

Rekenkamerbrief

Doorwerking rekenkameraanbevelingen

‘Sport op orde’



Rekenkamer Tilburg

Februari 2025

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In het Coalitieakkoord 2014-2018 is een verbeteringslag aangekondigd binnen het beleidsterrein sport, onder de opgave 'Sport op Orde'. Dit betekende 1. de ambitie en doelstellingen van het sportbeleid (het beleidskader) actualiseren en 2. de exploitatie van het gemeentelijk Sportbedrijf structureel op orde brengen (Sportbedrijf op orde). Bij de Perspectiefnota 2015 bleek overigens een structureel tekort van € 1.000.000.

Verbeterslag sport uit het Coalitieakkoord

'Sport is goed voor de gezondheid, fijn voor de sociale contacten en sport verbetert het saamhorigheidsgevoel. Sporten draagt bij aan participatie voor jong en oud. Wij kunnen en willen mensen niet dwingen om te sporten. Wij kunnen sport wel zo toegankelijk mogelijk maken door de sportverenigingen te faciliteren en onze gemeentelijke sportvoorzieningen voor iedereen toegankelijk te houden. Ook de mogelijkheden voor ongebonden sporters horen hierbij. De situatie van de voetbalverenigingen is in kaart gebracht. Wij maken dit af. Maar we gaan verder: omdat er al enkele jaren een tekort is op de exploitatie van de sportaccommodaties gaan we de exploitatie van het gemeentelijk Sportbedrijf op orde brengen en samen met de verenigingen bekijken wat er moet gebeuren om op lange termijn sport voor de Tilburgers mogelijk te houden. Topsport draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de stad. Wij verwachten van topsport een ondernemende houding.'

Bron: Gemeente Tilburg (2014). Coalitieakkoord 2014-2018.

Middels de rekenkamerbrief 'Sport op orde' uit 2016 heeft de Rekenkamer Tilburg (vanaf nu: RKT) ex-ante onderzoek gedaan om de oorzaken van de exploitatietekorten te benoemen en om scenario's voor bezuinigingsrichtingen te becommentariëren.

De rekenkamerbrief trok de volgende conclusies:

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 kostentoekening.
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 Fontyssporthogeschool, 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 D&P 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 € 1.000.000 volledig te dichten.

In de rekenkamerbrief zijn vervolgens een drietal (in de tijd) opeenvolgende stappen als oplossingsrichting voorgesteld:

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

De voorgestelde stappen door de RKT betroffen overigens geen feitelijke rekenkameraanbevelingen, daar is ook niet als zodanig door de raad over besloten.

Vervolgens is er in 2019 door de gemeente gekozen om het Sportbedrijf intern te verzelfstandigen¹.

De verzelfstandiging van het Sportbedrijf is als onderwerp door de gemeenteraad genoemd bij het ophalen van de onderwerpsuggesties voor de onderzoeksprogrammering 2023-2024 van de RKT. De RKT acht het dan

¹ De interne verzelfstandiging houdt in dat het Sportbedrijf onderdeel blijft van de gemeentelijke organisatie, maar op afstand en met meer vrijheid.

ook een goed moment om de stand van zaken op te maken ten aanzien van de (wijze van) opvolging van de drie opeenvolgende stappen als voorgestelde oplossingsrichting uit haar rekenkamerbrief uit 2016.

1.2 Aanpak

Dit onderzoek is in mei 2024 gestart met het opstellen van het onderzoeksplan (tezamen met het doorwerkingsonderzoek naar Citymarketing Tilburg uit 2018). Vervolgens zijn relevante gemeentelijke documenten in relatie tot sport op orde geanalyseerd om inzicht te krijgen in de opvolging van de door de RKT genoemde drie stappen. Om dit inzicht verder te verrijken zijn interviews gehouden binnen de gemeente met:

- de wethouder/portefeuillehouder sport en het afdelingshoofd Sportbedrijf,
- ambtelijk betrokkenen: strateeg afdeling Sportbedrijf en strateeg afdeling Ruimtelijke Uitvoering,
- en zijn de woordvoerders sport vanuit de gemeenteraad van Tilburg (vanaf nu: raad) uitgenodigd om met de RKT in gesprek te gaan. Via deze uitnodiging hebben slechts vier fracties vanuit de raad zich aangemeld, waarna de RKT met een woordvoerder van één fractie heeft gesproken.

Op basis van de documentenanalyse en de interviews is deze rekenkamerbrief opgesteld, voor ambtelijk hoor en wederhoor aangeboden waarbij feitelijke onjuistheden zijn verwerkt, voor bestuurlijk hoor en wederhoor aan het college aangeboden en, tezamen met de bestuurlijke reactie, in februari 2025 aangeboden aan de raad.

Aangezien er verschillende ontwikkelingen hebben plaatsgevonden aangaande sport op orde sinds 2016, zal de RKT tijdens het ophalen van onderwerpsuggesties voor rekenkameronderzoek in 2026² onderzoeken of een nadere analyse van sport op orde, in navolging op dit doorwerkingsonderzoek, gewenst is.

2. Conclusies

Ten aanzien van de opvolging van de drie stappen concludeert de RKT dat:

- Hoewel de stappen niet opvolgend zijn genomen, is de gemeente sinds 2016 serieus met de opvolging van de drie stappen aan de slag gegaan.
- Met de interne verzelfstandiging van het Sportbedrijf (en daarmee het verminderen van de verwevenheid met de gemeente), is een zakelijke insteek gekozen gericht op het in orde brengen van de exploitatie en de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf en het verbeteren van de slagkracht van het Sportbedrijf (RKT benoemt dit als stap 2).
- Er heerst bij het Sportbedrijf en de gemeente tevredenheid over de verminderde verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf. Het Sportbedrijf ziet zich daardoor als slagvaardiger en meent bedrijfsmatiger te kunnen werken. Ook de portefeuillehouder is hier tevreden over; het Sportbedrijf werkt zakelijker (gericht op een sluitende sportexploitatie) en het college is sterker gericht op de te behalen doelstellingen.
- Het tekort van € 1.000.000 waar de RKT in 2016 op wees, is tevens gedicht door maatregelen te nemen gericht op lagere lasten en hogere baten (RTK benoemt dit als stap 1 en 3); aanpassing in de tarifiering, de inning van financiële achterstanden, verduurzamingsmaatregelen (met name zonnepanelen/lagere energielasten) en de verbetering van de exploitatie van het Sportbedrijf (professioneler en groeit).
- Verder zijn er nog vele andere zaken geoptimaliseerd; interne procedures Sportbedrijf eenvoudiger en doelmatiger ingericht, beleving van het Sportbedrijf (Sportbedrijf wordt meer gezien als 'ondernemend'), een betere samenwerking door het verkleinen van de fysieke afstand tussen het Sportbedrijf en de gemeente, samenwerkingsafspraken tussen het Sportbedrijf en de gemeente en een verbeterde inkoopproces.
- Er dient momenteel nog verdere aandacht besteed te worden aan de interne verzelfstandiging, deze is nog onvoldoende vormgegeven zo vindt de gemeente. De zaken binnen het Sportbedrijf passen niet altijd binnen de huidige structuur. Dat helpt niet op momenten dat er snelheid en flexibiliteit nodig is. En heeft het Sportbedrijf zelf de wens voor grotere financiële speelruimte zodat het college niet over ieder (kleiner) bedrag hoeft te beslissen (proces beter stroomlijnen en andere mandatering).

