

Rekenkamerbrief

Sport op orde



Tilburg, april 2016

W. Gouw
T. van Mullekom
H. Verbon
M. Vermeer
D. van Dongen

Inhoud

1.	Aanleiding	3
2.	Rekenkameronderzoek Sport op orde	3
3.	Het landschap van sportaccommodaties in de gemeente Tilburg	5
4.	Het financiële tekort bij het Sportbedrijf	9
5.	De bezuinigingsrichtingen	11
6.	Conclusies en oplossingsrichting	14
	 Bijlage 1 Nota Drijver & Partners: Onderzoek financieel tekort Sportbedrijf Tilburg	 17

Rekenkamerbrief Sport op Orde

1. Aanleiding

In het Coalitieakkoord 2014-2018 is afgesproken om een verbeterslag te maken op het beleidsterrein sport, onder de naam 'Sport op orde'. Enerzijds werd geconstateerd dat er veel was gerealiseerd. Tilburg beschikt over een kwalitatief goed aanbod van sportaccommodaties en er is sprake van een hoge sportparticipatie; met name onder de jeugd. Anderzijds stelde de coalitie tegelijkertijd ook vast dat de gemeentelijke sportexploitatie niet op orde was. 'Sport op orde' kreeg dan ook als hoofdoelstelling om ambities en werkelijkheid opnieuw in evenwicht te brengen. Bij de perspectiefnota 2015 is in het financieel beeld een structureel tekort van 1 miljoen euro ingeboekt en is tevens een taakstelling opgelegd. Deze taakstelling liep op van 100.000 euro in 2015 tot 1 miljoen euro in 2018.

Langs een tweetal sporen is de opgave 'Sport op orde' door de gemeente ter hand genomen:

- 1) De actualisering van het beleidskader¹
- 2) De exploitatie van het gemeentelijk Sportbedrijf weer duurzaam op orde te brengen (Sportbedrijf op orde).

Binnenkort komt het college met een raadsvoorstel voor nadere besluitvorming ten aanzien van beide sporen.

2. Rekenkameronderzoek Sport op orde

Opstart onderzoek

Na een inventarisatieronde onder fractievoorzitters in april 2015 heeft de Rekenkamer Tilburg besloten om onderzoek te doen naar 'Sport op orde'. In lijn met de vastgestelde ontwikkelopgave RKT 2015-2021, heeft de Rekenkamer voorafgaand aan het onderzoek gesproken met de woordvoerders Sport over mogelijke onderzoeksrichtingen. De woordvoerders Sport gaven nadrukkelijk aan het overzicht en inzicht kwijt te zijn. Zo bleek er onder andere behoefte aan inzicht in het landschap van eigendom, beheer en exploitatie van de sportaccommodaties, de verantwoordelijkheidsverdeling tussen gemeentelijke afdelingen en het prijskaartje van de sport(accommodaties). Inzicht dat volgens de woordvoerders cruciaal is voor toekomstige besluitvorming met betrekking tot 'Sport op orde'.

Onderzoeksvragen

De Rekenkamer Tilburg heeft de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

1. Wat is het landschap van eigendom, beheer en exploitatie van de gemeentelijke binnen- en buitensportaccommodaties?
2. Wat zijn de oorzaken van het financiële tekort bij het gemeentelijke Sportbedrijf?
3. In hoeverre en hoe leveren de bezuinigingsrichtingen van het college van B&W een bijdrage aan het financieel op orde brengen van het Sportbedrijf en in hoeverre passen ze binnen het geactualiseerde beleidskader dat eind 2015 ter vaststelling wordt voorgelegd?

¹ Aanvankelijk was het plan om het geactualiseerde beleidskader Sport eind 2015 ter besluitvorming aan de raad voor te leggen. Daarnaast was het voornemen om in het voorjaar van 2016 een aantal scenario's (bij de behandeling van de Perspectiefnota 2017) voor te leggen met daarin concrete voorstellen om het Sportbedrijf weer financieel op orde te brengen.

Aanpak

Ter beantwoording van deze onderzoeksvragen heeft de Rekenkamer documenten bestudeerd (P&C-stukken, collegenota's, afdelingsplannen en dergelijke) en diverse interviews en groepsgesprekken gehouden met de wethouder, raads- en commissieleden en betrokken ambtenaren. Voor de gewenste verdieping met betrekking tot de vraag of het Sportbedrijf efficiënt exploiteert is, gaandeweg het onderzoek, externe expertise op dat terrein ingehuurd. De heer Rikkert Füss van het bureau Drijver & Partners is aangezocht en heeft de exploitatie van het Sportbedrijf nader bestudeerd. Daarbij lag de focus op de exploitatie van de grote zes (Sportcentrum Reeshof, Zwembad Stappegoor, Sportcomplex Drieburcht, Sportcomplex T-Kwadraat, Ireen Wüst Ijsbaan en IJsportcentrum Tilburg). Dit zijn immers de accommodaties die een relatief groot aandeel hebben in de exploitatie van het gemeentelijk Sportbedrijf en het daaruit voortvloeiende tekort.

Ex ante insteek onderzoek

Het onderzoek 'Sport op orde' is het eerste onderzoek geweest van de Rekenkamer Tilburg met een ex ante-insteek. Een ex ante onderzoek is gericht op toekomstige besluitvorming en heeft tot doel inzicht te krijgen in te verwachten effecten. Met een dergelijk onderzoek wil de Rekenkamer de raad aan de voorkant ondersteunen in zijn kaderstellende rol.

Leeswijzer

In de paragrafen 3-5 worden achtereenvolgens de onderzoeksvragen beantwoord. In paragraaf 6 zijn de overstijgende conclusies van het onderzoek weergegeven. Ter nadere onderbouwing is in de bijlage bij deze brief het rapport van adviesbureau Drijver & Partners bijgevoegd. Dit rapport gaat in op de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf (2010-2015) en de potentiële verbetermogelijkheden binnen de bestaande exploitatie.

3. Het landschap van sportaccommodaties in de gemeente Tilburg

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1:

Onderzoeksvraag 1:

Wat is het landschap van eigendom, beheer en exploitatie van de gemeentelijke binnen- en buitensportaccommodaties?

3.1 Inleiding

De beantwoording van deze onderzoeksvraag is een foto van het sportlandschap in de gemeente Tilburg. Het geeft inzicht in:

- Welke afdelingen binnen de gemeente Tilburg met welke taken rondom sportbeleid en sport belast zijn.
- Welke gemeentelijke sportaccommodaties er in Tilburg zijn en hoe het is geregeld qua eigendom, onderhoud en exploitatie, evenals hoeveel bezoekers er op jaarbasis gebruikmaken van de grote zes.
- Daarnaast geven we inzicht in de meerjarige begroting, baten en lasten van het product Sport en het Sportbedrijf daarbinnen.
- Bevindingen over het landschap van sportaccommodaties.

3.2 Organisatorische inrichting sport en sportbeleid gemeente-intern

De volgende afdelingen van de gemeente Tilburg hebben een rol in sport en het sportbeleid:

- Sportbedrijf (SPB): bedrijfsmatige afdeling binnen de gemeente Tilburg. Heeft de regie op de uitvoering van het sportbeleid zoals dat is vastgelegd in de Sportnota. Het SPB is exploitant van de accommodaties en is verantwoordelijk voor het bedrijfseconomisch resultaat ervan. Daarnaast doet het SPB het gebruikersonderhoud van de accommodaties.
- Vastgoedbedrijf (VGB): is eigenaar van de sportaccommodaties en is vanuit die hoedanigheid verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud van de sportaccommodaties.
- Afdeling Sociaal: is de opsteller van het sportbeleid en verstrekt diverse subsidies (onder andere voor sportstimulering, sportevenementen, subsidies voor jeugdleden).
- Afdeling Faciliteiten: is verantwoordelijk voor onderhoud en beheer van de installaties in de sportaccommodaties.
- Afdeling Ruimtelijke Uitvoering: heeft de regie op aanleg en onderhoud van de buitenruimte van de buitensportaccommodaties (schoon, heel, veilig) en doet het onderhoud van de buitenruimte en het groen van de Grote Zes.
- Afdeling Planning & Control: coördineert het opstellen van de programmabegroting en de jaarstukken.

3.3 De accommodaties: eigendom, onderhoud, exploitatie en bezoekcijfers

Het Tilburgse landschap van sportaccommodaties ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- De grote zes:
 - sportcentrum Reeshof
 - sportcomplex Drieburcht
 - sportcomplex T-Kwadraat
 - zwembad Stappegoor
 - Ireen Wüst Ijsbaan
 - IJssportcentrum Tilburg
- gymzalen (14 accommodaties)
- sporthallen (4 accommodaties)
- buitensport (57 buitensportcomplexen)

Bij de grote zes is het VGB eigenaar van de accommodaties, welke in zijn geheel verhuurd worden aan het SPB. Het SPB verhuurt de ruimten door aan verenigingen, scholen en commerciële partijen. De huurprijzen worden bepaald volgens een door de gemeenteraad vastgestelde huurwaardesystematiek. Het VGB is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud van de grote zes en het SPB voor het gebruikersonderhoud. VGB en SPB werken met een door de gemeenteraad vastgesteld meerjarig onderhouds- en investeringsprogramma. De afdeling Ruimtelijke Uitvoering onderhoudt de buitenruimte en het groen. Het SPB exploiteert de grote zes en draagt alle exploitatierisico's. Het SPB is verantwoordelijk voor de bezetting van baden, zalen, complexen en commerciële ruimten. De tarieven zijn niet louter bepaald op de kostprijs, omdat de tarieven dan veel te hoog zouden zijn.

Eigendom, beheer en exploitatie van de vier sporthallen is hetzelfde als bij de grote zes. Het eigendom en daarmee ook het onderhoud van veel gymzalen zijn in het verleden overgedragen aan schoolbesturen. Beheer en exploitatie ligt ook bij hen (met uitzondering van de Grote Beemd en de Boemerang). De inzet is om ook de laatste 14 gymzalen over te dragen aan de schoolbesturen. Tot die tijd is het eigenaarsonderhoud van die 14 gymzalen voor het VGB en het gebruikersonderhoud voor het SPB; beheer, exploitatie en de bezetting van de zalen is aan het SPB.

Wat betreft de buitensportcomplexen is er een grote diversiteit aan eigendomsverhoudingen; van volledig privaat tot volledig in eigendom van de gemeente. De gemeente verhuurt de buitensportaccommodaties aan de verenigingen. Er is eveneens een grote diversiteit aan afspraken over het onderhoud en de exploitatie.

De bezoekerijfers van de grote zes² waren in de periode van 2008 tot en met 2015 als volgt:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sportcomplex Reeshof (zwembadgedeelte)	191.265	209.339	212.998	nmb ³	166.515	159.164	131.542	124.213
Sportcomplex Drieburcht (zwembadgedeelte)	168.682	nvt ⁴	nvt	nvt	nvt	3.374	154.869	162.633
Zwembad Stappegoor	256.517	295.090	323.801	??	281.541	231.735	204.402	195.992
Ireen Wüst Ijsbaan	nvt ⁵	50.523	101.067	92.310	89.088	91.870	102.212	100.107
IJssportcentrum	nmb	102.750	68.691	57.552	91.219	109.561	97.689	116.100

Tabel 1: Bezoekerijfers grote zes in de periode 2008 – 2015; absolute aantallen (bron: SPB)

3.4 Financieel plaatje van sport en het Sportbedrijf in de gemeente Tilburg

Het product sport staat voor € 32,4 miljoen in de programmabegroting 2015. Zo'n 60% daarvan gaat naar binnensport, ongeveer 15% naar buitensport en eveneens ongeveer 17% naar sportstimulering. De resterende 8% gaat naar sportsubsidies en evenementen en naar de taakstelling om het Sportbedrijf financieel duurzaam op orde te krijgen. De gemeente heeft in de huidige coalitieperiode (2014-2018) het Sportbedrijf een taakstelling opgelegd van € 100.000 in 2015, oplopend tot € 900.000 in 2018.

² Voor sporthallen (waaronder sportcomplex T-Kwadraat) gelden bezettingscijfers van de zaal in plaats van aantallen bezoekers. Dat is de reden dat sportcomplex T-kwadraat in dit overzicht niet is opgenomen.

³ nmb: gegeven niet beschikbaar.

⁴ Complex Drieburcht is in 2009 gesloten en heeft eind 2013 de deuren geopend.

⁵ Ireen Wust Ijsbaan is pas in 2009 in exploitatie genomen.

Onderdelen	Begroting 2014	Jaarrekening 2014	Begroting 2015	Jaarrekening 2015	Begroting 2016
Binnensport	L: 9,8 mln B: -6,6 mln S: 3,2 mln	L: 9,4 mln B: -5,3 mln S: 4,1 mln	L: 18,9 mln B: -6,6 mln S: 12,3 mln	L: 18,9 mln B: -5,6 mln S: 13,3 mln	L: 19,3 mln B: -6,3 mln S: 13,0 mln
Buitensport	L: 2,6 mln B: -1,0 mln S: 1,6 mln	L: 2,8 mln B: -0,7 mln S: 2,1 mln	L: 4,8 mln B: -1,0 mln S: 3,8 mln	L: 4,9 mln B: -0,7 mln S: 4,2 mln	L: 5,5 mln B: -1,6 mln S: 3,9 mln
Sportstimulering (SPB)	L: 0,6 mln B: -2,3 mln S: -1,7 mln	L: 0,8 mln B: -2,5 mln S: -1,7 mln	L: 5,6 mln B: -2,2 mln S: 3,4 mln	L: 5,7 mln B: -2,3 mln S: 3,4 mln	L: 5,6 mln B: -2,2 mln S: 3,4 mln
Sport op Orde (SPB)	L: 1,0 mln B: -0,0 mln S: 1,0 mln		L: 1,0 mln B: -0,1 mln S: 0,9 mln		L: 1,0 mln B: -0,3 mln S: 0,7 mln
Sportsubsidies en evenementen(SOC)	L: 1,8 mln B: -0,0 mln S: 1,8 mln	L: 0,6 mln B: -0,0 mln S: 0,6 mln	L: 2,1 mln B: 0,0 mln S: 2,1 mln	L: 1,8 mln B: 0,0 mln S: 1,8 mln	L: 0,9 mln B: 0,0 mln S: 0,9 mln
Ruimtelijke ordening en Sport algemeen (RUV en ECA)	L: 1,6 mln B: -0,4 mln S: 1,2 mln	L: 1,4 mln B: -0,3 mln S: 1,1 mln			
Organisatiekosten	L: 15,9 mln B: -0,0 mln S: 15,9 mln	L: 16,5 mln B: -0,0 mln S: 16,5 mln			
TOTAAL (zonder mutaties reserve)	L: 33,3 mln B: -10,3 mln S: 23,0 mln	L: 31,5 mln B: -8,8 mln S: 22,7 mln	L: 32,4 mln B: -9,9 mln S: 22,5 mln	L: 31,3 mln B: -8,6 mln S: 22,7 mln	L: 32,3 mln B: -10,4 mln S: 21,9 mln

Tabel 2: Bijgestelde begroting en jaarrekening 2014-2016 van het product sport (bron: SPB/P&C)

Toelichting:

In het totaalbedrag zijn verwerkt de onderdelen binnensport, buitensport, sportstimulering, sport op orde, sportsubsidies en evenementen, ruimtelijke ordening en sport algemeen en tot slot organisatiekosten. De organisatiekosten werden tot de jaarrekening van 2014 niet verdeeld over de onderdelen sport. De genoemde bijdragen zijn zonder mutaties reserve.

3.5 Bevindingen landschap sportaccommodaties

Lastig om een eenduidig beeld van de exploitatie op te kunnen maken

Tijdens de deskresearch liep de Rekenkamer Tilburg aan tegen het feit dat de gemeentelijke cijfers op dit moment niet eenduidig zijn. Het probleem zit niet zozeer in de bezoekcijfers of de baten uit de sportactiviteiten. Het gaat vooral om de lasten en de interne doorrekeningen voor directe personeelskosten en de overhead. Die zorgen ervoor dat de kosten van de diverse accommodaties van jaar tot jaar lastig met elkaar vergeleken kunnen worden. Daarnaast leiden de vele interne doorbelastingen ertoe dat het ene overzicht van het andere verschilt. Dat geldt ook voor de personeels- en organisatiekosten.

Ook is gebleken dat er de afgelopen jaren op allerlei manieren is geschoven met budgetten. De wijze waarop kosten worden geboekt en gecategoriseerd is gericht op de gemeentelijke administratie en niet op het exploiteren van sportaccommodaties. Deze wijze van administreren staat een proactieve exploitatie in de weg. Er is weliswaar veel cijfermatige informatie beschikbaar, maar er kan geen zinvolle management-/sturingsinformatie van worden gemaakt. Op het moment dat het Sportbedrijf een bepaalde maatregel neemt, is het lastig om daarvan de financiële effecten te bepalen. Passend binnen de huidige positionering van het Sportbedrijf, hanteert deze afdeling geen bedrijfsmatig perspectief maar een 'budgettenperspectief'. In plaats van de focus op een zo effectief en efficiënt mogelijke exploitatie, gaat het er veel meer om welk budget er is en of dat wordt overschreden. Het is echter de vraag of het budget te hoog of te laag is.

