallasten en onderhoudskosten niet eenvoudig is.

Om de cijfers toch te kunnen duiden, is bij de analyse een combinatie gemaakt van kwantitatieve gegevens (waar nodig gecorrigeerd zodat deze onderling vergelijkbaar gemaakt kunnen worden) en ervaringsgegevens vanuit eerdere projecten.

De ijsbanen hebben desgevraagd aangegeven alleen financiële cijfers beschikbaar te stellen wanneer deze niet herleidbaar in de rapportage zouden worden verwerkt. We hebben daarom gekozen voor vergelijkingen met gemiddelde cijfers en waar vergeleken wordt met individuele ijsbanen deze anoniem te presenteren. Voor de analyse en de conclusies constateren wij daar geen belemmeringen.

Bezoekersaantallen

Landelijk

Uit een analyse van de beschikbare data van ijsbanen omtrent bezoekersaantallen in de afgelopen 10 jaar blijkt dat de gemiddelde bezoekersaantallen over alle ijsbanen de afgelopen jaren zijn gedaald. In 2011-2012 werden gemiddeld nog ongeveer 218.000 bezoekers gerealiseerd bij de ijsbanen. In het seizoen 2014-2015 waren dat ongeveer 194.000 bezoekers (een gemiddelde daling van 10 – 15%). Daarna is min of meer een stabilisatie van de bezoekersaantallen te zien. De gerealiseerde bezoekersaantallen in de jaren van de COVID-19 pandemie zijn daarbij buiten beschouwing gelaten, omdat die jaren niet representatief zijn.

Zoals hiervoor al is aangegeven, worden de totale bezoekersaantallen beïnvloed door een aantal factoren: geen eenduidige registratie van bezoekers en verschillen in gebruik (wel of geen schoolschaatsen kan een behoorlijke invloed hebben op de bezoekersaantallen). Ook de registratie van verenigingsbezoekers blijkt in sommige gevallen niet en in andere gevallen wel gedaan te worden. We hebben de gemiddelde bezoekersaantallen gecorrigeerd voor die afwijkingen.

Het verzorgingsgebied en de dichtheid van het aantal ijsbanen binnen een verzorgingsgebied zijn bepalend voor het totale bezoekerspotentieel. De verzorgingsgebieden (de kortste afstand voor een bezoeker naar een ijsbaan) van de verschillende ijsbanen variëren aanzienlijk: van een verzorgingsgebied van 300.000 inwoners (de ijsbanen in Alkmaar en Hoorn) tot een verzorgingsgebied van bijna 3 miljoen inwoners (Den Haag, met inmiddels wel concurrentie van de tijdelijke ijsbaan in Rotterdam).

IJsbaan Twente

Het aantal bezoekers van IJsbaan Twente kan worden onderverdeeld in recreatieve bezoekers en bezoekers van doelgroepen en verenigingsactiviteiten. Het aantal recreatieve bezoekers heeft lange tijd tussen de 75.000 en 80.000 bezoekers gezeten. Afgelopen seizoen zijn ongeveer 65.000 recreatieve bezoekers gerealiseerd. Daarbij moet worden opgemerkt dat de marketingkosten (promotie, acties) de afgelopen twee seizoen nihil waren en er dus geen focus heeft gelegen op het ‘verkopen van de ijsbaan’. Op basis van het aantal verenigingsuren, het aantal leden per vereniging en een aanname voor de frequentie (aantal keer schaatsen) per lid, lag het aantal bezoeken van de overige activiteiten de afgelopen jaren tussen 78.000 en 95.000. Daarmee zijn de afgelopen jaren (afgelopen 5 jaar) in totaal tussen de 145.000 en 175.000 bezoekers gerealiseerd.

Per 1.000 inwoners (verzorgingsgebied in Nederland) telt IJsbaan Twente ongeveer 207 tot 250 bezoeken. Bij andere ijsbanen varieert dit van 76 tot 578. Het aantal bezoekers aan IJsbaan Twente ten opzichte van het verzorgingsgebied valt daarmee redelijk in het gemiddelde (hoewel sprake is van een ruime bandbreedte, als gevolg van de verschillen in dichtheid van kunstijsbanen en verzorgingsgebieden).

Tarieven

Recreatieve tarieven

De tarieven van ijsbanen variëren behoorlijk. Ook de structuur van de tarieven varieert. IJsbanen hanteren in de regel allemaal meer-rittenkaarten, maar het aantal ritten per kaart (en daarmee de prijs) varieert (10, 11, 20 et cetera). De meeste ijsbanen maken ook gebruik van schaatsabonnementen, hetzij specifiek voor jeugd, hetzij voor meerdere bezoekersgroepen. Een aantal ijsbanen heeft specifieke tarieven voor schoolschaatsen. De tarieven voor schaatslessen zijn eveneens variabel. Daarnaast zit het entreebewijs bij de ene schaatsbaan inbegrepen in de les en bij de andere ijsbaan komt de entree bovenop de lesprijs.

De meeste ijsbanen maken een onderscheid tussen tarieven voor de jeugd en tarieven voor volwassenen. Daarbij bestempelt de ene ijsbaan t/m 12 als jeugd en de andere t/m 16 jaar of 18 jaar.

- Het gemiddelde tarief voor entree voor de jeugd is € 5,68 (losse kaart).
- Voor volwassenen is het gemiddelde € 8,06.
- De tarieven fluctueren behoorlijk: van € 4,50 tot € 6,80 voor jeugd en van € 6,00 tot € 10,50 voor volwassenen. In Deventer en Sittard-Geleen wordt geen apart tarief voor jeugd gehanteerd (en ligt het basistarief op € 7,95).
- Sommige ijsbanen hanteren ook nog een aangepast tarief voor 65+.

Tijdens de Covid-19 pandemie zijn ijsbanen overgegaan op het aanbieden van tijdblokken waarop geschaatst kan worden. Na het opheffen van de beperkingen, hebben sommige ijsbanen deze tijdblokken gecontinueerd.

Het tarief van een los jeugdticket voor de ijsbaan in Enschede bedraagt € 5,50 en voor een los volwassenen ticket € 6,50. Het tarief voor een los jeugdticket ligt daarmee net iets onder het landelijke gemiddelde. Het tarief voor een los volwassenenticket ligt fors onder het gemiddelde. IJsbaan Twente hanteert ook een systeem van rittenkaarten, met een standaard tarief voor volwassenen en jeugd. Het gemiddelde tarief per bezoek (11-rittenkaart) ligt met € 5,00 aanmerkelijk onder het landelijk gemiddelde van € 6,69. IJsbaan Twente maakt geen gebruik van schaatsabonnementen.

Verenigingstarieven

De meeste ijsbanen hanteren voor verenigingen een apart tarief voor de 400 meter baan en voor de 60x30 ijsvloer; twee ijsbanen kennen een gelijk tarief voor beide voorzieningen. Het gemiddelde tarief voor de huur van een 400 meter baan bedraagt ongeveer € 450,00 per uur. Het tarief voor de huur van de 400 meter baan in Enschede bedraagt op dit moment € 447,00. Het gemiddelde tarief voor de huur van een 60x30 meter baan bedraagt ongeveer € 150,00. Het tarief voor de huur van de 60x30 meter baan in Enschede bedraagt € 166,00. De tarieven van IJsbaan Twente vallen daarmee redelijk goed binnen de bandbreedte van de gemiddelde tarieven bij de overige ijsbanen.

Met name het afgelopen schaatsseizoen zijn de tarieven voor verhuur door de meeste ijsbanen fors verhoogd, door de energiecrisis en door de fors gestegen inflatie. Er zijn in het land daarnaast grote verschillen te zien tussen de gehanteerde tarieven; voor de 400 meter banen variëren die van ongeveer € 400 tot meer dan € 700 per uur, voor de 60x30 ijsvloeren van iets € 110 tot ruim € 200 per uur.

Schaatsverhuur en arrangementen

De tarieven voor schaatsverhuur in Enschede zijn min of meer vergelijkbaar met die van andere ijsbanen. Een aantal ijsbanen hanteert net als Enschede eenheidstarieven, die in lijn liggen met die van Enschede (€ 6,50 per paar schaatsen). Andere ijsbanen hanteren meer diversiteit (verschillende tarieven voor verschillende typen schaatsen) en de tarieven liggen ook iets hoger (rond € 7,00 - € 7,50 per schaatspaar en in sommige gevallen nog wat hoger).

Daarnaast valt op dat in Enschede nauwelijks arrangementen worden gehanteerd (zowel voor horeca als schaats- en activiteitenarrangementen). De meeste andere ijsbanen zijn daar actiever in en bieden zelf verschillende activiteiten in aan (bedrijfsactiviteiten op het gebied van ijshockey, curling, schaatsspellen etc) en hebben overeenkomsten met externe partners. Vrijwel alle vergeleken ijsbanen maken daarbij gebruik van de diensten van Relactive, die een soortgelijk aanbod bieden op de verschillende ijsbanen.

Kosten, opbrengsten en exploitatiebijdragen

Kosten en opbrengsten

De kosten en opbrengsten per ijsbaan variëren behoorlijk. Dit komt deels doordat een aantal ijsbanen nevenvoorzieningen hebben die een behoorlijke impact hebben op de kostenstructuur en de opbrengsten.