Een nadere toelichting op de conclusies volgt hieronder:

² Voor 2025 is de onderzoeksprogrammering van de RKT reeds bepaald.

De opvolging van de door de RKT benoemde drie stappen is als eerste opgepakt via de actualisatie van de kadernota Sport 'Samenspel en Sport op orde 2016-2018' in juli 2016. Daarbij is door de gemeente met name ingezet op een verlaging van de lasten en een verhoging van de opbrengsten, zoals ook de RKT in stap 1 (bijlage 1, paragraaf 2.1) voorstelde. Ook zijn bij de actualisatie van de kadernota andere bezuinigingsrichtingen onderzocht door de gemeente om de exploitatie en bedrijfsvoering van het Sportbedrijf op orde te brengen. Waaronder de genoemde suggesties door de RKT uit stap 3 (bijlage 1, paragraaf 2.3).

Bij behandeling van de Kadernota heeft de raad het college middels een motie opgedragen om bij de begroting 2018 met een voorstel te komen richting de raad met verschillende scenario's om de verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf te verminderen, alsook het scenario uit te werken van volledige zelfstandigheid van het Sportbedrijf. In 2018 heeft bureau Drijver en Partners (vanaf nu: bureau D&P) als vervolg op deze motie een adviesrapport uitgebracht waarin meerdere scenario's worden beschreven. Begin 2019 heeft het college gekozen voor het scenario van interne verzelfstandiging van het Sportbedrijf.

Met het adviesrapport van bureau D&P als basis, is de gemeente in maart 2019 het project interne verzelfstandiging Sportbedrijf gestart. Onder andere zijn daarbij de financiële aspecten van de interne verzelfstandiging aan bod gekomen. Op de korte termijn is het voorstel gedaan voor het overboeken van € 200.000 van de exploitatie naar de organisatiekosten vanaf 2020. Dit was gericht op het aanbrengen van een betere balans in presentatie van de exploitatie en organisatiekosten. Voor de lange termijn zijn drie scenario's onderzocht en is gekozen voor scenario 2; het Sportbedrijf als semi gesloten exploitatie.

Het project resulteerde in maart 2020 in het eindrapport interne verzelfstandiging Sportbedrijf 'Sport en bewegen in Tilburg'. Daarin wordt door de gemeente ingezet op het verminderen van de verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf en het op een meer exploitatiegerichte van administreren overschakelen uit de door de RKT voorgestelde stap 2 (bijlage 1, paragraaf 2.2). En is door de gemeente onder andere ingezet op een verhoging van de baten zoals de RKT voorstelde uit stap 1 en 3 (bijlage 1, paragrafen 2.1 en 2.3); de aanpassing van onder andere de tarievenstructuur. Ten aanzien van de tarievenstructuur; er was geen uniform, transparant en eenvoudig tarievenbeleid/-stelsel. De tarievenstructuur van het Sportbedrijf was statisch en zeer gedetailleerd. Wijzigingen gedurende het jaar en maatwerk waren zeer lastig in te bouwen. De raad heeft in 2016 ermee ingestemd alleen nog de basistarieven jaarlijks voor te leggen aan de raad. Alle overige tarieven kan het Sportbedrijf zelf vaststellen of wijzigen. Hierdoor heeft het Sportbedrijf de ruimte om daar waar nodig maatwerk te leveren.

3. Overwegingen en aandachtspunten

Op basis van de documentenanalyse, interviews en bovenstaande conclusies geeft de RKT nog een aantal overwegingen en aandachtspunten mee richting de raad en het college:

Blijven inzetten op (betere) samenwerking Sportbedrijf en afdelingen gemeente

1. De samenwerking met afdeling Sociaal (beleid) en het Sportbedrijf (uitvoering) verloopt momenteel goed. Er bestaat een goed werkend uitvoeringsplan Sport en er is een andere mindset ontstaan; het Sportbedrijf wordt meer gezien en gehoord door de afdeling. Bovendien vindt er frequent overleg plaats. Houdt dit vast.
2. Een nauwere samenwerking tussen het Sportbedrijf en afdeling Ruimte is wel gewenst. Bij ruimtelijke ontwikkelingen wordt het Sportbedrijf nog onvoldoende meegenomen, zo vindt het Sportbedrijf. Bijvoorbeeld bij de bouw van woningen en voorzieningen voor sport en parkeren is het van belang dat het Sportbedrijf en afdeling Sociaal/Sportbeleid tijdig wordt betrokken. Het Sportbedrijf zelf kan nog meer investeren om samen met de afdeling Sociaal/Sportbeleid de uitkomsten van extern onderzoek eens in de drie a vier jaar over wat ontwikkelingen in stad betekeningen voor sportvoorzieningen, te bespreken met de relevante afdelingen zoals afdeling Ruimte. Een pro-actievere houding vanuit de afdeling Ruimte richting het Sportbedrijf is hierbij gewenst. Zet hier samen verder op in.

Herijking afspraken naar aanleiding van rapport interne verzelfstandiging

3. De coronacrisis zorgde voor andere prioriteiten dan het verder uitwerken van de afspraken uit het eindrapport interne verzelfstandiging Sportbedrijf uit 2020. Ook de wisseling van de directeur bedrijfsvoering als opdrachtvoerder was hierop van negatieve invloed. Met regelmaat moest het

Sportbedrijf uitleggen waar het Sportbedrijf aan wilde werken om de slagvaardigheid te vergroten en vast te houden. Een herijking van de afspraken door de directie en het opnieuw vastleggen daarvan, zou goed zijn voor het beklijven daarvan.

4. De interne verzelfstandiging is op dit moment nog onvoldoende vormgegeven, hierin wordt momenteel extra inzet op gepleegd. De zaken binnen het sportbedrijf passen niet altijd binnen de huidige structuur, zo geeft de gemeente aan. Dat helpt niet op momenten dat er snelheid en flexibiliteit nodig is, zoals bijvoorbeeld bij de afhandeling van een faillissement bij een curator of het treffen van een betalingsregeling met een debiteur. Door betere afspraken over wat het Sportbedrijf dient te realiseren en bijvoorbeeld de financiële verordening hierop aan te passen, wordt bovendien voorkomen dat steeds het college betrokken moet worden middels een collegenota (ook bij kleinere bedragen). Het Sportbedrijf heeft de wens om dit proces beter te stroomlijnen en andere mandatering toe te passen.

Uitgangspunten Sportbedrijf helder krijgen

5. Ook al beschrijft de Raadsbrief 'interne verzelfstandiging Sportbedrijf' uit 2019 dat het Sportbedrijf steeds meer een eigenstandige positie binnen aanbestedingstrajecten (bijv. voor inkoop) krijgt, wordt in de interviews benoemd dat het besef binnen de gemeente dat voor het Sportbedrijf andere uitgangspunten gelden, aandacht blijft vragen.

Doelgroepenbeleid of extra dienstverlening versus kosten laag houden

6. Politiek is het vaak de wens om aan doelgroepenbeleid of extra dienstverlening te doen, wat extra geld kost. Dit staat tegenover de wens om kosten juist laag te houden die met de zakelijke insteek vanuit de interne verzelfstandiging van het Sportbedrijf is gekozen. Houdt hetgeen aan doelgroepenbeleid of extra dienstverlening wordt besteed, zoveel als mogelijk buiten het reguliere begrotingsbudget voor het Sportbedrijf of pas de begroting sportexploitatie daarop aan.

