

RAPPORT

Bedrijfseconomisch-commercieel onderzoek Sportbedrijf Raalte/ Gemeente Raalte

versie: Definitief
15 oktober 2019

Inhoudsopgave

pagina:

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Opdrachtformulering	3
1.3	Verantwoording van de rapportage	4
1.4	Opbouw rapportage	4
2	Inventarisatie huidige situatie	5
2.1	Wat vooraf ging aan dit onderzoek	5
2.2	Beschrijving Sportbedrijf Raalte	5
2.3	Financiële exploitatie	6
2.4	Personeel	7
2.5	Gebruik	7
2.6	Activiteiten en openstelling	9
3	Marktanalyse	11
3.1	Concurrentieanalyse zwembaden Tijenraan en Tippe	11
3.2	Concurrentieanalyse binnensport en buitensport	13
3.3	Verzorgingsgebied	14
3.4	Conclusies marktanalyse	15
4	Benchmarkanalyse	16
4.1	Inleiding op de benchmark	16
4.2	Het zwembad van sportcentrum Tijenraan	16
4.2.1	Bezoekersaantallen, animocijfers en bezetting zwembad Tijenraan	16
4.2.2	Personeelsinzet zwembad Tijenraan	17
4.2.3	Programmering zwembad Tijenraan	18
4.3	De sporthallen van sportcentrum Tijenraan	19
4.3.1	Bezetting sporthallen Tijenraan	19
4.3.2	Personeelsinzet sporthallen Tijenraan	20
4.4	Overige aspecten	20
4.4.1	Schoonmaak Tijenraan en overige binnensportaccommodaties	20
4.4.2	Beoordeling op hoofdlijnen overige accommodaties (Tippe en BIS)	20
4.5	Conclusies benchmark	21
5	Exploitatiebegroting	23
5.1	Inleiding	23
5.2	Scenario 1: Hernieuwd evenwicht SBR	23
5.2.1	Uitgangspunten voor exploitatiebegroting	23
5.2.2	Exploitatiebegroting	25
5.3	Scenario 2: Commerciële en additionele kansen	29
5.4	Scenario 3: Aanpassing kaders opdracht SBR	31
5.4.1	Aanpassen randvoorwaarden/uitgangspunten	31
5.4.2	Toevoeging van onderhoud aan het takenpakket van SBR	32
5.5	Samenvatting scenario's en afsluitende opmerkingen	33
Bijlage 1	Overzicht sportaccommodaties	34

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sportbedrijf Raalte (verder te noemen: SBR of het Sportbedrijf) is verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van een belangrijk deel van de sportaccommodaties in de gemeente Raalte. Het betreft zowel zwembaden, binnensportaccommodaties als buitensportaccommodaties. Daarnaast draagt het Sportbedrijf zorg voor de sportontwikkeling en sportstimulering binnen de gemeente. De afdeling Sportontwikkeling van SBR omvat sportconsulenten en combinatiefunctionarissen. SBR werkt samen met diverse maatschappelijke organisaties binnen de gemeente en zet zich in voor alle inwoners. De statutaire doelstelling van SBR is het exploiteren van gemeentelijke sport- en recreatievoorzieningen in ruimste zin en het scheppen van voorwaarden voor maatschappelijke ontplooiing en vrije tijdsbesteding.

SBR is een organisatie waarbij begin 2019 ongeveer 44 medewerkers werkzaam zijn (27,3 formatieplaatsen inclusief combinatiefunctionarissen), de meeste medewerkers hebben Sportcentrum Tijenraan als thuisbasis. De gemeente Raalte is voor 100% aandeelhouder en SBR beschikt over een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen. SBR heeft volgens de jaarrekening van 2018 een omzet van ruim € 2,8 miljoen inclusief de gemeentelijke exploitatiebijdrage van ruim € 1,4 miljoen. De gemeente Raalte is als eigenaar verantwoordelijk voor het groot onderhoud van de accommodaties. Vrijwel het volledige onderhoud van het nieuwe sportcentrum Tijenraan is belegd bij de aannemer van de nieuwe accommodatie.

SBR heeft de afgelopen jaren steeds zwarte cijfers kunnen overleggen. In 2018 is door SBR echter geen sluitende begroting gepresenteerd en zijn zwarte cijfers ook niet haalbaar gebleken. Ook de door SBR gepresenteerde begroting voor 2019 is niet sluitend en de voorlopige cijfers wijzen erop dat ook dit jaar zal worden afgesloten met een negatief exploitatieresultaat. Deze ontwikkeling kan niet los worden gezien van de ingebruikname van het nieuwe sportcentrum Tijenraan per 1 februari 2018, dat diende ter vervanging van het bestaande sportcentrum met dezelfde naam. Dit betekende een aanzienlijke aanpassing van de opdracht van SBR en de financiële relatie met de gemeente Raalte. Overigens zouden ook zonder nieuw Tijenraan de (tot 2018) positieve resultaten onder druk zijn komen te staan. Het nieuwe sportcentrum beschikt onder meer over drie zwembassins, twee sporthallen, beachvelden op het dak (ten tijde van het opstellen van deze rapportage overigens nog niet gerealiseerd), een biljartcentrum, een fitnessruimte, een gezondheidscentrum, meerdere verhuurbare zalen alsmede een horecavoorziening. Door opleverproblemen heeft het zwembad in de beginperiode de deuren tijdelijk moeten sluiten en de voor het nieuwe sportcentrum opgestelde begroting blijkt niet haalbaar. De gemeente Raalte en SBR hebben nu behoefte aan een onafhankelijke kritische blik op de gehele bedrijfsvoering van SBR bij hernieuwd evenwicht.

1.2 Opdrachtformulering

Deze kritische blik dient vorm te krijgen middels een bedrijfseconomisch onderzoek naar de reguliere exploitatie, de commerciële mogelijkheden en de netto-verdiencapaciteit van het Sportbedrijf. Hierbij dient het accent te liggen op de exploitatie van het nieuwe sportcentrum Tijenraan maar ook het overige deel van de opdrachtportefeuille van SBR dient bij de beschouwingen te worden betrokken.

Het onderzoek dient inzicht te geven in een realistische exploitatiebegroting voor het Sportbedrijf gezien de huidige faciliteiten en middelen:

- Bij een reguliere bedrijfsvoering (dus bij een hernieuwd evenwicht).
- Op basis van benchmarkgegevens (beheer, schoonmaak, personeel, etc.).
- Inclusief financiële afwijkingen met een structureel karakter.

Hierbij dient op basis van ervaring een inschatting te worden gemaakt van de termijn die nodig is om dit hernieuwde evenwicht te bereiken waarbij zo concreet mogelijk dient te worden aangegeven op welke wijze dit dient plaats te vinden.

Daarnaast dient in beeld te worden gebracht welke mogelijkheden er zijn om omzetgroei te realiseren en op basis van welke mogelijkheden de meeste netto-meeropbrengst kan worden bereikt. Hierbij is in de opdracht-formulering het volgende meegegeven:

Werk de commerciële (externe) kansen uit in arrangementen.

- Ga uit van de hiervoor genoemde reguliere bedrijfsvoering van het nieuwe sportcentrum Tijenraan en optioneel onderhoud velden en accommodaties.
- Geef aan wat het Sportbedrijf aan kwalitatieve en kwantitatieve personele formatie nodig heeft bij een normale bedrijfsvoering en om mogelijke groeikansen te benutten.

1.3 Verantwoording van de rapportage

Om bovenstaande opdracht adequaat uit te kunnen voeren zijn verschillende methodes gebruikt en is input gevraagd van diverse stakeholders. De volgende methoden en informatiebronnen zijn gebruikt om te komen tot deze rapportage:

- Documentstudie van relevante (financiële) gegevens van het Sportbedrijf zoals jaarrekeningen, jaarverslagen, begrotingen en overeenkomsten met de gemeente.
- Documentstudie van relevante informatie van de gemeente Raalte, onder meer met betrekking tot de accommodatie en de gevoerde correspondentie tussen gemeente en SBR.
- Interviews met verschillende stakeholders:
 - Raad van Commissarissen: Dhr. Herman Holtmaat.
 - Directeur-bestuurder SBR: Dhr. Peter Gras.
 - Management team SBR: Mw. Wencke van den Berg, Mw. Paula van Diermen en Mw. Joke Derksen.
 - Wethouder gemeente Raalte: Dhr. Dennis Melenhorst.
 - Ambtelijke vertegenwoordiging gemeente Raalte: Mw. Klazien Hoekstra en Dhr. Gert Homan.
- Een aantal werkgroep-overleggen met het Management Team van SBR om aangeleverde informatie te verifiëren, analyses te maken en tussentijdse bevindingen voor te leggen en te toetsen.

1.4 Opbouw rapportage

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 van de rapportage, na een korte terugblik op de afgelopen jaren, de huidige situatie met betrekking tot SBR beschreven. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de door de gemeente Raalte aan SBR verstrekte opdracht, de organisatie van het Sportbedrijf en de exploitatie en het gebruik van de accommodaties.

In hoofdstuk 3 brengen wij de markt in beeld waarbinnen SBR haar opdracht uitvoert. Dit wordt gedaan door middel van een concurrentieanalyse en een beschrijving van het verzorgingsgebied voor de verschillende voorzieningen. Vervolgens worden de karakteristieken en prestaties van het Sportbedrijf in hoofdstuk 4 door middel van een benchmark in breder perspectief geplaatst. Op een aantal onderdelen vindt een vergelijking plaats met een drietal soortgelijke situaties maar vooral ook met normen en kengetallen uit de uitgebreide adviespraktijk van Synarchis.

In hoofdstuk 5 worden de bevindingen uit de voorafgaande hoofdstukken vertaald naar een exploitatiebegroting voor SBR "bij hernieuwd evenwicht". Aan het begin van dit hoofdstuk is een verantwoording gegeven over de beschikbaar gestelde informatie en de uitgevoerde financiële analyses. Het hoofdstuk wordt conform onze opdracht afgesloten met de beschrijving van een aantal kansen voor resultaatverbetering en de consequenties hiervan (in de vorm van een drietal scenario's) en de mogelijkheid om de opdracht van SBR uit te breiden met de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de accommodaties.

2 Inventarisatie huidige situatie

2.1 Wat vooraf ging aan dit onderzoek

SBR is in 2015 opgericht, naar aanleiding van de privatisering van de sportaccommodaties van de gemeente Raalte. De inrichting van de organisatie en de ontvlechting vanuit de gemeentelijke organisatie is een stapsgewijs proces geweest en ook hebben zich in de afgelopen jaren aanpassingen voorgedaan in de opdracht. Enkele markeringspunten betreffen:

2015	Start Sportbedrijf Raalte (SBR)
2016	Overgang buurtsportcoaches naar SBR
2016/2017	Vorbereiding/realisatie nieuw sportcentrum Tijenraan
2017	De horeca van het sportcentrum is belegd bij een aan SBR gelieerde stichting
2018	Het nieuwe sportcentrum is per 1 februari in gebruik genomen
	Gemeentelijk personeel in dienst getreden van SBR
	De exploitatie van Sporthal Hoogerheyne is overgedragen aan een externe partij

In de periode 2011 – 2018 hebben diverse bezuinigingen plaats gevonden met betrekking tot de sport. Om deze bezuinigingen te kunnen realiseren is ook besloten om het oorspronkelijke Team Sportbedrijf te verzelfstandigen en hier een lagere exploitatiebijdrage aan te verbinden. Daarnaast zijn in de periode 2015-2018 diverse aanvullende bezuinigingsmaatregelen genomen waarbij onder meer is ingezet op het vergroten van de zelfwerkzaamheid van verenigingen en de inzet van meer vrijwilligers in openluchtzwembad De Tippe. Ook is gesproken over het afschaffen van schoolzwemmen en het verminderen van de (recreatieve) openstelling van de zwembaden maar deze maatregelen zijn uiteindelijk niet doorgevoerd,

Geconstateerd kan worden dat er in de periode 2014-2018 gelijktijdig sprake is geweest van twee majeure ontwikkelingen: de inrichting van een Sportbedrijf en de realisatie en ingebruikname van een nieuw sportcentrum. Daarbij komt dat de eerste exploitatieperiode van het nieuwe Tijenraan zich niet heeft gekenmerkt door een voorspoedige gang van zaken. Kort na opening hebben zich problemen voorgedaan die geleid hebben tot een sluiting van de accommodatie voor de duur van twee weken. Ook na deze sluiting is sprake geweest van een aantal accommodatie- en installatie-gerelateerde problemen en een voorziene zomersluiting, in die periode is een aantal werkzaamheden uitgevoerd. Een en ander heeft SBR ook veel tijd gekost om bij te dragen aan de oplossing van problemen en de communicatie hierover met gebruikers en andere betrokkenen. Op het moment van schrijven van dit rapport wordt nog steeds onderhandeld tussen gemeente en aannemer. In de uitwerkingen in dit rapport zijn de uitgangspunten rondom onderhoud en energie overgenomen zoals geformuleerd in de aanbesteding. Ook zijn de beachvolleybalvelden op het dak nog steeds niet opgeleverd (wel is een vergelijkbare voorziening getroffen naast de accommodatie) en valt op dat nog geen structurele invulling is gegeven aan de fitnessfunctie en een deel van de verhuurbare ruimten.

Tenslotte constateren wij dat sprake is van de “klassieke uitdaging” die zich in veel gevallen voordoet bij de splitsing van beleid (gemeente) en uitvoering (een Sportbedrijf) om vanuit wederzijds begrip en een goede communicatie te komen tot duidelijkheid over invulling van de diverse nieuwe rollen. Hier dienen de komende tijd nog belangrijke stappen in gezet te worden. Er is inmiddels invulling gegeven aan een constructief en periodiek overleg tussen gemeente en SBR. Voor de komende periode is het van het grootste belang dat vanuit de diverse rollen van de gemeente en de positionering “op afstand” van SBR passende afspraken worden gemaakt over de overlegstructuur en aard en frequentie van de aangeleverde en uitgewisselde informatie. Beide partijen hebben hun vertrouwen uitgesproken in een succesvolle invulling van de onderlinge verbinding en relatie. De voorliggende rapportage zal daarbij een gezamenlijke basis vormen voor de wederzijdse afspraken en de (financiële) uitgangspunten voor de toekomstige exploitatie van SBR.

2.2 Beschrijving Sportbedrijf Raalte

SBR heeft zoals aangegeven een aantal binnensport- en buitensportaccommodaties in de gemeente Raalte. In haar opdrachtportefeuille. Het betreffen de volgende accommodaties:

- 9 buitensportcomplexen.
- 1 binnenbad en 1 buitenbad.
- 3 sporthallen.
- 2 gymzalen.
- 2 spelzalen.

Hierbij is er wel onderscheid te maken in de verantwoordelijkheden van het Sportbedrijf per accommodatie. Zo is SBR verantwoordelijk voor het volledige beheer en de volledige exploitatie van sportcentrum Tijenraan, buitenzwembad De Tippe en 3 kleine binnensportaccommodaties maar zijn zij voor de sporthal en de gymzaal van het Carmel College alleen verantwoordelijk voor de verhuur in de avonduren. Voor de buitensportcomplexen wordt uitsluitend de verhuuradministratie (innen huurgelden) gevoerd. Voor het volledige overzicht van de accommodaties en de verantwoordelijkheden van SBR wordt verwezen naar [bijlage 1](#). Het domein beheer van de gemeente Raalte is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud van de binnensportaccommodaties en het buitenbad en het volledige onderhoud van de buitensportcomplexen. De verantwoordelijkheid voor het onderhoud van het nieuwe sportcentrum Tijenraan is, zoals in de vorige paragraaf aangegeven, belegd bij het bedrijf dat de accommodatie heeft gerealiseerd.

Naast het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties is het Sportbedrijf ook verantwoordelijk voor (de uitvoering van) het sportstimuleringsbeleid. Hiervoor heeft men sportconsulenten en combinatiefunctionarissen in dienst die onder meer contacten onderhouden met de maatschappelijke partners en verschillende activiteiten organiseren om mensen te laten sporten en bewegen. Zo wordt door hen bewegingsonderwijs verzorgd op alle scholen voor primair onderwijs in de gemeente Raalte.

De Raad van Commissarissen van het Sportbedrijf wordt gevormd door drie vrijwilligers. Het personeelsbestand bestaat uit van de gemeente Raalte overgenomen medewerkers. Ten aanzien van de privatisering kan, zoals hiervoor aangegeven, gesteld worden dat deze pas recentelijk is afgerond. De medewerkers waren tot vorig jaar nog in dienst bij de gemeente Raalte en het Sportbedrijf en zijn pas per 1 januari 2018 in dienst getreden van SBR en overgegaan naar de CAO Vervo (pensioenfonds ABP).

Het Sportbedrijf is niet verantwoordelijk voor de horeca in Tijenraan. Hiervoor is een, aan SBR gelieerde, aparte stichting opgericht die de exploitatie van de horeca nader vorm geeft. De personeelsleden van de horeca zijn dan ook in dienst van deze stichting. De stichting betaalt een pachtsom aan het Sportbedrijf. Momenteel voert SBR om niet de administratie van de horecastichting.

De gemeente Raalte is eigenaar van de sportaccommodaties. Tussen het Sportbedrijf en de gemeente is er sprake van een huurder/verhuurder relatie die is vastgelegd in een huurovereenkomst. De afspraken met betrekking tot de exploitatie (waaronder openstelling, gebruik en tarieven) zijn vastgelegd in een exploitatieovereenkomst, ook is er sprake van prestatieafspraken specifiek voor sportstimulering. Tenslotte is een dienstverleningsovereenkomst voor het onderhoud van toepassing waarin de demarcatie van de verdeling van het onderhoud tussen gemeente en SBR is uitgewerkt.