- De kosten en opbrengsten van IJsbaan Twente zijn vergelijkbaar met de kosten van ijsbanen in Hoorn en Deventer.
- Het gemiddelde aandeel van de personeelskosten in de totale kosten lag in Enschede in eerste instantie rond de 40%, mede als gevolg van doorberekende management fee (nog exclusief de doorbelasting voor automatiseringskosten). Dat aandeel is de afgelopen 3 jaar gedaald naar ongeveer 38%. Daarmee liggen de personeelskosten nog wel hoger dan het landelijk gemiddelde van ongeveer 35%.
- De energielasten van ijsbanen zijn niet goed te deduceren uit de totale kosten. Daarnaast is het type baan (volledig overdekt, semi-overdekt en openlucht) medebepalend voor het energieverbruik van de ijsbanen, evenals het realiseren van zomerijs. In relatie tot de met IJsbaan Twente vergelijkbare ijsbanen waren de energielasten van IJsbaan Twente tot de COVID-19 pandemie en de energiecrisis redelijk in lijn. Inmiddels zijn verschillende ijsbanen gestart met verduurzaming, waardoor de energielasten moeilijk te vergelijken zijn.
- Een belangrijk verschil met de kostenstructuur van de andere ijsbanen is de in rekening gebrachte management fee en de doorbelaste kosten. Bij andere (commercieel) geëxploiteerde ijsbanen ligt die fee lager dan de afgelopen jaren gebruikelijk was bij IJsbaan Twente. In sommige gevallen gaat het om een verschil van € 75.000 - € 100.000 op jaarbasis.
- De grootste verschillen met andere ijsbanen zitten bij de posten huur / kapitaallasten, onderhoud en afschrijvingen. De afspraken tussen de eigenaar en de exploitant van de

ijsbanen over de hoogte van de huren en de bekostiging van het onderhoud zijn divers. Verreweg de meeste ijsbanen ontvangen een exploitatiebijdrage. De ijsbanen die geen of een relatief lage exploitatiebijdrage ontvangen, hebben vaak specifieke afspraken gemaakt met de betreffende gemeente over de te berekenen huren, waardoor sprake is van een indirecte exploitatiebijdrage. De huur die dan wordt berekend, ligt aanmerkelijk lager dan de huur die opgenomen is voor ijsbanen die wel een kostprijsdekkende huur doorbelast krijgen. Ook de post afschrijvingen (activa, installaties) komt niet bij alle ijsbanen terug. Of er niet wordt afgeschreven, of dat deze kosten bij de eigenaar (veelal de gemeente) rusten, is niet duidelijk. De exploitatiebijdrage voor de ijsbaan (zie hieronder) is beide gevallen vaak gerelateerd aan de hoogte van de huur. Hoe hoger de huur (bijvoorbeeld door doorbelasting van het kostprijsdekkende tarief) hoe hoger de explotiatiesubsidie.

Exploitatiebijdragen

Uit een rapport van het Mulier Instituut (Overheidssteun voor ijsbanen, 2013) komt naar voren dat het merendeel van de ijsbanen in Nederland een exploitatiebijdrage ontvangt van de gemeente. Uitzonderingen zijn de ijsbanen in Den Haag (onderdeel van een groter complex met commerciële voorzieningen als een indoorski en een kartbaan) en Haarlem. Tot 2022 ontving ook De Vechtsebanen in Utrecht geen exploitatiesubsidie (meer). In Den Haag heeft de gemeente nog wel een forse investering gedaan in achterstallig onderhoud en het saneren van de schulden (2003), in Haarlem is de overkapping grotendeels gefinancierd door de gemeente Haarlem en de provincie Noord-Holland (€ 7,2 miljoen in 2006). In Utrecht wordt inmiddels weer een exploitatiesubsidie verstrekt van € 200.000, naast een compensatie voor de erfpacht (ongeveer € 240.000 per jaar).

De ijsbanen in Dronten (particuliere ijsbaan) en Assen (onderdeel van het leisurecomplex De Bonte Wever) ontvingen ten tijde van het opstellen van het rapport van het Mulier Instituut evenmin een exploitatiesubsidie, maar deze banen zijn inmiddels gesloten. De gemeente Enschede (ook genoemd in het rapport) heeft een aantal jaar geleden besloten om (alsnog) een exploitatiesubsidie van € 100.000 per jaar toe te kennen.

De hoogte van exploitatiebijdrage voor de ijsbanen fluctueert fors, variërend van € 350.000 tot enkele miljoenen.

- IJsbanen die onderdeel zijn van een groter complex met meerdere functionaliteiten, zoals Kardinge (Groningen), De Scheg (Deventer) en Glanerbrook (Geleen) ontvangen een aanzienlijke bijdrage. De hoogte van de specifieke exploitatiebijdrage voor de ijsbaan van deze complexen is moeilijk toe te rekenen aan het ijsbaan gedeelte.
- De exploitatiebijdrage voor solitaire ijsbanen (zoals Tilburg, Eindhoven en Amsterdam) ligt lager, maar varieert nog altijd tussen de € 650.000 en meer dan een miljoen.
- In Hoorn en Breda is de ijsbaan onderdeel van een bredere exploitatie van sportvoorzieningen. Het positieve resultaat van de ijsbaan (exclusief huur en groot onderhoud/vervangingsinvesteringen) wordt ingezet voor de exploitatietekorten van de overige sportvoorzieningen. Planmatig en dagelijks onderhoud zijn wel opgenomen in de begroting van de ijsbaan.

Alternatieve activiteiten en voorzieningen



Maatschappelijke voorzieningen

In een aantal gemeenten maakt de ijsbaan onderdeel uit van een groter complex (in één fysiek complex of in een vennootschap die ook andere voorzieningen in de directe nabijheid exploiteert). Bij deze aanverwante voorzieningen gaat het om maatschappelijke sportvoorzieningen (sporthallen of zwembaden), onder meer in Groningen, Alkmaar, Deventer, Tilburg, Sittard-Geleen en Dordrecht. In Leiden wordt komend seizoen een nieuw complex geopend, waarbij de ijsbaan onderdeel is van een complex met meerdere sportvoorzieningen (waaronder een zwembad). In Thialf is een vergadercentrum gesitueerd, waar eveneens zakelijke evenementen georganiseerd kunnen worden.

Commerciële voorzieningen en activiteiten

In een aantal gevallen gaat het om voorzieningen met een commercieel karakter. In Den Haag zijn een indoorski- en kartbaan onderdeel van het complex De Uithof. In Utrecht is sprake van een breder exploitatieconcept rond De Vechtsebanen, met zalen/kantoren waar de KNSB haar bondskantoor heeft, een schaatsshop en een separate fitness van David Lloyd (op hetzelfde terrein maar op afstand van de ijsbaan). De huurinkomsten van de nevenvoorzieningen dragen bij aan de dekking van het negatieve exploitatieresultaat van de ijsbaan c.q. aan de reserveringen voor vervangingsinvesteringen van de ijsbaan. In Zoetermeer worden ook (indoor) evenementen, beurzen en congressen georganiseerd in de Silverdome. Daarnaast maken verschillende horecagelegenheden, een fitnesscentrum en fysiotherapie en culturele ruimten onderdeel uit van het complex. Zowel in Den Haag, Utrecht als Zoetermeer is sprake van een particuliere eigenaar en exploitant.

Het grootste deel van de ijsbanen zijn solitaire sportvoorzieningen. De ijsbaan in Rotterdam is een tijdelijke opblaasbare ijsbaan, die tijdens het zaalhockeyseizoen (1 december – 1 maart) op hockeyvelden van één van de hockeyclubs in Rotterdam wordt geplaatst en aan het eind van het seizoen weer wordt afgebroken. Verderop in deze rapportage wordt ingegaan op initiatieven elders in het land om ook soortgelijke tijdelijke ijsbanen te realiseren. De investeringskosten van zo'n ijsbaan zijn afhankelijk van het concept dat gerealiseerd wordt (op- en afbreekbaar of een permanente variant), maar liggen vermoedelijk tussen de € 4,0 en € 6,5 miljoen, exclusief grondkosten en kosten voor infrastructuur.

Aanvullende activiteiten buiten het schaatsseizoen

Een alternatieve programmering op een ijsbaan in de zomermaanden (april tot en met september) is in eerste instantie afhankelijk van het bestemmingsplan van de gemeente (en de mogelijkheden die een gemeenteraad bereid is te bieden). In veel gevallen zit de bestemming sport en bewegen (specifiek) op een ijsbaan, waardoor alternatieve exploitatievormen ingewikkelder zijn. In sommige gevallen biedt het bestemmingsplan ruimere mogelijkheden, voor bijvoorbeeld evenementen (een aantal keer per seizoen) of voor andere activiteiten. Uit een rondgang onder andere ijsbanen komt naar voren dat het nauwelijks voorkomt dat ijsbanen in de zomer een andere exploitatie voeren. In voorkomende gevallen worden een aantal maal per jaar evenementen georganiseerd. De inkomsten van die evenementen dekken de kosten en leveren een (kleine) plus op de begroting op. Op de Jaap Eden baan is eerder in de zomer een stadsstrand aangelegd, met activiteiten voor kinderen. Daarmee wordt vooral de gebruiksperiode van het complex verlengd.

Zomerijs

Een aantal ijsbanen in Nederland biedt zomerijs aan. Het gaat hier om een beperkte openstelling gedurende een aantal dagen, weekenden of weken per (zomer)seizoen. Een fanatieke vereniging of andere gebruikersgroep helpt om meer bezoekers te realiseren. IJsbaan Twente is in het verleden (2015 – 2019) in de zomer ook een aantal dagen open geweest voor zomerijs. Daarbij werd de ijsbaan gebruikt door een bandenfabrikant (en afgehuurd) en konden recreanten rond de testmomenten gebruik maken van de ijsbaan. De vraag is of zomerijs met de huidige energietarieven puur voor recreatief gebruik door schaatsers financieel uit kan.

Sponsoring van ijsbanen

Uit navraag bij de VKN en de KNSB komt naar voren dat er nauwelijks sprake lijkt te zijn van (naam)sponsoring van ijsbanen in Nederland.

De ijsbaan in Alkmaar heeft wel al een aantal jaar een koppeling met een bedrijfsnaam. In eerste instantie was sprake van een partnership met Bauerfeind, waarbij een driejarige overeenkomst is gesloten en de opbrengsten jaarlijks opliepen. Het betreffende bedrijf wilde het partnership daarnaast activeren om haar producten meer exposure te geven onder consumenten.

