

RAPPORT

Onderzoek exploitatie Gemeentelijk Sportcentrum Sportstad Heerenveen/Gemeente Heerenveen

versie: Definitief
8 januari 2020

Inhoudsopgave

pagina:

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Vraagstelling	3
1.3	Aanpak onderzoek en verantwoording rapportage	4
1.4	Opbouw rapportage	4
2	Gemeentelijk sportcentrum en marktomgeving	6
2.1	Huidige situatie en exploitatie	6
2.2	Vergelijking met Business Case 2002	6
2.3	Marktanalyse	8
3	Benchmark	9
3.1	Gebruik gemeentelijk sportcentrum	9
3.1.1	Bezoekersaantallen, animocijfers en bezetting zwembad	9
3.1.2	Programmering zwembad	10
3.1.3	Bezetting sporthallen, turnhal, dojo en squashbanen	11
3.2	Personeel gemeentelijk sportcentrum	13
3.2.1	Personeel zwembad	13
3.2.2	Personeel gehele gemeentelijk sportcentrum	14
3.3	Schoonmaak	15
3.4	Energie	15
3.5	Financiële benchmarkindicatoren	15
4	Financieel perspectief	17
4.1	Synthese: samenvatting analyses en benchmark	17
4.2	Basisbegroting voor het sportcentrum	18
4.3	Meerjarenperspectief	23
4.4	Implementatie verbetermaatregelen	24
5	Kansen, risico's en aandachtspunten	27
6	Conclusies en aanbevelingen	29
6.1	Conclusies	29
6.2	Aanbevelingen	30
Bijlage 1	Gevoerde gesprekken en overleggen	31
Bijlage 2	Financiële overzichten sportcentrum	32
Bijlage 3	Concurrentieanalyse	33

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sportstad Heerenveen (verder in deze rapportage ook wel te noemen: SH) is een initiatief van de gemeente Heerenveen, SC Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar. Zij hebben gezamenlijk een totaalconcept gerealiseerd dat bestaat uit een voetbalstadion, een onderwijsinstelling, een zorginstelling, diverse onoverdekte sportvoorzieningen en een overdekt Gemeentelijk Sportcentrum (verder ook te noemen: het sportcentrum). Het in 2006 opgeleverde sportcentrum bestaat onder meer uit een zwembad (drie bassins) een grote binnensportruimte (drie sporthallen), een dojo (ruimte voor zelfverdedigings- en vechtsporten), een turncentrum en squashbanen. Het sportcentrum is feitelijk in eigendom van de gemeente Heerenveen die de accommodatie om niet verhuurt aan Sportstad Heerenveen. Sportstad Heerenveen is voor eigen rekening en risico verantwoordelijk voor de exploitatie van het sportcentrum.

Voorafgaand aan de realisatie van het sportcentrum is in 2002 een businessplan opgesteld waarin werd geconcludeerd dat, met de daarin geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden, zonder exploitatiebijdrage sprake zou zijn van een kostendekkende exploitatie van dit sportcentrum. Deze doelstelling is echter vanaf het eerste exploitatiejaar in 2006 tot heden nooit gehaald. De omvang van het exploitatietekort neemt daarbij jaarlijks toe en de verwachting bij Sportstad Heerenveen is dat dit ook de komende jaren nog het geval zal zijn. Sportstad Heerenveen geeft op basis van de huidige inzichten aan op basis van financiële overwegingen zonder structurele gemeentelijke exploitatiebijdrage genoodzaakt te zijn om de huur- en exploitatieovereenkomst per einddatum 2026 op te zeggen en de exploitatie terug te geven aan de gemeente Heerenveen. In deze context is het ook relevant om op te merken dat de gemeente Heerenveen graag haar eigendomsrechten in het sportcentrum voor een symbolisch bedrag wil overdragen aan Sportstad Heerenveen.

Zowel de gemeente Heerenveen als Sportstad Heerenveen willen nu onderzoek laten uitvoeren naar het toekomstperspectief voor het sportcentrum. Aan Synarchis is gevraagd dit onderzoek uit te voeren en de voorliggende rapportage vormt de weerslag hiervan.

1.2 Vraagstelling

In gezamenlijkheid hebben de gemeente Heerenveen en Sportstad Heerenveen de vraagstelling voor het onderzoek geformuleerd. Er is behoefte aan een onderzoek naar de volgende onderdelen:

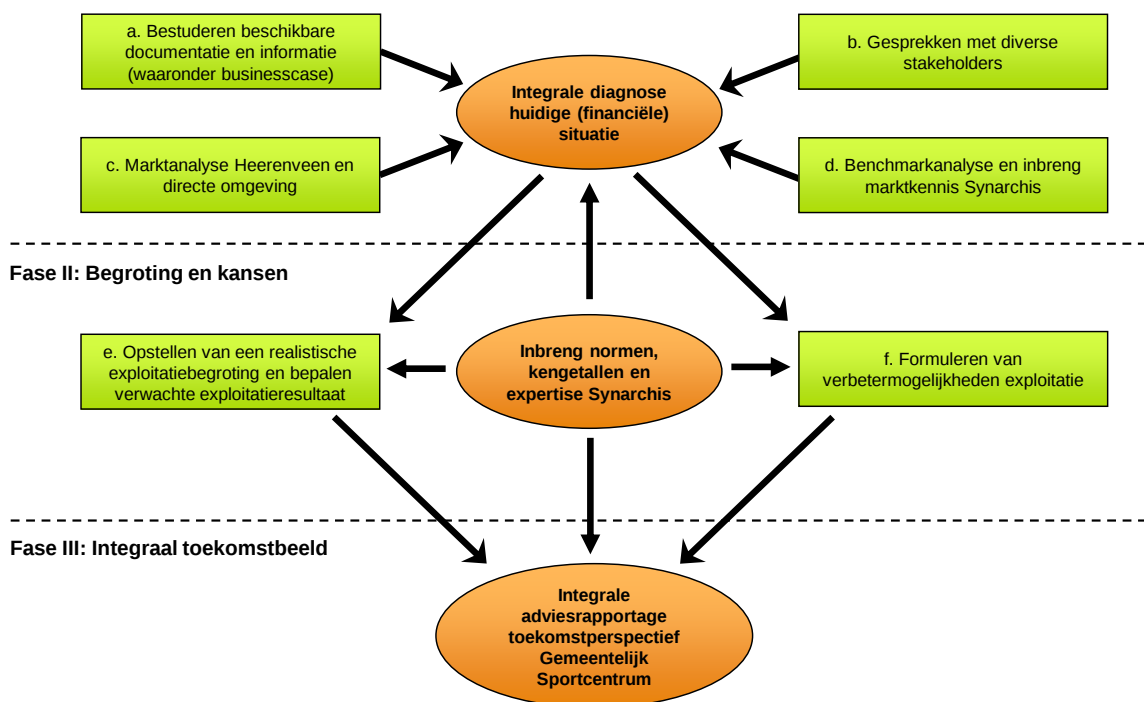
1. Evaluatie van de huidige exploitatieresultaten van het sportcentrum ten opzichte van de uitgangspunten uit de oorspronkelijke (hiervoor genoemde) businesscase.
2. Een vergelijking van het exploitatieresultaat van het sportcentrum (op onderdelen) met de exploitatieresultaten van vergelijkbare sportaccommodaties in Nederland.
3. Inzicht in de omvang van exploitatiebijdragen van gemeenten elders in Nederland voor vergelijkbare sportaccommodaties.

Het onderzoek dient inzichtelijk te maken wat de reden is voor de (significante) afwijkingen van de huidige exploitatieresultaten ten opzichte van de oorspronkelijke businesscase, hoe de huidige resultaten van het sportcentrum zich verhouden tot vergelijkbare sportaccommodaties in Nederland, op welke exploitatieonderdelen qua resultaten Sportstad Heerenveen goed presteert en/of waar nog verbeteringen mogelijk zijn. Met betrekking tot de mogelijkheden tot verbetering van het exploitatieresultaat dienen adviezen/aanbevelingen in het onderzoeksrapport opgenomen te worden. In het onderzoeksrapport moet tot slot het antwoord worden gegeven op de vraag wat gegeven de situatie het verwachte exploitatieresultaat voor het Gemeentelijk Sportcentrum is voor de komende 20 jaar.

1.3 Aanpak onderzoek en verantwoording rapportage

In onderstaande figuur is de onderzoeksopzet weergegeven zoals wij die voor het onderzoek waar deze rapportage betrekking op heeft hebben gehanteerd:

Fase I: Inventarisatie en diagnose



Bij de aanvang van dit onderzoek is een bureaustudie uitgevoerd naar alle door Sportstad Heerenveen beschikbaar gestelde informatie, is de huidige situatie vergeleken met de in 2002 opgestelde business case, heeft een marktanalyse plaats gevonden en is een benchmark uitgevoerd. Daarnaast hebben verdiepingsgesprekken plaats gevonden met diverse betrokkenen vanuit Sportstad Heerenveen en de gemeente Heerenveen (fase 1 uit de onderzoeksopzet). De bevindingen hieruit vormden input voor het opstellen van een realistische basis- en meerjarenbegroting voor de exploitatie en het benoemen van mogelijkheden voor omzetgroei en/of kostenreductie en resultaatverbetering (fase 2 uit de onderzoeksopzet). Ten slotte is op basis van de bevindingen voorliggende rapportage opgesteld (fase 3 uit de onderzoeksopzet).

Voor de duur van het onderzoek is sprake geweest van een projectgroep met hierin een vertegenwoordiging van Sportstad Heerenveen en de gemeente Heerenveen. Deze projectgroep is gedurende het onderzoek vijf keer bij elkaar gekomen. Daarnaast heeft tussentijds bestuurlijke terugkoppeling plaats gevonden naar respectievelijk de Raad van Commissarissen van Sportstad Heerenveen en de portefeuillehouder van de gemeente Heerenveen. Voor een overzicht van de gevoerde gesprekken en de gevoerde overleggen wordt verwezen naar bijlage 1 bij deze rapportage.

1.4 Opbouw rapportage

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 van de rapportage in eerste instantie ingegaan op de huidige situatie en exploitatie met betrekking tot het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen. Vervolgens wordt een vergelijking gemaakt tussen de actuele exploitatie van het sportcentrum en de voorziene exploitatie zoals opgenomen in de voorafgaand aan de realisatie van het sportcentrum in 2002 opgestelde Business Case. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een analyse van de markt en omgeving waarbinnen het sportcentrum opereert. In hoofdstuk 3 wordt de exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum op een aantal indicatoren vergeleken met een viertal soortgelijke accommodaties. Het gaat dan om aspecten als bezoek/gebruik, programmering en personele inzet.

Op basis van de bevindingen uit de bestudering van de aangeleverde informatie, de marktanalyse en de benchmark wordt in hoofdstuk 4 een exploitatiebegroting voor het sportcentrum gepresenteerd. Het betreft een basisbegroting en een meerjarenbegroting. In hoofdstuk 5 wordt een aantal additionele kansen gepresenteerd en worden risico's en aandachtspunten benoemd. Hoofdstuk 6 sluit de rapportage af met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. In dit hoofdstuk wordt ook kort ingegaan op het lange termijnperspectief voor Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen (komende 20 jaar).

2 Gemeentelijk sportcentrum en marktomgeving

2.1 Huidige situatie en exploitatie

Het Gemeentelijk Sportcentrum bestaat uit: een zwembad met drie bassins, drie sporthallen (die ook als één grote sporthal te gebruiken zijn) een turnhal, een dojo en twee squashbanen. Tevens beschikt het sportcentrum over een horecavoorziening die is gesitueerd op de bovenverdieping ter hoogte van de sporthallen/turnhal. Voor de fysieke afbakening van het onderzoeksgebied is de splitsingsakte van de appartementsrechten als uitgangspunt genomen. Het hierin beschreven en gevisualiseerde appartementsrecht 1 (eigenaarsdeel Gemeentelijk Sportcentrum BV, 100% deelneming gemeente Heerenveen) vormt de scope van het onderzoek (zijnde het Gemeentelijk Sportcentrum) en bestaat uit de functionaliteiten zoals hiervoor beschreven.

Het Gemeentelijk Sportcentrum vormt een substantieel onderdeel van Sportstad Heerenveen Sportvoorzieningen BV. In deze BV zijn ook nog enkele andere voorzieningen ondergebracht. Sportstad Heerenveen Sportvoorzieningen BV is net als Sportstad Heerenveen Duurzame Energie BV een 100% dochterneming van Sportstad Heerenveen. Van beide dochteronderneming bezit Sportstad Heerenveen BV 100% van de aandelen. De aandelen van het moederbedrijf Sportstad Heerenveen BV zijn voor 55.9% in handen van de gemeente Heerenveen en voor 44,1 in handen van SC Heerenveen Vastgoed BV. Sportstad Heerenveen Sportvoorzieningen BV heeft ook nog een 100% dochteronderneming: Spectrum BV. Dit betreft het sport- en leerbedrijf waarin onder andere ook de fitnessvoorziening is ondergebracht.

Ter informatie en als referentiekader is het financiële overzicht voor het Gemeentelijk Sportcentrum (dus het onderdeel waar het voorliggende onderzoek betrekking op heeft) voor 2018 en de begroting voor 2019, zoals opgesteld door Sportstad Heerenveen, als bijlage 2 bij deze notitie opgenomen. Het betreft geen officiële jaarrekening. De resultaten van het Gemeentelijk Sportcentrum maken onderdeel uit van de geconsolideerde jaarrekening van Sportstad Heerenveen. Op alle posten, waaronder de overheadkosten, heeft een toerekening plaats gevonden naar het Gemeentelijk Sportcentrum. De wijze waarop is toegerekend is voor ons inzichtelijk gemaakt en zal waar relevant in het vervolg van deze rapportage worden benoemd en beoordeeld. Voor de jaren 2016 en 2017 zijn geen financiële overzichten voor het sportcentrum beschikbaar. Voor deze jaren is wel inzicht verschaft in de belangrijkste opbrengstenposten. Om eventuele trends en ontwikkelingen hierin zichtbaar te maken is deze informatie ook in bijlage 2 opgenomen. SH heeft het in bijlage 2 gepresenteerde financiële overzicht voor het volledige sportcentrum voor 2018 ook uitgesplitst naar zwembad, sporthal en receptie. Op basis van deze uitsplitsing kan, na toerekening van het op het zwembad en de sporthal betrekking hebbende receptiedeel, worden geconstateerd dat vrijwel het volledige exploitatietekort van het sportcentrum is toe te schrijven aan het zwembad. De binnensportaccommodatie worden ongeveer budgettair neutraal geëxploiteerd.

Zoals eerder aangegeven heeft een uitgebreide analyse plaatsgevonden naar de huidige exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum. Naast het financiële aspect is onder meer ook aandacht besteed aan het openstellingsrooster van het sportcentrum, de bezoekersaantallen van het zwembad, het gebruik van de binnensportaccommodaties, de personele inzet, etc. Voor de resultaten van deze inventarisatie en analyse en hiermee een weergave en beoordeling van de huidige situatie en exploitatie van het sportcentrum wordt verwezen naar de uitgevoerde benchmark waarvan de resultaten zijn gepresenteerd in hoofdstuk 3 van deze rapportage.

2.2 Vergelijking met Business Case 2002

Onderdeel van de opdracht vormt een vergelijking van de huidige exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum met de Business Case zoals deze in 2002 is opgesteld. Dit vanwege het feit dat in deze Business Case, op basis van de daarin weergegeven uitgangspunten, een kostendekkende exploitatie mogelijk werd geacht en, zoals eerder aangegeven, in de praktijk vanaf het allereerste exploitatiejaar sprake is geweest van negatieve exploitatieresultaten. Los van het feit dat deze Business Case bijna 18 jaar geleden is opgesteld en de wereld er inmiddels heel anders uitziet is er ook een andere reden om de vergelijking hier te beperken tot de hoofdlijnen.

De uitgangspunten zoals gehanteerd in de Business Case zijn namelijk niet in alle gevallen gelijk aan de situatie zoals deze zich op dit moment in werkelijkheid voordoet. Zo is in de Business Case van 2002 onder meer als uitgangspunt genomen dat de kosten van directie en bedrijfsbureau niet zullen worden doorbelast aan het sportcentrum. Dit gebeurt nu in de praktijk wel¹. Ook zijn in de Business Case inkomsten opgenomen voor de verhuur van de fitnessvoorzieningen en vanuit gebruik door SC Heerenveen. De opbrengsten uit de verhuur van de fitnessvoorziening worden in de huidige praktijk niet ten gunste gebracht van het Gemeentelijk Sportcentrum vanwege het feit dat deze voorziening formeel gezien geen onderdeel uitmaakt van het Gemeentelijk Sportcentrum maar van de zusteronderneming Spectrum BV. De opbrengsten uit de verhuur van het sportcentrum aan SC Heerenveen blijken in de huidige praktijk nagenoeg nihil te zijn. Dit zijn derhalve (de belangrijkste maar niet de enige) intrinsieke discrepanties tussen de indertijd gehanteerde uitgangspunten en de huidige werkwijze in de praktijk.