Verantwoording richting de raad op het niveau van het product Sport

Gedurende het onderzoek heeft de Rekenkamer vele verschillende cijferstaten voorbij zien komen. In het kader van de P&C-stukken wordt informatievoorziening aan de raad veelal gepresenteerd op het niveau van het product Sport. Het product Sport bestaat vervolgens weer uit drie onderdelen: de exploitatie van het SPB, de beleidscapaciteit en het subsidieprogramma van de afdeling Sociaal en tot slot de organisatiekosten. Dit onderscheid is tot op heden niet inzichtelijk gepresenteerd richting de raad. In de verschillende informatievoorziening richting de raad wordt de ene keer op het niveau van het product Sport inclusief organisatiekosten gerapporteerd en de andere keer weer op het niveau van het Sportbedrijf (exclusief organisatiekosten) waardoor het lastig grip te krijgen is op de cijfers.

Verwevenheid tussen Sportbedrijf en gemeente

De verwevenheid tussen het Sportbedrijf en de gemeente is op verschillende punten groot. Met andere woorden: de afstand tussen beide is klein. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de administratie (zie ook hierboven). Voor veel gemeentelijke onderdelen is die verwevenheid geen probleem, maar voor de exploitatie van sportaccommodaties ligt dat anders. Zo is de wijze waarop vooral de lasten worden gecategoriseerd niet erg bruikbaar en worden kosten in verschillende jaren op verschillende posten geboekt. Het is niet altijd duidelijk waar bepaalde baten of lasten moeten worden geboekt, er worden vanuit de gemeente diverse kosten doorbelast die geen directe relatie hebben met de exploitatie van het Sportbedrijf en alle personeelskosten zijn gescheiden van de exploitatie en op een hoog aggregatieniveau weergegeven. Hierdoor levert het nauwelijks bruikbare managementinformatie op. Dat betekent dat het voor het Sportbedrijf lastig is om actief op haar exploitatie te sturen. Overigens is deze situatie niet ongebruikelijk voor grote gemeenten die zelf hun sportaccommodaties exploiteren of daarvoor een intern verzelfstandigd Sportbedrijf hebben ingericht.

Naast de administratieve inrichting lijkt het er ook sterk op dat het Sportbedrijf in de dagelijkse bedrijfsvoering een geringe vrijheid heeft. De kleur van de pennen achter de balie van het zwembad mag ze bij wijze van spreken zelf bepalen, maar waar deze ingekocht moeten worden niet. De handelingsruimte om snel te handelen en in te spelen op actuele ontwikkelingen, is gering. Dat is ongunstig voor een proactieve, efficiënte en bedrijfsmatige exploitatie door het Sportbedrijf.

Samenvattende constatering onderzoeksvraag 1:

Voor wat betreft het eigendom en beheer stelt de Rekenkamer vast dat er sprake is van een divers palet aan afspraken.

Het was niet gemakkelijk om een eenduidig beeld van de exploitatie van het Sportbedrijf op te maken. Met name wat betreft de lastenkant. De administratie is gericht op de gemeentelijke administratie. Afgelopen jaren zijn er diverse wijzigingen geweest in de wijze van administreren, waardoor het lastig is om grip op de cijfers te krijgen.

De Rekenkamer Tilburg heeft vastgesteld dat er hard gewerkt wordt om meer grip te krijgen; onder andere door een meer intensieve inzet van medewerkers Planning & Control. De vraag is echter wel of gestuurd/geadministreerd wordt vanuit het juiste perspectief. Het Sportbedrijf hanteert geen bedrijfsmatig perspectief maar een budgettenperspectief. In plaats van de focus op een zo effectief en efficiënt mogelijke exploitatie, gaat het er veel meer om welk budget er is en of dat wordt overschreden.

4. Het financiële tekort bij het Sportbedrijf

Onderzoeksvraag 2:

Wat zijn de oorzaken van het financiële tekort bij het gemeentelijke Sportbedrijf?

Wat zijn de oorzaken van het tekort?

Als het gaat om de ontwikkeling van lasten en baten over de afgelopen vijf jaar (2011-2016), dan constateert de Rekenkamer Tilburg dat de baten min of meer stabiel zijn gebleven (de begrote baten lopen op van 9 miljoen euro in 2011 tot 11 miljoen euro in 2016), terwijl de lasten over dezelfde periode stijgen van 23,7 miljoen euro tot 32,2 miljoen euro. Gebleken is dat hier grotendeels sprake is geweest van een nieuwe administratieve toerekening van kosten⁶ aan het Sportbedrijf. Deze stijging van de lasten wordt dus niet veroorzaakt door een stijging van de kosten of een minder doelmatige inzet van middelen door het Sportbedrijf, maar slechts door nieuwe begrotingsdefinities. Dit is een algemeen probleem bij de begroting van het product sport, namelijk dat baten en lasten grotendeels administratief worden bepaald en niet toegerekend kunnen worden aan specifieke voorzieningen.

Het valt verder op dat ruim 50% van de lasten van het product sport (circa 16,5 miljoen euro) buiten de exploitatie van het Sportbedrijf valt. Het grootste deel van totale lasten voor product sport bestaat namelijk uit organisatiekosten (i.c. personeelskosten en corporate overhead) dat in de gemeentelijke administratie centraal wordt geboekt maar wel wordt toegerekend aan de producten van de begroting. Het Sportbedrijf wordt niet beloond (of gestraft) binnen de exploitatie als de feitelijke inzet van personeel afwijkt van de begrote inzet. Wel binnen de organisatiekosten.

De vorenstaande korte samenvatting van toch uitputtende onderzoekswerkzaamheden leidt tot de constatering dat het moeilijk is de doelmatigheid van de inzet door het Sportbedrijf te beoordelen en dat er geen duidelijk beeld van het tekort verkregen kan worden. Deze zo mogelijk onbevredigende constatering heeft de Rekenkamer Tilburg ertoe gebracht om een aantal aanvullende vragen op onderzoeksvraag 2 te formuleren, te weten:

- In hoeverre heeft het Sportbedrijf sinds 2010 de efficiëntie van haar exploitatie verbeterd?
- In hoeverre zijn er nog verdere mogelijkheden om de efficiëntie van de exploitatie te verbeteren?
- Welke gevolgen heeft dat voor het exploitatietekort van het Sportbedrijf?

De Rekenkamer Tilburg heeft deze vragen voorgelegd aan expertbureau Drijver & Partner (D&P). D&P heeft de exploitatie van het Sportbedrijf nader bestudeerd. Daarbij lag de focus op de exploitatie van de grote zes (Sportcentrum Reeshof, Zwembad Stappegoor, Sportcomplex Drieburcht, Sportcomplex T-Kwadraat, Ireen Wüst IJbaan en IJsportcentrum Tilburg). Hiervoor is gekozen omdat dit de accommodaties zijn die een relatief groot aandeel hebben in de gemeentelijke exploitatie van het Sportbedrijf en het huidige tekort. Drijver en Partners heeft (destijds in opdracht van de dienst Bedrijven) in 2011 eerder onderzoek gedaan naar de exploitatie van de sportaccommodaties in Tilburg. Onderzoekstechnisch lag er daarmee een goede basis voor een vergelijking in tussen de 'foto van 2010' (de exploitatie van de grote binnensportaccommodaties) en de 'foto van 2015'.

De antwoorden op deze vragen worden in het bij deze rekenkamerbrief behorende rapport Onderzoek financieel tekort Sportbedrijf uitvoerig beantwoord. Onderstaand wordt een korte samenvatting hiervan gegeven.

⁶ Bij de reorganisatie naar een netwerkorganisatie (Tilburg Transformeert 2012) is een andere indeling van de programmabegroting (inclusief een gewijzigde kostentoerekening) gekomen.

► ***In hoeverre heeft het Sportbedrijf sinds 2010 de efficiëntie van haar exploitatie verbeterd?***

Doordat het Sportbedrijf op administratief gebied in de afgelopen jaren wijzigingen heeft aangebracht teneinde de informatievoorziening te verbeteren, alsmede vanwege een flink aantal externe ontwikkelingen (onder andere afschaffing schoolzwemmen, vertrek Fontys-sporthogeschool, opening Drieburcht en de faillissementen van commerciële huurders), was het voor het ingehuurde bureau Drijver en Partners niet mogelijk om een goede vergelijking tussen de exploitatie in 2010 en die in 2015 te maken. Dit betekent niet dat er helemaal niets over de exploitatie kan worden geconcludeerd, maar wel dat het niet mogelijk is een eenduidig antwoord te geven op de vraag of de efficiëntie van de exploitatie de afgelopen jaren is verbeterd. In de hoofdstukken twee en drie van het bijgevoegde rapport worden op het niveau van respectievelijk de drie zwembaden enerzijds en anderzijds het T-Kwadraat en de ijsbanen, constatering gedaan met betrekking tot de bezoekcijfers, bezettingsgraden en de financiële exploitatie op accommodatieniveau.

► ***In hoeverre zijn er nog verdere mogelijkheden om de efficiëntie van de exploitatie te verbeteren?***

De exploitatieanalyse laat zien dat er vooral aan de batenkant nog ruimte bestaat om extra inkomsten te genereren. Het bezoek, dan wel het gebruik van sommige accommodaties valt tegen en ook kan de gemiddelde omzet per bezoeker op verschillende plekken worden verhoogd. Hiermee kan weer dichterbij de buurt van de begrote baten worden gekomen. Daarnaast zijn er aan de lastenkant mogelijkheden om de efficiëntie van de exploitatie te verbeteren. In hoofdstuk 4 van het bijgevoegde rapport wordt uitgebreider ingegaan op deze verbetermogelijkheden. Daarbij geeft D&P een inschatting van de nog te realiseren (extra) baten alsook de mogelijk nog te realiseren besparingen op de lasten.

► ***Welke gevolgen heeft dat voor het exploitatietekort van het Sportbedrijf?***

In paragraaf 4.4. wordt door D&P een potentiële besparing voor de periode tot en met 2018 geraamd op € 400.000,- tot € 500.000,-. Deze besparing is exclusief:

- mogelijke besparingen ten aanzien van de solitaire sporthallen en gymzalen, de buitensport en de sportstimulering. Het onderzoek richt zich namelijk op de Grote Zes;
- mogelijke besparingen na 2018. Het onderzoek richt zich op de besparingen die op korte termijn kunnen worden gerealiseerd, maar dat betekent niet dat er daarna geen verdere besparingen meer mogelijk zijn.

Samenvattende constatering onderzoeksvraag 2

Het onderzoek toont aan dat er geen eenduidig beeld van de exploitatie van het Sportbedrijf en het daaruit voortvloeiende tekort kan worden opgesteld. Dat er geen eenduidig beeld is op te maken, is mede het gevolg van wijzigingen in de administratie, de toegepaste kostentoekening alsmede diverse externe omstandigheden zoals de afschaffing van het schoolzwemmen, het vertrek van Fontys en de opening van Drieburcht in 2013.

Het onderzoek van D&P laat wel enkele potentiële verbetermogelijkheden zien welke nog binnen de bestaande kaders kunnen worden opgepakt. D&P raamt de potentiële besparing op circa op € 400.000,- tot € 500.000,-. Binnen de huidige kaders is het echter niet mogelijk om het verschil tussen het begrote tekort en het werkelijke tekort van circa 1,0 miljoen euro volledig te dichten.

5. De bezuinigingsrichtingen

Onderzoeksvraag 3:

In hoeverre en hoe leveren de bezuinigingsrichtingen van het college van B&W een bijdrage aan het financieel op orde brengen van het Sportbedrijf en in hoeverre passen ze binnen het geactualiseerde beleidskader dat eind 2015 ter vaststelling wordt voorgelegd?

Proces

De Rekenkamer Tilburg was voor de beantwoording van deze laatste onderzoeksvraag afhankelijk van het tijdspad van het college. Aanvankelijk was het de bedoeling van het college om de opgave van 'Sport op orde' op te pakken langs een tweetal sporen: de actualisering van het beleidskader en het duurzaam op orde brengen van de exploitatie van het gemeentelijke Sportbedrijf (sportbedrijf op orde). Wat betreft de volgtijdelijkheid was het de bedoeling om eerst het beleidskader Sport te actualiseren (eind 2015) om vervolgens voorstellen te doen om de exploitatie van het Sportbedrijf duurzaam op orde te brengen. Dit beoogde plan is niet gerealiseerd. Op verzoek van de commissie Leefbaarheid heeft de wethouder op 3 maart 2016 een geactualiseerde planning aangeleverd⁷. Ten tijde van het opstellen van deze rekenkamerbrief was het college voornemens om een voorstel te doen aan de raad waarbij zowel de actualisering van het beleidskader als ook een maatregelenpakket gezamenlijk aan de orde komen. Dit voornemen is inmiddels gewijzigd⁸.

Beantwoording onderzoeksvraag op hoofdlijnen

Langs een drietal deelvragen is de Rekenkamer tot een afgewogen antwoord gekomen op de derde onderzoeksvraag.

Deelvraag 1: Bijdrage aan het financieel op orde brengen van het Sportbedrijf?

Op 1 februari 2016 heeft wethouder Kokke samen met het afdelingshoofd van het Sportbedrijf aan de raadscommissie Leefbaarheid/woordvoerders Sport een presentatie gegeven over de potentiële bezuinigingsrichtingen voor het financieel op orde brengen van het Sportbedrijf.

Potentiële bezuinigingsrichtingen:

1. Stoppen met subsidies
2. Eén dure accommodatie sluiten
3. Stoppen exploitatie meest onrendabele accommodaties
4. Maatschappelijk (sport)rendement centraal
5. Verhogen tarieven
6. Terugbrengen sportstimuleringsactiviteiten
7. Structureel de begroting sluitend maken door extra geld

Per potentiële bezuinigingsrichting heeft de Rekenkamer Tilburg beoordeeld in hoeverre de maatregel een bijdrage levert aan het (duurzaam) financieel op orde brengen van het Sportbedrijf. Daarbij heeft de Rekenkamer de drie beschikbare 'stuurknoppen'⁹ voor het SPB als toetsingscriteria gehanteerd. Wanneer er positief effect optreedt (wat betreft het financieel op orde brengen van de exploitatie van het Sportbedrijf) door een maatregel is een + (groen) gescoord. Een negatief effect is met een - (rood) gescoord. Wanneer een potentiële maatregel weliswaar iets oplevert voor het product sport, maar geen effect heeft op het tekort van het Sportbedrijf is 'oranje' gescoord. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval wanneer bezuinigd wordt op

⁷ De raad is op 3 maart 2016 geïnformeerd over de beoogde planning waarbij aangegeven werd dat de actualisering van de kadernota's inclusief de scenario's geagendeerd zou worden voor de commissie LFB van 9 mei 2016.

⁸ Op woensdag 20 april 2016 heeft het college een raadsbrief gezonden waarin het college aangeeft 'wij hebben nog geen besluit genomen over de actualisatie van het sportbeleid en de taakstelling voor Sport op orde en willen de financiële gevolgen van Sport op Orde in een breder perspectief afwegen bij de behandeling van de Perspectiefnota 2017.

⁹ Het SPB kan baten verhogen, lasten verlagen en/of de efficiëntie van de exploitatie verhogen om het Sportbedrijf financieel op orde te brengen.

subsidies. Subsidieverlening gebeurt door de afdeling Sociaal. Subsidieverlening vormt daarmee onderdeel van het product sport in de programmabegroting, maar maakt geen onderdeel uit van de (exploitatie)begroting van het Sportbedrijf.

Potentiële bezuinigingsrichtingen	Baten SPB ↑	Lasten SPB ↓	Efficiency SPB ↑
1. Stoppen subsidies	Geen effect	-	-
2. Dure acc. Sluiten	-	+	+
3. Stoppen onrendabele accommodaties	-	+	+
4. Maatschappelijke (sport)rendement centraal	-	+	+
5. Verhogen tarieven	+	-	-
6. Terugbrengen sportstimuleringsactiviteiten	-	-	-
7. Begroting sluitend maken met extra geld	+	-	-

Constateringen

De confrontatie leidt tot de volgende constatering:

- Ten aanzien van de zeven potentiële bezuinigingsrichtingen kan worden vastgesteld dat géén enkele oplossingsrichtingen ideaal is.
- De Rekenkamer Tilburg stelt vast dat de potentiële bezuinigingsrichtingen niet louter toezien op de exploitatie van het Sportbedrijf. Ook zijn er bezuinigingsrichtingen voorgesteld die het product sport raken en niet de exploitatie van het Sportbedrijf als zodanig. Hierbij kan gedacht worden aan het stoppen van subsidies voor sportstimulering en sportevenementen.
- Er zijn geen potentiële bezuinigingsmaatregelen met betrekking tot de gemeentelijke organisatiekosten voor Sport (16,7 mln. euro begroting 2015) betrokken in het besluitvormingsproces. Dit ondanks het relatief grote beslag op de begroting.
- Er is geen potentiële bezuinigingsrichting opgesteld welke toeziet op het verbeteren van de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf binnen de bestaande kaders. Hiertoe zijn wel mogelijkheden. De Rekenkamer baseert deze conclusie op basis van de exploitatieanalyse van Drijver & Partners. Uit deze analyse blijkt dat er zowel aan de batenkant als aan de lastenkant nog mogelijkheden zijn om de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf te verhogen. Te denken valt aan het verlagen van de personeelskosten¹⁰, de kosten van dagelijks onderhoud tot het verhogen van de gemiddelde omzet per bezoeker van het zwembad en/of de ijsbaan.

Deelvraag 2: Passend binnen het geactualiseerde beleidskader?