Inmiddels is een nieuw partnership gesloten met een regionaal (social) mediabedrijf. Daarbij is geen sprake van verdere activatie. De nieuwe partner is vooral op zoek naar exposure. Door de locatie van de ijsbaan (zichtbaar van de ring) en doordat het complex De Meent meer faciliteiten kent (onder meer een ROC en andere sportfaciliteiten en daarmee ook een jaarexploitatie met honderdduizenden bezoeken) is een partnership interessant gebleken. Met de nieuwe overeenkomst is overigens een derde van de opbrengst per jaar gemoeid ten opzichte van de eerste overeenkomst. De opbrengsten van het partnership zijn grotendeels toegerekend aan de exploitatie van de ijsbaan, hoewel er dus meer faciliteiten aanwezig zijn in De Meent.

Een belangrijke bemerking hierbij is dat ijsbanen in de meeste gevallen een seizoensopening kennen (1 oktober – 1 april), hetgeen beperkter is qua exposure dan een jaarronde exploitatie. Daar staat tegenover dat het partnership met bedrijven in Alkmaar vooral gerealiseerd is als gevolg van de (emotie rond de) ijsbaan. Die emotie wordt minder tot niet gevoeld bij accommodaties als een zwembad of sporthal. Gemeentelijke sportaccommodaties zoals zwembaden of binnensportcomplexen in Nederland kennen inderdaad nauwelijks tot geen (naam)sponsoring. Uitzonderingen zijn voetbalstadions, waar wel vaker sprake is van naamsponsoring. Daar speelt dezelfde emotie.

Bij de meeste ijsbanen is qua sponsoring vooral sprake van reclameborden langs de baan of ijsvloer. Daarvoor kunnen gespecialiseerde advertentiebureaus worden ingeschakeld, vanwege de specifieke expertise en omdat de personele inzet vanuit ijsbanen zelf op dit dossier vaak niet opweegt tegen de opbrengsten. In de meeste gevallen is sprake van enkele duizenden euro’s tot enkele tienduizenden euro’s aan inkomsten per jaar.

Er zijn de laatste twee jaar geen sponsorinkomsten gerealiseerd door IJsbaan Twente. In eerdere jaren werden deze wel gerealiseerd, met een piek van ongeveer € 20.000. Gezien de ervaringen bij andere ijsbanen lijkt er rek te zitten in de mogelijkheden om (meer) sponsorinkomsten te realiseren. Zeker een professionele exploitant met een breed netwerk zou hier meer inkomsten moeten kunnen realiseren.

5. Exploitatiebegroting

5.1 Basisbegroting

Op basis van het historische beeld van de exploitatie van IJsbaan Twente en op basis van de nieuwe ontwikkelingen is een eerste concept startbegroting opgesteld. Op basis van de historie, de afspraken met de gebruikers en actuele kosten kan verwacht worden dat deze begroting voor de komende jaren een beeld geeft van de exploitatie. In de toelichting op de begroting wordt aangegeven op welke wijze de raming van de verschillende posten tot stand is gekomen.

In de volgende paragraaf wordt inzicht geboden in de 'knoppen waaraan gedraaid kan worden' om het exploitatieresultaat te verbeteren. Daarin wordt meegenomen welke exploitatie verbeterende maatregelen genomen kunnen worden en welke uitgangspunten daarbij gehanteerd moeten worden.

Begroting IJsbaan Twente	
Baten	**Startbegroting**
Recreatieve inkomsten	475.000
Verhuur groepen / accommodatie	355.000
Horecainkomsten	225.000
Overige activiteiten	125.000
Verhuuropbrengsten	30.000
Sponsoring	
Niet af te dragen BTW	35.000
Alternatieve zomerinkomsten (verhuur)	
Totaal	1.245.000
Kosten	
Salarissen	387.500
Inkoop horeca	94.500
Inkoopwaarde overig (incl niet aftrekbare BTW sportvrijstelli	20.000
Energie	416.000
Huur	591.078
Onderhoud gebouw	25.000
Belastingen en verzekeringen	50.000
Overige huisvestingskosten	50.000
Verkoopkosten	25.000
Kantoorkosten	20.000
Administratie en beheer (management fee)	85.000
Algemene kosten	75.000
Totale kosten	1.839.078
Resultaat	**-594.078**

Toelichting

- Het prijspeil van de startbegroting is 2023.

Opbrengsten

- In de voorgaande jaren werd een recreatief bezoekersaantal gerealiseerd van 75.000 – 80.000 bezoekers. Voor 2023 is een bezoekersaantal recreatief van ongeveer 65.000 gerealiseerd. Tegelijk is geconstateerd dat de marketingkosten (promotie, advertenties) in 2022 en 2023 nihil waren (zie verder onder de toelichting op de kosten). We gaan ervan uit dat met enige, realistische marketing inspanningen het bezoekersaantal van 73.000 – 75.000 recreatief gerealiseerd moet kunnen worden (ten opzichte van het laatste exploitatiejaar terug naar de realisatiecijfers van een paar jaar geleden). Daarbij wordt uitgegaan van een gemiddelde prijs per entree van € 6,50 (conform eerdere jaren).
- Voor de omzet van groepen wordt uitgegaan van het huidige aantal verhuurde uren aan verenigingen, scholen en andere groepen en de gehanteerde verhuurprijs per uur. Met schoolschaatsen worden ongeveer 6.000 bezoekers gerealiseerd. Bij de verenigingen (schaatsen en ijshockey) zijn ongeveer 1.500 leden aangesloten. Op basis van een gemiddeld bezoek van 2 á 3 per lid, worden daarmee ongeveer 78.000 - 96.000 bezoekers gerealiseerd. Dit aantal wordt overigens niet per se geregistreerd door ijsbanen (bezoekers per verhuurd verenigingsuur worden niet door alle ijsbanen gedetailleerd geregistreerd). De baancommissie Twente geeft overigens aan dat er mogelijk de komende jaren wat minder uren afgenomen worden bij de ijsbaan.
- Daarmee is het bezoekersaantal tussen de 143.000 – 171.000 per jaar. Het bezoekersaantal is daarmee te vergelijken met de bezoekersaantallen van vergelijkbare solitaire ijsbanen in Nederland.
- De horeca inkomsten zijn gerelateerd aan het aantal bezoekers en een gemiddelde opbrengst per bezoeker, op basis van de gemiddelde opbrengst van eerdere jaren.
- De overige inkomsten zijn eveneens gerelateerd aan de eerdere resultaten. Daarbij zijn zowel 2022 (waarin minder werd gerealiseerd) als 2018 en 2019 (waarin meer omzet dan nu is opgenomen werd gerealiseerd) betrokken. Een groot deel van de inkomsten hebben betrekking op curling.

- De omzet van de schaatsschool is buiten de exploitatie gehouden, omdat er inmiddels afspraken zijn met een private schaatsschool. De kosten voor de schaatsschool vallen eveneens weg in de begroting.
- Vooralsnog zijn geen sponsorinkomsten opgenomen. Dit is wel een zoekrichting in het kader van de interventies om opbrengsten te verhogen of kosten te reduceren (zie de volgende paragraaf).

Kosten

- Voor de post personeelskosten wordt de formatie van de ijsbaan van de afgelopen jaren als uitgangspunt genomen. Daarbij wordt uitgegaan van management, ijsmeesters, horecapersoneel en personeel voor de receptie. In totaal wordt uitgegaan van 7,3 fte met een (gemiddelde) personeelslast per fte van € 50.000, inclusief sociale lasten en overige personeelslasten. De personeelslasten zijn daarmee vergelijkbaar met de personeelslasten van andere solitaire ijsbanen.
- Voor administratie en beheer (management fee) vanuit een externe exploitant wordt vooralsnog een post van € 80.000 opgenomen, inclusief accountantskosten voor de lokale vestiging.
- De inkoop van de horeca is een percentage van de omzet. Op basis van de resultaten van de afgelopen jaren wordt een percentage van 42% gehanteerd.
- Voor energie is gekeken naar de huidige verbruikskosten (elektra en gas) en de huidige bekende tarieven. Vooralsnog is uitgegaan van een gemiddeld (all-in) tarief voor elektra van € 0,2426 per kWh en een gemiddeld tarief van € 1,3256 per m3 gas (op basis van de bestaande contracten conform opgave van de gemeente Enschede). Voor 2023 stijgen de kosten fors ten opzichte van eerdere jaren. Op basis van het gemiddelde verbruik van de afgelopen jaren (2015 tot en met 2022) wordt uitgegaan van ongeveer 1,5 miljoen KwH elektra en 38.000 m3 gas. Dat leidt tot een kostenpost van ongeveer € 416.000 voor energie. De afgelopen jaren is door de ijsmeesters al een slag gemaakt om zuiniger met energie om te gaan. Dit is terug te vinden in een verlaging van de verbruiksgegevens van de afgelopen jaren. Het gemiddelde verbruik van energie (elektra en gas) is daarmee mogelijk nog wat hoger geraamd dan in de praktijk verbruikt wordt. Vooralsnog wordt het gemiddelde verbruik aangehouden.
- Het Vastgoedbedrijf van de gemeente Enschede heeft de ijsbaan opgenomen in haar portefeuille en binnen de vastgestelde regels voor het maatschappelijk vastgoed een kostprijsdekkende huur bepaald. Binnen die huurprijs zijn onder meer afschrijvingen en rentelasten, groot en dagelijks onderhoud, doorbelastingen, eigenaarslasten op het gebied van verzekeringen en belastingen en investeringen (waaronder verduurzaming) opgenomen. In de begroting van IJsbaan Twente waren een deel van deze lasten opgenomen (waaronder kosten voor installaties en onderhoud aan de gebouwen). Die kostenposten komen te vervallen.
- Naast de kostprijsdekkende huur is met de interim exploitant voor het komende exploitatiejaar overeengekomen dat een post voor dagelijks onderhoud voor de exploitant in de begroting wordt opgenomen. Het gaat hierbij om een beperkte post van € 25.000.
- De posten Belastingen & Verzekeringen (gebruikersdeel) en Overige huisvestingslasten (schoonmaak, afvalkosten) zijn de afgelopen jaren vrij constant. Voor de basisbegroting worden deze bedragen derhalve geëxtrapoleerd.
- Voor de post Verkoopkosten is op voorhand een bedrag voor marketing en promotie opgenomen. Om de ijsbaan (in de basis) te kunnen positioneren en acties te kunnen uitvoeren om (meer) publiek te trekken, is een minimale post voor marketing noodzakelijk. In de te nemen maatregelen wordt hier later verder op ingegaan.
- Voor kantoorkosten is grotendeels aangesloten bij de eerder gerealiseerde kosten. De opgenomen post van € 20.000 ligt in lijn met soortgelijke posten bij vergelijkbare accommodaties.
- Tenslotte is een post Algemene kosten opgenomen. In deze post zit een post “Niet-aftrekbare BTW” verdisconteerd. Wel zal nadrukkelijk naar de fiscale effecten van de exploitatie gekeken moeten worden om deze post beter te kunnen specificeren.