2.3 Financiële exploitatie

In de afgelopen jaren is het exploitatieresultaat van het Sportbedrijf verslechterd. Waar in 2015 nog sprake was van een positief resultaat van bijna € 150.000,- is het boekjaar 2018 afgesloten met een negatief resultaat van € 323.000,-. In de tussenliggende jaren was er ook reeds sprake van een dalend resultaat.

Door de in paragraaf 2.1 opgenomen ontwikkelingen, maar ook door andere in omvang substantiële incidentele opbrengsten en kosten, zijn de jaarrekeningen op onderdelen lastig met elkaar te vergelijken. Om deze reden geven wij op deze plek van de rapportage dan ook geen overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en verschillen. Deze rapportage heeft betrekking op het bepalen van het hernieuwde evenwicht en hoe daar te komen. Hier wordt in hoofdstuk 5 uitgebreid verder op ingegaan.

2.4 Personeel

Het Sportbedrijf beschikt op peildatum 1 maart 2019 over 27,7 formatieplaatsen (fte) in dienst. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat 4 personeelsleden gebruik maken van het generatiepact. De arbeidstijd bedraagt hierbij 80% (van 36 uur) en er is sprake van uitbetaling van 90% van het salaris en 100% pensioenopbouw. Binnen afzienbare tijd zullen deze mensen met pensioen gaan. Het inzetbare aantal formatieplaatsen is daarmee 27,3. Dit aantal wordt gehanteerd in de verdere analyses.

De personeelsleden worden op verschillende vlakken ingezet. Zo zijn er 2,5 formatieplaatsen combinatiefunctionarissen in dienst die zorgdragen voor het organiseren van sportactiviteiten van verschillende doelgroepen. Naast deze inzet voor sportstimulering, worden de overige personeelsleden als volgt ingezet.

	Inzet FTE Tijenraan totaal	Inzet FTE Tippe	Inzet FTE overige accommodaties	Totaal
Management/ondersteuning	6,1	0,5	2,0	8,6
Toezicht/instructie	10,1	0,8	0,0	10,9
Kassa/receptie	2,2	0,1	0,0	2,3
Onderhoud/techniek	2,3	0,2	0,5	3,0
Totaal	20,7	1,6	2,5	24,8

Het overgrote deel van het personeel wordt zoals uit de tabel is op te maken toegerekend aan het beheer en de exploitatie van Tijenraan. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat vrijwel alle management/ondersteuning hier onderdeel van uitmaakt. De formatie voor management/ondersteuning wordt als volgt uitgesplitst in fte's:

<i>Management</i>	
Directie	0,89
Teamleider bedrijfsvoering	1
Teamleider facilitair	0,66
Teamleider zwembaden	0,8
<i>Ondersteuning</i>	
Administratie/verhuur/HRM	2,5
Markering/communicatie	1,3
<i>Sportontwikkeling/-stimulering</i>	
Sportconsulenten	1,5
Totaal management/ondersteuning	8,65

Zoals eerder aangegeven is SBR niet verantwoordelijk voor het onderhoud van de buitensportaccommodaties en de binnensportaccommodaties van het Carmel College en uitsluitend voor het huurdersonderhoud van openluchtzwembad De Tippe en enkele kleine solitaire binnensportaccommodaties. Vrijwel het volledige onderhoud van het nieuwe sportcentrum is belegd bij de aannemer die de accommodatie heeft gerealiseerd. Daarnaast wordt de volledige schoonmaak van de accommodaties waarvoor het Sportbedrijf deze verantwoordelijkheid heeft uitbesteed, met uitzondering van de schoonmaak van hars in de sporthal van Tijenraan waar de handbalvereniging gebruik van maakt. Deze laatste werkzaamheden worden in eigen beheer uitgevoerd. Tenslotte maakt SBR gebruik van uitzendkrachten, met name voor de inzet in het buitenbad en de vervanging bij ziekte voor de overige accommodaties.

2.5 Gebruik

Sportcentrum Tijenraan

Het gebruik van Tijenraan laat zich verdelen in het gebruik van het zwembad en het gebruik van de sporthallen. Ondanks het feit dat het nieuwe zwembad in Tijenraan qua functionaliteiten niet goed vergeleken kan worden¹

¹ Het oude Tijenraan had een vergelijkbaar oppervlakte aan zwembad als het nieuwe zwembad maar beschikte over een recreatief bassin. Bij het nieuwe zwembad is de keuze gemaakt voor een drietal zogenaamde "functionele bassins". Het oude Tijenraan beschikte over een sporthal en een spelzaal. Met de twee sporthallen in het nieuwe Tijenraan is derhalve sprake van een uitbreiding van de binnensportcapaciteit.

met het oude Tijenraan, wordt onderstaand een overzicht gepresenteerd van het verloop van de bezoekersaantallen in de afgelopen drie jaar.

Bezoekersaantallen	2016	2017	2018
Recreatief zwemmen	42.900	39.200	33.000
Leszwemmen	26.600	28.400	28.000
Doelgroepen	39.100	35.500	42.000
Schoolzwemmen	15.400	14.800	13.000
Verenigingen/overige zwembad	15.500	15.800	14.000
Totaal:	139.500	133.700	130.000

Toelichting:

- Het nieuwe zwembad is in gebruik genomen op 1 februari 2018 en is door omstandigheden tijdelijk gesloten geweest. Om de bezoekersaantallen wel te kunnen vergelijken met de overige jaren, zijn de bezoekersaantallen van het nieuwe Tijenraan geëxtrapoleerd. En is derhalve een inschatting gemaakt van de bezoekersaantallen voor de situatie dat het zwembad een volledig jaar in gebruik zou zijn geweest.
- Het aantal recreatieve bezoekers is in de afgelopen jaren gedaald. Dit is het logische gevolg van het gekozen concept om meer in te zetten op de doelgroepen en minder ruimte en faciliteiten in het ontwerp op te nemen voor recreatieve doeleinden.
- Het aantal bezoekers in de categorie doelgroepen is toegenomen. Hierop is vanuit SBR ook zwaarder ingezet in de lijn van het gekozen concept.
- Ten opzichte van het jaar 2016 en 2017 geldt dat de categorie: scholen en verenigingen is afgenomen. Er zijn minder kinderen die gebruik maken van het schoolzwemmen. En ook het ledenaantal van de vereniging is in de afgelopen jaren met om en nabij de 100 leden afgenomen.

De gebruikers van de sporthallen kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën: bewegingsonderwijs, sportverenigingen en overige groepen. Voor de categorie bewegingsonderwijs valt op dat zij vrijwel uitsluitend gebruik maken van sporthal 1. Sporthal 2 wordt overdag nauwelijks gebruikt. De hallen worden in de avonden en de weekenden met name gebruikt door de sportverenigingen in Raalte. Handbalvereniging Kwiek is hierbij de grootste gebruiker. In zowel Tijenraan 1 als Tijenraan 2 zijn er momenten waarop er nog ruimte is om het gebruik te verbeteren. Voor de bezettingspercentages van de sporthallen wordt verwezen naar de benchmarkanalyse in hoofdstuk 4.

Overige binnensportaccommodaties

Zoals aangegeven is het Sportbedrijf ook verantwoordelijk voor de (verhuur van) vijf andere binnensportaccommodaties binnen de gemeente. Alle accommodaties worden overdag gebruikt voor het organiseren van het bewegingsonderwijs. De sporthal van het Carmel College wordt in de avonden met name gebruikt voor de organisatie van trainingen voor Handbalvereniging Kwiek en Volleybalvereniging Salvora. Ook de spelzalen worden in de avonden gebruikt voor de organisatie van trainingen van de sportverenigingen. Zowel bij de sporthal als bij de spelzalen is in de avonden nog ruimte beschikbaar.

Naast de sporthal en de spelzaal is het Sportbedrijf ook verantwoordelijk voor twee gymzalen, het Raan en de gymzaal van het Carmel College. Gezien de beperkte afmetingen en daarmee de verminderde gebruiksmogelijkheden worden beide gymzalen in de avonden minimaal gebruikt. Er wordt op een beperkt aantal dagen en uren gebruik gemaakt van de gymzalen voor de organisatie van volleybal, gymnastiek en één uur in de week voor revalidatie.

Buitensportaccommodaties

Het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor de verhuur van de sportfaciliteiten op de 9 buitensportaccommodaties in de gemeente Raalte (clubgebouwen en kleedruimten zijn in eigendom van verenigingen die ook zorg dragen voor het beheer en de exploitatie hiervan). De buitensportaccommodaties en de daarop gelegen functionaliteiten zijn allen verhuurd aan één vereniging². Zij hebben dan ook het alleenrecht op het gebruik van de accommodatie of de functionaliteit op de sportaccommodatie waar zij gebruik van maken. Gezien dit alleenrecht

² Met uitzondering van sportpark Ramele in Raalte dat zowel wordt verhuurd aan SMHC (hockey) en AV Salland (atletiek).

en de verhuur van de accommodatie per jaar is er, anders dan in een sporthal, geen zicht op het daadwerkelijk aantal uur dat de accommodatie gebruikt wordt.

De Tippe

Buitenzwembad De Tippe heeft vrijwel uitsluitend een recreatieve functie. Mensen komen in de zomer naar het zwembad om te recreëren. Er is in vergelijking met Tijenraan geen sprake van leswemmen of een (substantieel) aanbod aan doelgroepactiviteiten. Wel is er 1 keer in de week een les aquabootcamp. Het gebruik van een buitenzwembad heeft uiteraard een directe relatie met de weersgesteldheid gedurende het openstellingsseizoen en mede hierdoor is er doorgaans sprake van fluctuatie in de bezoekersaantallen. In het onderstaande overzicht van het aantal bezoekers in de afgelopen drie jaar is deze fluctuatie ook zichtbaar. Zoals nog vers in het geheugen ligt was in 2018 sprake van een zeer goede zomer.

Bezoekers	2016	2017	2018
Recreatief	42.293	40.115	47.790

2.6 Activiteiten en openstelling

Sportcentrum Tijenraan

In het zwembad in sportcentrum Tijenraan is sprake van een breed activiteitenaanbod. Inherent aan het gekozen concept worden er veel verschillende soorten begeleide doelgroep-activiteiten georganiseerd zoals baby peuter zwemmen, aquajoggen, en hydrotherapie. Ook zijn er mogelijkheden in het zwembad om recreatief te zwemmen. Hierbij zijn met name de mogelijkheden voor banenzwemmen (onderdeel van de categorie recreatief) zowel qua functionaliteit van het zwembad als openstelling ruimschoots aanwezig. Het leswemmen is daarnaast een belangrijke activiteit die in het zwembad wordt georganiseerd.

Het activiteitenrooster van het zwembad heeft een overzichtelijk karakter. Er is in belangrijke mate sprake van een horizontale programmering³. Elke werkdag is er in de ochtend vanaf 7:00 uur de mogelijkheid om banen te zwemmen. En daarnaast zijn er in de middag van 15:00 uur tot 17:25 uur altijd zwemlessen (op woensdag is sprake van een beperkter lesprogramma als op de andere dagen het geval is).

Ten aanzien van de doelgroep activiteiten is er in mindere mate sprake van een horizontale programmering. Sommige activiteiten worden wel op hetzelfde tijdstip op verschillende dagen georganiseerd (baby peuter-zwemmen en hydrotherapie) maar andere activiteiten worden op de verschillende dagen op heel verschillende tijden georganiseerd waardoor het minder herkenbaar is voor de sporter.

In algemene zin kan wel gesteld worden dat het rooster een logisch karakter heeft, waarbij vooral opvalt dat het aantal uren banenzwemmen hoog is (zie ook hoofdstuk 4 benchmark) en op woensdagmiddag geen zwemlessen plaats vinden.

De sporthallen van Tijenraan kunnen van 6:00 uur 's ochtends tot 23:00 uur gehuurd worden. In de praktijk zijn de sporthallen open op het moment dat er gebruikers zijn. Dit is doorgaans van 8:00 uur 's ochtends tot 22:00 uur 's avonds met uitzondering van de donderdag waarop Tijenraan 1 open is tot 23:00. In het weekend is de openstelling afhankelijk van de wedstrijden van de sportverenigingen. Dit kan wekelijks variëren.

Overige binnensportaccommodaties

Net als bij de sporthallen van Tijenraan kunnen de overige binnensportaccommodaties ook van 6:00 uur 's ochtends tot 23:00 uur gehuurd worden. In de praktijk zijn alle binnensportaccommodaties open op het moment dat er gebruikers zijn. De sporthal van het Carmel college kent verschillende openingstijden waarbij in algemene zin gesteld kan worden dat de sporthal op doordeweekse dagen elke dag in ieder geval tot 21:00 uur in gebruik is. De openstelling van de spelzalen verschilt per dag. Waar de Berkte, met uitzondering van de maandag in de vroegere avonden, open is (tot 19:30) is Kwintijn elke dag minstens tot 21:00 uur open. Ook de openstelling van de gymzalen verschilt per dag. Het Raan is 1 dag tot 19:00 uur geopend. De rest van de dagen is de gymzaal eerder gesloten. De openstelling van de gymzaal bij het Carmel college is iets

³ Horizontale programmering houdt in dat activiteiten op verschillende dagen in de week op hetzelfde tijdstip wordt aangeboden, waardoor het herkenbaar is voor de gebruiker.

uitgebreider dan bij het Raan. Deze zaal is op twee dagen langer open dan 20:00 uur open. De overige dagen is de gymzaal eerder gesloten.

De openstelling van alle binnensportaccommodaties, zoals hierboven genoemd is in het weekend minimaal. Alleen de Berkte en Kwintijn zijn respectievelijk 2 en 4,5 uur geopend in het weekend. Het is een bewuste keuze van SBR om het gebruik in het weekend zoveel mogelijk te concentreren in Tijenraan hetgeen ook mogelijk is vanwege de omvangrijke capaciteit aan binnensportaccommodaties (zie ook hoofdstuk 4).

Buitensportaccommodaties

Zoals eerder aangegeven worden de buitensportaccommodaties gebruikt door de verenigingen. De openstelling is dan ook hetzelfde als het gebruik van de verenigingen. Hierbij kan gesteld worden dat de accommodaties doorgaans elke dag van de week in de avonden en in de weekenden open zijn voor respectievelijk het organiseren van trainingen en wedstrijden. Dit met uitzondering van de vrijdag waarop een aantal verenigingen geen activiteiten aanbiedt en de complexen om deze reden ook gesloten zijn.

De Tippe

De Tippe is open van eind april tot 1 september. De openingstijden verschillen dagelijks. Het zwembad is met uitzondering van de maandag en de weekenden geopend om 06:45. Op een aantal dagen is het zwembad dan de rest van de dag geopend en op andere dagen enkele uren. Opvallend is dat op de dinsdag en donderdag het zwembad tussen 18.00 en 19.00 gesloten is maar daarna nog een uur open is van 19:00 tot 20:00 uur. In de zomervakantie zijn er afwijkende openingstijden. Dan is het zwembad op doordeweekse dagen doorlopend geopend van 6:45 tot 20:00 uur. In het weekend is het zwembad geopend van 12:00 tot 17:00 uur.

Naast de mogelijkheid om recreatief te zwemmen worden er ook veel evenementen georganiseerd door de Vrienden van de Tippe. Dit is een stichting bestaande uit vrijwilligers die naast het organiseren van de evenementen de kassa en de kiosk bemensen en die de schoonmaak en het onderhoud van het groen voor hun rekening nemen. Zonder volledig te zijn organiseren de Vrienden van de Tippe de volgende evenementen: dauwzwemmen, zwemvierdaagse, ballonfestijn, darkpool party en discozwemmen.

3 Marktanalyse

3.1 Concurrentieanalyse zwembaden Tijenraan en Tippe

In de directe omgeving van Raalte is een aantal zwembaden dat als concurrent van de twee zwembaden in Raalte en Heino kan worden aangemerkt. Gezien het verschil in functionaliteit van Tijenraan en de Tippe is het van belang om onderscheid te maken tussen zwembaden die concurrentie vormen voor Tijenraan en die concurrentie vormen voor de Tippe.

Zwembad Tijenraan

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de belangrijkste zwembaden in de omgeving die aangemerkt kunnen worden als concurrent van het zwembad van sportcentrum Tijenraan. Hierbij heeft beperking plaats gevonden tot zwembaden die binnen een straal van 30 km van Tijenraan liggen. De tarieven die in de tabel zijn opgenomen betreffen prijspeil 2019.

De meeste zwembaden in de omgeving hebben een brede functie en faciliteiten voor recreatief zwemmen, doelgroepen, zwemlessen en verenigingen. In het aanbod van recreatieve voorzieningen is wel een duidelijk verschil. Net als in Tijenraan zijn de mogelijkheden voor recreatief zwemmen bij een aantal baden beperkt tot banenzwemmen of familiezwemmen, terwijl bij andere baden sprake is van diverse recreatieve faciliteiten.