Naast deze verschillen in kaders en uitgangspunten is sprake van zeer substantiële afwijkingen op diverse opbrengsten- en kostenposten, ook nadat de begroting zoals opgenomen in de Business Case (voor zover mogelijk) op prijsniveau 2018 is gebracht. Hiertoe zijn de inkomsten jaarlijks met gemiddeld 2% geïndexeerd en zijn de kosten jaarlijks met gemiddeld 3% geïndexeerd. Enkele in het oog springende afwijkingen tussen de huidige financiële situatie in 2018 en de Business Case (op prijsniveau 2018) zijn hieronder weergegeven:

- Omzet zwembad: 25% hoger dan begroot in 2002.
- Omzet sporthallen: 92% hoger dan begroot in 2002.
- Omzet Friesland College: 14% lager dan begroot in 2002.
- Personeelskosten: 30% hoger dan begroot in 2002 terwijl hier in 2002 de schoonmaak al onderdeel van uitmaakt, dit is in 2018 niet het geval.
- De gemiddelde kosten per formatieplaats liggen ruim 20% hoger dan begroot in 2002.
- Energiekosten 13% hoger dan begroot in 2002.
- Schoonmaakkosten 723% hoger dan begroot in 2002 (feitelijk betreft het in de Business Case uitsluitend de schoonmaakmiddelen, het overige deel is zoals hiervoor aangegeven opgenomen onder personeelskosten).
- In de onderhoudskosten en de overige kosten is het verschil beperkt. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat sprake is van een andere demarcatie en de huidige dotatie (niveau 2018) in de voorziening voor groot onderhoud op basis van de voorliggende MJOP's substantieel dient te worden bijgesteld om de accommodatie nog 25 jaar in stand te kunnen houden (zie verder hoofdstuk 4).

De meest bepalende, maar niet de enige, absolute verschillen tussen de geïndexeerde begroting uit 2002 en de werkelijke situatie in 2018 betreffen de hogere inkomsten in de huidige situatie uit zwembad en binnensport (indicatief ongeveer € 150.000,-) en de hogere personeelskosten (inclusief schoonmaak) in de huidige situatie (indicatief ongeveer € 300.000,-). Het effect van het niet toerekenen van de fitness en het wel toerekenen van de directie en administratie is indicatief te ramen op ruim € 300.000,-.

Het is op dit moment in veel gevallen niet meer goed mogelijk om aannames die ten grondslag hebben gelegen aan de ramingen in 2002 te beoordelen op onderbouwing, overwegingen die een rol hebben gespeeld en realiteitswaarde. Dit mede ook vanwege het feit dat niet in alle gevallen een uitgebreide toelichting is opgenomen. Wel is duidelijk dat de werkelijkheid zowel aan de inkomsten- als de kostenkant enorm afwijkt van de situatie zoals deze in 2002 werd voorzien. In de verdere analyses in deze rapportage wordt de Business Case uit 2002 om voornoemde redenen niet meer betrokken.

¹ In de Business Case (2002) is het volgende uitgangspunt opgenomen: "De directie en het bedrijfsbureau (onder meer de administratie) zullen worden ingevuld vanuit Sportstad Heerenveen BV. Hiertoe vindt gezien het behaalde resultaat voornog geen doorbelasting plaats". Het feit dat op dit moment deze doorbelasting wel plaats vindt wijkt af van dit uitgangspunt maar resulteert voor het onderzoek naar de exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum zoals uitgevoerd in dit onderzoek in een weergave van de bestaande situatie met meer realiteitswaarde.

2.3 Marktanalyse

Demografische analyse

Het gebruik van het Gemeentelijk Sportcentrum is mede afhankelijk van het verzorgingsgebied. De voornaamste gebruikers van sportcentrum Heerenveen zijn de inwoners van de gemeente Heerenveen. Het verzorgingsgebied voor het zwembad en de sporthallen beperkt zich, op basis van de functionaliteiten en resultaten van de concurrentieanalyse (zoals verderop in deze paragraaf beschreven), in zeer belangrijke mate tot de gemeente Heerenveen. De demografische ontwikkelingen van de gemeente zijn van invloed op het gebruik van het sportcentrum in de toekomst. Deze bevindingen zullen met name worden gebruikt bij het opstellen van het toekomstperspectief dat in het vervolg van deze rapportage wordt gepresenteerd.

x 1000	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
0 tot 20 jaar	11,2	10,7	10,7	10,8	11,2	11,2	11
20 tot 65 jaar	28,4	28,2	27,2	26,2	25,3	25,1	25,3
65 jaar of ouder	10,9	11,9	12,9	14	14,7	14,6	14,3
Totaal	50,5	50,8	50,8	51	51,2	50,9	50,6

Toelichting:

- Bovenstaande prognose is gebaseerd op de prognose van het CBS. De gemeente Heerenveen en de Provincie Fryslân beschikken niet over meer gespecificeerde gegevens.
- De verwachting is dat het aantal mensen in de gemeente de aankomende jaren licht stijgt naar maximaal 51.200 inwoners. Daarna zal het aantal inwoners naar verwachting afnemen.
- Het aantal inwoners in de leeftijd van 0 tot 20 jaar zal in de aankomende jaren naar verwachting licht dalen. Dit is de belangrijkste groep voor het bewegingsonderwijs van het primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Deze daling kan een negatief effect hebben op het gebruik van het sportcentrum op doordeweekse dagen tijdens schooltijden.
- Net als in andere gemeentes is in de gemeente Heerenveen sprake van vergrijzing. Het aantal personen boven de 65 jaar zal tot en met 2050 stijgen met name ten koste van het aantal inwoners van middelbare leeftijd. Enerzijds brengt vergrijzing risico's met zich mee voor de exploitatie van het sportcentrum. Hier staat tegenover dat senioren steeds langer actief zijn en ook beschikken over vrije tijd. Het ontwikkelen/aanpassen van activiteiten voor deze doelgroep, kan dan ook juist een positief effect hebben op het gebruik van bepaalde voorzieningen en activiteiten die worden aangeboden binnen het sportcentrum.

Gezien het feit dat de leerlingen van het CIOS uit de hele regio Noord afkomstig zijn (ruim 80% Friesland, bijna 20% Groningen/Drenthe/Flevoland) is de ontwikkeling van de leerlingenaantallen van het CIOS minder sterk te relateren aan de demografische ontwikkelingen in de gemeente Heerenveen. Het CIOS heeft naar aanleiding van de in het kader van dit onderzoek aan hen gestelde vraag de verwachting uitgesproken dat het aantal leerlingen (ondanks de algemene landelijke "krimp" in het mbo en de demografische ontwikkeling in de noordelijke provincies) de komende periode stabiel zal blijven en hiermee het gebruik van het Gemeentelijk Sportcentrum eveneens. Ook speelt men nog met de gedachte om het onderwijsaanbod in de regio uit te breiden. Onduidelijk is nog of, en indien dit het geval is in welke mate, dit daadwerkelijk plaats zal vinden en wat hiervan het mogelijk gevolg zal zijn voor het gebruik van het Gemeentelijk Sportcentrum.

Concurrentieverhoudingen

In het kader van het onderzoek is een analyse uitgevoerd naar de belangrijkste concurrerende voorzieningen in de omgeving van het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen. In bijlage 3 bij deze tussentijdse notitie zijn de belangrijkste bevindingen uit deze concurrentieanalyse weergegeven.

3 Benchmark

Onderdeel van de uitvraag was het uitvoeren van een benchmark om de prestaties van het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen te vergelijken met prestaties van vergelijkbare accommodaties. Om invulling te geven aan deze vraag hebben wij vier sportcentra geselecteerd die op relevante aspecten gelijkenis vertonen met de situatie in Heerenveen. Vanuit vertrouwelijkheid zijn de benchmarkaccommodaties geanonimiseerd.

Een benchmark biedt waardevolle informatie. Hierbij dient echter ook een kanttekening gemaakt te worden. Het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen is uniek in zijn soort, onder meer door de clustering van vijf verschillende functionaliteiten. Gezien deze uniciteit van de accommodatie in Heerenveen en andere sportaccommodaties dienen de resultaten, ondanks het feit dat wij het maximale hebben gedaan om de vergelijkbaarheid zo groot mogelijk te maken, dan ook met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Ook beperken wij ons in de benchmark tot die indicatoren waarvan wij van oordeel zijn dat deze voldoende vergelijkingswaarde hebben. In dit hoofdstuk wordt ook aangegeven voor welke indicatoren wij dat onvoldoende het geval achten. Om voornoemde redenen maken wij voor de verdere analyses (zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4 en 5) op specifieke onderdelen dan ook veelvuldig ook gebruik van de door Synarchis ontwikkelde normen en kengetallen en andere inzichten. Deze normen, kengetallen en inzichten komen voort uit kennis en ervaring uit tientallen onderzoeken naar exploitaties van sportaccommodaties. Ook is bij de analyses uiteraard sprake van maatwerk op basis van de specifieke situatie zoals die zich voordoet bij het sportcentrum.

Een zwembad is het best te benchmarken. Voor binnensportaccommodaties is een benchmark minder waardevol omdat lokale situaties sterk van elkaar kunnen verschillen. Er kan bijvoorbeeld een onderwijsinstelling zijn die veelvuldig gebruik maakt van de accommodaties, er kan sprake zijn van een rijk of minder rijk verenigingsleven en afhankelijk van het gemeentelijk beleid en/of de lokale draagkracht kan het mogelijk zijn om hogere of minder hoge tarieven in rekening te brengen. Om deze reden zal de benchmark op dit onderdeel op een meer beschrijvende wijze plaatsvinden (zie paragraaf 3.1.3). In de paragrafen 3.3 en 3.4 worden respectievelijk de schoonmaak- en verbruikskosten in perspectief geplaatst. Het uitvoeren van een financiële benchmark is aan beperkingen onderhevig. In paragraaf 3.5 wordt hier verder op ingegaan.

3.1 Gebruik gemeentelijk sportcentrum

3.1.1 Bezoekersaantallen, animocijfers en bezetting zwembad

De bezoekersaantallen van het zwembad dat onderdeel is van het Gemeentelijk Sportcentrum en de benchmarkbaden zijn in onderstaande tabel weergegeven². Voor de vergelijking met de andere zwembaden, zijn de bezoekersaantallen per categorie vertaald naar het animocijfer. Het animocijfer is het gemiddeld aantal bezoeken per jaar per inwoner van het verzorgingsgebied aan het zwembad. Gezien het grote aantal zwembaden in de omgeving van Heerenveen (met als belangrijkste concurrenten de zwembaden in Joure en Drachten) is het verzorgingsgebied gelijkgesteld aan het aantal inwoners van de gemeente Heerenveen: ruim 50.000 in 2018. Ook het aantal bezoekers per vierkante meter zwemwater is in onderstaande tabel weergegeven. Dit getal geeft inzicht in de bezettingsgraad.

bezoekersaantallen	Sportcentrum Heerenveen		Sport accommodatie 1		Sport accommodatie 2		Sport accommodatie 3		Sport accommodatie 4		Gemiddeld	
	bez.	animo	bez.	animo	bez.	animo	bez.	animo	bez.	animo	bench-mark	landelijk
- recreatief	43.482	0,9	33.320	0,9	37.510	0,9	58.344	1,7	53.324	1,2	1,2	1,3-1,5
- doelgroepen	10.331	0,2	42.417	1,1	20.116	0,5	7.994	0,2	15.328	0,4	0,6	0,5-0,8
- instructie	20.541	0,4	28.000	0,7	24.681	0,6	24.846	0,7	21.455	0,5	0,6	0,5-0,9
- scholen	1.500	0,0	12.840	0,3	9.532	0,2		0,0	7.778	0,2	0,2	0,2-0,4
- verenigingen en cios	77.500	1,5	11.200	0,3	11.092	0,3	49.413	1,5	18.594	0,4	0,6	0,5-0,8
- overig/ zorg	2.889	0,1	2.519	0,1		0,0	9.268	0,3		0,0	0,1	0,1-0,4
totaal	156.243	3,1	130.296	3,5	102.931	2,6	149.865	4,4	116.479	2,7	3,3	3,1-4,8
wateroppervlak	795		630		445		723		448		608	
bez per m² wateropp	197		207		231		207		260		226	225-275
verzorgingsgebied	50.257		37.504		39.992		33.948		43.532			
configuratie	drie functionele bassins		drie functionele bassins		twee functionele bassins		functioneel en recreatief bassin		twee functionele bassin			

² Opgemerkt wordt dat "doelgroepen" betrekking heeft op begeleide aqua-activiteiten. Deze zijn vergelijkbaar met groepslessen in de fitness. Doelgroepen als mensen met een beperking of aandoening zijn opgenomen onder "overig/zorg".

Toelichting op de tabel:

- De bezoekersaantallen zoals opgenomen voor Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen betreffen het daadwerkelijk aantal bezoeken aan het zwembad in 2018 inclusief de fitnessbezoekers die gebruik maken van de (gratis) mogelijkheid om recreatief te zwemmen en deel te nemen aan doelgroep-activiteiten. Uitzondering vormen hierbij de bezoekersaantallen zoals opgenomen voor de verenigingen en het Friesland College/CIOS. In de huidige situatie worden de bezoekers voor deze twee categorieën namelijk niet (exact) geregistreerd, er vindt uitsluitend registratie plaats van het aantal aan verenigingen en onderwijsinstelling verhuurde uren. De in de tabel opgenomen aantallen betreffen derhalve ramingen op basis van de programmering van deze categorieën en het geschatte aantal bezoekers per tijdseenheid.
- Het totale animocijfer van de betrokken benchmarkbaden varieert van sterk beneden het landelijk gemiddelde tot boven het landelijk gemiddelde. Het totale animocijfer van Sportcentrum Heerenveen bevindt zich met 3,1 aan de onderkant van de range van landelijke animocijfers en onder het gemiddelde animocijfer van de benchmarkbaden.
- Het aantal georganiseerde gebruikers is erg hoog vergeleken bij de referentiebaden en de landelijke kentallen. Dit geldt zowel voor het aantal verenigingen (56.000) als voor het aantal Friesland College/CIOS-bezoekers (21.500). Binnen Heerenveen zijn verenigingen actief die dagelijks gebruik maken van het zwembad en ook het Friesland College/CIOS maakt veelvuldig gebruik van het zwembad. Er is in Heerenveen geen sprake van schoolzwemmen voor primair onderwijs.
- In algemene zin kan gesteld worden dat zowel het gebruik door het Friesland College als het gebruik door de verenigingen met in totaal 77.000 (geraamde) bezoekers een belangrijk positieve invloed heeft op het totale animocijfer voor het zwembad van Sportcentrum Heerenveen. Op de overige categorieën (recreatief, doelgroepen, instructie) is het animocijfer voor het zwembad van Sportcentrum Heerenveen laag vergeleken bij referentiecijfers voor vergelijkbare zwembaden met een functioneel karakter (dit betreft zwembaden waar geen of slechts in beperkte mate recreatieve elementen aanwezig zijn).
- De bezetting per vierkante meter zwemwater is bij Sportcentrum Heerenveen in vergelijking met de benchmarkbaden en het landelijk gemiddelde laag. Dit betekent dat het beschikbare wateroppervlak groot is in verhouding tot de bezoekersaantallen en het zwemwater derhalve minder efficiënt gebruikt wordt.

3.1.2 Programmering zwembad

De programmering van het zwembad per activiteiten categorie is vanwege de informatieve waarde die dit heeft ook meegenomen in de benchmark. Hierbij is het van belang om te benoemen dat het bij het recreatief zwemmen en het gebruik door onderwijs en verenigingen niet gaat om de openstellingsuren, maar om het aantal uur dat een bepaalde categorie bezoekers volgens het rooster gebruik kan maken van het zwembad alsmede het aantal uren dat er op basis van het reserveringenoverzicht onderwijsinstellingen/verenigingen aanwezig zijn in het zwembad. Het aantal bassins/banen dat hierbij op die momenten gebruikt kan worden is hierbij niet van belang. Voor de vergelijkbaarheid van de zwembaden, zijn in onderstaande tabel bij instructiezwemmen en doelgroepen niet het aantal lessen opgenomen, maar het aantal klokuren.

Aantal (les)uur per week	Sportcentrum Heerenveen	Sport accommodatie 1	Sport accommodatie 2	Sport accommodatie 3	Sport accommodatie 4	Gemiddelde programmering benchmark
- recreatief	28	48	27	30	37	35
- doelgroepen	20	42	17	22	19	25
- instructie	28	41	35	24	24	31
- scholen	4	7	11	1	11	7
- verenigingen en cios	78	15	15	15	17	15
- overig/ zorg	12	5	0	5	0	3
totaal	168	157	105	97	108	103

Toelichting op de tabel:

- Het aantal recreatieve uren in Sportcentrum Heerenveen heeft met name betrekking op banenzwemmen. Gezien de gekozen configuratie en hierdoor het gebrek aan recreatieve elementen in het water is het aantal geprogrammeerde uren voor recreatief zwemmen beperkter in vergelijking met enkele benchmarkbaden waar (iets) meer recreatieve faciliteiten beschikbaar zijn.
- Het aantal klokuren waarin doelgroep-activiteiten worden aangeboden, is in lijn met drie van de vier benchmarkbaden en past bij de configuratie en openstelling van het sportcentrum in Heerenveen.
- De klokuren voor de zwemlessen zijn in lijn met het gemiddelde van de benchmarkbaden.

- De verenigingen en het Friesland College/CIOS maken zoals eerder aangegeven veelvuldig gebruik van het zwembad. Dit is ook terug te zien aan het aantal klokuren dat beschikbaar is voor de verenigingen en Friesland College/CIOS.
- Ten aanzien van de categorie overig/zorg zijn het aantal beschikbare uren voor medisch zwemmen, reuma zwemmen, diabetes zwemmen en zwemmen voor kankerpatiënten meegenomen. In vergelijking met andere benchmarkbaden is het aantal uur dat beschikbaar is voor deze categorie hoog.