Inclusief de kostprijsdekkende huur van € 591.000 komt het exploitatieresultaat, zonder interventies op opbrengsten of kosten, uit op een bedrag van **-/- € 594.000**. Exclusief de kostprijsdekkende huur, is sprake van een neutrale exploitatie.

5.2 Consequenties van interventies in de exploitatie

Binnen de startbegroting zijn er twee opties om het exploitatieresultaat van de ijsbaan te verbeteren: het verhogen van de inkomsten (optimaliseren van de huidige omzet of het creëren van nieuwe omzet) en het verlagen van de kosten. In deze paragraaf worden op basis van ervaringsgegevens bij andere ijsbanen en gesprekken met ondernemers mogelijkheden geschetst om exploitatieverbeterende maatregelen te nemen. Daarnaast wordt

ingegaan op de verduurzamingsmogelijkheden van de ijsbaan, de mogelijke kostenbesparingen en de benodigde investeringen (inclusief terugverdientijd).

Verhoging van inkomsten: mogelijkheden

Tariefsverhoging en -differentiatie

Uit de analyse van de huidige tarieven van IJsbaan Twente komt naar voren dat de verenigingstarieven c.q. de tarieven voor groepen vergelijkbaar zijn met die van andere ijsbanen.

Voor recreatief schaatsen lijkt er nog rek te zitten in de tarieven voor volwassenen. Het gemiddelde tarief ligt met € 6,50 aanmerkelijk lager dan het gemiddelde tarief bij de ijsbanen in Nederland (€ 8,06). Ook voor meerrittenkaarten (vast tarief voor jeugd en volwassenen) ligt het tarief lager dan het gemiddelde (€ 5,00 versus € 6,69). In Enschede is verder geen systeem van abonnementen.

Gezien het feit dat het aantal recreatieve schaatsers de afgelopen jaren (waarschijnlijk mede als gevolg van Covid-19) gedaald is, moet uiteraard goed gekeken worden naar het bezoekersaantal en daarmee naar de prijselasticiteit (welk tarief zijn bezoekers bereid te betalen). Als optie zou gekeken kunnen worden naar verhoging van het tarief met bijvoorbeeld € 0,50 en het verhogen van de prijs van meerrittenkaarten zodat een iets hoger gemiddeld tarief gerealiseerd kan worden (eveneens € 0,50 per bezoek). Bij gemiddeld 75.000 recreatieve bezoekers zou dit kunnen leiden tot extra inkomsten van ongeveer **€ 37.500** per jaar.

Meer bezoekers

De belangrijkste knop om aan te draaien aan de inkomstenkant is het realiseren van meer bezoekers. In de gesprekken tussen de gemeente en de interim exploitant Optisport wordt afgesproken dat voor het seizoen 2023 – 2024 de eerste focus ligt op het opnieuw realiseren van de oude bezoekersaantallen van ongeveer 73.000 – 75.000 recreatieve bezoekers.

Gegeven het verzorgingsgebied en de potentie in en rond Enschede, zou een verdere groei van het aantal recreatieve bezoekers mogelijk moeten zijn. Aandachtspunten daarbij zijn onder meer:

- Focus op de recreatieve markt (funschaatsen), zowel in Nederland als in Duitsland, om op die manier de ijsbaan verder te positioneren en zichtbaar te maken en nieuw (en vervolg)bezoek te realiseren. Samenwerking met partners, zoals Enschede Promotie is daarbij aan te raden. Afgelopen seizoen (2022 – 2023) heeft IJsbaan Twente zich al meer gericht op recreatief schaatsen (Family Fun middagen). Daarnaast zijn er ook mogelijkheden om in Euregio-verband activiteiten te ontplooien en de ijsbaan verder te positioneren. Wellicht dat er ook subsidieregelingen vanuit de Euregio inzetbaar zijn voor IJsbaan Twente.
- Ontwikkelen van nieuwe activiteiten, zoals discoschaatsen, en het finetunen van de programmering waarbij een goede afstemming gezocht wordt tussen het verenigingsschaatsen en het recreatief schaatsen.
- Meer aandacht voor marketing en promotie, bijvoorbeeld door inzet van vouchers voor (gratis) entree na schoolschaatsen. Met name de ijsbaan in Rotterdam geeft aan dat die vouchers succesvol zijn en zorgen voor meer herhaalbezoek.
- Uitbreiden van andere activiteiten als bedrijfsuitjes (schaatsen, curling) en de mogelijkheden verkennen van andersoortige activiteiten (curling, shorttrack).

Op basis van het verzorgingsgebied en de potentie (ook vanuit de gerealiseerde bezoekersaantallen uit het verleden) zou een verdere stijging van het aantal recreatieve bezoekers met 5.000 tot de mogelijkheden moeten behoren. Daarmee zou een extra omzet van zo'n **€ 32.500 - € 35.000** mogelijk moeten zijn.

Horeca-inkomsten verbeteren

Hoewel er een redelijke gemiddelde omzet per bezoeker gerealiseerd wordt, is het aantal arrangementen (horeca in combinatie met schaatsen) beperkter dan wat op andere ijsbanen in Nederland wordt aangetroffen. Op het gebied van die arrangementen lijkt er derhalve nog ontwikkelpotentieel om meer opbrengsten te realiseren. Daarbij kan in gesprek gegaan worden met andere ijsbanen (gezien de beperkte onderlinge concurrentie) om door te spreken over succesformules.

Een verhoging van de gemiddelde inkomsten per bezoeker naar € 3,50 is daarbij een voorzichtige raming. Als ook meer recreatieve bezoekers worden gerealiseerd, dan is een extra omzet van **€ 55.000** mogelijk. Daarnaast zijn er uiteraard mogelijkheden om meer horeca

omzet bij verenigingen en andere groepen te realiseren, eveneens vanuit bijvoorbeeld arrangementen. Die extra omzet is hier nog niet meegenomen.

Schoolschaatsen vanuit regiogemeenten
Het afgelopen jaar heeft de gemeente Enschede gepeild bij regiogemeenten of er animo was voor een (incidentele) bijdrage aan de exploitatie van de ijsbaan. Bij andere ijsbanen is in het verleden ook zo'n consultatie gedaan. Een structurele bijdrage aan de exploitatie werd daar veelal afgewezen, vanuit het argument dat de ijsbaan primair de verantwoordelijkheid is van de (centrum)gemeente, net zoals bijvoorbeeld een theater dat vaak is.

Wellicht zijn er wel mogelijkheden om met regiogemeenten in gesprek te gaan over een bijdrage in relatie tot een tegenprestatie. Schoolschaatsen voor primair en voortgezet onderwijs biedt daar wellicht mogelijkheden toe. Omdat nu nog onvoldoende duidelijk is in hoeverre regiogemeenten hier in mee willen gaan, wordt deze optie nog niet als mogelijke extra omzet meegenomen. Maar als 8 regiogemeenten gemiddeld € 2.500 willen bijdragen, dan ligt er een potentiële meeromzet van **€ 20.000**. Bovendien komen kinderen uit regiogemeenten op die manier laagdrempelig in contact met de ijsbaan, met de kans op vervolgbezoek.

Schoolschaatsen was afgelopen seizoen al één van de speerpunten van IJsbaan Twente.

Sponsorinkomsten
Andere ijsbanen realiseren sponsorinkomsten via de verkoop van bebording in de ijsbaan. IJsbaan Twente heeft die inkomsten in het verleden ook gerealiseerd. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van specifieke reclamebedrijven, of het management van de ijsbaan kan de inkomsten zelf proberen te realiseren. Naamsponsoring komt nauwelijks voor bij andere ijsbanen. Vanuit de ervaringsgegevens (IJsbaan Twente in het verleden, andere ijsbanen) zouden sponsorinkomsten van ongeveer **€ 20.000** per jaar gerealiseerd moeten kunnen worden.

Extra inkomsten (buiten het schaatsseizoen)
Uit gesprekken met een aantal regionale en landelijke ondernemers over de mogelijkheden op de ijsbaan (zowel gedurende het schaatsseizoen, als daarbuiten) komt naar voren dat er mogelijkheden gezien worden om het complex gedurende de periode april – september op een alternatieve wijze te gebruiken. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen één exploitant – huurder die de ijsbaan gedurende de betreffende periode gebruikt en huurt, of meerdere pop up activiteiten en evenementen gedurende het zomerseizoen. Opties die daarbij genoemd zijn, zijn:

- Recreatieve invulling van kinderen en jongeren in de vorm van springkussen parken en stormbanen (eenvoudig op en af te bouwen).
- Pop up sportcafés in het ijsbaancomplex (dartcompetities, pubquizen) en/of sportieve evenementen (pétanque, outdoor activiteiten op en rond het complex)
- Incidentele evenementen als vlooienmarkten, outlet sales

Extra verhuur van de ijsbaan voor langduriger gebruik of incidentele evenementen kan potentieel **€ 20.000** aan inkomsten opleveren. Daarnaast wordt het complex meer en langer dan gedurende het schaatsseizoen gebruikt.

Verder hebben potentiële gebruikers zich gemeld om ruimte in het schaatscomplex te gebruiken. Het gaat daarbij om permanente ruimte die nu (gedeeltelijk) in gebruik is als flexibele c.q. vergaderruimte en horeca. Omdat het er om zou gaan dat faciliteiten van het schaatscomplex daarmee permanent een andere invulling krijgen, is in deze rapportage geen rekening gehouden met die (andere) invulling en medegebruik. En wordt derhalve geen rekening gehouden met alternatieve inkomsten op dit vlak.