Concurrentie-analyse overdekte zwembaden in de omgeving Raalte	Locatie		Functionaliteit					Activiteiten				Tarieven		
	plaats	afstand tot Tijenraan	recreatiebad	wedstrijdbad	doelgroepbad	peuterbad	buitenbad	Recreatief	Leszwemmen	Aquasporten	Vereniging	Los bezoek volwassenen	Aquales (los)	Zwemles A/B 45 min.
binnenbaden binnen de gemeente		km	min											
Zwembad Tijenraan	Raalte	0	0	x	x			x	x	x	x	€ 4,10	€ 7,50	€ 9,94
Zwemschool de Walvis/ hotel de Zwaan	Raalte	1,9	5		x			x	x			nb	nvt	€ 10,69
Vital Centre	Raalte	4	5		x			x	x	x		€ 10,00	€ 10,00	€ 11,06
Zwemschool de Walvis/ camping Heino	Heino	8,7	11		x			x	x	x		€ 4,50	€ 6,00	€ 10,69
Zwemschool de Walvis/ Vakantiepark de Luttenberg	Luttenberg	10,7	13		x				x			nvt	nvt	€ 10,69
Zwemschool de Walvis/ Vakantiepark Sallandshoeve	Nieuw Heeten	12,5	14		x				x			nvt	nvt	€ 10,69
Zwembad het Ravijn	Nijverdal	15,7	18	x	x	x	x	x	x	x	x	€ 3,90	€ 4,75	€ 8,64
Borgelerbad	Deventer	18,9	20		x			x	x	x	x	€ 5,20	€ 8,55	€ 11,75
Kontrast Sport 7 Wellness	Dalfsen	19,2	23		x				x			nvt	nvt	€ 10,59
Zwembad de Vrolijkheid	Zwolle	20,3	21	x	x	x	x		x	x	x	€ 5,40	€ 9,40	€ 12,48
On Campus	Zwolle	21,2	22		x	x		x	x	x		€ 5,60	€ 7,40	€ 6,67
Zwembad De Scheg	Deventer	21,3	24	x	x	x	x		x	x	x	€ 8,95	€ 8,55	€ 11,75
Zwembad Carrousel	Ommen	22,8	21	x	x			x	x	x	x	€ 4,00	€ 8,10	€ 6,80
Sport- Recreatiebad de Kolk	Wierden	25,3	26	x	x		x		x	x	x	€ 5,35	€ 5,65	€ 7,54
Zwemschool de Walvis/ Camping Besthemerweg	Ommen	25,5	29		x							nvt	nvt	€ 10,69
Zwembad de Koerbelt	Rijssen	28,8	31	x	x		x	x	x	x	x	€ 4,00	€ 5,57	€ 5,88
Gemiddelde prijs												€ 5,55	€ 7,41	€ 9,78

De belangrijkste constatering uit de concurrentieanalyse voor overdekte zwembaden zijn:

- Zwemschool de Walvis maakt gebruik van meerdere kleinere zwembaden bij bijvoorbeeld hotels, campings en vakantieparken voor het geven van instructiezwemmen. Alleen bij camping Heino organiseert de zwemschool tussen september en april ook vrij zwemmen en aqua fit.
- De zwembaden waar de zwemschool gebruik van maakt, zijn alleen toegankelijk voor de gasten van de betreffende accommodaties. Om deze reden zijn de kosten en mogelijkheden voor het vrij zwemmen en de aqualesen niet opgenomen in bovenstaand overzicht. De baden zijn derhalve benoemd als doelgroepbad.
- Uitzondering op bovenstaande is hotel de Zwaan. Voor een bedrag van € 150,- per half jaar of € 225,- per jaar kunnen inwoners van Raalte een abonnement kopen waarmee ze onbeperkt gebruik kunnen maken van het zwembad.

- Zonder de hierboven genoemde baden is bij vrijwel alle zwembaden in de omgeving sprake van een volledig aanbod. Alleen Kontrastsport 7 Wellness is uitsluitend gericht op het leszwemmen.
- Zwembad het Ravijn is op 15,7 km het dichtstbijzijnde zwembad dat toegankelijk is voor iedereen en qua faciliteiten vergelijkbaar met Tijenraan.
- De tarieven voor vrij zwemmen zijn gebaseerd op de tarieven zoals die gerekend worden voor recreatief zwemmen. Banenzwemmen is ook onderdeel van het recreatief zwemmen. Indien in een zwembad verschillende tarieven zijn voor banenzwemmen en recreatief zwemmen, is het tarief van het recreatief zwemmen aangehouden.
- Het tarief voor een los bezoek is bij Tijenraan lager dan het gemiddelde tarief van zwembaden in de omgeving.
- De tarieven voor de aqualessen zijn gebaseerd op een losse les. Alleen bij zwembad de Koerbelt is het niet mogelijk om losse lessen te betalen. Het tarief van dit zwembad is gebaseerd op de kosten per les nadat er een doelgroepenkaart is aangeschaft.
- De kosten van een aqualessen variëren van € 4,75,- tot € 10,00,-. Het tarief van Tijenraan (€ 7,50,-) is vergelijkbaar met het gemiddelde tarief in de regio.
- De tarieven voor instructiezwemmen zijn gebaseerd op de kosten per les van 45 minuten.
- Het tarief voor instructiezwemmen is bij Tijenraan licht hoger dan het gemiddelde tarief in de omgeving. In vergelijking met de concurrentie binnen 10 km, Vital Centre en de locaties van zwemschool de Walvis, is zwembad Tijenraan goedkoper.

Buitenzwembad de Tippe

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van buitenzwembaden in de omgeving binnen een straal van 30 km van zwembad de Tippe. Zoals inzichtelijk wordt gemaakt worden de openluchtzwembaden voornamelijk gebruikt voor recreatieve doeleinden. Er zijn slechts drie zwembaden waar instructiezwemmen wordt aangeboden. De tarieven die in de tabel zijn opgenomen betreffen prijspeil 2019.

Concurrentie-analyse overdekte zwembaden in de omgeving Raalte	Locatie		Functionaliteit				Activiteiten			Tarieven			
	plaats	afstand tot de Tippe	recreatiebad	wedstrijdbad	doelgroepenbad	peuterbad	Recreatief	Leszwemmen	Aquasporten	Los bezoek volwassenen	Abonnementen	Aqualessen	Zwemles A/B 45 min.
binnenbaden binnen de gemeente		km	min										
Zwembad de Tippe	Heino	0	0	x	x	x	x		x	€ 5,00	€ 69,20	€ 5,00	nvt
Zwembad De Welters	Olst Wijhe	11,4	14	x	x		x	x		€ 4,30	€ 100,00	nvt	€ 6,58
Zwembad de Gerner	Dalfsen	12,8	19		x		x	x		€ 4,30	€ 67,45	nvt	€ 1,29
Openluchtbad Zwolle	Zwolle	13,3	15		x		x			€ 5,00	€ 47,00	nvt	nvt
Zwembad Oase	Heeten	13,3	17	x			x	x		€ 3,50	€ 32,00	nvt	nvt
Zwembad 't Siel	Luttenberg	15,3	20		x	x		x		€ 3,75	€ 40,00	nvt	nvt
Zwembad De Meule	Nieuwleusen	20,5	27		x		x	x		€ 4,30	€ 67,45	nvt	€ 1,29
Openluchtbad Olde Vechte	Ommen	22,9	27	x	x		x			€ 4,00	€ 57,90	nvt	nvt
Zwembad Twenhaarsveld	Holten	28,9	32	x	x		x			€ 4,00	€ 70,25	nvt	nvt
Gemiddelde prijs										€ 4,30	€ 63,91		

Belangrijkste constatering uit deze concurrentieanalyse voor buitenzwembaden zijn:

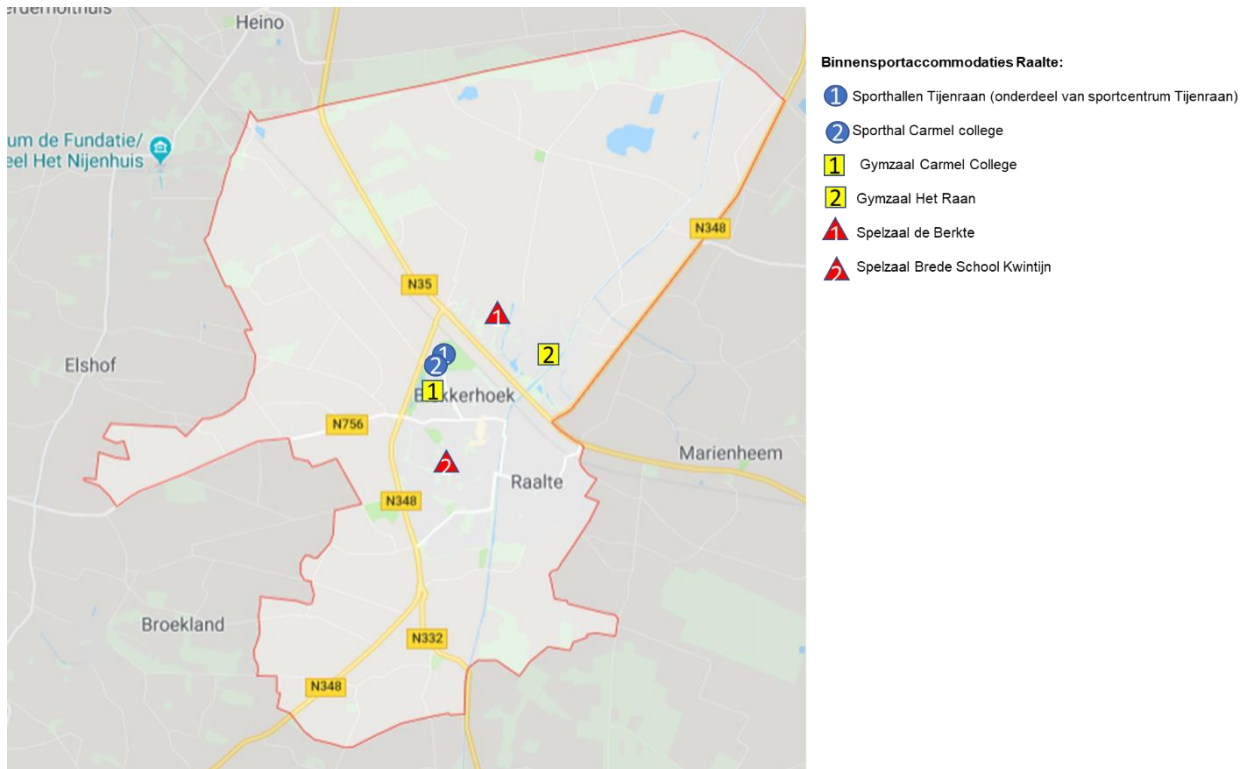
- Het dichtstbijzijnde openluchtzwembad is zwembad de Welters in Olst Wijhe.
- Binnen een straal van 15 km zijn er 4 openluchtzwembaden in de omgeving.
- Het tarief van een los bezoek aan de Tippe ligt met € 5,00 boven de gemiddelde prijs van baden in de omgeving en is met betrekking tot dit tarief samen met openluchtzwembad Zwolle de duurste in de regio.
- Alle baden in de omgeving maken daarnaast gebruik van verschillende soorten abonnementen. In bovenstaande tabel is het seizoen tarief voor volwassenen opgenomen. Hierbij is niet uit gegaan van eventuele tarieven uit de voor verkoop.
- De tarieven van abonnementen verschillen van € 32,- tot € 100,-. Het tarief van de Tippe ligt daar tussen in en is iets hoger dan het gemiddelde tarief dat gerekend wordt in de regio.

3.2 Concurrentieanalyse binnensport en buitensport

In tegenstelling tot de zwembaden beperkt de concurrentie van zowel de binnen- als buitensportaccommodaties zich tot accommodaties die aanwezig zijn binnen de eigen gemeente of binnen de eigen kern. In onderstaande overzichten zijn de binnensportaccommodaties en de buitensportaccommodaties weergegeven.

Binnensportaccommodaties gemeente Raalte

In de kern Raalte zijn de volgende binnensportaccommodaties aanwezig.



Vanuit de uitgevoerde analyse voor binnensportaccommodaties kunnen de volgende constatering worden gedaan:

- De binnensportaccommodaties zijn binnen Raalte relatief dicht bij elkaar gepositioneerd.
- Naast de kern Raalte zijn er in de andere kernen binnen de gemeente Raalte ook nog verschillende andere binnensportaccommodaties. Opvallend hieraan is dat het niet alleen gymzalen betreft voor het faciliteren van het bewegingsonderwijs, maar dat het ook sporthallen betreft die geschikt zijn voor alle sporten. Dit betreft de volgende accommodaties:
 - Sporthal Hoogerheyne (Heino).
 - Sporthal Heeten (Heeten).
 - Sporthal de Achterberg (Luttenberg).
 - Nijhof Sporthal (Broekland).
 - MFA de Belte (Nieuw Heeten).
 - Sportzaal 't Aspel (Mariënheem).
- Vanuit de planologische kengetallen wordt aangehouden dat één sporthal op 15.000 inwoners passend is. Uitgaande van dit kengetal, dat in onze optiek (vanwege de grote lokale verschillen in sportparticipatie) overigens met de nodige terughoudendheid dient te worden gehanteerd, kan gesteld worden dat het aantal sporthallen en hiermee ook de totale binnensportcapaciteit binnen de gemeente Raalte zeer hoog is.

Buitensportaccommodaties gemeente Raalte

Binnen de gemeente Raalte bevinden zich 9 buitensportaccommodaties. Op onderstaande kaart zijn de verschillende buitensportaccommodaties aangegeven

**Buitensportaccommodaties:**

- 1 Sportpark De Kampen, Heino (2 kunstgrasvelden, 2 wedstrijdvelden natuur, 1 trainingsveld natuur, 1 handbalveld asfalt)
- 2 Sportpark De Achterberg, Lutzenberg (1 kunstgrasveld, 1 wedstrijdveld natuur)
- 3 Sportveld Mariënheem, Mariënheem (1 kunstgrasveld)
- 4 Sportvelden Tijenraan, Raalte (3 kunstgrasvelden, 2,5 wedstrijdvelden natuur, 1 trainingsveld natuur)
- 5 Sportpark Raalte, Raalte (1 kunstgrasveld, 1 wedstrijdveld natuur, 0,5 trainingsveld natuur)
- 6 Sportpark Ramele, Raalte (1 kunstgrasveld hockey, 1 natuurgrasveld atletiek, 1 sprintbaan met bocht, 1 fietsparcours CRT)
- 7 Sportpark Broekland, Broekland (1 kunstgrasveld, 1 wedstrijdveld natuur)
- 8 Sportpark Heeten, Heeten (1 kunstgrasveld, 1 wedstrijdveld natuur, 0,5 trainingsveld natuur, handbalveld asfalt)
- 9 Sportpark De Belte, Nieuw Heeten, Nieuw Heeten (1 kunstgrasveld natuur, 1 wedstrijdveld natuur, 1 handbalveld asfalt)

Vanuit de uitgevoerde analyse voor buitensportaccommodaties kunnen de volgende constatering worden gedaan:

- Met uitzondering van de kernen Laag Zuthem en Lierderholthuis is in elke kern van de gemeente een buitensportaccommodatie aanwezig.
- In de kern Raalte is sprake van drie buitensportaccommodaties waarvan twee buitensportaccommodaties voor voetbal.
- De buitensportaccommodaties hebben allen een lokale/kerngerichte functie. Met uitzondering van de twee voetbalverenigingen in Raalte zullen zij geen of in mindere mate concurrentie van elkaar ondervinden.

3.3 Verzorgingsgebied

Voor het toekomstige gebruik en de exploitatie van zowel het zwembad, de binnensportaccommodaties als de buitensportaccommodaties is het van belang om het verzorgingsgebied nader te duiden. Het verzorgingsgebied voor alle verschillende soorten sportaccommodaties beperkt zich, op basis van de functionaliteiten en de resultaten van de concurrentieanalyses, in zeer belangrijke mate tot de gemeente Raalte. Onderstaand zijn de demografische ontwikkelingen van de gemeente Raalte aangegeven.

	2019	Index	2020	Index	2025	Index	2030	Index	2035	Index
0 - 4 jaar	1.756	100	1.714	98	1.739	99	1.803	103	1.739	99
5 - 14 jaar	4.033	100	3.983	99	3.687	91	3.557	88	3.670	91
15 - 19 jaar	2.377	100	2.331	98	2.008	84	1.831	77	1.698	71
20 - 44 jaar	9.485	100	9.537	101	9.668	102	9.542	101	9.124	96
45 - 64 jaar	11.422	100	11.279	99	10.142	89	8.865	78	8.122	71
65 - 74 jaar	4.518	100	4.664	103	5.250	116	5.810	129	5.632	125
75 jaar en ouder	3.558	100	3.655	103	4.482	126	5.267	148	6.231	175
Totaal	37.149	100	37.163	100	36.976	100	36.675	99	36.216	97

Op basis van de tabel kunnen de volgende toelichtende opmerkingen worden geplaatst:

- Bovenstaande prognoses zijn gebaseerd op de gegevens die in 2018 door de gemeente Raalte van het Primos zijn ontvangen.
- De verwachting is dat het inwoneraantal in de aankomende jaren daalt naar ruim 36.000 inwoners in 2035.

- Ondanks een verwachte daling van het totaal aantal inwoners, zal het aantal inwoners in de leeftijdscategorieën 65-74 en 75 jaar en ouder, in de aankomende jaren naar verwachting fors stijgen. Net als in de meeste andere gemeenten in Nederland is in de gemeente Raalte sprake van vergrijzing. Door het aanbod van beweegactiviteiten aan te passen op deze groeiende doelgroep, kan dit kansen bieden voor het verhogen van de bezettingsgraad van zowel het zwembad als de binnensportaccommodaties.
- De leeftijdsgroep van 5-14 jaar en, gezien de VO en MBO school in de gemeente, de leeftijdsgroep van 15-19 jaar zijn de belangrijkste doelgroepen voor het bewegingsonderwijs. De verwachting is dat beide groepen in de aankomende jaren (met name na 2025) in omvang dalen. Gezien deze verwachte trend is het aannemelijk dat dit op de wat langere termijn een negatief effect heeft op de vraag naar zaalruimte voor het bewegingsonderwijs.