Tenslotte hebben wij op basis van beide voorgaande tabellen de gemiddelde bezetting per klokuur c.q. lesuur voor het zwembad van het Gemeentelijke Sportcentrum berekend en afgezet tegen de referentiebaden. We beperken ons hierbij tot de categorieën recreatief, doelgroepen en instructie. De gemiddelde aantallen per klokuur voor verenigingen en scholen hebben te weinig vergelijkingswaarde.

Aantal (les)uur per week	Bezoekers per klokuur Heerenveen	Bezoekers per klokuur accommodatie 1	Bezoekers per klokuur accommodatie 2	Bezoekers per klokuur accommodatie 3	Bezoekers per klokuur accommodatie 4	Gemiddelde bezetting benchmark
- recreatief	32	14	28	39	29	27
- doelgroepen	13	20	23	7	16	17
- instructie	16	15	16	23	20	18

Toelichting op de tabel:

- De bezetting per klokuur recreatief zwemmen (inclusief banenzwemmen) voor het zwembad van het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen bevindt zich licht boven het gemiddelde van de benchmark en hetgeen wij beschouwen als het landelijk gemiddelde. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het aanbod van uren voor recreatief zwemmen zich op een goede wijze verhoudt tot het aantal bezoekers.
- De doelgroepenactiviteiten (begeleide groepslessen) zijn bij Sportcentrum Heerenveen niet zo goed bezet. Het aantal bezoekers bedraagt gemiddeld 13 per klokuur.
- De gemiddelde bezetting van instructiezwemmen (zwemles) ligt met 16 per klokuur licht onder het gemiddelde aantal.

3.1.3 Bezetting sporthallen, turnhal, dojo en squashbanen

De sporthallen en de turnhal zijn een belangrijk onderdeel van de exploitatie van het sportcentrum. Om deze reden is ook naar de bezetting van deze voorzieningen gekeken. De bezettingsgraad geeft inzicht in het gebruik van de sporthallen. Dit wordt berekend door de gebruiksuren per week te delen door het maximaal aantal beschikbare uren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende tijdsblokken: onderwijs (overdag), onderwijs/naschoolse activiteiten/sportverenigingen (namiddag) en de sportverenigingen en andere particuliere sportbeoefenaren (avonduren/weekenden). Tevens wordt onderscheid gemaakt tussen het winterseizoen en het zomerseizoen. Door sporten zoals hockey en korfbal die alleen gebruik maken van de sporthallen in de winter, ontstaan namelijk verschillen tussen de bezetting in het winter- en zomerseizoen. Ten aanzien van de duiding van de bezettingsgraden kan het volgende gesteld worden:

- Goede bezetting meer dan 65%.
- Redelijke bezetting 41%-65%.
- Minimale tot beperkte bezetting 40% of minder.

In onderstaande tabellen zijn de bezettingsgraden van de sporthallen en de turnhal weergegeven.

WINTERSEIZOEN - december 2018							
Accommodatie	ma-vrij			zaterdag		zondag	
	08:30-15:30	15:30-18:00	18:00-22:30	08:30-18:00	18:00-22:30	08:30-18:00	18:00-22:30
01 Sporthal 1	76%	62%	89%	92%	52%	87%	50%
02 Sporthal 2	97%	92%	86%	84%	0%	87%	50%
03 Sporthal 3	96%	98%	86%	97%	11%	97%	50%
04 Turnhal	71%	82%	42%	28%	0%	28%	18%
05 Dojo	49%	74%	67%	68%	0%	21%	0%
06 Squash 1	4%	26%	43%	16%	0%	8%	0%
07 Squash 2	2%	8%	33%	8%	0%	8%	0%

ZOMERSEIZOEN - april 2019							
Accommodatie	ma-vrij			zaterdag		zondag	
	08:30-15:30	15:30-18:00	18:00-22:30	08:30-18:00	18:00-22:30	08:30-18:00	18:00-22:30
01 Sporthal 1	76%	30%	57%	37%	52%	0%	0%
02 Sporthal 2	96%	56%	53%	0%	0%	0%	0%
03 Sporthal 3	96%	64%	71%	74%	44%	0%	0%
04 Turnhal	71%	82%	42%	23%	0%	44%	18%
05 Dojo	51%	74%	71%	50%	0%	21%	0%
06 Squash 1	5%	32%	51%	34%	0%	16%	0%
07 Squash 2	4%	0%	47%	24%	0%	8%	0%

Toelichting op de tabellen:

- Overdag tijdens het tijdblok onderwijs (08:30-15:30), kennen alle sporthallen een goede bezetting. Dit geldt zowel in de winter als in de zomer. De goede bezetting komt mede door het intensieve gebruik van de sporthallen door het Nordwin College en het CIOS. Ook in andere binnensportaccommodaties in het land is de bezetting in dit tijdsblok hoog mits sprake is van een belangrijke bestemming van de voorziening voor bewegingsonderwijs.
- De redelijke tot goede bezetting in de winter van de drie sporthallen in het tijdblok onderwijs/naschoolse activiteiten/sportverenigingen (15:30- 18:00) kan voor een belangrijk gedeelte verklaard worden door het gebruik van de sporthallen door het Nordwin College en het CIOS. Daarnaast geeft een aantal verenigingen in dit tijdblok training. Bij andere sporthallen in het land wordt dit tijdsblok veel minder gebruikt, omdat er doorgaans geen onderwijsinstellingen aanwezig zijn die de sporthallen op dit tijdstip zo intensief gebruiken.
- In de avonden worden de sporthallen gebruikt door de verschillende sportverenigingen. Tijdens dit tijdblok in de winter kennen alle drie de sporthallen een goede bezetting. Dit is vergelijkbaar met andere sporthallen in het land.
- Het gebruik van de sporthallen in de winter in het weekend is in lijn met andere sporthallen in het land. Doorgaans worden de avonden op de zaterdag en de zondag minder gebruikt.
- In de zomer worden alle drie de sporthallen, in de namiddag, de avonden en in het weekend minder goed bezet. Dit wordt verklaard doordat sporten zoals hockey en korfbal in de zomer geen gebruik maken van de sporthallen. Ook landelijk is het gebruik van sporthallen in de zomer op de zondag minimaal.
- De sporthallen worden met name in het weekend ook gebruikt voor de organisatie van incidentele evenementen en toernooien. Dit zijn geen wekelijkse activiteiten en derhalve niet meegenomen in bovenstaande bezettingsgraden.

Toelichting turnhal:

- De turnhal wordt op doordeweekse dagen elke dag zeer intensief gebruikt door onder andere Stichting Topsport Noord, WIC FTC en CSC. '45. De turnhal kent derhalve overdag en in de namiddag een goede bezetting. De goede bezetting overdag is door het gebruik voor topsport in vergelijking met andere turnhallen redelijk uniek.
- De turntrainingen eindigen uiterlijk om 21.00 uur. Bij de berekening is als uitgangspunt opening en mogelijk gebruik tot 22.30 genomen. In de avonden is de turnhal derhalve redelijk bezet. Als gekeken wordt naar turnhallen in Nederland is het herkenbaar dat deze niet, zoals sporthallen het geval is, tot in de late uren worden gebruikt. Dit is mede te verklaren door de monofunctionele gebruiksmogelijkheden en het feit dat turnen voor een belangrijk deel door de jongere leeftijdscategorie wordt beoefend.
- De turnhal wordt in de weekenden zowel gebruikt voor de trainingen als wedstrijden. Net als bij de sporthallen is in bovenstaand overzicht uitgegaan van het reguliere gebruik. Op dagen waarop er geen evenementen plaatsvinden is er derhalve voldoende mogelijkheid om het aantal trainingen en wedstrijden uit te breiden.

Toelichting dojo en squashbanen:

- De dojo kent over het algemeen, met uitzondering van de zaterdagmiddag en zondag een redelijke tot goede bezetting. Vergelijking met andere dojo's heeft weinig waarde. Sommige dojo's worden permanent verhuurd aan een budo-vereniging waardoor de bezetting feitelijk 100% is (dit betreft dan uiteraard niet het werkelijke gebruik). Bij andere dojo's is de bezetting zeer afhankelijk van de aanwezigheid van sterke verenigingen op het gebied van vecht- en verdedigingssporten. De ruimte is eigenlijk niet voor andere doeleinden te gebruiken.

- Ook bij de bezetting van de squashbanen heeft een benchmark weinig waarde. Toch kan voorzichtig worden gesteld dat het gebruik in Heerenveen als gemiddeld kan worden beschouwd. Squash heeft ingeboet aan populariteit en moet het met name hebben van gebruik tijdens de avonduren op werkdagen.

3.2 Personeel gemeentelijk sportcentrum

3.2.1 Personeel zwembad

Zoals aangegeven in de inleiding van dit hoofdstuk is het met name voor een zwembad goed mogelijk om indicatoren te benchmarken. In onderstaande tabel is het personeel dat wordt ingezet in het zwembad opgenomen. Hierbij is bij de benchmarkaccommodaties uitgangspunt dat voor de instructie/toezicht- en receptie-functie 10% wordt overgewerkt of wordt gewerkt door medewerkers met een 0-urencontract of uitzendkrachten. Waar dit percentage in Heerenveen hoger of lager is heeft een correctie in de toegerekende formatie plaats gevonden. Op de totale personele inzet voor het Gemeentelijk Sportcentrum wordt in paragraaf 3.2.2 verder ingegaan.

Daarnaast is de bewuste keuze gemaakt om de schoonmaak niet mee te nemen in onderstaande overzicht. Dit vanwege het feit dat er per zwembad grote verschillen zijn in de wijze waarop de schoonmaak wordt georganiseerd. Dit kan gebeuren met eigen personeel, inhuur of een combinatie hiervan. Ook bij de referentiebaden is de schoonmaak derhalve buiten beschouwing gelaten. De schoonmaak wordt separaat gebenchmarkt in paragraaf 3.3. Onderstaande tabel heeft betrekking op het meest recente volledige exploitatiejaar 2018.

personeel (zwembad)	Sportcentrum Heerenveen	Accommodatie 1	Accommodatie 2	Accommodatie 3	Accommodatie 4	Gemiddeld benchmark
- toezicht/instructie	7,9	9,5	6,0	6,6	6,2	7,1
- kassa/receptie	1,4	1,5	1,5	1,6	1,3	1,5
- onderhoud/techniek	0,2	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
- management/ondersteuning	2,4	2,0	1,5	2,5	1,5	1,9
totaal aantal fte zwembad	11,9	13,8	9,8	11,5	9,9	11,3
bezoekers per fte	13.130	9.442	10.503	12.992	11.718	11.164

Toelichting op de tabel:

- Landelijk wordt als maatstaf voor een efficiënte personeelsinzet voor een zwembad 10.000 tot 15.000 bezoekers per (toegerekende) formatieplaats gehanteerd. Het zwembad van sportcentrum Heerenveen voldoet aan deze maatstaf. Ook in vergelijking met de benchmarkbaden is de inzet van het personeel bij het zwembad in Heerenveen efficiënt. Deels is dit wel het gevolg van het relatief grote aandeel bezoekers vanuit verenigingen en onderwijs waarvoor een minder intensieve personeelsinzet noodzakelijk is.
- Het aantal formatieplaatsen dat in 2018 ingezet werd voor de kassa/receptie van het zwembad is gebaseerd op de daadwerkelijke inzet aan de balie en het toerekenings-percentages aan het zwembad. Ook de coördinatie van de receptie (dit betreft een aparte functie) is opgenomen onder deze categorie. De (toegerekende) inzet van receptionisten is bij het zwembad van Heerenveen het laagst in vergelijking met de benchmarkbaden. Dit is mede te verklaren door de efficiënte inzet van de receptionisten voor het gehele sportcomplex en niet alleen voor het zwembad en het toerekenings-percentages aan het zwembad.
- De medewerkers die ingezet worden voor het dagelijks onderhoud van de zwembaden, zijn niet in dienst bij de BV Sportvoorzieningen, maar worden "ingehuurd" vanuit een andere dochteronderneming van Sportstad Heerenveen: Sportstad Heerenveen Duurzame Energie BV. De inhuur van deze medewerkers is teruggerekend naar het aantal formatieplaatsen. De toegerekende inzet voor onderhoud en techniek is aanmerkelijk lager dan bij de benchmarkbaden.
- Onder management en ondersteuning is zowel de inzet van operationeel managers, coördinatoren, de ondersteuners op het gebied van marketing en communicatie en financiën als de inzet van directeurs zoals toegerekend aan het zwembad opgenomen.
- In vergelijking met andere benchmarkbaden bevindt de inzet van management en ondersteuning bij het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen zich op een hoog niveau. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de overhead wordt gevormd door personeel vanuit de Sportstad Groep en bij de benchmarkbaden is dit soms wat meer belegd bij externe aanbieders. Dit verklaart voor een deel de discrepantie tussen sportcentrum Heerenveen en de benchmarkbaden. Ook is hierbij de wijze van toerekening van de overhead aan het zwembad uiteraard een belangrijke factor.

3.2.2 Personeel gehele gemeentelijk sportcentrum

Op basis van de opgave van Sportstad Heerenveen is de (toegerekende) inzet van het personeel voor het gehele gemeentelijk sportcentrum voor 2018 in onderstaande tabel weergegeven. In 2019 heeft Sportstad Heerenveen een aantal aanpassingen in de personele inzet doorgevoerd. Deze aanpassingen zijn eveneens in de tabel weergegeven. Vervolgens is op basis van de analyse van (onder meer) de aard, de omvang en het gebruik van het sportcentrum en de normen en kengetallen (afkomstig uit een zeer groot aantal ervaringssituaties) van Synarchis een vergelijking gemaakt met de inzet die wij voor het sportcentrum als passend beoordelen. Met overwerk en de inzet van 0-urencontracten is op dezelfde wijze omgegaan als beschreven onder paragraaf 3.2.1. Het heeft hier in onze optiek te weinig waarde om te benchmarken met de vier geselecteerde accommodaties omdat een en ander zeer afhankelijk is van de exacte opdracht (aard en omvang van de accommodatie waar de exploitatie betrekking op heeft) en de exploitatievorm.

Personele inzet sportcentrum	Inzet sportcentrum Heerenveen (basis 2018)	Verandering formatie in 2019	Inzet Sportcentrum Heerenveen (2019)	Benodigde inzet (Synarchis)	Verschil werkelijk 2019 en benodigd
Management/ ondersteuning	5,15		4,25	3,75	0,50
Directie	0,75		0,75	1,00	-0,25
HRM	0,42		0,42	0,25	0,17
Financiën	1,46		1,46	1,00	0,46
Marketing en communicatie	0,70		0,70	0,50	0,20
Coordinator sportcentrum	0,92		0,92	1,00	-0,08
Operationeel manager	0,90	-0,9	0,00	0,00	0,00
Toezicht instructie	7,93		7,93	8,00	-0,07
Receptie	2,19	1,11	3,30	2,00	1,30
Beheer sporthal	2,72		2,72	2,00	0,72
Techniek (inzet duurzaamheids bv.)	0,34		0,34	1,00	-0,66
Totaal	18,33	0,21	18,54	16,75	1,79

Toelichting:

- Bovenstaande functies hebben direct betrekking op het sportcentrum. De overige functies binnen Sportstad Heerenveen Sportvoorzieningen BV (bijvoorbeeld de beweeg en leefstijladviseurs) zijn buiten beschouwing gelaten.
- Naast bovenstaande functies zijn er ook interieurverzorgers in dienst. De inzet van deze personen wordt nader meegenomen bij de benchmark voor de schoonmaak zoals weergegeven in paragraaf 3.3.
- De formatie zoals deze in 2018 (deels op basis van toerekening) werkzaam was voor het Gemeentelijk Sportcentrum beoordelen wij op basis van onze ervaring als hoog, met name op het onderdeel management/ondersteuning.
- De formatie op de functies “beheer sporthallen” en “techniek” is cumulatief ongeveer marktconform. Wij zien in de praktijk dat taken binnen deze functies op verschillende wijzen worden verdeeld. Om deze reden verbinden wij geen specifieke conclusies aan de discrepanties tussen de formatie van het sportcentrum en de benchmarkvoorzieningen op de afzonderlijke functies.
- Recentelijk heeft Sportstad Heerenveen, na een periode van exploitatie door een externe partij, de exploitatie van de fitnessvoorziening in eigen beheer genomen. Vanaf dit moment verricht de centrale receptie geen werkzaamheden meer voor de fitness vanwege het feit dat deze nu over een eigen balie beschikt. Als gevolg hiervan is het aantal uren dat de centrale receptie wordt bezet teruggebracht. Hier staat echter tegenover dat als gevolg van deze ontwikkeling van de fitnessfunctie een hoger percentage van deze receptionisten wordt toegerekend aan het sportcentrum (87% in plaats van 42%). Per saldo wordt voor de receptiefunctie 1,46 fte meer toegerekend aan het sportcentrum.
- De functies van operationeel manager (0,9 fte) en coördinator receptie (0,35 fte, maakt onderdeel uit van de functionele categorie “receptie”) zijn vervallen.
- Op onderdelen is wel sprake van afwijkingen tussen de werkelijke formatie in 2019 en de formatie die door Synarchis benodigd wordt geacht. Dit is, zoals hiervoor al aangegeven voor de functies beheerder en techniek, mede afhankelijk van gemaakte keuzes en de exacte toedeling van taken en verantwoordelijkheden. Hier worden dan ook geen specifieke conclusies aan verbonden.

De gemiddelde kosten per formatieplaats bedragen bij het sportcentrum afgerond € 52.000,-. In vergelijking met andere (relatief recentelijk geprivatiseerde) sportaccommodaties ligt dit binnen de van toepassing zijnde marge. Hierbij wordt namelijk vaak uitgegaan van gemiddelde kosten per formatieplaats tussen de € 50.000,- en € 55.000,-. Gezien de contracten is dit op dit moment een niet te beïnvloeden factor.