De tweede deelvraag is gericht op de vraag in hoeverre de potentiële bezuinigingsrichtingen passen binnen de uitgangspunten van het geactualiseerde beleidskader.

Uitgangspunten uit de actualisering kadernota Sport 'Samenspel en Sport op orde 2016-2018'

- 1.1 Onze ambitie is 'een leven lang sporten en bewegen'.
- 1.2 We richten ons specifiek op de jeugd tot 18 jaar, ouderen (65 plussers), mensen met een beperking en bewoners van onze focus- en aandachtswijken en mensen met een lagere Sociaal Economische Status.
- 1.3 We richten ons op drie kernopgaven:
 - Gezondheid, sportonderwijs en talentontwikkeling
 - Ruimte voor verenigingen en maatschappelijke inzet
 - Efficiëntie bedrijfsvoering en een sluitende sportexploitatie
- 1.4 Wij voeren het beleid uit binnen de bestaande begroting, na verwerking van de maatregelen uit 'Sport op orde'.

¹⁰ Binnen de huidige administratieve opzet leidt een efficiëntieslag tot een lager tekort op de organisatiekosten maar niet tot een lager exploitatietekort voor het Sportbedrijf.

Constateringen

- De Rekenkamer merkt ten aanzien van het geactualiseerde beleidskader op dat de looptijd van het beleidskader een periode van +/- 1,5 jaar beslaat (tot aan de verkiezingen van maart 2018). Dit is voor een kadernota een relatief korte looptijd. Het is onduidelijk waarom voor deze korte looptijd is gekozen.
- De potentiële oplossingsrichtingen sluiten niet goed aan bij de voorgestelde te actualiseren beleidsuitgangspunten. Binnen de oplossingsrichtingen is geen focus aangebracht m.b.t. eventueel te kiezen doelgroepen (jeugd, ouderen, mensen met beperking en bewoners in de focus- en aandachtswijken). De kernopgave 'ruimte voor gezondheid, sportonderwijs en talentontwikkeling' alsook de opgave 'ruimte voor verenigingen en maatschappelijke inzet' komen niet nadrukkelijk naar voren in de oplossingsrichtingen.
- Met 'Sport op orde' is aanvankelijk gekozen voor een traject waarbij beide sporen 'weer met elkaar in evenwicht' zouden worden gebracht. De Rekenkamer stelt vast dat de bezuinigingsrichtingen toch vooral beschouwd kunnen worden als een zuiver 'bedrijfseconomische' bezuinigingsoperatie.

Deelvraag 3: Financiële duurzaamheid van de oplossingsrichtingen

Als afrondende deelvraag heeft de Rekenkamer Tilburg zichzelf de vraag gesteld in hoeverre het maatregelenpakket een financieel duurzame oplossing biedt. De Rekenkamer stelt vast dat ook deze vraag niet eenduidig beantwoord kan worden. Enerzijds omdat het inzicht in de langetermijneffecten ontbreekt. Zo is het bijvoorbeeld gissen naar de prijselasticiteit in relatie met een tariefsverhoging. In zekere zin wordt gestuurd met een blinde voorruit. Gelet op de eerdere constatering dat de context waarbinnen het Sportbedrijf op dit moment haar exploitatie moet zien te realiseren, een proactieve exploitatie lastig maakt. Het heeft voor nu weinig nut om de duurzaamheid van de oplossingsrichtingen nader (financieel) te duiden.

Samenvattende constatering onderzoeksvraag 3:

De voorgestelde potentiële oplossingsrichtingen sluiten niet goed aan bij de voorgestelde uitgangspunten voor het geactualiseerde beleidskader. De oplossingsrichtingen kunnen vooral geduid worden als een bedrijfseconomische bezuinigingsoperatie..

Hoewel het tekort op de programmabegroting (product sport) met name veroorzaakt wordt door een tekort bij de grote zes, is qua potentiële bezuinigingsrichtingen breder gekeken dan enkel de exploitatie van het Sportbedrijf. Er zijn echter geen potentiële bezuinigingsrichtingen geformuleerd met betrekking tot personeel en/of het verbeteren van de efficiëntie van het Sportbedrijf binnen de bestaande kaders. Deze potentiële bezuinigingsrichtingen blijven buiten beeld.

Er ontbreekt nog nadere informatie om te beoordelen of er sprake is van een duurzame financiële oplossing.

6. Conclusies en oplossingsrichting

6.1 Overstijgende conclusies

In de voorgaande paragrafen heeft de Rekenkamer antwoord gegeven op de drie onderzoeksvragen. In overstijgende zin concludeert de Rekenkamer als volgt:

- 1. Het onderzoek toont aan dat er geen eenduidig beeld van de exploitatie van het Sportbedrijf en het daaruit voortvloeiende tekort kan worden opgesteld. Dat er geen eenduidig beeld is op te maken, is mede het gevolg van wijzigingen in de administratie en de toegepaste kostentoerekening.*
- 2. De (administratieve) verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf is groot. Deze verwevenheid staat op dit moment een proactieve exploitatie in de weg. Het verminderen van de verwevenheid vormt geen noodzakelijke, maar wel een belangrijke randvoorwaarde voor een efficiënte exploitatie van het Sportbedrijf.*
- 3. Door enerzijds de grote (administratieve) verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf en anderzijds een aantal gewijzigde omstandigheden (onder andere afschaffing schoolzwemmen, vertrek Fontys-sporthogeschool, opening Drieburcht en de faillissementen van commerciële huurders) is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag of de efficiëntie van de exploitatie de afgelopen jaren (2010-2105) is verbeterd.*
- 4. Het onderzoek van Drijver & Partners laat enkele verbetermogelijkheden zien welke nog binnen de bestaande kaders kunnen worden opgepakt. Binnen de huidige kaders is het echter niet mogelijk om het verschil tussen het begrote tekort en het werkelijke tekort van circa 1 miljoen euro volledig te dichten.*

6.2 Oplossingsrichting

Normaal gesproken formuleert de Rekenkamer op basis van het uitgevoerde onderzoek concrete aanbevelingen richtingen de raad en vertaald deze in een raadsvoorstel. Bij het onderhavige onderzoek kiezen we hier, gelet op het ex ante karakter van het onderzoek, nadrukkelijk niet voor. De Rekenkamer is van mening dat het niet aan haar is om politieke voorstellen te doen om het Sportbedrijf duurzaam financieel op orde te brengen en dat is de stap die nu wel gezet moet gaan worden. Met dit onderzoek hoopt de Rekenkamer wel ex ante inzichten te bieden, waarmee de gemeenteraad in de gelegenheid wordt gesteld om tot een afgewogen besluit te komen. Op deze manier blijven de taken van de gemeenteraad (kaders stellen en controleren) en de Rekenkamer (de raad ondersteunen bij het uitvoeren van zijn controlerende taak) goed gescheiden.

Aldus formuleert de Rekenkamer een oplossingsrichting via een drietal (in de tijd) opeenvolgende stappen.

1. Per heden doorvoeren van verbetermogelijkheden binnen bestaande context.
2. Bezinning op gunstige randvoorwaarden voor bedrijfsmatig handelen.
3. Keuze uit varianten van bezuinigingsrichtingen.

6.2.1 Verbetermogelijkheden binnen bestaande context

De exploitatieanalyse van Drijver & Partners laat zien dat er nog mogelijkheden zijn om de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf te verbeteren. Met het door- en invoeren van deze mogelijkheden kan per heden gestart worden.

Baten

- verhogen van het bezoek van de zwembaden, vooral van recreatief zwemmen, doelgroepen en leszwemmen. Het huidige bezoek per inwoner is laag en de baden bieden nog voldoende zwemwater voor een flinke toename van het aantal bezoekers;
- verhogen van de gemiddelde omzet per bezoeker van de zwembaden door middel van aanpassing van de tarievenstructuur. Dat betekent onder meer het beter op elkaar afstemmen van de verschillende tarieven, passende kortingspercentages en geldigheidsduren voor meerbadenskaarten en abonnementen;
- verhogen van het bezoek en de gemiddelde omzet per bezoekers van de ijsbaan.

Hierbij moet wel worden vermeld dat de mate waarin deze kansen worden benut niet alleen van de 'ondernemersgeest' van het Sportbedrijf – en de mate van verwevenheid met de gemeente – afhangt, maar ook van factoren in de omgeving. Daarbij kan worden gedacht aan de sluiting, dan wel bouw van sportaccommodaties in onder meer Eindhoven, Rijen en Oisterwijk, alsmede aan diverse plannen van onderwijsinstellingen die tot meer dan wel minder vraag naar binnensportruimte leiden.

Lasten

- verlagen van de personeelskosten door het verbeteren van de verhouding tussen personele inzet en bezoek, dan wel gebruik door een gelijke inzet bij meer bezoek, dan wel een lagere inzet bij gelijkblijvend bezoek, te realiseren;
- verlagen van de energielasten van diverse accommodaties;
- verlagen van de kosten van dagelijks onderhoud van diverse accommodaties.

In de concept Kadernota Sport 'Samenspel en Sport op Orde 2016-2018' wordt aangegeven dat het college verwacht door maatregelen en verbeteringen binnen de bedrijfsvoering van het nog 0,3 mln aan te kunnen realiseren (besparingen op energie, meer inkomsten door marketingactiviteiten en verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering).

6.2.2 Bezinning op de gunstige randvoorwaarden voor bedrijfsmatig handelen

De context waarbinnen een partij moet exploiteren, is van groot belang voor de wijze waarop zij dat kan doen. Het leidt ook tot een gerichtheid op budgetten, dan wel begrotingen in plaats van op de werkelijke resultaten. Er is veel aandacht voor de vraag of de begroting wordt gehaald, maar veel minder voor de vraag of er efficiënt wordt geëxploiteerd. Een begroting kan immers worden gehaald, terwijl er niet efficiënt wordt geëxploiteerd. Maar het kan ook zijn dat een begroting niet wordt gehaald, terwijl er wel efficiënt wordt geëxploiteerd. In plaats van een 'budgettenperspectief' zou er vooral aandacht voor een 'resultatenperspectief' moeten zijn: hoe efficiënt exploiteert het Sportbedrijf en welke verbeteringen zijn er nog mogelijk?

De afstand tussen gemeente en Sportbedrijf is in diverse opzichten klein. Het Sportbedrijf lijkt in onvoldoende mate de ruimte te hebben om in vrijheid proactief te exploiteren. Dat maakt het niet onmogelijk, maar wel lastiger om kansen te pakken en de exploitatie te verbeteren. Het is derhalve wenselijk om de verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf te verminderen. Beide organisaties dienen als het ware meer uit elkaar te worden getrokken. Hiermee wordt niet bedoeld dat het Sportbedrijf zonder enige kaders en in complete vrijheid zou moeten exploiteren. Het Sportbedrijf is er immers om bepaalde gemeentelijke doelstellingen te realiseren. Net als in veel andere gemeenten kan daarom voor de volgende aanpak worden gekozen: de gemeente geeft het Sportbedrijf een heldere opdracht mee, inclusief randvoorwaarden en uitgangspunten.

De gemeente gaat dus over het 'wat'. Het Sportbedrijf gaat over het 'hoe': binnen de door de gemeente bepaalde kaders bepaalt het Sportbedrijf hoe zij de opdracht uitvoert. Op basis van haar ervaring mag zij dan bijvoorbeeld zelf bepalen op welke momenten er doelgroepactiviteiten worden aangeboden. Daarnaast verdient het sterke aanbeveling om op een meer exploitatiegerichte wijze van administreren over te schakelen. Het Sportbedrijf heeft aangegeven daar hard aan te werken, maar dat laat onverlet dat een sterkere scheiding tussen gemeente en Sportbedrijf ook op dit punt nodig is. Meer vrijheid impliceert ook meer verantwoordelijkheid. Wanneer het Sportbedrijf meer over haar eigen bedrijfsvoering te zeggen heeft, kan zij ook beter en sterker op haar eigen prestaties worden aangesproken.

Een grotere afstand tussen Sportbedrijf en gemeente is geen wondermiddel. Of het Sportbedrijf kansen pakt en proactief exploiteert, is zeker niet alleen daarvan afhankelijk. Het verminderen van de verwevenheid zorgt echter wel voor een gunstigere context om dat te doen. Het vormt dus geen noodzakelijke, maar wel een belangrijke randvoorwaarde voor een efficiënte exploitatie.

Een bezinning op het creëren van gunstige randvoorwaarden voor bedrijfsmatig handelen kan per ommekeer worden opgepakt en zou in de beoordeling van de Rekenkamer niet vooruitgeschoven moeten worden.

Tot slot

In het rapport van Drijver & Partners wordt een mogelijke besparing op de exploitatie voor de grote zes geraamd op 0,4 a 0,5 miljoen euro. Deze mogelijke besparing is inclusief een verbetering van de efficiëntie van de personele inzet, maar exclusief de solitaire sporthallen en gymzalen, de buitensport en de sportstimulering. Het verminderen van de verwevenheid biedt een gunstige randvoorwaarde voor het proactief kunnen exploiteren van het Sportbedrijf en daarmee voor verdere verbetermogelijkheden. Volgens de Rekenkamer is het realistisch om als raad een taakstelling op te leggen die hoger is dan de 0,3 mln die wordt voorgesteld in de concept Kadernota Sport 'Samenspel en Sport op orde 2016-2018'. Deze taakstelling zou in de beoordeling van de Rekenkamer (gelet op het rapport van D&P) tenminste 0,15 mln euro kunnen bedragen.

6.2.3 Varianten op de bezuinigingsrichtingen

Uit het vorenstaande moge blijken dat met het doorvoeren van de verbetermogelijkheden (á 0,4 – 0,5 miljoen euro) aangevuld met een eventuele taakstelling (á 0,15 miljoen euro) het genoemde tekort van 1 miljoen euro niet volledig wordt gedicht. Aanvullende oplossingen zijn daartoe noodzakelijk. Dit kan; dit kunnen alsdan varianten op de voorgelegde bezuinigingsrichtingen (zie paragraaf 5) zijn. De Rekenkamer ziet de keuze uit de potentiële bezuinigingsrichtingen als een derde stap in het proces gericht op het (duurzaam) financieel op orde brengen van het Sportbedrijf.



Bijlage 1 **Nota Drijver & Partners: Onderzoek financieel tekort Sportbedrijf Tilburg**

Onderzoek tekort Sportbedrijf Tilburg

Rekenkamer Tilburg

Datum

21 april 2016

Referentie

1605RF

In opdracht van

Rekenkamer Tilburg

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
1.1	Situatieschets en onderzoeksvragen	3
1.2	Focus	3
Hoofdstuk 2	Reeshof, Stappegoor en Drieburcht	4
2.1	Aanbod	4
2.2	Bezoek, bezetting en animocijfers zwembaden	5
2.3	Bezetting sporthallen	9
2.4	Financiële exploitatie	10
2.5	Conclusies	13
Hoofdstuk 3	T-Kwadraat, Ireen Wüst ijsbaan en IJssportcentrum	15
3.1	Aanbod	15
3.2	Bezetting dubbele topsporthal	15
3.3	Bezoek ijsaccommodaties	16
3.4	Financiële exploitatie	17
3.5	Conclusies	19
Hoofdstuk 4	Verbetermogelijkheden exploitatie	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Baten	21
4.3	Lasten	22
4.4	Totale besparing	23
Hoofdstuk 5	Conclusies	25
Bijlage 1	Exploitatie sportcentrum Reeshof	i
Bijlage 2	Exploitatie recreatiebad Stappegoor	ii
Bijlage 3	Exploitatie sportcomplex Drieburcht	iii
Bijlage 4	Exploitatie sportcomplex T-Kwadraat	iv
Bijlage 5	Exploitatie Ireen Wüst ijsbaan	v
Bijlage 6	Exploitatie IJssportcentrum Tilburg	vi

1.1 Situatieschets en onderzoeksvragen

De Rekenkamer Tilburg voert momenteel een onderzoek uit op het gebied van de sport. De gemeente Tilburg beschikt over een ruim aanbod van sportaccommodaties en een hoge sportparticipatie. De coalitiepartijen hebben echter geconcludeerd, dat er een flink verschil bestaat tussen de politieke ambities ten aanzien van sport in de voorgaande coalitieperiode enerzijds en de werkelijke exploitatie door Sportbedrijf Tilburg anderzijds. Mede om die reden hebben zij in het coalitieakkoord 2014 – 2018 afgesproken om een verbeterslag te maken. Hiertoe is het plan van aanpak 'Sport op orde' opgesteld. De hoofddoelstelling daarvan is om de ambities en werkelijkheid weer in evenwicht te brengen. Hierbij is het Sportbedrijf een taakstelling opgelegd, die oploopt tot bijna € 1 miljoen in 2018.

Deze rapportage gaat in op de volgende vragen:

1. in hoeverre heeft het Sportbedrijf sinds 2010 de efficiëntie van haar exploitatie verbeterd?
2. in hoeverre zijn er nog verdere mogelijkheden om de efficiëntie van de exploitatie te verbeteren?
3. welke gevolgen heeft dat voor het exploitatietekort van het Sportbedrijf?
 - a. met welk bedrag kan het saldo van de gerealiseerde baten en lasten worden verbeterd?
 - b. met welk bedrag kan het verschil tussen het begrote en het gerealiseerde saldo van baten en lasten worden verbeterd?

Wanneer het niet mogelijk is om de opgelegde taakstelling binnen de huidige kaders volledig te realiseren, zijn er twee mogelijkheden: de begroting wordt aangepast en/of er worden (rigoureuze) maatregelen genomen, die buiten de huidige kaders vallen.