3.4 Conclusies marktanalyse

In het kort kunnen vanuit de marktanalyse puntsgewijs de volgende conclusies getrokken worden:

- Het dichtstbijzijnde vergelijkbare concurrerende zwembad van Tijenraan is op 15 km gelegen. De tarieven van het zwembad voor de categorie recreatief zwemmen bevinden zich onder de gemiddelde prijs van de concurrerende zwembaden. De overige tarieven zijn marktconform.
- Binnen een straal van 15 km bevinden zich 4 andere openluchtzwembaden. Het tarief van een los kaartje ligt boven het gemiddelde tarief van de concurrerende zwembaden maar indien abonnementen worden afgenomen is sprake van beperkte verschillen in prijs per bezoek.
- Concurrentie van binnensportaccommodaties beperkt zich tot de eigen kern of de eigen gemeente. Kijkend naar het planologisch kengetal dat één sporthal op 15.000 inwoners passend is, kan gesteld worden dat het aantal sporthallen (9) binnen de gemeente erg hoog is.
- Buitensportaccommodaties hebben een lokale/kerngerichte functie.
- Het verzorgingsgebied van zowel de zwembaden, binnensport- en buitensportaccommodaties betreft de gemeente of de kernen in de gemeente Raalte. In de aankomende jaren zal het inwoneraantal licht dalen. Daarnaast is er sprake van vergrijzing. Het is van belang voor het Sportbedrijf om hier rekening mee te houden bij het toekomstige activiteitenaanbod.

4 Benchmarkanalyse

4.1 Inleiding op de benchmark

Onderdeel van uw uitvraag was het uitvoeren van een benchmark. Op deze wijze dient het mogelijk te zijn de prestaties van (met name) sportcentrum Tijenraan te vergelijken met de prestaties bij vergelijkbare voorzieningen. Om invulling te geven aan uw vraag hebben wij drie sportcentra geselecteerd die enerzijds (functioneel en organisatorisch) sterke gelijkenis vertonen met Tijenraan en anderzijds een vergelijkbaar verzorgingsgebied kennen. Vanwege de vertrouwelijkheid zijn de benchmarkaccommodaties uiteraard geanonimiseerd.

Een benchmark biedt waardevolle informatie. Toch vinden wij dat de resultaten ook met de nodige voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd, ondanks het feit dat wij zorg hebben gedragen voor een optimale vergelijkbaarheid. Het betreft slechts drie accommodaties en hierdoor werken afwijkingen bij een accommodatie relatief sterk door. Daarom maken wij voor de analyses en de financiële beschouwingen (zie vooral ook in hoofdstuk 5 van deze rapportage) liever gebruik van de door Synarchis ontwikkelde normen en kengetallen die wij vervolgens relateren aan een lokale situatie waardoor afwijkingen zichtbaar worden, naar een verklaring hiervoor gezocht kan worden en verbetermaatregelen kunnen worden genomen. Deze normen en kengetallen zijn feitelijk ook te beschouwen als benchmarkgegevens, namelijk onze kennis en ervaring uit tientallen onderzoeken naar exploitaties van sportaccommodaties. Om deze reden hebben wij bij de benchmark naast de prestaties van de benchmarkaccommodaties ook de door ons gehanteerde kengetallen en normcijfers vermeld.

Een zwembad is het best te benchmarken. Voor binnen- en buitensportaccommodaties is een benchmark minder waardevol omdat lokale situaties sterk van elkaar kunnen verschillen. Om deze reden hebben wij in paragraaf 4.2 een benchmark uitgevoerd voor het zwembad van Tijenraan en hebben dit afgezet tegen het zwembadgedeelte van de benchmarkaccommodaties (en normen en kengetallen voor zwembaden). In paragraaf 4.3 nemen wij het sporthalgedeelte van Tijenraan onder de loep. Hierbij heeft de vergelijking met de benchmarkaccommodaties en de kengetallen en normcijfers op een meer beschrijvende wijze plaats gevonden. In paragraaf 4.4 heeft, vanwege de urgentie van dit onderwerp in de situatie in Raalte, een aparte beschouwing op de schoonmaakkosten plaatsgevonden alsmede een algemene beschouwing op de overige prestaties die door SBR worden geleverd.

Een financiële benchmark heeft voor de situatie zoals die zich in Raalte voordoet weinig waarde. Een indicator als dekking van de kosten uit eigen inkomsten wordt uiteraard sterk bepaald door de geldende tarieven voor bijvoorbeeld de binnen- en buitensport die door een exploitant niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Een veelgebruikte indicator als het percentage van de totale kosten dat wordt gevormd door personeelskosten wordt, naast de formatieve inzet en de kosten per formatieplaats, ook sterk bepaald door de mate waarin werkzaamheden in eigen beheer worden uitgevoerd of juist aan derden worden uitbesteed. Hieruit volgend kan door middel van een benchmark ook niet goed worden bepaald hoe zich de exploitatiebijdrage van een organisatie als SBR zich verhoudt tot die bij andere exploitanten. Om deze reden heeft de financiële analyse, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 5, dan ook specifiek voor de situatie zoals deze zich voordoet bij SBR plaatsgevonden.

4.2 Het zwembad van sportcentrum Tijenraan

4.2.1 Bezoekersaantallen, animocijfers en bezetting zwembad Tijenraan

In onderstaande tabel zijn de bezoekersaantallen van het zwembad van sportcentrum Tijenraan en de benchmarkbaden weergegeven. Om een goede vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende accommodaties, 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 of aan een bepaalde zwemactiviteit. Daarnaast is ook het aantal bezoekers per vierkante meter zwemwater weergegeven. Dit geeft inzicht in de bezettingsgraad van het betreffende zwembad.

bezoekersaantallen	Tijenraan Raalte		Sport accommodatie 1		Sport accommodatie 2		Sport accommodatie 3		gemiddeld	
	bez.	animo	bez.	animo	bez.	animo	bez.	animo	bench-mark	landelijk
- recreatief	33.320	0,9	37.510	0,9	83.344	2,5	53.324	1,2	1,5	1,3-1,5
- doelgroepen	42.417	1,1	20.116	0,5	7.994	0,2	15.328	0,4	0,4	1,1-1,3
- instructie	28.000	0,7	24.681	0,6	24.846	0,7	21.455	0,5	0,6	0,3-0,5
- scholen	12.840	0,3	9.532	0,2		0,0	7.778	0,2	0,1	0,6-0,8
- verenigingen	11.200	0,3	11.092	0,3	49.413	1,5	18.594	0,4	0,7	0,2-0,4
- overig/ zorg	2.519	0,1		0,0	11.200	0,3		0,0	0,1	
totaal	130.296	3,5	102.931	2,6	176.797	5,2	116.479	2,7	3,5	3,5-4,5
bez per m² wateropp	207		231		245		260		245	225-275

Toelichting op de tabel:

- Het gemiddelde animocijfer van de betrokken benchmarkbaden varieert sterk van beneden het landelijk gemiddelde (2,6) tot boven het landelijk gemiddelde (5,2). Het gemiddelde ligt met 3,5 aan de onderzijde van de range die wij hanteren bij landelijke gemiddelden. Het animocijfer voor Tijenraan ligt exact op het gemiddelde van de benchmarkbaden.
- Als de afzonderlijke categorieën worden beschouwd valt op dat ten aanzien van het recreatief gebruik Tijenraan beneden het gemiddelde van de benchmark en het landelijk gemiddelde ligt. Dit verschil is te verklaren vanuit het feit dat met het gekozen concept voor het zwembad van Tijenraan met name wordt ingestoken op doelgroepen en een functioneel bad waarbij in mindere mate mogelijkheden (zowel in roosting als in de functionaliteiten van het bad) zijn om recreatief te zwemmen.
- In lijn met bovenstaand punt is te zien dat het animocijfer bij de doelgroepen in vergelijking met de overige zwembaden bij het zwembad van Tijenraan hoog is en zich op het landelijk gemiddelde bevindt. Ook dit ligt in lijn der verwachtingen in relatie tot de functionaliteit waarvoor met betrekking tot het nieuwe zwembad van sportcentrum Tijenraan is gekozen.
- De bezetting per vierkante meter zwemwater bij Tijenraan is in vergelijking met de benchmarkbaden en het landelijk gemiddelde laag. Dit betekent dat Tijenraan minder efficiënt gebruikt wordt en het wateroppervlak ruim is in verhouding tot het verzorgingsgebied. Wij sluiten overigens op basis van onze financiële analyse niet uit dat het werkelijk aantal verenigingsbezoekers hoger ligt wat een positief effect zou hebben op de bezetting.

4.2.2 Personeelsinzet zwembad Tijenraan

In de volgende tabel is de inzet van het personeel opgenomen. Zoals eerder aangegeven is hierbij de formatie voor de inzet voor de sporthallen respectievelijk sportzaal niet meegenomen in de berekening. Ook is niet bekend in hoeverre nog uitzendkrachten worden ingezet in de bemensing van het zwembad. De toerekening van de formatie op de verschillende categorieën aan het zwembad heeft na uitvoerig overleg met SBR plaatsgevonden. Ook bij de benchmarkaccommodaties heeft uiteraard een toerekening aan het zwembadgedeelte plaatsgevonden. Tevens is de bewuste keuze gemaakt om ook het horecapersoneel dat in de verschillende baden wordt ingezet niet mee te nemen in de uitwerking. Reden hiervoor is dat de horeca en daarmee het horecapersoneel bij Tijenraan in een aparte stichting is ondergebracht.

personeel (zwembad)	Tijenraan Raalte	Sport accommodatie 1	Sport accommodatie 2	Sport accommodatie 3	Gemiddeld benchmark
- toezicht/instructie	10,1	6,0	6,6	6,2	6,3
- kassa/receptie	2,2	1,5	1,6	1,3	1,5
- schoonmaak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- onderhoud/techniek	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
- management/ondersteuning	4,0	1,5	2,5	1,5	1,8
totaal aantal fte zwembad	17,1	9,8	11,5	9,9	10,4
bezoekers per fte	7.620	10.503	15.326	11.718	12.516

Toelichting op de tabel:

- Landelijk wordt als maatstaf voor een efficiënte personeelsinzet 10.000 tot 15.000 bezoekers per fte gehanteerd. Alle benchmarkbaden voldoen aan deze maatstaf.
- Het aantal bezoekers per ingezette fte is bij Tijenraan lager dan zowel het landelijk gemiddelde als het gemiddelde van de benchmark.

- Het aandeel toezicht en instructie ligt bij Tijenraan beduidend hoger dan bij de baden uit de benchmark. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren door het grote aantal (arbeidsintensieve) doelgroep-activiteiten dat wordt aangeboden en de ruime openstelling voor banenzwemmen (zie ook paragraaf 4.2.3). Toch kan de personeelsinzet bij het zwembad van Tijenraan als ruim worden beoordeeld.
- Bij alle zwembaden in de benchmark is de exploitant verantwoordelijk voor het dagelijks (huurders) onderhoud. De demarcatie zoals van toepassing bij Tijenraan wijst erop dat ook een deel van het huurdersonderhoud is belegd bij de ontwikkelend aannemer van de accommodatie (wat een lagere inzet vanuit de exploitant tot gevolg zou moeten hebben dan bij de benchmarkaccommodaties). Op dit moment is bij Tijenraan echter nog sprake van een situatie waarbij veel meer inzet noodzakelijk is dan in een gestabiliseerde situatie het geval zou moeten zijn.
- De inzet van personeel op de taken management/ondersteuning is ruim 2 fte hoger dan het gemiddelde van de benchmark. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de volledige overhead (oude gemeentelijke taken) is belegd bij SBR en bij de benchmarkbaden wat meer gebruik wordt gemaakt van externe begeleiding. Overigens vormt dit slechts voor een beperkt deel van de discrepantie een verklaring. Hierop wordt in het volgende hoofdstuk verder ingegaan.
- Ten aanzien van de schoonmaak wordt er bij geen één van de baden gebruik gemaakt van inzet van personeel. Er is sprake van inhuur van een schoonmaakbedrijf.

De gemiddelde kosten per formatieplaats bedragen bij SBR ongeveer € 65.000,- (all-in). Dit is erg hoog vergeleken bij andere sportaccommodaties maar wordt door ons op dit moment beschouwd als een niet te beïnvloeden factor. Het is het resultaat van de bij de verzelfstandiging gemaakte keuze om het over te nemen gemeentelijk personeel onder te brengen in de CAO Vermo en de bepalingen in het van toepassing verklaarde sociaal plan. Ter vergelijking: bij hanteren van de CAO zwembaden of recreatie bedragen de gemiddelde kosten per formatieplaats in de meeste sportcentra rond de € 50.000,- (all-in).

4.2.3 Programmering zwembad Tijenraan

Ook is de programmering van de verschillende baden per activiteiten-categorie in de benchmark betrokken. Hierbij is het van belang om aan te geven dat het hierbij niet gaat om de openstellingsuren, maar om het aantal uren dat een bepaalde categorie bezoekers gebruik kan maken van het zwembad. Het aantal bassins dat dan gebruikt kan worden is hierbij niet van belang. Voor de vergelijkbaarheid met de andere zwembaden met de benchmark, zijn in onderstaande tabel bij instructiezwemmen het aantal (omgerekende) lessen van 1 uur weergegeven. Bij de doelgroepen gaat het om het aantal activiteiten.

Aantal (les)uur per week	Tijenraan Raalte	Sport accommodatie 1	Sport accommodatie 2	Sport accommodatie 3	gemiddeld benchmark
- recreatief	48	27	30	37	31
- doelgroepen	42	17	22	19	20
- instructie	41	35	24	24	28
- scholen	7	2	1	11	5
- verenigingen	15	15	15	17	16
- overig/ zorg	5	2	1	5	3
totaal	157	98	93	113	101

Toelichting:

- Het aantal recreatieve uren bij Tijenraan is substantieel hoger dan het gemiddeld aantal recreatieve uren van de benchmarkbaden. Dit is te verklaren doordat in Tijenraan veel uren in de programmering zijn opgenomen voor banenzwemmen. Van de 48 uur recreatieve openstelling betreffen namelijk 36,5 uur banenzwemmen. De recreatieve openstelling van Tijenraan is gekoppeld aan een maatschappelijke opdracht en prestatieafspraken tussen SBR en gemeente.
- In vergelijking met de benchmark baden worden er in Tijenraan ook veel doelgroepen geprogrammeerd. Dit is te verklaren door het gekozen concept, en geeft ook consequenties voor het aantal instructeurs dat ingezet wordt (zie ook de vorige subparagraaf).
- Ten aanzien van het schoolzwemmen in Tijenraan kan geconcludeerd worden dat in vergelijking met de baden uit de benchmark gemiddeld is. Hierbij is het van belang om aan te geven dat in Nederland het beleid ten aanzien van schoolzwemmen erg verschillend is en mede bepalend is voor de mogelijkheden voor scholen om gebruik te maken van het zwembad.

- Het aantal verenigingsuren is in lijn met het de baden zoals gekozen in de benchmark.
- Het totale aantal (les)uren dat door Tijenraan wordt aangeboden is in vergelijking met de benchmarkbaden hoog.

4.3 De sporthallen van sportcentrum Tijenraan

4.3.1 Bezetting sporthallen Tijenraan

Naast de zwembaden van Tijenraan is het ook interessant om naar de bezetting van de sporthallen te kijken. Zij maken immers ook een belangrijk onderdeel uit van de exploitatie van het totale sportcentrum Tijenraan. De bezettingsgraad geeft inzicht in het gebruik van de sporthallen. In de analysemethodiek van Synarchis wordt de bezettingsgraad berekend door de gebruiksuren per week (in een representatieve week in maart die te beschouwen is als “hoogseizoen”) te delen door het aantal maximale beschikbare uren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in drie verschillende tijdsblokken: onderwijs (overdag), naschoolse activiteiten/ sportverenigingen (namiddag) en de sportverenigingen en andere particuliere sportbeoefenaren (avonduren/ weekenden). Ten aanzien van de duiding van de bezettingsgraden kan in vergelijking met landelijke kentallen het volgende gesteld worden:

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

Voor beide sporthallen is in beeld gebracht op welke tijdsblokken sprake is van een goede bezetting, een redelijke bezetting of een minimale tot beperkte bezetting.