3.3 Schoonmaak

Bij Sportcentrum Heerenveen is de keuze gemaakt om de schoonmaak van het gehele sportcentrum uit te voeren met eigen personeel. Naast de interieurverzorgers voeren ook de zweminstructeurs en de sporthalbeheerders schoonmaakwerkzaamheden uit. Deze inzet wordt aangevuld met inhuur van een gespecialiseerd bedrijf voor de glasbewassing. De totale kosten van de schoonmaak voor het totale sportcentrum bedragen in 2018 € 333.000,- exclusief Btw (€ 196.000,- + € 47.000,- bijdrage derden schoonmaakkosten + € 90.000 inzet van zweminstructeurs en sporthalbeheerders). De gemiddelde schoonmaakkosten per vierkante meter bedragen daarmee € 29,70 (uitgangspunt BVO is 11.208 m²).

In vergelijking met landelijke kengetallen kan gesteld worden dat de schoonmaak van een multifunctioneel sportcomplex zoals het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen, inclusief de toegerekende incidentele inzet van bijvoorbeeld instructeurs en toezichthouders in een zwembad op een niveau dient te liggen van ongeveer € 20,- per vierkante meter (excl. btw). De kosten per vierkante meter bij het Gemeentelijk Sportcentrum bevinden zich op een substantieel hoger niveau.

3.4 Energie

Het verbruik van energie is afhankelijk van een aantal factoren die per accommodatie verschillend zijn. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de clustering van accommodaties, duurzaamheidsniveau en wijze van afstelling en inrichting van de installaties. Gezien deze verschillende aspecten is het niet mogelijk om een eenduidig kengetal te benoemen waarmee de energielasten direct te vergelijken zijn en waaruit geconcludeerd kan worden of en zo ja hoeveel er op energielasten bespaard kan worden.

De energielasten voor het gemeentelijk sportcentrum bedragen € 306.000,- in 2018. Met een BVO van 11.208 m² resulteert dit in € 27,30 (exclusief btw) per vierkante meter hetgeen wij voor een accommodatie met de leeftijd en de functionaliteit van het Gemeentelijk Sportcentrum beoordelen als een herkenbaar bedrag. Recentelijke gerealiseerd zwembad-/binnensportaccommodaties kennen substantieel lagere verbruikskosten per vierkante meter. Voorzichtig kan geconcludeerd worden dat er mogelijkheden zijn om de energielasten voor het Gemeentelijk Sportcentrum te verlagen. Op basis van een nader onderzoek, uitgevoerd door een installatietechnicus en/of een specialist op het gebied van duurzaamheid, kan nader bepaald worden op welke manier de energielasten verlaagd kunnen worden en welke eventuele investeringen hiervoor benodigd zijn.

3.5 Financiële benchmarkindicatoren

Bij veel benchmarks in andere sectoren is ook sprake van diverse financiële indicatoren. Wij zijn hier bij het benchmarken van sportaccommodaties en andere maatschappelijke (en veelal gesubsidieerde) voorzieningen zeer terughoudend mee. Reden hiervoor is dat er diverse factoren zijn die een substantieel effect kunnen hebben op inkomsten en kosten en die niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Financiële analyses zijn wat ons betreft maatwerk (zie hoofdstuk 4). Hierbij wordt uiteraard gebruik gemaakt van normen en kengetallen afkomstig uit de vele tientallen projecten die wij hebben uitgevoerd op het gebied van de exploitatie van sportaccommodaties maar niet van benchmarkgegevens van de vier in deze notitie opgevoerde specifieke benchmarkaccommodaties.

Oorzaken van het niet goed kunnen benchmarken van financiële prestaties van sportaccommodaties zijn:

- Aan de lastenkant zijn factoren als huur, kapitaallasten en onderhoud belangrijke kostenposten die niet of beperkt beïnvloedbaar zijn. Het onderhoud is uiteraard zeer afhankelijk van de demarcatie in verantwoordelijkheid tussen eigenaar (in veel gevallen een gemeente) en huurder (de exploitant) en de staat van de accommodatie.
- Leeftijd en staat van de accommodatie zijn vanzelfsprekend ook zeer bepalend voor de verbruikskosten. Indien duurzaamheidsmaatregelen zijn getroffen kunnen deze kosten op een lager niveau worden gebracht. Hier staan dan in veel gevallen wel weer hogere kapitaallasten als gevolg van de hiertoe gedane investeringen tegenover.
- De kosten per formatieplaats zijn vaak beperkt beïnvloedbaar als gevolg van verschillen in CAO, consequenties van sociale plannen (na privatiseringen) en de gemiddelde leeftijd van de medewerkers.

- Aan de inkomstenkant van het zwembad zijn de gehanteerde tarieven vaak beperkt beïnvloedbaar. Tarieven voor een zwembad dienen marktconform te zijn. Deze marktconformiteit verschilt sterk in de verschillende regio's van Nederland. Dit geldt ook voor de tarieven die kunnen worden gehanteerd voor het gebruik van de binnensportaccommodaties door verenigingen en onderwijsinstellingen.

In algemene zin kan worden gesteld dat exploitaties van sportaccommodaties met primair een publieke en maatschappelijke functie verlieslatend zijn, ook exclusief groot (eigenaars)onderhoud en huur/kapitaallasten. Uitsluitend indien sprake is van uitzonderlijk hoge inkomsten of lage kosten (bijvoorbeeld door een zeer energiezuinige accommodatie) zijn er situaties bekend van accommodaties die kostendekkend of zelfs met een licht positief exploitatieresultaat kunnen worden geëxploiteerd. Dit uitsluitend indien geen sprake is van huur of kapitaallasten volgend uit de investeringen in de accommodatie en tevens de onderhoudskosten buiten beschouwing worden gelaten. Wel zijn situaties bekend van multifunctionele accommodaties waar commerciële functies aanwezig zijn waarvan de revenuen worden ingezet ter dekking van (een deel van) het exploitatiekort van de maatschappelijke functies als zwembad en binnensportaccommodatie.

4 Financieel perspectief

4.1 Synthese: samenvatting analyses en benchmark

De belangrijkste bevindingen uit de bestudering van de informatie, de gevoerde gesprekken en de uitgevoerde marktanalyse en benchmark zijn op basis van een uitgevoerde synthese als volgt samen te vatten:

- Het sportcentrum maakt onderdeel uit van Sportstad Heerenveen en er is geen sprake van een aparte jaarrekening. Wel is sprake van een financieel jaaroverzicht voor het sportcentrum waar op onderdelen sprake is van toerekeningen vanuit Sportstad Heerenveen BV.
- Primair verzorgingsgebied voor het sportcentrum is de gemeente Heerenveen. De komende 15 tot 20 jaar zal de totale omvang van het verzorgingsgebied naar verwachting licht toenemen. Er is sprake van een lichte ontgroening en een sterke vergrijzing.
- De belangrijkste concurrerende zwemvoorzieningen bevinden zich in Wolvega, Joure en Drachten. Daarnaast bevindt zich binnen een straal van 25 kilometer nog een aantal zwemscholen. De concurrerende binnensportvoorzieningen bevinden zich binnen de gemeentegrenzen en in Gorredijk.
- De tariefstelling bij het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen bevindt zich, rekening houdend met de functionaliteiten/voorzieningen, voor zowel het zwembad als sporthallen in het algemeen beneden het gemiddelde.
- De horecavoorziening van het sportcentrum is verpacht. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat er bij diverse betrokkenen ontevredenheid bestaat over de wijze waarop door de pachter invulling wordt gegeven aan de exploitatie. Met name de openstelling wordt als te beperkt ervaren.
- Zowel de omvang van het verzorgingsgebied als de beschikbare zwemwatercapaciteit binnen het sportcentrum bieden ruimte voor een toename van de bezoekersaantallen, met name op het gebied van begeleide groepslessen (doelgroep-activiteiten) en (in mindere mate) recreatief zwemmen. Met name het gebruik door verenigingen en onderwijs (Friesland College/CIOS) is bovengemiddeld.
- Dit laatste vertaalt zich ook in de programmering van het zwembad. Deze is, ook vergeleken bij andere accommodaties, voor individueel bezoek in balans met andere voorzieningen waarbij wel sprake is van een relatief groot aantal momenten voor georganiseerde gebruikers.
- De bezetting van het bad tijdens de recreatieve openstelling is goed. Verbeteringen zijn mogelijk voor de bezetting van de (doel)groep(s)lessen en (in mindere mate) zwemlessen.
- Met betrekking tot de bezetting van de binnensportaccommodaties zijn geen opvallende constatering gedaan. In grote lijnen verhoudt zich de bezetting goed tot vergelijkbare accommodaties waarbij wel wordt geconstateerd dat het aanbod van binnensportaccommodaties in de gemeente Heerenveen bovengemiddeld is in verhouding tot het inwonersaantal. Opgemerkt dient te worden dat bij binnensportaccommodaties de vraag moeilijk te beïnvloeden is en zeer afhankelijk is van (onder meer) het onderwijsaanbod en aantal en aard van de verenigingen binnen het verzorgingsgebied.
- Het gemiddeld aantal bezoekers per formatieplaats is voor het zwembad hoog. Enige nuancering is hierbij op zijn plaats vanwege het relatief grote aandeel georganiseerde gebruikers (verenigingen, Friesland College) waarvoor een relatief beperkte personeelsinzet volstaat. Ook met deze kanttekening is een substantiële besparing op de personele formatie "aan de badrand" niet realistisch.
- Met het recentelijk in eigen beheer nemen van de fitness is het percentage van de personele bezetting voor de receptiefunctie dat wordt toegerekend aan het Gemeentelijk Sportcentrum verhoogd. Dit resulteert in een substantieel hogere aan het sportcentrum toegerekende formatie dan bij soortgelijke zwembad/binnensport combinaties het geval is. De overige personele formatie (exclusief interieurverzorgers) is, na het laten vervallen van de functies van operationeel manager en coördinator receptie, per saldo iets hoger dan gemiddeld maar gezien de uniciteit van de voorziening bevindt deze afwijking zich binnen de marges.
- De gemiddelde kosten per formatieplaats zijn marktconform maar substantieel hoger dan bij aanvang van de exploitatie voorzien. Wij beschouwen deze kosten als gegeven en uitsluitend te beïnvloeden op het moment dat nieuwe (goedkopere) medewerkers worden aangenomen ter vervanging van bestaande medewerkers.
- De schoonmaakkosten bevinden zich op een substantieel hoger niveau dan de normatieve gemiddelden. De verbruikskosten zijn niet goed te benchmarken maar lijken zich voor een accommodatie met de functionaliteiten, omvang en leeftijd van het Gemeentelijke Sportcentrum op een acceptabel niveau te bevinden.

4.2 Basisbegroting voor het sportcentrum

In deze paragraaf wordt de door Synarchis opgestelde basisbegroting gepresenteerd voor het Gemeentelijk Sportcentrum als onderdeel van Sportstad Heerenveen. De basisbegroting heeft betrekking op het jaar 2021 en er is gebruik gemaakt van de bevindingen uit de uitgevoerde documentstudie, de gevoerde gesprekken, de uitgevoerde marktanalyse en benchmark en de uitgebreide bureaukennis van Synarchis (zie de synthese in paragraaf 4.1). Uitgangspunt is dat voor 2021 ten opzichte van de door Sportstad Heerenveen begrote situatie voor 2020 al een aantal “quick wins” kunnen worden gerealiseerd. In paragraaf 4.3 wordt een financieel meerjarenperspectief gepresenteerd waarin de ontwikkelingen gedurende de komende zes jaar zijn verdisconteerd waarna in paragraaf 4.4 wordt ingegaan op de mogelijke wijze van implementatie van de verbetervoorstellen. In hoofdstuk 5 worden verdere kansen, risico's en aandachtspunten met betrekking tot de toekomstige exploitatie benoemd.

Zoals eerder aangegeven dient opgemerkt te worden dat voor het Gemeentelijk Sportcentrum geen afzonderlijke jaarrekening beschikbaar is. De resultaten worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Sportstad Heerenveen maar hieruit is de winst- en verliesrekening van het Gemeentelijk Sportcentrum niet te herleiden. Sportstad Heerenveen beschikt voor het sportcentrum wel over interne exploitatierapportages waarin het resultaat over het boekjaar 2018 en de begrotingen voor 2019 en 2020 inzichtelijk zijn gemaakt. Hierbij is op onderdelen sprake van toerekening vanuit de Sportstad Groep (met name Sportstad Heerenveen BV en Duurzame Energie BV).

In onderstaande basisbegroting zoals opgesteld door Synarchis voor het exploitatiejaar 2021 is ter vergelijking het financiële resultaat van het Gemeentelijk Sportcentrum voor 2018 opgenomen alsmede de door Sportstad Heerenveen voor het sportcentrum opgestelde begroting voor 2020. Voor het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen is, indien het standpunt van de belastingdienst blijft gehandhaafd, als gevolg van gewijzigde fiscale wet- en regelgeving vanaf 1 januari 2019 geen Btw-belaste exploitatie meer mogelijk voor activiteiten op het gebied van sportbeoefening en lichamelijke opvoeding. De begroting voor 2020 is door Sportstad Heerenveen opgesteld conform de actuele fiscale uitgangspunten waarbij sprake is van een grotendeels van Btw-vrijgestelde exploitatie. Uitsluitend voor groot onderhoud is in de begroting rekening gehouden met een volledige compensatie van het kostenverhogende effect van de Btw vanuit de Bosa (Subsidieregeling stimulering Bouw en Onderhoud Sport Accommodaties, de hiervoor bestemde subsidieregeling). Met het voorgaande dient bij de vergelijking tussen het resultaat van 2018 en de begroting van SH van 2020 rekening te worden gehouden.

De basisbegroting 2021 die door Synarchis is opgesteld gaat uit van het standpunt van de belastingdienst dat het onderdeel Sportvoorzieningen van SH niet winst-beogend is en houdt verder rekening met de praktische uitwerking van dit standpunt zoals overeengekomen met de belastingdienst (onder meer op het gebied van mengpercentages). De verruiming van de vrijstelling heeft een positief effect op een groot deel van de omzet³. Sportstad Heerenveen heeft namelijk de oude tarieven inclusief Btw (na verhoging van de Btw van 6% naar 9%) gehandhaafd als de in de huidige situatie gehanteerde van Btw vrijgestelde tarieven. Dit geldt zowel voor het zwembad als voor de binnensportaccommodaties. Op een aantal kostenposten heeft de verruiming van de vrijstelling uiteraard een kostenverhogend effect omdat de Btw (over het algemeen het hoge tarief van 21%) niet meer kan worden verrekend.

³ Uitzondering hierop betreffen de doelgroep-activiteiten in het zwembad, de verkoop van artikelen voor het zwembad, de marketingopbrengsten en de verhuur van de horeca waar nog steeds sprake is van belasting met Btw.

Exploitatiebegroting Gemeentelijk Sportcentrum	Resultaat 2018	2020 (begroot SH)	Basisbegroting Synarchis 2021
	Btw belast	Btw vrijstelling	
Opbrengsten			
Zwembad	€ 514.282	€ 588.003	€ 633.000
- Recreatief	€ 129.121	€ 133.013	€ 157.000
- Instructie	€ 203.226	€ 240.616	€ 246.000
- Doelgroepen	€ 67.504	€ 72.348	€ 85.000
- Scholen	€ 4.071	€ 4.446	€ 5.000
- Verenigingen	€ 101.965	€ 125.492	€ 128.000
- Verkoop	€ 8.395	€ 12.088	€ 12.000
Sporthal	€ 191.435	€ 203.966	€ 208.000
- Verenigingen	€ 188.835	€ 199.910	€ 204.000
- Verkoop	€ 2.600	€ 4.056	€ 4.000
Turnhal	€ 146.652	€ 156.343	€ 168.000
- Verenigingen	€ 146.652	€ 156.343	€ 168.000
Dojo	€ 33.935	€ 40.273	€ 41.000
- Verenigingen	€ 33.935	€ 40.273	€ 41.000
Squash	€ 14.709	€ 15.505	€ 15.000
- Verenigingen	€ 1.147	€ 932	€ 0
- Particulier	€ 13.562	€ 14.573	€ 15.000
Friesland College	€ 409.210	€ 486.988	€ 497.000
Opbrengsten marketing	€ 11.013	€ 13.014	€ 13.000
Huuropbrengst Frysland Fun Plaza	€ 36.131	€ 36.131	€ 36.000
Totaal opbrengsten	€ 1.388.193	€ 1.540.223	€ 1.611.000
Kosten			
Kosten omzet sportcentrum	€ 49.288	€ 59.750	€ 61.000
Personeelkosten	€ 988.626	€ 1.016.041	€ 1.024.000
- Personeelkosten	€ 704.626	€ 689.087	€ 688.000
- Doorbelasting management	€ 209.000	€ 219.107	€ 228.000
- Doorbelasting afschrijvingen	€ 75.000	€ 107.847	€ 108.000
Huisvestingskosten	€ 5.627	€ 12.292	€ 12.000
Energie en Water	€ 314.140	€ 386.629	€ 380.000
Zakelijke lasten	€ 42.366	€ 39.705	€ 40.000
Assurantie	€ 27.142	€ 37.981	€ 38.000
Klein Onderhoud	€ 146.159	€ 157.204	€ 157.000
Groot Onderhoud	€ 113.618	€ 199.641	€ 201.000
Schoonmaakkosten	€ 188.160	€ 189.896	€ 169.000
Verkoopkosten	€ 13.301	€ 15.662	€ 18.000
Overige bedrijfskosten	€ 93.755	€ 99.737	€ 94.000
Afschrijvingen	€ 4.968	€ 13.379	€ 13.000
Totaal kosten	€ 1.987.150	€ 2.227.917	€ 2.207.000
Exploitatieresultaat	-€ 598.957	-€ 687.694	-€ 596.000
Bijzondere lasten	€ 0	€ 0	€ 0
Exploitatieresultaat incl. effect Btw	-€ 598.957	-€ 687.694	-€ 596.000

Toelichting op de inkomsten van de basis begroting 2021:

- De inkomsten worden jaarlijks met 2% geïndexeerd om tot prijsniveau 2021 te komen.
- Uit de uitgevoerde analyses wordt geconcludeerd dat er ruimte is om de gemiddelde inkomsten per bezoeker voor recreatief zwemmen, instructiezwemmen en doelgroep-activiteiten licht te laten toenemen zonder dat dit naar verwachting leidt tot vraaguitval⁴. In onderstaande tabel is weergegeven van welke bezoekersaantallen en gemiddelde inkomsten per bezoeker (exclusief Btw, prijsniveau 2018) wij zijn uitgegaan in de begroting 2021 en 2022 (voor de laatste: zie paragraaf 4.3) waarbij wij beide factoren hebben vergeleken met de situatie in 2018. De beperkte stijging van de bezoekersaantallen kan plaats vinden

⁴ De omvang van de stijging van de gemiddelde inkomsten per zwembadbezoeker die kan worden gerealiseerd zonder dat naar verwachting sprake zal zijn van vraaguitval is geraamd op basis van de uitgevoerde concurrentieanalyse (zie paragraaf 2.3), de huidige tarievenstructuur met veel kortingsmogelijkheden en het feit dat abonneementhouders fitness om niet gebruik maken van het zwembad (zie ook paragraaf 4.4) en de ervaringen van Synarchis in vergelijkbare situaties.

door het realiseren van een betere gemiddelde bezetting van de (les)groepen zonder dat dit leidt tot extra personeelskosten. Uit de benchmark blijkt dat deze mogelijkheid aanwezig is. De tariefaanpassing voor recreatief zwemmen dient te resulteren in een stijging van de gemiddelde inkomsten per bezoeker van 5% in 2021 en 5% in 2022 (excl. Btw, excl. reguliere indexering van de tarieven met 2%). Voor zowel instructiezwemmen als doelgroep-activiteiten bedraagt het geraamde effect op de gemiddelde inkomsten per bezoeker 2,5% in zowel 2021 als 2022 (excl. Btw, excl. reguliere indexering van de tarieven met 2%).