1.2 Focus

In deze rapportage ligt de focus op de zwembaden en de geclusterde binnensportvoorzieningen (de 'Grote Zes'):

- sportcentrum Reeshof;
- recreatiebad Stappegoor;
- sportcomplex Drieburcht;
- sportcomplex T-Kwadraat;
- Ireen Wüst ijsbaan;
- IJssportcentrum Tilburg.

De solitaire sporthallen en gymzalen, alsmede de buitensportaccommodaties en de sportstimulering, blijven buiten beschouwing.

In de hoofdstukken 2 en 3 wordt de exploitatie van de Grote Zes in kaart gebracht en wordt onderzocht in hoeverre het Sportbedrijf in de afgelopen jaren efficiënter is gaan exploiteren. Hoofdstuk 4 gaat in op de mogelijkheden om de efficiëntie verder te verbeteren, alsmede op de financiële consequenties daarvan. Hoofdstuk 5 benoemt de belangrijkste conclusies.

Omdat de bezoekcijfers van de drie Tilburgse zwembaden niet goed separaat kunnen worden beoordeeld, wordt de exploitatie van sportcentrum Reeshof, recreatiebad Stappegoor en sportcomplex Drieburcht in dit hoofdstuk gedeeltelijk samen geanalyseerd.

2.1 Aanbod

2.1.1 Sportcentrum Reeshof

Het sportcentrum biedt de volgende voorzieningen:

- een zwembad, bestaande uit:
 - een wedstrijdbad van 25 x 15 meter met beweegbare bodem van 12 x 15 meter en een watertemperatuur van 29,5 graden;
 - een wedstrijdbad van 25 x 15 meter met beweegbare bodem, een lift voor mindervaliden, een 1-meter springplank en een watertemperatuur van 30,5 graden;
 - een 50-meter glijbaan met apart opvangbassin;
 - een peuterbassin (60 m²) met twee waterniveaus, diverse spuitelementen en een watertemperatuur van 31 graden;
 - twee whirlpools;
 - twee stoomcabines;
 - een buitenterrein met ligweide en verhard terras;
- een sporthal van 25 x 44 meter, bestaande uit drie haldelen;
- een fitnesscentrum met kinderopvang van 650 m² (verhuurd);
- een natte en droge horecavoorziening van 238 m² (verpacht);
- een vergaderruimte van 70 m² (verpacht aan de horecapachter).

2.1.2 Recreatiebad Stappegoor

Het zwembad biedt de volgende voorzieningen:

- een recreatiebad (330 m²) met glijbaan, wildwaterbaan en stroomversnelling;
- een wedstrijdbad van 25 x 15 meter met beweegbare bodem, een lift voor mindervaliden en tribune voor 150 personen;
- een peuterbad (40 m²);
- een uitzwembad (71 m²);
- een op het buitenterrein gelegen en in 2009 overkapt zogenaamd 'robbenbassin' (25x10 meter) met losse tribune;¹
- een openluchtrecreatiebassin (280 m²) met familiegljbaan;
- een openluchtpeuterbassin (55 m²);
- een ligweide met verhard terras en speelelementen;
- zes whirlpools;
- zes stoomcabines;
- een vergaderruimte (70 m²);
- een natte en droge horecavoorziening (279 m², verpacht).

¹ In verband met een renovatie is dit bad in 2015 gedurende 25 weken gesloten geweest.

2.1.3 Sportcomplex Drieburcht

In juli 2009 is het 'oude' Drieburcht gesloten en in december 2013 is de nieuwe accommodatie geopend. Het sportcomplex biedt de volgende voorzieningen:

- een zwembad, bestaande uit:
 - een wedstrijdbad van 25 x 21 meter dat voldoet aan de FINA B norm met twee duikplanken en aan beide zijden van het bad een vaste tribune;
 - een therapiebad van 20 x 10 meter met volledig beweegbare bodem;
 - een doelgroepenbad van 18 x 10 meter met volledig beweegbare bodem;
 - een glijbaan;
 - een whirlpool;
 - twee stoomcabines;
 - aangepaste kleedkamers en liften voor mensen met een beperking;
- een sporthal van 30 x 48 meter, bestaande uit drie haldelen en met een vaste tribune;
- een fitnesscentrum met dojoruimte en danszaal (2.600 m², verhuurd);
- een horecavoorziening (350 m², tot ongeveer november 2015 verpacht en sindsdien in beheer bij een stichting, waarin de verenigingen en het Sportbedrijf participeren);
- een vergaderruimte (70 m²), waarvoor hetzelfde geldt als voor de horecavoorziening;
- kinderopvang (200 m², verpacht);
- een praktijk voor fysiotherapie (verpacht);
- Loket Z (Wmo-loket van de gemeente Tilburg).

2.2 Bezoek, bezetting en animocijfers zwembaden

2.2.1 Bezoekontwikkeling

In de volgende tabellen zijn de bezoekcijfers van de zwembaden in de afgelopen jaren weergegeven. De cijfers van 2011 zijn moeilijk te achterhalen en daarom niet opgenomen. Voor dit onderzoek is dat geen probleem. De cijfers van Reeshof en Stappegoor laten duidelijk zien wanneer Drieburcht is gesloten en weer is geopend. Tevens heeft de afschaffing van het schoolzwemmen per augustus 2011 invloed op het bezoek van alle baden gehad.

Reeshof	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015
recreatief zwemmen	90.202	102.056	98.081	89.764	88.890	71.464	64.728
doelgroepen	11.427	12.091	12.876	12.117	12.300	9.503	9.308
les zwemmen	44.623	45.693	47.706	44.792	43.044	37.845	34.134
schoolzwemmen	16.649	19.503	16.231	315	476	791	629
verenigingen	28.364	29.996	38.104	19.527	14.454	11.939	15.414
totaal	191.265	209.339	212.998	166.515	159.164	131.542	124.213

tabel 2.1: bezoek zwembad Reeshof

Stappegoor	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015
recreatief zwemmen	194.171	212.547	215.002	201.977	175.740	168.942	159.945
doelgroepen	14.647	17.649	21.657	15.138	9.246	7.572	7.150
les zwemmen	33.391	37.316	44.281	38.680	34.116	26.435	24.585
schoolzwemmen	11.051	11.279	13.750	0	26	0	0
verenigingen	3.257	16.299	29.111	25.746	12.607	1.453	4.312
totaal	256.517	295.090	323.801	281.541	231.735	204.402	195.992

tabel 2.2: bezoek recreatiebad Stappegoor

Drieburcht	2008	2014	2015
recreatief zwemmen	36.454	75.234	71.002
doelgroepen	16.446	9.077	8.725
les zwemmen	34.600	29.008	38.844
schoolzwemmen	16.142	0	0
verenigingen	65.040	41.550	44.062
totaal	168.682	154.869	162.633

tabel 2.3: bezoek zwembad Drieburcht²³

In de volgende tabel is het bezoek van alle zwembaden bij elkaar opgeteld. Daaruit blijkt dat de ruim 168.000 bezoekers van Drieburcht van vòòr de sluiting van dat bad gedeeltelijk naar Reeshof en/of Stappegoor zijn 'overgestapt'. In 2010 was het totale bezoek van die twee baden namelijk bijna 90.000 hoger dan in 2008. Dat betekent dat bijna 80.000 bezoekers toen naar andere baden in de omgeving zijn 'verhuist', of zijn gestopt. Na de opening van Drieburcht is een deel van het bezoek van Reeshof en Stappegoor weer naar dat bad teruggekeerd. Daarnaast heeft deze uitbreiding van het aantal baden in Tilburg van twee naar drie tot een toename van het totale aantal bezoekers van de zwembaden geleid. Ten opzichte van 2012 gaat het om circa 43.000 extra bezoekers (2014). Naast de aantrekkingskracht van een nieuw, modern bad is het aannemelijk dat deze stijging vooral te danken is aan zwemmers, die tijdens de afwezigheid van Drieburcht naar een bad buiten Tilburg zijn uitgeweken, of met zwemmen waren gestopt.

totaal zwembaden	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015
recreatief zwemmen	320.827	314.603	313.083	291.741	267.964	315.640	295.675
doelgroepen	42.520	29.740	34.533	27.255	21.586	26.152	25.183
les zwemmen	112.614	83.009	91.987	83.472	77.160	93.288	97.563
schoolzwemmen	43.842	30.782	29.981	315	502	791	629
verenigingen	96.661	46.295	67.215	45.273	27.061	54.942	63.788
totaal	616.464	504.429	536.799	448.056	394.273	490.813	482.838

tabel 2.4: bezoek zwembaden totaal

Ondanks de toename van het totale aantal bezoekers van de Tilburgse zwembaden na de opening van Drieburcht is dat totaal momenteel lang niet meer zo hoog als enkele jaren geleden. Vergeleken met 2008 lag het aantal zwembadbezoeken in 2015 circa 134.000 lager. Wanneer het effect van de afschaffing van het schoolzwemmen buiten beschouwing wordt gelaten, zijn dit er circa 90.000. In dezelfde periode is het aantal inwoners van de gemeente met ruim 9.500 toegenomen.⁴ Ook in 2010 – met één zwembad minder – was het aantal bezoekers exclusief schoolzwemmen hoger dan in 2015. Het verschil is circa 25.000.

Op landelijk niveau is bij de overdekte zwembaden een algemene trend van een beperkte daling van het recreatieve zwembezoek zichtbaar. Dit kan de afname van het bezoek van de Tilburgse zwembaden echter slechts voor een zeer beperkt gedeelte verklaren.

² De tabel toont alleen de bezoekcijfers van het laatste volledige exploitatiejaar van de oude accommodatie en vanaf het eerste volledige exploitatiejaar van de nieuwe accommodatie. De bezoekcijfers van het jaar 2009 konden niet meer worden achterhaald. Zij zijn derhalve ook niet meegenomen in de tabel met de totaalcijfers van het bezoek van de zwembaden, dus de laatstgenoemde cijfers zijn voor dat jaar in werkelijkheid wat hoger dan in de tabel is weergegeven.

³ Het aantal bezoekers van Drieburcht ligt dicht in de buurt van het in 2011 door Drijver en Partners geraamde aantal van circa 169.000, waarbij ook al rekening was gehouden met het afschaffen van schoolzwemmen.

⁴ Van deze stijging is 1% door de groep 0 – 20 jaar 'veroorzaakt', 36% door de groep 20 – 65 jaar en 63% door de groep 65-plussers (bron: Centraal Bureau voor de Statistiek).

2.2.2 Bezetting en animocijfers

Het jaarlijkse aantal bezoekers per vierkante meter zwemwater geeft aan hoe goed een zwembad wordt bezet. Voor binnenbaden geldt een landelijk gemiddelde van 250 bezoekers per vierkante meter. Vanaf 300 bezoekers per vierkante meter kan van een 'vol' bad worden gesproken. De bezetting van elk van de drie Tilburgse baden is laag tot zeer laag, zo blijkt uit de bezoekcijfers van 2015:

- Reeshof: 166 bezoekers per vierkante meter zwemwater;⁵
- Stappegoor: 205 bezoekers per vierkante meter zwemwater. Hierbij is het onoverdekte zwemwater echter nog volledig buiten beschouwing gelaten.⁶ De bezoekcijfers maken namelijk geen onderscheid tussen het binnen- en het buitenbad. Ter indicatie: als 10% van het recreatieve bezoek aan het buitenbad wordt toegerekend, is de bezetting van het binnenbad 188 bezoekers per vierkante meter zwemwater;
- Drieburcht: 180 bezoekers per vierkante meter zwemwater.

De conclusie is dus, dat de drie zwembaden samen duidelijk te veel water bieden voor het aantal bezoekers. Dat heeft negatieve gevolgen voor de efficiëntie van de exploitatie. Een flink deel van de kosten van zwembaden hangt immers met de omvang van de accommodaties samen. Wanneer de baden eigenlijk te groot zijn voor het bezoek, worden die kosten in mindere mate door baten gedekt. Dit is een duidelijke verslechtering ten opzichte van de situatie van 2010, toen Reeshof 284 en Stappegoor 339 bezoekers per vierkante meter ontvingen. De opening van Drieburcht speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook de zojuist vermelde daling van het totale aantal bezoekers.

In algemene zin kan een lage bezetting van een zwembad twee oorzaken hebben:

1. het aantal bezoekers valt tegen;
2. het bad is te groot voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied.

Tegenvallend bezoek

Of het bezoek tegenvalt, kan aan de hand van het 'animocijfer' worden vastgesteld. Het animocijfer geeft aan hoe vaak een inwoner van het verzorgingsgebied in een bepaald jaar gemiddeld het zwembad bezoekt. Het wordt dus berekend door het totale aantal bezoekers van een bad in een jaar door het aantal inwoners van het verzorgingsgebied te delen. Dat betekent dat eerst de omvang van het verzorgingsgebied moet worden bepaald. Dat bestaat primair uit de inwoners van de gemeente Tilburg. Daarmee is niet gezegd dat er geen bezoekers van buiten de gemeente afkomstig zijn, maar wel dat het overgrote deel in Tilburg, Berkel-Enschot of Udenhout woont. Op basis van dit verzorgingsgebied zijn in de volgende tabel per activiteitscategorie de animocijfers van alle zwembaden samen weergegeven.

 totaal zwembaden	2008	2009	2010	2012	2013	2014	2015
recreatief zwemmen	1,59	1,55	1,53	1,41	1,29	1,50	1,40
doelgroepen	0,21	0,15	0,17	0,13	0,10	0,12	0,12
les zwemmen	0,56	0,41	0,45	0,40	0,37	0,44	0,46
schoolzwemmen	0,22	0,15	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00
verenigingen	0,48	0,23	0,33	0,22	0,13	0,26	0,30
 totaal	3,05	2,48	2,62	2,16	1,89	2,33	2,28

tabel 2.5: animocijfers zwembaden totaal

⁵ Hierbij is het zwemwater van het peuterbad buiten beschouwing gelaten, omdat dit een zeer ondiep bad is.

⁶ Datzelfde geldt voor het water van het peuterbad.

Voor overdekte zwembaden geldt een landelijk gemiddelde van 4,50. Om verschillende redenen is dat cijfer in grote steden vaak lager. Uit onderzoek van Drijver en Partners naar de bezoek- en animocijfers in de qua aantal inwoners vergelijkbare gemeenten Almere, Breda, Eindhoven, Enschede, Groningen, Nijmegen en Tilburg blijkt, dat het totale animocijfer in die grote gemeenten gemiddeld ruim onder het landelijk gemiddelde ligt: 3,42. Ten opzichte van dit cijfer 'scoren' de drie Tilburgse zwembaden niet al te best: hun totale animocijfer lag in 2015 ruim een vol punt lager. Het aantal bezoekers van de baden valt dus tegen. Dat is overigens ook het geval wanneer voor het afschaffen van het schoolzwemmen wordt 'gecorrigeerd'.

Een analyse van de specifieke oorzaken van het lage Tilburgse animocijfer valt buiten het bestek van dit onderzoek. Voor het Sportbedrijf is het overigens wel van groot belang om die oorzaken te kennen. In algemene zin kan een laag animocijfer van een zwembad door twee 'soorten' factoren worden veroorzaakt: factoren waar de exploitant geen invloed op heeft – denk bijvoorbeeld aan de sociaaleconomische samenstelling van het verzorgingsgebied en de bereikbaarheid van een bad – en factoren waarop de exploitant wel invloed heeft, zoals de klantvriendelijkheid en deskundigheid van het personeel en de hygiëne in het bad. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, is de prijs dus slechts één van de vele factoren, die het aantal bezoekers van een zwembad beïnvloeden. De meer objectieve mogelijke oorzaken van een laag animocijfer kunnen in een nader onderzoek worden geanalyseerd. De meer subjectieve potentiële oorzaken kunnen bijvoorbeeld door middel van een klanttevredenheidsonderzoek worden achterhaald.

Te veel zwemwater

Naast een tegenvallend aantal bezoekers kan een zwembad ook een lage bezetting hebben, indien er simpelweg te veel zwemwater voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied wordt aangeboden. In Tilburg is hiervan echter geen sprake. Een rekenvoorbeeld kan dat verduidelijken: wanneer het totale animocijfer van de drie baden van 2,28 (2015) naar 3,28 zou stijgen, ligt het in de buurt van het gemiddelde van de zeven zojuist vermelde gemeenten. In totaal gaat het dan om circa 694.000 bezoekers. Dat aantal past prima, want daarmee ontstaan drie baden met een bezetting die net iets boven het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden ligt. Met andere woorden: als het aantal bezoekers 'op peil' zou zijn, is sprake van een goede verhouding tussen vraag en aanbod. Het zwemwateraanbod van de drie baden is dus passend voor het aantal inwoners van de gemeente Tilburg.

Dit lijkt wellicht in tegenspraak te zijn met de zojuist vermelde conclusie, dat de drie baden te veel zwemwater bieden. Dat is echter niet het geval: de drie baden bieden namelijk te veel zwemwater voor het aantal *bezoekers* van de baden, maar niet voor het aantal *inwoners* van het verzorgingsgebied. Door het bezoek per inwoner (het animocijfer) tegenvalt, is de bezetting van de drie baden laag.