Sporthal Tijenraan 1:

- **Minimale tot beperkte bezetting** (40% of minder) op de volgende momenten:
 - Zaterdag gehele dag (8.30-22:30)
 - Zondag gehele dag (8.30-22.30)
- **Redelijke bezetting** (41%-65%) op de volgende momenten
 - Ma- vrij Naschoolse activiteiten/sportverenigingen (15:30-18:00)
 - Ma-vrij sportverenigingen (18:00-22:30)
- **Goede bezetting** (65% of meer)
 - Ma-vrij Onderwijstijd (08.30-15.30)

Sporthal Tijenraan 2:

- **Minimale tot beperkte bezetting** (40% of minder) op de volgende momenten:
 - Ma-vrij Onderwijstijd (08.30-15.30)
 - Ma- vrij Naschoolse activiteiten/ sportverenigingen (15:30-18:00)
 - Zaterdagavond (18.00-22:30)
 - Zondag gehele dag
- **Redelijke bezetting** (41%-65%) op de volgende momenten
 - Zaterdag overdag (08:30-18:00)
- **Goede bezetting** (65% of meer)
 - Ma-vrij sportverenigingen (18:00-22:30)

Toelichting op de bezettingsanalyse:

- Opvallend is dat er overdag minimaal tot geen gebruik wordt gemaakt van Tijenraan 2 tijdens de onderwijstijd. Normaliter is dit samen met de avonduren op schooldagen het meest bezette tijdsblok. Deze lage bezetting is te verklaren doordat het gebruik door Mbo Landstede veel lager is dan het verwachte gebruik bij het bepalen van de binnensportcapaciteit. Landstede Raalte heeft geprobeerd een deel van de afdeling Sport en Bewegen over te hevelen van Zwolle naar Raalte maar dit is niet geëffectueerd. Tijenraan 1 wordt in lijn met landelijke kengetallen wel goed gebruikt tijdens onderwijstijden.
- Het minimale tot beperkte gebruik van zowel Tijenraan 1 als Tijenraan 2, tijdens de uren voor naschoolse activiteiten en de sportverenigingen is in lijn met de landelijke kengetallen. Dit is bij binnensportaccommodaties in den lande het tijdsblok waar de bezetting het laagste is.
- Op doordeweekse avonden is het gebruik van Tijenraan 2 en Tijenraan 1 respectievelijk goed en redelijk. Bovenstaande bezetting voor Tijenraan 2 is in lijn met de landelijke kengetallen. In Tijenraan 1 zijn er nog mogelijkheden om het gebruik uit te breiden om zo te komen tot een goede bezetting en daarmee in lijn te komen met de landelijke kengetallen.

- De bezetting van beide sporthallen in het weekend overdag is laag. Met name in Tijenraan 1 zijn nog voldoende mogelijkheden om het gebruik te verbeteren.
- Zoals in paragraaf 3.2 is aangegeven is er sprake van een aanzienlijk overcapaciteit aan binnensportruimte in de gemeente Raalte. Daarbij heeft nog een verdere uitbreiding hiervan plaats gevonden bij de realisatie van het nieuwe sportcentrum. Gesteld kan vormen dat dit de belangrijkste reden is voor de relatief lage bezetting van de binnensportvoorzieningen van sportcentrum Tijenraan.

4.3.2 Personeelsinzet sporthallen Tijenraan

De personeelsinzet van sporthallen is afhankelijk van een aantal factoren namelijk:

- Is er sprake van sleutelbeheer of is er altijd een beheerder aanwezig?
- Welke taken zijn ondergebracht bij een onderhoudsbedrijf?
- Is de beheerder ook verantwoordelijk voor de schoonmaak?
- In hoeverre wordt er marketing ingezet om de sporthallen te “verkopen”?

Voor de sporthallen van Tijenraan wordt in totaal 3,7 fte ingezet. Hiervan is 2,0 fte management/ondersteuning, 1,3 fte beheerders (onderhoud/techniek) en 0,4 fte receptie. Evenals bij het zwembad heeft de toerekening van formatie aan de sporthallen van Tijenraan in nauw overleg met SBR plaatsgevonden. Zoals eerder aangegeven is het niet goed mogelijk om de exploitatie van sporthallen te benchmarken. Vanuit onze expertise van exploitaties beoordelen wij zowel de inzet van management/ondersteuning als onderhoud/techniek als erg hoog. Dit laatste met name vanwege het feit dat de volledige schoonmaak op afstand is gezet (met uitzondering van 230 uur per jaar verwijdering van hars dat wordt gebruikt door de handbalvereniging en het boenen van de sportvloeren). Ook voor het onderhoud ligt slechts een zeer beperkte verantwoordelijkheid bij het Sportbedrijf. Zoals reeds meerdere malen aangegeven is dit echter de afgelopen periode in de praktijk anders geweest en is door medewerkers van SBR juist relatief veel tijd besteed aan accommodatie gerelateerde werkzaamheden. Dit kan een verklaring zijn voor de hoge formatie (management/ondersteuning en onderhoud/techniek) maar dit zou dan wel van tijdelijke aard dienen te zijn.

4.4 Overige aspecten

4.4.1 Schoonmaak Tijenraan en overige binnensportaccommodaties

Het Sportbedrijf heeft de keuze gemaakt om de schoonmaak van alle binnensportaccommodaties en zwembad Tijenraan in zijn geheel bij een schoonmaakbedrijf te beleggen. De totale kosten van de schoonmaak van alle accommodaties is geoffreerd voor afgerond € 240.000,- (excl. btw). De kosten voor de Kwintijn, Het Raan en de Berkte bedragen in totaal afgerond € 37.000,-. De overige kosten hebben betrekking op het gehele sportcentrum Tijenraan. De gemiddelde schoonmaakkosten per vierkante meter bedragen afgerond € 14,30 (excl. btw) voor de binnensportaccommodaties. De gemiddelde schoonmaakkosten van het gehele sportcentrum Tijenraan zijn hoger en zijn afgerond € 19,80 (excl. btw). Dit is voor een gedeelte te verklaren door de extra specifieke schoonmaakwerkzaamheden die voor een zwembad benodigd zijn en een aantal specifieke schoonmaakwerkzaamheden.

In vergelijking met landelijke kengetallen kan gesteld worden dat de schoonmaak van de binnensportaccommodaties op een niveau dient te liggen van ongeveer € 12,50 per vierkante meter (excl. Btw) en van een multifunctionele accommodatie als Tijenraan ongeveer € 17,50 per vierkante meter (excl. Btw). Dit resulteert in schoonmaakkosten van € 32.000,- + € 181.000,- = € 213.000,-. De kwaliteits-uitvraag van SBR ligt klaarblijkelijk op een hoger niveau.

4.4.2 Beoordeling op hoofdlijnen overige accommodaties (Tippe en BIS)

Naast de uitgebreide benchmark van sportcentrum Tijenraan wordt onderstaand de bezetting van de Tippe en de overige binnensportaccommodaties op hoofdlijnen vergeleken met landelijke cijfers.

De Tippe

Met 47.790 bezoekers is in 2018 sprake van een animocijfer (gemiddeld aantal bezoeken per inwoner van het verzorgingsgebied aan het zwembad) van 1,3. Zoals eerder aangegeven is het aantal bezoekers mede afhankelijk van de weersinvloeden. In de afgelopen jaren varieerde het animocijfer tussen de 1,0 en 1,3. Dit aantal zit aan de onderkant van het landelijke gemiddelde waarbij sprake is van een animocijfer met een bandbreedte van 1,1 tot 2,0 (bij een goede zomer). Naar verwachting is dit het gevolg van de aanzienlijke concurrentie van buitenzwembaden in de omgeving zoals beschreven in paragraaf 3.1.

Net als bij het zwembad van Tijenraan kan de afstemming van vraag en aanbod verder beoordeeld worden op basis van het aantal bezoekers in verhouding tot de beschikbare watercapaciteit. De Tippe beschikt op dit

moment over een watercapaciteit van circa 810 m². Op basis van de 47.790 bezoekers betekent dit 60 bezoekers per vierkante meter. Dit aantal bevindt zich aan de bovenkant van de landelijk gemiddelde voor dit normcijfer dat uitgaat van een bezetting van 50 tot 60 bezoekers per vierkante meter (bij een goede zomer). Dit duidt op een goede verhouding tussen vraag en aanbod.

Binnensportaccommodaties

De bezetting en het gebruik van de overige binnensportaccommodaties varieert sterk. Hierbij kan ten aanzien van de gymzaal Carmel College en het Raan gesteld worden dat de zalen uitsluitend tijdens de onderwijstijd van maandag tot en met vrijdag (08:30 -15:30) een goede bezetting kennen. Daarnaast kent de gymzaal van het Carmel College in het tijdsblok maandag tot en met vrijdag van 15:30- 18:00 een redelijke bezetting. De overige tijdsblokken kennen in beide gymzalen een minimale tot beperkte bezetting.

De bezetting van de Berkte is tijdens de onderwijstijd van maandag tot en met vrijdag (08:30-15:30) goed. De bezetting van de andere tijden voor zowel doordeweekse dagen als in het weekend is minimaal tot beperkt. Uitzondering zijn maandag tot en met vrijdag van 15:30-18:00 waar de sporthal een redelijke bezetting kent.

Kwintijn kent tijdens de onderwijstijd van maandag tot en met vrijdag (08:30-15:30) en de tijden van de sportverenigingen van maandag tot en met vrijdag (18:00-22:30) een goede bezetting. De overige bloktijden kennen allemaal een minimale tot beperkte bezetting.

De sporthal van het Carmel college kent weinig tot beperkt gebruik op de doordeweekse avonden en in het weekend. De school maakt overdag gebruik van de sporthal en deze kent op dat moment dan ook een goede bezetting.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de binnensportaccommodaties alleen gedurende het tijdsblok onderwijs een goede bezetting kennen. Alleen Kwintijn kent een tijdsblok dat naast de onderwijstijd goed bezet is. Als de bezetting vergeleken wordt met het landelijke beeld bij gymzalen, sportzalen en sporthallen kan het volgende gesteld worden:

- Gymzalen: is in lijn met landelijke cijfers. Door de beperkte afmetingen zijn de gymzalen minder goed geschikt voor gebruik door verenigingen.
- Sportzalen: met name de bezetting in de avonduren in de Berkte en in de weekenden is niet in lijn met de landelijke normcijfers. Doorgaans kennen sportzalen een hogere bezetting dan het geval is bij de sportzalen in de gemeente Raalte.
- Sporthal: de bezetting van de sporthal is met name op de doordeweekse avonden en in het weekend overdag lager dan de landelijke aantallen. Landelijk gezien is doorgaans de bezetting van een sporthal in de avonduren hoger.

Evenals bij de sporthallen van Tijenraan kan ook hier het grote aanbod aan binnensportaccommodaties binnen de gemeente als belangrijke oorzaak worden gezien voor de relatief lage bezettingsgraad.

Buitensportaccommodaties en sportstimulering

Het Sportbedrijf is alleen verantwoordelijk voor de verhuur van de buitensportaccommodaties. Derhalve is er geen nadere informatie beschikbaar over de bezetting van de buitensportaccommodaties op basis waarvan een capaciteitsanalyse kan worden verricht. Dit zou ook separaat onderzoek vergen dat geen onderdeel uitmaakt van onderhavige opdracht.

Sportstimulering en -ontwikkeling laat zich niet benchmarken omdat de personele inzet helemaal afhankelijk is van het lokale beleid en hieruit volgend de te leveren prestaties. We is duidelijk dat hier in Raalte fors op wordt ingezet. Sportbedrijf Raalte heeft 1,5 sportconsulent en 2,5 combinatiefunctionarissen die in dienst zijn van SBR (en nog een aantal combinatiefunctionarissen die op de loonlijst staan van andere instellingen).

4.5 Conclusies benchmark

Uit de benchmark kunnen onder meer de volgende conclusies worden getrokken:

- Zowel het verzorgingsgebied van het zwembad van Tijenraan als de beschikbare watercapaciteit maken het mogelijk om nog een groei van de bezoekersaantallen te realiseren.
- De personeelsinzet bij zwembad Tijenraan is erg hoog in verhouding tot de bezoekersaantallen. Deels, maar zeker niet volledig, is dit het gevolg van de programmering (ruime openstelling voor banenzwemmen en veel doelgroep- en instructiezwemmen). Ook de formatie beheer is hoog indien in ogenschouw wordt genomen dat schoonmaak en onderhoud voor het overgrote deel zijn uitbesteed.

- Met betrekking tot de formatie van de overhead dient bij de beschouwingen rekening te worden gehouden met het feit dat SBR bijna alle overheadwerkzaamheden zelf uitvoert (waaronder de administratie van de stichting die de horeca exploiteert. Ondanks dit gegeven blijft sprake van een zeer ruime formatie in vergelijking met gelijksoortige situaties.
- De bezetting van de binnensportaccommodaties is zeker niet altijd hoog en ligt over het geheel genomen onder landelijke gemiddelden. Vanwege het feit dat er binnen de gemeentegrenzen ook nog sprake is van meerdere privaat geëxploiteerde binnensportaccommodaties is sprake van een overcapaciteit aan binnensportaccommodatie.
- Buitenzwembad De Tippe scoort over het algemeen voldoende ten opzichte van andere buitenbaden voor wat betreft animocijfer en bezetting.
- Het offertebedrag voor de totale schoonmaakopdracht beoordelen wij overigens als relatief hoog. Op basis van kengetallen zou minimaal 10% bespaard moeten kunnen worden ten opzichte van het geoffreerde bedrag.

5 Exploitatiebegroting

5.1 Inleiding

In de eerste jaren van het SBR heeft zich een aantal belangrijke ontwikkelingen voorgedaan dat de jaarrekeningen van 2015 tot en met 2018 op onderdelen niet eenvoudig vergelijkbaar maakt. Met name de overgang van personeel, de nieuwe huuroomstandigheden, de verzelfstandiging van sporthal Hoogerheijne en de ingebruikname van het nieuwe sportcentrum werken elk met een eigen dynamiek door in de jaarcijfers. Daarnaast is verbetering van de managementinformatie en bijbehorende administratieve systemen voor SBR wenselijk voor meer adequate sturing van de bedrijfsvoering. Gedurende het onderzoek is namelijk geconstateerd dat het niet eenvoudig is om overzichtelijke en consistente informatie te genereren.

In dit hoofdstuk worden drie toekomstscenario's gepresenteerd. In eerste instantie (en vooral) gaat het om een ambitieus maar realistisch toekomstperspectief waarbij een aantal verbetermaatregelen wordt doorgevoerd. Paragraaf 5.2 vormt de weerslag van scenario 1. In de paragrafen 5.3 en 5.4 wordt additionele mogelijkheden beschreven om Tijenraan meer commercieel of efficiënter te exploiteren. In paragraaf 5.3 worden hierbij de maatschappelijke uitgangspunten voor wat betreft bijvoorbeeld openstelling en gebruik van de accommodatie(s) en tarifiering gerespecteerd, in paragraaf 5.4 worden deze kaders op onderdelen verruimd. In dit laatste geval worden derhalve concessies gedaan aan het maatschappelijke rendement en de laagdrempeligheid van de voorzieningen.

5.2 Scenario 1: Hernieuwd evenwicht SBR

5.2.1 Uitgangspunten voor exploitatiebegroting

Belangrijke input voor de exploitatiebegroting bij hernieuwd evenwicht zijn met name de verwachte bezoekersaantallen voor het zwembad, het gebruik van de binnen- en buitensportaccommodaties en de benodigde personele formatie.

In onderstaande tabel zijn de bezoekersaantallen weergegeven zoals wij die voor de periode 2019 en verder hebben geraamd voor het zwembad van sportcentrum Tijenraan waarbij een vergelijking heeft plaatsgevonden met de (geëxtrapoleerde) gerealiseerde bezoekersaantallen in 2018. Deze raming is tot stand gekomen op basis van de (geëxtrapoleerde) bezoekersaantallen in het afgelopen jaar (zie paragraaf 2.5) en de marktanalyse en benchmark zoals uitgevoerd in de hoofdstukken 3 en 4. Daarbij hebben wij een realistische prognose weergegeven waarbij een belangrijk deel van de bezoekersaantallen stabiliseert. De bezoekersaantallen in de zwembadbranche staan onder druk maar met het verzorgingsgebied van Tijenraan en de aantrekkelijkheid van de nieuwe accommodatie (bij "hernieuwd evenwicht") is een beperkte groeiambitie realistisch. De groeimogelijkheden zien wij vooral met betrekking tot recreatief zwemmen en doelgroep activiteiten. Demografische ontwikkelingen zullen de komende vijf jaar naar verwachting nog weinig invloed hebben op het bezoek aan het zwembad Tijenraan.

Prognose bezoekersaantallen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Recreatief zwemmen	33.000	35.000	36.000	37.000	38.000	39.000
Leszwemmen	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Doelgroepen	42.000	42.000	43.000	44.000	45.000	46.000
Schoolzwemmen	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Verenigingen/overige zwembad	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Totaal:	130.000	132.000	134.000	136.000	138.000	140.000

Demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van sportparticipatie hebben ook invloed op het verwachte gebruik van de binnen- en buitensportaccommodaties die door SBR worden geëxploiteerd en/of verhuurd. In paragraaf 3.3 is aangegeven dat er sprake is van een verwachte ontgroening in het verzorgingsgebied. Dit zal naar verwachting gevolgen hebben voor het gebruik van de accommodaties voor bewegingsonderwijs en schoolzwemmen. Voor wat betreft het voortgezet onderwijs is het gebruik ook afhankelijk van de mate waarin de scholen in Raalte in staat zijn op hun aantrekkelijkheid voor de regio te behouden of te versterken. Ook zal op termijn sprake zijn van een sterke vergrijzing waar SBR bij de ontwikkeling van haar

activiteitsaanbod rekening mee zal moeten houden. De in deze paragraaf gepresenteerde meerjarenbegroting heeft een planningshorizon waarbinnen de hiervoor genoemde demografische effecten op het gebruik van de accommodaties door met name de scholen (en hiermee de door SBR gegenereerde inkomsten) nog beperkt/nihil zullen zijn. Om deze reden is uitgegaan van stabilisatie van gebruik en financiële vergoedingen. Op langere termijn is echter het risico aanwezig dat de inkomsten vanuit het gebruik van de accommodaties door de scholen (afgezien van de indexering) zullen afnemen. Op de buitensport is hetzelfde van toepassing als hiervoor beschreven voor de binnensport.