Analyse van de uitgaven

Inkoopvoordelen professionele exploitant
Als gekozen wordt voor een andere exploitant om de ijsbaan te exploiteren, dan kunnen professionele exploitanten of ondernemers met meerdere accommodaties mogelijk inkoopvoordelen behalen. Met name op het gebied van inkoop horeca zijn hier nog voordelen te behalen. In de basisbegroting is rekening gehouden met een inkooppercentage van 42%. Professionele exploitanten kunnen een lager inkooppercentage bedingen vanwege schaalvoordelen. We gaan daarbij uit van 37,5%. Daarmee is een voordeel op de exploitatie te realiseren (op basis van de huidige opgenomen omzet zo'n € 10.000).

Vanwege de mogelijke verhoging van de horeca inkomsten kan dat voordeel verder oplopen en zou een netto verbetering van het horecaresultaat van ongeveer **€ 45.000** mogelijk moeten zijn.

Energiekosten

Het ministerie van VWS heeft de ambitie uitgesproken om sportaccommodaties versneld te verduurzamen, met het oog op de energiecrisis en de klimaatdoelen voor 2030. In het licht van die ambitie zijn de verduurzamingsmogelijkheden voor IJsbaan Twente in beeld gebracht. Daarbij is aangesloten op de systematiek van het ministerie van VWS qua potentiële maatregelen.

Bij de realisatie van de ijsbaan in 2008 zijn energiezuinige maatregelen toegepast. Na de bouw zijn er geen verduurzamingsmaatregelen doorgevoerd. Er zijn recent wel organisatorische maatregelen toegepast, die een positief effect lijken te hebben op het energieverbruik. De basis is daarmee redelijk goed op orde. Desondanks is er winst te behalen als gevolg van verduurzaming. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de mogelijke maatregelen.

Omschrijving	Elektra in kWh		Gas in m³					
	Verbruik	kosten	Verbruik	kosten	Investering	besparing energie in €	TvT	Verantwoordelijkheid
Huidig verbruik	**1.507.475**	**€ 365.713**	**38.320**	**€ 50.797**				
Baan verlichting naar LED 220 stuks	-136.856	€ -33.201	-	€ -	€ 330.000	€ -33.201	9,94	gebouweigenaar
Overige verlichting naar LED 320 stuks	-22.680	€ -5.502	-	€ -	€ 32.000	€ -5.502	5,82	gebouweigenaar
Opblaasbare boarding vervangen naar foam	-70.762	€ -17.167	-	€ -	€ 300.000	€ -17.167	17,48	exploitant
Energiemanagement	-75.374	€ -18.286	-2.204	€ -2.922	€ 75.000	€ -21.207	3,54	gebouweigenaar
PV panelen	-42.500	€ -10.311	-	€ -	€ 101.000	€ -10.311	9,80	gebouweigenaar
Elektrische warmtepomp	84.228	€ 20.434	-36.116	€ -47.875	€ 214.500	€ -27.442	7,82	gebouweigenaar
Installatie aanpassen laag temperatuur	-	€ -	-	€ -	€ 75.000	€ -	-	gebouweigenaar
Totaal excl. BTW.	**1.243.531**	**€ 301.681**	**-**	**-**	**€ 1.127.500**	**€ -114.830**	**9,82**	

Omschrijving	Elektra in kWh		Gas in m³					
	Verbruik	kosten	Verbruik	kosten	Investering	besparing energie in €	TvT	Verantwoordelijkheid
Huidig verbruik	**1.243.531**	**€ 301.681**	**-**	**€ -**				
Windmolen	-498.600	€ -120.960	-	€ -	€ 1.350.000	€ -120.960	11,16	out of the box
Totaal excl. BTW.	**744.931**	**€ 180.720**	**-**	**-**	**€ 1.350.000**	**€ -120.960**	**11,16**	

- Voor het bepalen van de besparingsmogelijkheden (en terugverdientijd van investeringen) gaan we uit van het gemiddelde gebruik van elektra en gas van de afgelopen jaren, respectievelijk 1,5 miljoen KwH en 38.000 m3 gas. Dat verbruik is ook aangehouden voor het bepalen van de energiekosten in de begroting.
- Er is een aantal potentiële maatregelen geïnventariseerd (zie de tabel en zie een toelichting in bijlage 2):
  - Vervanging van baanverlichting voor LED-verlichting (mogelijke besparing € 33.200).
  - Vervanging van overige verlichting voor LED-verlichting (mogelijke besparing € 5.500).
  - Vervangen van de opblaasbare boarding voor een foamboarding (mogelijke besparing € 17.200).
  - Energiemanagement (mogelijke besparing € 21.200)
  - PV-panelen (mogelijke besparing € 10.300). Hierbij moet worden opgemerkt dat uitgegaan wordt van plaatsing van 200 PV-panelen. Plaatsing van meer zonnepanelen kan technisch, maar heeft geen toegevoegde waarde in verband met de openstelling van de ijsbaan in de wintermaanden; het grootste verbruik van de ijsbaan vindt plaats in de periode dat de minste opbrengst met zonnepanelen gerealiseerd kan worden. Als de ijsbaan ook in de zomerperiode geopend wordt voor andere activiteiten, zouden meer PV-panelen aangelegd kunnen worden en kan een grotere besparing op energie gerealiseerd worden.
  - Elektrische warmtepomp (mogelijke besparing € 27.400).
- De totale investering in duurzaamheidsmaatregelen bedraagt ongeveer € 1,13 miljoen. De potentiële jaarlijkse besparing is **€ 115.000**, met een terugverdientijd van iets minder dan 10 jaar. Als de energieprijzen verder stijgen (hetgeen de verwachting is), zal de terugverdientijd korter zijn. Daarnaast dragen deze maatregelen fors bij aan de gemeentelijke doelstellingen in het kader van de klimaatdoelen 2030 en 2050 (Energieakkoord).
- Voor komend jaar is afgesproken om groot onderhoud en vervangingsinvesteringen zoveel mogelijk uit te stellen, met het oog op de discussie over het toekomstperspectief van de ijsbaan. Als het besluit genomen wordt de ijsbaan de komende jaren in stand te houden en te (laten) exploiteren, dan zullen deze werkzaamheden worden uitgevoerd. In dat kader is al een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld door het Vastgoedbedrijf.
- Een aantal verduurzamingsmogelijkheden zullen daarbij ook opgenomen zijn in het meerjarenonderhoudsplan. Het gaat dan onder meer om vervanging van de verlichting (baan en overig) en de vervanging van de boarding (die vermoedelijk opgenomen is onder de inventaris). Bij vervanging zal gekeken moeten worden in hoeverre er binnen

het MJOP al bedragen gereserveerd zijn voor deze vervangingen, waardoor mogelijk geen sprake is van plusinvesteringen. Vooralsnog gaan we daar niet van uit.

"Out of the box" maatregelen energie

- De plaatsing van één (of meerdere) windmolens voor energieopwekking is een kostbare investering en hangt af van het toekomstscenario voor de ijsbaan. Een windmolen heeft echter veel potentie om het energieverbruik (elektra) drastisch terug te dringen. Op basis van het huidige verbruik kan een middelgrote windmolen (50 – 85 meter) de energiekosten met ongeveer € 120.000 terugbrengen. We hebben deze maatregel niet meegenomen in mogelijke maatregelen in deze rapportage, omdat de hoogte van de windmolen hoogstwaarschijnlijk een behoorlijk discussiepunt zal vormen qua zicht en geluid voor omwonenden. Daarnaast is de investering fors (€ 1.350.000) en is daarmee sprake van een terugverdientijd van ongeveer 11 jaar. Er zijn eventueel alternatieven mogelijk (meer en lagere windmolens). In een latere fase zou onderzocht kunnen worden in hoeverre één of meerdere windmolens in combinatie met andere voorzieningen (bijvoorbeeld de Grolschveste) haalbaar gemaakt zouden kunnen worden. Eén en ander hangt ook af van het toekomstscenario voor de ijsbaan. In de rapportage voor het ministerie van VWS is deze optie wel gepresenteerd.
- Een tweede 'out of the box' optie qua energiebesparing is de transitie van een ijsbaan van energieverbruiker naar energiehub. In Alkmaar zijn hier de voorbereidingen al voor getroffen, in Heerenveen zijn Thialf en haar energieleverancier ook in een gevorderd stadium om een dergelijke hub te creëren. Het achterliggende idee is dat, met behulp van een accu, stroom goedkoop ingekocht en opgeslagen kan worden (via een flexibel contract) om de energie bij hogere prijzen terug te leveren het net. Afhankelijk van de technische mogelijkheden in de omgeving met betrekking tot de netcongestie kan sprake zijn van een halvering van de energiekosten. In Alkmaar wordt zelfs uitgegaan van volledig energie- en kostenneutrale situatie. Vanuit de VKN, de KNSB en de VSG is een taskforce opgesteld om kennis over deze toepassing breder te delen onder ijsbanen.

Verkoopkosten (marketinguitgaven)

In de begroting met interventies is rekening gehouden met extra verkoopkosten (marketing, promotie-acties). Als meer bezoekers, meer horeca inkomsten (via arrangementen) en meer overige inkomsten (sponsoring, gebruikersgroepen als schoolschaatsen) gerealiseerd moeten worden, dan zullen ook meer marketing inspanningen gedaan moeten worden.

Samenvatting van de mogelijke financiële effecten

In de begroting op de volgende pagina zijn de potentiële effecten van de inkomstenverhogende en kostenbesparende maatregelen weergegeven. De investeringen die voor de besparingen nodig zijn, zijn qua exploitatie verwerkt in de cijfers. De investeringen voor de verduurzaming zijn daarbij niet opgenomen. Binnen de kostprijsdekkende huur van het Vastgoedbedrijf is een component "Investeringen voor verduurzaming" opgenomen. De vraag is in hoeverre die (geheel of gedeeltelijk) ingezet kan worden voor verduurzamingsmaatregelen die leiden tot een reductie van het energieverbruik en daarmee de energiekosten en in hoeverre bepaalde maatregelen binnen het MJOP vallen.