	Jaarrekening sportcentrum 2018		Begroting 2021		Begroting 2022	
	Aantal bezoekers	Gem. inkomsten per bezoeker (excl. Btw, prijsniveau 2018)	Aantal bezoekers	Gem. inkomsten per bezoeker (excl. Btw, prijsniveau 2018)	Aantal bezoekers	Gem. inkomsten per bezoeker (excl. Btw, prijsniveau 2018)
Recreatief zwemmen	43.482	€ 2,97	43.500	€ 3,12	43.500	€ 3,27
Instructiezwemmen	20.541	€ 9,89	21.000	€ 10,14	21.000	€ 10,39
Doelgroepactiviteiten	10.331	€ 6,53	12.000	€ 6,70	12.000	€ 6,86

- Voor verenigingen in het zwembad zijn de tarieven uitsluitend geïndexeerd en wordt uitgegaan van een gelijk gebruik als voor 2020 begroot op basis van de meest actuele seizoensplanning. De omzet uit verkopen van artikelen voor het zwembad zijn taakstellend op € 12.000,- (excl. Btw) gesteld. Het betreft een toename ten opzichte van eerdere jaren door de losse verkoop van zwempakjes die geen onderdeel meer uitmaakt van het totaalpakket voor leswemmen.
- Voor verenigingen in de sporthallen zijn de tarieven uitsluitend geïndexeerd en wordt uitgegaan van een gelijk gebruik als voor 2020 begroot op basis van de meest actuele seizoensplanning.
- Voor de verhuur van de turnhal zijn de tarieven geïndexeerd en wordt in de basis uitgegaan van het gebruik als voor 2020 begroot op basis van de meest actuele seizoensplanning. In dit gebruik is in de begroting van SH oor 2020 rekening gehouden met een afname van de verhuur aan de Topsport die leidt tot een inkomstenderving van € 7.500,- Dit als gevolg van de realisatie van de tweede turnhal. Dit betreft het effect na de verwachte ingebruikname van de nieuwe turnhal (derhalve over het tweede half jaar van 2020). Voor 2021 wordt voor het hele jaar een komstenderving van € 15.000,- verwacht. Uitgangspunt voor de basisbegroting van 2021 (en de meerjarenbegroting zoals gepresenteerd in paragraaf 4.3) is, conform de afspraken tussen de gemeente Heerenveen en Sportstad Heerenveen die ten grondslag lagen aan de tweede turnhal, dat het sportcentrum in staat is om de volledige inkomstenderving van € 15.000,- te compenseren door verhuur van de vrijvallende uren aan andere gebruikers (hierbij wordt onder meer gedacht aan extra toernooien vanuit de KNGU).
- Voor de verhuur van de dojo zijn de tarieven uitsluitend geïndexeerd en wordt uitgegaan van een gelijk gebruik als voor 2020 begroot op basis van de meest actuele seizoensplanning.
- Voor squash is het geïndexeerde gemiddelde van de omzetten van 2017 en 2018 als basis genomen voor de begroting 2021.
- Op aangeven van Sportstad Heerenveen is voor het Friesland College de begrote omzet voor 2020 als basis genomen voor de begroting van 2021. Het betreft de minimale afnameverplichting, de verwachting is niet dat deze zal worden overschreden.
- De bijdrage vanuit Jubbega van € 29.000,- die een compensatie vormde voor de inzet van personeel vanuit Sportstad Heerenveen in het buitenbad van dit dorp vervalt naar verwachting. Op aangeven van SH is dit bedrag ook in mindering gebracht op de voor 2021 begrote personeelskosten (zie aldaar).
- De opbrengsten vanuit marketing zijn taakstellend op € 13.000,- begroot op basis van recente ervaringen, de huuropbrengst voor de horeca bij de sporthallen is (evenals de afgelopen jaren het geval was) onveranderd gelaten.

Toelichting op de kosten van de basisbegroting:

Indexering

De kosten worden jaarlijks met 3% geïndexeerd om tot prijsniveau 2021 te komen (met uitzondering van groot onderhoud, zie aldaar).

Personele kosten

De aan het sportcentrum toegerekende personele formatie leek bij een eerste analyse op basis van de resultaten van 2018 ruim in vergelijking met andere soortgelijke sportcentra (zie ook paragraaf 3.2.2). In de gevoerde gesprekken bleek dat er al enkele maatregelen waren genomen om de formatie meer passend te krijgen. Concreet ging het om het opheffen van de functies van operationeel manager en coördinator receptie en het efficiënter bezetten van de receptie. Dit resulteerde in een "marktconforme" formatieve bezetting. Echter

door het feit dat Sportstad Heerenveen de fitness sinds kort weer in eigen exploitatie heeft genomen wordt nu echter niet 42% maar 87% van de personele formatie van de receptie en de hieraan verbonden personeelskosten van de receptionisten toegerekend aan het sportcentrum. Dit vanwege het feit dat receptietaken voor de fitnessvoorziening nu bij de in de sportschool gesitueerde balie worden verricht en niet meer door de centrale receptie. Zoals uit de volgende tabel is op te maken betekent dit dat per saldo bijna 1,5 fte meer aan receptionisten aan het sportcentrum wordt toegerekend maar nog wel sprake is van een besparing op de totale personeelskosten.

Wijzigingen in de personele formatie sportcentrum (doorgevoerd in 2019)		
	fte	kosten
Reductie formatie receptie	-1,47	-€ 56.858
Vervallen coordinator receptie	0,35	€ 20.684
Vervallen operationeel manager	0,9	€ 64.191
Vervallen inzet Jubbega	nvt	€ 29.000
	Totaal:	€ 57.017

Op basis van onze benchmarkanalyse concluderen wij dat de, na de veranderingen met betrekking tot de fitnessvoorziening, aan het sportcentrum toegerekende formatie receptionisten niet passend is bij een sportcentrum bestaande uit een zwembad en een aantal binnensportaccommodaties. Wij gaan ervan uit dat er een gefaseerde besparing op deze formatie wordt gerealiseerd van 0,5 fte in 2021 (deze besparing is verwerkt in bovenstaande begroting) en in 2022, 2023 en 2024 een besparing van respectievelijk 0,5, 0,25 en 0,25 fte (verwerkt in de meerjarenbegroting zoals gepresenteerd in paragraaf 4.3).

Onderdeel van de personeelskosten vormt ook een management fee die betrekking heeft op de doorbelaste kosten van directie, financieel medewerkers en HRM. Deze fee bevat ook een component afschrijvingen van investeringen die door Holding worden gedaan en die doorbelast worden aan het Gemeentelijk Sportcentrum.

Inkoopkosten, afschrijvingen en onderhoud

De niet-personele component van de management-fee heeft derhalve betrekking op afschrijvingen op investeringen in het Gemeentelijk Sportcentrum vanuit de Sportstad Groep. In de begroting die door Sportstad Heerenveen is opgesteld vinden wij een aantal posten terug dat betrekking heeft op de afschrijving van investeringen, niet af te schrijven investeringen (kosten omzet) en onderhoudskosten. Deze kosten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Onderhoud, afschrijvingen en diverse inkoop (begroot SH 2020)	
Kosten omzet sportcentrum	€ 59.750
Doorbelaste afschrijvingen (fee)	€ 107.847
Afschrijvingen	€ 13.379
Huisvestingskosten	€ 12.292
Klein onderhoud	€ 157.204
Groot Onderhoud	€ 199.641
	€ 550.113

De eerste post (feitelijk met name kleine inkopen) beoordelen wij als passend bij de aard en omvang van het sportcentrum. De overige posten zijn binnen de kaders van ons onderzoek niet goed te beoordelen. Hiervoor is een bouwkundige inspectie c.q. schouw van de accommodatie noodzakelijk⁵. Wij constateren dat door de Holding Sportstad Heerenveen B.V. investeringen worden gedaan in het sportcentrum die in de regel door de eigenaar worden uitgevoerd. Hetzelfde geldt feitelijk voor de uitvoering van het groot onderhoud. De investering in de uitbreiding van de entreehal wordt als "huur" binnen de huisvestingskosten aan het sportcentrum in rekening gebracht en wordt vanaf 2020 ruimer toegerekend vanwege het feit dat de receptie van de fitness zich na het in eigen beheer nemen hiervan nu elders bevindt.

Op basis van kengetallen is de verhouding klein en groot onderhoud opvallend. Bij een reguliere demarcatie wordt een groter deel van het onderhoud gerekend tot het groot onderhoud maar per saldo maakt dit uiteraard

⁵ Een dergelijke inspectie en schouw wordt momenteel jaarlijks uitgevoerd door de aannemer en installateurs en beoordeeld door Sportstad Heerenveen, deze kan door ons echter niet inhoudelijk worden beoordeeld.

geen verschil. De totale onderhoudskosten bedragen ongeveer € 3,5 ton (waarbij voor het deel groot onderhoud van ongeveer € 2 ton wordt uitgegaan van een uitkering uit de Bosa ter grootte van het kostenverhogend effect van de Btw). Nogmaals dient te worden benadrukt dat deze kosten binnen onze opdracht niet goed te beoordelen zijn. Op basis van een algemene beschouwing lijken deze kosten zich te verhouden tot de aard, omvang en leeftijd van de accommodatie uitgaande van een resterende instandhoudingstermijn van 25 jaar.

Voor het groot onderhoud is een vast dotatiebedrag (met een in omvang beperkte indexering) berekend om het sportcentrum nog voor een periode van 25 jaar (resterende bouwkundige levensduur) in stand te houden. Dit dotatiebedrag is tot stand gekomen op basis van de onderhoudsplanningen die zijn opgesteld door de drie hoofdaanemers op dit gebied: Hellebrekers, van Wijnen en Veolia. Hoewel zoals gezegd vallend buiten de scope van ons onderzoek achten wij het aan te bevelen door een onafhankelijk partij een actuele en integrale MJOP op te laten stellen waarbij ook het klein onderhoud en toekomstige (af te schrijven) investeringen kunnen worden betrokken. Op basis hiervan kan een eventueel aangepast dotatiebedrag worden vastgesteld voor het groot onderhoud en de budgetten voor klein onderhoud en afschrijvingen nader worden geverifieerd.

Verbruikskosten (gas, elektriciteit en water)

Door het feit dat de Sportstad Groep als fiscale eenheid wordt gezien is met de belastingdienst de afspraak gemaakt een pro rata sleutel te hanteren voor de Btw die van toepassing is op de gemengde kosten. Deze sleutel is vastgesteld op basis van de omzetverdeling. Dit heeft met name consequenties bij de verbruikskosten. Op concernniveau bedragen deze ongeveer 1 miljoen en met de pro rata sleutel van 3,55% bedraagt het kostenverhogende effect van de Btw ongeveer € 35.000,-. Vanwege het feit dat dit effect uitsluitend het gevolg is van de van Btw vrijgestelde exploitatie van het sportcentrum worden deze kosten volledig toegerekend aan het sportcentrum. Wij beoordelen dit als realistisch, temeer omdat het effect bij een zelfstandige exploitatie van het sportcentrum ongeveer het dubbele zou bedragen. Dit als uitgangspunt nemende stijgen de door SH begrote verbruikskosten voor 2020 met ruim 10% ten opzichte van 2018 na correctie voor de Btw. Wij gaan in onze begroting 2021 op basis van referentiecijfers uit van de hiervoor genoemde reguliere indexering.

Schoonmaakkosten

Zoals uit de benchmark kan worden opgemaakt beoordelen wij de huidige en door SH voor 2020 begrote schoonmaakkosten als substantieel te hoog. Na aftrek van de schoonmaak die door het sporthal- en zwembadpersoneel verricht wordt (en die de formatieve inzet van deze medewerkers rechtvaardigt) dient ons inziens een besparing op de kosten van schoonmaak (door interieurmedewerkers) met ongeveer € 85.000,- (prijsniveau 2020) te worden gerealiseerd om over "marktconforme" schoonmaakkosten te kunnen spreken. Hierbij gaan wij ervan uit dat het Friesland College een te indexeren schoonmaakvergoeding van ruim € 50.000,- blijft betalen. Als realistische implementatietermijn van deze besparing ramen wij een periode van 4 jaar (2020 t/m 2023) waarin achtereenvolgens drie maal een besparing van € 25.000,- en eenmaal een besparing van € 10.000,- (alle bedragen prijsniveau 2020) wordt gerealiseerd.

Overige bedrijfskosten

In de volgende tabel zijn de overige bedrijfskosten weergegeven zoals begroot door SH voor 2020 en door Synarchis voor 2021.

Overige bedrijfskosten	Begroting SH 2020	Basisbegroting Synarchis 2021
Controle en advies	€ 25.333	€ 18.000
Kantoorkosten	€ 13.751	€ 12.000
Contributies en abonnementen	€ 5.968	€ 6.000
Bewaking	€ 3.000	€ 4.000
Automatisering	€ 37.178	€ 36.000
Algemene bedrijfskosten	€ 14.507	€ 18.000
Totaal:	€ 99.737	€ 94.000

Wij hebben de begroting voor deze posten gebaseerd op de bevindingen uit de analyse van de lokale situatie in Heerenveen en referentiecijfers met betrekking tot deze kosten bij vergelijkbare sportcentra.

Overige kostenposten

De overige kostenposten betreffen de verkoopkosten, de zakelijke lasten (belastingen) en assurance (verzekeringen). Wij zien geen aanleiding om een bijsturing op deze kostenposten plaats te laten vinden. Deze kosten zijn vanwege lokale verschillen niet goed te benchmarken maar de indruk bestaat dat Sportstad

Heerenveen hier op een passende wijze invulling aan heeft gegeven of dat sprake is van kosten die door SH niet te beïnvloeden zijn.

Bosa

Sportstad Heerenveen heeft voor de exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum aanvragen ingediend in het kader van de Bosa. De regeling staat uitsluitend open voor aanvragen voor investeringen en onderhouds-uitgaven. Zoals eerder aangegeven is uitsluitend voor groot onderhoud in de begroting rekening gehouden met een volledige compensatie van het kostenverhogende effect van de Btw vanuit de Bosa. Exploitatiekosten zoals verbruikskosten en inhuur van personeel komen niet in aanmerking voor een subsidie. Dit zou wel het geval zijn indien de gemeente de aanvragen voor Sportstad Heerenveen zou doen in het kader van de zogenaamde SPUK (SPecifieke UitKering) sport. Fiscaal advies heeft echter uitgewezen dat dit laatste niet tot de mogelijkheden behoort. Eerder in deze paragraaf en onder paragraaf 4 van deze notitie is/wordt verder aandacht besteed aan de compensatiemogelijkheden van het kostenverhogende effect van de verruiming van de Btw-vrijstelling voor sport.

4.3 Meerjarenperspectief

In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting voor het Gemeentelijke Sportcentrum weergegeven.