In onderstaande tabel is (nogmaals) de personele formatie weergegeven voor het hele Sportbedrijf exclusief operationele combinatiefunctionarissen (2,5 formatieplaatsen) en uitzendkrachten (met name voor De Tippe en vervanging bij ziekte, € 46.000 in 2018) maar inclusief 1,5 fte sportconsulenten.

	Inzet FTE Tijenraan totaal	Inzet FTE Tippe	Inzet FTE overige accommodaties	Totaal
Management/ondersteuning	6,1	0,5	2,0	8,6
Toezicht/instructie	10,1	0,8	0,0	10,9
Kassa/receptie	2,2	0,1	0,0	2,3
Onderhoud/techniek	2,3	0,2	0,5	3,0
Totaal	20,7	1,6	2,5	24,8

In eerste instantie is het van belang om de opdracht van SBR duidelijk te omschrijven:

- Uitvoering van het sportstimuleringsbeleid (uitvoerende taken vallen buiten de in de tabel genoemde formatie, wel is 1,5 fte sportconsulenten inbegrepen in de 2,0 fte die in toegerekend aan “management en ondersteuning overige functies”).
- Volledige exploitatie sportcentrum Tijenraan.
- Volledige exploitatie buitenzwembad De Tippe.
- Volledige exploitatie gymzaal Het Raan en spelzalen De Berkte en Kwintijn.
- Verhuur sporthal en gymzaal Camel College.
- Innen van de huur van 9 buitensportcomplexen.

Indien wordt uitgegaan van een ongewijzigde openstelling van het zwembad en de taakinvulling van het Sportbedrijf (ook voor wat betreft de sportstimulering) achten wij de volgende formatie passend voor de organisatie. In de tabel is ter vergelijking op de huidige formatie opgenomen en het verschil tussen beide formaties.

	Inzet SBR 2018	Benodigde inzet	Vershil
Management/ondersteuning	7,15	5,19	1,96
- Directie	0,89	0,89	0,00
- Teamleider bedrijfsvoering	1,00	1,00	0,00
- Teamleider facilitair	0,66	0,50	0,16
- Teamleider zwembaden	0,80	0,80	0,00
- Administratie/verhuur/HRM	2,50	1,25	1,25
- Marketing/communicatie	1,30	0,75	0,55
Toezicht/instructie (incl. Tippe)	10,88	9,80	1,08
Kassa/receptie (incl. Tippe)	2,30	2,30	0,00
Onderhoud/techniek	3,00	2,25	0,75
Totaal (excl. Sportstimulering)	23,33	19,54	3,79
Sportconsulenten	1,5	1,5	0,00
Combinatiefunctionarissen	2,5	2,5	0,00
Totaal (incl. Sportstimulering)	27,33	23,54	3,79

Op basis van de in paragraaf 4.2 gepresenteerde benchmark betreffende de personele formatie maar ook op basis van een inhoudelijke analyse van de formatie in relatie tot de hiervoor genoemde opdracht van de gemeente Raalte aan SBR (en uitgaande van de huidige uitgangspunten met betrekking tot met name openstelling en activiteitenrooster in het zwembad) komen wij tot de volgende conclusies.

- De formatie **management en ondersteuning (algemeen)** kan op basis van referentiegegevens als substantieel te ruim worden beoordeeld. Met 0,9 fte directeur, 1 fte teamleider bedrijfsvoering, 0,5 fte teamleider facilitair, 1 fte teamleider zwembaden, 2 fte ondersteuning (administratie, verhuur, marketing, etc.)

en 1,5 fte sportconsulenten (wij gaan ervan uit overeenstemming bestaat over de inzet van deze functionarissen) is in onze optiek dit onderdeel van de organisatie met in totaal 5,2 fte in een gestabiliseerde situatie voldoende bezet. Hierbij kunnen de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Bij de reductie van de formatie “teamleider facilitair” is uitgangspunt dat de demarcatie van het onderhoud van en de afspraken over de uitvoering van het onderhoud van sportcentrum Tijenraan conform het gestelde in het programma van eisen dat van toepassing was bij de aanbesteding hiervan worden ingevuld.
- Bij de formatie teamleider zwembaden is uitgangspunt dat deze functionaris geen of slechts in beperkte mate operationele taken heeft (aan de badrand).
- Voor een organisatie met de opdrachtenportefeuille van SBR achten wij de formatie voor administratie/verhuur/HRM en marketing/communicatie substantieel te ruim ingevuld. In combinatie met een fulltime tealeider bedrijfsvoering kan de in de tabel genoemde formatie voor deze taken (2 fte) volstaan. Een hogere (incidentele) inzet op bijvoorbeeld marketing zou zichzelf in ieder geval terug moeten verdienen.
- De formatie **toezicht en instructie** is erg hoog. De relatief ruime formatie is wel voor een belangrijk deel het gevolg van de brede openstelling waarvoor gekozen is (voor zowel Tijenraan als De Tippe), de situering van de bassins en het grote aandeel begeleide activiteiten in de programmering. Indien de brede openstelling en het bestaande activiteitenaanbod worden gecontinueerd (en daar gaan wij in dit scenario vanuit) achten wij het op basis van de benchmarkanalyse, kengetallen en de bezoekersaantallen/openstellingsrooster van Tijenraan/De Tippe echter zeker mogelijk de formatie (taakstellend) met ongeveer 1,1 formatieplaats terug te brengen. Deze formatie biedt dan ook nog ruimte om de hierboven gepresenteerde geambieerde toename van de bezoekersaantallen op te vangen en wellicht ook enige schoonmaakwerkzaamheden te verrichten. De additionele “flexibele schil” aan oproepkrachten (kosten van ongeveer € 50.000,-) beoordelen wij als passend, voornamelijk vanwege het feit dat een buitenbad wordt geëxploiteerd waar de benodigde personeelsinzet zeer afhankelijk is van de weersgesteldheid.
- De inzet **kassa/receptie** is passend bij de openstelling van het sportcentrum en De Tippe.
- De formatie **onderhoud en techniek (beheer)** beoordelen wij in relatie tot het aantal accommodaties waarvoor SBR verantwoordelijkheid draagt als hoog, met name omdat er geen sprake is van een schoonmaaktaak (met uitzondering van de extra schoonmaak als gevolg van het harsgebruik door de handbalvereniging). De uiteindelijke afspraken met betrekking tot de taakverdeling betreffende het onderhoud tussen aannemer en SBR hebben ook invloed op de benodigde formatie. Indien een en ander “in de geest” van de DBM uitvraag vorm krijgt lijken ons 2 tot 2,5 fte beheerder (en 0,5 fte teamleider facilitair) in een gestabiliseerde situatie te volstaan. Zoals eerder in deze rapportage kan er ook voor worden gekozen de beheerders een deel van de schoonmaakwerkzaamheden te laten uitvoeren. Daarmee zou de formatie stabiel kunnen blijven maar kunnen de schoonmaakkosten worden gereduceerd. Hiervan wordt in de verder formatieve en financiële beschouwingen vooralsnog niet uitgegaan.

In een gestabiliseerde situatie kan in onze optiek derhalve ruim 3,8 formatieplaats worden bespaard op de huidige formatie. Een verdere reductie van de personele formatie is uitsluitend mogelijk indien sprake is van aanpassingen van de zwembadprogrammering (zie ook paragraaf 5.4) of op de inzet van sportconsulenten en combinatiefunctionarissen.

5.2.2 Exploitatiebegroting

In de volgende tabel is de begroting 2019 (exclusief en inclusief Btw) opgenomen die wordt vergeleken met de jaarrekening 2018 (uiteraard exclusief Btw). Ook zijn de begrotingen voor de jaren 2020 tot en met 2023 gepresenteerd (allen in eerste instantie op prijsniveau 2019, de indexeringen van baten en lasten zijn separaat in de tabel opgenomen).

De begroting 2019 exclusief Btw is feitelijk een fictieve begroting vanwege het feit dat de exploitaties van SBR vanaf 1 januari 2019 voor verreweg het grootste deel vrijgesteld zullen zijn van Btw. Dit vanwege de aanpassing van het landelijke fiscale regime waarbij de Btw-vrijstelling voor sport is verruimd. Toch hebben we deze begroting opgenomen omdat hiermee het vergelijk met de jaarrekening 2018 het best mogelijk is. Zoals uit onderstaande tabel blijkt heeft de verruiming van de Btw vrijstelling een kostenverhogend effect. (Een deel van) dit effect kan echter via een uitkering uit de zogenaamde SPUK-sport worden gecompenseerd. De gemeente Raalte voert alle kosten van SBR op in het kader van de SPUK en heeft voor 2019 een aanvraag ingediend voor een specifieke uitkering ter hoogte van ruim € 130.000,-. Deze methodiek zal naar verwachting

ook in 2020 worden gehanteerd. Vanwege het feit dat het landelijk uit te keren bedrag is gemaximeerd en bij overschrijding van dit maximum in principe naar rato wordt uitgekeerd kan de werkelijke uitkering (ook bij acceptatie van alle opgevoerde bedragen) lager uitvallen. In onderstaande tabel wordt er vanuit gegaan dat de van Btw vrijgestelde tarieven (inclusief onderwijs) vanaf 1 januari 2019 gelijk worden gesteld aan de tarieven van voor 2018 inclusief Btw (de bezoekers en meeste gebruikers ondervinden hiervan geen nadelig effect en SBR hoeft derhalve geen afdracht meer te doen van het Btw percentage van 6% dat in 2018 van toepassing was). Overigens dient wel te worden opgemerkt dat de SPUK een looptijd heeft tot en met 2023 en dat onduidelijk of er daarna nog sprake is van een subsidieregeling en (indien dit het geval is) wat hiervan het karakter zal zijn.

Algemeen uitgangspunten bij de begroting:

- Prijsniveau 2019.
- Afgerond op 1000-tallen.
- De Btw op de inkomsten bedraagt in 2018 (op aangeven van de gemeente en SBR inclusief onderwijs) 6%, de Btw op de kosten bedraagt 21% maar is niet op alle kostenposten (volledig) van toepassing. Zo is er bijvoorbeeld op personeelskosten en belastingen en verzekeringen geen sprake van belasting met Btw. Op een aantal lastenposten is sprake van een gedeeltelijke belasting waardoor een "mengpercentage" wordt gehanteerd. Het Btw "mengpercentage" bij huisvestingskosten, bedrijfskosten en algemene kosten is door ons bepaald op 15%, bij personeelskosten ongeveer 1% (dit laatste betreft ingehuurd medewerkers).
- De kosten die door SBR worden gemaakt ten behoeve van sportstimulering blijven, behoudens indexering, gelijk aan de huidige situatie.
- De opzet van de meerjarenbegroting is gelijk aan de jaarrekeningen zoals aangeleverd door SBR. Zoals eerder aangewezen wijkt dit af van bijvoorbeeld de opzet van de tussentijdse financiële overzichten die door SBR worden opgesteld.

Begroting sportbedrijf Raalte		2019	2019	2020	2021	2022	2023
	2018	excl Btw	incl Btw	incl Btw	incl Btw	incl Btw	incl Btw
Omzet zwembad Tijenraan	€ 600.254	€ 670.000	€ 710.000	€ 725.000	€ 740.000	€ 755.000	€ 770.000
Omzet zwembad De Tippe	€ 121.679	€ 100.000	€ 106.000	€ 106.000	€ 106.000	€ 106.000	€ 106.000
Vergoeding schoolzwemmen basisschool	€ 68.360	€ 70.000	€ 74.000	€ 74.000	€ 74.000	€ 74.000	€ 74.000
Omzet verhuur binnensport	€ 223.373	€ 228.000	€ 242.000	€ 250.000	€ 257.000	€ 257.000	€ 257.000
Omzet verhuur buitensport	€ 75.536	€ 77.000	€ 82.000	€ 82.000	€ 82.000	€ 82.000	€ 82.000
Onderwijsvergoeding voortgezet onderwijs	€ 93.370	€ 96.000	€ 102.000	€ 102.000	€ 102.000	€ 102.000	€ 102.000
Onderwijsvergoeding basisonderwijs	€ 104.257	€ 107.000	€ 113.000	€ 113.000	€ 113.000	€ 113.000	€ 113.000
Omzet scholen combinatiefunctionarissen	€ 62.495	€ 64.000	€ 68.000	€ 68.000	€ 68.000	€ 68.000	€ 68.000
Overige inkomsten	€ 95.269	€ 97.000	€ 103.000	€ 108.000	€ 113.000	€ 113.000	€ 113.000
Exploitatiebijdrage	€ 1.410.653	€ 1.402.000	€ 1.402.000	€ 1.381.000	€ 1.348.000	€ 1.272.000	€ 1.282.000
Totaal baten	€ 2.855.246	€ 2.911.000	€ 3.002.000	€ 3.009.000	€ 3.003.000	€ 2.942.000	€ 2.967.000
Personeelskosten	€ 1.930.791	€ 1.931.000	€ 1.950.000	€ 1.888.000	€ 1.826.000	€ 1.764.000	€ 1.702.000
Afschrijvingen materiele vaste activa	€ 92.673	€ 105.000	€ 105.000	€ 105.000	€ 105.000	€ 105.000	€ 105.000
Huisvesting (gwe, schoonmaak, ozb, overig)	€ 313.783	€ 380.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000
Huur	€ 493.352	€ 530.000	€ 530.000	€ 530.000	€ 530.000	€ 530.000	€ 530.000
Bedrijfskosten (o.a. inventaris, chemicalien)	€ 114.284	€ 120.000	€ 138.000	€ 138.000	€ 138.000	€ 138.000	€ 138.000
Verkoopkosten (o.a. reclame/advies)	€ 53.370	€ 50.000	€ 61.000	€ 61.000	€ 61.000	€ 61.000	€ 61.000
Kosten vervoermiddelen	€ 1.469	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kantoorkosten	€ 46.839	€ 40.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000
Algemeen (o.a. accountant, adm en overig)	€ 133.162	€ 114.000	€ 131.000	€ 131.000	€ 131.000	€ 131.000	€ 131.000
Totaal lasten	€ 3.179.723	€ 3.271.000	€ 3.417.000	€ 3.355.000	€ 3.293.000	€ 3.231.000	€ 3.169.000
Totaal resultaat (exclusief indexering)	-€ 324.477	-€ 360.000	-€ 415.000	-€ 346.000	-€ 290.000	-€ 289.000	-€ 202.000
Indexering baten				€ 41.000	€ 84.000	€ 128.000	€ 186.000
Indexering lasten				€ 99.000	€ 197.000	€ 294.000	€ 389.000
Negatief effect indexering	0	0	0	-€ 58.000	-€ 113.000	-€ 166.000	-€ 203.000
Totaal resultaat (inclusief indexering)	-€ 324.477	-€ 360.000	-€ 415.000	-€ 404.000	-€ 403.000	-€ 455.000	-€ 405.000
SPUK	0	0	€ 130.000	€ 150.000	€ 155.000	€ 160.000	€ 165.000
Totaal resultaat na uitkering SPUK	-€ 324.477	-€ 360.000	-€ 285.000	-€ 254.000	-€ 248.000	-€ 295.000	-€ 240.000

Toelichting op de baten:

- De omzet zwembad Tijenraan is inclusief verenigingsgebruik maar exclusief vergoeding schoolzwemmen. Uitgegaan is van de bezoekersraming zoals eerder in deze paragraaf weergegeven. De tarieven blijven in 2019 behoudens een indexering van 2,5% ongewijzigd.
- Voor de omzet van de Tippe zijn wij uitgegaan van een gemiddelde van de omzetten van de afgelopen jaren. De omzet van het afgelopen exploitatiejaar 2018 was hoger maar hier was sprake van een uitzonderlijk goede zomer. De tarieven blijven ook hier, behoudens indexering, in 2019 gelijk.
- De vergoeding schoolzwemmen voor de basisschool is voor 2019 behoudens indexering gelijk gehouden aan 2018. Het betreft zowel schoolzwemmen in Tijenraan als in De Tippe⁴.
- Onder de batenpost "omzet verhuur binnensport" worden ook de verhuur van fitness, biljart en verhuurbare ruimten gerekend maar niet het verenigingsgebruik van het zwembad en ook niet de onderwijsvergoeding voor het gebruik van de binnensportaccommodaties. De omzet van 2018 is als uitgangspunt genomen. Naast indexering is een taakstellende omzetstijging van € 15.000,- (prijsniveau 2019) opgenomen als gevolg van de inkomstenderving in 2018 en de mogelijkheden voor additionele verhuur van met name de commerciële ruimten die er nog zijn. Hierbij zijn ook de beachvelden meegenomen. In de begroting is de taakstelling voor 50% in 2020 en voor 50% in 2021 verwerkt.
- De omzet buitensport is voor de periode tot en met 2023 (behoudens indexering) op gelijk niveau gehouden.
- Ook de vergoedingen voor voortgezet- en basisonderwijs zijn uitsluitend geïndexeerd. Het volledige bewegingsonderwijs van het voortgezet onderwijs vindt in Tijenraan plaats. De vergoeding voor het basisonderwijs is verdeeld over de andere binnensportaccommodaties De Berkte, Kwintijn en Het Raan.
- Voor de overige opbrengsten is 2018 als basis genomen. Onderdeel van deze post vormen de verhuur van de horeca in Tijenraan (ongeveer € 45.000,-), het netto resultaat van de horeca in De Tippe (ongeveer € 10.000,-) en overige inkomsten zoals evenementen en reclame (€ 40.000,-). Alle bedragen zijn prijsniveau 2018. Met name voor deze laatste twee aspecten is, gezien de mogelijkheden die met name Tijenraan biedt, een taakstellende omzetstijging van € 10.000,- (prijsniveau 2019) opgenomen die in de meerjarenbegroting voor 50% in 2020 en voor 50% in 2021 is verwerkt.
- De exploitatiebijdrage voor de komende jaren is opgenomen conform gemeentelijke opgave.