2.2.3 Openstelling

Voor een efficiënte exploitatie is het van belang, dat het aantal uren waarop bepaalde zwemactiviteiten worden aangeboden aansluit bij het aantal bezoekers. Ook wanneer er op een bepaald uur slechts twee mensen komen banen zwemmen, moet er immers een toezichthouder aanwezig zijn. De volgende tabellen tonen voor de drie baden het gemiddelde aantal bezoekers per uur.⁷ Daaruit blijkt dat de doelgroepactiviteiten, net als in 2010, prima bezet zijn. Dat geldt ook voor het recreatief zwemmen, behalve in Reeshof.

⁷ Het zwemmen door scholen en verenigingen is buiten beschouwing gelaten, omdat zij niet per bezoeker maar per uur betalen en het bezoek van die activiteiten vaak wordt geraamd in plaats van exact geregistreerd.

Voor wat betreft de ABC-zwemlessen is het gebruikelijk om per lesgroepje c.q. instructeur van 12 leerlingen uit te gaan. Door ziekte en uitval wordt in de praktijk vaak een aantal van 11 gehanteerd. In de bezoekcijfers en de uren van les zwemmen registreert het Sportbedrijf ook de cijfers van het baby-/peuterzwemmen. Wanneer die eruit worden gefilterd blijkt, dat de gemiddelde bezetting aan de lage kant (Reeshof en Drieburcht) dan wel laag (Stappegoor) is. Er is echter wel sprake van een verbetering ten opzichte van 2010, want toen ging de gemeente nog uit van een bezetting van acht kinderen per lesgroepje.

Reeshof	bezoek 2015	bezoek/uur	bezoek/uur landelijk
recreatief zwemmen	64.728	22	30
doelgroepen	9.308	21	20
les zwemmen	34.134	9,5/groepje	11/groepje

tabel 2.6: bezoek per uur zwembad Reeshof

Stappegoor	bezoek 2015	bezoek/uur	bezoek/uur landelijk
recreatief zwemmen	159.945	55	40
doelgroepen	7.150	28	20
les zwemmen	24.585	8,2/groepje	11/groepje

tabel 2.7: bezoek per uur recreatiebad Stappegoor⁸

Drieburcht	bezoek 2015	bezoek/uur	bezoek/uur landelijk
recreatief zwemmen	71.002	28	30
doelgroepen	8.725	24	20
les zwemmen	38.844	10,2/groepje	11/groepje

tabel 2.8: bezoek per uur zwembad Drieburcht

2.3 Bezetting sporthallen

Sportcentrum Reeshof en sportcomplex Drieburcht bevatten elk een sporthal. Het gebruik van sporthallen wordt niet in bezoekcijfers, maar in uren bezetting uitgedrukt. De volgende tabel toont de bezetting in 2015. Voor sporthallen geldt een ondergrens van 2.000 uur per jaar om van een voldoende bezette accommodatie te kunnen spreken. Drieburcht voldoet daar maar net aan, wat vooral door het beperkte onderwijsgebruik wordt veroorzaakt. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat de scholen die de sporthal van het oude Drieburcht gebruikten ook de nieuwe hal zouden gaan gebruiken. Op basis van gewijzigd onderwijsbeleid is echter tussentijds een aantal multifunctionele accommodaties gebouwd, waar de in Drieburcht geplande basisscholen in zijn gehuisvest. Inmiddels maakt een VO-school van de sporthal gebruik, maar naar verluid is die school voornemens om uiterlijk in 2020 een eigen sportvoorziening te realiseren. Dan zal zij dus uit Drieburcht vertrekken en dat is geen goed nieuws voor de bezetting van de sporthal.

Overigens moet hierbij worden opgemerkt, dat er een verschil kan bestaan tussen het beeld van de jaarbezetting enerzijds en het beeld gedurende de drukste weken van het jaar anderzijds. Dat geldt vooral indien de hallen veel sporten met een kort winterseizoen accommoderen. Voor Reeshof en Drieburcht is hiervan weinig sprake. Beide hallen zijn in 2015 bijvoorbeeld niet door hockeyverenigingen en weinig door korfbalverenigingen gebruikt.

⁸ Vanwege het recreatieve karakter en de capaciteit wordt voor zwembaden als Stappegoor van een hoger bezoek per uur uitgegaan dan bij andere baden.

2015	onderwijs	sport	totaal
Reeshof	838	1.530	2.368
Drieburcht	432	1.604	2.036

tabel 2.9: jaarbezetting sporthallen⁹

Ten opzichte van 2010 is de bezetting van Reeshof met ruim 100 uur toegenomen. Dat is mooi, maar dit cijfer kan alleen goed worden beoordeeld wanneer de bezetting van alle sporthallen en gymzalen in ogenschouw wordt genomen. Anders kan er ook sprake zijn geweest van een verschuiving van een deel van het gebruik van de ene naar de andere accommodatie. Een dergelijke analyse valt buiten de ‘scope’ van dit onderzoek.

2.4 Financiële exploitatie

De bijlagen 1, 2 en 3 bevatten de financiële exploitatie van sportcentrum Reeshof, recreatiebad Stappegoor en sportcomplex Drieburcht.¹⁰ Daaruit blijkt dat het bijzonder moeilijk is om de financiële resultaten in de verschillende jaren met elkaar te *vergelijken*. Dat heeft onder meer met de volgende aspecten te maken:

- de sluiting van Drieburcht in juli 2009 en de opening van de nieuwe accommodatie in december 2013;
- de afschaffing van het schoolzwemmen per augustus 2011;
- sinds 1 april 2015 worden de baten van het les zwemmen samen op een ‘centrale’ post geboekt. Dit beperkt het inzicht in de exploitatie van de individuele baden. Voor een goede vergelijking zijn de baten op basis van het zwemlesbezoek over de drie baden verdeeld;
- ten aanzien van de personeelskosten is de wijze van toerekenen van diverse interne overheadkosten gewijzigd. In de kosten van 2010 zijn nog allerlei interne doorberekeningen van overhead opgenomen, terwijl die in 2014 en 2015 grotendeels niet meer in de cijfers zijn opgenomen;
- de kosten van gas, elektra en water van de drie accommodaties verschillen in zeer grote mate van jaar tot jaar. Dat heeft vooral met het volgende te maken: op basis van het mantelcontract van de gemeente worden de energietarieven centraal vastgesteld. De verrekening van de energielasten geschiedt aan de hand van het verbruik. In het verleden was die informatie niet altijd correct, of werden er soms kosten niet op het juiste jaar geboekt. Dit betekent dat niet alleen een vergelijking, maar ook een beoordeling van deze kosten heel lastig is;
- de aan het onderhoud van de accommodaties gerelateerde kosten verschillen sterk van jaar tot jaar. Wanneer een meerjarig gemiddelde zou worden aangehouden, is het beter mogelijk om de kosten te beoordelen en vergelijken;
- de horeca van Drieburcht is in de loop van 2015 van de commerciële pachter overgenomen. Dat maakt de hieraan gerelateerde posten onvergelykbaar;
- mede door de inspanningen van het Sportbedrijf om de administratie te verbeteren, lijken diverse posten in de loop der jaren niet meer of op een andere post te worden geboekt. Dat geldt vooral voor de kosten van kantoor, verzekeringen, automatisering en beveiliging;

⁹ De cijfers betreffen de bezetting van een volledige sporthal. Een voorbeeld: indien 1/3 deel van een hal gedurende twee uur wordt gebruikt, telt dat dus niet als twee, maar als 2/3 uur gebruik. Wanneer deze rekenmethode niet wordt toegepast, telt het gebruik van 1/3 deel even ‘zwaar’ als het gebruik van de volledige hal. Dat is incorrect.

¹⁰ Voor sportcomplex Drieburcht zijn de cijfers van 2010 niet weergegeven, omdat het oude Drieburcht toen al was gesloten. De cijfers van 2008 – het laatste volledige exploitatiejaar van de oude accommodatie – zijn niet beschikbaar. Bovendien zou een vergelijking met het oude sportcomplex weinig zinvol zijn.

- kosten worden soms niet geboekt in het jaar waarop ze betrekking hebben. Tegenover kosten die in 2015 geboekt maar op 2014 betrekking hebben, staat bij de baten de soms substantiële post 'algemene reserve/overhevelingsreserve'.

2.4.1 Baten

Een vergelijking tussen de baten van 2010 en 2015 mag dan lastig zijn; toch kan een aantal opmerkingen worden gemaakt. Dat kan door de omzet van de zwemactiviteiten aan de bezoekerscijfers te relateren. Aangezien de tarieven meestal jaarlijks worden geïndexeerd, mag een geleidelijke stijging van de gemiddelde omzet per bezoeker worden verwacht. Opvallend genoeg geldt dat niet voor alle activiteiten:

- Reeshof: de omzet per bezoeker van de aquasporten bedroeg € 4,88 in 2010 en € 3,33 in 2015;
- Stappegoor: de omzet per bezoeker van de aquasporten bedroeg € 4,40 in 2010 en € 3,79 in 2015;
- Drieburcht: in 2015 was de omzet per bezoeker van recreatief zwemmen (van € 3,54 naar € 2,61), de aquasporten (van € 5,40 naar € 3,85), fifty fit (van € 2,70 naar € 2,50) en het les zwemmen (van € 6,94 naar € 5,59) flink lager dan in 2014. Het bezoek van het zwembad mag dan zijn gegroeid, maar de omzet is met circa € 45.000,- gedaald. Dit heeft deels met verschillende kortingsacties te maken, die niet tot het gewenste resultaat hebben geleid. De efficiëntie van de exploitatie is op dit punt verslechterd.

Tot slot valt op dat de pachtsommen voor de diverse commerciële functies in Reeshof zijn afgenomen. Dit heeft met veranderende marktomstandigheden te maken en is in overleg met de pachters gebeurd. Ook de pachtsum van de fitness in Drieburcht is gedaald. Dat komt doordat de exploitatie in de loop van 2015 tegen een lagere huur door een nieuwe partij is overgenomen, nadat de vorige exploitant failliet was gegaan. Voor wat betreft het fitnesscentrum met kinderopvang in Reeshof heeft Drijver en Partners in 2011 al vastgesteld, dat de pachtsum aan de hoge kant was. Ten aanzien van de fitness in Drieburcht luidde toen het oordeel, dat de pachtsum te hoog was. De praktijk heeft laten zien dat toen inderdaad van te hoge bedragen is uitgegaan.

Ten opzichte van de begroting valt de realisatie van de drie accommodaties wat betreft de baten duidelijk tegen. De zwembadactiviteiten hebben minder omzet gegenereerd dan begroot en datzelfde geldt voor de pachtsommen van de verschillende commerciële functies. Gezien de zojuist vermelde problemen met die partijen is dat laatste overigens niet vreemd.

2.4.2 Lasten

Zoals zojuist is aangegeven, is voor diverse kostenposten geen zinnige vergelijking tussen 2010 en 2015 mogelijk. Toch kan een aantal opmerkingen worden gemaakt.

Personeel

De kosten die direct met de inzet van personeel door het Sportbedrijf te maken hebben (de directe salariskosten en de afdelingsoverhead) waren voor Reeshof en Stappegoor in 2015 duidelijk lager dan in 2010. Het verschil is circa € 190.000,- voor Reeshof en ongeveer € 300.000,- voor Stappegoor. Het is echter ook niet meer dan logisch dat die kosten zijn gedaald, aangezien een deel van het bezoek – en dus de activiteitenuren – van die baden naar Drieburcht zijn overgegaan. Tegenover de bijna € 500.000,- besparing in Reeshof en Stappegoor staat circa € 1,1 miljoen aan kosten in Drieburcht. Ook dat zegt op zichzelf echter weinig, want het is begrijpelijk dat er voor het exploiteren van drie accommodaties meer personeel – en dus kosten – nodig is dan voor twee voorzieningen. Het is derhalve beter om de personele inzet te beoordelen.

In 2010 was de totale formatie van Reeshof 21,2 fte. In 2015 was dit circa 15,0 fte (inclusief management). Daarvan kan naar schatting circa 2,5 fte aan de sporthal worden toegerekend. Dat leidt voor het zwembad tot een gemiddelde van circa 9.900 bezoekers per fte. Dat is niet alleen lager dan het landelijk gemiddelde van 12.500, maar ook lager dan in 2010 (circa 11.300). De efficiëntie van de personele inzet is derhalve afgenomen. Datzelfde geldt ten aanzien van Stappegoor: tussen 2010 en 2015 is de formatie van 28,3 naar 18,4 fte (inclusief management) gedaald. Het gemiddelde aantal bezoekers per fte is echter ook lager geworden: van circa 11.400 naar circa 10.700 per fte.

Wat betreft Drieburcht is uiteraard geen vergelijking met 2010 mogelijk, maar uitgaande van 20,3 fte waarvan circa 2,5 fte voor de sporthal is het gemiddelde aantal bezoekers per fte van het zwembad circa 9.100. Kortom: in geen van de zwembaden is sprake van een efficiënte personele inzet en in de twee baden die in 2010 ook bestonden is die efficiëntie afgenomen.

Door administratieve veranderingen is het niet mogelijk om een goede vergelijking van de gemiddelde personeelskosten per fte van 2010 en 2015 te maken. In 2015 bedroegen ze voor elk van de drie accommodaties tussen de € 51.000,- en € 61.000,- per fte. Dat is duidelijk hoger dan de voor de cao Recreatie gebruikelijke circa € 40.000,- per fte. Dat verschil heeft echter vooral met de ambtelijke status van een deel van de medewerkers te maken. Zij worden immers conform de duurdere Car-Uwo beloond. Aangenomen dat de inschaling van de diverse functies correct is – het voert te ver om dat in dit onderzoek te beoordelen – kan dit binnen de huidige kaders niet worden veranderd. Daarnaast worden de medewerkers die worden ingehuurd ook conform de Car-Uwo beloond en daarnaast dient er een bepaalde opslag aan het uitzendbureau te worden betaald. Deze medewerkers zijn dus duurder dan de ambtelijke medewerkers.

Doordat de personeelskosten niet rechtstreeks op de exploitatie van het Sportbedrijf worden geboekt en (elders) alleen op een zeer hoog aggregatieniveau worden begroot, is het niet mogelijk om een vergelijking tussen begroting en realisatie te maken.

Energie

Het is niet mogelijk om een vergelijking tussen 2010 en 2015 te maken, maar de kosten van het meest recente jaar kunnen wel worden beoordeeld. In 2015 waren vooral de lasten voor elektra, gas en water van Reeshof bijzonder hoog, namelijk circa € 70.000,- hoger dan op basis van kengetallen voor een dergelijke accommodatie mag worden verwacht. De kosten zijn ook flink hoger dan in Drieburcht (heeft ook een sporthal maar een groter zwembad dan Reeshof) en Stappegoor (heeft weliswaar geen sporthal, maar wel een groter binnenbad dan Reeshof en een buitenbad).

Onderhoud

Het is niet mogelijk om een vergelijking tussen verschillende jaren te maken, maar de kosten van het meest recente jaar kunnen wel worden beoordeeld. Dan vallen de buitengewoon hoge kosten (circa € 314.000,-) van Drieburcht op. Dit heeft te maken met onenigheid met de bouwer over de oplevering van het complex, waardoor het Sportbedrijf extra kosten moest maken. In de begroting was van circa € 261.000,- uitgegaan. Dat is overigens ook een zeer hoog bedrag, maar dat heeft mede te maken met het feit dat hierbij ook de schoonmaakkosten zijn opgenomen. Drieburcht is namelijk de enige accommodatie, die door een extern bedrijf wordt schoongemaakt. Volgens het Sportbedrijf bedragen de bijbehorende kosten circa € 182.000,- per jaar. Dat is zeer hoog.

Tot slot waren de onderhoudskosten van Stappegoor in 2015 hoog, hoewel ze weinig van de begroting afweken.

Overige posten

Bij de overige lasten vallen vooral de bijzonder hoge kosten van belastingen en heffingen (ruim € 84.000,-) van Drieburcht in 2015 op. De begroting (€ 36.400,-) was ook niet van een dergelijk bedrag uitgegaan. Dit verschil is grotendeels veroorzaakt door een substantiële OZB-naheffing over 2013. Daarnaast zijn de kosten voor de aankoop van niet-duurzame goederen en diensten bij dezelfde accommodatie in hetzelfde jaar buitengewoon hoog (circa € 100.000,-). Dat heeft vooral met de overname van de exploitatie van de horeca (zie eerder) te maken: circa 70% van de kosten is ten behoeve van de horeca gemaakt. In de begroting is in elk geval niet van dergelijke uitgaven uitgegaan: € 37.000,-.

2.4.3 Dekkingspercentages

De verhouding tussen baten en lasten geeft een indicatie van de efficiëntie van de exploitatie. Gezien de opmerkingen die in dit hoofdstuk over de cijfers zijn gemaakt moet hiermee voorzichtig worden omgesprongen, maar het geeft wel een indicatie. Om de invloed van huur- en kapitaallasten en toegerekende kosten van algemene gemeentelijke diensten (overhead) buiten beschouwing te laten, worden deze kosten niet in de berekening van het dekkingspercentage meegenomen. Dat leidt tot de volgende tabel en daaruit blijkt dat de verhouding tussen baten en lasten van Reeshof in 2015 slechter was dan in 2010 en in Stappegoor heel licht is verbeterd. Mede gezien de opening van Drieburcht en de deels ten gevolge daarvan ontstane slechte bezetting van de drie zwembaden is dat niet opvallend.

Zowel in 2010 als in 2015 lagen de dekkingspercentages van de accommodaties al duidelijk onder de 80% en dat is de ondergrens om van een efficiënte exploitatie te kunnen spreken.

