

Aan: Gemeente Dinkelland
Van: Synarchis
Betreft: Adviesnotitie intergemeentelijk sportbedrijf
Datum: 24 januari 2024

1. Huidige situatie m.b.t. Sportcomplex Dorper Esch en Zwembad De Kuiperberg

De accommodaties, het gebruik en de financiën

De gemeente Dinkelland beschikt met Dorper Esch in Denekamp over een sportcomplex dat bestaat uit een zwembad (een wedstrijd bassin en een doelgroepenbassin) en een sporthal. Ook maakt een horecavoorziening onderdeel uit van de accommodatie. In 2019 is sprake geweest van een grootschalige vernieuwbouw waardoor weer sprake is van een eigentijds sportcentrum. In het dorp Ootmarsum beschikt de gemeente Dinkelland over het openluchtzwembad De Kuiperberg. Ook dit zwembad is in 2019 gerenoveerd.

De gemeente Dinkelland exploiteert Sportcomplex Dorper Esch en Zwembad De Kuiperberg zelf en is organisatorisch gepositioneerd onder Openbare Ruimte. De CAO Gemeenten is van toepassing. Daarnaast voert de gemeente als eigenaar van de accommodatie het accommodatie-gerelateerde onderhoud uit. De horeca van Sportcomplex Dorper Esch wordt beheerd door de zwemvereniging en de volleybalvereniging.

De accommodaties zijn, evenals vrijwel alle andere openbare zwembaden in Twente en Salland, lid van het samenwerkingsverband Stichting Zwembaden Oost Nederland (ZON).

De gemeentelijk visie op de huidige situatie

In een gesprek met de bestuurlijk en ambtelijk verantwoordelijken van de gemeente Dinkelland is van gedachten gewisseld over de positieve en negatieve ervaringen die er zijn met de bestaande exploitatie van het sportcomplex in Denekamp en het zwembad in Ootmarsum en welke kansen en risico's worden gezien met betrekking tot de huidige manier van exploiteren. Het puntsgewijze verslag van dit gesprek is opgenomen als bijlage bij deze notitie.

Binnen de gemeente Dinkelland staat het onderwerp van de uitvoering van de exploitatie van de sportaccommodaties regelmatig op de agenda. De aansturing van de sportaccommodaties zoals Dorper Esch en De Kuiperberg is niet eenvoudig, ondanks het feit dat de gemeente hier zelf voor verantwoordelijk is en aan alle knoppen kan draaien. Onder meer vanwege het feit dat de exploitatie van de sportaccommodaties organisatorisch is gepositioneerd onder Openbare Ruimte en niet onder Sport worden de sportaccommodaties maatschappelijk onvoldoende benut. De gemeente kent voor haar (binnen)sportaccommodaties diverse beheersvormen. In Ootmarsum is de privatisering van de sporthal niet gelukt.

De gemeente Dinkelland is in principe tevreden over de huidige exploitatie van Sportcomplex Dorper Esch en Zwembad De Kuiperberg, los van het feit dat onduidelijkheid bestaat over de optimale maatschappelijke invulling. Tubantia heeft een kostenonderzoek uitgevoerd onder de regionale zwembaden en daar kwam Dinkelland niet slecht uit. De bedrijfsvoering wordt wel als kwetsbaar gekenmerkt. Het op afstand plaatsen van de exploitatie van het sportcomplex en het openluchtzwembad is zeker bespreekbaar maar moet wel aantoonbaar voordelen opleveren, ook vanwege de omvang van een dergelijke transitie.

Een intergemeentelijke sportbedrijf zou in ieder geval beschikken over een grotere massa en kan resulteren in een situatie waarbij niet steeds door alle gemeenten zelf het wiel uitgevonden hoeft te worden. Ook een grotere flexibiliteit op personeelsgebied en meer professionaliteit kunnen positieve effecten zijn. Wel dient de maatschappelijke functie te worden gewaarborgd en mag er geen sprake zijn van een exploitatie die uitsluitend financieel gedreven is. Een sportbedrijf zou hierbij kunnen passen. Uitbesteding aan een (commerciële) marktpartij ligt lastiger binnen de gemeente Dinkelland.