Exploitatiegroting Gemeentelijk Sportcentrum	Basisbegroting Synarchis 2021	2022	2023	2024	2025	2026
Opbrengsten						
Zwembad	€ 633.000	€ 662.000	€ 674.000	€ 689.000	€ 702.000	€ 716.000
- Recreatief	€ 157.000	€ 168.000	€ 171.000	€ 175.000	€ 178.000	€ 182.000
- Instructie	€ 246.000	€ 257.000	€ 262.000	€ 267.000	€ 273.000	€ 278.000
- Doelgroepen	€ 85.000	€ 89.000	€ 91.000	€ 93.000	€ 94.000	€ 96.000
- Scholen	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 6.000
- Verenigingen	€ 128.000	€ 131.000	€ 133.000	€ 136.000	€ 139.000	€ 141.000
- Verkoop	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 13.000	€ 13.000	€ 13.000
Sporthal	€ 208.000	€ 212.000	€ 216.000	€ 220.000	€ 225.000	€ 229.000
- Verenigingen	€ 204.000	€ 208.000	€ 212.000	€ 216.000	€ 221.000	€ 225.000
- Verkoop	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Turnhal	€ 168.000	€ 171.000	€ 175.000	€ 178.000	€ 182.000	€ 185.000
- Verenigingen	€ 168.000	€ 171.000	€ 175.000	€ 178.000	€ 182.000	€ 185.000
Dojo	€ 41.000	€ 42.000	€ 43.000	€ 44.000	€ 44.000	€ 45.000
- Verenigingen	€ 41.000	€ 42.000	€ 43.000	€ 44.000	€ 44.000	€ 45.000
Squash	€ 15.000	€ 15.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 17.000
- Verenigingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
- Particulier	€ 15.000	€ 15.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 17.000
Friesland College	€ 497.000	€ 507.000	€ 517.000	€ 527.000	€ 538.000	€ 549.000
Opbrengsten marketing	€ 13.000	€ 13.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000
Huuropbrengst Fryslan Fun Plaza	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000
Totaal opbrengsten	€ 1.611.000	€ 1.658.000	€ 1.691.000	€ 1.724.000	€ 1.757.000	€ 1.791.000
Kosten						
Kosten omzet sportcentrum	€ 61.000	€ 63.000	€ 65.000	€ 67.000	€ 69.000	€ 71.000
Personeelkosten	€ 1.024.000	€ 1.034.000	€ 1.055.000	€ 1.075.000	€ 1.108.000	€ 1.140.000
- Personeelkosten	€ 688.000	€ 688.000	€ 698.000	€ 708.000	€ 729.000	€ 751.000
- Doorbelasting management	€ 228.000	€ 235.000	€ 242.000	€ 249.000	€ 257.000	€ 264.000
- Doorbelasting afschrijvingen	€ 108.000	€ 111.000	€ 115.000	€ 118.000	€ 122.000	€ 125.000
Huisvestingskosten	€ 12.000	€ 12.000	€ 13.000	€ 13.000	€ 14.000	€ 14.000
Energie en Water	€ 380.000	€ 391.000	€ 404.000	€ 416.000	€ 428.000	€ 441.000
- elektriciteit	€ 190.000	€ 196.000	€ 202.000	€ 208.000	€ 214.000	€ 220.000
- gas	€ 180.000	€ 185.000	€ 191.000	€ 197.000	€ 203.000	€ 209.000
- water	€ 10.000	€ 10.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 12.000
Zakelijke lasten	€ 40.000	€ 41.000	€ 42.000	€ 44.000	€ 45.000	€ 46.000
Assurantie	€ 38.000	€ 39.000	€ 40.000	€ 42.000	€ 43.000	€ 44.000
Klein Onderhoud	€ 157.000	€ 162.000	€ 167.000	€ 172.000	€ 177.000	€ 182.000
Groot Onderhoud	€ 201.000	€ 202.000	€ 203.000	€ 247.000	€ 248.000	€ 249.000
Schoonmaakkosten	€ 169.000	€ 148.000	€ 125.000	€ 117.000	€ 121.000	€ 124.000
Verkoopkosten	€ 18.000	€ 19.000	€ 19.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 21.000
Overige bedrijfskosten	€ 94.000	€ 95.000	€ 97.000	€ 99.000	€ 100.000	€ 104.000
Afschrijvingen	€ 13.000	€ 13.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 15.000	€ 15.000
Totaal kosten	€ 2.207.000	€ 2.219.000	€ 2.244.000	€ 2.326.000	€ 2.388.000	€ 2.451.000
Exploitatieresultaat	-€ 596.000	-€ 561.000	-€ 553.000	-€ 602.000	-€ 631.000	-€ 660.000
Bijzondere lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Exploitatieresultaat incl. effect Btw	-€ 596.000	-€ 561.000	-€ 553.000	-€ 602.000	-€ 631.000	-€ 660.000

De uitgangspunten voor het opstellen van dit meerjarenperspectief zijn als volgt:

- De inkomsten worden jaarlijks met 2% geïndexeerd, de kosten met 3%.
- Voor het zwembad gaan wij zoals eerder aangegeven voor 2022 nog uit van een omzetgroei die hoger is dan de gebruikelijke index door middel van het doorvoeren van een beperkte additionele verhoging van de tarieven. Op basis van demografische en andere ontwikkelingen verwachten wij in de daarop volgende jaren voor het zwembad een stabilisatie van de bezoekersaantallen.
- Voor de periode van zes jaar waarop de meerjarenbegroting betrekking heeft wordt een stabilisatie van het verenigings- en overig gebruik van alle binnensportaccommodaties verwacht. Zoals eerder aangegeven is als uitgangspunt gehanteerd dat Sportstad Heerenveen erin slaagt om de volledige inkomstenderiving voor de turnhal als gevolg van de realisatie van de tweede turnhal terug te verdienen door andersoortige verhuur.
- Op basis van leerlingenprognoses en contact met het Friesland College wordt de komende jaren een stabilisatie van het gebruik verwacht. Overigens ligt het risico van minder gebruik bij de school omdat het huidige gebruik gelijk is aan de minimumgarantie.
- In de meerjarenbegroting wordt ervan uitgegaan dat de komende jaren de horeca wordt verpacht voor een onveranderd tarief. Het is uiteraard mogelijk om hierin andere keuzes te maken en aan dit uitgangspunt is ook een risico verbonden. Hierop wordt in hoofdstuk 5 verder ingegaan.
- Met betrekking tot de personele formatie wordt voor de periode 2021 tot en met 2024 uitgegaan van de in paragraaf 4.2 genoemd reductie van de personele inzet voor de receptie.
- Voor de verbruikskosten (energie en water) vormt uitgangspunt voor de jaren 2021 tot en met 2026 dat sprake zal zijn van een vergelijkbare toerekening van de Btw aan het sportcentrum als in 2020 het geval is (mengpercentage).
- Met betrekking tot de schoonmaakkosten vormt de stapsgewijze vermindering van de inzet van interieurverzorger zoals beschreven in paragraaf 4.2 uitgangspunt.
- Uitgangspunt in de begroting is dat na 2023 (dus na de huidige looptijd van de Bosa) geen sprake meer is van compensatie van het kostenverhogende effect van de Btw op de kosten voor het groot onderhoud. Mocht dit wel het geval zijn dan betekent dit voor de begroting voor 2024, 2025 en 2026 **een positief effect op het jaarlijkse exploitatieresultaat van ongeveer € 43.000,-**. Voor een verdere beschouwing van dit onderwerp wordt verwezen naar paragraaf 4.2 en hoofdstuk 5.
- Op de overige inkomsten- en kostenposten verwachten wij de komende jaren geen ontwikkelingen (behalve de reguliere indexeringen) die het exploitatieresultaat substantieel zullen beïnvloeden.

4.4 Implementatie verbetermaatregelen

De exploitatiebegroting en meerjarenbegroting zoals gepresenteerd in dit hoofdstuk gaan uit van een aantal aanpassingen c.q. verbeteringen in de bedrijfsvoering. Uiteraard dient hier door Sportstad Heerenveen concreet invulling aan te worden gegeven. Dit kan op meerdere manieren waarbij bepaalde keuzes dienen te worden gemaakt. In deze paragraaf worden kort enkele suggesties gedaan c.q. mogelijkheden benoemd met betrekking tot de wijze waarop de implementatie van de belangrijkste verbetervoorstellen plaats zou kunnen vinden.

Verhoging omzet zwembad

De toename van de bezoekersaantallen waar in de begroting vanuit is gegaan is zeer beperkt van omvang. Deze toename kan in onze optiek worden gerealiseerd binnen de bestaande programmering waarbij de nadruk dient te worden gelegd op het optimaliseren van de bezetting van de groepen die deelnemen aan zwemlessen en doelgroep-activiteiten. Een verder verhoging van de bezoekersaantallen achten wij op basis van de omvang van het verzorgingsgebied en de beschikbare hoeveelheid zwemwater mogelijk maar daar is in de begroting niet vanuit gegaan, ook omdat hier andere afwegingen en additionele kosten aan verbonden zijn. Hier wordt in hoofdstuk 5 verder op ingegaan.

Om te komen tot verhoging van de omzet van het zwembad wordt met name ingezet op een stijging van de gemiddelde inkomsten per individuele bezoeker die voor de jaren 2021 en 2022 hoger is gesteld dan de reguliere tarievenstijging van 2%. Vanuit de uitgevoerde analyse is de aanname gerechtvaardigd dat dit niet leidt tot vraagtuitval en hieruit voortvloeiende inkomstenderiving. Een meer dan indexmatige tariefverhoging ligt voor de hand om deze toename van de gemiddelde inkomsten per bezoeker te realiseren. Toch staan er ook andere mogelijkheden open. Er kunnen andere keuzes worden gemaakt met betrekking tot de tarievenstructuur en

dan met name in de kortingsmogelijkheden waar de frequente bezoeker gebruik van kan maken. Voor recreatief zwemmen betreft het dan de gezinskaarten en de 10-, 25- en 50-badenkaarten waar een kortingspercentage op van toepassing is. Voor aquasporten betreft het de 10 (en soms 5) badenkaart en voor leszwemmen totaalpakketten en maandkaarten. Het verlagen van kortingspercentages of het laten vervallen van bepaalde kortingsmogelijkheden leidt tot hogere gemiddelde inkomsten per bezoeker. Tenslotte dient te worden opgemerkt dat de gemiddelde inkomsten per bezoeker ook in negatief opzicht beïnvloed worden door het feit dat fitnessbezoekers gratis gebruik kunnen maken van het zwembad voor recreatief bezoek of deelname aan doelgroep-activiteiten. Ook op dit gebied kunnen de voorwaarden worden aangepast en resulteren in hogere gemiddelde inkomsten per zwembadbezoeker.

Lagere inzet en kosten receptiefunctie

Zoals eerder aangegeven heeft het in eigen beheer nemen van de fitnessvoorziening en de hieruit volgende verhoging van het toerekenings-percentage van de kosten van de receptiefunctie aan het Gemeentelijk Sportcentrum een substantieel verhogend effect op de personeelskosten voor het sportcentrum. Vanuit onze opdracht om te beoordelen hoe de exploitatie van het sportcentrum zich verhoudt tot soortgelijke voorzieningen beoordelen wij de inzet van receptionisten voor het sportcentrum als te hoog indien het nieuwe toerekeningspercentage als uitgangspunt wordt genomen. Een reductie van 1,5 toegerekende formatieplaats zou leiden tot een voor een sportcentrum zoals Sportcentrum Heerenveen passende formatieve bezetting van de receptiefunctie. Om dit te bereiken kan door SH een aantal maatregelen worden genomen, al dan niet in combinatie. Een aantal van deze mogelijke maatregelen worden hieronder kort beschreven.

Nadere analyse kan plaats vinden naar de werkelijke tijdbesteding van de receptionisten. Hieruit zou mogelijk kunnen blijken dat de tijdbesteding ten behoeve van het sportcentrum lager is dan uitgangspunt is geweest bij het vaststellen van het nieuwe toerekenings-percentage. Via de receptie worden ook bezoekers doorgeleid of verwezen naar andere voorzieningen binnen de accommodatie en binnen Sportstad Heerenveen en aanneemelijk is dat vanuit de receptie ook invulling wordt gegeven aan een toezichtfunctie die bij een solitair sportcentrum niet noodzakelijk zou zijn.

Een voor de hand liggende maatregel zou het reduceren van de bezetting van de centrale balie zijn. Op dit moment speelt Sportstad Heerenveen al met de gedachte om bezoekers in de gelegenheid te stellen om via een informatiezuil hun weg door de accommodatie te vinden of informatie beschikbaar te krijgen. Op deze wijze zou de fysieke bemensing van de balie zich kunnen beperken tot die tijdstippen dat daadwerkelijk receptiewerkzaamheden verricht dienen te worden (met name de losse kaartverkoop van het zwembad). Daarnaast kunnen medewerkers uiteraard op afroep (door middel van een bel op de balie) beschikbaar zijn. Hiervoor dient deze "achterwachter" uiteraard wel georganiseerd te worden. Hierbij ligt met name de verbinding met de backoffice in het kantoor achter de balie voor de hand. In andere sportcentra wordt ook vaak de verbinding met de horeca gelegd waarbij een horecamedewerker zich op de gewenste momenten bij de balie voegt. De situering van de horeca binnen het sportcentrum en de huidige pachtconstructie maken het naar verwachting minder eenvoudig om gebruik te maken van deze optie.

Tenslotte kan ook de keuze worden gemaakt om de functie-invulling van de receptiemedewerkers te verbreden. Op deze wijze is het mogelijk te kiezen voor een relatief ruime bezetting van de receptie maar verricht de receptiemedewerker ook andere werkzaamheden ten behoeve van het sportcentrum (of anderszins). Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de planning en roostering van de zalen en de zwemlessen (hier wordt op dit moment al een eerste invulling aan gegeven) maar ook aan administratieve werkzaamheden en marketing en promotie. Uiteraard is het dan wel voorwaarde dat dit besparing oplevert op de formatie voor andere (specialistische) functies. Uitsluitend in dit laatste geval zou dit een bovengemiddelde formatie voor de receptiefunctie rechtvaardigen.

Besparing op schoonmaak

Uit de uitgevoerde analyse blijkt dat de schoonmaakkosten per vierkante meter aanzienlijk hoger zijn dan verwacht zou mogen worden op basis van aard en omvang van het Gemeentelijk Sportcentrum. Aangezien de schoonmaak volledig in eigen beheer wordt uitgevoerd is de conclusie ook gerechtvaardigd dat de ingezette formatie te hoog is (omgerekend ruim 6 fte). Om de besparing te realiseren die nodig is om op een meer marktconform kostenniveau te komen is het onvermijdelijk dat er sprake is van een minder intensieve inzet van interieurverzorger en hiermee mogelijk een concessie aan kwaliteit en ambitieniveau. Dit betekent een substantiële aanpassing van het schoonmaakrooster zoals dat op dit moment wordt gebruikt. Met de in de

begroting opgenomen kosten voor schoonmaak hoeft dit uiteraard niet te resulteren in een accommodatie die niet voldoet aan de gebruikelijke eisen op het gebied van hygiëne.

Ook kan ervoor gekozen worden om een deel van de schoonmaakwerkzaamheden uit te besteden. Op dit moment gebeurt dat in het sportcentrum uitsluitend voor de glasbewassing. In veel gevallen biedt een balans tussen schoonmaak in eigen beheer en uitbesteding van de grotere cyclische werkzaamheden aan een professionele dienstverlener financiële voordelen. Nader dient te worden bepaald welke afwegingen in dit opzicht kunnen worden gemaakt binnen het sportcentrum, ook met het oog op de dienstverbanden die met een groot aantal medewerkers die schoonmaakwerkzaamheden verrichten is aangegaan. Hoewel wij geen aanleiding hebben vraagtekens te zetten bij het percentage waarmee de formatieve kosten van de interieurverzorgers worden toegerekend aan het sportcentrum zou een nadere beschouwing op dit gebied aanbeveling verdienen. Hierbij dient derhalve antwoord te worden verkregen op de vraag of de toegerekende uren interieurverzorging ook daadwerkelijk worden ingezet ten behoeve van het sportcentrum.

5 Kansen, risico's en aandachtspunten

In dit hoofdstuk worden enkele kansen, risico's en aandachtspunten benoemd die de komende jaren van toepassing kunnen zijn op de exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen.

Bezoekersaantallen zwembad

Zoals in de benchmark is geconstateerd biedt zowel het verzorgingsgebied als het zwemwateroppervlak nog ruimte voor een (verdere) toename van de bezoekersaantallen (aanvullend op de in omvang beperkte toename waarmee bij de in de vorige paragraaf gepresenteerde meerjarenbegroting al rekening is gehouden). Dit is vooral het geval bij de doelgroep-activiteiten (begeleide sportieve groepslessen in het zwembad) maar ook voor leszwemmen en recreatief zwemmen. Om deze bezoekerstoename daadwerkelijk te realiseren dienen de huidige niet-bezoekers uiteraard te worden verleid om naar het zwembad te komen of dienen de bestaande bezoekers hun bezoekfrequentie te verhogen. Dit kan door een actievere profilering of het aantrekkelijker maken van het productaanbod. Indien daadwerkelijk een hoger aantal bezoekers wordt gerealiseerd is dit uiteraard positief voor het maatschappelijk rendement van het sportcentrum. Dit betekent echter niet automatisch dat dit ook een positief effect heeft op het exploitatieresultaat omdat een (substantiële) toename van het aantal bezoekers ook zal leiden tot hogere kosten, bijvoorbeeld als gevolg van een toename van de personeelsinzet en een verhoging van het marketingbudget. Omdat het succes van de inspanning om het aantal bezoekers daadwerkelijk verder te verhogen van veel factoren afhankelijk is gaan wij hier niet op voorhand in de meerjarenbegroting vanuit.