Toelichting op de lasten:

- Bij de personeelskosten is conform de eerder in deze paragraaf gepresenteerde analyse een besparing ingeboekt van 3,8 formatieplaatsen à € 65.000,- (prijsniveau 2019). Uitgegaan is van een gelijkmatige reductie van de personele formatie gedurende de periode waarop de meerjarenbegroting betrekking heeft van 0,95 fte (€ 62.000,-, prijsniveau 2019) per jaar voor 2020 t/m 2023⁵. Ten opzichte van 2018 zijn de personeelskosten in 2019 met € 65.000,- verlaagd. Dit betreffen de kosten van overwerk in 2018. Uitgangspunt is dat met de inzet van de hiervoor weergegeven formatie geen sprake meer is van overwerk (of: de begrote formatie is inclusief overwerk).
- Rekening moet wel worden gehouden met eenmalige kosten voor de tijdelijke dubbele bezetting van de functie van directeur. Vanwege het feit dat dit incidentele kosten betreft zijn deze niet opgenomen in de begroting. Tenslotte zijn wij uitgegaan van een situatie met betrekking tot het onderhoud waarbij SBR conform het bepaalde in het programma van eisen DBM slechts een beperkte verantwoordelijkheid heeft op het gebied van onderhoud. Zoals eerder aangegeven zijn de definitieve afspraken hieromtrent op het moment van schrijven van deze rapportage nog niet bekend.
- Voor de opdracht zoals die aan SBR wordt verstrekt is op basis van referentiegegevens een post afschrijvingen op eigen aanschaf van ruim € 100.000,- realistisch. Wij gaan er hierbij vanuit dat het aanschaffen betreft uit eigen middelen. Tussen gemeente en SBR moeten goede afspraken worden gemaakt over de wijze waarop wordt omgegaan met de afschrijving op anders gefinancierde investeringen.
- De huisvestingskosten zijn exclusief huur weergegeven en bevatten energie (geraamd op € 120.000,-), OZB (geraamd op € 30.000,-), schoonmaak (geraamd op € 220.000,-) en overige huisvestingskosten (€ 10.000,-). Voor energie is uitgegaan van een bedrag van € 85.000,- voor Tijenraan in 2019. Nader dient

⁴ Zoals eerder aangegeven wordt verwacht dat de geprognostiseerde ontgroening (en afname van leerlingenaantallen) in de periode tot en met 2023 nog geen effect zal hebben op de verwachten omzet vanuit onderwijsgebruik.

⁵ In het kader van dit onderzoek is het niet mogelijk in beeld te brengen op welke wijze en in welk tempo de formatie (door middel van natuurlijk verloop) kan worden gereduceerd. Indien mogelijk kan de formatiereductie in onze optiek sneller plaats vinden (bijvoorbeeld in 2 of 3 jaar).

te worden bepaald of dit aansluit bij de uitkomst van de contractonderhandeling met de voor de verbruikshoeveelheden verantwoordelijke aannemer.

- Voor de huur is de huursom voor 2019 als uitgangspunt genomen. Deze is in de opvolgende jaren niet geïndexeerd, met name vanwege het feit dat een verhoging van de huur een gelijke verhoging van de benodigde exploitatiebijdrage tot gevolg zal hebben (vestzak-broekzak voor de gemeente).
- De bedrijfskosten betreffen onder meer onderhoud en reparaties waarvoor SBR verantwoordelijk is, kleine aanschaffen, verzekeringen, chemicaliën, etc. In relatie tot de aan SBR verstrekte opdracht beoordelen wij voor deze post in 2019 een bedrag van € 120.000,- als marktconform.
- Verkoopkosten, kantoorkosten en algemene kosten (zoals accountant, advies en automatisering) beoordelen wij in 2018 op basis van kengetallen als relatief hoog in relatie tot de opdracht van SBR. Wij hebben hierop basis van onze kennis van de exploitatie van sportcentra marktconforme budgetten voor begroot. Door SBR dienen deze als taakstellend te worden beschouwd.

Indexering

De indexering van inkomsten is apart opgenomen in de meerjaren begroting. De inkomsten zijn (vanuit gemeentelijk beleid) met gemiddeld 2,5% geïndexeerd. De exploitatiebijdrage is, zoals eerder weergegeven, conform opgave van de gemeente voor de komende jaren opgenomen. De kosten zijn op basis van praktijkervaring gemiddeld met 3,5% geïndexeerd waarbij geen indexering van de huur heeft plaatsgevonden.

SPUK

Zoals eerder aangegeven kan in ieder geval tot en met 2023 gebruik worden gemaakt van de SPUK-sport die is ingevoerd om het kostenverhogende effect van de Btw te compenseren. In de meerjarenbegroting is de maximale compensatie opgenomen indien volledige compensatie van het kosten verhogende effect van de Btw plaats vindt met uitzondering van 2019 waar het werkelijk door de gemeente aangevraagd bedrag is opgenomen. Zoals eerder aangegeven is hier het risico aan verbonden dat de daadwerkelijke uitkering lager is. Dit kan veroorzaakt worden door de situatie waarin niet alle aanvragen worden gehonoreerd of door het feit dat het totaal aantal aanvragen leidt tot een overschrijding van het plafondbedrag van de SPUK (dit laatste lijkt in 2019 al het geval te zijn). Indien dit plafondbedrag in dat geval niet wordt verhoogd zal de uitkering in principe naar rato plaats vinden en niet leiden tot een volledige compensatie van het kostenverhogende effect. Over dit laatste punt vinden op het moment van schrijven van deze rapportage nog gesprekken plaats tussen gemeenten en rijksoverheid. De gemeente Raalte heeft aangegeven dat dit risico voor rekening van de gemeente komt en derhalve geen effect zal hebben op de exploitatie van SBR.

Horeca Tijenraan

Aparte beschouwing verdient de horeca van sportcentrum Tijenraan waarvan de exploitatie is belegd bij een aan SBR gelieerde stichting. Deze stichting dient jaarlijks een huurbedrag van ongeveer € 45.000,- aan SBR te voldoen. De stichting is verantwoordelijk voor het resultaat van de horecaexploitatie, het risico voor SBR betreft uitsluitend de situatie waarin de stichting de huur niet zou kunnen voldoen. Een analyse van de eerste resultaten van de stichting wijst erop dat een belangrijk deel van de omzet voortkomt uit het gebruik van maaltijden door leerlingen van scholengemeenschap Landstede. In onderstaande tabel wordt een globale begroting voor de stichting gepresenteerd op basis van kengetallen en de eerste bekende exploitatieresultaten van de stichting.

Globale begroting horeca Tijenraan		
		Toelichting:
Omzet zwembad	€ 97.500	€ 0,75 per bezoeker
Omzet sporthallen	€ 50.000	€ 25.000,- per sporthal
Omzet fitness, biljart, overig	€ 10.000	Obv mogelijkheden Tijenraan
Omzet evenementen	€ 10.000	Obv mogelijkheden Tijenraan
Overige omzet (Landstede)	€ 85.000	Obv maandresultaten 2018
Omzet totaal	€ 252.500	
Personeelskosten	€ 88.375	35% van omzet
Inkoopkosten	€ 88.375	35% van omzet
Overige kosten	€ 25.250	10% van omzet
Kosten totaal	€ 202.000	
Resultaat	€ 50.500	

Opgemerkt dient te worden dat de personeelskosten momenteel hoger zijn dan 35% van de omzet. Dit is echter wel een realistisch uitgangspunt waarbij mogelijk gezocht moet worden naar een efficiëntere personeelsinzet en openstelling en/of goedkopere arbeidskrachten.

Resumerend

Resumerend kan worden gesteld dat wij de situatie zoals in de meerjarenbegroting is gepresenteerd voor 2023 zien als het in de opdrachtformulering genoemde “hernieuwde evenwicht”. In de vervolgjaren zal wel rekening moeten worden gehouden met indexeringen die aan de kostenkant in de regel bij sportaccommodaties op een wat hoger niveau liggen dan aan de inkomstenkant kan worden gerealiseerd. Ook zullen de marktontwikkelingen die zijn geschetst in hoofdstuk 3 naar verwachting invloed gaan hebben op het gebruik en de exploitatie van de accommodaties van SBR. Op dat moment dient nader te worden bepaald of SBR in staat moet worden geacht om daar met hun aanbod op te anticiperen en in te spelen om een negatief effect op het exploitatieresultaat te voorkomen

5.3 Scenario 2: Commerciële en additionele kansen

In de uitvraag voor het onderzoek waarop deze rapportage betrekking heeft is ook gevraagd welke additionele mogelijkheden er zijn om verbeteringen in het exploitatieresultaat te bewerkstelligen. Een drietal van deze mogelijkheden hebben wij al gemeend te kunnen verdisconteren in de in de vorige paragraaf gepresenteerde exploitatiebegroting. Het gaat dan om het vergroten van de omzet uit zwembadbezoek, de verhuur van de binnensportruimten (waaronder ook de overige verhuurbare ruimten van Tijenraan vallen) en de overige inkomsten (met name uit speciale activiteiten en evenementen). Het effect van deze mogelijkheden op het exploitatieresultaat en de momenten waarop deze verbeteringen dienen te worden gerealiseerd zijn bij de toelichting op de meerjarenbegroting beschreven.

In algemene zin hechten wij eraan hier op te merken dat de mogelijkheden voor een sportcentrum als Tijenraan en de overige accommodaties die worden geëxploiteerd door SBR om commerciële activiteiten te organiseren enerzijds niet over het hoofd moeten worden gezien maar anderzijds ook niet moeten worden overschat. De exploitatie van te veel sportcentra in Nederland zijn “dicht gerekend” door middel van hoge verwachtingen op het gebied van commerciële verhuur en commerciële activiteiten die in de praktijk niet of onvoldoende van de grond bleken te komen. Ook bleek dat het rendement van dergelijke activiteiten vooral een maatschappelijke karakter had. De kosten die verbonden waren aan het organiseren van een activiteit of evenement werden vaak nauwelijks gedekt door de gerealiseerde omzet. Naast de hiervoor genoemde taakstellingen die al in de meerjaren exploitatiebegroting zijn verdisconteerd zien wij voor Tijenraan nog beperkte additionele en commerciële mogelijkheden die in deze paragraaf worden benoemd. In de samenvattende tabel in paragraaf 5.5 zijn de geraamde financiële effecten hiervan weergegeven. Het betreft de netto effecten aanvullend op de begroting van scenario 1. Concreet betekent dat indien het benutten van de kansen leidt tot extra kosten (bijvoorbeeld op het gebied van personeel of inkoop) de opbrengsten een omvang hebben van de kosten plus het in de tabel weergegeven netto effect.

Sportdagen en (bedrijfs-)feesten

Met name sportcentrum Tijenraan leent zich uitstekend voor het organiseren van sportdagen voor de hogere groepen van het basisonderwijs en mogelijk de lagere groepen van het middelbaar onderwijs. Een aantrekkelijk aanbod kan worden geboden door een combinatie van het zwembad, de beachvelden, en binnen- en buitensportmogelijkheden. Het verdient dan wel aanbeveling dit product op een goede wijze in de markt te zetten en rekening dient te worden met het feit dat onderwijsinstellingen niet de meest kapitaalkrachtige organisaties zijn.

Ook op het gebied van kinderfeesten heeft SBR veel te bieden. Door SBR wordt aangegeven dat zij dit product al aanbieden maar dat de tijd nog ontbroken heeft om hier verder invulling aan te geven. Een verdere inspanning op dit gebied is de moeite waard. Opgemerkt dient te worden dat in eerste instantie de extra horecaopbrengsten niet ten gunste komen van SBR maar van de stichting die de horeca exploiteert. Minder perspectief zien wij voor bedrijfsfeesten en personeelsuitjes. De ervaring leert dat het niet eenvoudig is om bedrijven enthousiast te krijgen voor activiteiten in een zwembad.

Samenvattend menen wij aan te moeten geven dat het vanuit maatschappelijk perspectief zeer de moeite waard is om in te zetten op meer activiteiten en evenementen in (met name) sportcentrum Tijenraan maar dat hiervan geen grote positieve invloed op het exploitatieresultaat verwacht mag worden. Zeer globaal kan worden geraamd dat naast de taakstellende opgave zoals verwerkt in de begroting op termijn mogelijk nog een positief netto effect van **€ 5.000,- tot € 10.000,-** vanuit evenementen mogelijk zou kunnen zijn.

Verhuur fitness en overige ruimten

De fitness en de overige ruimten in het nieuwe Tijenraan worden nog slechts beperkt gebruikt en verhuurd. In de begroting is al een taakstellende meeropbrengst op dit onderdeel opgenomen. Wij verwachten dat ook niet veel meer verwacht mag worden. De behandelruimten worden gebruikt door sport-gerelateerde functies en daarmee zijn overige verhuurmogelijkheden beperkt en de fitnessruimte kan zeker niet worden aangemerkt als een volwaardige sportschool. Hiermee zijn de exploitatiemogelijkheden op het gebied van fitness ook relatief beperkt. Zeer globaal kan worden geraamd dat naast de taakstellende opgave zoals verwerkt in de begroting op termijn mogelijk nog een positief netto effect van **€ 5.000,- tot € 10.000,-** vanuit additionele verhuur mogelijk zou kunnen zijn.

Samenwerking met zorginstellingen en zorgverleners

Met name het zwembad van sportcentrum Tijenraan leent zich goed voor gebruik door mensen met een beperking of aandoening. Intensivering van de verhuur aan fysiotherapeuten en zorginstellingen ligt dan ook voor de hand. Onbekend is of in Raalte belangstelling is voor het gebruik van de voorzieningen van Tijenraan vanuit de “zorghoek” en of zij hiervoor ook de middelen tot hun beschikking hebben. Met betrekking tot dit laatste aspect zou het in de rede liggen dat ook zorgverzekeraars hierbij een kans zien maar in de praktijk zien wij hier nog weinig concrete voorbeelden van. Wij zien het realiseren van gebruik door de hiervoor genoemde bijzondere doelgroepen dan ook in eerste instantie als een maatschappelijke taakstelling voor SBR en niet zozeer als een kans om het exploitatieresultaat substantieel te verbeteren.

Horeca

In eerste instantie zullen “commerciële activiteiten” die plaatsvinden in sportcentrum Tijenraan met name een positief effect hebben op de exploitatie van de horeca door de stichting. Op het exploitatieresultaat van Tijenraan heeft dit derhalve geen effect. Wel verkleint dit het risico dat de stichting niet in staat zou zijn om aan haar huurverplichting te voldoen en biedt het op termijn wellicht zelfs de mogelijkheid om de huur te verhogen. Een huurverhoging zou uiteraard wel een positief effect hebben op de exploitatie van Tijenraan. Ook kan een verrekenings-methodiek worden afgesproken met de stichting met betrekking tot het positieve horecaresultaat van een bepaalde activiteit. Vooralsnog wordt hier niet vanuit gegaan.

Verloop personeel

Zoals in paragraaf 4.2.2 is aangegeven bedragen de gemiddelde kosten per formatieplaats ongeveer € 65.000,- (all-in). Dit is erg hoog in vergelijking met andere situaties maar is het rechtstreekse gevolg van de recente privatiseringsoperatie en het ambtelijke verleden van vrijwel alle medewerkers van SBR. In onze analyses wordt dit dan ook als een gegeven beschouwd. Indien echter op termijn weer nieuwe medewerkers worden aangenomen ter vervanging van de huidige medewerkers is de verwachting dat voor hen sprake zijn van een lagere loonsom. Op termijn zijn hier derhalve ongetwijfeld voordelen te realiseren voor SBR. Gezien het feit dat geadviseerd wordt om in eerste instantie de formatie juist terug te brengen zullen deze effecten zich pas op wat langere termijn voor gaan doen.

Schoonmaak

Uitgangspunt bij de exploitatiebegroting is de uitbesteding van de schoonmaak (met uitzondering van enkele beperkte werkzaamheden). Hierop is ook de begrote formatiereductie gebaseerd. Het kan echter voordelen bieden om de schoonmaak voor een belangrijk deel in eigen beheer te doen (door beheerders en toezichthouders). De cyclische, grootschalige en/of specifieke schoonmaak kan dan door een schoonmaakbedrijf gebeuren. Het opstellen van een schoonmaakplan is hierbij van belang, met bepaling van de benodigde eigen formatie, maar valt buiten het bereik van het onderzoek waarop deze rapportage betrekking heeft.

Kostenoptimalisatie

In de meerjarenbegroting zoals gepresenteerd in paragraaf 5.2.2 wordt uitgegaan van een normatief niveau voor onder meer bedrijfskosten, huisvestingskosten, kantoorkosten en algemene kosten. Toch verdient het altijd aanbeveling om in een exploitatie kritisch te kijken naar mogelijkheden om kostenefficiënt te werken.

SBR heeft mogelijkheden om schaalvoordelen te benutten en kan mogelijk gebruik maken van voordelen vanuit lokale binding met bedrijven en leveranciers. Op het moment dat een stabiele situatie is bereikt kan SBR alle contracten en kostenposten nog een kritisch beschouwen.