	2010	2015
Reeshof	65%	61%
Stappegoor	55%	56%
Drieburcht	-	60%

tabel 2.10: verhouding baten/lasten (exclusief huur- en kapitaallasten en overheadkosten)

2.5 Conclusies

De vraag in hoeverre het Sportbedrijf sinds 2010 de efficiëntie van de exploitatie van Reeshof, Stappegoor en Drieburcht heeft verbeterd, kan niet volledig en eenduidig worden beantwoord. Naast oorzaken die met de wijze van administreren te maken hebben, komt dat onder meer door de sluiting van het oude en opening van het nieuwe Drieburcht, de afschaffing van het schoolzwemmen en de overname van de exploitatie van de horeca in Drieburcht. Desalniettemin kunnen er conclusies over de efficiëntie van de huidige exploitatie van het Sportbedrijf worden getrokken en kan een gedeeltelijke vergelijking met de exploitatie van 2010 worden gemaakt.

Bezoek, bezetting, animo en openstelling

- ondanks dat het totale aantal bezoekers van de zwembaden na de opening van Drieburcht met circa 43.000 is toegenomen, ligt het aantal duidelijk lager dan in 2010, toen er nog twee baden waren. Ten opzichte van het laatste jaar waarin het oude Drieburcht nog in gebruik was (2008), is sprake van een substantiële afname van het totale aantal bezoekers. De stijging van het aantal inwoners van de gemeente heeft dit niet kunnen voorkomen;

- in 2010 waren beide zwembaden goed bezet, maar in 2015 was sprake van drie laag tot zeer laag bezette baden. Dat de baden nu niet goed bezet zijn, komt doordat het *bezoek* tegenvalt: het totale animocijfer van de baden ligt namelijk duidelijk onder het gemiddelde voor gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners. De hoeveelheid zwemwater van de drie baden past bij het aantal *inwoners* van het verzorgingsgebied. De lage bezetting wordt dus niet door een te ruim zwemwateraanbod veroorzaakt;
- wat betreft het gemiddelde aantal bezoekers per uur van de verschillende activiteiten valt op, dat de gemiddelde grootte van de zwemlesgroepjes ten opzichte van 2010 is verbeterd. Dat laat onverlet dat die nog steeds aan de lage kant is. Daarnaast is het aantal uren recreatief zwemmen in Reeshof te ruim in relatie tot het aantal bezoekers en dat is een verslechtering ten opzichte van 2010;
- een zinnige vergelijking van de jaarbezetting van de sporthallen in 2010 en 2015 is niet mogelijk. Momenteel zijn zowel sporthal Reeshof als sporthal Drieburcht voldoende bezet, waarbij het onderwijsgebruik van sporthal Drieburcht beperkt is en bovendien mogelijk binnen enkele jaren grotendeels komt te vervallen.

Financiële exploitatie

- opvallend genoeg is de gemiddelde omzet per bezoeker van de aquasporten in Reeshof en Stappegoor tussen 2010 en 2015 substantieel gedaald;
- de gemiddelde omzetten per bezoeker van recreatief zwemmen, de aquasporten, fifty fit en het les zwemmen waren in Drieburcht in 2015 substantieel lager dan in 2014. Ondanks de stijging van het aantal bezoekers is de omzet uit de zwemactiviteiten afgenomen. Dit heeft vooral met diverse kortingsacties te maken, die duidelijk niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd;
- in verband met een faillissement en marktomstandigheden zijn de pachtsommen voor de diverse commerciële functies in Reeshof en Drieburcht afgenomen. In het verleden is de omzet op dit punt te positief ingeschat c.q. begroot;
- de gerealiseerde baten uit de zwemactiviteiten en de verhuur van ruimten ten behoeve van commerciële functies zijn duidelijk lager dan begroot;
- de personele inzet in Reeshof en Stappegoor is sinds 2010 weliswaar flink gedaald, maar doordat het bezoek ook is afgenomen is de efficiëntie van de personele inzet verslechterd;
- de gemiddelde personeelslasten per fte zijn hoog, maar dat heeft vooral met de beloning conform de Car-Uwo te maken;
- de energielasten van Reeshof waren in 2015 zeer hoog;
- de onderhoudskosten van Drieburcht waren in 2015 buitengewoon hoog. Dit komt enerzijds door problemen bij de oplevering van het complex en anderzijds doordat in deze post ook de zeer hoge kosten van de schoonmaak van de accommodatie door een externe partij zijn opgenomen;
- de onderhoudskosten van Stappegoor waren in 2015 hoog, maar het verschil met de begrote kosten was gering;
- in 2015 waren de kosten van Drieburcht voor belastingen en heffingen, alsmede voor de aankoop van niet-duurzame goederen en diensten, bijzonder hoog en ook duidelijk hoger dan begroot. Dat had vooral met bijzondere omstandigheden te maken;
- de verhouding tussen baten en lasten van Reeshof en Stappegoor is tussen 2010 en 2015 niet noemenswaardig veranderd. De verhouding is te laag om van een efficiënte exploitatie te kunnen spreken. Datzelfde geldt voor Drieburcht.

Omdat een deel van de kosten niet goed van elkaar kan worden gescheiden, wordt de exploitatie van sportcomplex T-Kwadraat, de Ireen Wüst ijsbaan en IJssportcentrum Tilburg in dit hoofdstuk gedeeltelijk samen geanalyseerd.

3.1 Aanbod

3.1.1 Sportcomplex T-Kwadraat

T-Kwadraat bestaat uit:

- een dubbele topsporthal van 50 x 60 meter, elk bestaande uit drie haldelen en met een vaste tribune voor 1.500 personen;
- vier vergaderzalen;
- horeca (590 m², verpacht);
- sport medisch centrum (569,5 m², verpacht);
- fitness, vier squashbanen, budo- en danszaal (1.600 m², sinds 1 september 2015 heeft het Sportbedrijf de exploitatie van de commerciële exploitant overgenomen);
- kinderopvang (180 m², verpacht);
- een klimcentrum (geen eigendom van de gemeente).

3.1.2 Ireen Wüst ijsbaan

De ijsbaan biedt:

- een 400-meter baan met publieksgalerij;
- een baan van 30 x 60 meter in het midden van de 400-meter baan;
- horeca (145 m², verpacht);
- een schaatswinkel (73 m², verpacht).

3.1.3 IJssportcentrum Tilburg

Het IJssportcentrum biedt:

- een baan van 30 x 60 meter met tribune voor 2.500 toeschouwers;
- horeca (verpacht);
- kantoorruimte (verpacht);
- winkelruimte (verpacht).

3.2 Bezetting dubbele topsporthal

In de volgende tabel is de jaarbezetting van de dubbele topsporthal weergegeven. Een hal is gemiddeld bijna 2.700 uur per jaar bezet en met 2.000 als ondergrens voor een sporthal is dat een ruim voldoende bezetting. Net als bij de sporthallen Reeshof en Drieburcht moet hierbij worden opgemerkt, dat er een aanzienlijk verschil kan bestaan tussen het beeld van de jaarbezetting en dat van de drukste weken van het jaar. Dat geldt vooral indien

een sporthal veel door sporten met een kort winterseizoen worden gebruikt. Bij T-Kwadraat is daar in redelijke mate sprake van: de hal wordt bijvoorbeeld door hockey- en korfbalverenigingen gebruikt.

2015	onderwijs	sport	totaal
totaal	1.993	3.395	5.388
gemiddeld	997	1.697	2.694

tabel 3.1: jaarbezetting dubbele topsporthal T-Kwadraat

Ten opzichte van 2010 is de bezetting van de dubbele topsporthal met ruim 400 gedaald. Dat is dus ruim 200 uur per hal. Dat verschil wordt echter vrijwel volledig door het vertrek van de sportopleiding van Fontys in de zomer van 2012 verklaard. Het onderwijsgebruik is namelijk met ruim 1.100 uur afgenomen, terwijl het sportgebruik met circa 700 uur is gestegen. Overigens kan de toename van het sportgebruik alleen goed worden beoordeeld, op het moment dat de bezetting van alle sporthallen en gymzalen in ogenschouw worden genomen. Anders kan er ook sprake zijn geweest van een verschuiving van een deel van het gebruik van de ene naar de andere accommodatie. Een dergelijke analyse valt buiten de 'scope' van dit onderzoek. Tot slot wordt opgemerkt dat het onderwijsgebruik per augustus 2017 mogelijk flink zal toenemen, indien er vanaf dat moment enkele honderden extra scholieren in het Stappegoor-gebied worden gehuisvest.

3.3 Bezoek ijsaccommodaties

De volgende tabellen tonen de ontwikkeling van de bezoekcijfers van beide ijsaccommodaties. Daaruit blijkt dat het totale aantal bezoekers van de ijsbaan na het eerste volledige exploitatiejaar (2010) enkele jaren rond de 90.000 schommelde, maar vanaf 2014 net boven de 100.000 ligt. Daarbij heeft wel een duidelijke verschuiving van het recreatieve schaatsen naar verenigingsgebruik plaatsgevonden.

Overigens blijft het bezoek van de ijsbaan ruim achter bij het aantal dat voorafgaande aan de opening van de accommodatie werd verwacht. Vooral het recreatieve bezoek en de deelname aan de schaatslessen vallen tegen. Een diepgaande analyse van de oorzaken van dit verschil valt buiten het bestek van dit onderzoek, maar eerder onderzoek van Drijver en Partners laat zien dat het oorspronkelijk geraamde bezoek niet onrealistisch was. Wel moet rekening gehouden worden met de aanwezigheid van twee ijsbanen in de nabije omgeving (Breda en Eindhoven) en is bekend dat op meerdere plaatsen in het land de exploitatie van ijsbanen onder druk staat. Ook zijn plannen voor de realisatie van een ijsbaan in de afgelopen jaren in diverse gemeenten in de ijskast gezet.

Het bezoek van het IJssportcentrum is sterk wisselend, maar is na een 'dip' in 2010 en 2011 weer tot op en boven het niveau van 2009 gestegen. Dat is positief. Daarnaast lag het totale bezoek van beide ijsaccommodaties in 2015 ruim 46.000 hoger dan in 2010.

Ireen Wüst ijsbaan	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
tickets	33.558	59.716	50.250	45.869	45.993	48.542	51.285
rittenkaarten	1.836	4.817	3.141	3.128	2.658	2.146	2.149
abonnement	11.140	24.817	24.860	22.617	21.902	20.610	13.532
duosport / schaatsles	667	2.029	1.241	1.340	1.503	909	1.526
verenigingen	3.322	9.688	11.994	15.083	19.400	29.850	31.423
overig	0	0	824	1.051	414	155	192
totaal	50.523	101.067	92.310	89.088	91.870	102.212	100.107

tabel 3.2: bezoek Ireen Wüst ijsbaan

IJssportcentrum	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
tickets en verenigingen	100.714	68.691	57.552	91.219	109.561	97.689	116.100
rittenkaarten	618	0	0	0	0	0	0
abbonementen	299	0	0	0	0	0	0
lesschaatsen	1.119	0	0	0	0	0	0
totaal	102.750	68.691	57.552	91.219	109.561	97.689	116.100

tabel 3.3: bezoek IJssportcentrum Tilburg

3.4 Financiële exploitatie

De bijlagen 4, 5 en 6 bevatten de financiële exploitatie van T-Kwadraat, de ijsbaan en het IJssportcentrum. Net als voor Reeshof, Stappegoor en Drieburcht is het voor die accommodaties lastig om de financiële resultaten in de verschillende jaren met elkaar te *vergelijken*. Dat heeft onder meer met de volgende aspecten te maken:

- in de zomer van 2012 is de sportopleiding van Fontys uit Tilburg vertrokken;
- per 1 september 2015 heeft het Sportbedrijf de exploitatie van de fitness, de squashbanen en de budo- en danszaal van The Gym4U overgenomen;
- ten aanzien van de personeelskosten is de wijze van toerekenen van diverse interne overheadkosten gewijzigd. In de kosten van 2010 zijn nog allerlei interne doorberekeningen van overhead opgenomen, terwijl die in 2014 en 2015 grotendeels niet meer in de cijfers zijn opgenomen;
- de aan het onderhoud van de accommodatie gerelateerde kosten verschillen sterk van jaar tot jaar. Wanneer een meerjarig gemiddelde zou worden aangehouden, is het beter mogelijk om de kosten te beoordelen en vergelijken;
- mede door de inspanningen van het Sportbedrijf om de administratie te verbeteren, lijken diverse posten in de loop der jaren niet meer of op een andere post te worden geboekt. Dat geldt vooral voor de kosten van kantoor, verzekeringen, automatisering en beveiliging;
- kosten worden soms niet geboekt in het jaar waarop ze betrekking hebben. Tegenover kosten die in 2015 geboekt maar op 2014 betrekking hebben, staat bij de baten de soms substantiële post 'algemene reserve/overhevelingsreserve'.

3.4.1 Baten

T-Kwadraat

De ontwikkeling van de bezetting van de dubbele topsporthal, zoals in paragraaf 3.2 besproken, is duidelijk zichtbaar in de baten. Ten opzichte van 2010 is de omzet uit sportgebruik flink gestegen, terwijl de omzet uit onderwijsgebruik sterk is afgenomen. Voorts valt op dat de omzet uit de verhuur van ruimte aan het sport medisch centrum is gedaald, maar met € 107,- per vierkante meter nog steeds in orde is. Daarentegen is de pachtsom van de kinderopvang sterk gegroeid en datzelfde geldt voor de omzet uit de verhuur van vergaderkamers. Mede hierdoor was de omzet in 2015, ondanks het vertrek van de sportopleiding van Fontys en de problemen met The Gym4U, hoger dan in 2010. Dat is positief.

De sterke stijging van de baten uit de verhuur van vergaderkamers is vooral veroorzaakt door het feit, dat Fontys structureel vergadercapaciteit is gaan inhuren. Daarmee is het Sportbedrijf van aanzienlijke inkomsten verzekerd. Overigens was in de begroting van een nog hogere omzet uitgegaan. De toename van de pachtsom van de kinderopvang heeft te maken met een uitbreiding van het aantal vierkante meters dat de kinderopvang is gaan huren. Daarnaast maakt de kinderopvang in het kader van de 'sport-BSO' inmiddels ook gebruik van de topsporthal. De bijbehorende verhuurinkomsten worden op dezelfde post als de pachtsom geboekt.

Ireen Wüst ijsbaan

In 2010 was het bezoek van de ijsbaan vergelijkbaar met dat in 2015, zij het dat de ‘verdeling’ van het bezoek over de diverse activiteiten is veranderd. Belangrijker is dat de omzet substantieel is gedaald. Met andere woorden: de gemiddelde opbrengst per bezoeker is sterk afgenomen. Zo is de omzet uit de verschillende schaatsactiviteiten (exclusief verhuur) met bijna € 150.000,- gedaald, terwijl de afname van het bezoek niet zo sterk is geweest. Het verschil met de begroting is ook groot. Daarnaast is de omzet uit verhuur aan verenigingen en andere partijen met circa € 16.000,- afgenomen, terwijl het bezoek meer dan drie keer zo groot is geworden.¹¹

Verder valt de daling van de pacht voor de verhuur van de schaatswinkel in 2015 op. Dat heeft te maken met het feit, dat de overeenkomst met de voormalige huurder per 1 april 2015 is opgezegd en er per 1 september 2015 een nieuwe huurder is gekomen, die volgens het Sportbedrijf een hogere huur gaat betalen.

IJssportcentrum

Ten opzichte van 2010 was niet alleen het bezoek in 2015 duidelijk hoger, maar ook de omzet. Dat is positief. Weliswaar is de gemiddelde omzet per bezoeker iets gedaald, maar gezien het feit dat het IJssportcentrum vooral door verenigingen worden gebruikt die per uur en niet per bezoeker betalen is dat niet opvallend.

3.4.2 Lasten

Personeel

De kosten die direct met de inzet van personeel door het Sportbedrijf te maken hebben (de directe salariskosten en de afdelingsoverhead), waren voor T-Kwadraat en de ijsbaan in 2015 duidelijk lager dan in 2010. Het verschil bedraagt circa € 48.000,- en € 115.000,-. Daar staan tegenover dat de kosten voor het IJssportcentrum met bijna € 108.000,- zijn gestegen, maar per saldo is dus sprake van een besparing.

In 2010 was de totale formatie van T-Kwadraat 8,2 fte en in 2015 7,8 fte (inclusief management). Bij de ijsbaan is de formatie scherper gedaald: van 7,6 naar 6,1 fte. Bij het IJssportcentrum is echter sprake van een sterke groei: van 2,8 naar 4,9 fte. De totale formatie van de drie accommodaties samen is dus vrijwel gelijk gebleven. De gemiddelde personeelskosten van de drie accommodaties bedragen ruim € 60.000,- per fte. Net als bij Reeshof, Stappegoor en Drieburcht wordt dit hoge bedrag vooral door de beloning van de medewerkers conform de ‘dure’ Car-Uwo verklaard. Door administratieve veranderingen kan geen goede vergelijking met de personeelskosten per fte van 2010 worden gemaakt.

Doordat de personeelskosten niet rechtstreeks op de exploitatie van het Sportbedrijf worden geboekt en (elders) alleen op een zeer hoog aggregatieniveau worden begroot, is het niet mogelijk om een vergelijking tussen begroting en realisatie te maken.