BIJLAGE 1 – Gedetailleerde onderbouwing conclusies en overwegingen en aandachtspunten

Bijlage 1 geeft de gedetailleerde onderbouwing van eerder genoemde conclusies en overwegingen en aandachtspunten.

1. Conclusie rekenkamerbrief ‘Sport op orde’ uit 2016

De RKT heeft in haar onderzoek ‘Sport op orde’ uit 2016, de volgende onderzoeksvragen geformuleerd en de volgende constatering gedaan:

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?

1.1 Constateringen onderzoeksvraag 1

Betreffende onderzoeksvraag 1 deed de RKT de volgende constateringen. Voor wat betreft het eigendom en beheer stelt de RKT in 2016 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 was gericht op de gemeentelijke administratie. Afgelopen jaren waren er diverse wijzigingen geweest in de wijze van administreren, waardoor het lastig was om grip op de cijfers te krijgen. De RKT heeft vastgesteld dat er hard gewerkt werd om meer grip te krijgen; onder andere door een meer intensieve inzet van medewerkers van de afdeling Planning & Control (vanaf nu: p&c). De vraag was echter wel of gestuurd/geadministreerd werd vanuit het juiste perspectief. Het Sportbedrijf hanteerde geen bedrijfsmatig perspectief maar een budgettenperspectief. In plaats van de focus op een zo effectief en efficiënt mogelijke exploitatie, ging het er veel meer om welk budget er was en of dat werd overschreden.

1.2 Constateringen onderzoeksvraag 2

Voor onderzoeksvraag 2 deed de RKT de volgende constateringen. Het rekenkameronderzoek uit 2016 toonde aan dat er geen eenduidig beeld van de exploitatie van het Sportbedrijf en het daaruit voortvloeiende tekort kon worden opgesteld. Dat er geen eenduidig beeld was op te maken, was mede het gevolg van wijzigingen in de administratie, de toegepaste kostentoe rekening alsmede diverse externe omstandigheden zoals de afschaffing van het schoolzwemmen, het vertrek van Fontys en de opening van Drieburcht in 2013. Het onderzoek van bureau Drijver & Partners (vanaf nu: bureau D&P) – onderdeel van het rekenkameronderzoek ‘Sport op orde’ – liet wel enkele potentiële verbetermogelijkheden zien welke nog binnen de bestaande kaders konden worden opgepakt. Bureau D&P raamde de potentiële besparing op circa op € 400.000 tot € 500.000. Binnen de huidige kaders was het echter niet mogelijk om het verschil tussen het begrote tekort en het werkelijke tekort van circa € 1.000.000 volledig te dichten.

1.3 Constateringen onderzoeksvraag 3

Onderzoeksvraag 3 kende drie onderdelen; potentiële bezuinigingsrichtingen, passend binnen het geactualiseerde beleidskader en financiële duurzaamheid van de oplossingsrichtingen.

Potentiële bezuinigingsrichtingen: Het 1^e deel van onderzoeksvraag 3 ging in op de beoordeling van de potentiële bezuinigingsrichting; in hoeverre levert de maatregel een bijdrage aan het (duurzaam) financieel op orde brengen van het Sportbedrijf. Dit leidde tot de volgende constatering door de RKT:

- Ten aanzien van de zeven potentiële bezuinigingsrichtingen kon worden vastgesteld dat géén enkele oplossingsrichting ideaal was.
- De RKT stelde vast dat de potentiële bezuinigingsrichtingen niet louter toezagen op de exploitatie van het Sportbedrijf. Ook waren er bezuinigingsrichtingen voorgesteld die het product sport raakten en niet de exploitatie van het Sportbedrijf als zodanig. Hierbij kon gedacht worden aan het stoppen van subsidies voor sportstimulering en sportevenementen.
- Er waren geen potentiële bezuinigingsmaatregelen met betrekking tot de gemeentelijke organisatiekosten voor Sport (€ 16.700.000, begroting 2015) betrokken in het besluitvormingsproces. Dit ondanks het relatief grote beslag op de begroting.
- Er was geen potentiële bezuinigingsrichting opgesteld welke toezag op het verbeteren van de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf binnen de bestaande kaders. Hiertoe waren wel mogelijkheden. De RKT baseerde deze conclusie op basis van de exploitatieanalyse van bureau D&P. Uit deze analyse bleek dat er zowel aan de batenkant als aan de lastenkant nog mogelijkheden waren om de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf te verhogen. Te denken viel aan het verlagen van de personeelskosten, de kosten van dagelijks onderhoud en het verhogen van de gemiddelde omzet per bezoeker van het zwembad en/of de ijsbaan.

Passend binnen geactualiseerde beleidskader: Het 2^e deel van onderzoeksvraag 3 ging in op in hoeverre de potentiële bezuinigingsrichtingen pasten binnen de uitgangspunten van het geactualiseerde beleidskader. Dit leidde tot de volgende constatering door de RKT:

- De RKT merkte ten aanzien van het geactualiseerde beleidskader op dat de looptijd van het beleidskader een periode van +/- 1,5 jaar besloeg (tot aan de verkiezingen van maart 2018). Dit was voor een kadernota een relatief korte looptijd. Het was onduidelijk waarom voor deze korte looptijd is gekozen.
- De potentiële oplossingsrichtingen sloten niet goed aan bij de voorgestelde te actualiseren beleidsuitgangspunten. Binnen de oplossingsrichtingen was 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' kwamen niet nadrukkelijk naar voren in de oplossingsrichtingen.
- Met 'Sport op orde' was aanvankelijk gekozen voor een traject waarbij beide sporen 'weer met elkaar in evenwicht' zouden worden gebracht. De RKT stelde vast dat de bezuinigingsrichtingen toch vooral beschouwd konden worden als een zuiver 'bedrijfseconomische' bezuinigingsoperatie.

Financiële duurzaamheid oplossingsrichtingen: Het 3^e deel van onderzoeksvraag 3 ging in op in hoeverre het maatregelenpakket een financieel duurzame oplossing bood. Dit leidde tot de constatering dat de voorgestelde potentiële oplossingsrichtingen niet goed aansloten bij de voorgestelde uitgangspunten voor het geactualiseerde beleidskader. De oplossingsrichtingen konden vooral geduid worden als een bedrijfseconomische bezuinigingsoperatie. Hoewel het tekort op de begroting (product sport) met name veroorzaakt werd door een tekort bij de grote zes³, was qua potentiële bezuinigingsrichtingen breder gekeken dan enkel de exploitatie van het Sportbedrijf. Er waren 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 bleven buiten beeld. Er ontbrak nog nadere informatie om te beoordelen of er sprake was van een duurzame financiële oplossing.