Bosa

Zoals in de toelichting op de exploitatiebegroting is aangegeven wordt in eerste instantie uitsluitend rekening gehouden met compensatie vanuit de Bosa van het kostenverhogend effect van de Btw op de kosten van de jaarlijkse dotatie in de onderhoudsreserve. In werkelijkheid zal uiteraard een uitkering plaats vinden op basis van de werkelijke onderhoudskosten in een bepaald jaar. De initiële looptijd van de Bosa is tot en met 2023 en indien hierna geen sprake meer zou zijn van deze of een vergelijkbare regeling verdient het aanbeveling hier bij de planning van de uitvoering van de werkzaamheden in het kader van het groot onderhoud rekening mee te houden. Indien na 2023 daadwerkelijk geen sprake meer zou zijn van een dergelijke regeling vervalt de mogelijkheid tot compensatie volledig hetgeen een negatief effect heeft op het exploitatieresultaat van het sportcentrum. Hoewel vanuit het ministerie meerdere malen is toegezegd dat de verruiming van de Btw-vrijstelling geen bezuinigingsmaatregel betreft dient het vervallen van deze regeling toch als risico te worden benoemd. Zoals eerder aangegeven is in de meerjarenbegroting uitgegaan van hetgeen nu formeel bekend is, namelijk een regeling tot en met 2023.

Hier staat tegenover dat het in de huidige situatie naar verwachting mogelijk is om ook andere kosten op te voeren die voor een compensatie vanuit de Bosa in aanmerking zouden kunnen komen. Hierbij kan worden gedacht aan kosten van klein onderhoud en investeringen. Vanwege het feit dat nog onduidelijkheid bestaat voor welke kosten exact een subsidie is te verkrijgen is hier op voorhand niet vanuit gegaan. Het biedt wel een kans op een verbetering van het exploitatieresultaat, in ieder geval tot en met 2023. Duidelijk is wel dat de Bosa niet openstaat voor exploitatiekosten zoals energie, inkoop van diensten en inhuur van personeel. Deze kosten kunnen wel worden opgevoerd binnen de zogenaamde SPUK, een regeling die bestemd is voor gemeenten. Zoals eerder aangegeven heeft fiscaal advies echter uitgewezen dat het voor de gemeente Heerenveen niet mogelijk is om namens SH een aanvraag hiervoor in dienen.

Sportstad Groep

Zoals eerder aangegeven maakt het Gemeentelijk Sportcentrum onderdeel uit van de Sportstad Groep. De verschillende onderdelen van deze groep functioneren niet onafhankelijk van elkaar en er is sprake van wederzijdse beïnvloeding en doorbelastingen. Zo worden personeelskosten voor directie en financiële diensten vanuit Sportstad Heerenveen BV doorbelast aan het sportcentrum terwijl hier (zoals uit de eerder besproken analyse bleek) in het oorspronkelijk Businessplan in 2002 niet vanuit was gegaan. Ook heeft het energieverbruik door het sportcentrum effect op het resultaat van de Duurzame Energie BV en vice versa. Een ander voorbeeld is het feit dat, zoals eerder aangegeven, fitnessbezoekers (waarvan de inkomsten ten gunste komen van Spectrum BV) gratis gebruik mogen maken van het zwembad. Indien hier een vergoeding vanuit de fitness voor zou worden vastgesteld zou dit een positieve invloed hebben op de exploitatie van het sportcentrum.

In het kader van het door Synarchis uitgevoerde onderzoek is beoordeeld of doorbelastingen en toerekeningen leiden tot een situatie die voor een voorziening met de karakteristieken van het Gemeentelijk Sportcentrum passend zijn (zie conclusies benchmark en beoordeling en de hieruit volgende consequenties voor de meerjarenbegroting). Bij het maken van structurele afspraken tussen de gemeente Heerenveen en Sportstad Heerenveen is het uiteraard daarnaast van belang om te bepalen in hoeverre de totale holdingstructuur hier invloed op kan hebben. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of er redenen zijn om de groepsresultaten mee te laten wegen bij het bepalen van de uiteindelijke exploitatiebijdrage voor het Gemeentelijk Sportcentrum.

Horeca

In de huidige situatie is de horeca die onderdeel uitmaakt van het sportcentrum (dit betreft de horeca die gesitueerd is boven de sporthallen) verpacht. Uit gevoerde gesprekken is gebleken dat hier niet in alle opzichten tevredenheid over bestaat. Het in eigen beheer nemen van de exploitatie van deze horeca wordt vanuit SH dan ook als mogelijkheid beschouwd. Vanuit onze adviespraktijk hebben wij geen eenduidige voorkeur voor het voeren van een horeca in eigen beheer (dus door de exploitant van een sportcentrum) of verpachting. Indien een goede pachtsom kan worden bedongen is het vaak niet eenvoudig om een vergelijkbaar nettore resultaat te realiseren bij exploitatie in eigen beheer. Hier staat dan echter in veel gevallen tegenover dat de voorwaarden waaronder de pachter te werk dient te gaan (of de dagelijkse praktijk) niet in alle opzichten aansluiten bij de wensen van de exploitant van het sportcentrum met het oog op de ondersteuning vanuit de horeca van het primaire product. Concreet betekent dit dat de horeca vaak gesloten is op voor de pachter onrendabele tijdstippen en de tarieven van consumpties zich op een relatief hoger niveau bevinden.

Vanwege de pachtsituatie ontbreekt bij ons het inzicht in de huidige horeca-exploitatie. Op basis van het gebruik van het sportcentrum en de omvang van de pachtsom kunnen wij wel de inschatting maken dat het niet te verwachten is dat bij exploitatie in eigen beheer een nettoresultaat kan worden gerealiseerd dat substantieel hoger is dan de huidige pachtsom⁶. Het is dan wel mogelijk om zelfstandig keuzes te maken met betrekking tot de wijze waarop de horeca daadwerkelijk kan fungeren als ondersteunende functie bij de exploitatie van het sportcentrum. Hierbij dient dan wel te worden opgemerkt dat “maatschappelijke keuzes” (zoals ruime openstelling of lage tarieven) in de meeste gevallen een negatieve invloed hebben op het exploitatieresultaat van de horecavoorziening.

Uitbreiding van de opdracht

Bij veel organisaties zoals Sportstad Heerenveen (en met name de Sportvoorzieningen BV) worden de mogelijkheden verkend voor schaalvergroting door uitbreiding van de opdracht. In de situatie in Heerenveen zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat ook de exploitatie van andere binnensport- en buitensportaccommodaties binnen of buiten de gemeentegrenzen of het openluchtzwembad in Jubbega aan de opdrachtenportefeuille wordt toegevoegd. Een dergelijke ontwikkeling zou kunnen leiden tot efficiency- en synergievoordelen die ook een positieve invloed zouden kunnen hebben op de exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum. Uiteraard is hierbij ook van belang op welke wijze het bestaande beheer en de exploitatie van de andere sportvoorzieningen in de gemeente Heerenveen is belegd en of hier tevredenheid over bestaat. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen in hoeverre uitbreiding van de opdracht van SH op het gebied van het beheer en de exploitatie van sportvoorzieningen wenselijk is en wat hiervan de financiële en maatschappelijke effecten zijn.

Beperking van de opdracht

Uiteraard is het ook mogelijk dat de opdracht aan SH wordt beperkt. Zoals in paragraaf 2.1 is aangegeven kan op basis van de toerekeningen zoals die zijn gedaan door SH worden geconstateerd dat (vrijwel) het volledige exploitatietekort van het Gemeentelijk Sportcentrum is toe te rekenen aan het zwembaddeel. De binnensportaccommodaties zijn voor een belangrijk deel noodzakelijk voor het voldoen aan de wettelijke verplichting op het gebied van het faciliteren van bewegingsonderwijs maar bijvoorbeeld het zwembad zou kunnen worden gesloten en aan deze ruimten kan een ander bestemming worden gegeven. Duidelijk is dat dergelijke maatregelen zeer ingrijpende maatschappelijke consequenties zouden hebben en wellicht ver afstaan van wat als realistisch mag worden bestempeld. Op het moment dat toch sprake zou zijn van beperkingen van de opdracht die realiteitswaarde hebben dient nader te worden onderzocht welke financiële (en maatschappelijke) consequenties hieraan verbonden kunnen worden.

⁶ Overigens wordt vanuit Sportstad Heerenveen aangegeven dat men het als risico beschouwt dat het na afloop van de huidige overeenkomst met de pachter in 2021 niet meer mogelijk zal blijken om deze overeenkomst te verlengen waarbij sprake is van minimaal de huidige pachtsom van € 36.000,-.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Deze rapportage vormt de weerslag van het onderzoek naar de exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen zoals gevoerd door Sportstad Heerenveen Sportvoorzieningen BV, een dochterorganisatie van Sportstad Heerenveen BV. De onderzoeksvragen zoals geformuleerd in paragraaf 1.2 zijn allen in de rapportage aan bod gekomen.

Met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag kan worden gesteld dat er sprake is van aanzienlijke afwijkingen tussen de in 2002 opgestelde Businesscase (na inflatiecorrectie) en de huidige exploitatie van het sportcentrum. Deels is er sprake van grote verschillen per opbrengsten- en kostenpost maar deels is er ook sprake van discrepanties in uitgangspunten, bijvoorbeeld met betrekking tot het doorbelasten van overheadfuncties vanuit Sportstad Heerenveen naar het sportcentrum (directie en bedrijfsbureau worden in de Businesscase niet doorbelast en dit is de huidige situatie wel het geval) en deels met betrekking tot de afbakening van het sportcentrum (in de oorspronkelijke businesscase maakte de fitnessvoorziening onderdeel uit van de exploitatie van het sportcentrum en in de huidige situatie is dit niet het geval).

Ter beantwoording van de tweede onderzoeksvraag zijn alle relevante en vergelijkbare onderdelen van de exploitatie van het sportcentrum vergeleken met een viertal benchmarkvoorzieningen maar vooral ook met kengetallen en normcijfers uit de adviespraktijk van Synarchis. Hiertoe is ook beoordeeld welke positionering het sportcentrum inneemt binnen haar verzorgingsgebied en ten opzichte van de concurrerende voorzieningen. Concluderend kan worden gesteld dat op de meeste onderdelen van de exploitatie sprake is van een marktconforme situatie. De belangrijkste afwijkingen doen zich verder voor op het gebied van de inzet van personele formatie op het gebied van overhead (management/ondersteuning), receptie en schoonmaak. Sportstad Heerenveen heeft zelf al correcties doorgevoerd op het gebied van de overhead. Om tot een marktconforme situatie te komen is een aanvullende inspanning gewenst om te komen van een formatiereductie op de functies receptie en schoonmaak. Tenslotte is geconstateerd dat een omzetverhoging tot de mogelijkheden behoort zonder dat sprake hoeft te zijn van meerkosten.

De derde onderzoeksvraag is uitsluitend impliciet beantwoord. In de rapportage is beargumenteerd om welke redenen het weinig zinvol is om de exploitatiebijdrage zoals deze noodzakelijk zou zijn voor een sluitende exploitatie van het Gemeentelijk Sportcentrum te relateren aan exploitatiebijdragen voor soortgelijke voorzieningen in andere gemeenten. De vergelijkingswaarde is hiervoor te beperkt als gevolg van het feit dat zowel aan de opbrengsten- als aan de kostenkant sprake is van afwijkende uitgangspunten en door de exploitant niet of beperkt te beïnvloeden factoren. Zo is het in de ene gemeente mogelijk om hogere tarieven voor zwembad en binnensport te hanteren dan in andere gemeenten zonder dat dit invloed heeft op de bezoekersaantallen c.q. het gebruik. Ook kan sprake zijn van een andere sportcultuur en afwijkende concurrentieverhouding. Ook aan de kostenkant hebben factoren als huur, kapitaallasten op investeringen, leeftijd en staat van de accommodaties en duurzaamheidsniveau zeer grote invloed op de exploitatie en hiermee de te verstrekken exploitatiebijdrage. Om deze reden hebben wij de vergelijking beperkt tot de goed te benchmarken onderdelen van de exploitatie en hebben wij voor het opstellen van een meerjarenperspectief daarnaast gebruik gemaakt van de kennis uit de uitgebreide ervaringspraktijk van Synarchis en de specifieke situatie zoals die zich voordoet bij het Gemeentelijk Sportcentrum Heerenveen.

Het laatste heeft geresulteerd in een exploitatiebegroting voor het basisjaar 2021 en een meerjarenbegroting voor de jaren 2021 tot en met 2026. Een aantal verbetermogelijkheden waarvan wij van oordeel zijn dat deze noodzakelijk zijn om tot een "marktconforme exploitatie" te komen is verdisconteerd in deze begrotingen en rekening is gehouden met de wijzigingen in het Btw-regime waarbinnen het sportcentrum wordt geëxploiteerd zoals ingevoerd per 1 januari 2019. Dit resulteert in een exploitatietekort oplopend van ongeveer € 550.000,- in 2022 tot ruim € 650.000,- in 2026 (dat laatste bedrag kan ruim € 40.000,- lager zijn indien op dat moment nog steeds een subsidieregeling bestaat ter compensatie van het kostenverhogende effect van de niet meer te verrekenen Btw). Voor deze bijdrage worden alle eigenaarstaken belegd bij Sportstad Heerenveen (onderhoud en vervangingsinvesteringen) en is geen sprake van een huursom. Met betrekking tot het langere termijnperspectief (in de opdrachtformulering wordt gesproken over een periode van 20 jaar) voorzien wij

vooral nog geen ontwikkelingen die een afwijking van een reguliere indexering van de exploitatietekort zoals berekend voor 2026 noodzakelijk maken. Demografische ontwikkelingen duiden wel op een risico dat gebruik ten behoeve van bewegingsonderwijs af zal nemen. Het zal een uitdaging zijn voor SH om op het moment dat deze ontwikkeling zich daadwerkelijk voordoet compensatie te realiseren vanuit andersoortig gebruik.

Om met betrekking tot het exploitatieresultaat toch een relatie te leggen met de derde onderzoeksvraag kan in algemene zin worden gesteld dat alle vergelijkbare sportaccommodaties te maken hebben met een exploitatietekort, ook exclusief huur en eigenaarsonderhoud. Uitzonderingen zijn uitsluitend sportcentra waar sprake is van uitzonderlijk hoge inkomsten of lage kosten of waar een commerciële functie aan verbonden is waarvan de revenuen ten gunste worden gebracht van de exploitatie van het verlieslatende sportcentrum.

6.2 Aanbevelingen

Met betrekking tot de laatste opmerking van paragraaf 6.1 hechten wij eraan om te benadrukken dat onze opdracht zich beperkte tot het uitvoeren van een exploitatieonderzoek naar uitsluitend het Gemeentelijk Sportcentrum en onder meer te onderzoeken of toerekeningen resulteren in een voor een dergelijk sportcentrum acceptabele exploitatie. Toch kan er niet aan worden voorbijgegaan dat het sportcentrum onderdeel uitmaakt van de zogenaamde Sportstad Groep waar sprake is van wederzijdse afhankelijkheden tussen de afzonderlijk BV's. Wij adviseren om bij het maken van structurele afspraken tussen de gemeente Heerenveen en Sportstad Heerenveen te bepalen in hoeverre de totale holdingstructuur invloed kan hebben op de te maken financiële afspraken. Nader onderzoek zou moeten uitwijzen of er redenen zijn om de groepsresultaten mee te laten wegen bij het bepalen van de uiteindelijke exploitatiebijdrage voor het Gemeentelijk Sportcentrum.

Aansluitend op het voorgaande verdient het aanbeveling om structurele financiële afspraken te maken tussen de gemeente Heerenveen en Sportstad Heerenveen BV over een exploitatiebijdrage voor het Gemeentelijk Sportcentrum op basis van het in deze rapportage weergegeven financiële perspectief. Daarbij doen wij nog wel een aantal aanbevelingen die wij hier in willekeurige volgorde benoemen:

- Wij adviseren om door een onafhankelijke partij een integraal onderhoudsplan op te laten stellen voor de instandhouding van het Gemeentelijk Sportcentrum voor een periode van 25 jaar. Uit dit plan kunnen (de in omvang aanzienlijke) budgetten worden vastgesteld voor dagelijks onderhoud en een jaarlijkse dotatie voor het groot onderhoud (inclusief vervangingsinvesteringen). In het verlengde hiervan kunnen ook de overwegingen met betrekking tot mogelijke aanpassingen van de eigendomssituatie plaats vinden.
- Een verdere verhoging van de bezoekersaantallen van het zwembad behoort op basis van de analyse van het verzorgingsgebied en de zwemwatercapaciteit tot de mogelijkheden. Een aanvullende inspanning op het gebied van marketing en promotie en ontwikkeling van het activiteitenaanbod is hiervoor noodzakelijk. De kans is reëel dat een en ander eerder leidt tot een hoger maatschappelijk rendement (meer bezoekers) dan tot een verbetering van het exploitatieresultaat (kosten en opbrengsten zullen elkaar grotendeels opheffen). Toch is voortdurende aandacht voor het productaanbod en de profilering noodzakelijk en aan te bevelen, ook om vraaguital in de toekomst te voorkomen.
- Het is van belang de ontwikkelingen op het gebied van het fiscale regime en de subsidiemogelijkheden op de voet te volgen en maximaal gebruik te maken van de mogelijkheden op dit gebied.
- Het verdient aanbeveling om, met inachtneming van de opzegtermijn van de pachtovereenkomst met de huidige horecaondernemer, een keuze te maken over de toekomstige exploitatie van de horeca. Het kan dan gaan over de voorwaarden waaronder een nieuwe overeenkomst dient te worden gesloten of een besluit om de horecaexploitatie in eigen beheer te nemen.
- Het verdient aanbeveling om verder van gedachten wisselen over een mogelijke uitbreiding of beperking van de exploitatieopdracht van de gemeente Heerenveen aan Sportstad Heerenveen. Indien er sprake is van concrete mogelijkheden of kansen dan dient uiteraard nader onderzoek te worden uitgevoerd naar de inhoudelijke en financiële consequenties hiervan.