- Op basis van potentiële maatregelen, zou het resultaat op termijn met ongeveer **€ 265.000** kunnen verbeteren (met een verbetering van € 200.000 over een aantal jaren tot een maximale verbetering van het resultaat over 5 jaar).
- Alle maatregelen zijn verwerkt met prijspeil 2023.
- De (lichte) tariefsverhoging kan na komend seizoen worden doorgevoerd. Daarnaast zal de komende seizoenen ingezet moeten worden op het verhogen van het aantal bezoekers. Voor het komende seizoen 2023 – 2024 wordt al rekening gehouden met een taakstelling van 73.000 recreatieve bezoekers. De twee seizoenen daarna moet het aantal recreatieve bezoekers verder kunnen groeien naar 80.000 bezoekers door in te zetten op doelgroepen en meer marketing en promotie.
- De horeca inkomsten moeten daarmee door arrangementen (met een lichte stijging van de gemiddelde opbrengst per bezoeker) met het aantal bezoekers mee kunnen stijgen.
- Overige opbrengsten (sponsoring, schoolschaatsen, alternatieve zomerinkomsten) moeten de komende jaren geleidelijk kunnen stijgen.
- De besparingen op energiekosten zullen de komende jaren per fase doorgevoerd moeten worden. De eerste besparingen kunnen worden gerealiseerd met het vervangen van de verlichting voor LED-lampen, energiemanagement en het plaatsen van een warmtepomp. Overige besparingen via het vervangen van de opblaasbare boarding en het plaatsen van zonnepanelen kunnen dan leiden tot de maximale besparing na 5 jaar.

Begroting IJsbaan Twente			
Baten	**Startbegroting**	**Begroting na interventies, jaar 3**	**Begroting na interventies, jaar 5**
Recreatieve inkomsten	475.000	547.500	547.500
Verhuur groepen / accommodatie	355.000	355.000	375.000
Horecainkomsten	225.000	280.000	280.000
Overige activiteiten	125.000	125.000	125.000
Verhuuropbrengsten	30.000	30.000	30.000
Sponsoring		10.000	20.000
Niet af te dragen BTW	35.000	35.000	35.000
Alternatieve zomerinkomsten (verhuur)		10.000	20.000
Totaal	1.245.000	1.392.500	1.432.500
Kosten			
Salarissen	387.500	387.500	387.500
Inkoop horeca	94.500	105.000	105.000
Inkoopwaarde overig (incl niet aftrekbare BTW sportvrijstelli	20.000	20.000	20.000
Energie	416.000	328.700	302.000
Huur	591.078	591.078	591.078
Onderhoud gebouw	25.000	25.000	25.000
Belastingen en verzekeringen	50.000	50.000	50.000
Overige huisvestingskosten	50.000	50.000	50.000
Verkoopkosten	25.000	50.000	50.000
Kantoorkosten	20.000	20.000	20.000
Administratie en beheer (management fee)	85.000	85.000	85.000
Algemene kosten	75.000	75.000	75.000
Totale kosten	1.839.078	1.787.278	1.760.578
Resultaat	**-594.078**	**-394.778**	**-328.078**

5.3 Belangrijkste succes- en risicofactoren

De belangrijkste succes- en risicofactoren bij de exploitatie van een ijsbaan zijn, op basis van de analyses in de voorgaande hoofdstukken, als volgt:

Succesfactoren

- Belangrijke factor als ijsbaan is om goed besef te hebben van de belangrijkste doelgroepen die bediend moeten worden. Een topsportbaan (zoals Thialf) of een baan met veel prestatiesport en talentontwikkeling heeft een andere dynamiek dan een baan die primair gericht is op recreatieve schaatsers en funschaatsers.
  - Daarbij moet ook op marketing- en promotioneel beleid gehandeld worden naar het bereiken van die doelgroepen. Zonder gericht marketingbeleid is een ijsbaan vooral een beschikbare voorziening en veel minder een voorziening die inspeelt op wensen en ideeën van bezoekers en potentiële bezoekers.
  - Verenigingen vormen op vrijwel alle ijsbanen in Nederland een stabiele en substantiële gebruikersgroep die voor de exploitatie van de ijsbaan van groot belang is. Maar soms kan een te starre benadering van gebruiksuren van verenigingen ('historisch zo gegroeid, wordt niet aangepast') ontwikkeling van potentie bij andere gebruikersgroepen in de weg zitten. Voor een optimale exploitatie van een ijsbaan kan het zinvol zijn om te kijken naar meer flexibiliteit in gebruiksuren en tarieven in relatie tot de andere doelgroepen (bijvoorbeeld recreatieve schaatsers). Door tarieven flexibeler te maken en daarmee ook verenigingen te sturen, kunnen mogelijk meer bezoekers gerealiseerd worden en kan de baan optimaler worden gebruikt. Het is daarbij de kunst om samen met de verschillende gebruikersgroepen en via 'win-win' te komen tot een optimale programmering.

Risicofactoren

Een ijsbaan is (overal in Nederland) een kostbare voorziening met relatief veel vaste lasten en heeft in de regel een openstellig van zo'n 6 maanden. De instandhouding (kapitaallasten, vervangingsinvesteringen, onderhoudskosten) zijn daarbij een gegeven, minder of niet-beïnvloedbaar en vormen een belangrijke kostenpost.

De belangrijkste risicofactor is onvoldoende focus op de wel beïnvloedbare financiële stromen binnen de exploitatie. De focus zou continu moeten liggen op enerzijds continuïteit van de bezoekersstromen. Zonder bezoekers immers geen recreatieve inkomsten, minder horeca-inkomsten en minder maatschappelijke relevantie (qua gebruik van de accommodatie). Besparing op marketing en promotie kan daarmee funest zijn voor die continuïteit. Anderzijds is aandacht voor de belangrijkste beïnvloedbare kostenposten net zo van belang: energiekosten (zo duurzaam mogelijk om zo min mogelijk afhankelijk te zijn van de energiemarkt) en personele inzet (zo efficiënt mogelijk, zonder in te leveren op service en dienstverlening).

6. Mogelijkheden beheer en exploitatie

6.1 Inleiding

Er zijn slechts 21 ijsbanen in Nederland, maar er is een breed scala aan eigendoms- en exploitatievormen voor die ijsbanen. In dit hoofdstuk worden de meest voorkomende exploitatie- en beheervormen geschetst (waarbij niet gedetailleerd ingegaan wordt op alle nuances binnen die beheervormen).

6.2 Eigendom

De meeste ijsbanen zijn eigendom van de gemeente waar de betreffende ijsbaan is gesitueerd. Uitzonderingen zijn De Uithof in Den Haag, De Vechtsebanen in Utrecht en Silverdome in Zoetermeer (allen eigendom van een commerciële ondernemer) en de ijsbaan in Haarlem (eigendom van een stichting). In Rotterdam is de ijsbaan mede tot stand gekomen met een investeringsimpuls van de gemeente. Het eigendom is inmiddels van een commerciële ondernemer. In sommige gevallen is het eigendom overgedragen naar het sportbedrijf van de gemeente die de ijsbaan dan ook exploiteert, waar de gemeente vervolgens aandeelhouder is van het betreffende sportbedrijf. Bij Thialf zijn provincie (2/3) en de gemeente Heerenveen (1/3) aandeelhouder van de vastgoed BV die eigenaar is van het complex.

Daarmee ligt de verantwoordelijkheid voor de instandhouding van de ijsbanen (vervanging, renovatie, onderhoud) in de meeste gevallen direct of indirect bij de gemeente.

6.3 Exploitatie- en beheervormen

6.3.1 Commerciële exploitatiemaatschappijen

De markt van professionele exploitanten van sportaccommodaties is beperkt in Nederland. Na een fusie tussen twee landelijke ondernemers zijn er momenteel twee grotere exploitatiemaatschappijen landelijk actief: Optisport en Sportfondsen. Beide bedrijven exploiteren in tientallen gemeenten onder meer sporthallen en overige binnensportaccommodaties, zwembaden, ijsbanen en in sommige gevallen buitensportaccommodaties. Daarnaast is sinds kort een relatief nieuwe exploitant toegetreden, Yask, die ook landelijk exploiteert. Yask komt van oorsprong uit de wereld van het facilitair management.

De ijsbanen in Dordrecht, Hoorn, Breda (allen Optisport), Eindhoven en Sittard-Geleen (beide onderdeel van de Sportfondsen Groep) worden door een commerciële exploitatiemaatschappij geëxploiteerd.

6.3.2 (Lokale) ondernemers of stichtingen

Naast de landelijke exploitanten kunnen sportaccommodaties in gemeenten geëxploiteerd worden door stichtingen of (lokale) ondernemers. Een aantal ijsbanen wordt commercieel door ondernemers (niet zijnde exploitatiemaatschappijen van sportaccommodaties) geëxploiteerd.

In Den Haag en Utrecht zijn de ijsbanen onderdeel van een groter complex (De Uithof en Sports & Business Campus Vechtsebanen). De ijsbanen zijn eigendom van een particuliere ondernemer en worden door een aparte vennootschap geëxploiteerd. In Zoetermeer wordt de exploitatie van de Silverdome eveneens door de eigenaar gedaan. In Rotterdam wordt de ijsbaan (die jaarlijks op- en afgebouwd wordt) de exploitatie de commerciële eigenaar gedaan. In Haarlem is een stichting al jaren naast eigenaar ook exploitant van de ijsbaan. In Leeuwarden is eveneens een stichting verantwoordelijk voor de exploitatie.

6.3.3 Sportbedrijf of gemeentelijke exploitatie

Tenslotte overwegen steeds meer gemeenten in Nederland om sportaccommodaties (en ook steeds vaker de software, te weten sportstimulering, verenigingsondersteuning en buurtsportcoaches, via een (intern of extern verzelfstandigd) gemeentelijk sportbedrijf te laten uitvoeren. In voorkomende gevallen worden alle sportaccommodaties (inclusief de verantwoordelijkheden voor de instandhouding en het onderhoud van de buitensportaccommodaties) ondergebracht in zo'n sportbedrijf. In Enschede is Sportaal een aantal jaren geleden tot stand gekomen. Andere voorbeelden zijn onder meer Alkmaar en Deventer.