Energie

De energielasten van T-Kwadraat betreffen ook het grootste deel van de kosten van de ijsbaan. Zij kunnen dus alleen voor beide accommodaties samen worden beoordeeld. Ten opzichte van 2010 zijn de kosten van elektriciteit duidelijk gedaald. Dat is positief. De andere energielasten zijn in orde. Bij het IJssportcentrum zijn de kosten van elektriciteit flink gedaald, maar die van gas behoorlijk gestegen. Daarmee zijn de eerstgenoemde lasten aan de lage kant, maar de laatstgenoemde aan de hoge kant.

¹¹ In 2010 is de aanschaf van verenigingsabonnementen – waarmee ook recreatie kan worden geschaatst, maar die vooral als verenigingsgebruik gelden – bij de recreatieve omzet geboekt. In de bijlage is dit gecorrigeerd.

Onderhoud

Het is niet mogelijk om een vergelijking tussen verschillende jaren te maken, maar de kosten van het meest recente jaar kunnen wel worden beoordeeld. De lasten van T-Kwadraat zijn hoog en die van de ijsaccommodaties aan de hoge kant. Ten opzichte van de begroting is echter slechts van een beperkte afwijking sprake.

Overige posten

Wat betreft de overige lasten valt bij T-Kwadraat vooral de daling van de overige kosten op. Dat komt door een sterke afname van de kosten voor de aankoop van niet-duurzame goederen en diensten. Die lasten waren in 2010 nog erg hoog, omdat er aan de inrichting van het nieuwe sportcomplex nog het een en ander ontbrak.

Voorts valt op dat er in 2010 bij de ijsbaan nog geen kosten voor belastingen en heffingen zijn geboekt. Dat gebeurt nu wel en die kosten zijn hoog, maar wel conform de begroting.

3.4.3 Dekkingspercentages

De volgende tabel toont de verandering in de verhouding tussen baten en lasten van de drie accommodaties, die op dezelfde wijze is berekend als in 2.4.3. Daaruit blijkt dat de dekkingspercentages van alle accommodaties zijn verbeterd. (Omdat een deel van de kosten van de ijsbaan bij T-Kwadraat wordt geboekt, zijn beide accommodaties samengevoegd.) Voor wat betreft T-Kwadraat en de ijsbaan kan van een voldoende efficiënte exploitatie worden gesproken. Dat geldt niet voor het IJssportcentrum, want dat haalt de 'ondergrens' 80% bij lange na niet.

	2010	2015
T-Kwadraat	75%	88%
Ireen Wüst ijsbaan		
IJssportcentrum	36%	43%

tabel 3.4: verhouding baten/lasten (exclusief huur- en kapitaallasten en overheadkosten)

3.5 Conclusies

De vraag in hoeverre het Sportbedrijf sinds 2010 de efficiëntie van de exploitatie van T-Kwadraat, de ijsbaan en het IJssportcentrum heeft verbeterd, kan niet volledig en eenduidig worden beantwoord. Naast oorzaken die met de wijze van administreren te maken hebben, komt dat onder meer door het vertrek van de sportopleiding van Fontys uit T-Kwadraat en de overname van de exploitatie van The Gym4U door het Sportbedrijf. Desalniettemin kunnen er conclusies over de efficiëntie van de huidige exploitatie van het Sportbedrijf worden getrokken en kan een gedeeltelijke vergelijking met de exploitatie van 2010 worden gemaakt.

Bezoek en bezetting

- de totale bezetting van de dubbele topsporthal was in 2015 weliswaar lager dan in 2010, maar dat wordt vrijwel volledig door een afname van het onderwijsgebruik ten gevolge van het vertrek van de sportopleiding van Fontys verklaard. Het sportgebruik van de hal is namelijk sterk toegenomen. Daarmee is de hal momenteel ruim voldoende bezet;
- het bezoek van de ijsbaan was in 2015 ongeveer gelijk aan dat in 2010 en valt tegen. Dat geldt vooral voor het recreatief schaatsen en de schaatslessen;
- het bezoek van het IJssportcentrum is na 2010 sterk gestegen.

Financiële exploitatie

- door de zeer sterke toename van de pachtsom van de kinderopvang en de omzet uit de verhuur van vergaderkamers was de omzet van T-Kwadraat in 2015, ondanks het vertrek van de sportopleiding van Fontys en de problemen met The Gym4U, hoger dan in 2010;
- de omzet van de ijsbaan was in 2015 substantieel lager dan in 2010, terwijl het aantal bezoekers vergelijkbaar was. De gemiddelde omzet per bezoeker is derhalve sterk gedaald;
- de omzet van het IJssportcentrum was in 2015 duidelijk hoger dan in 2010;
- de totale formatie van T-Kwadraat, de ijsbaan en het IJssportcentrum was in 2015 vrijwel gelijk aan die in 2010, maar de bijbehorende kosten zijn gedaald. Desalniettemin zijn deze kosten hoog, maar dat heeft vooral met de beloning conform de Car-Uwo te maken;
- de totale elektriciteitskosten van T-Kwadraat en de ijsbaan waren in 2015 duidelijk lager dan in 2010. Datzelfde geldt voor het IJssportcentrum, maar de gaskosten van die accommodatie zijn behoorlijk gestegen en daarmee aan de hoge kant;
- de onderhoudskosten van T-Kwadraat waren in 2015 hoog en die van de ijsaccommodaties aan de hoge kant, maar ten opzichte van de begroting is de afwijking beperkt;
- de kosten van belastingen en heffingen van de ijsbaan waren in 2015 hoog, maar wel conform begroting;
- de verhouding tussen baten en lasten van T-Kwadraat, de ijsbaan en het IJssportcentrum was in 2015 beter dan in 2010. Voor wat betreft T-Kwadraat en de ijsbaan kan daardoor van een voldoende efficiënte exploitatie worden gesproken, maar dat geldt niet voor het IJssportcentrum.

4.1 Inleiding

In de twee voorgaande hoofdstukken is de exploitatie van de Grote Zes geanalyseerd. Ook is – waar mogelijk – bezien in hoeverre het Sportbedrijf sinds 2010 efficiënter is gaan exploiteren. Op basis hiervan wordt in dit hoofdstuk onderzocht, in hoeverre de efficiëntie van het Sportbedrijf verder kan worden verbeterd. Daarbij gaat het om maatregelen die binnen de huidige kaders kunnen worden genomen. De sluiting van een accommodatie hoort daar dus bijvoorbeeld niet bij. Deze maatregelen worden zo veel mogelijk financieel vertaald, zodat duidelijk wordt met welk bedrag het exploitatietekort van het Sportbedrijf kan worden teruggebracht. Met het ‘exploitatietekort’ wordt overigens op het saldo van de gerealiseerde baten en lasten bedoeld. Vervolgens wordt bekeken welke gevolgen dit heeft voor het verschil tussen het begrote en het gerealiseerde saldo van baten en lasten. Dat verschil bedraagt momenteel bijna € 1 miljoen. Op het moment dat dit niet tot nul kan worden teruggebracht zijn rigoureuzere maatregelen nodig, of dient de begroting te worden aangepast.

Het feit dat er in de vorige twee hoofdstukken vraagtekens bij sommige cijfers zijn geplaatst, betekent niet dat het onmogelijk is om te bepalen op welke punten de exploitatie van 2015 kan worden verbeterd. Wel kan het zijn dat dit op sommige punten op een wat hoger abstractieniveau moet geschieden.

4.2 Baten

4.2.1 Verhogen bezoek zwembaden

Uit de analyse blijkt duidelijk dat het bezoek van de zwembaden momenteel tegenvalt. Het is derhalve zaak om te achterhalen door welke beïnvloedbare en onbeïnvloedbare factoren dat wordt veroorzaakt. Ten opzichte van vergelijkbare gemeenten is het totale animocijfer van de Tilburgse zwembaden ruim een vol punt lager. Het is niet realistisch om te veronderstellen dat dit verschil – dat gelijkstaat aan een toename van ongeveer 240.000 bezoekers – op korte termijn kan worden overbrugd. Dat laat onverlet dat het wel degelijk mogelijk moet zijn om een groter deel van de ‘zwemmarkt’ binnen te halen. Een realistische doelstelling is een toename van het bezoek met 20.000 tot 25.000 in de periode tot en met 2018. (Dit betekent een stijging van het animocijfer met 0,09 tot 0,12.) Dit extra bezoek past gemakkelijk in de zwembaden, aangezien die nu een lage tot zeer lage bezetting hebben. Bovendien zorgt dit ervoor, dat de recreatieve uren in Reeshof en de zwemlesgroepjes in alle baden beter worden ‘gevuld’ dan nu het geval is.

4.2.2 Verhogen omzet per bezoeker zwembaden

Vooraf ten aanzien van Drieburcht is geconcludeerd, dat de gemiddelde omzet per bezoeker in 2015 lager was dan in 2014. In het geval van Drieburcht heeft dat vooral met diverse kortingsacties te maken, die niet het beoogde financiële resultaat hebben opgeleverd. Los van dit soort acties kan ook de tarievenstructuur worden bekeken. Dan blijkt dat de kortingspercentages van de meerbadenkaarten in de afgelopen periode op een marktconform niveau zijn gebracht, maar ook dat het *aantal* kortingsmogelijkheden nog altijd vrij hoog is. Dat betekent dat klanten kortingen kunnen ‘shoppen’ en dat leidt vooral tot een lagere omzet en niet zo zeer tot meer bezoek.

Naast de tarievenstructuur is het de moeite waard om ook de hoogte van de tarieven in ogenschouw te nemen en met de prijzen in omliggende baden te vergelijken. Een dergelijke analyse valt buiten het bestek van dit onderzoek, maar het Sportbedrijf geeft zelf aan dat de tarieven van sommige activiteiten relatief laag zijn ten opzichte van de prijzen die in baden in de omgeving worden gehanteerd.

Maatregelen ten aanzien van tarieven liggen vaak gevoelig. Mits zij echter geleidelijk worden ingevoerd, laat de praktijk zien dat zij in veel gevallen niet tot een noemenswaardige daling van het bezoek leiden. Zoals al eerder is vermeld, vormt de prijs immers slechts één van de factoren bij een keuze van een zwemmer voor een bepaald zwembad.

4.2.3 Verhogen bezoek en omzet per bezoeker ijsbaan

In de analyse is geconcludeerd, dat het bezoek van de ijsbaan lager ligt dan mag worden verwacht en dat de gemiddelde omzet per bezoeker in 2015 flink lager was dan in 2010. Dat betekent enerzijds dat er ruimte bestaat om extra bezoek te genereren en anderzijds dat de tarievenstructuur en de hoogte van de tarieven moeten worden aangepast. Feitelijk geldt voor de ijsbaan dus vrijwel hetzelfde als voor de zwembaden. Een verschil is echter dat bij de ijsbaan de nadruk zal liggen op het verhogen van de omzet per bezoeker tot het niveau van 2010. Ten aanzien van het bezoek is een stijging van ongeveer 5% (circa 5.000 bezoekers) op korte termijn – tot en met 2018 – realistisch.

4.2.4 Financieel

De maatregelen leiden uiteraard tot extra omzet, maar ook tot extra kosten. Het extra bezoek van de zwembaden en de ijsbaan kan namelijk deels binnen de bestaande uren worden ‘opgevangen’, maar er zullen ook extra uren nodig zijn. Dat betekent extra personele inzet. Na aftrek van de daarvoor benodigde kosten resteren opbrengsten van € 100.000,- à € 125.000,-.

4.2.5 Externe ontwikkelingen

De exploitatie van de sportaccommodaties wordt mede door ontwikkelingen in de omgeving beïnvloed. Daarbij kan worden gedacht aan de bevolkingsontwikkeling, plannen van onderwijsinstellingen (zie ook de opmerkingen hierover in de paragrafen 2.3 en 3.2) en nieuwbouw dan wel sluiting van zwembaden en/of ijsbanen.¹² Daar waar demografische ontwikkelingen enigszins voorspelbaar zijn, geldt dat in veel mindere mate voor de twee andere genoemde voorbeelden. Hiermee is bij het ramen van de extra baten dan ook geen rekening gehouden.

4.3 Lasten

4.3.1 Verlagen personeelskosten

Naast het verbeteren van de efficiëntie van de personele inzet door een toename van het bezoek gedurende de bestaande uren, is er ruimte om de personele inzet op zichzelf efficiënter te maken. Dat geldt vooral in de zwembaden. Op korte termijn – tot en met 2018 – is een afname van de personele inzet met 2,0 fte realistisch. Dat komt overeen met circa € 100.000,- à € 120.000,-. Een gedetailleerde roosteranalyse kan duidelijk maken op welke plekken in de organisatie deze ‘ruimte’ aanwezig is.

¹² In de gemeente Eindhoven wordt bijvoorbeeld over de toekomst van de ijsbaan en het golfslagbad nagedacht en in de gemeenten Oisterwijk en Rijen is sprake van nieuwbouw van een zwembad met sporthal.

Ter voorkoming van eventuele misverstanden wordt vermeld, dat bij deze besparing niet van een verandering van arbeidsvoorwaarden is uitgegaan. Er is dus bijvoorbeeld niet aangenomen, dat medewerkers van de Car-Uwo naar bijvoorbeeld de cao Recreatie moeten overstappen. In de huidige situatie is dat ook niet aan de orde.

4.3.2 Verlagen energielasten

Uit de analyse blijkt, dat de energiekosten van verschillende accommodaties hoog zijn. Bij voorzieningen waar dat niet het geval is, kunnen echter ook mogelijkheden zijn om de energielasten te reduceren, bijvoorbeeld door het optimaliseren van het gebruik en de inregeling van de installaties.

De op korte termijn – tot en met 2018 – te bereiken besparing wordt op € 90.000,- à € 100.000,- geraamd. Dat lijkt wellicht een hoog bedrag, maar op het totaal van de energiekosten van de ‘Grote Zes’ gaat het om een daling van de energiekosten met 7 à 8%.

4.3.3 Verlagen kosten dagelijks onderhoud

De kosten van dagelijks onderhoud waren in 2015 voor de meeste accommodaties hoog tot zeer hoog. In het geval van Drieburcht had dat enerzijds met problemen bij de oplevering te maken. Dat zijn dus geen structurele kosten. Anderzijds zijn bij deze post ook de schoonmaakkosten opgenomen en die zijn hoog. Mits het Sportbedrijf de vrijheid krijgt om alternatieven te onderzoeken, moet daarop kunnen worden bespaard.

Bij Stappegoor, T-Kwadraat en de ijsaccommodaties waren de kosten van dagelijks onderhoud in 2015 ook hoog. Vooral voor de relatief ‘jonge’ voorzieningen T-Kwadraat en de ijsbaan is dat opvallend. Hoewel veel aandacht voor dagelijks onderhoud de uitstraling van een sportaccommodatie ten goede komt, worden de hoge kosten in dit geval vooral veroorzaakt door het feit dat het Sportbedrijf weinig bewegingsvrijheid heeft bij het bepalen door welke partij het onderhoud wordt uitgevoerd. Dat maakt het realiseren van een besparing op deze kosten niet onmogelijk, maar wel lastiger.

De besparingsmogelijkheden in de periode tot en met 2018 worden op € 50.000,- à € 60.000,- geraamd.

4.3.4 Verlagen overige kosten

In 2015 waren sommige kosten van Drieburcht ‘incidenteel’ hoog. Daarbij gaat het om de kosten van belastingen en heffingen en de kosten van de aankoop van niet-duurzame goederen en diensten. In 2016 dalen deze kosten naar verwachting weer naar ‘normale’ hoogte. Dat scheelt naar schatting € 70.000,- à € 90.000,-.

4.4 Totale besparing

Op basis van het voorgaande wordt de totale potentiële besparing in de periode tot en met 2018 op € 400.000,- tot € 500.000,- geraamd. Deze besparing heeft alleen betrekking op de exploitatie van de ‘Grote Zes’. De solitaire sporthallen en gymzalen, de buitensport en de sportstimulering zijn dus buiten beschouwing gelaten. Het is goed mogelijk dat daar ook besparingen kunnen worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door meer sleutelverhuur in de solitaire binnensportaccommodaties toe te passen en het onderhoud van de buitensport anders te organiseren. Voor zover bekend heeft het Sportbedrijf ten aanzien van het laatstgenoemde punt al enige acties ondernomen.

Daarnaast moet worden opgemerkt, dat de geraamde besparing alleen de mogelijkheden op de korte termijn – tot en met 2018 – betreft. Dat betekent uiteraard niet dat er na die tijd geen verdere verbeteringen mogelijk zijn. De animocijfers van de zwembaden laten immers bijvoorbeeld zien, dat er ook op langere termijn ruimte voor groei van bezoek bestaat. Daar draagt de toename van het aantal inwoners van de gemeente Tilburg tot ruim 226.000 (+ 15.000) in 2030 alleen maar aan bij.¹³

Tot slot moet worden vermeld, dat de geraamde besparingen op de kosten van de personele inzet niet volledig ten goede van de afname van het tekort van bijna € 1 miljoen komen. De gemeente maakt namelijk onderscheid tussen verschillende soorten besparingen op personeelslasten, waarvan een deel aan een taakstelling met betrekking tot de organisatiekosten wordt toegerekend. In deze rapportage is niet getracht om dat enigszins kunstmatige onderscheid te maken. Het gaat er immers om dat er kosten kunnen worden bespaard.

¹³ Bron: Bevolkingsprognose gemeente Tilburg 2014 – 2030 (augustus 2014).

In paragraaf 1.1 is een aantal vragen geformuleerd, dat in deze rapportage is onderzocht en nu wordt beantwoord.