Tenslotte verdient het aanbeveling om de gesprekken over de maatregelen en te maken afspraken op korte termijn maar ook over de situatie na afloop van de overeengekomen exploitatieperiode tot 2026 voortvarend op de starten. Mocht er onverhoopt geen overeenstemming worden bereikt tussen gemeente en SH over de (voorwaarden van de) toekomstige exploitatie van het sportcentrum dan kunnen alternatieven worden beschouwd en kan vroegtijdig een aanvang worden gemaakt met een eventuele transitie.

Bijlage 1 Gevoerde gesprekken en overleggen

Met de volgende betrokkenen is een gesprek gevoerd:

- Rinse Bleeker: Directeur Sportstad Heerenveen
- John van Teijen: Financieel directeur Sportstad Heerenveen
- Minne Kanger: Controller Sportstad Heerenveen
- Geke Bekhof: Coördinator sportcentrum
- Hilda Boomsma: Zweminstructeur
- Sikko Dammers: Sporthalbeheerder
- Haaije Jorritsma: Programmamanager Gemeente Heerenveen
- Jelle Zoetendal: Wethouder Gemeente Heerenveen
- Cor Tiemersma: Concernadviseur Financiën en Bedrijfsvoering Gemeente Heerenveen
- Douwe Henk Siebenga: Financieel Adviseur Gemeente Heerenveen
- Raad van Commissarissen Sportstad Heerenveen

De projectgroep voor dit project bestond uit:

- Rinse Bleeker
- John van Teijen
- Minne Kanger
- Geke Bekhof
- Haaije Jorritsma
- Douwe Henk Siebenga

Bijlage 2 Financiële overzichten sportcentrum

Exploitatieresultaat 2018 en begroting 2019	2016	2017	2018	2019 (begroot)
Sportvoorzieningen BV	excl BTW	excl BTW	excl BTW	excl BTW
Opbrengsten				
Zwembad	€ 500.267	€ 504.782	€ 514.282	€ 523.491
- Recreatief	€ 114.028	€ 123.316	€ 129.121	€ 122.933
- Instructie	€ 219.079	€ 213.205	€ 203.226	€ 221.124
- Doelgroepen	€ 55.743	€ 58.259	€ 67.504	€ 65.297
- Scholen	€ 4.162	€ 4.176	€ 4.071	€ 1.348
- Verenigingen	€ 101.272	€ 99.630	€ 101.965	€ 105.971
- Verkoop	€ 5.983	€ 6.196	€ 8.395	€ 6.818
Sporthal	€ 210.346	€ 178.492	€ 191.435	€ 175.187
- Verenigingen	€ 207.788	€ 175.267	€ 188.835	€ 172.571
- Verkoop	€ 2.558	€ 3.225	€ 2.600	€ 2.616
Turnhal	€ 127.692	€ 134.994	€ 146.652	€ 156.510
- Verenigingen	€ 127.692	€ 134.994	€ 146.652	€ 156.510
Dojo	€ 42.711	€ 42.707	€ 33.935	€ 33.528
- Verenigingen	€ 42.711	€ 42.707	€ 33.935	€ 33.528
Squash	€ 13.906	€ 15.343	€ 14.709	€ 13.321
- Verenigingen	€ 537	€ 180	€ 1.147	€ 117
- Particulier	€ 13.369	€ 15.163	€ 13.562	€ 13.204
Friesland College	€ 409.043	€ 428.572	€ 409.210	€ 428.021
Bijdrage Jubbega	€ 29.668	€ 30.215	€ 28.947	€ 28.947
Doorberekening personeel Thialf	€ 3.741	€ 16.831	€ 1.879	€ 0
Opbrengsten marketing	€ 11.750	€ 13.258	€ 11.013	€ 9.457
Huuropbrengst Fryslan Fun Plaza	€ 36.131	€ 36.131	€ 36.131	€ 36.131
Totaal opbrengsten			€ 1.388.193	€ 1.404.593
Kosten				
Kosten omzet sportcentrum			€ 49.288	€ 51.000
Personeelkosten			€ 988.521	€ 1.030.384
- Personeelkosten			€ 704.626	€ 739.392
- Doorbelasting management SSH			€ 283.895	€ 290.992
Huisvestingskosten			€ 5.627	€ 5.734
Energie en Water			€ 314.140	€ 343.240
- elektriciteit			€ 157.086	
- gas			€ 149.068	
- water			€ 7.986	
Zakelijke lasten			€ 42.366	€ 39.631
Assurantie			€ 27.142	€ 27.202
Klein Onderhoud			€ 146.159	€ 155.349
Groot Onderhoud			€ 113.618	€ 113.618
Schoonmaakkosten			€ 188.160	€ 196.086
Verkoopkosten			€ 13.301	€ 16.083
Overige bedrijfskosten			€ 93.755	€ 85.534
- Controle en advies			€ 12.973	€ 13.520
- Kantoorkosten			€ 7.937	€ 12.455
- Contributies en abonnementen			€ 6.814	€ 5.854
- Bewaking			€ 3.587	€ 3.000
- Automatisering			€ 48.152	€ 39.173
- Algemene bedrijfskosten			€ 14.292	€ 11.532
Afschrijvingen			€ 4.968	€ 8.500
Totaal kosten			€ 1.987.045	€ 2.072.361
Exploitatieresultaat			-€ 598.852	-€ 667.768
Bijzondere lasten			€ 0	€ 75.000
Exploitatieresultaat incl. effect Btw			-€ 598.852	-€ 742.768

Bijlage 3 Concurrentieanalyse

Concurrentieanalyse zwembad

Hieronder is een overzicht opgenomen van de belangrijkste zwembaden in de nabije omgeving van het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen die aangemerkt kunnen worden als concurrent van het zwembad in Heerenveen. De ervaring leert dat het gros van de mensen voor activiteiten die dagelijks/wekelijks worden beoefend ongeveer 25 kilometer willen rijden. Voor recreatieve activiteiten zijn mensen bereid om verder te reizen. Het zwembad in Heerenveen is met name ingericht op de dagelijks/wekelijkse activiteiten (banen-zwemmen, scholen, zwemverenigingen, aquasporten) en in mindere mate op de echt recreatieve bezoeker. Gezien dit profiel is in onderstaand overzicht uit gegaan van zwembaden binnen een straal van 25 kilometer.

In de directe omgeving zijn zwembaden aanwezig met verschillende soorten functionaliteiten. Het Subtropisch Zwembad Swimfun in Joure heeft bijvoorbeeld een groot aanbod aan recreatieve voorzieningen, zwembad De Welle in Drachten beschikt over een 50-meter bassin en het zwembad van Sportschool Ebert (het enige alternatieve zwembad in Heerenveen) beschikt uitsluitend over een doelgroepenbad. In onderstaand overzicht zijn de verschillende functionaliteiten en activiteiten opgenomen van de concurrerende zwembaden alsmede de belangrijkste tarieven. Ook is de afstand van de respectievelijke zwembaden tot het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen weergegeven.

Concurrentie-analyse overdekte zwembaden in de omgeving Heerenveen	Locatie		Functionaliteit					Activiteiten				Tarieven		
	plaats	afstand tot sportcentrum Heerenveen	recreatiebad	wedstrijdbad	doelgroepenbad	peuterbad	buitenbad	Recreatief	Leszwemmen	Aquasporten	Vereniging	Los bezoek volwassenen	Aquales (abonnement)	Zwemles A/B per uur.
binnenbaden binnen de gemeente														
Zwembad sportcentrum Heerenveen	Heerenveen	0 km 0 min	x	x				x	x	x	x	€ 4,30	€ 6,98	€ 9,93
1 Sportschool Ebert (Heerenveen)	Heerenveen	1,6 km 4 min		x					x	x		nvt	€ 6,23	€ 9,00
2 Zwembad de Steense	Wolvega	10,8 km 11 min	x		x			x	x	x	x	€ 3,20	€ 5,23	€ 6,15
3 Subtropisch Zwembad Swimfun	Joure	12,2 km 12 min	x	x		x	x	x	x	x	x	€ 7,00	€ 5,50	€ 11,00
4 Zwemschool Gymnasium	Joure	14 km 13 min		x					x	x		nvt	€ 5,05	€ 16,15
5 Sportcentrum Kortezwaag	Gorredijk	17,4 km 16 min		x				x	x	x		€ 4,25	€ 6,38	€ 7,62
6 Aquarius zwemopleidingen (Beetsterzwaag)	Beetsterzwaag	19,5 km 15 min		x					x	x		nvt	€ 8,74	€ 13,68
7 Aquarius zwemopleidingen (Drachten)	Drachten	23,8 km 18 min		x					x			nvt	nvt	€ 15,81
8 De Welle	Drachten	24,5 km 20 min	x	x			x	x	x	x	x	€ 5,50	€ 5,63	€ 11,69
9 Sportschool Ebert (Drachten)	Drachten	25,2 km 21 min		x								nvt	€ 8,23	€ 9,00
Gemiddelde prijs												€ 4,99	€ 6,37	€ 11,12

Toelichting op de tabel:

- In de directe omgeving van zwembad sportcentrum Heerenveen zijn 2 zwembaden aanwezig die beschikken over een recreatief bad. Subtropisch Zwembad Swimfun in Joure en De Welle in Drachten. De tarieven van een los bezoek aan deze zwembaden liggen logischerwijs hoger dan zwembad sportcentrum Heerenveen en andere zwembaden in de omgeving waar bezoekers vrij kunnen zwemmen.
- Naast de zwembaden met meerdere bassins zijn er 5 zwembaden in de omgeving die alleen beschikken over een doelgroepenbad. Deze zijn met name concurrent op het gebied van aquales en zwemlessen.
- Bij zwembaden worden doorgaans verschillende tarieven gehanteerd en wordt er bijvoorbeeld gedifferentieerd per leeftijdscategorie, soort abonnement of meerbadenskaart. Om de verschillende tarieven vergelijkbaar te maken, zijn in bovenstaande tabel de volgende uitgangspunten van belang om te benoemen:
 - De tarieven van een los bezoek zijn gebaseerd op een volwassen bezoeker (geen rekening is gehouden met eventuele opslagen gedurende (vakantie)periodes).
 - De tarieven van een aquales zijn afhankelijk van het zwembad gebaseerd op een abonnement of een meerbadenskaart teruggerekend naar deelname per les.
 - De tarieven van een zwemles zijn op basis van 1 klokuur zwemles.
- De tarieven van een los bezoek aan het zwembad voor volwassenen ligt onder het gemiddelde van de zwembaden in de omgeving. Hierbij dient aangetekend te worden dat de tarieven van een los bezoek aan de zwembaden met een meer recreatief karakter (Swimfun uit Joure en De Welle in Drachten) hoger liggen.
- Bij de aquales lopen de prijzen voor 1 les uiteen van € 5,05 tot € 8,74. Dit kan te verklaren zijn door het verschil in inhoud van de lessen. De prijzen van het zwembad van sportcentrum Heerenveen liggen hoger dan de gemiddelde aquales bij de genoemde zwembaden.
- Het tarief voor 1 los klokuur zwemles ligt lager dan het gemiddelde van de zwembaden in de omgeving

Concurrentieanalyse binnensport

In tegenstelling tot de zwembaden beperkt de concurrentie van binnensportaccommodaties zich in hoofdzaak tot de accommodaties die aanwezig zijn binnen de eigen gemeente of zelfs binnen de eigen kern. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een sporthal (in de regel 3 zaaldelen), sportzaal (in de regel twee zaaldelen) en een gymzaal (één zaaldeel). De directe concurrentie voor de sporthallen van sportcentrum Heerenveen betreffen met name de andere sporthallen en sportzalen in de gemeente Heerenveen. Hierbij zijn de sporthallen en sportzalen in de kern Heerenveen meer directe concurrent dan de sporthallen in de overige kernen van de gemeente Heerenveen. Naast de sporthallen en sportzalen zijn er ook verschillende gymzalen in de gemeente Heerenveen aanwezig. Gezien de afmetingen van een gymzaal (12x21 meter) zijn deze niet of in mindere mate geschikt voor het gebruik door sportverenigingen. Om deze reden is het niet/minder aannemelijk dat mensen vanuit de kern Heerenveen gebruik maken van een gymzaal in één van de overige kernen van de gemeente Heerenveen. De concurrentie van gymzalen beperkt zich derhalve tot alleen de kern Heerenveen.

In onderstaand overzicht de karakteristieken en de tarieven van de binnensportaccommodaties (met name) binnen de gemeente Heerenveen opgenomen.

Naam sporthal	Plaats	Type	Hele zaal	2/3 zaal	1/2 zaal	1/3 zaal	Afmetingen	Opp.	
Sportcentrum Heerenveen	Heerenveen	Sporthal 1+2	€ 36,80	€ 26,00		€ 15,00			Training
			€ 56,00	€ 38,90		€ 21,90			Wedstrijd
		Sporthal 3	€ 45,65	€ 32,25	€ 27,90	€ 15,00			Training
			€ 68,00		€ 41,65	€ 21,90			Wedstrijd
Hoekstrahel	Heerenveen	Sporthal	€ 45,00		€ 22,50		50x35	1.750	
OSG Severwolden	Heerenveen	Sporthal	€ 36,15	€ 24,10		€ 12,05	42x22	924	
Utingeradeelhal	Akkrum	Sporthal	€ 40,00		€ 22,00		42x22	924	Training
			€ 51,50		€ 30,00				Wedstrijd
De Kompenije/ expansiehal	Jubbega	Sporthal	€ 40,00				42x22	924	
Sportcomplex Nieuwehome	Nieuwehome	Sporthal	€ 48,60	€ 32,40		€ 18,00	44,2x24	1.061	
Sporthal MFA Aengwirdenweg	Tjalleberd	Sporthal							
Sportcentrum Kortezwaag	Gorredijk	Sporthal	€ 36,00	€ 26,00		€ 21,00	50x35	1.750	
Sportzaal 't Paradijske	Langezwaag	Sporthal							
Naam sportzaal			Hele zaal	1/2 zaal	Afmetingen	Opp.			
OSG Severwolden, buitenbaan	Heerenveen	Sportzaal	€ 19,80	€ 9,90	24x22	528			
OSG Severwolden, Fedde Schure	Heerenveen	Sportzaal	€ 30,00	€ 15,00	40x25	1.000			
MFA De Spil	Heerenveen	Sportzaal	€ 25,00	€ 12,50	24x21	504			
Bornegocollege, ds Kingweg	Heerenveen	Sportzaal	nvt	nvt					
Naam gymzaal			Hele zaal	Afmetingen					
Mr. Duisterhout/ It Oerset	Heerenveen	Gymzaal	nvt						
Bornegocollege, ds Kingweg	Heerenveen	Gymzaal	nvt						
Bornegocollege, Beugel	Heerenveen	Gymzaal	nvt						
MFA de Akkers	Heerenveen	Gymzaal	€ 9,90	12x21					
Ekke de Haan	Heerenveen	Gymzaal	€ 9,90	12x21					
De Kempenaer	Heerenveen	Gymzaal	€ 9,90	12x21					
De Optimist	Heerenveen	Gymzaal	€ 9,90	12x21					
De Liepper/het Vogelnest	Heerenveen	Gymzaal	€ 9,90	12x21					
Van Maasdijschool	Heerenveen	Gymzaal	€ 9,90	12x21					

Toelichting op de tabel:

- Binnen de gemeente Heerenveen zijn, naast de drie sporthallen van het Gemeentelijk Sportcentrum, vijf sporthallen, drie sportzalen en zeven gymzalen aanwezig. De sportzaal en de gymzalen van het Bornego College zijn voor de volledigheid in bovenstaand overzicht opgenomen maar vormen geen directe concurrentie. Deze voorzieningen worden namelijk in avonduren en weekenden niet verhuurd aan verenigingen.
- De tarieven zoals weergegeven betreffen de verenigingstarieven. Voor enkele accommodaties zijn de tarieven ondanks herhaalde verzoeken niet beschikbaar gesteld en om deze reden ook niet in bovenstaande tabel weergegeven.
- De sporthallen van het Gemeentelijk Sportcentrum kennen een verschillend verenigingstarief voor trainingen en wedstrijden. De andere binnensportaccommodaties maken hier geen onderscheid in.
- De tarieven van het Gemeentelijk Sportcentrum in Heerenveen voor trainingen voor een hele hal (sporthal 1 en sporthal 2) zijn vergeleken met de andere sporthallen lager dan gemiddeld. De tarieven voor sporthal 3 zijn daarentegen hoger dan gemiddeld. Sporthal 3 heeft grotere afmetingen dan sporthal 1 en 2. Zoals uit de tabel blijkt is het nog niet mogelijk gebleken alle tarieven, ondanks herhaaldelijke verzoeken aan de betreffende exploitanten/beheerders, inzichtelijk te maken.

Turnhal

De turnhal in Heerenveen is naast de turnhal in Den Bosch de enige turnhal in Nederland met een CTO-status. In combinatie met de goede functionaliteiten van de accommodatie zijn er in de directe omgeving van het Gemeentelijke Sportcentrum in Heerenveen dan ook geen directe concurrerende turnvoorzieningen aanwezig (mogelijk met uitzondering van de turnvoorziening in Leek).