Met de vorming van een sportbedrijf is het mogelijk om gemeentelijke sturing te houden op de maatschappelijke doelstellingen in het licht van de exploitatie. IJsbanen kunnen in

voorkomende gevallen onderdeel uitmaken van het accommodatieaanbod. Naast de (relatief nieuwe) sportbedrijven, worden een aantal ijsbanen nog door gemeenten geëxploiteerd. Voorbeelden zijn Tilburg, Nijmegen en Groningen. Daarbinnen zijn verschillende variaties van de wijze waarop de exploitatie opgezet wordt.



6.4 Afwegingen bij de selectie van een exploitatievorm

Bij een keuze voor een exploitatie- en beheervorm voor de ijsbaan, zijn de ambities en uitgangspunten van de gemeente op het gebied van aspecten als sturing vanuit de gemeente, waarborgen van maatschappelijke functies, marktgerichtheid, financiële risico's en waarborgen van continuïteit van belang. In de tabel op de volgende pagina wordt een toelichting gegeven op verschillende beheervormen aan de hand van een aantal criteria.
Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de meest voorkomende beheervormen voor de exploitatie van sportaccommodaties: gemeentelijk beheer, beheer en exploitatie door een sportbedrijf, door een stichting of door een commerciële exploitant.

Een vijfde variant zou verkoop van de ijsbaan aan een commerciële ondernemer zijn. Deze variant is toegepast in Den Haag, Utrecht, Zoetermeer en later in Rotterdam. Deze voorzieningen zijn echter niet te vergelijken met de ijsbaan in Enschede: in Den Haag en Utrecht maakt de ijsbaan onderdeel uit van een breder leisure complex (Den Haag) of een complex met andersoortige commerciële ruimten (Utrecht). De opbrengsten van de andere commerciële voorzieningen voorzien daar volledig of een groot deel van het exploitatietekort van de ijsbaan. Ook in Zoetermeer is sprake van een breder commercieel concept (met onder meer horeca) en daarnaast ook een andersoortige ijsbaan. In Rotterdam is sprake van een opblaasbare en op- en af te bouwen ijsbaan, met andere investeringen op het gebied van onderhoud en vervanging. Deze accommodaties (en de eigendoms- en beheerconstructie) zijn daarmee niet goed te vergelijken met de situatie in Enschede.

Beschouwing beheersvormen

Aspecten/beheersvormen	Gemeentelijk beheer	Sportbedrijf	Uitbesteding aan een stichting	Uitbesteding aan een marktpartij
Rechtsvorm	gemeente	sportbedrijf (in de regel BV of overheids NV)	stichting	vennootschap, in de regel BV
Algemene omschrijving	beheer en exploitatie (gemeentelijke kerntaken) ingebed in de gemeentelijke organisatie	beheer en exploitatie op afstand geplaatst, waarbij de gemeente als aandeelhouder en contractpartij grip houdt	beheer en exploitatie overgelaten aan particulier initiatief, waarbij de gemeente als contractpartij randvoorwaarden stelt	beheer en exploitatie (gedeeltelijk) overgelaten aan de markt, waarbij de gemeente als contractpartij randvoorwaarden stelt
Kenmerken				
Gemeentelijke sturing (bestuurlijk: strategisch ambtelijk: tactisch/operationeel)	gemeente volledig vrij en verantwoordelijk	beperkt tot strategisch en mogelijk tactisch	beperkt tot strategisch, mits daarvoor contractueel ruimte is opgenomen (alternatief: contract openbreken)	beperkt tot strategisch, mits daarvoor contractueel ruimte is opgenomen (alternatief: contract openbreken)
Waarborgen maatschappelijke functie	volledig bepaald door gemeente	volledig bepaald door gemeente	waarborging door contractvorming (geen winstoogmerk/commercieel belang)	waarborging door contractvorming (mogelijk spanning door winstoogmerk/commercieel belang en verandering visie op maatschappelijke functie)
Zelfwerkzaamheid van verenigingen	volledig bepaald door gemeente	bepaald door sportbedrijf	bepaald door stichting. Gezien structuur stichtingen aannemelijk dat zelfredzaamheid door verenigingen groot is	bepaald door marktpartij. Afweging zelfredzaamheid verenigingen afhankelijk van commerciële belangen
Marktgerichtheid	afhankelijk van competenties staf/bedrijfsleiding	afhankelijk van competenties bedrijfsleiding/directie en Raad van Toezicht/Commissarissen	afhankelijk van competenties bedrijfsleiding/directie en Raad van Toezicht/Commissarissen	doorontwikkeld aan de hand van in de (landelijke) praktijk beproefde concepten, rol locatiemanager veelal beperkt
Ondernemerschap op randactiviteiten	minimale mogelijkheden	beperkte mogelijkheden in verband met risicopositie en beperkte vermogenspositie	beperkte mogelijkheden in verband met risicopositie en beperkte vermogenspositie	reële mogelijkheden om risico te lopen en extra activiteiten te ontplooien en financieren
Innovatie en productontwikkeling	afhankelijk van mandaat en beschikbare middelen	mandaat en beschikbare middelen contractueel vastgelegd	afhankelijk van beschikbare middelen	beschikbaarheid middelen op basis van verwacht (commercieel) rendement
Effectiviteit/efficiency	door ontbreken winstdoelstellingen nauwelijks (commerciele) prikkels om (voortdurend) tot optimaal exploitatieresultaat te komen	beperkte prikkels	prikkels afhankelijk van subsidiecontract (open- of geslotenbegroting met mogelijkheid om vermogen op te bouwen)	prikkels maximaal vanuit oogpunt van winstmaximalisatie (met als aanname een gesloten begroting en binnen gestelde randvoorwaarden)
Stabiliteit en continuïteit	groot (alleen afhankelijk van politieke ontwikkelingen)	groot (in beperktere mate afhankelijk van politieke ontwikkelingen)	in belangrijke mate afhankelijk van (vrijwillige) bestuursleden	groot (afhankelijkheid van personen is beperkter en politieke ontwikkelingen zijn gedurende de contractperiode minder van invloed)
Waarborgen kwaliteit	gemeente volledig vrij en verantwoordelijk	directe verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij sportbedrijf, waarborging door contractvorming	directe verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij stichting, waarborging door contractvorming	directe verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij marktpartij, waarborging door contractvorming
(Financiële) risico's	alle verantwoordelijkheden met de daarbij behorende risico's zijn voor de gemeente	directe verantwoordelijkheid met bijbehorende risico's voor sportbedrijf, maar eindverantwoordelijkheid (als enig aandeelhouder) bij de gemeente	directe verantwoordelijkheid voor stichting; financiele risico's kunnen beperkt worden door stichting (uit subsidie) ruimte te geven weerstandsvermogen op te bouwen	directe verantwoordelijkheid voor marktpartij; financiele risico's kunnen beperkt worden door eisen te stellen aan zelf in te brengen vermogen
Fiscaal voordeel (na 1-1-2019)	per 1-1-2019 niet meer mogelijk bij invoering verruiming vrijstelling Btw	mogelijk om BTW belast te exploiteren, mits voldaan wordt aan criteria winst beogendheid	per 1-1-2019 niet meer mogelijk bij invoering verruiming vrijstelling Btw	mogelijk om BTW belast te exploiteren, mits voldaan wordt aan criteria winst beogendheid

Eigendom

Het Vastgoedbedrijf van de gemeente Enschede is eigenaar van de ijsbaan en heeft de ijsbaan opgenomen en geactiveerd in de vastgoedportefeuille. Er zijn geen intenties om het eigendom van de ijsbaan de komende jaren te vervreemden.

Exploitatie en beheer

In de beschouwing van de beheervormen zijn voor de gemeente Enschede vermoedelijk twee vormen voor exploitatie en beheer realistisch: exploitatie door het sportbedrijf (Sportaal) of een marktconsultatie en exploitatie van de ijsbaan door een commerciële exploitant. Exploitatie door de gemeente zelf lijkt niet wenselijk en reëel: de exploitatie van de overige sportvoorzieningen wordt immers ook niet (meer) door de gemeente uitgevoerd, maar is ondergebracht bij het sportbedrijf Sportaal. Exploitatie door een stichting kan in theorie, maar de vraag is wat de toegevoegde waarde zou kunnen zijn ten opzichte van het onderbrengen van de exploitatie bij of het Sportbedrijf of een commerciële exploitant.

Op basis van een beoordeling van de beheervormen in relatie tot de gemeentelijke randvoorwaarden en uitgangspunten en een waardering van de verschillende aspecten, kan een definitieve keuze gemaakt worden voor één van de beheervormen.

Wanneer gekozen wordt voor sportbedrijf Sportaal, dan zal juridisch sprake zijn van een inbesteding. Wanneer gekozen wordt voor een marktpartij, dan kan daarvoor een aanbestedingsprocedure doorlopen worden om een exploitant te selecteren. Zoals eerder aangegeven zijn er een aantal landelijke exploitanten, waarvan er twee meerdere ijsbanen exploiteren (Sporfondsen en Optisport). Beide exploitanten zijn in de regel geïnteresseerd in het toevoegen van nieuwe accommodaties aan hun portefeuille en zullen, afhankelijk van de randvoorwaarden en kaders, ook interesse hebben in de exploitatie van de ijsbaan. Daarnaast kunnen ook (lokale) andersoortige commerciële ondernemers worden uitgenodigd om een voorstel voor de exploitatie te doen.