1.4 Overstijgende conclusie

De overstijgende conclusie uit het onderzoek 'Sport op orde' uit 2016 was dat een belangrijke oorzaak van de toename van het financiële tekort werd veroorzaakt door wijzigingen in de administratieve toerekening van de kosten. Deze toerekening hield geen verband met de werkelijke kosten of met een minder doelmatige inzet van de middelen. Een reden voor de eventuele ondoelmatige inzet kon eerder gevonden worden in de administratieve verwevenheid van de organisatie die de accommodaties exploiteert, het zogenaamde Sportbedrijf, met de gemeentelijke organisatie. Deze verwevenheid kon de doelmatigheid van de exploitatie van het Sportbedrijf in de weg staan, zo concludeerde de RKT. Het was daarom te overwegen het Sportbedrijf meer op

³ De grote zes: sportcentrum Reeshof, sportcomplex Drieburcht, sportcomplex T-Kwadraat, zwembad Stappegoor, Ireen Wüst Ijsbaan en IJssportcentrum Tilburg.

afstand van de gemeente te plaatsen. De conclusie werd ook getrokken dat andere voorgestelde bezuinigingsrichtingen óf niet specifiek op verbetering van de exploitatie waren gericht, óf te weinig bijdroegen aan het dichten van het exploitatietekort.

Samenvatting conclusies rekenkameronderzoek 'Sport op orde' uit 2016

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 Fontysssporthogeschool, 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 D&P 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 € 1.000.000 volledig te dichten.

Bron: Rekenkamer Tilburg (2016). Rekenkamerbrief 'Sport op orde'.

2. Voorgestelde stappen als oplossingsrichting

De RKT stelde in 2016 een drietal (in de tijd) opeenvolgende stappen voor als oplossingsrichting:

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

Een nadere toelichting hierop is als volgt:

2.1 Stap 1 - De efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf verbeteren

De exploitatieanalyse van bureau D&P liet zien dat er nog mogelijkheden waren om de efficiëntie van de exploitatie van het Sportbedrijf te verbeteren. Zowel aan de baten als aan de lastenkant deed de RKT verschillende suggesties.

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 is door de RKT 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.

2.2 Stap 2 - Bezinnen op gunstige randvoorwaarden voor bedrijfsmatig handelen

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? Het Sportbedrijf leek 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 was derhalve wenselijk om de verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf te verminderen. Beide organisaties dienden als het ware meer uit elkaar te worden getrokken. Hiermee werd 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.

De RKT deed de volgende suggesties als randvoorwaarden voor het bedrijfsmatiger handelen:

- De verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf verminderen. Waarbij het Sportbedrijf wel een heldere opdracht meekrijgt van de gemeente, inclusief randvoorwaarden en uitgangspunten (het 'wat'). Het Sportbedrijf gaat vervolgens over het 'hoe': binnen de door de gemeente bepaalde kaders bepaalt het Sportbedrijf hoe zij de opdracht uitvoert.
- Op een meer exploitatiegerichte wijze van administreren over te schakelen, met een sterkere scheiding tussen gemeente en Sportbedrijf. 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.

In het rapport van bureau D&P werd een mogelijke besparing op de exploitatie voor de grote zes (zie voetnoot nr. 2 op pg. 4) geraamd op € 400.000 a € 500.000. Deze mogelijke besparing was 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 bood een gunstige randvoorwaarde voor het proactief kunnen exploiteren van het Sportbedrijf en daarmee voor verdere verbetermogelijkheden. Volgens de RKT was het realistisch om als raad een taakstelling op te leggen die hoger was dan de € 300.000 die werd voorgesteld in de Kadernota Sport 'Samenspel en Sport op orde 2016-2018'. Deze taakstelling zou in de beoordeling van de RKT (gelet op het rapport van bureau D&P) tenminste € 150.000 bovenop de € 400.000 a € 500.000 kunnen bedragen.

2.3 Stap 3 - Een keuze maken uit varianten van bezuinigingsrichtingen gericht op het (duurzaam) financieel op orde brengen van het Sportbedrijf

Met het doorvoeren van de verbetermogelijkheden (€ 400.000 a € 500.000) aangevuld met een eventuele taakstelling (€ 150.000) werd het genoemde tekort van € 1.000.000 niet volledig gedicht. Aanvullende oplossingen waren daartoe noodzakelijk. De RKT zag de keuze uit de potentiële bezuinigingsrichtingen als een derde stap in het proces gericht op het (duurzaam) financieel op orde brengen van het Sportbedrijf. De voorgestelde bezuinigingsrichtingen waren:

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

3. Doorwerking rekenkamerbrief ‘Sport op orde’

3.1 Actualisatie kadernota Sport (2016)

In het raadsvoorstel ‘Actualisatie Sportnota en Sport op Orde’ behorende bij de kadernota, geeft de gemeente aan dat om de taakstelling van € 1.000.000 in 2018 te kunnen realiseren, verschillende bezuinigingsrichtingen zijn onderzocht om de exploitatie en de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf op orde te brengen. Het structurele tekort op de sportbegroting is als volgt op te lossen volgens de gemeente:

1	Maatregelen en verbeteringen binnen de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf.	€ 300.000
2	Sluiten zwembad Reeshof in de zomervakantie (6 weken).	€ 65.000
3	Sluiten zwembaden op rustige tijden (alle drie zwembaden een halve dag in de week).	€ 26.000
4	Stoppen met de sportsubsidie voor volwassenen (subsidieregeling 'Vernieuwd sporten beweegaanbod voor volwassenen door sportclubs').	€ 126.000
5	Extra subsidie voor realisatie van een RTC Schaatsen (Regionaal Trainings Centrum).	+/- € 26.000
6	Extra subsidie voor de continuïteit van het Tilburgs Sportgala.	+/- € 12.500
7	Het resterende bedrag van € 521.500 betrekken bij de besluitvorming over de Programmabegroting 2017.	€ 521.500
	Totaal	+/- € 1.077.000

Een nadere toelichting vanuit de gemeente op bovenstaande is als volgt:

1. Door de inzet van energiebesparende maatregelen (o.a. zonnepanelen), gerichte marketingactiviteiten en een verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering bespaart de gemeente op de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf. De RKT geeft in haar rekenkamerbrief uit 2016 ook aan dat er nog mogelijkheden zijn om de efficiëntie van het Sportbedrijf te verbeteren. Deze mogelijkheden sluiten aan bij de visie van het college en de realisatie hiervan hangt nauw samen met de mate van verwevenheid van het Sportbedrijf met de gemeentelijke organisatie. De RKT ziet ook mogelijkheden om de personeelskosten te verlagen, echter de personeelslasten maken geen onderdeel uit van de sportexploitatie.

“Het verlagen van lasten lag vooral op het vlak van energie (zo’n € 300.000); bijv. zonnepanelen op vastgoed als Sportcomplex T-Kwadraat en de Ireen Wüst IJsbahn, als ook betere contracten met energieleveranciers (ander type aansluiting) en beter monitoren van energieverbruik.”

Bron: Interview, juni 2024.

2. Door het sluiten van zwembad Reeshof gedurende een langere periode bespaart de gemeente op personeelslasten, energie en onderhoud. In de zomervakantie is het aantal bezoekers van zwembad Reeshof ongeveer 50% lager dan in de andere maanden van het jaar. Bezoekers kunnen in de zomervakantie gebruik maken van de zwembaden Stappegoor en de Drieburcht.
3. Door alle zwembaden een halve dag in de week te sluiten op dagen dat er weinig bezoekers zijn, bespaart de gemeente op personeel. De gemeente zorgt ervoor dat de bezoekers op die dagen wel terecht kunnen in één van de andere zwembaden.
4. De subsidieregeling 'Vernieuwend sport- en beweegaanbod voor volwassenen door sportclubs' is de afgelopen jaren slechts voor de helft gebruikt voor projecten van sportverenigingen. Stoppen met deze subsidie levert een besparing op.
5. Vanuit sportbonden is steeds meer vraag naar het realiseren van een RTC, zoals een RTC Schaatsen. Een RTC Schaatsen zorgt voor een betere bezetting van de Ireen Wüst IJsbahn (en dus voor meer huurinkomsten en een betere sportexploitatie). Een RTC levert ook een bijdrage aan doelstellingen op gebied van talentontwikkeling.
6. De continuïteit van het Tilburgs Sportgala waarborgen door de Stichting Tilburgs Sportgala een extra subsidiebedrag te verlenen. Het Sportgala is een uiting van de belangeloze inzet van vele sportvrijwilligers en sporters in Tilburg. Het is ook een stimulans voor talentontwikkeling. De Stichting werkt

samen met het bedrijfsleven en diverse maatschappelijke partners en heeft ook een taakstelling voor de komende jaren voor het binnenhalen van sponsorbijdragen.