2. Transitie van de huidige naar de toekomstige situatie

Indien de gemeente Dinkelland zou besluiten te participeren in een intergemeentelijk sportbedrijf samen met andere NOT-gemeenten betekent dit vanzelfsprekend een aanzienlijke verandering ten opzichte van de huidige situatie. Hier zal een zorgvuldig transitieproject aan verbonden zijn dat na besluitvorming dient te worden opgesteld. Dit transitietraject zal in hoofdzaak betrekking hebben op de volgende aspecten:

1. Personeel
2. Juridisch
3. Financieel

Ad 1. Personeel

Het gemeentelijk personeel dat werkzaam is voor Sportcomplex Dorper Esch en het hieronder gepositioneerde Zwembad De Kuiperberg zal in dienst treden van het intergemeentelijke sportbedrijf. Het wettelijk kader hierbij betreft de Wet Overgang van Onderneming. Dit betekent dat alle werknemers die dit willen in dienst treden van het nieuwe intergemeentelijk sportbedrijf met behoud van al hun rechten en plichten. Het is mogelijk om aanvullend een sociaal plan op te stellen. Met de invoering van de Wet Normalisering Rechtspositie op 1 januari 2020 is dit echter niet meer noodzakelijk omdat ambtenaren vanaf dat moment onder het private arbeidsrecht vallen.

In de situatie in Dinkelland is bij een transitie naar een intergemeentelijk sportbedrijf sprake van een privatisering vanuit een ambtelijke situatie. Het personeel is momenteel in dienst van de gemeente Dinkelland en op hen is de CAO Gemeenten van toepassing. Dit maakt een overgang naar een nieuwe rechtspersoon relatief complex. In de nieuwe situatie kan de CAO Zwembaden voor de medewerkers van toepassing blijven of zij kunnen overgaan naar de CAO Vermo. De CAO Vermo is een collectieve arbeidsovereenkomst die van toepassing kan worden verklaard op werkgevers die in een concernrelatie verbonden zijn met één of meerder gemeenten en activiteiten uitvoeren op het gebied van exploitatie en/of beheer van accommodaties voor (dag)recreatie, sport, natuur, educatie en zwembaden.

Ad 2. Juridisch

Op een sportbedrijf kunnen verschillende rechtsvormen van toepassing zijn. Er zijn voorbeelden van Stichtingen en NV's maar verreweg de meeste sportbedrijven hebben de rechtspersoonlijkheid van een BV waarbij de gemeente 100% van de aandelen bezit. Bij een intergemeentelijk sportbedrijf zou de aandelenverhouding tussen de verschillende gemeenten nader dienen te worden bepaald. In de meeste gevallen is sprake van een statutair bestuurder die de directiefunctie vervult. De toezichthoudende functie wordt vervuld door een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen. Bij Sportbedrijven die (exploitatie)diensten verlenen in meerdere gemeenten wordt meestal per gemeente een aparte vennootschap opgericht als 100% dochteronderneming van de overkoepelende sportbedrijf BV. Dit zou ook bij de situatie binnen de NOT-gemeenten een voor de hand liggende juridische invulling zijn.

Het intergemeentelijk sportbedrijf zal een opdrachtrelatie onderhouden met iedere deelnemende gemeente. Het lijkt dan ook voor de hand te liggen dat er een dienstverleningsovereenkomst wordt afgesloten per gemeente waarin de specifieke randvoorwaarden en uitgangspunten voor de uitvoering van de opdracht in de betreffende gemeenten zijn beschreven. In eerste instantie zal de dienstverleningsovereenkomst voor Dinkelland betrekking hebben op de uitvoering van het beheer en de exploitatie van Sportcomplex Dorper Esch en Zwembad De Kuiperberg. In een later stadium zou hier het beheer en de exploitatie van andere (binnensport-)accommodaties aan kunnen worden toegevoegd. Ook is het mogelijk om de uitvoering van de sportstimulering bij een intergemeentelijk sportbedrijf te beleggen en de buurtsportcoaches daar in dienst te laten treden.

Ad 3. Financieel

Afhankelijk van de randvoorwaarden en uitgangspunten die met betrekking tot het beheer en de exploitatie van Sportcomplex Dorper Esch en Zwembad De Kuiperberg in de hiervoor genoemde dienstverleningsovereenkomst worden opgenomen zal door het intergemeentelijk sportbedrijf een financiële aanbieding voor de opdracht worden gedaan. Uiteraard dient deze aanbieding te worden beoordeeld op marktconformiteit. Hiertoe dient een vergelijk te worden gemaakt met de huidige financiële exploitatie van het sportcomplex en het openluchtzwembad maar ook de financiële effecten van overname van de opdracht door een intergemeentelijk sportbedrijf dienen bij de beoordeling te worden betrokken. De uiteindelijk aanbieding dient een uitdagend maar ook realistisch karakter te hebben.

Naast de financiële afspraken die rechtstreeks betrekking hebben op de opdracht voor de gemeente Dinkelland dienen ook de financiële kaders voor het intergemeentelijk sportbedrijf als geheel te worden vastgesteld. Het gaat dan bijvoorbeeld om het weerstandsvermogen dat door de gezamenlijke gemeenten wordt ingebracht om eventuele financiële tegenvallers in de eerste periode op te kunnen vangen. Daarnaast gaat het ook om de vraag in hoeverre het sportbedrijf in staat wordt gesteld om (extra) weerstandsvermogen c.q. reserves op te bouwen of om financiële meevallers in de exploitatie aan te wensen voor investeringen in de maatschappelijke functie van de voorzieningen.

De onder punt twee beschreven juridische invulling met een aparte dochter BV per gemeente levert ook financiële transparantie op binnen een organisatie met een intergemeentelijk karakter. Uiteraard dienen hierbij wel goed afspraken te worden gemaakt over de toerekening van de centrale (overhead-)kosten aan de respectievelijke vennootschappen.

3. Voordelen en nadelen, kansen en risico's

Zoals in de eerder in het kader van dit project opgestelde startnotitie al is beschreven zou een sportbedrijf dat is opgericht vanuit een intergemeentelijke samenwerking binnen Nederland uniek zijn. Voor de NOT-gemeenten ontstaat dan een organisatie die in eerste instantie in principe verantwoordelijk wordt voor het beheer en de exploitatie van het grote sportcomplex (met zwembad) van iedere deelnemende gemeente. Ook het beheer en de exploitatie van andere accommodaties zou hier in een later stadium bij kunnen worden aangehaakt. Te denken valt daarbij aan binnensportaccommodaties. Veel Sportbedrijven in Nederland zijn ook verantwoordelijk voor de uitvoering van het gemeentelijke sportbeleid (sportstimulering) en zijn werkgever van de buurtsportcoaches.

Bij de beschouwing in deze paragraaf over de voordelen en nadelen van een intergemeentelijk sportbedrijf voor de gemeente Dinkelland en de kansen en risico's die hieraan verbonden zijn gaan we uit van een situatie waarbij minimaal drie gemeenten deelnemen en waarbij in eerste instantie de opdracht bestaat uit de exploitatie van de zwembaden met (waar van toepassing) de sporthal die hier fysiek aan verbonden is. Indien de opdracht beperkter zou zijn doordat maar twee gemeenten deelnemen kan dit invloed hebben op deze beschouwing.

De beschouwing vindt plaats in de vorm van een matrix waarin op een aantal aspecten voor de gemeente Dinkelland de huidige situatie en visie van de gemeente, de consequenties van deelname aan een intergemeentelijk sportbedrijf en de voor- en nadelen van een intergemeentelijk sportbedrijf worden beschreven. Bij de beschouwing is gebruik gemaakt van:

- De bevindingen uit het eerdere in 2021 door de NOT-gemeenten uitgevoerde onderzoek.
- De bureaукennis van Synarchis vanuit vergelijkbare onderzoeken.
- De karakteristieken van de lokale situatie:
 - De huidige situatie met betrekking tot de exploitatie van Dorper Esch en De Kuiperberg zoals verwoord in het afgenomen interview.
 - De wensen en behoeften van de gemeenten zoals verwoord in het afgenomen interview.

De beschouwing vindt plaats op de volgende aspecten:

1. Sturingsmogelijkheden gemeente.
2. Waarborging maatschappelijke functie.
3. Continuïteitsrisico.
4. Robuustheid en kwaliteit van de bedrijfsvoering.
5. Personele consequenties.
6. Financiën.

In de tabel in bijlage 2 wordt per aspect aangegeven hoed de bestaande situatie wordt ervaren en wat de consequenties zijn van aansluiting bij een intergemeentelijk sportbedrijf. Vervolgens wordt aangegeven of deze consequenties voor de gemeente een voordeel/kans betekenen of een nadeel/risico.

4. Advisering

Zoals uit de tabel in bijlage 2 blijkt heeft een intergemeentelijk sportbedrijf voor de gemeente Dinkelland voor- en nadelen en biedt het kansen en risico's. Uiteindelijk zullen deze tegen elkaar moeten worden afgewogen. Deze weging is afhankelijk van het belang dat de gemeente Dinkelland toekent aan de verschillende aspecten. Een voordeel of nadeel op een aspect dat door de gemeente belangrijk wordt geacht weegt zwaarder dan het geval is op een aspect waar de gemeente minder waarde aan toekent. Uiteraard betreft deze weging geen mathematische exercitie. Daarom wordt hier volstaan met een meer kwalitatieve beschouwing. Uiteindelijk zal de gemeente zelf de afweging moeten maken. Wij volstaan met een richtinggevend advies.

De gemeente Dinkelland voelt zich niet comfortabel bij de kwetsbaarheid van de huidige zwembadorganisatie. Een intergemeentelijk sportbedrijf zal voor de gemeente Dinkelland op dit aspect meerwaarde bieden. De verwachting is gerechtvaardigd dat sprake is van een robuuster, innovatiever en effectiever bedrijf. Dit kan leiden tot een kwalitatief betere exploitatie en (waarschijnlijk) een goedkopere exploitatie vergeleken bij een situatie waarin bij een gemeentelijke exploitatie een volledige toerekening plaats vindt van indirecte kosten aan de sportaccommodaties.

De gemeente Dinkelland hecht niet aan haar rol als exploitant van Dorper Esch en Kuipersberg en kan zich een rol op wat grotere afstand zeker voorstellen. Dit uiteraard op voorwaarde dat sprake is van voldoende sturingsmogelijkheden en maatschappelijk rendement. In onze optiek zijn deze aspecten bij een sportbedrijf zeker te waarborgen op een wijze die aansluit op de behoefte van de gemeente Dinkelland. Ook juridisch en financieel dient het intergemeentelijk sportbedrijf voor de afzonderlijke gemeenten, waaronder Dinkelland, op een goede en transparante wijze te worden ingericht.

Voor Dorper Esch en de Kuiperberg kan er een impuls worden gegeven aan de bedrijfsvoering en kwalitatief en professioneel opzicht. Wel zal ervoor moeten worden gezorgd dat het goede behouden blijft. Dit betreft onder meer het klantgerichte karakter van de exploitatie en de lokale inbedding van de zwembadorganisatie binnen het maatschappelijke spectrum van Denekamp en Ootmarsum.

Wij constateren dat een intergemeentelijk sportbedrijf juist op de punten die door de gemeente Dinkelland het belangrijkste worden geacht goed scoort. Het betreft ook de aspecten waar momenteel de grootste zorgen over bestaan, namelijk de kwetsbaarheid van de exploitatie en het vermogen van de organisatie om te voldoen aan alle eisen van de huidige tijd en de robuustheid om op alle onderdelen van de bedrijfsvoering de benodigde kwaliteit en innovativiteit te kunnen blijven leveren.

Ons advies aan de gemeente Dinkelland is om te participeren in de vervolgstappen richting de oprichting van een intergemeentelijk sportbedrijf. Er is sprake van voldoende argumenten om deze ontwikkeling in te zetten en de voordelen en kansen hebben voldoende toegevoegde waarde ten opzichte van de bestaande situatie. Belangrijk aspect is nog wel dat sprake is van een privatisering waarbij medewerkers de ambtelijk status verliezen. Hoewel hierbij sprake is van wet- en regelgeving die zit op de belangen van het personeel en hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden garandeert is dit altijd een onderwerp waarover binnen een gemeente separate besluitvorming dient plaats te vinden.

Bijlage 1: Puntsgewijs verslag gesprek gemeente Dinkelland

Gesprek Dinkelland

21 september 2023

Aanwezig:

Richard de Way (wethouder)

Jacco Pronk (Noaberkracht)

Renée Roeleveld (Noaberkracht)

Ank Cristen (gemeente Oldenzaal)

-
- Richard de Way is wethouder financiën, sport & onderwijs, buitengebied en jeugdzorg. Ook is hij bestuurder van een voetbalvereniging.
 - De gemeente Dinkelland beschikt over een binnenbad in Denekamp (Dorper Esch) en een buitenbad in Ootmarsum (De De Kuiperberg). Er is veel geïnvesteerd in deze zwembaden.
 - De aansturing van de zwembaden is wel lastig, ondanks het feit dat de gemeente zelf aan het stuur staat. Er zijn diverse beheersvormen binnen de gemeente. De privatisering van de sporthal in Ootmarsum is niet gelukt. Ook het onderwijs beschikt over binnensportaccommodaties.
 - Er is een nieuwe sporthal in Denekamp.
 - Zwembad De Kuiperberg was ooit een stichting maar valt nu onder de organisatie van Dorper Esch.
 - De manager sportaccommodaties doet meerdere accommodaties waaronder Dorper Esch. Deze manager legt verantwoording af aan het Hoofd Openbare Ruimte. De wethouder geeft aan dat idealiter onder sport geïntegreerd zou moeten zijn maar hier is in het verleden niet voor gekozen. Het gevolg is dat de zwembaden onvoldoende maatschappelijk worden benut.
 - Momenteel wordt in de gemeente Dinkelland nieuw sportbeleid ontwikkeld. Sport is middel en geen doel.
 - Tubantia heeft een kostenonderzoek gedaan naar de zwembaden in de regio en daar kwam Dinkelland niet slecht uit naar voren.
 - De bedrijfsvoering is goed maar kwetsbaar. Er is veel onduidelijkheid over de maatschappelijke functie van de zwemvoorzieningen. Met name Dorper Esch zou met het warme bad beter kunnen worden gebruikt door specifieke doelgroepen waar vanuit gemeentelijk beleid ook extra aandacht voor wordt gevraagd. De exploitatie van de kantine vindt plaats door de volleybalvereniging en de zwemvereniging (Den Dinkel).
 - Met de komst van de nieuwe bedrijfsleider is nu wel sprake van wat meer stabiliteit. Er is op zich wel vertrouwen.
 - Bij een regionaal sportbedrijf zou de massa groter zijn. Voordeel is dat niet steeds het wiel uitgevonden hoeft te worden en dat de flexibiliteit op personeelsgebied groter wordt. Ook is sprake van meer professionaliteit op de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering.
 - De exploitatie van een zwembad moet maatschappelijk zijn en niet door geld gedreven. Een commerciële marktpartij ligt lastig in Dinkelland.
 - Een regionaal sportbedrijf zou zeker een optie zijn maar dan moet de meerwaarde wel heel goed worden aangetoond. Een privatisering is niet niets en er zijn ook andere (samenwerkings-)varianten.

Bijlage 2: Matrix consequenties toetreding tot intergemeentelijk sportbedrijf

Huidige situatie	Situatie bij een sportbedrijf	Voordelen/kansen of nadeel/risico's
1. Sturingsmogelijkheden gemeente		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doordat de gemeente het sportcentrum en het openlucht zwembad zelf exploiteert is rechtstreekse sturing mogelijk. De gemeente kan alle genomen besluiten met betrekking tot de exploitatie en het gebruik van de accommodaties direct doorvoeren. ➤ Toch blijkt de aansturing van de exploitaties soms als lastig te worden ervaren. Dit heeft ook te maken met het feit dat de zwembaden niet zijn gesitueerd onder sport maar onder openbare ruimte. ➤ De gemeente Dinkelland staat open voor andere vormen van aansturing, dit kan ook meer op afstand. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sturing vindt bij een sportbedrijf in de regel plaats op basis van een dienstverleningsovereenkomst tussen gemeente en sportbedrijf. De looptijd van de overeenkomst kan nader worden bepaald. Vaak bedraagt deze vier jaar waardoor deze aansluit bij de duur van raadsperiodes maar een kortere of langere periode is ook mogelijk. ➤ Naast sturing op basis van de dienstverleningsovereenkomst is ook sprake van sturing op basis van het aandeelhouderschap. ➤ Het aanbrengen van enige flexibiliteit in de overeenkomst en het tussentijds doorvoeren van aanpassingen is mogelijk. Omdat dit in veel gevallen ook leidt tot een aanpassing van de financiële kaders en veel vraagt van het aanpassend vermogen van het sportbedrijf dienen dergelijke interventies geen frequent karakter te hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De gemeente Dinkelland is als exploitant van het sportcentrum en het openlucht zwembad gewend aan rechtstreekse sturing op de zwembadexploitatie. Sturing op basis van een dienstverleningsovereenkomst en aandeelhouderschap betekent een stap terug voor wat betreft de sturingsmogelijkheden. Vanwege het feit dat op dit moment de aansturing in de praktijk niet altijd goed blijkt te werken hoeft de overstap naar een sportbedrijf in de praktijk ook voor wat betreft de sturingsmogelijkheden niet nadelig uit te pakken. Het zou door de grotere transparantie zelfs kansen bieden. ➤ Het feit dat een intergemeentelijk sportbedrijf werkzaam is voor meerdere gemeenten stelt extra eisen aan de invulling van de gemeentelijke sturing en monitoring wat door de gemeente Dinkelland om de hiervoor genoemde reden als nadeel zal worden bestempeld.
2. Waarborging van de maatschappelijke functie		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ De gemeente Dinkelland vindt de maatschappelijke functie van het zwembad van het groot, maar niet het enige, belang. ➤ Het gevoel bestaat dat in de huidige situatie sprake is van een voldoende hoog maatschappelijk rendement, maar het zou verbeterd kunnen/moeten worden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bij een sportbedrijf (overheids-BV) is de maatschappelijke functie in de regel in goede handen maar er worden ook bedrijfsmatige afwegingen gemaakt. Er is sprake van een maatschappelijke missie en doelstellingen en er is geen sprake van externe aandeelhouders. ➤ De maatschappelijke functie wordt gewaarborgd door de bepalingen in de dienstverleningsovereenkomst. Zoals bij onderdeel 1 is aangegeven is het mogelijk om enige flexibiliteit aan te brengen in de opdrachtrelatie waardoor veranderde maatschappelijke (beleids-)doelstellingen van de gemeente tot op zeker hoogte kunnen worden verwerkt in de opdracht. Laat onverlet dat de maatschappelijke kaders gedurende de contractperiode voor een belangrijk deel vast liggen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De maatschappelijke functie is in principe nergens in zo'n goede handen als bij een gemeentelijke exploitatie. Met deelname in een gemeentelijk sportbedrijf kiest de gemeente Dinkelland in dit opzicht theoretisch voor de "second best" op dit aspect. In de praktijk heeft de gemeente toch kanttekeningen bij het huidige maatschappelijke rendement waardoor de nieuwe situatie zelfs kansen zou kunnen bieden om het maatschappelijke functie te versterken. ➤ Het intergemeentelijk sportbedrijf zal door het regionale karakter meer moeite moeten doen om zich lokaal te verankeren. Indien dit niet op goede wijze gebeurt is het risico aanwezig dat dit in onvoldoende mate het geval zal zijn.
3. Continuïteitsrisico organisatie		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Met een gemeentelijke exploitatie is de continuïteit van een zwembad "institutioneel" maximaal gewaarborgd. De gemeente zal als exploitant van het zwembad niet omvallen. ➤ Pas op het moment dat de gemeenteraad onvoldoende budget beschikbaar stelt om het zwembad operationeel te kunnen houden komt de continuïteit in gevaar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Met een intergemeentelijk sportbedrijf is met betrekking tot stabiliteit en waarborging van de continuïteit sprake van een grote en robuuste organisatie met flexibiliteit om problemen van tijdelijke aard op te vangen. Indien sprake is van een structureel negatief bedrijfsresultaat waardoor het weerstandvermogen uitgeput raakt en de gemeente(n) geen aanvullende bijdrage beschikbaar stelt/stellen kan de continuïteit in gevaar komen. ➤ Om de continuïteit van een sportbedrijf te waarborgen dient sprake te zijn van een goede bemensing van de Raad van Toezicht. De ervaring leert dat hoe omvangrijker de opdracht is hoe eenvoudiger het is leden voor een Raad van Toezicht te committeren. Ook is het eenvoudiger om toezichthouders te vinden dan meer operationele bestuursleden. Tenslotte bepaalt ook de omvang van het gebied waaruit de toezichthouders (bij voorkeur) afkomstig zijn uiteraard de kans om goede toezichthouders te kunnen committeren. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Met een intergemeentelijk sportbedrijf is met betrekking tot stabiliteit en waarborging van de continuïteit sprake relatief robuuste organisatie. Er is echter geen beheersvorm die zoveel garanties voor stabiliteit en kwaliteit biedt als de gemeentelijke exploitatie en deze is momenteel in Dinkelland van toepassing. De oprichting van een intergemeentelijk sportbedrijf brengt in dit opzicht dus meer risico's met zich mee. ➤ Een intergemeentelijk sportbedrijf is een rechtsvorm met meerdere participanten. Dit betekent ook een risico dat er sprake kan zijn van conflicterende belangen of onenigheid over (bijvoorbeeld) de te varen koers. Dit kan een risico voor de continuïteit van de organisatie met zich meebrengen. ➤ Een intergemeentelijk sportbedrijf heeft een aantal kenmerken die de succeskans op het vinden van goede toezichthouders groot maakt. Het risico dat geen goede leden voor de Raad van Toezicht kunnen worden gevonden en hiermee de continuïteit van de organisatie in gevaar komt is echter altijd aanwezig maar lijkt beperkt.

Huidige situatie	Situatie bij een sportbedrijf	Voordelen/kansen of nadeel/risico's
<p>4. Robuustheid en kwaliteit van de bedrijfsvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De gemeente Dinkelland heeft het gevoel dat binnen Dorper Esch en De Kuiperberg de zaken kwalitatief voldoende op orde zijn. ➤ De gemeente is zich ervan bewust dat er sprake is van een in omvang beperkte en in dat opzicht kwetsbare organisatie waarbij het niet altijd eenvoudig is om te voldoen aan alle eisen en verwachtingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om ICT, wet- en regelgeving, veiligheid en een kwalitatief hoogwaardige programmering. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Binnen een sportbedrijf is sprake van een functionaris/afdeling bedrijfs-ondersteuning die exclusief bezig is met het verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Het gaat dan onder meer om: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kwaliteitssystemen. ➤ Veiligheidsprotocollen. ➤ ICT. ➤ Personeelszaken. ➤ Wet- en regelgeving. ➤ Klanttevredenheidsonderzoeken. ➤ Inkoop. ➤ Marketing en promotie. ➤ Een intergemeentelijk sportbedrijf is door haar volume in staat om innovatieve en kwalitatief hoogwaardige activiteiten (zoals begeleide aqua-activiteiten, activiteiten voor specifieke doelgroepen en zwemlessen) te ontwikkelen die in verschillende accommodaties kunnen worden aangeboden. De materialen die hier eventueel voor nodig zijn kunnen ook rouleren tussen accommodaties. ➤ Een mogelijkheid is dat het intergemeentelijk Sportbedrijf een groter deel (of het volledige) onderhoud aan de accommodaties voor haar rekening gaat nemen. Daarvoor moeten zij dan uiteraard wel de competenties in huis halen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In algemene zin kan worden gesteld dat ten opzichte van de situatie in Dinkelland en Ootmarsum een situatie ontstaat waarbij niet steeds zelf het wiel hoeft te worden uitgevonden. De organisatie is robuuster en een hoge kwaliteitsniveau mag worden verwacht. Er is sprake van schaal- en synergievoordelen. ➤ Deze robuustheid heeft voor de situatie in Dinkelland naar verwachting positieve gevolgen voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Juist het ontwikkelen en instandhouden van procedures en systemen, het voldoen aan wet- en regelgeving en ondersteunende werkzaamheden vormen voor een solitair zwembad een zware belasting. In dit opzicht heeft een intergemeentelijk sportbedrijf voordelen. ➤ Ten opzichte van de huidige situatie zal een gemeentelijk sportbedrijf een impuls geven aan de kwaliteit en innovativiteit van het activiteitsaanbod in het zwembad. Dit is een voordeel. ➤ Schaalgrootte kan op gespannen voet staan met het gewenste maatwerk en (bijvoorbeeld) de klantgerichtheid. Bij een zwembad is het belangrijk om in te spelen op de (lokale) behoefte. Ook is het belangrijk om de bezoeker te kennen, mensen stellen hier prijs op. Indien bijvoorbeeld meer sprake is van roulatie van personeel of sterker wordt ingezet op uniformering van het aanbod bestaat het risico dat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit van de bedrijfsvoering. ➤ Het kunnen beleggen van het onderhoud bij een sportbedrijf kan als kans worden beschouwd.
<p>5. Personeel</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De gemeente is van mening dat sprake is van goed, betrokken en gedreven personeel. Ook is men tevreden over de bedrijfsleiding. ➤ De CAO Gemeenten is van toepassing. Dit maakt de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt goed. ➤ Bij (solitaire) zwembaden is het momenteel erg lastig om voldoende goede medewerkers te vinden en de personeelsroosters rond te krijgen. Ook in de situatie in Dinkelland is dit (ondanks de aantrekkelijkheid van de CAO) regelmatig lastig. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bij een sportbedrijf kan sprake zijn van verschillende CAO's, afhankelijk van de aard en omvang van het bedrijf. De CAO Vermo is specifiek van toepassing op verzelfstandigde maatschappelijke accommodaties maar ook de CAO Zwembaden en de CAO Recreatie komt voor bij sportbedrijven. Er zal in ieder geval geen sprake meer zijn van de CAO Gemeenten. ➤ Door de omvang van de organisatie zijn er binnen een sportbedrijf ontwikkel- en doorgroei-kansen voor de medewerkers. Er ontstaat ook een functie van statutair bestuurder waar invulling aan gegeven dient te worden. De ervaring leert dat er voor dit soort functies bij een aantrekkelijk sportbedrijf altijd veel belangstelling is van goed kandidaten. ➤ Bij een sportbedrijf wordt in de regel ingezet of een zo groot mogelijke flexibiliteit van de personele organisatie. Dit betekent dat medewerkers op meerdere verschillende locaties ingezet kunnen worden. Dit gebeurt niet onbeperkt omdat ook "vaste gezichten" door bezoekers als belangrijk worden ervaren. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voor wat betreft de arbeidsvoorwaarden is er voor het huidige personeel van het sportcentrum en zwembad bij indiensttreding bij een intergemeentelijk sportbedrijf geen verschil. Dit wordt geborgd door het wettelijk kader van de Wet Overgang van Onderneming. Het "gevoelsmatige verschil" (ambtenaar af) zal naar verwachting wel aanwezig zijn. Dit nadeel is echter beperkt. ➤ Voor nieuwe medewerkers is de nieuwe CAO wat minder aantrekkelijk dan de CAO gemeenten. Dit kan resulteren in een concurrentienadeel op de arbeidsmarkt maar dit aspect dient niet te worden overschat. De praktijk leert namelijk dat medewerkers meerdere factoren laten meespelen bij de keuze voor een werkgever en zijn de alternatieve CAO's ook gebruikelijk bij de sportbedrijven en veel zwembaden in de regio. ➤ Er zal bij het intergemeentelijk sportbedrijf ook nog langere tijd sprake zijn van "oude medewerkers" die worden gecompenseerd tot het "niveau ambtenaar" en "nieuwe medewerkers" waarop uitsluitend het regime van de CAO Zwembaden of de CAO Vermo van toepassing is. Dit is een nadelige bijkomstigheid. ➤ Los van de CAO zal het intergemeentelijk sportbedrijf een sterkere positie op de arbeidsmarkt kunnen verwerven dan op dit moment in de situatie in Dinkelland het geval is. Tevens zijn er betere persoonlijke ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden. Ook zal sprake zijn van een organisatie met meer uitstraling. Dit is derhalve een voordeel. ➤ De grotere omvang van de nieuwe organisatie kan voor de zwembadmedewerkers, die momenteel in dienst zijn van de gemeente Dinkelland, ook als negatief worden ervaren. Het risico bestaat dat er in mindere mate sprake is van een persoonlijke benadering en dat wellicht de betrokkenheid minder wordt. Door het feit dat sprake is van meerdere accommodaties kan het voorkomen dat medewerkers op momenten ook in andere accommodaties wordt ingezet. Dit zal niet door iedereen positief worden gewaardeerd. Het risico bestaat dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de voorkeur en mogelijkheden van de medewerkers.

Huidige situatie	Situatie bij een sportbedrijf	Voordelen/kansen of nadeel/risico's
6. Financiën		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ In de huidige situatie met een gemeentelijke exploitatie ligt het financiële risico van de zwembadexploitatie volledig bij de gemeente Dinkelland. ➤ De gemeente heeft geen goed zicht op alle kosten en opbrengsten van het zwembad. Een aantal posten zijn "verweven" in de gemeentelijke jaarrekening. ➤ De indruk bestaat dat er sprake is van een efficiënte exploitatie. ➤ De CAO Gemeenten is een dure CAO. ➤ De gemeente Dinkelland geeft aan het onderwerp financiën met betrekking tot de exploitatie van het zwembad belangrijk is maar niet de enige factor van belang. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bij een sportbedrijf worden zekerheden ingebouwd om het gemeentelijke risico te beperken, zoals de inbreng van weerstandsvermogen. Dit laat onverlet dat bij iedere beheersvorm de gemeente de enige partij is die, als er sprake is van structurele financiële problemen, een maatschappelijke voorziening in stand kan houden. ➤ Schaalvoordelen kunnen leiden tot financiële voordelen in de bedrijfsvoering. Er kan efficiënter worden gewerkt en ontwikkelkosten kunnen worden beperkt. ➤ Een sportbedrijf heeft relatief veel overhead. Dit werkt kostenverhogend. Om deze reden is het van belang dat er sprake is van een opdracht van voldoende omvang zodat deze overhead aan meer accommodaties kan worden toegerekend. Dit volume zou bij een intergemeentelijke sportbedrijf voor de NOT-gemeenten voldoende aanwezig zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De effectiviteit van de exploitatie van een sportbedrijf is in de regel groter dan die van een gemeentelijke exploitatie. Dit leidt in de regel tot financiële voordelen. ➤ De nieuwe CAO is goedkoper. Dit is in financieel opzicht een voordeel. ➤ Een sportbedrijf waarover gesproken wordt bij de NOT-gemeenten is een grote organisatie waardoor het mogelijk is om in financieel opzicht synergievoordelen te realiseren. ➤ Naar verwachting is sprake van een noodzakelijk kwaliteitsimpuls in de exploitaties van de sportaccommodaties. Dit zal kostenverhogend werken en zal een nadelig effect hebben op het exploitatieresultaat. ➤ Er kan van worden uitgegaan dat het beleggen van de exploitatie van de sportaccommodaties in Dinkelland bij het intergemeentelijke sportbedrijf voor de gemeente Dinkelland per saldo een voordelig effect heeft. Dit heeft echter ook te maken met de mate waarin kosten vanuit de gemeentelijke organisatie momenteel worden toegerekend aan de accommodaties en de mate waarin de ontvlechting daadwerkelijk leidt tot besparingen. Een exploitatieanalyse maakt geen onderdeel uit van de onderzoeksopdracht. ➤ Het risico bestaat dat een tegenvallend resultaat doorwerkt naar alle gemeenten. Dit lijkt niet wenselijk en kan worden gereduceerd door een goede juridische invulling met een aparte vennootschap per gemeente en een transparante toerekening van de overheadkosten. ➤ Voordeel is dat het exploitatierisico niet meer volledig bij de gemeente Dinkelland ligt.