Als alternatief kan nog onderzocht worden, via een marktconsultatie, in hoeverre exploitanten / ondernemers interesse hebben in sec de ijsbaan, of (daarnaast) ook interesse hebben om de ijsbaan gedurende het zomerseizoen te exploiteren. Er ontstaan dan drie opties:

- een exploitant die alleen de ijsbaan wil exploiteren
- een exploitant die bereid is te ondernemen en de ijsbaan zowel in de zomer als de winter wil exploiteren
- een ondernemer die mogelijkheden ziet om, aanvullend aan de winterexploitatie van de ijsbaan door een commerciële exploitant, activiteiten te (laten) organiseren gedurende de maanden april – september.

Een marktconsultatie onder ondernemers en exploitanten kan uitsluitsel bieden over deze vormen. Vanuit eerdere gesprekken die gevoerd zijn door de gemeente Enschede met ondernemers, komt naar voren dat er ondernemers zijn die in ieder geval mogelijkheden zien om het activiteitenaanbod en het seizoen van de ijsbaan te verlengen.

Factoren die van belang zijn om te kiezen voor exploitatie door een sportbedrijf of een commerciële exploitant zijn onder meer professionaliteit (ervaring met andere ijsbanen), markt- en winstgerichtheid, financiële zekerheid voor langere termijn en de mogelijkheid om te sturen op (maatschappelijke) doelstellingen. Met name de afweging over de balans tussen financiële resultaten en de maatschappelijke sturingsmogelijkheden is van belang voor de keuze voor een beheervorm.

- Een commerciële exploitant of marktpartij wordt via een aanbesteding geselecteerd en is vaak in staat om een stabiele (risicodragende) exploitatie te realiseren met een scherp financieel resultaat. De uitgangspunten rond de exploitatie en de maatschappelijke prestaties liggen daarbij vast. Als er na verloop van tijd iets gewijzigd moet worden in de randvoorwaarden, zal in de regel het contract opengebroken moeten worden. Zeker als het gaat om fundamentele wijzigingen of toevoegingen op de maatschappelijke kaders. Dat resulteert dan in een andere bijdrage en andere randvoorwaarden en moet zorgvuldig geschieden.
- Als voor de exploitatie gekozen door een sportbedrijf (vaak via een inbesteding) is het eenvoudiger om periodiek, via de subsidie en de overeenkomst van opdracht (die in de regel een kortere looptijd hebben) maatschappelijke prestaties te wijzigen. En daarmee in te spelen op nieuwe maatschappelijke thema's. Daar staat tegenover dat het financiele resultaat op een exploitatie niet altijd net zo scherp ingezet kan worden als bij een commerciële exploitant.

Bijlage 1 Toelichting energiebesparing

Baan verlichting vervangen naar LED
De huidige baan verlichting is nog voorzien van gasontladingslampen (220 stuks à 400W). Het vervangen van de verlichting naar LED geeft een besparing van meer dan 50%. Daarnaast kan de bestaande verlichting efficiënter bestuurd worden, door toepassing van aanwezigheidsschakelingen/adaptieve verlichting, daglichtafhankelijke regeling en/of volledige Dali of KNX schakeling, waarbij lichtsterktes variabel worden, kan op energieverbruik bespaard worden.

De exacte aantallen dienen naar aanleiding van een verlichtingsberekening bepaald te worden. Verder zal de invloed van de warmteafgifte van de gasontladingslampen in dit vervolg traject verder geanalyseerd worden.

Overige verlichting vervangen naar LED
De verlichting van de overige ruimtes zijn nog niet uitgevoerd in LED. Het vervangen van deze armaturen naar LED geeft een aanzienlijke besparing op het elektra verbruik.

Opblaasbare boarding vervangen naar foam
De huidige boarding wordt 24 uur per dag opgeblazen door 9 blowers (1,8kW). De boarding is op korte tot middellange termijn aan vervanging toe (5 tot 10 jaar). Met het vervangen van de boarding naar foam wordt een besparing gerealiseerd op het elektra verbruik. Tevens wordt het gebruik van de 400 meter baan flexibeler voor andere vormen van exploitatie buiten het seizoen.

Energiemanagement
Een belangrijke duurzaamheidsmaatregel is een meer nauwkeurige energiemonitoring. Door de afzonderlijke onderdelen separaat te bemeteren (warmte- of verbruiksmeters) kan men inzicht krijgen in de afzonderlijke energiestromen en verdere maatregelen nemen gericht op de grotere verbruikers. Op deze manier kunnen organisatorische maatregelen aangepast door de gebruiker beter gemonitord en geanalyseerd worden.

Effectief instellen van ruimte- en watertemperaturen, toepassing van tussenmeters, uitvoeren van monitoring en effectief gebruik van beschikbare middelen leiden tot een aanzienlijke besparing. Opgenomen is een post voor aanpassingen in het GBS inclusief meters ten gunste van verbeterde monitoring en inregeling klimaat installaties. Verwachte besparing zal 5 tot 10% op het totaal verbruik zijn.

Kans: Er dient onderzocht te worden of de restwarmte van de koelinstallatie gebruikt kan worden in de omgeving, bijvoorbeeld voor de veldverwarming van de Grolsch Veste.

Windmolen
Het meeste elektraverbruik van een ijsbaan vindt plaats tijdens het ijsseizoen. Om deze reden is een windmolen (1 MW) geselecteerd. De wind geeft, ten opzicht van een zonnepaneel, wel het gehele jaar energie. Tijdens het ijsseizoen geeft een windmolen gemiddeld 997 vollast uren wind, dit resulteert in een opbrengst van +/- 500.000 kWh per jaar.

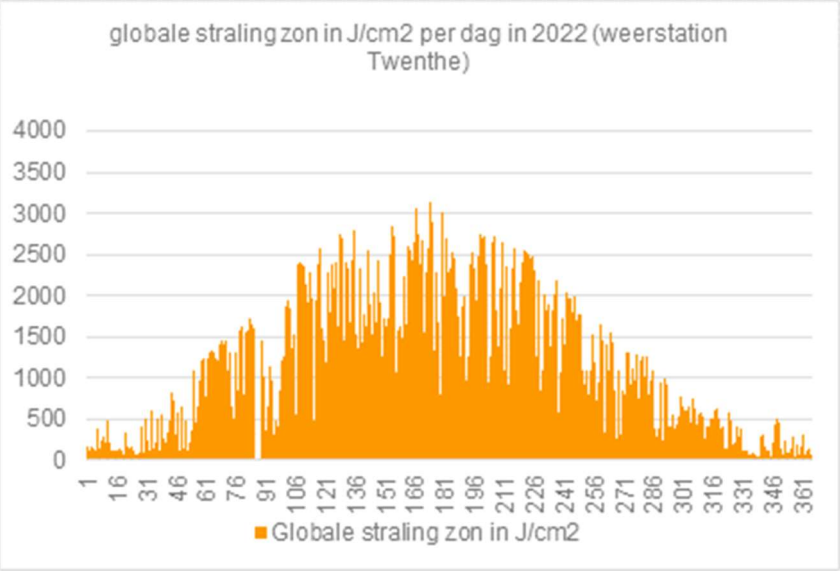
In de berekening is geen rekening gehouden met eventuele teruglevering op het net. De werkelijke businesscase dient in één vervolg traject verder uitgewerkt te worden. Hierin dienen ook eventuele juridische aspecten (vergunningen, etc.) meegenomen te worden. De hoogte van de geselecteerde windmolen is 50 tot 85 meter. Eventueel zouden er meerdere windmolens met een lagere hoogte geselecteerd kunnen worden, dit in verband met eventuele vergunningen.

Kans: Er dient onderzocht te worden of er een koppeling gemaakt kan worden met andere panden (aansluitingen) in de omgeving, bijvoorbeeld de Grolsch Veste.

PV-panelen
Er zijn nog geen zonnepanelen toegepast bij de ijsbaan. Op dit moment heeft de ijsbaan een grootverbruik aansluiting voor elektra. De aansluiting geeft geen mogelijkheid om aanspraak te maken op de salderingsregeling.

Het voorgestelde vermogen is bepaald op basis van elektra verbruik in de zomerperiode (april – september). Men zou kunnen overwegen om panelen op basis van het beschikbare dakoppervlakte toe te passen, maar op dit moment is de netcongestie de beperking. De

netcongestie voorkomt teruglevering op het net, waarbij opgemerkt wordt dat teruglevering voor een grootverbruik aansluiting aanzienlijk minder gunstig is. De prijs per teruggeleverde kWh wijkt sterk af van de afgenomen stroom, terwijl netwerkkosten over teruggeleverde stroom betaald moet worden. Het grootste verbruik van de schaatsbaan vindt plaats in de periode waarbij de minste opbrengst mogelijk is met zonnepanelen. Figuur 1 toont de globale zonstraling bij de ijsbaan (2022, weerstation Twente).



Figuur 1: grafiek opwekprofiel (bron: KNMI)

Op basis van het verbruik in de zomerperiode zijn circa 200 panelen van elk 500 Wp mogelijk. De opgewekte energie kan direct worden gebruikt worden voor het elektrisch verbruik van de verschillende installaties. In de berekening is geen rekening gehouden met eventuele teruglevering op het net en opwekking buiten de zomerperiode.

In de volgende fase worden de aantallen bepaald middels een rekentool. De rekentool kan exact aangegeven wat een zonnepaneel oplevert in een bepaalde positie. Op basis van inzichtelijke elektra verbruiken per kwartier kan bepaald worden hoeveel zonnepanelen het eigen verbruik kunnen compenseren.

Elektrische warmtepomp

Momenteel staan er twee warmtepompen opgesteld die de restwarmte van de koelinstallatie benutten. Wanneer de koelinstallatie niet actief is, schakelen de gasgestookte CV-ketels (330 kW thermisch vermogen) bij om de locatie van warmte te voorzien. De gasgestookte ketels zullen vervangen worden voor warmtepompen. Door toepassing van warmtepompen ter vervanging van de bestaande ketels wordt de gehele accommodatie gasloos..

synarchis



beleidsontwikkeling & marketing



beheer & exploitatie



huisvesting & programmamanagement



aanbesteden & projectmanagement

Kade 52 • 3371 EP Hardinxveld-Giessendam ❖ 0184 616 544 ❖ info@synarchis.nl **www.synarchis.nl**