In hoeverre heeft het Sportbedrijf sinds 2010 de efficiëntie van haar exploitatie verbeterd?

Doordat het Sportbedrijf op administratief gebied in de afgelopen jaren wijzigingen heeft aangebracht ten einde de informatievoorziening te verbeteren, alsmede vanwege een flink aantal externe ontwikkelingen, is het niet mogelijk om een goede vergelijking tussen de exploitatie in 2010 en die in 2015 te maken. In deze rapportage is de nadruk daarom op de twee andere vragen gelegd.

In hoeverre zijn er nog verdere mogelijkheden om de efficiëntie van de exploitatie te verbeteren?

Op basis van de analyse zijn aan de baten- en aan de lastenkant diverse mogelijkheden gevonden om de efficiëntie van de exploitatie te verbeteren. Kort samengevat gaat het om:

- het verhogen van het bezoek van de zwembaden;
- het verhogen van de gemiddelde omzet per bezoeker van de zwembaden;
- het verhogen van het bezoek en de gemiddelde omzet per bezoeker van de ijsbaan;
- het verlagen van de personeelskosten door een efficiëntere personele inzet;
- het verlagen van de energielasten van de accommodaties;
- het verlagen van de kosten van dagelijks onderhoud van de accommodaties;
- het verlagen van diverse overige lasten van met name Drieburcht.

Welke gevolgen heeft dat voor het exploitatietekort van het Sportbedrijf?

De maatregelen leiden tot een verlaging van het exploitatietekort van € 400.000,- tot € 500.000,-. Deze besparing is exclusief:

- mogelijke besparingen ten aanzien van de solitaire sporthallen en gymzalen, de buitensport en de sportstimulering. Het onderzoek richt zich namelijk op de Grote Zes;
- mogelijke besparingen na 2018. Het onderzoek richt zich namelijk op de besparingen die op korte termijn kunnen worden gerealiseerd, maar dat betekent niet dat er daarna geen verdere besparingen meer mogelijk zijn.

Bijlage 1 Exploitatie sportcentrum Reeshof

SPORTCENTRUM REESHOF			
	2010	2014	2015
baten			
recreatief zwemmen	260.771	195.496	179.951
doelgroepen			
- aquafitness	31.641	23.723	20.121
- fifty fit	12.800	8.184	8.174
les zwemmen	264.439	213.371	196.727
schoolzwemmen	0	0	0
verenigingen	61.631	76.532	77.400
overig zwembad	4.521	3.437	2.988
sportgebruik sporthal	78.996	64.447	64.888
onderwijsgebruik sporthal	136.547	127.645	140.022
evenementen sporthal	1.500	0	0
pacht horeca en vergaderruimte			
- huur	22.294	26.001	20.389
- energievergoeding	5.101	6.570	-3.266
pacht fitness en crèche			
- huur	90.879	98.462	87.815
- energievergoeding	4.178	11.377	7.898
overig	0	2.000	39
algemene reserve/overhevelingsreserve	0	99.149	31.988
totaal	975.298	956.395	835.133
lasten			
personeel			
- directe salariskosten	952.742	900.722	883.836
- afdelingsoverhead	121.625		
- dienstoverhead	201.033	4.904	0
- kosten servicedienst	220.493	0	0
- overige personeelskosten	19.763	0	13.318
- dienstkleding	4.435	143	0
energie			
- elektriciteit	90.729	82.661	73.722
- elektriciteit (netwerk)	19.957	0	0
- gas	108.807	180.091	190.644
- water	8.428	3.332	11.103
onderhoud			
- dagelijks onderhoud	37.674	65.983	65.270
- bestrijdingsmiddelen	9.221	0	0
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	13.163	135.035	51.005
verzekeringen en belastingen			
- belastingen en heffingen	27.413	35.293	30.176
- verzekeringen	833	0	0
kantoor			
- horeca/kantinebenodigdheden	3.144	0	0
- meubilair/kantoorartikelen	560	0	0
- representatie/cadeau/bloemen	2.989	0	764
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	14	0	0
automatisering	9.307	0	0
overig			
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	30.401	24.140	17.237
- beveiliging	8.093	0	0
- vervoer/transport	28.265	0	0
- onderzoek	3.405	15.463	19.868
- afvalverwerking	3.176	2.948	3.978
leveringen van GO (huur)			
- leveringen van GO zwembad	287.060	303.574	316.799
- leveringen van GO sporthal	209.649	229.305	239.294
- leveringen van GO fitness/crèche	79.765	84.370	88.045
kapitaallasten	28.466	20.231	19.571
totaal	2.530.610	2.088.191	2.024.630
exploitatieresultaat	-1.555.312	-1.131.797	-1.189.496
exploitatieresultaat excl. huur en kapitaallasten	-950.372	-494.316	-525.787
exploitatieresultaat excl. huur, kapitaallasten, dienstoverhead en servicedienst	-528.846	-489.413	-525.787

Bijlage 2 Exploitatie recreatiebad Stappegoor

RECREATIEBAD STAPPEGOOR			
	2010	2014	2015
baten			
recreatief zwemmen	722.905	648.615	589.662
doelgroepen			
- aquafitness	23.070	8.229	5.630
- fifty fit	17.302	11.427	12.702
les zwemmen	244.030	166.562	154.769
schoolzwemmen	0	-1.125	0
onderwijsgebruik	40.944	45.545	45.764
verenigingen	61.604	16.838	10.352
gratis zwemmen volwassenen	-7.674	0	0
overig	8.408	15.030	28.255
pacht horeca			
- huur	22.819	24.723	25.043
- energievergoeding	4.079	-2.181	2.511
verhuur vergaderkamer	7.733	1.080	1.164
algemene reserve/overhevelingsreserve	0	23.973	36.876
totaal	1.145.220	958.717	912.729
lasten			
personeel			
- directe salariskosten	1.279.864	1.137.702	1.116.374
- afdelingsoverhead	136.397		
- dienstoverhead	220.363	60.645	57.999
- kosten servicedienst	241.694	0	0
- overige personeelskosten	16.423	0	0
- dienstkleding	3.588	0	0
energie			
- elektriciteit	132.449	117.072	95.119
- elektriciteit (netwerk)	28.293	0	0
- gas	125.675	169.646	115.731
- gas (netwerk)	7.826	0	0
- water	22.130	13.886	18.438
onderhoud			
- dagelijks onderhoud	113.452	116.239	115.001
- bestrijdingsmiddelen	22.159	0	0
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	42.486	71.898	73.934
verzekeringen en belastingen			
- belastingen en heffingen	32.616	48.575	38.013
- verzekeringen	1.297	0	0
kantoor			
- horeca/kantinebenodigdheden	4.144	404	556
- meubilair/kantoorartikelen	2.717	0	0
- representatie/cadeau/bloemen	6.590	0	418
overig			
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	44.808	29.860	35.336
- beveiliging	19.649	612	0
- vervoer/transport	14.931	0	0
- onderzoek	8.582	6.680	20.900
- afvalverwerking	11.394	9.395	13.188
- overige benodigdheden	102	0	0
leveringen van GO (huur)	943.120	997.568	1.041.025
leveringen van SE	960	0	0
kapitaallasten	82.860	50.470	47.040
totaal	3.566.569	2.830.652	2.789.071
exploitatieresultaat	-2.421.349	-1.871.935	-1.876.343
exploitatieresultaat excl. huur en kapitaallasten	-1.395.369	-823.897	-788.278
exploitatieresultaat excl. huur, kapitaallasten, dienstoverhead en servicedienst	-933.312	-763.252	-730.279

Bijlage 3 Exploitatie sportcomplex Drieburcht

SPORTCOMPLEX DRIEBURCHT		
	2014	2015
baten		
recreatief zwemmen	266.303	185.567
doelgroepen		
- aquafitness	15.668	12.282
- fifty fit	16.695	13.820
les zwemmen	201.279	217.081
schoolzwemmen	8.704	28.305
verenigingen	142.648	149.475
overig zwembad	0	0
sportgebruik sporthal	92.511	61.998
onderwijsgebruik sporthal	0	41.715
evenementen sporthal	0	14.122
horeca	0	71.570
pacht horeca		
- huur	48.010	-27.461
- energievergoeding	25.608	4.063
pacht fitness		
- huur	235.657	196.713
- energievergoeding	63.326	43.178
pacht kinderopvang		
- huur	37.030	37.193
- energievergoeding	6.357	3.764
overig	24.693	32.083
algemene reserve/overhevelingsreserve	45.814	32.073
totaal	1.230.304	1.117.541
lasten		
personeel		
- directe salariskosten	1.065.789	1.096.143
- afdelingsoverhead		
- dienstoverhead	3.680	5.906
- kosten servicedienst	0	4.332
- overige personeelskosten	0	0
- dienstkleding	0	0
energie		
- elektriciteit	130.399	110.355
- elektriciteit (netwerk)	0	0
- gas	84.614	62.116
- water	11.418	20.371
onderhoud		
- dagelijks onderhoud	26.252	314.138
- bestrijdingsmiddelen	0	0
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	244.088	16.938
verzekeringen en belastingen		
- belastingen en heffingen	36.370	84.251
- verzekeringen	0	25.000
marketing en communicatie	18.701	19.286
kantoor		
- horeca/kantinebenodigdheden	0	0
- meubilair/kantoorartikelen	0	0
- representatie/cadeau/bloemen	-1.467	2.201
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	0	0
automatisering	0	0
frictiekosten		
overig		
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	18.841	100.057
- beveiliging	1.757	-1.757
- vervoer/transport	0	0
- onderzoek	39.607	20.690
- afvalverwerking	2.190	6.710
leveringen van GO (huur)		
- leveringen van GO zwembad	512.354	508.536
- leveringen van GO sporthal	178.873	186.665
- leveringen van GO horeca	67.682	70.630
- leveringen van GO fitness	380.951	397.546
- leveringen van GO kinderopvang	14.639	15.277
kapitaallasten	81.952	126.297
totaal	2.918.689	3.191.685
exploitatieresultaat	-1.688.385	-2.074.145
exploitatieresultaat excl. huur en kapitaallasten	-451.935	-769.194
exploitatieresultaat excl. huur, kapitaallasten, dienstoverhead en servicedienst	-448.255	-758.956

Bijlage 4 Exploitatie sportcomplex T-Kwadraat

T-KWADRAAT			
	2010	2014	2015
baten			
sportgebruik topsporthal	81.646	128.324	129.330
onderwijsgebruik topsporthal	455.459	303.823	339.926
evenementen topsporthal	22.257	8.208	0
pacht horeca			
- huur	62.922	63.001	63.536
- energievergoeding	19.500	25.885	21.154
verhuur commerciële ruimten (SMC)			
- huur	66.896	53.540	60.951
- energievergoeding	7.723	-808	8.609
verhuur vergaderkamers	14.346	64.670	111.661
pacht The Gym4U	69.300	72.000	-5.040
pacht Kinderstad	18.107	91.849	85.956
overige pacht	627	0	0
fitness	0	0	13.370
algemene reserve/overhevelingsreserve	0	5.278	882
totaal	818.783	815.769	830.335
lasten			
personeel			
- directe salariskosten	476.634	495.157	483.609
- afdelingsoverhead	55.452		
- dienstoverhead	92.475	26.670	30.493
- kosten servicedienst	101.427	0	0
- overige personeelskosten	6.639	0	0
- OVT - funct. vakkenis	857	0	0
- dienstkleding	16.844	0	0
- inhuur	1.106	0	0
energie			
- elektriciteit	245.759	224.441	196.131
- elektriciteit (netwerk)	45.884	0	0
- gas	120.608	128.153	128.338
- gas (netwerk)	1.648	0	0
- water	7.086	10.976	11.001
onderhoud	67.129	105.426	85.613
verzekeringen en belastingen			
- belastingen en heffingen	36.577	19.634	28.462
- verzekeringen	1.626	250	250
kantoor			
- horeca/kantinebenodigdheden	3.763	0	0
- meubilair/kantoorartikelen	4.618	0	0
- representatie/cadeau/bloemen	8.736	0	0
overig			
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	128.892	84.233	25.591
- beveiliging	39.967	0	0
- onderzoek	0	1.760	2.030
- afvalverwerking	5.637	2.905	3.078
leveringen van GO (huur)	227.273	244.594	255.249
leveringen van SE	910	0	0
kapitaallasten	331.359	268.455	260.273
totaal	2.028.906	1.612.655	1.510.118
exploitatieresultaat	-1.210.123	-796.886	-679.783
exploitatieresultaat excl. huur en kapitaallasten	-651.491	-283.836	-164.260
exploitatieresultaat excl. huur, kapitaallasten, dienstoverhead en servicedienst	-457.589	-257.166	-133.767

Bijlage 5 Exploitatie Ireen Wüst ijsbaan

IREEN WÜST IJSBAAN			
	2010	2014	2015
baten			
recreatief schaatsen	403.049	339.628	260.615
onderwijsgebruik	2.258	3.828	2.538
schoolschaatsen	3.290	6.369	4.640
instructieschaatsen	7.353	0	0
incidentele verhuur	0	12.043	19.437
verenigingsschaatsen	140.588	12.304	83.408
verhuur extern	0	34.436	21.721
verhuur schaatsen	0	12.551	15.127
schaatsschool Tilburg	0	0	410
pacht horeca	15.549	16.479	16.693
huur schaatwinkel	9.537	10.333	4.492
diversen	1.681	52.637	59.328
algemene reserve/overhevelingsreserve	0	16.543	24.730
totaal	583.305	517.151	513.139
lasten			
personeel			
- directe salariskosten	437.816	383.046	374.113
- afdelingsoverhead	51.112		
- dienstoverhead	84.434	0	0
- kosten servicedienst	92.607	0	0
- overige personeelskosten	6.061	0	0
- dienstkleding	181	0	0
energie			
- elektriciteit	-56.292	0	0
- elektriciteit (netwerk)	154	0	0
- gas	491	5.371	4.735
- gas (netwerk)	281	0	0
- water	18.910	6.863	7.683
onderhoud			
- dagelijks onderhoud	52.765	2.469	49.173
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	6.837	4.168	6.349
- onderhoud ijsmachines	8.622	8.800	11.738
- algemene facilitaire zaken	20.565	41.135	3.789
verzekeringen en belastingen			
- belastingen en heffingen	0	55.472	56.487
- verzekeringen	0	0	0
kantoor	0	200	0
overig			
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	35.284	66.845	44.835
- beveiliging	9.980	595	0
- afvalverwerking	2.548	1.467	2.290
- diversen	0	12.377	8.965
leveringen van GO (huur)	260.133	285.715	298.162
kapitaallasten	117.296	122.089	109.222
totaal	1.149.785	996.613	977.541
exploitatieresultaat	-566.480	-479.462	-464.402
exploitatieresultaat excl. huur en kapitaallasten	-189.051	-71.657	-57.019
exploitatieresultaat excl. huur, kapitaallasten, dienstoverhead en servicedienst	-12.010	-71.657	-57.019

Bijlage 6 Exploitatie IJssportcentrum Tilburg

IJSSPORTCENTRUM TILBURG			
	2010	2014	2015
baten			
onderwijsgebruik	10.092	12.209	16.748
verenigingsschaatsen	76.066	124.930	128.031
zomeractiviteit	13.616	17.642	12.965
verhuur extern	0	14.882	25.908
verhuur ijshockeypakken	6.046	24	0
ijshockey/bedrijvenclinics	19.239	5.205	3.906
pacht horeca			
- huur	46.219	45.507	46.297
- energievergoeding	23.757	6.091	8.187
algemene reserve/overhevelingsreserve	0	1.801	16.725
totaal	195.035	228.291	258.767
lasten			
personeel			
- directe salariskosten	160.911	284.056	282.748
- afdelingsoverhead	13.983		
- dienstoverhead	24.124	1.127	0
- kosten servicedienst	26.459	0	0
- overige personeelskosten	1.732	0	0
energie			
- elektriciteit	101.428	134.925	94.829
- elektriciteit (netwerk)	38.719	0	0
- gas	72.517	93.863	99.389
- gas (netwerk)	4.263	0	0
- water	5.793	3.109	4.777
onderhoud			
- dagelijks onderhoud	28.998	11.803	2.687
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	8.148	40.231	31.591
- onderhoud ijsbewerkingsmachine	24.833	3.210	7.949
- algemene facilitaire zaken	13.789	32.602	59.111
- bestrijdingsmiddelen	3.389	0	0
verzekeringen en belastingen			
- belastingen en heffingen	22.305	19.220	17.218
- verzekeringen	498	989	1.343
kantoor			
- horeca/kantinebenodigdheden	25	0	0
- representatie/cadeau/bloemen	1.545	0	0
- druk- en bindwerk	240	0	0
- contributies	1.000	0	0
overig			
- aankoop niet-duurzame goederen en diensten	24.605	1.332	556
- beveiliging	8.976	0	0
- afvalverwerking	3.550	2.463	3.316
- diversen	0	16.817	2.083
leveringen van GO (huur)	944.981	1.031.572	1.076.510
kapitaallasten	44.212	12.820	13.217
totaal	1.581.023	1.690.139	1.697.325
exploitatieresultaat	-1.385.988	-1.461.848	-1.438.558
exploitatieresultaat excl. huur en kapitaallasten	-396.795	-417.456	-348.831
exploitatieresultaat excl. huur, kapitaallasten, dienstoverhead en servicedienst	-346.212	-416.329	-348.831