7. Verder inlopen van de taakstelling kan niet zonder het sluiten van een grote sportaccommodatie of ingrijpen in het sportstimuleringsbeleid. Daarom kiest de gemeente er voor de resterende taakstelling niet uit te voeren en de dekking hiervan te betrekken bij de begroting 2017. In de geactualiseerde kadernota Sport 2016-2018 scherpt de gemeente haar ambities aan en benoemt zij een aantal kernopgaven.

De raad heeft dit raadsvoorstel, en daarmee de voorgestelde bezuinigingsrichtingen, op 18 juli 2016 vastgesteld.

3.2 Adviesrapport 'Bevordering efficiency en transparantie bedrijfsvoering afdeling Sportbedrijf' (2018)

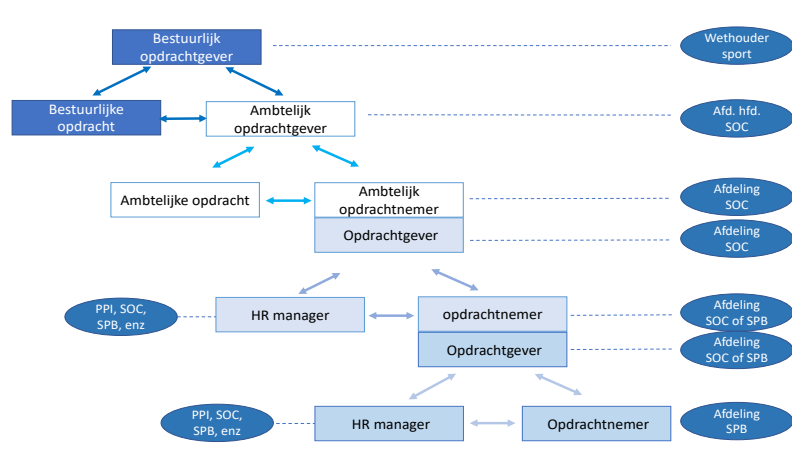
Bij de behandeling van de Kadernota Sport 'Samenspel en Sport op Orde 2016-2018' in juli 2018 heeft de raad het college het volgende opgedragen (motie 54181): *“voor de behandeling van de Begroting 2018 met een voorstel te komen richting de raad, met daarin verschillende scenario's om de verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf te verminderen alsmede de uitwerking van een scenario naar een volledige zelfstandigheid van het Sportbedrijf.”*

Voor de uitvoering van de motie is door het college een startnotitie opgesteld en besproken met de (toenmalige) commissie Leefbaarheid. Op basis daarvan is door bureau D&P een aanvullend onderzoek uitgevoerd en op 20 juni 2018 verschenen met als titel: "Bevordering efficiency en transparante bedrijfsvoering afdeling Sportbedrijf". In het adviesrapport worden meerdere scenario's beschreven, die rekening houden met trends en ontwikkelingen die de voor- en nadelen van diverse beheermodellen beschrijven. Het adviesrapport onderschrijft de zienswijze van de RKT volledig en laat zien waar binnen de huidige afdelingsstructuur de mogelijkheden en beperkingen liggen om de verwevenheid - en daarmee de afhankelijkheid van andere afdelingen - te verminderen. De, soms snel, benodigde beschikbaarheid en het kunnen leveren van voldoende maatwerk zal voor zowel de ondersteunende diensten als voor een specifieke uitvoeringsorganisatie zoals het Sportbedrijf op onderdelen een lastige factor blijven, zo geeft het adviesrapport aan. Daar waar oplossingen gevonden worden, dienen deze ook zo goed mogelijk geformaliseerd te worden. Tevens is het van belang om de positionering van het Sportbedrijf steviger te kaderen (de rol van opdrachtgever versus opdrachtnemer), onderschrijft het adviesrapport. Indien aan het Sportbedrijf een heldere opdracht wordt gegeven met bijbehorende uitgangspunten en randvoorwaarden dan dienen deze rollen eerst beter te worden gedefinieerd, waardoor de afdeling Sportbedrijf ook concreter op de afgesproken prestaties kan worden aangesproken.

Op 14 januari 2019 heeft er een raadsinformatiebijeenkomst plaatsgevonden om een toelichting op het adviesrapport te geven, waarna het college heeft gekozen voor het scenario van interne verzelfstandiging van het Sportbedrijf.

3.3 Project interne verzelfstandiging Sportbedrijf (2019)

Met het adviesrapport van bureau D&P als basis, is in maart 2019 het project interne verzelfstandiging Sportbedrijf door de gemeente gestart. Daarbij is ten eerste gekeken naar de rolverdeling; het opdrachtgeverschap versus opdrachtnemerschap volgens het OGON model. Duiding van de rollen helpt bij het beleggen van de verantwoordelijkheden en het scherp houden van de verantwoordelijkheid die bij een bepaalde rol hoort, zo schetst de gemeente. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Bron: Gemeente Tilburg (2020). Eindrapport interne verzelfstandiging Sportbedrijf 'Sport en bewegen in Tilburg'

Ten tweede zijn de financiële aspecten van de interne verzelfstandiging aan bod gekomen. Er is daarbij naar de korte en lange termijn gekeken.

Korte termijn

Op de korte termijn is door de gemeente het voorstel gedaan voor het overboeken van € 200.000 van de exploitatie naar de organisatiekosten vanaf 2020. In 2015 was het tekort op de organisatiekosten €725.000. In 2019 is het nadeel afgenomen tot €199.000. In de jaren daarvoor is geconstateerd dat een intensievere programmering voor extra opbrengsten zorgt. Denk daarbij aan extra zwemlessen, extra verhuur of langere openingstijden voor het buitenbad bij goed weer. Dit vraagt om extra inzet van personeel, zo benoemt de gemeente. Door deze (structureel) extra activiteiten heeft de exploitatie een voordeel en de organisatiekosten een extra nadeel. Het Sportbedrijf stuurde op een resultaat van € 0, wat ook lukte zo gaf de gemeente aan. Het voorstel was een deel van het nadeel op de organisatiekosten te salderen met het extra voordeel op de exploitatie. Op basis van de ervaringscijfers ging het om een overboeking van €200.000. De administratie veranderde daarmee niet. Het was vanuit oogpunt van de gemeente enkel gericht op het aanbrengen van een betere balans in presentatie van de exploitatie en organisatiekosten.

Lange termijn

Voor de lange termijn is door de gemeente een verkenning gedaan aan de hand van drie scenario's, te weten:

1. Het Sportbedrijf als reguliere afdeling
2. Het Sportbedrijf als semi gesloten exploitatie
3. Een financieel (intern) zelfstandig Sportbedrijf

Scenario 1: Het Sportbedrijf als reguliere afdeling

In de huidige situatie draait het Sportbedrijf volledig mee in de p&c cyclus van de gemeente. Voor- of nadelen van het Sportbedrijf, voor zowel de exploitatie als de organisatiekosten, worden verantwoord en 'gemeld' in de p&c producties en worden daarin verrekend met de algemene middelen. De raad verdeelt de budgetten in de programmabegroting. De afdelingen Sociaal en Sportbedrijf zijn op basis van de mandatering door het college ieder voor een deel budgethouder van het product Sport. Het mandaat van het Sportbedrijf is beperkt in dit scenario. Inspelen op fricties in de bedrijfsvoering door seizoensinvloeden of extra evenementen is beperkt. Alle extra activiteiten worden meegenomen bij de integrale afweging bij de begroting.

Scenario 2: het Sportbedrijf als semi gesloten exploitatie

De raad kan ook een bestemmingsreserve 'Reserve Sportbedrijf' instellen waarvoor de raad aan het college en in de praktijk de budgethouders (het Sportbedrijf) het mandaat geeft om binnen de kaders van deze reserve te handelen. Dat geeft het Sportbedrijf wat meer slagkracht en financieel mandaat. Het Sportbedrijf kan zo inspelen op kleine fricties in de seizoenen en experimenteren met het genereren van extra opbrengsten. Het Sportbedrijf draait volledig mee in de p&c cyclus van de gemeente. Anders is dat de financiële voor- en nadelen van het Sportbedrijf in een reserve terecht komen waar het Sportbedrijf gebruik van kan/moet maken om haar doelstellingen te bereiken. Een bandbreedte geeft vervolgens een duidelijke onder- en bovengrens aan, bijvoorbeeld tussen €100.000 en €250.000. Komt de reserve in een boekjaar onder de ondergrens, dan zullen er voorstellen moeten worden ingediend voor aanvullende middelen om daar weer bovenop te komen (ruimte scheppende maatregelen, bezuinigingen, claim op algemene middelen). Komt de reserve boven de bovengrens, dan wordt het afgeroomd ten gunste van de algemene middelen. Dit scenario leent zich

goed om te experimenteren met nieuwe initiatieven voor het behalen van maatschappelijke en financiële doelstellingen. Het inhoudelijke mandaat blijft bij college en raad, maar de financiële slagkracht gaat enorm omhoog.

Scenario 3: Financieel (intern) zelfstandig Sportbedrijf

Een derde variant is het financieel loskoppelen van het Sportbedrijf. Hiermee wordt de slagvaardigheid en effectiviteit van het Sportbedrijf maximaal vergroot. In deze situatie maakt het Sportbedrijf wel nog onderdeel uit van de organisatie, maar draait het Sportbedrijf voor het bestaand beleid niet mee in de p&c cyclus van de gemeente. Het Sportbedrijf heeft als het ware haar eigen broek op te houden. Het Sportbedrijf moet zelf manieren vinden om het bestaand beleid te financieren. Dat zou betekenen dat op inhoud de raad bevoegdheden zou moeten overdragen aan het college c.q. het Sportbedrijf. Denk hierbij aan aanpassen van openingstijden, tariefstelling en eventueel afstoten van taken of faciliteiten. Ook autonome ontwikkelingen met financiële consequenties zullen door het Sportbedrijf zelf opgelost moeten worden. Nieuw beleid vanuit de gemeente (in de praktijk de afdeling Sociaal), zoals bijvoorbeeld een nieuwe accommodatie, doorloopt wel het reguliere begrotingsproces van de gemeente en wordt verwerkt in de begroting van het Sportbedrijf. De raad heeft in dit scenario veel minder invloed op de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf. De vraag is ook of de raad bereid is om mandaten op het gebied van tarieven en openstelling faciliteiten uit handen te geven aan de uitvoeringsorganisatie. Dit scenario zit heel dicht tegen externe verzelfstandiging aan en daar is door college en raad bewust niet voor gekozen.

Bron: Gemeente Tilburg (2020). Eindrapport interne verzelfstandiging Sportbedrijf 'Sport en bewegen in Tilburg'

Vanuit deze scenario's is gekozen voor scenario 2 (het Sportbedrijf als semi gesloten exploitatie).

3.4 Raadsbrief 'Interne verzelfstandiging Sportbedrijf' (2019)

In de Raadsbrief 'Interne verzelfstandiging Sportbedrijf' van 28 juni 2019 wordt benoemd dat met de interne verzelfstandiging van het Sportbedrijf twee ambities worden nagestreefd; een betere samenhang tussen mogelijkheden die sport biedt om bij te dragen aan gezond en gelukkig Tilburg (sport als middel voor gezondheid, maar ook participatie en educatie etc.), en anderzijds om de slagvaardigheid van het Sportbedrijf te vergroten. Dat laatste wil de gemeente doen door binnen de organisatie meer ruimte te bieden voor maatwerk in de ondersteuning op terreinen als P&O, ICT en bedrijfsvoering.

In de periode tussen het verschijnen van het adviesrapport van bureau D&P in 2018 en de start van het project 'interne verzelfstandiging Sportbedrijf' in maart 2019 zijn diverse stappen gezet, zo benoemt de gemeente in de Raadsbrief. Het sturen op de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek en het adviesrapport van bureau D&P heeft een beweging in gang gezet. Mede door de vele gesprekken die zijn gevoerd naar aanleiding van de rapporten, is sprake van een betere bewustwording binnen de gemeentelijke organisatie over de positie van het Sportbedrijf. Hieronder een aantal voorbeelden van acties die reeds hebben geleid tot een verbeterde positie van het Sportbedrijf:

- De tarievenlijst van het Sportbedrijf was statisch en zeer gedetailleerd, door alleen nog de basistarieven jaarlijks te laten vaststellen geeft de gemeenteraad het Sportbedrijf de ruimte om daar waar nodig maatwerk te leveren.
- Een aantal interne procedures is vereenvoudigd en doelmatiger ingericht. Daarnaast kan het Sportbedrijf snel schakelen indien zij personeel nodig hebben om hun accommodaties draaiende te houden.
- De beleving van het account sportbedrijf. Een aantal afdelingen is reeds overgegaan tot het instellen van klantgesprekken. Dit helpt bij het creëren van een mindset die hoort bij een passende ondersteuning van een 'ondernemend' Sportbedrijf.
- Het verkleinen van de afstand. Het sportbedrijf zit fysiek op diverse locaties in de stad. Door bewuster te investeren in de fysieke ontmoeting, worden veel belemmeringen in de loop van het proces aan de voorkant voorkomen door verwachtingen nadrukkelijker uit te spreken.
- Het Sportbedrijf krijgt steeds meer een eigenstandige positie binnen de aanbestedingstrajecten. Voorbeeld hiervan is de inkoop van bedrijfskleding. Dit komt voort uit het besef dat maatwerk veelal nodig is en de activiteiten van het sportbedrijf afwijken in tijd en inhoud van overige activiteiten van de gemeente.

3.5 Eindrapport 'Interne verzelfstandiging Sportbedrijf' (2020)

Het project interne verzelfstandiging Sportbedrijf resulteerde in het [eindrapport interne verzelfstandiging Sportbedrijf 'Sport en bewegen in Tilburg'](#) in maart 2020 (vastgesteld op 15 maart in de directievergadering van de gemeente). Daarin is door de gemeente ingezet op het verminderen van de verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf en het op een meer exploitatiegerichte van administreren overschakelen. En is door de gemeente ingezet op de aanpassing van de tarievenstructuur. Hieronder volgt een nadere toelichting.

Het eindrapport benoemt dat er een aantal zaken sinds 2016 zijn doorgevoerd:

1. **Betere samenwerking door het verkleinen van afstand**

Het afdelingshoofd van het Sportbedrijf zoekt actief de verbinding door meerdere malen per dag op en neer te reizen tussen de centrale locaties van gemeente Tilburg en het Sportpunt (waar een deel van het kantoor gebonden personeel van de gemeente werkt). Collega's van P&O en PEC collega's zijn meerdere dagen per week op het kantoor aan de Stappegoorweg te vinden. Daarnaast zijn er collega's die af en toe bij de afdeling Sociaal gaan werken. Naast het flexwerken zijn er periodiek overleggen geïnitieerd met collega's van verschillende afdelingen met elkaar. Ook het afdelingshoofd Sociaal en het afdelingshoofd Sportbedrijf treffen elkaar formeel en informeel op frequente basis.

2. **Samenwerkingsafspraken op vlak van communicatie en marketing**

Het Sportbedrijf heeft eigen marketingmedewerkers. Omdat de marketeers de taal van het Sportbedrijf begrijpen kunnen zij doeltreffender activiteiten ontplooiën. De afdeling Communicatie heeft formats gemaakt die het Sportbedrijf zelfstandig in kan vullen. Er zijn afspraken gemaakt dat bij politiek gevoelige zaken altijd de afdeling Communicatie ingeschakeld wordt. Via Trello is de samenwerking verbeterd om de onderwerpen in beeld te houden en helpt dit t.b.v. prioritering, behoefte, keuze-ruimte vormgeving etc.

3. **Accountmanager INT en FAC voor Sportbedrijf**

Sinds een jaar is er erkenning voor het Sportbedrijf als 'bijzondere' klant/afdeling binnen de gemeentelijke organisatie bij enkele ondersteunende afdelingen zoals INT en FAC en PEC. Daar is nu een accountmanager die periodiek overleg heeft met collega's van het Sportbedrijf. Daardoor wordt de dienstverlening veel beter afgestemd op de behoefte en unieke situatie van het Sportbedrijf.

4. **Tarievenstructuur van het Sportbedrijf**

Er was geen uniform, transparant en eenvoudig tarievenbeleid/-stelsel. De tarievenstructuur van het Sportbedrijf was statisch en zeer gedetailleerd. Wijzigingen gedurende het jaar en maatwerk waren zeer lastig in te bouwen. Dit betekende dat het Sportbedrijf geen acties kon houden zonder toestemming van de raad. Ook kon niet besloten worden om tijdens een seizoen nieuwe producten te introduceren of juist bestaande producten te laten vervallen zonder toestemming. De raad heeft in juni 2016 ermee ingestemd alleen nog de basistarieven jaarlijks voor te leggen aan de raad. Alle overige tarieven kan het Sportbedrijf zelf vaststellen of wijzigen. Hierdoor heeft het Sportbedrijf de ruimte om daar waar nodig maatwerk te leveren. Of de aanpassing van de tarievenstructuur ook heeft geleid tot het verhogen van de gemiddelde omzet per bezoeker van de zwembaden, blijkt overigens niet uit dit document.

“Voor het verhogen van baten is vooral naar de tarieven en de verhuur van accommodaties gekeken. Het bleek dat de sporttarieven niet op orde waren; er werden geen marktconforme prijzen gevoerd. Ook werden teveel verschillende tarieven gehanteerd. Er werd vervolgens een vergelijkbare tarifiering ingesteld en er werden vergelijkbare afspraken over eigendommen (accommodaties) gemaakt, zowel voor de binnen- als buitensport. Voor het bepalen van de tarifiering is de Sportraad, als grote vertegenwoordiger van de verenigingen, en de sportondersteuners van het Sportbedrijf betrokken. Deze sportondersteuners beoordelen de huishoudboeken van sportaccommodaties en op de hoogte zijn van allerlei subsidieregelingen waarvan sportaccommodaties gebruik van kunnen maken. Door deze aanpassing in de tarievenstructuur konden er meer opbrengsten worden genereerd, zonder dat er minder inwoners gingen sporten.”

Bron: Interview, juni 2024.

5. **Inkoop verbeterd**

Het Sportbedrijf had onvoldoende ruimte voor maatwerk bij aanbestedingen. Middels het project is het Sportbedrijf veel eerder en intensiever betrokken bij gemeente brede aanbestedingen dan voorheen. Dit komt voort uit het besef dat maatwerk nodig is omdat activiteiten van het Sportbedrijf afwijken in tijd en inhoud van overige activiteiten van de gemeente.

6. **Recruitment**

Het verloop in de sportbranche is groot. Ook bij het Sportbedrijf Tilburg. Om de juiste mensen met kwaliteit aan het Sportbedrijf te binden is het zaak proactief mensen te selecteren om bij het Sportbedrijf Tilburg te komen werken. Een half jaar liep er een pilot met een recruiter die voor het Sportbedrijf aan de slag is gegaan. Deze proef is succesvol afgesloten en is structureel doorgezet.

7. Evenementen

De evenementenketen en het bijbehorende proces is op papier goed ingericht. In de praktijk is het echt nog wel oefenen en zorgen dat iedereen in zijn rol blijft, maar ook snapt hoe de andere rollen ingevuld moeten worden. Sport maakt gewoon onderdeel uit van dit proces/ontwikkeling. Sportgerelateerde evenementen hebben een herkenbare plek binnen de evenementenketen waardoor waar nodig maatwerk kan worden geleverd.

3.6 Suggesties vanuit interviews

Vanuit de interviews komt in aanvulling op vorige paragrafen het volgende beeld naar voren:

Interne verzelfstandiging Sportbedrijf

- Het Sportbedrijf is tevreden over de verminderde verwevenheid tussen de gemeente en het Sportbedrijf. Het Sportbedrijf ziet zich daardoor als slagvaardiger en meent bedrijfsmatiger te kunnen werken. Ook de portefeuillehouder is hier tevreden over; het Sportbedrijf werkt zakelijker (gericht op lagere kosten) en het college is sterker gericht op de te behalen doelstellingen. Ook het beeld bij de woordvoerder sport vanuit de raad is dat minder verwevenheid zorgt dat er beweging en speelruimte voor het Sportbedrijf wordt gecreëerd. De scheiding tussen het 'wat' (bepaalt door de gemeente) en het 'hoe' (de uitvoering door het Sportbedrijf) is voldoende ingericht volgens de woordvoerder, wel is men nog zoekende naar *hoe* dit exact te doen.
- De coronacrisis zorgde voor andere prioriteiten dan het verder uitwerken van de afspraken uit het eindrapport interne verzelfstandiging Sportbedrijf uit 2020. Ook de wisseling van de directeur bedrijfsvoering als opdrachtvoerder was hierop van negatieve invloed. Met regelmaat moest het Sportbedrijf uitleggen waar het Sportbedrijf aan wilde werken om de slagvaardigheid te vergroten en vast te houden. Een herijking van de afspraken door de directie en het opnieuw vastleggen daarvan, zou goed zijn voor het bekijken daarvan.
- De interne verzelfstandiging is op dit moment nog onvoldoende vormgegeven zo vindt de gemeente, hierin wordt momenteel extra inzet op gepleegd:
 - De zaken binnen het sportbedrijf passen niet altijd binnen de huidige structuur. Dat helpt niet op momenten dat er snelheid en flexibiliteit nodig is, zoals bijvoorbeeld bij de afhandeling van een faillissement bij een curator of het treffen van een betalingsregeling met een debiteur.
 - En door betere afspraken over wat het Sportbedrijf dient te realiseren en bijvoorbeeld de financiële verordening hierop aan te passen, wordt voorkomen dat steeds het college betrokken moet worden middels een collegenota (ook bij kleinere bedragen). De regels zijn momenteel dat bij afschrijvingen/afboekingen van € 501 euro of meer en bij betalingsregelingen van € 10.000 euro of meer (ook al valt het bedrag binnen de begroting), het college moet worden betrokken. Bedragen zijn niet meer van deze tijd en passen niet goed bij de interne verzelfstandiging. Het Sportbedrijf heeft de wens om dit proces beter te stroomlijnen en andere mandatering toe te passen.

Samenwerking Sportbedrijf en afdeling Sociaal

- De samenwerking met afdeling Sociaal (beleid) en het Sportbedrijf (uitvoering) verloopt momenteel goed. Er bestaat een goed werkend uitvoeringsplan Sport als 'contract' (geen dienstverleningsovereenkomst) tussen de afdeling Sociaal en het Sportbedrijf. Ook is er een andere mindset ontstaan; het Sportbedrijf wordt meer gezien en gehoord door de afdeling Sociaal. Tevens vindt frequent overleg plaats; tussen het Sportbedrijf en de afdeling Sociaal over beleidsmatige ontwikkelingen in relatie tot de uitvoering. Afdelingshoofden, MT's teammanagers, beleidsadviseurs en medewerkers van het Sportbedrijf weten elkaar goed te vinden, wat niet het geval was rond het rekenkameronderzoek uit 2016. Beleidsmedewerkers Sociaal en medewerkers van het Sportbedrijf zitten met regelmaat bij elkaar op locatie.

Samenwerking Sportbedrijf en afdeling Ruimte

- Een nauwere samenwerking tussen het Sportbedrijf en afdeling Ruimte is wel gewenst. Bij ruimtelijke ontwikkelingen wordt het Sportbedrijf nog onvoldoende meegenomen, zo vindt het Sportbedrijf. Bijvoorbeeld bij de bouw van woningen en voorzieningen voor sport en parkeren is het van belang dat het Sportbedrijf en afdeling Sociaal/Sportbeleid tijdig wordt betrokken. Het Sportbedrijf zelf kan nog meer investeren om samen met de afdeling Sociaal/Sportbeleid de uitkomsten van extern onderzoek eens in de drie a vier jaar over wat ontwikkelingen in stad betekenissen voor sportvoorzieningen, te

bespreken met de relevante afdelingen zoals afdeling Ruimte. Een pro-actievere houding vanuit de afdeling Ruimte richting het Sportbedrijf is hierbij gewenst.

Uitgangspunten Sportbedrijf

- In het kader van het toewerken naar een interne verzelfstandiging zijn in het verleden veel gesprekken tussen het Sportbedrijf en de gemeente gevoerd. Voor het Sportbedrijf moeten op een aantal vlakken andere uitgangspunten gelden. Enkele voorbeelden; het Sportbedrijf is bijna 24/7 open waardoor een wijziging in de ICT omgeving ruim vooraf afgestemd dient te worden. Ook de inkoop van bedrijfskleding voor het zwembad vergt andere uitgangspunten. Het besef hierover binnen de gemeente blijft nog altijd aandacht vragen.

Doelgroepenbeleid of extra dienstverlening

- Politiek is het vaak de wens om aan doelgroepenbeleid of extra dienstverlening te doen wat extra geld kost en voorstellen en moties hierover komen vaak zonder dekkingsvoorstel. Dit staat tegenover de wens om kosten juist laag te houden.

Tarievenstelsel

- Het Sportbedrijf en de gemeente is tevreden over de verbeterde tarievenstelsel en de standaardisering in contracten met sportaccommodaties. Voor iedereen (verenigingen, inwoners en de raad) is duidelijk welke regels gelden. Af en toe vindt nog maatwerk plaats, enkel met een goede onderbouwing.

Personeel

- De bezettingsgraad is momenteel hoog. Wel is het lastig om personeel voor het Sportbedrijf te werven en te behouden. Nieuwe wetgeving zorgt voor minder mogelijkheden voor een flexibele schil, wat drukt op de organisatiekosten. Momenteel is het Sportbedrijf in overleg met de directie en afdeling p&c hierover.

Financiën

- Het tekort van € 1.000.000 is gedicht door aanpassing in de tarifiering, de inning van financiële achterstanden, verduurzamingsmaatregelen (met name zonnepanelen) en de verbetering van de exploitatie van het Sportbedrijf (professioneler en groeit). De exploitatie is duurzaam op orde; jaarlijks is te voorspellen hoe de exploitatie zich ontwikkelt.
- Het Sportbedrijf is vaak afhankelijk van het weer wat betreft inkomsten. Dit dient beter uitgemiddeld te worden over het jaar heen en er dient een reserve ingebouwd te worden in de p&c cyclus.

BIJLAGE 2 – Reactie van het college van B&W



GEMEENTE TILBURG

Rekenkamer Tilburg
T.a.v. de heer H. Veldman, voorzitter
Rekenkamer@tilburg.nl

Onderwerp	Datum
Reactie op rekenkamerbrief 'Sport op orde'	18 februari 2025
Portefeuillehouder	Uw kenmerk
Maarten van Asten	3080983
E-mail	Afdeling
college@tilburg.nl	Sportbedrijf
Postadres	Bezoekadres
Postbus 90155	Stadhuisplein 130
5000 LH Tilburg	


Geachte heer Veldman,

Wij hebben met veel interesse kennisgenomen van uw brief 'Doorverwerking rekenkameraanbevelingen 'Sport op orde''.

Wij danken u voor het uitvoeren van een follow-up op het rekenkameronderzoek 'Sport op orde' uit 2016 via een zogenaamd doorverwerkingsonderzoek. Het Sportbedrijf is een gewaardeerde uitvoeringsorganisatie. Sport en bewegen zijn belangrijk om de gezondheid van onze inwoners op niveau te houden. De bevindingen en conclusies uit het onderzoek nemen we wat dat betreft ter harte. Op basis hiervan zijn we ook aan de slag gegaan, dat heeft al tot goede resultaten geleid.

We zien nog mogelijkheden om het Sportbedrijf binnen onze gemeentelijke organisatie meer ruimte te geven, waarbij we ook kijken naar verder interne verzelfstandiging en daarmee samenhangende aanbevelingen uit uw eerdere onderzoek. Dit om de slagkracht van het Sportbedrijf verder te versterken.

Hoogachtend,
Het college,


mr. A. van Berckel, MBA
gemeentesecretaris


drs. Th.L.N. Weterings
burgemeester

Bijlagen:

Bijlage 1: Aanbiedingsbrief bij rekenkamerbrief

Bijlage 2: Rekenkamerbrief Doorverwerking rekenkameraanbevelingen 'Sport op orde'

COLLEGE