5.4 Scenario 3: Aanpassing kaders opdracht SBR

5.4.1 Aanpassen randvoorwaarden/uitgangspunten

Veel meer dan het benutten van commerciële kansen zien wij verbetering van de bedrijfsvoering bij sportaccommodaties als een mogelijkheid om het exploitatieresultaat te verbeteren. Het gaat dan in veel gevallen om het optimaliseren van de openstelling en de tarievenstructuur. Opgemerkt dient hierbij te worden dat dergelijke maatregelen vaak op gespannen voet staan met de maatschappelijke meerwaarde en laagdrempeligheid van de voorziening(en). Toch menen wij dat bij een bedrijf als SBR het optimaliseren van de bedrijfsvoering altijd aandacht verdient. Daarbij dient een gezonde balans te worden gevonden tussen maatschappelijk en financieel rendement. Uitgangspunt bij afwegingen is uiteraard altijd de opdracht die (door de gemeente) aan een exploitant is verstrekt en de randvoorwaarden die daarbij van toepassing zijn. De exploitatieovereenkomst die is afgesloten tussen de gemeente Raalte en SBR biedt in dit opzicht in onze optiek relatief veel ondernemersvrijheid voor de exploitant. In de samenvattende tabel in paragraaf 5.5 zijn de financiële effecten van de hieronder genoemde mogelijkheden weergegeven.

Optimaliseren openstelling zwembad

Zoals is aangetoond in de in hoofdstuk 4 gepresenteerde benchmark is de openstelling van het zwembad van Tijenraan erg ruim te noemen in relatie tot het aantal bezoekers. Dit is een bewuste keuze van SBR om de bezoekers veel mogelijkheden te bieden om een bezoek te brengen aan het zwembad en komt overeen met de wensen van de gemeente op dit gebied. Er kan echter ook voor worden gekozen om de openstelling te beperken. Dit betekent dat de bezoeker op minder tijdstippen de mogelijkheid heeft om te gaan zwemmen. Indien dit echter op een weloverwogen wijze gebeurt verwachten wij niet dat er sprake zal zijn van een substantiële vraaguitval (en hieruit volgende inkomstenderving) en dat dit wel kan resulteren in lagere personeelsinzet en -kosten. Met name het aantal uren banenzwemmen kan in onze optiek worden teruggebracht met in totaal 10 uur zonder dat sprake zal zijn van een substantiële vraaguitval. Dit zou gefaseerd plaats kunnen vinden met 5 uur in 2020 en 5 uur in 2021. De totale besparing in personeelskosten bedraagt ongeveer **€ 30.000,-** (10 uur per week gedurende 50 weken, personele inzet gemiddeld 1,5 medewerkers per uur, prijsniveau 2019).

Aanpassen tarifiering zwembad

Zoals in paragraaf 3.1 wordt aangetoond bevindt zich met name het tarief voor recreatief zwemmen in Tijenraan op een relatief laag niveau. Hierbij dient wel in ogenschouw te worden genomen dat de recreatieve voorzieningen in en de attractiviteitswaarde in dit opzicht van het zwembad beperkt zijn. Toch zien wij ruimte om het recreatief tarief stapsgewijs met 20% te verhogen (bovenop de index) gedurende de periode 2020 tot en met 2023. Voor zwemlessen zou een eenmalige verhoging van 5% (in 2020 bovenop de index) te overwegen zijn gezien de tarifiering van de directe concurrenten. In beide gevallen zal naar verwachting geen sprake zijn van vraaguitval. De financiële effecten zijn (prijsniveau 2019) in totaal respectievelijk **€ 30.000,-** (recreatief) en **€ 15.000,-** (instructie).

Schoolzwemmen afschaffen

Veel gemeenten in Nederland zijn de afgelopen decennia vanuit bezuinigingsoverwegingen tot het afschaffen van schoolzwemmen overgegaan. In de gemeente Raalte is nog steeds sprake van schoolzwemmen en de gemeente verstrekt aan SBR jaarlijks een vergoeding van ongeveer € 70.000,- voor het aanbieden van schoolzwemmen. Daarnaast heeft de gemeente kosten voor het busvervoer van de kinderen naar het zwembad. Afschaffen van het schoolzwemmen zou derhalve een besparing opleveren op de gemeentelijke begroting. Overigens heeft het schoolzwemmen vanwege de inzet van stagiaires (waar weinig kosten aan verbonden zijn) een positieve invloed op het exploitatieresultaat van SBR. Afschaffen hiervan zou derhalve leiden tot een (in eerste instantie) negatief effect op het exploitatieresultaat van SBR en mogelijk tot een hogere subsidiebehoefte. Voor het kwantificeren hiervan is een verdergaand onderzoek noodzakelijk. Het afschaffen van schoolzwemmen zal in de verdere beschouwingen niet worden meegenomen.

Overige mogelijke maatregelen

Ten slotte noemen wij op deze plaats nog enkele andere mogelijke aanpassingen van de opdracht aan c.q. bedrijfsvoering van SBR die kunnen leiden tot een verbetering van het exploitatieresultaat. In onze optiek dient echter eerst de realiteitswaarde hiervan te worden bepaald en vervolgens zal aanvullend onderzoek plaats dienen te vinden naar de maatschappelijke en financiële effecten hiervan. Zonder volledig te willen zijn kunnen in dit verband worden genoemd:

- Beperking van de openstelling van zwembad De Tippe.
- Het verhogen van de tarieven/huren voor de binnensport, de buitensport en het gebruik van het zwembad door verenigingen (nader dient te worden bepaald of de extra inkomsten hoger zijn dan de inkomstenderiving vanuit vraaguitval).
- Het nog verder reduceren van de openstelling van het zwembad (nader dient te worden bepaald of de besparing groter is dan de inkomstenderiving vanuit vraaguitval).
- Het beperken of beëindigen van de personele inzet bij gebruik door verenigingen en andere georganiseerde gebruikers (hierbij dient uiteraard wel aan alle wettelijke eisen te worden voldaan).
- Het doen van concessies aan de kwaliteit van de dienstverlening (service, schoonmaak, etc.).

5.4.2 Toevoeging van onderhoud aan het takenpakket van SBR

In de huidige situatie wordt door SBR uitsluitend het huurdersonderhoud uitgevoerd van de Tippe, Het Raan, De Berkte en de spelzaal van Kwintijn. Het domein beheer van de gemeente Raalte voert voor deze accommodaties het eigenaarsonderhoud uit en voor de buitensportcomplexen het volledige onderhoud. Zoals eerder aangegeven is sprake van een dienstverleningsovereenkomst tussen gemeente en SBR waarin een demarcatie voor de binnensportaccommodaties en De Tippe is opgenomen. Voor het nieuwe Tijenraan is zoals reeds meermalen beschreven in deze rapportage sprake van een situatie waarbij vrijwel het volledige onderhoud is belegd bij de marktpartij die de accommodatie heeft gerealiseerd en voert SBR in de gestabiliseerde situatie (waarvan op het moment van schrijven van deze rapportage nog niet geheel duidelijk is hoe deze eruit ziet) uitsluitend kleine dagelijkse onderhoudswerkzaamheden uit. De gemeente Raalte vraagt zich af of het aanbeveling verdient om de verantwoordelijkheid voor het eigenaarsonderhoud van de gemeentelijke sportaccommodaties (met uitzondering van Tijenraan) te beleggen bij SBR. In het verleden hebben er ook al gesprekken over dit onderwerp plaats gevonden.

Uit door de gemeente Raalte verstrekte overzichten blijkt dat de gemeente een omvangrijke taak heeft aan het onderhoud van de hiervoor genoemde accommodaties (gemiddeld wordt aan deze taak jaarlijks ongeveer 5.300 uur toegerekend) en hier ook aanzienlijke budgetten mee zijn gemoeid. Bij andere sportbedrijven zien wij nog steeds vaak dat de gemeente eigenaar is van het vastgoed en ook het eigenaarsonderhoud blijft uitvoeren. Er zijn ook voorbeelden dat deze taken gedelegeerd zijn aan het Sportbedrijf, veelal betreft dit Sportbedrijven met een groter volume dan Sportbedrijf Raalte. Voordeel van overdracht van taken is voor een gemeente dat zij niet meer verantwoordelijk is voor het onderhoud. Nadeel of risico is dat de gemeente aanzienlijke budgetten dient te verstrekken aan een partij die haar waarde in dit opzicht nog niet heeft bewezen en haar monitoringsysteem hierop in moet richten.

De gemeente Raalte heeft ruime ervaring met het onderhoud van binnen- en buitensportaccommodaties. Overdracht van deze verantwoordelijkheid aan SBR betekent dat de verantwoordelijk medewerkers over gaan naar SBR en dat de gemeentelijke overhead kan worden beperkt. Het betekent ook dat SBR zich deze taak eigen moet maken en hier ook uitbreiding van de formatie "overhead facilitair" voor nodig zal hebben. Het is de vraag of dit per saldo leidt tot een kostenbesparing. Redelijkerwijs kan dit (met uitzondering van het wegvallen van de doorbelasting van uren vanuit de gemeentelijke organisatie) eigenlijk ook niet worden verwacht indien een gelijkwaardig kwaliteitsniveau uitgangspunt is. Ook is een Sportbedrijf, in tegenstelling tot bijvoorbeeld verenigingen of uit verenigingen voortgekomen stichtingen, niet in staat om kostenbesparing te realiseren door middel van zelfwerkzaamheid of sponsoring in natura.

Nog belangrijker is in onze optiek dat SBR zich op dit moment in onze optiek nog niet in een situatie bevindt waarbij een aanzienlijke uitbreiding van de opdracht wenselijk is. De komende periode dient te worden benut om de interne organisatie op orde te krijgen en te werken aan realisatie van het hernieuwde evenwicht. Vervolgens kan de energie worden gericht op het optimaliseren van de bedrijfsvoering en het benutten van additionele kansen die zich voordoen. Pas indien dat stadium is bereikt kan wat ons betreft de mogelijke toevoeging van de onderhoudstaak aan de opdracht van SBR weer actualiteitswaarde krijgen. Op dat moment kan

uitwerking worden gegeven aan de wijze waarop de transitie plaats dient te vinden en de inhoudelijke en financiële voorwaarden die van toepassing worden verklaard op een mogelijke overdracht van het onderhoud van de gemeente Raalte naar SBR.

5.5 Samenvatting scenario's en afsluitende opmerkingen

In de volgende tabel zijn de financiële effecten van de verschillende verbetermogelijkheden uit scenario 2 en scenario 3 weergegeven.

	2019	2020	2021	2022	2023
Scenario 1					
Resultaat (na indexering en SPUK)	-€ 285.000	-€ 254.000	-€ 248.000	-€ 295.000	-€ 240.000
Scenario 2: Commerciële kansen					
Sportdagen en (bedrijfsfeesten)	€ 0	€ 4.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
Verhuur fitness en overige ruimten	€ 0	€ 4.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
<i>Totaal effect scenario 2</i>	<i>€ 0</i>	<i>€ 8.000</i>	<i>€ 16.000</i>	<i>€ 16.000</i>	<i>€ 16.000</i>
Resultaat (na scenario 2)	-€ 285.000	-€ 246.000	-€ 232.000	-€ 279.000	-€ 224.000
Scenario 3: Aanpassing kaders opdracht					
Optimalisering openstelling zwembad	€ 0	€ 15.000	€ 32.000	€ 32.000	€ 33.000
Optimalisering tarifiering zwembad	€ 0	€ 23.000	€ 32.000	€ 40.000	€ 50.000
<i>Totaal effect scenario 3</i>	<i>€ 0</i>	<i>€ 38.000</i>	<i>€ 64.000</i>	<i>€ 72.000</i>	<i>€ 83.000</i>
Resultaat (na scenario 3)	-€ 285.000	-€ 216.000	-€ 184.000	-€ 223.000	-€ 157.000
Resultaat (na scenario 2 en scenario 3)	-€ 285.000	-€ 208.000	-€ 168.000	-€ 207.000	-€ 141.000

Wij hechten eraan op deze plaats tot slot nog enkele overwegingen mee te geven:

- Zoals eerder aangegeven doen zich op termijn naar verwachting demografische ontwikkelingen voor die invloed kunnen hebben op de exploitatie van SBR na 2023. Op het moment dat dit het geval is dient hier voldoende aandacht aan te worden besteed en dient te worden bepaald of eventuele negatieve financiële effecten hiervan binnen de exploitatie van SBR kunnen worden opgevangen.
- Met betrekking tot de sportsimuleringsopdracht van SBR is in de begroting als uitgangspunt genomen dat zowel de taken als de financiering op dit gebied voor SBR gelijk blijven aan de huidige situatie. Indien hier veranderingen in optreden dient nauwkeurig te worden bepaald wat hiervan de financiële effecten zijn en op welke wijze deze worden verdisconteerd in de exploitatiebijdrage c.q. (deel)subsidies.
- Een verdere commercialisering van de exploitatie (buiten de hiervoor genoemde maatregelen) achten wij niet realistisch. De voorzieningen die door SBR worden geëxploiteerd hebben een maatschappelijke functie en verdere commercialisering staat hiermee op gespannen voet. Daar komt bij dat wij de voorzieningen waarvoor SBR verantwoordelijkheid draagt slechts beperkt geschikt achten voor een commerciële(re) uitbating. Zoals eerder aangegeven hebben wij in dit opzicht in veel referentiesituaties geconstateerd dat hoge ambities in dit opzicht niet konden worden waargemaakt waardoor sprake was van veel grotere exploitatietekorten dan voorzien.
- Wij benadrukken nogmaals het risico dat is verbonden aan het meenemen van een SPUK-uitkering ter hoogte van het volledige kostenverhogende effect van de Btw als dekking. Op aangeven van de gemeente is dit maximale bedrag opgenomen in de hiervoor gepresenteerde meerjarenbegroting met name ook omdat dit, zoals eerder aangegeven, als gemeentelijke risico is bestempeld. De werkelijke uitkering kan echter lager zijn.
- Op het moment van schrijven van deze rapportage menen wij op basis van halfjaarcijfers en prognoses voor 2019 te kunnen constateren dat SBR op dit moment nog niet in staat is om volledig invulling te geven aan de efficiencymaatregelen en verbetervoorstellen zoals weergegeven in deze rapportage. Ook is het eerste half jaar nog steeds sprake geweest van opstarteffecten (vooral met betrekking tot het onderhoud) voor Tijenraan en een directeurswissel die extra kosten met zich meebrengt. Het is dan ook niet uit te sluiten dat ten opzichte van de in dit hoofdstuk gepresenteerde begroting in 2019 nog een (eenmalige) additionele gemeentelijk bijdrage noodzakelijk is.
- Zoals uit de exploitatiebegroting blijkt zal met de voorziene ontwikkeling van de exploitatiebijdrage sprake zijn van een structureel negatief exploitatieresultaat voor SBR. Dit betekent dat op afzienbare/korte termijn de continuïteit van de exploitatie in gevaar zal komen.

Bijlage 1 Overzicht sportaccommodaties

Locatie	Adres	Functionaliteiten	Verantwoordelijkheid sportbedrijf
Sportcentrum			
Tijenraan	Zwolsestraat 65, 8101 AB Raalte	binnenzwembad 2 sporthallen beachveld op dak	Gehele beheer en exploitatie
Sporthal			
Sporthal Carmel College	Florens Radewijnstraat 6, 8101BW, Raalte	sporthal	Verhuur in de avonduren
Gymzaal			
Gymzaal Het Raan	Ekster 52, 8103 EH Raalte	gymzaal	Gehele beheer en exploitatie
Gymzaal Carmel College	Hofstedelaan 4, 8101 AH, Raalte	gymzaal	Verhuur in de avonduren
Spelzaal			
Spelzaal de Berkte	Raarhoeksweg 19b, 8102 SX Raalte	spelzaal	Gehele beheer en exploitatie
Spelzaal Brede school Kwintijn	Oude Molenweg 3, 8101 EK Raalte	spelzaal	Gehele beheer en exploitatie
Buitenzwembad			
De Tippe	Brinkweg 11, Heino	buitenzwembad beachveld	Gehele beheer en exploitatie
Buitensportaccommodaties			
Sportvelden De Kampen Heino	Stationsweg 10, 8141 SC Heino	2 kunstgrasvelden 2 wedstrijdelden natuur 1 trainingsveld natuur 1 handbalveld asfalt	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden De Achterberg Luttenberg	Heuvelweg 40, 8105 SZ Luttenberg	1 kunstgrasveld 1 wedstrijdeld natuur	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden Mariënheem	De Heemen 5, 8106 AL Mariënheem	1 kunstgrasveld	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden Tijenraan Raalte	Zwolsestraat 76, 8101 AE Raalte	3 kunstgrasvelden 2,5 wedstrijdelden natuur 1 trainingsveld natuur	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden sportpark Raalte	Jan van Arkelstraat 2, 8101 EN Raalte	1 kunstgrasveld 1 wedstrijdeld natuur 0,5 trainingsveld natuur	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportpark Ramele	Hammerweg 16, 8101 NE Raalte	1 kunstgrasveld hockey [31] 1 natuurgrasveld atletiek [32] 1 sprintbaan met bocht 1 fietsparcours CRT	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden sportpark Broekland	Horstweg 12, 8107 AB Broekland	1 kunstgrasveld 1 wedstrijdeld natuur	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden sportpark Heeten	Dorpsstraat 1, 8111 AA Heeten	1 kunstgrasveld 1 wedstrijdeld natuur 0,5 trainingsveld natuur handbalveld asfalt	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud
Sportvelden De Belte Nieuw Heeten	Zwarteweg 24, 8112 AD Nieuw Heeten	1 kunstgrasveld 1 wedstrijdeld natuur 1 handbalveld asfalt	Innen van de huur. Gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud

