

Aan de gemeenteraad van Tubbergen

**Zaaknummer**  
312020

**Bijlagen**  
2

**Onderwerp**  
Datum collegevergadering: 25 januari 2022, Raadsbrief 2022 nr. 8

**Verzenddatum**  
31 januari 2022

Geachte raads- en commissieleden,

### **Waarover gaat deze brief?**

In onze collegevergadering hebben wij gesproken over het onderzoek in Noordoost Twente naar de samenwerkingsmogelijkheden in de binnensportaccommodaties, waarbij de nadruk ligt op de zwembaden. Graag informeren wij u in deze brief over de voortgang in dit onderzoek.

### **Ons besluit**

In onze vergadering hebben we besloten:

1. kennis te nemen van het onderzoeksrapport onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking op de binnensportaccommodaties in Noordoost Twente, waarbij de nadruk op de zwembaden lag;
2. in te stemmen met de opdrachtschrijving voor het vervolgonderzoek met een verkenning op de voor- en nadelen van een gezamenlijk sportbedrijf voor de individuele gemeente en Noordoost Twente als geheel.

### **Toelichting**

#### **Doorkijk onderzoeksrapport**

Allereerst is de huidige situatie van alle binnensportaccommodaties in beeld gebracht. Daarbij is gekeken naar de overeenkomsten en verschillen. Vervolgens is onderzoek gedaan naar mogelijke samenwerkingsmodellen. De samenwerkingsmodellen lopen uiteen van lichte samenwerking (samenwerkingsovereenkomst met basisafspraken) tot intensieve samenwerking (een gezamenlijk sportbedrijf). Deze modellen zijn uitgewerkt met de voor- en nadelen. Alle resultaten zijn verwerkt in het onderzoeksrapport, dat u in de bijlage vindt.

#### **Uitkomsten onderzoek**

Uit het onderzoek blijkt dat er de komende jaren diverse uitdagingen en ontwikkelingen op de accommodaties afkomen, zoals nieuwe wetgeving, verandering van doelgroepen en continuïteit van de huidige kwaliteit van dienstverlening. Samenwerking op het gebied van personeel, ICT, inkoop, marketing en communicatie kan kansen bieden. De meerwaarde van samenwerking zit vooral in het verkleinen van de kwetsbaarheid en vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening. De noodzaak om te gaan samenwerken verschilt echter wel per accommodatie. Er kan nog geen concreet advies per gemeente gegeven worden over de exacte gevolgen per samenwerkingsmodel. Dit vraagt om een vervolgstap in het onderzoek waarbij de inzet van specifieke externe expertise op dit vlak gewenst is.

#### **Besluit colleges**

Op 25 januari 2022 hebben de colleges van de NOT gemeenten besloten een vervolgonderzoek in te stellen. De colleges hebben aangegeven de samenwerkingsvorm sportbedrijf te willen verkennen, omdat de verwachting is dat dit de kwetsbaarheid van accommodaties sterk kan doen verminderen en op collectieve

schaal kan leiden tot een kostenbesparing. Met die reden wordt voorgesteld de vervolgoopdracht te richten op welke voor- en nadelen per gemeente er zijn als gemeenten zouden overgaan tot een sportbedrijf en wat de meerwaarde is voor gemeenten op verschillende onderdelen.

### **Vervolgonderzoek**

De vervolgoopdracht is verdeeld in drie deelopdrachten, waarbij iedere deelopdracht wordt afgesloten met een besluit per individuele gemeente (zie opdrachtbeschrijving). De individuele gemeente bepaalt op basis van de uitkomsten van de deelopdracht of deelname aan de volgende stap wenselijk is. Dit kan betekenen dat er gemeenten besluiten om niet meer deel te nemen aan een volgende stap in het onderzoek en het onderzoek uiteindelijk niet met alle vier gemeenten wordt afgerond. Ook kan, afhankelijk van de uitkomst van de deelonderzoeken, het betekenen dat gemeenten in de gezamenlijkheid een andere samenwerkingsvorm nader gaan verkennen.

De vervolgstap in het onderzoek is allereerst gericht op een verdiepende verkenning op de voor- en nadelen van een sportbedrijf voor de individuele gemeenten en vervolgens voor Noordoost Twente als geheel. De gevolgen worden voor verschillende onderwerpen uitgewerkt, denk daarbij aan personeel, ICT, inkoop, veiligheid, de bedrijfsvoering etc. Zo kunnen gemeenten integraal afwegen wat een sportbedrijf hen brengt. De opdrachtbeschrijving is bijgevoegd.

### **Uitvoering en planning**

Voor het vervolg wordt een externe projectleider ingeschakeld bij voorkeur met kennis en ervaring in de binnensportaccommodaties in relatie tot een sportbedrijf. Doelstelling is om na besluitvorming en aanbesteding van de opdracht uiterlijk eind maart 2022 een externe projectleider te selecteren. Onderdeel van de projectopdracht is het opstellen van een planning, waarbij het streven is na de zomer het onderzoeksrapport op te leveren. Zodra de nader uitgewerkte planning bekend is, zullen we die met u delen. De kosten voor de projectleider worden gedekt uit het werkbudget behorend bij de programmagelden maatschappelijk vastgoed. Voor het eerste onderzoek is reeds € 15.000 gereserveerd, waarvan tot dusver minimaal gebruik is gemaakt. Eenzelfde bedrag is door de andere deelnemende gemeenten ingebracht, waardoor er in totaal € 60.000 beschikbaar is voor het vervolgonderzoek.

### **Communicatie**

De medewerkers van de binnensportaccommodaties worden op basis van de besluitvorming in de colleges door middel van een nieuwsbericht geïnformeerd over de volgende stap in het onderzoek. Eerder al zijn medewerkers persoonlijk geïnformeerd over de resultaten van het onderzoek en het mogelijke vervolg.

### **Waarom deze raadsbrief?**

In artikel 169, tweede lid, van de Gemeentewet staat dat wij de raad alle inlichtingen verschaffen die de raad voor de uitoefening van zijn taak nodig heeft. Wij meenden er daarom goed aan te doen u van ons besluit op de hoogte te stellen. Wij stellen u voor deze raadsbrief voor kennisgeving aan te nemen.

### **Heeft u nog vragen?**

Neem dan contact op met de raadsgriffier, mevrouw H.J.M.J. van Limbeek-ter Haar. Zij zal uw vragen aan ons college kenbaar maken. Het telefoonnummer van de griffier is (0546) 62 81 46 en haar e-mailadres is [h.vanlimbeek@tubbergen.nl](mailto:h.vanlimbeek@tubbergen.nl)

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Tubbergen,

de secretaris



Ing. J.L.M. Scholten

de burgemeester



J.H.M. Hermans-Vloedveld

# Samenwerkingsmogelijkheden binnensportaccommodaties

Onderzoek Noordoost Twente gemeenten





# **Samenwerkingsmogelijkheden binnensportaccommodaties**

**Onderzoek Noordoost- Twente gemeenten**



## Inhoudsopgave

<b>Samenwerkingsmogelijkheden binnensportaccommodaties .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Opdrachtomschrijving.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Onderzoeksaanpak.....</b>	<b>6</b>
3.1 Verzamelde gegevens .....	6
3.2 Enquête medewerkers .....	6
3.3 Gesprekken met de managers.....	7
<b>4. Beschrijving van de huidige situatie .....</b>	<b>8</b>
4.1 Beschrijving van de huidige situatie.....	8
4.1.1 Accommodaties .....	8
4.1.2 Personeel.....	9
4.1.3 ICT .....	10
4.1.4 Financieel.....	10
4.1.5 Inkoop .....	11
4.2 Overeenkomsten en verschillen.....	11
4.3 Trends en ontwikkelingen .....	12
4.4 Aandachtspunten en knelpunten voor de toekomst.....	13
4.5 Onderdelen en thema's voor samenwerking .....	14
<b>5. Samenwerkingsmodellen .....</b>	<b>18</b>
5.1 Vormen van samenwerking .....	18
5.1.1 Niets doen.....	18
5.1.2 Vrijblijvende samenwerkingsvorm .....	18
5.1.3 Samenwerkingsovereenkomst.....	18
5.1.4 Service Level Agreement.....	18
5.1.5 Gemeenschappelijke regeling op onderdelen .....	19
5.1.6 Sportbedrijf.....	19
5.1.6.1 Aansluiten bij een bestaand sportbedrijf .....	19
5.2 Voor- en nadelen samenwerkingsmodellen.....	21
5.3 Samenvattend samenwerkingsmodellen .....	23
<b>6. Samenwerkingsmogelijkheden.....</b>	<b>25</b>
6.1 Stappen in de samenwerking.....	25
<b>7. Advies per gemeente.....</b>	<b>28</b>
7.1 Gemeente Losser.....	28
7.2 Gemeente Oldenzaal .....	29

7.3	Gemeente Dinkelland.....	31
7.4	Gemeente Tubbergen.....	32
<b>8.</b>	<b>Conclusies en advies .....</b>	<b>35</b>
8.1	Conclusie .....	35
8.2	Advies.....	36



## 1. Inleiding

De zwembaden en binnensportaccommodaties zijn belangrijke maatschappelijke voorzieningen voor gemeenten. Ze dragen bij aan de gezondheid en het welzijn van inwoners. Het exploiteren en onderhouden van deze voorzieningen is echter kostbaar. De opbrengsten zijn vaak lager dan de kosten. Gemeenten doen ieder jaar een bijdrage voor het in stand houden van de accommodaties. Gezien de maatschappelijke meerwaarde zijn de vier gemeenten het eens dat het in het belang van de inwoners van gemeenten is dat deze voorzieningen in stand worden gehouden.

Reden voor de colleges van de gemeenten Dinkelland, Losser, Tubbergen en Oldenzaal om de samenwerking op de binnensportaccommodaties als één van de onderzoeksrichtingen te benoemen in de totale samenwerking tussen de NOT gemeenten.

Afgelopen periode is verkend welke mogelijkheden er zijn om tot samenwerking te komen op de binnensportaccommodaties, waarbij de nadruk lag op de zwembaden.

Onderzocht is waar samenwerking kansen biedt voor de gemeenten. Aan de hand van de 4K 's (kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid en klanttevredenheid) is bepaald waar samenwerking voordelen biedt. Waarbij de nadruk lag op het verkleinen van de kwetsbaarheid, vergroten van de kwaliteit en de reductie van de kosten. De klanttevredenheid is iets meer onderbelicht, omdat dat om een nulmeting vraagt. Dit is nog niet gedaan.

De onderzoeksresultaten zijn vertaald naar een basismodel met daarbij een stappenplan om de samenwerking verder uit te breiden. Het einddoel voor de samenwerking kan per gemeente verschillen. Daarom wordt per gemeente een afzonderlijk besluit genomen over de mate waarin wordt deelgenomen aan de samenwerking.

De uitkomsten van het onderzoek zijn vertaald naar het onderzoeksrapport dat nu voorligt.

## 2. Opdrachtomschrijving

Samen met een projectgroep, bestaande uit ambtenaren uit alle betrokken gemeenten, is gewerkt aan de volgende opdracht:

- Breng de huidige situatie per gemeente in beeld op de volgende onderdelen:
  - Rechtsvorm
  - Kosten exploitatie en beheer
  - Personele inzet
  - Beschrijving van de betreffende accommodaties
- Onderzoek de diverse scenario's voor een mogelijke samenwerking op de binnensportaccommodaties, waarbij de volgende elementen per scenario worden uitgewerkt:
  - Voor- en nadelen
  - Personele gevolgen (per gemeente)
  - Financiële gevolgen
  - Exploitatie & beheer
  - Kansen en Risico's

De scenario's beschrijven de verschillende stappen die mogelijk zijn om te komen tot samenwerking, beginnende bij een minimale variant (het basismodel) en uitgroeiende tot een maximale variant van samenwerking.

- Ontwerp een basismodel voor de samenwerking met daarbij een groeimodel en stappenplan om die samenwerking te effectueren en realiseren. Hoe het basismodel eruit ziet wordt ten tijde van het onderzoek verder geconcretiseerd en is afhankelijk van de eerste stap in de samenwerking die alle gemeenten willen zetten.
- Elke gemeente besluit afhankelijk van de onderzoeksresultaten of ze participeert in een samenwerking.

### **Doel van het project (bijdrage aan organisatiedoelstellingen)**

Het verkennen van de mogelijkheden voor het realiseren van samenwerking tussen de NOT gemeenten in de exploitatie en het beheer van de binnensportaccommodaties, waarbij de nadruk ligt op de zwembaden.

### **Op te leveren eindresultaat**

Een onderzoek naar mogelijke manieren van samenwerking voor de exploitatie en het beheer van de binnensportaccommodaties, met daarbij een aanbeveling voor een basismodel met de eerste stap naar samenwerking, inclusief een stappenplan en groeimodel om het desgewenst verder te realiseren en effectueren.

### **Afbakening**

- Het onderzoek richt zich op de binnensportaccommodaties in de diverse gemeenten, waarbij door de gemeenten is aangegeven dat de nadruk ligt op samenwerking in de zwembaden. De overige binnensportaccommodaties (gymzalen en sporthallen) mogen wel meegenomen worden in het onderzoek, zodat daarover later een besluit genomen kan worden. Waar de binnensportaccommodaties onlosmakelijk verbonden zijn met de organisaties, worden deze in een eventuele samenwerking wel toegevoegd. De buitensportaccommodaties zijn niet meegenomen in het onderzoek. In gezamenlijkheid is besloten het onderzoek alleen te richten op de zwembaden.
- Het onderzoek beperkt zich tot het verkennen van de samenwerkingsmogelijkheden. De implementatie van de samenwerkingsmogelijkheden maakt geen onderdeel uit van het onderzoek.
- Het onderzoek richt zich tot samenwerking tussen de NOT gemeenten. Daar worden voor dit moment nog geen andere gemeenten aan toegevoegd.

## **Projectorganisatie**

Bestuurlijk verantwoordelijk:	Portefeuillehouders Vastgoed NOT gemeenten (Wethouder Nijhuis 1 <sup>ste</sup> aanspreekpunt (gemeente Losser))
Opdrachtgever:	Gemeentesecretarissen NOT gemeenten
Gedelegeerd opdrachtgever:	Jacco Pronk (Noaberkracht)
Projectleider:	Lian Wienk (gemeente Oldenzaal)
Projectgroepleden:	Sjardé Bolhaar (gemeente Losser), Beate Nieuwhuis (gemeente Oldenzaal), Edwin Mulder (Noaberkracht), communicatieadviseur Barbara Koopman (gemeente Oldenzaal)

### 3. Onderzoeksaanpak

Het onderzoek naar de samenwerkingsmogelijkheden bestond uit meerdere stappen. Allereerst is er een gegevensonderzoek gedaan. Dit is de belangrijkste basis geweest voor het advies en de conclusies. Daarnaast is er gesproken met de managers van de diverse accommodaties. Zij hebben een goed beeld gegeven van de accommodatie en de mogelijkheden. Tot slot zijn medewerkers van de betrokken accommodaties geënquêteerd. Deze enquête was vooral bedoeld om te kijken hoe de medewerkers in grote lijnen tegenover een samenwerking staan. De enquête wordt daarom slechts gebruikt om een algemeen beeld te schetsen.

#### 3.1 Verzamelde gegevens

Het gegevensonderzoek vormt de belangrijkste basis voor de conclusies en het advies. Er is per accommodatie informatie verzameld op de volgende onderdelen:

- Accommodatie: algemene informatie, exploitatievorm, eigendom, staat van onderhoud, tarieven, omvang
- Personeel: cao, personeelskosten, Fte, leeftijdsopbouw, flexibele schil
- Financieel: totale kosten en opbrengsten, gemeentelijke bijdrage, verdeling kosten
- ICT: software en systemen, service en dienstverlening, beheer, kosten
- Programmering: doelgroepen, openingstijden, aanbod, verenigingen

De gegevens zijn verwerkt in een tabel, waarin alle accommodaties naast elkaar zijn gezet. Op basis van de gegevens in de tabel werden de verschillen en overeenkomsten in de exploitatie van de accommodaties inzichtelijk. Het risico van een dergelijke tabel is dat gegevens worden vergeleken en verkeerde conclusies worden getrokken, omdat alle cijfers ten opzichte van elkaar worden gepresenteerd. De tabel is niet bedoeld om een oordeel te vellen over de afzonderlijke accommodaties t.o.v. van elkaar, maar heeft als enig doel overeenkomsten en verschillen tussen de accommodaties inzichtelijk te maken. Omdat de tabel ook bedrijfsgevoelige informatie bevat, is deze niet toegevoegd als bijlage van dit rapport, wel zijn onderdelen daarvan verwerkt.

#### 3.2 Enquête medewerkers

Er is een enquête gehouden onder de medewerkers die op de verschillende accommodaties werken en mensen die zijn betrokken bij de accommodaties. Er hebben 51 mensen gereageerd. Het merendeel van de deelnemers is werkzaam in het zwembad. De enquête bestond uit negen vragen, waaronder vragen over de huidige situatie en waar de deelnemers kansen zien voor eventuele samenwerking.

Samenvattend kan het volgende geconcludeerd worden uit de enquête:

- de deelnemers staan over het algemeen positief tegenover een eventuele samenwerking;
- zij zien met name kansen in samenwerking op personeelsvlak, kennisuitwisseling en inkoop;
- deelnemers hebben als aandachtspunt meegegeven:
- het behoud van de eigen identiteit per accommodatie wordt belangrijk gevonden. Onderzocht moet worden wat hier onder wordt verstaan;
- samenwerking niet alleen kosten gedreven beoordelen, maar het is beter breder te kijken dan alleen financiën;
- continue wisseling van werkplek zoveel mogelijk voorkomen en wel een vaste basis bieden aan de medewerkers;
- betrokkenen goed betrekken bij de uitkomsten en gevolgen van het onderzoek

De uitkomsten van de enquête worden niet als feitelijke onderbouwing meegenomen, omdat er een grote mate van subjectiviteit in zit. Daarnaast zijn de resultaten, door de anonimiteit van de enquête, niet te herleiden naar een afzonderlijke accommodatie. Het risico bestaat dan dat er een conclusie wordt getrokken, die niet representatief is voor alle accommodaties. Om dit te voorkomen wordt de enquête slechts gebruikt om een algemeen beeld te schetsen. Wel nemen we de geschetste aandachtspunten mee in het onderzoek (breder kijken dan financiën, belang van vaste basis/ en identiteit, en het betrekken van de medewerkers bij het onderzoek). De uitkomsten van de enquête zijn vertaald naar een infographic, die is toegevoegd aan dit rapport.

### **3.3 Gesprekken met de managers**

Met alle managers van de verschillende accommodaties is een gesprek gevoerd, waarin de volgende onderwerpen zijn besproken:

- Schets van de huidige situatie:
  - Beschrijving van de accommodaties
  - Goede en minder goede punten
  - Ontwikkelingen per accommodatie
- Kansen voor samenwerking
  - Onderdelen voor samenwerking
  - Kansen en risico's

Alle managers zien kansen tot samenwerking en dan met name op personeelsvlak, kennisuitwisseling, ICT en inkoop. Daarnaast is door het merendeel van de managers uitgesproken dat samenwerking op communicatie en marketing ook kansen biedt. Dit is nu geen volwaardige taak/thema binnen de accommodaties en wordt er vaak bij gedaan. Door hierin samen op te trekken, zien zij hierin een kans tot verdere professionalisering en profilering. Marketing en communicatie is op basis van deze gesprekken toegevoegd als pijler in een eventuele samenwerking.

De managers hebben als aandachtspunt meegegeven:

- zorg dat de processen per accommodatie op orde zijn, voordat deze eventueel worden samengevoegd;
- heb aandacht voor de verschillen per accommodatie (identiteit en cultuur);
- neem medewerkers mee in het proces en betrek ze actief in de uitvoering;
- kijk verder dan alleen een eventueel financieel voordeel als argument om tot samenwerking te komen.

## 4. Beschrijving van de huidige situatie

Op basis van de verzamelde gegevens is een beeld geschetst van de huidige situatie. Dit laat ook direct zien waar de verschillen en overeenkomsten zitten tussen de accommodaties. In hoofdstuk 7 wordt nader ingegaan op de situatie per accommodatie. Dit hoofdstuk beschrijft de overall situatie en de conclusies die daaruit getrokken kunnen worden.

### 4.1 Beschrijving van de huidige situatie

In het gegevensonderzoek is op verschillende onderdelen informatie verzameld. Per onderdeel wordt een samenvatting gegeven van de verzamelde gegevens:

#### 4.1.1 Accommodaties

Onderstaande tabel geeft een beschrijving van de accommodaties:

	Accommodatie	Functie(s)	Bouwjaar	Staat van onderhoud	Eigendom	Beheer en Onderhoud	Exploitatievorm
Gemeente Losser	Brilmansdennen	Zwembad	2005	Goed	Gemeente Losser	Gemeente Losser	Afdeling gemeente Losser (onderdeel)
Gemeente Dinkelland	Sportcomplex Dorper Esch	Zwembad en sporthal	1982, recreatiebad 1993 Renovatie 2018/2019	Goed	Gemeente Dinkelland	Gemeente Dinkelland	Afdeling gemeente Dinkelland (onderdeel)
	Kuiperberg Ootmarsum (buitenbad)	Zwembad buitenbad	1967 renovatie 2019/2020	Goed	Gemeente Dinkelland	Gemeente Dinkelland	Afdeling gemeente Dinkelland (onderdeel)
Gemeente Tubbergen	Sportcentrum de Vlaskoel	Sporthal en zwembad	Sporthal 2018, Zwembad 1992	Goed	Gemeente Tubbergen	Gemeente Tubbergen	Stichting Sport en Recreatie Tubbergen (SSRT)
Gemeente Oldenzaal	Sportcentrum Vondersweijde	Sporthal en Zwembad	Sporthal 1963 (2005 gerenoveerd) zwembad 1999	Matig revitalisatie staat gepland in 2022	Gemeente Oldenzaal	Gemeente Oldenzaal	Sport Oldenzaal BV

Zwembad Kuiperberg is meegenomen in het onderzoek als onderdeel van de organisatie Dorper Esch. Dit is één organisatie die de exploitatie van zowel de zwembaden als de binnensportaccommodaties regelt. Het onderzoek is vooral gericht op de sportcentra en zwembaden. In gezamenlijk overleg is besloten de overige binnensportaccommodaties voor nu nog niet mee te nemen. Indien gewenst kunnen deze op een later moment alsnog worden toegevoegd. De gemeente Oldenzaal en Dinkelland hebben uitgesproken dat het de voorkeur heeft om alle binnensportaccommodaties onder te brengen in de samenwerking, omdat deze onlosmakelijk verbonden zijn met het sportcentrum.

#### Samenvattend:

- Alle accommodaties zijn in eigendom van de gemeenten. Het overdragen van het eigendom heeft niet de eerste voorkeur van de gemeenten.
- Het groot onderhoud wordt door de gemeenten uitgevoerd. Bij de Dorper Esch is dit voor de komende 30 jaar via een maintain contract aan een externe partij. Het onderhoud wordt daar volledig door deze partij gedaan. Daar is geen onderhandelingsruimte in. Het klein dagelijks onderhoud wordt in de accommodaties, die op afstand staan van de gemeenten, zelf georganiseerd.

- De zwembaden en sportcentra hebben ongeveer dezelfde omvang qua baden en functies. (wedstrijdbad, instructiebad/ recreatiebad, peuterbad en glijbaan). Het buitenbad de Kuiperberg in Ootmarsum heeft als uitzondering dat het alleen een buitenbad betreft en geen binnenaccommodatie is.
- Met uitzondering van Brillmansdennen, is geen van de sportcentra als geheel gebouwd. In alle gevallen is er of een sporthal of een zwembad tegenaan gebouwd.
- De accommodaties kennen een goede staat van onderhoud, met uitzondering van sportcentrum Vondersweijde. Dit sportcentrum wordt in 2022 gerevitaliseerd, zowel bouwkundig als installatietechnisch. Daarmee zijn alle accommodaties qua onderhoud op niveau.
- De exploitatievorm verschilt per accommodaties. Gemeente Losser en gemeente Dinkelland exploiteren het zwembad/ het sportcentrum zelf als onderdeel van een afdeling. In gemeente Tubbergen wordt het sportcentrum geëxploiteerd door een stichting en in Oldenzaal door een BV.
- Als de exploitatie op afstand staat is er een opdracht vastgelegd die de stichting of de BV moet uitvoeren. In Tubbergen is dit via een uitvoeringsverplichting aan de Stichting Sport en Recreatie Tubbergen (SSRT) gedaan. In Oldenzaal heeft de gemeente een exploitatie- en huurovereenkomst met Sport Oldenzaal BV afgesloten.
- In Tubbergen geen grote ontwikkelingen of onderzoeken gaande. In Losser is de toepassing van 'Riothermie' in onderzoek om het zwembad in 2022 of 2023 volledig van het aardgas af te krijgen. In Dinkelland loopt een onderzoek naar verzelfstandiging en optimalisatie van de bedrijfsvoering. Oldenzaal staat op het punt van een revitalisatie van het sportcentrum, wat ook impact heeft op de exploitatie. Dit hoeft niet direct invloed te hebben op een eventuele samenwerking, maar de uitkomsten uit lopende onderzoeken en ontwikkelingen moeten wel meegenomen worden in een eventuele samenwerking.

#### 4.1.2 Personeel

Door het verschil in exploitatievorm ontstaan er ook verschillen op personeel vlak. Qua personeel kan het volgende overzicht worden gegeven:

Werkgever	cao	Fte	% medewerkers 50+	Flexibele schil/ inhuur
Gemeente Losser	CAR UWO	9,72 Fte	45% van het personeelsbestand is 50 +	Ja
Noaberkracht	cao SGO samenwerkenden gemeentelijke organisaties	11,23 Fte	66% van het personeelsbestand is 50 +	Ja
SSRT	cao zwembaden	8,99 Fte	45% van het personeelsbestand is 50 +	Ja
Sport Oldenzaal BV	cao zwembaden	15,1 Fte	38% van het personeelsbestand is 50 +	Ja

- Het percentage medewerkers boven de 50+ bestaat uit vaste medewerkers en ingehuurde medewerkers. Door mutaties in medewerkers die pas zijn doorgevoerd kan dit soms afwijken van de huidige situatie.

*Samenvattend:*

- Verschillen op personeelsvlak zijn terug te leiden naar de verschillen in de exploitatievorm (cao, aantal medewerkers). Hierdoor kunnen getallen niet vergeleken worden.

- Door de verschillende exploitatievormen, worden er ook verschillende cao's toegepast. De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers verschillen daardoor ook. De cao van de gemeente (car uwo en sgo) is gunstiger voor de medewerkers dan de cao zwembaden. De cao Vermo is een cao die tussen beide in zit en door veel sportbedrijven wordt toegepast.
- Het aantal Fte geeft alleen weer hoeveel Fte werkzaam is in de verschillende accommodaties zonder dat daarin een vergelijk te maken is. Voor de sportcentra in Tubbergen en Oldenzaal zijn de ondersteunende functies (administratie, P&O, etc.) ook opgenomen in het aantal Fte, omdat zij deze functies zelf regelen. Dit is bij de gemeentelijke accommodaties niet het geval, omdat de ondersteunende functies daar afgenomen worden van de gemeente. Echter zijn hier in Dinkelland nog niet altijd goede afspraken over gemaakt. Dit is wel belangrijk om mee te nemen.
- Alle accommodaties maken gebruik van een flexibele schil. Zonder flexibele schil is de personele bezetting onvoldoende.
- Er wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van vrijwilligers in de specialistische functies.
- Bij het merendeel van de accommodaties wordt de directeur/ managementfunctie voor een aantal uur per week ingehuurd. Oldenzaal maakt gebruik van een manager uit Hengelo, Dinkelland heeft het totale managementteam van Sportaal (Enschede) ingehuurd, Losser heeft de manager van SSRT deeltijd ingehuurd.
- Een aanzienlijk deel van het personeelsbestand op alle accommodaties is 50+. Met name in de functie van zweminstructeur is het aantal medewerkers boven de 50 hoog te noemen.

#### 4.1.3 ICT

De ICT omvat de gebruikte systemen, maar ook de service en het onderhoud. Voor ICT kan het volgende overzicht worden gemaakt:

	<b>Accommodatie</b>	<b>Server</b>	<b>ICT beheer</b>	<b>Kassasysteem</b>	<b>Financieel systeem</b>	<b>Planning en reservering</b>	<b>Personeel systeem</b>
Gemeente Losser	Brilmansdennen	Gemeente Losser/ Enschede	Gemeente Losser/ Enschede	Recreatex	Gemeente Losser	Recreatex	Youforce
Gemeente Dinkelland	Sportcomplex Dorper Esch	Gemeente Dinkelland	Gemeente Dinkelland	V Consyst	Gemeente Dinkelland	Dyflexis	Youforce
Gemeente Tubbergen	De Vlaskoel	Eigen	Lucas IT Albergen	Recreatex	Visma	Recreatex	NMBRS
Gemeente Oldenzaal	Sportcentrum Vondersweijde	Eigen	IT Twente	Recreatex	Twinfield/ Basecone	Dyflexis	NMBRS

#### *Samenvattend:*

- Er zit weinig tot geen uniformiteit in de systemen die nu gebruikt worden;
- Het verschil in exploitatievorm zorgt ook voor verschillen in de administratieve systemen. De accommodaties die op afstand staan hebben een eigen administratiesysteem. De andere accommodaties nemen dit af bij de gemeente.
- Het ICT beheer wordt grotendeels uitbesteed aan een externe organisatie.
- Het ICT beheer wordt steeds belangrijker, kijkende naar de regelgeving rondom veiligheid en privacy, maar is ook tegelijk kwetsbaar door gebrek aan voldoende expertise binnen de accommodaties.

#### 4.1.4 Financieel

Financieel gezien bestaat het risico dat op basis van de cijfers appels met peren worden vergeleken. Door het verschil in exploitatievorm is het lastig de cijfers naast elkaar te zetten, zonder het risico te



lopen dat er een onjuiste conclusie wordt getrokken over die cijfers. Een vergelijk in kosten tussen de gemeenten is niet het doel en niet mogelijk op basis van de begrotingen. Bij de accommodaties die op afstand staan, zijn alle kosten meegenomen in de exploitatiebegroting. Daar staat tegenover dat de exploitanten een exploitatiebijdrage krijgen. Bij de accommodaties die onderdeel uitmaken van de gemeente, zijn alle kosten verwerkt in de gemeentelijke begroting. Het is alleen mogelijk om per accommodatie een conclusie te trekken over de voor- en nadelen van samenwerking in financieel opzicht.

Een aantal conclusies kan wel getrokken worden op basis van de kosten en baten die nu inzichtelijk zijn gemaakt:

- De binnensportaccommodaties vormen een kostenpost binnen de gemeentelijke begroting. De opbrengsten zijn lager dan de kosten. De maatschappelijke meerwaarde is daarbij niet meegenomen, omdat deze niet is te kwantificeren in getallen.
- De tarieven die worden doorberekend aan huurders zijn niet kostendekkend.
- Zwemles is een belangrijke inkomstenbron.
- De kosten van de exploitatie bestaan voor meer dan 50% uit de personeelslasten en energielasten.

#### 4.1.5 Inkoop

Iedere accommodatie regelt zelf de inkoop van producten en diensten of regelt dit via de Zwembaden Oost Nederland (ZON). In de ZON komen de managers van zwembaden uit Oost Nederland samen om kennis te delen. Soms leidt dit tot een gezamenlijke inkoop van producten of diensten. Dit is echter vrijblijvend en geen verplichting. Voor het overige regelen de accommodaties zelf hun inkoop. Gezien de specialistische kennis voor een zwembad is de diversiteit in leveranciers voor sommige producten en diensten beperkt. Niet iedere accommodatie werkt met dezelfde leveranciers.

## 4.2 Overeenkomsten en verschillen

In deze paragraaf worden de overeenkomsten en verschillen weergegeven tussen de accommodaties en de exploitatie. Ondanks het verschil in exploitatievorm bestaan er overeenkomsten tussen de verschillende accommodaties. Waar overeenkomsten voor alle accommodaties een uitdaging vormen, kan dit o.a. een aanleiding vormen om te gaan samenwerken op dat vlak. Verschillen vragen in een samenwerking om extra aandacht, omdat er dan eerst een eenduidige lijn gevonden moet worden waar overeenstemming over bestaat.

	<b>Overeenkomsten</b>	<b>Verschillen</b>
<b>Accommodatie</b>	Eigendom bij gemeenten	Exploitatievorm verschilt (gemeente of zelfstandig)
	Klein dagelijks onderhoud door exploitanten/ medewerkers accommodaties	Sportcentra of zwembad (Brillmansdennen alleen een zwembad, overige sportcentra met een sporthal erbij)
	Staat van onderhoud goed (sportcentrum Vondersweijde na revitalisatie in 2022)	Overige binnensportaccommodaties niet meegenomen (Oldenzaal en Dinkelland wel gegevens ingebracht)
	Omvang accommodatie en aanwezige functies in de	Fase van exploitatie (ontwikkelingen en onderzoeken)

	accommodaties zijn gelijk (muv het buitenbad de Kuiperberg)	Dinkelland en Oldenzaal en Losser)
	Scheiding tussen beleid (gemeente) en exploitatie (accommodaties)	
<b>Personeel</b>	Kosten voor personeel vormen een aanzienlijk deel van de begroting	Toepasselijke cao
	Manager wordt bijna bij alle accommodaties ingehuurd (muv Tubbergen)	Aantal Fte (ondersteunende functies bij accommodaties op afstand onderdeel van het personeelsbestand)
	Flexibele schil bij alle accommodaties	
	Aantal medewerkers van 50+ in verhouding aanzienlijk. (met name zwemonderwijzers)	
<b>ICT</b>	Service en onderhoud bij externe partij weggezet (muv Dorper Esch)	Eigen administratieve systemen (personeel, financieel) of onderdeel van de gemeente
	Een deel van de systemen die gebruikt worden, komen overeen	Systemen en software die gebruikt worden verschillen
<b>Financieel</b>	Accommodaties grote kostenpost op gemeentelijke begroting	Opbouw begroting (alle kosten op de exploitatie of deel van de kosten verweven in gemeentelijke begroting)
	Exploitatie is niet kostendekkend	
	Energie en personeel grootste kostenposten	
<b>Inkoop</b>	Deelname aan de ZON	Verskil in leveranciers van diensten en producten
		Verskil in looptijden van huidige overeenkomsten

### 4.3 Trends en ontwikkelingen

Het is belangrijk inzichtelijk te hebben welke trends en ontwikkelingen de komende jaren spelen om zo de uitdagingen voor de accommodaties in beeld te krijgen. Uitdagingen kunnen aanleiding zijn om juist met elkaar in welke vorm dan ook samen te werken, zodat op een efficiënte manier kan worden geanticipeerd op deze uitdagingen en ontwikkelingen.

- Demografische ontwikkelingen

Komende jaren is er sprake van krimp in inwonersaantallen. De groep van 50 + zal de komende jaren in verhouding steeds verder toenemen. Dit leidt tot andere doelgroepen die gebruik maken van de accommodaties, waarbij zorg, bewegen, verbinden en ontmoeten pijlers zijn, die steeds belangrijker worden. Dit vraagt in de toekomst om een andere vorm en intensivering van programmering en begeleiding.

- Weinig tot geen nieuwe aanwas vanuit de opleiding

Het aantal (jonge) mensen dat de opleiding tot zweminstructeur volgt is zeer gering. Daarmee is het ook lastig om nieuwe medewerkers te werven. De markt is klein en de vraag in verhouding groot.

Reden dat het beroep tot zweminstructeur niet aantrekkelijk is, is dat het vaak om tijdelijke en parttime contracten gaat en daarnaast de inschaling t.o.v. andere beroepen in de branche lager is. Daarnaast kan een vorm van onbekendheid met het vak ook een aanleiding zijn dat mensen vanuit de sportopleiding niet kiezen voor een functie als zweminstructeur.

- Krapte op de arbeidsmarkt

Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Het is erg lastig om nieuwe medewerkers te werven. Er is weinig aanbod. Vacatures zijn lastig in te vullen.

- Nieuwe zwemwaterregeling (onderdeel Omgevingswet)

Als onderdeel van de Omgevingswet gaat in 2022 de nieuwe Zwemwaterwet in. In de nieuwe regelgeving wordt de exploitant van een zweminrichting zelf verantwoordelijk gesteld voor de wijze waarop hij het zwembad zwemveilig houdt wat betreft de water- en luchtkwaliteit. Aan de hand van een verplicht op te stellen risico-inventarisatie moet de zwembadexploitant aantoonbaar maken dat de wijze waarop het zwembad geëxploiteerd wordt, zwemveilig is voor de bezoekers. De nieuwe wet biedt ruimte voor nieuwe innovaties, maar legt daarnaast alle verantwoordelijkheden bij de exploitant. Daarnaast wordt de omvang van de metingen van de waterkwaliteit uitgebreid en worden metingen van de chemische en bacteriële samenstelling van de luchtkwaliteit als nieuwe eis opgevoerd.

- Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)

De wet arbeidsmarkt in balans is sinds 1 januari 2020 de vervanger van de zogenaamde Flexwet. Doel is dat werkgevers meer werknemers in vaste dienst nemen en minder met zogenaamde flexibele contracten werken. Door de verschillen tussen een flexibel contract en een vast contract te verkleinen probeert de overheid dit met de WAB te stimuleren. Een werknemer krijgt daarmee meer zekerheden. Een werkgever mag in een periode van 3 jaar maximaal 3 tijdelijke contracten aanbieden, waarna de werknemer in vaste dienst komt. Ook moet de werkgever aan de flexwerker elke 12 maanden het gemiddeld gewerkte aantal uren over deze periode aanbieden in de vorm van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Voor de zwembadbranche waar met een flexibele schil wordt gewerkt vormt de nieuwe wet een uitdaging, omdat het doel van de wet zo min mogelijk te werken met flexibele contracten en meer zekerheid te bieden aan de werknemer.

- Digitalisering en beveiliging

Steeds meer processen worden gedigitaliseerd. Dit vraagt in de huidige tijd om steeds meer beveiliging om onjuist gebruik van gegevens tegen te gaan. In de zwembadbranche waar veel persoonsgegevens worden verwerkt is dit een belangrijk aandachtspunt. Systemen en software moeten beschermd en beveiligd zijn. De beveiliging moet meegaan in de eisen van de huidige tijd. Dit is een belangrijk aandachtspunt. ICT is een onderdeel dat vaak wordt uitbesteed.

#### **4.4 Aandachtspunten en knelpunten voor de toekomst**

Kijkende naar alle informatie die is verzameld is er een aantal uitdagingen in de toekomst waar alle accommodaties mee te maken krijgen:

- Aanwas nieuwe medewerkers

Voor alle accommodaties geldt dat het lastig is om nieuwe medewerkers te werven. Het aanbod van nieuwe medewerkers is kleiner dan de vraag. De (jonge) uitstroom van de opleiding is gering en het beroep tot zwemonderwijzer is niet in trek. Gezien het aanzienlijke deel van zwemonderwijzers in de leeftijd van 50+ is het noodzaak om in de komende jaren meer instroom te creëren en nieuwe medewerkers op te leiden. Anders ontstaat er een knelpunt in de nabije toekomst.

- Kwetsbaarheid functies

Voor de accommodaties die op afstand staan (SSRT, Sport Oldenzaal BV) geldt dat zij de ondersteunende functies volledig zelf regelen en geen gebruik maken van de ondersteunende functies

van de gemeenten. (techniek, administratie, ICT) Dat maakt het kostbaar, maar ook kwetsbaar in relatie tot continuïteit en vervanging.

- Nieuwe doelgroepen vragen om andere begeleiding

De komende jaren ontstaat er een verandering in de doelgroepen die gebruik maken van het zwembad. De doelgroepen zullen meer gericht zijn op zorg en begeleiding. Dit vraagt om een andere aanpak waarbij samenwerking en afstemming met zorgpartijen nieuwe kansen biedt. Medewerkers moeten tijdig meegenomen worden in deze ontwikkeling om dit proces organisch door te voeren en toegerust te zijn op de nieuwe doelgroepen.

- Zwembad grote kostenpost gemeentelijke begroting, maar wel maatschappelijke meerwaarde  
Het zwembad vormt een grote kostenpost op de gemeentelijke begrotingen. De exploitatie is niet kostendekkend. Het blijft een onderdeel dat kwetsbaar is, doordat het bij tegenvallers gelijk om grote bedragen gaat die toegevoegd moeten worden aan de begroting. Ook politiek gezien is het een onderdeel dat om aandacht vraagt. Echter is de maatschappelijke meerwaarde van een zwembad hoog. Verschillende doelgroepen in alle leeftijden kunnen gebruik maken van deze voorziening. Een voorziening als een zwembad draagt bij aan het ontmoeten, bewegen en verbinden. De maatschappelijke meerwaarde is echter lastig te kwantificeren.

## 4.5 Onderdelen en thema's voor samenwerking

Er zijn verschillende onderdelen waarop samengewerkt kan worden. Op basis van het gegevensonderzoek, de gesprekken met de medewerkers en daarnaast een bestuurlijke sessie met de colleges in augustus 2020 zijn er verschillende onderdelen benoemd waarop samenwerking kansen kan bieden. De kansen tot samenwerking moeten breder worden beoordeeld dan alleen op een kostenbesparing. Samenwerking betekent niet altijd automatisch een financieel voordeel, maar kan ook maatschappelijk rendement opleveren. Samenwerking kan ook bijdragen aan het verkleinen van de kwetsbaarheid en het verbeteren van de kwaliteit of klanttevredenheid. De vraag is hoe gemeenten hun autonomie houden in hun beleid, maar gelijktijdig kosten gereduceerd en/of de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd wordt en/of de kwetsbaarheid van de exploitatie verlaagd wordt. Aan de hand van 4 K's (kwetsbaarheid, kosten, kwaliteit en klanttevredenheid) wordt beschreven waar samenwerking kansen biedt:

### 1. Personeel

Personeel is een gebied waarop samenwerking echt kansen biedt voor de toekomst. Dit thema is heel breed en omvat meerdere onderdelen, zoals bijvoorbeeld het werven van personeel, de flexibele schil, de ondersteunende functies, de aansturing van de accommodaties en het opleiden van het personeel. Kwetsbaarheid: de grootste winst qua samenwerking zit op het verkleinen van de kwetsbaarheid op personeel vlak. Er liggen uitdagingen op het gebied van personeel die het bestaansrecht van de accommodaties kwetsbaar maken. Een gezamenlijke aanpak in het werven, opleiden en invullen van kwetsbare functies, draagt bij aan een sterkere positie op de arbeidsmarkt en verkleint de kwetsbaarheid van de afzonderlijke accommodaties.

Kosten: de afzonderlijke accommodaties huren en vullen nu allemaal de ondersteunende functies zelf in (management, administratie, technisch beheer, marketing etc.) waar het efficiënter is dit gezamenlijk in te vullen. De accommodaties hebben afzonderlijk niet allemaal volwaardige Fte's op deze functies nodig, door dit in gezamenlijkheid te werven kan de inzet verdeeld worden.

Kwaliteit en klanttevredenheid: de kwaliteit van het personeel is op dit moment hoog. Medewerkers zijn goed opgeleid. Om echter die kwaliteit ook in de toekomst te handhaven met de uitdagingen die er liggen, kan samenwerken op het vlak van personeel (opleiden) ook bijdragen aan het handhaven van de kwaliteit. Samen investeren in kennis en kwaliteit is efficiënter dan alleen.

Uitdaging:

Het verschil in de cao en daarmee de rechten van de medewerkers vormt een uitdaging in de samenwerking op personeel vlak. Om samen te werken zal daar een gemene deler in gevonden moeten worden. Dit vraagt om nader onderzoek. Daarnaast hebben gemeenten overeenkomsten afgesloten met uitzendbureaus, waar gemeenten wel aan verbonden zijn.

## 2. ICT

ICT is een gebied dat steeds belangrijker wordt gezien de eisen die aan de beveiliging van gegevens en systemen worden gesteld. De kennis is vaak niet aanwezig bij de accommodaties en is uitbesteed aan een externe organisatie.

Kwetsbaarheid en kwaliteit: op het gebied van ICT is de grootste winst te behalen op het gebied van kwetsbaarheid en kwaliteit. Accommodaties zijn nu volledig afhankelijk van externe organisaties in hun ICT ondersteuning. Dit maakt het kwetsbaar. Ook omdat de exploitatie afhankelijk is van diverse systemen en ICT processen en het gewenst is dat er op de accommodaties kennis beschikbaar is, gezien de eisen die nu worden gesteld aan bijvoorbeeld het verwerken van persoonsgegevens. Samenwerking biedt de mogelijkheid om de kwetsbaarheid op het vlak van ICT te verminderen en de kennis en kwaliteit van ICT op de accommodaties te verhogen.

### Uitdaging:

De accommodaties werken grotendeels met verschillende systemen. In een samenwerking is het verstandig om gezamenlijk te beoordelen of hierin op onderdelen overeenstemming gebracht kan worden. Ook qua uitwisseling en samenwerking op het gebied van personeel is het wenselijk om overeenstemming te hebben in systemen.

## 3. Marketing en communicatie

Veel marketing en communicatie verloopt in de huidige tijd met name via social media. Dit is een vak apart en vraagt om bepaalde kennis en expertise. Deze expertise is nu onvoldoende c.q. beperkt beschikbaar binnen de accommodaties. Marketing en communicatie is een proces wat erbij wordt gedaan.

Kwaliteit: De grootste winst voor marketing en communicatie is qua samenwerking te behalen in de kwaliteit van de dienstverlening. Door dit proces gezamenlijk te professionaliseren draagt dit bij aan de kwaliteit van de marketing en dit kan uiteindelijk winst opleveren (meer aandacht voor de accommodaties, meer bezoekers, etc.). Goede marketing en promotie is een proces wat in de huidige tijd niet meer erbij kan worden gedaan, maar om aparte expertise vraagt.

Kwetsbaarheid: door samenwerking op het gebied van marketing en communicatie ligt het ook niet meer bij een medewerker die het erbij doet. Nu is het kwetsbaar gezien de beperkte tijd die er voor beschikbaar is. Terwijl het juist een belangrijk onderdeel is en ook steeds meer wordt gezien de toename van de verdere digitalisering. Het persoonlijk contact wordt steeds minder en de digitale weg juist steeds meer.

Kosten: het levert niet direct een financieel voordeel op, omdat alle accommodaties eerst moeten investeren om dit goed weg te zetten. Uiteindelijk kan dit wel tot een voordeel leiden, maar dit is lastig te kwantificeren en uiteindelijk te herleiden naar een goede marketing en communicatie.

## 4. Inkoop

Er is regionaal een samenwerkingsverband Zwembaden Oost Nederland (ZON) waarin bepaalde onderdelen qua inkoop gezamenlijk worden opgepakt. In ZON verband worden beroepsgerichte opleidingen en trainingen (al dan niet in company) georganiseerd en vindt er een redelijke mate van samenwerking plaats in de vorm van gerichte hulp en kennisuitwisseling. Inkoop wordt veelal afzonderlijk gedaan. Door gezamenlijke inkoop ontstaat schaalvergroting en daarmee ook vaak financieel voordeel.

Kosten: gezamenlijke inkoop leidt vaak tot kostenreductie. Door de schaalvergroting is gezamenlijke inkoop vaak aantrekkelijker dan afzonderlijke inkoop van producten.

Kwaliteit: bij de gemeenten zijn vaak inkoopmedewerkers betrokken bij een inkoop die de aanbesteding begeleiden en over de juiste kennis en expertise beschikken. De accommodaties die op afstand staan zijn vaak wel gebonden aan het gemeentelijk inkoopbeleid, maar de medewerkers beschikken niet altijd over de kennis en expertise over dit beleid. Door gezamenlijk op te trekken kan de kwaliteit van de inkoopprocessen op onderdelen ook een boost krijgen.

Uitdaging:

De verschillende accommodaties hebben nu met lopende overeenkomsten te maken. Er zitten verschillen in leveranciers en in de looptijd van overeenkomsten. Een nadere analyse op de onderdelen waarop gezamenlijk kan worden ingekocht is wenselijk. (diensten, materialen, leveringen)

**Tot slot**

Op bovenstaande thema's kan samenwerking zeker kansen bieden. Zoals blijkt, biedt samenwerking niet altijd kansen op kostenreductie, maar juist op het verbeteren van de kwaliteit en het verminderen van de kwetsbaarheid. Ter versterking van het bestaansrecht van de diverse accommodaties is het soms juist goed om eerst te investeren om daar later de effecten van te zien.

## **5. Samenwerkingsmodellen**

Samenwerking kan op verschillende manieren van een minimale samenwerking tot een vergaande samenwerking. Alle samenwerkingsmodellen hebben voor- en nadelen. Dit hoofdstuk beschrijft de mogelijke samenwerkingsvormen, namelijk:

- Niets doen
- Vrijblijvende samenwerkingsvorm
- Samenwerkingsovereenkomst
- Service Level Agreement
- Centrum gemeente
- Sportbedrijf NOT
- Aansluiten bij een bestaand sportbedrijf

Er wordt per samenwerkingsvorm een korte beschrijving gegeven en vervolgens worden de samenwerkingsmodellen ten opzichte van elkaar in een tabel gepresenteerd.

### **5.1 Vormen van samenwerking**

#### **5.1.1 Niets doen**

In de huidige situatie is er vrijwel geen sprake van samenwerking. Er is contact met elkaar en er wordt ook wel personeel uitgewisseld, maar er liggen geen langdurige afspraken onder. Men is vrij in de keuze met wie men samenwerkt en onder welke voorwaarden. Afspraken kunnen per accommodatie verschillen. Er is geen sprake van uniformiteit.

#### **5.1.2 Vrijblijvende samenwerkingsvorm**

Medewerkers blijven bij deze samenwerkingsvorm werkzaam in de eigen organisatie. Dit betekent dat op basis van vrijblijvendheid onderdelen in gezamenlijkheid opgepakt kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld gaan om projecten die in gezamenlijkheid worden opgepakt, delen van specifieke kennis en ervaring, uitlenen van personeel aan elkaar of gezamenlijke inkoop. Er worden wel afspraken gemaakt over de vorm van samenwerking en de voorwaarden, maar dit is nog vrijblijvend en wordt per project geregeld. Vaak wordt er afgerekend op basis van uurtje factuurtje. Er is in dit geval wel sprake van samenwerking, maar nog heel vrijblijvend en zonder dat daar langdurige afspraken onder liggen. Dit wordt per project/ samenwerking geregeld en kan dus ook per geval verschillen.

#### **5.1.3 Samenwerkingsovereenkomst**

Er wordt een samenwerkingsovereenkomst opgesteld waarin is vastgelegd op welke onderdelen standaard wordt samengewerkt en welke voorwaarden en tarieven hieraan verbonden zijn. Gemeenten en accommodaties spreken uit samen te willen werken en formaliseren dit met een overeenkomst. De samenwerkingsovereenkomst wordt voor langere tijd aangegaan. Er is uniformiteit in tarieven. De samenwerkingsovereenkomst kan gelden voor meerdere onderdelen (bijv. personeel en inkoop en ICT) en vormt de basis voor de samenwerking tussen partijen.

#### **5.1.4 Service Level Agreement**

Bij een service level agreement is er sprake van één centrumorganisatie of één centrumgemeente waar de andere gemeenten diensten afnemen in de vorm van een service level agreement. (SLA) Personeel gaat over naar deze centrumorganisatie. Dit betreft een uitbreiding van een al bestaande organisatie. Dit wordt vaak gedaan in de ondersteunende functies zoals ICT, administratie, inkoop,



etc. Organisaties hoeven dit dan niet meer allemaal afzonderlijk te regelen, maar kunnen dit afnemen bij de centrumorganisatie. Gezien de beperkte omvang van de afzonderlijke ondersteunende functies is het niet wenselijk om dit per onderdeel te regelen, maar is het verstandiger om dan één centrumorganisatie alle onderdelen te laten regelen om het ook nog aantrekkelijk te laten zijn (inkoop en administratie en ICT). Hierin zit wel verschil tussen de accommodaties die op afstand staan en de accommodaties die onder de gemeente vallen.

Een service level agreement is minder geschikt om op het vlak van de gehele exploitatie samen te werken. Dan regelt één centrumorganisatie de gehele exploitatie voor alle accommodaties. Dit is dan eigenlijk een soort van sportbedrijf.

### **5.1.5 Gemeenschappelijke regeling op onderdelen**

Bij een gemeenschappelijke regeling gaat het om het samenvoegen van slechts bepaalde organisatieonderdelen, zoals bijvoorbeeld het personeel. Voor die onderdelen wordt een gezamenlijke organisatie/ entiteit opgericht, waar de diverse onderdelen worden ingebracht. Kijkende naar de binnensportaccommodaties dan is personeel het onderdeel dat zich leent om in een gemeenschappelijke regeling onder te brengen. ICT en inkoop zijn te beperkt qua omvang om een gemeenschappelijke regeling voor op te zetten. De gemeenschappelijke regeling/ opgerichte entiteit verricht dan diensten via een Service Level Agreement aan de diverse accommodaties. De gemeenschappelijke regeling zit tussen een SLA en een sportbedrijf in. De gemeenschappelijke regeling is een stap verder dan de SLA, omdat er een gemeenschappelijke entiteit wordt ingericht en de verantwoordelijkheid niet ligt bij één betrokken centrumorganisatie. Het verschil met het sportbedrijf is dat er op een onderdeel een entiteit wordt ingericht en niet voor de gehele exploitatie van de accommodaties.

### **5.1.6 Sportbedrijf**

De gehele exploitatie van de zwembaden wordt ondergebracht bij een sportbedrijf, bij een gezamenlijk op te richten rechtspersoon/entiteit waar de gemeenten aandeelhouders van zijn. Aan de hand van een exploitatieopdracht wordt de exploitatie per accommodatie uitbesteed aan dit sportbedrijf. Gemeenten kunnen sturen via de exploitatieopdracht. Het sportbedrijf opereert volledig zelfstandig en staat los van de gemeenten. Het sportbedrijf is verantwoordelijk voor de gehele exploitatie en ontvangt van de gemeenten een exploitatiebijdrage voor de exploitatieopdracht. Iedere gemeente sluit een eigen exploitatieovereenkomst met het sportbedrijf voor de exploitatie van haar binnensportaccommodaties. Dit is de meest vergaande vorm van samenwerking. De medewerkers gaan over naar het sportbedrijf. Het sportbedrijf wordt aangestuurd door een directeur en geeft zelf invulling aan alle functies.

#### *5.1.6.1 Aansluiten bij een bestaand sportbedrijf*

In Nederland zijn er al diverse sportbedrijven opgericht. Dit is alleen nog nooit door gezamenlijke gemeenten gedaan. Vaak gebeurt dit in één gemeente. Ook in Almelo en Enschede is een sportbedrijf opgericht voor de exploitatie van de sportaccommodaties. In Oldenzaal staat Sport Oldenzaal BV als zelfstandige organisatie en in Tubbergen de SSRT. Het is ook een mogelijkheid om als Noordoost Twente gemeenten aan te sluiten bij een bestaand sportbedrijf of een bestaande entiteit. Uiteraard kan dit alleen met de medewerking van het sportbedrijf, maar dit kan onderzocht worden. Er wordt dan geen nieuwe entiteit opgericht, maar de gemeenten/ accommodaties gaan deelnemen in het bestaande sportbedrijf als aandeelhouder. Via een exploitatieopdracht wordt dan de exploitatie van de afzonderlijke accommodaties aangestuurd. Het verschil met een op te richten sportbedrijf is dat er dan een andere gemeente en accommodatie betrokken wordt en het geen exclusieve samenwerking meer voor alleen Noordoost- Twente betreft. Daarnaast wordt aangesloten bij een bestaande entiteit en gaan de medewerkers over naar deze entiteit.



## 5.2 Voor- en nadelen samenwerkingsmodellen

Samenwerkingsmodel	Beschrijving	Voordelen	Nadelen
Niets doen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen samenwerking obv vaststaande afspraken</li> <li>• Vrijblijvend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen gebondenheid aan afspraken</li> <li>• Zelf voorwaarden bepalen</li> <li>• Eigen invloed is groot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen zekerheden, afhankelijk van welwillendheid andere gemeenten</li> </ul>
Vrijblijvende samenwerkingsvorm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkte vrijblijvende vorm van samenwerking. Mate van samenwerking afhankelijk van keuzes.</li> <li>• Eigendom van de accommodaties blijft bij de gemeenten</li> <li>• Geen juridische zekerheid</li> <li>• Geen langdurige afspraken</li> <li>• Medewerkers blijven in de eigen organisatie</li> <li>• Tarieven en afspraken kunnen verschillen. Er is geen uniformiteit in afspraken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delen van kennis en ervaring mogelijk</li> <li>• Oppakken van projecten in gezamenlijkheid</li> <li>• Geen gevolgen voor de medewerkers</li> <li>• Geen gebondenheid aan samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijblijvendheid</li> <li>• Geen (juridische) basis voor langdurige samenwerking</li> <li>• Afhankelijk van welwillendheid andere gemeenten</li> <li>• Geen uniformiteit in afspraken</li> </ul>
Samenwerkingsovereenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt samengewerkt op de onderdelen uit de samenwerkingsovereenkomst.</li> <li>• Mate van samenwerking afhankelijk van keuzes.</li> <li>• Eigendom van de accommodaties blijft bij de gemeenten</li> <li>• Enige vrijblijvendheid in mate van samenwerking, wel gebonden aan afspraken uit de overeenkomst</li> <li>• Medewerkers blijven in de eigen organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformiteit in afspraken in tarieven</li> <li>• Duidelijkheid en zekerheid</li> <li>• Eenduidige basis onder de samenwerking</li> <li>• Medewerkers blijven in de eigen organisatie</li> <li>• Uitbreiding kennis en ervaring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebondenheid aan afspraken</li> <li>• Geen oplossing voor de uitdagingen op de lange termijn (met name op personeelsvlak)</li> <li>• Uitwisseling personeel lastiger te realiseren door verschil in cao.</li> </ul>
Service Level Agreement (SLA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 centrumorganisatie is verantwoordelijk voor het leveren van de diensten</li> <li>• Er wordt vergaand samengewerkt in de ondersteunende functies (administratie, inkoop, ICT etc.)</li> <li>• Betrokken medewerkers gaan over naar de centrumorganisatie</li> <li>• Er ligt een service level agreement onder de samenwerking</li> <li>• Geen vrijblijvendheid, één centrumorganisatie krijgt de verantwoordelijkheid en voert de diensten uit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 organisatie die de andere organisaties ontzorgt</li> <li>• Versteving van kennis en ervaring</li> <li>• Kwetsbaarheid wordt verminderd voor accommodaties die op afstand staan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afhankelijkheid van bereidheid van 1 organisatie om dit te regelen</li> <li>• Voor accommodaties die onder de gemeente vallen geen logische stap</li> <li>• Deel van de medewerkers gaat over naar de centrumorganisatie</li> <li>• Aantal Fte dat over gaat moeilijk te bepalen ivm verwevenheid in functies</li> </ul>

Samenwerkingsmodel	Beschrijving	Voordelen	Nadelen
Gemeenschappelijke regeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuw op te richten entiteit voor een onderdeel van de exploitatie (bijv. personeel)</li> <li>• Vergaande samenwerking</li> <li>• Geen vrijblijvendheid</li> <li>• Betrokken accommodaties dragen zeggenschap over het betreffende onderdeel over aan de nieuwe entiteit.</li> <li>• Medewerkers gaan over naar nieuwe entiteit (ingrijpende maatregel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijke entiteit opgericht (gezamenlijke verantwoordelijkheid)</li> <li>• Flexibiliteit in uitwisselen medewerkers (werken vanuit dezelfde entiteit)</li> <li>• Uniformiteit in afspraken</li> <li>• Versteving en vergroten kennis en kwaliteit</li> <li>• Kwetsbaarheid wordt minder voor de accommodaties door versteving op onderdelen</li> <li>• Meer kansen en doorgroeimogelijkheden voor medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleen het onderdeel personeel leent zich voor een gemeenschappelijke regeling</li> <li>• Samenwerking op andere onderdelen minder geschikt (ontstaat snel een sportbedrijf)</li> <li>• Zeggenschap ligt bij entiteit</li> <li>• Gebonden aan en afhankelijk van entiteit, vrijheid in handelen beperkter</li> <li>• Ingrijpende maatregel voor medewerkers</li> <li>• Geen volledige zeggenschap over medewerkers, gedetacheerd/ uitgeleend vanaf entiteit</li> </ul>
Sportbedrijf NOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meest vergaande vorm van samenwerking</li> <li>• Nieuw op te richten entiteit voor de gehele exploitatie van de binnensportaccommodaties</li> <li>• Geen vrijblijvendheid</li> <li>• Betrokken accommodaties dragen zeggenschap over aan de nieuwe entiteit</li> <li>• Sturing door de gemeente via exploitatie-opdracht</li> <li>• Medewerkers gaan over naar nieuwe entiteit (ingrijpende maatregel)</li> <li>• Gedeelde verantwoordelijkheid (niet meer alleen verantwoordelijk voor eigen accommodatie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijke entiteit met gezamenlijke verantwoordelijkheid</li> <li>• Vermindering van de kwetsbaarheid (met name op het gebied van personeel, ICT, marketing en communicatie)</li> <li>• De organisatie heeft voldoende schaalgrootte om (ondersteunende) functies goed te vullen.</li> <li>• Flexibiliteit in inzet van personeel en interne mobiliteit</li> <li>• Uitdagingen in gezamenlijkheid oppakken</li> <li>• Kwaliteit en kennis vergroot</li> <li>• Meer doorgroeimogelijkheden voor medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accommodatie staat op afstand</li> <li>• Zeggenschap gaat over naar sportbedrijf. Alleen sturen via exploitatie-opdracht</li> <li>• Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor resultaat sportbedrijf. Nadelig resultaat slaat terug naar alle gemeenten</li> <li>• Ingrijpende maatregel voor medewerkers</li> <li>• Langdurig proces om tot een sportbedrijf te komen</li> </ul>
Aansluiten bij een bestaand sportbedrijf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten bij een bestaande entiteit voor de gehele exploitatie van de binnensportaccommodaties</li> <li>• Geen vrijblijvendheid</li> <li>• Betrokken accommodaties dragen zeggenschap over aan de bestaande entiteit</li> <li>• Sturing door de gemeente via exploitatie-opdracht</li> <li>• Medewerkers gaan over naar nieuwe entiteit (ingrijpende maatregel)</li> <li>• Gedeelde verantwoordelijkheid (niet meer alleen verantwoordelijk voor eigen accommodatie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten bij bestaande entiteit waar al kennis en kunde beschikbaar is</li> <li>• Proces van oprichten van een entiteit hoeft niet doorlopen te worden</li> <li>• Overgang naar een sportbedrijf zal makkelijker zijn, omdat de processen al uitgedacht zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen invloed op de wijze waarop het sportbedrijf wordt ingericht. Dit staat al.</li> <li>• Minder invloed door de gemeenten in oprichting en beleid sportbedrijf. Aansluiten bij bestaande structuur en beleid.</li> <li>• Geen exclusieve samenwerking met alleen NOT gemeenten</li> <li>• Cultuurverschil</li> </ul>

### 5.3 Samenvattend samenwerkingsmodellen

Het samenwerkingsmodel dat wordt toegepast hangt volledig samen met de mate waarin gemeenten willen samenwerken in de exploitatie van de binnensportaccommodaties.

Wat wel een aandachtspunt is, is de mate van vrijblijvendheid in de samenwerking. Hoe minder geformaliseerd wordt, hoe minder er ook samengewerkt wordt. Samenwerking gaat niet vanzelf. Er moet een bepaalde mate van overtuiging zijn om een samenwerking ook daadwerkelijk te laten slagen. Samenwerking tussen partijen start dus eigenlijk bij een samenwerkingsovereenkomst waarin afspraken geformaliseerd worden. De stappen die daarvoor zitten hebben een dermate grote vrijblijvendheid dat er eigenlijk geen sprake is van een langdurige samenwerkingsvorm.

De omvang van de samenwerkingsovereenkomst is naar invulling van de gemeenten zelf. In hoofdstuk 6 wordt een voorzet gegeven voor een basissamenwerking die steeds verder uitgebouwd kan worden als dat wenselijk is.

De meest vergaande vorm is een gemeenschappelijk sportbedrijf. Als de wens is te komen tot een vergaande samenwerking, is een gezamenlijk sportbedrijf het meest voor de hand liggend. De SLA en de gemeenschappelijke regeling schuren daar heel dicht tegenaan, maar bieden net niet het totaal pakket in de samenwerking, waardoor ook echt op alle onderdelen stappen gezet kunnen worden. Een gezamenlijk sportbedrijf is een ingrijpend en complex proces. Dit is niet zomaar geregeld, gezien de verschillen tussen de accommodaties. Daarnaast betekent dit ook dat gemeenten als aandeelhouder niet meer alleen verantwoordelijk zijn voor de eigen accommodatie, maar voor de resultaten van het sportbedrijf als geheel.



## 6. Samenwerkingsmogelijkheden

In hoofdstuk 5 zijn diverse samenwerkingsmogelijkheden beschreven. Daarbij is aangegeven dat de mate waarin gemeenten willen samenwerken mede bepalend is voor het samenwerkingsmodel dat past bij de samenwerking. In hoofdstuk 4 zijn de thema's beschreven waarop samenwerking kansen biedt, namelijk personeel, ICT, inkoop en marketing en communicatie.

De mate waarin gemeenten willen samenwerken kan ook per gemeente verschillen. Gemeenten kunnen verschillend in een samenwerking staan. Dit kan tot gevolg hebben dan niet alle gemeenten gaan deelnemen in dezelfde samenwerkingsvorm. Gemeenten zijn vrij om die keuze zelf te maken.

Het enige risico dat dan ontstaat is een dermate grote vorm van vrijblijvendheid dat er geen vorm van samenwerking ontstaat. Het is wenselijk om de samenwerking niet te beperkt te starten. In dit hoofdstuk wordt een basis samenwerking beschreven die kan worden geformaliseerd tot een overeenkomst. Vervolgens worden daarbij stappen beschreven die tot een steeds verdergaande vorm van samenwerking leiden. Door de samenwerking stapsgewijs op te zetten kan ook steeds beoordeeld worden of een volgende stap nog wenselijk is en een meerwaarde heeft.

### 6.1 Stappen in de samenwerking

Om tot een samenwerking tussen de gemeenten te komen in de exploitatie van de binnensportaccommodaties is het wenselijk om een eerste stap te formaliseren in een samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerkingsovereenkomst kan steeds verder uitgebreid worden met activiteiten, waardoor ook de samenwerking steeds verder wordt uitgebreid. Het volgende overzicht geeft een mogelijk stappenplan weer:

Diensten/ activiteiten	Samenwerkingsmodel	Mate van samenwerking	4 K's				Voordelen
			Kosten	Kwaliteit	Kwetsbaarheid	Klanttevredenheid	
<b>Stap 1</b>							
<b>Personeel:</b> Uniforme afspraken uitwisseling personeel Gezamenlijk opleiden personeel <b>Inkoop</b> Gezamenlijke inkoop (rekening houdend met lopende contracten) <b>Kennisuitwisseling</b> Gezamenlijke expertise inhuren/ gezamenlijke implementatie (bijv. nieuwe zwembadwetgeving, WAB (flexwet, marketing en communicatie)	Basis samenwerkingsovereenkomst	Minimaal	+	+	+	+	Kostenreductie door schaalvergroting inkoop waar mogelijk Toename kwaliteit door kennisuitwisseling en het gezamenlijk opleiden van personeel.

Diensten/ activiteiten	Samenwerkings- model	Mate van samenwerking	4 K's				Voordelen
			Kosten	Kwaliteit	Kwets- baarheid	Klantvre- denheid	
<b>Stap 2</b>							
<b>Personeel:</b> 1 manager voor alle accommodaties Gezamenlijke flexibele schil (mogelijkheden verkennen) Gezamenlijke aanpak vergroten instroom (verkenning mogelijkheden en aanpak) <b>Inkoop:</b> Gezamenlijk inkoopbeleid <b>Marketing en communicatie:</b> Opleiden huidige medewerkers Marketingplan <b>ICT</b> Systemen zoveel mogelijk in overeenstemming brengen Gezamenlijk beleid beveiliging en gegevens (inhuur expertise)	Uitgebreidere samenwerkings-overeenkomst	Verdergaande samenwerking (uitbreiding van de basis)	+/-	+	+	+	1 manager die overzicht heeft over alle accommodaties en makkelijk verbindingen legt Kwaliteitsverbetering door vergroting kennis op het gebied van inkoop Kwaliteitsverbetering door gezamenlijk opleiden Professionaliseringslag Kennisvergroting Onderzoek flexibele schil en instroom, (mogelijk) efficiencyslag flexibele schil
<b>Stap 3</b>							
<b>Personeel (marketing en communicatie):</b> Ondersteunende functies samen organiseren - Marketing en communicatie - Administratie - ICT - Inkoop - Juridisch - Technisch beheer	Centrum gemeente/ SLA	Veel samenwerking	+/-	++	++	+	Kostenreductie door efficiencyslag in ondersteunende functies (samenvoeging) Kwaliteit verhoogd door meer beschikbare specialistische kennis en kunde voor de ondersteunende functies (niet meer per accommodatie geregeld) Onderlinge vervanging beter te regelen (kwetsbaarheid verkleinen)
<b>Stap 4</b>							
<b>Personeel</b> Gezamenlijke instroom/werving (personeel over meerdere baden plaatsen)	Centrum gemeente/ sportbedrijf	Meest vergaande vorm samenwerking	+/-	++	++		Grote mate van flexibiliteit op personeel vlak



1 flexibele schil Afstemming exploitatie-invulling en bedienen doelgroepen van de toekomst <b>ICT</b> Dezelfde systemen en draaien via een gezamenlijke server <b>Inkoop</b> Gezamenlijke inkoop op alle terreinen (diensten, materialen)						Meer doorgroei en ontwikkel mogelijkheden personeel Meer specialistische kennis Stevige organisatie met voldoende body (minder kwetsbaar)
---	--	--	--	--	--	--

Belangrijk is te benoemen dat alle stappen niet zomaar genomen kunnen worden en wel vragen om tijd. Bijvoorbeeld de overgang naar 1 manager vraagt er wel om dat iedereen de bedrijfsvoering volledig op orde heeft en daar ook klaar voor is. Deze stap kent een implementatiefase van meerdere jaren. Samenwerken betekent voor iedere stap wel nader onderzoek en de tijd ervoor nemen. Dat moet wel meegenomen worden in de afweging.

## 7. Advies per gemeente

De mate waarin gemeenten willen samenwerken kan per gemeente verschillen. Afhankelijk van de huidige situatie en de voordelen die samenwerking biedt kan elke gemeente een eigen afweging maken. In dit hoofdstuk beschrijven we per gemeente de huidige situatie en geven we een doorkijk naar de voordelen die samenwerking biedt per gemeente en beschrijven we ook de nadelen.

### 7.1 Gemeente Losser

In de gemeente Losser gaat het om de exploitatie van zwembad Brilmansdennen. Het betreft alleen een zwembad met horecafunctie. Gemeente Losser heeft aangegeven niet op voorhand alle binnensportaccommodaties in te willen brengen. Daarom is het onderzoek alleen gericht op het zwembad van gemeente Losser.

#### Huidige situatie

De gemeente is verantwoordelijk voor de exploitatie van het zwembad. Het zwembad maakt onderdeel uit van een afdeling van de gemeente. Medewerkers zijn in dienst van de gemeente. Het gebouw is in eigendom van de gemeente.

Voor de aansturing van de exploitatie is de manager van SSRT uit Tubbergen voor een aantal uren per week ingehuurd. De ondersteunende functies worden door de gemeente uitgevoerd. (administratie, financiën etc.)

De bedrijfsvoering is op orde en financieel gezien liggen er geen grote uitdagingen in relatie tot eventuele bezuinigingen.

Qua personeelsbestand is een deel van het personeelsbestand boven de 50. (45%)

#### Uitdagingen

Op basis van het gegevensonderzoek en de gesprekken met de manager liggen er voor gemeente Losser de volgende uitdagingen:

- Instroom van nieuwe (jongere) medewerkers in de toekomst
- Werven nieuwe doelgroepen voor de bezetting van het bad
- Samenwerking met maatschappelijke (zorg) instellingen opzetten
- Verduurzaming van de accommodatie
- Communicatie en marketing

#### Kansen in de samenwerking

Zwembad Brilmansdennen heeft als onderdeel van de gemeente op dit moment geen directe noodzaak tot samenwerking. Financieel gezien ligt er in principe geen uitdaging. Al kan dit, zoals ook door de betrokkenen aangegeven, wijzigen als er bezuinigd moet worden.

Toch kan samenwerking ook kansen bieden.

Kijkende naar de uitdagingen en ontwikkelingen in de zwembadbranche kan het ook voor gemeente Losser aantrekkelijk zijn om een vorm van samenwerking te zoeken met de andere baden in Noordoost- Twente. Uitdagingen als de nieuwe wetgeving rondom zwembaden en verduurzamen en daarnaast het werven van nieuw personeel bieden kansen om in gezamenlijkheid op te pakken. Ook voor Losser.

Voordelen samenwerking:

- Verkleinen kwetsbaarheid in opbouw personeelsbestand- groter aanbod personeel door samenwerking (kwetsbaarheid +);
- Versterken mogelijkheden tot instroom van personeel (samenvoeging en gezamenlijke werving) (kwetsbaarheid +)
- Bij realisatie van een sportbedrijf, andere cao van toepassing (kostenvoordeel +)
- Verbreden kennis toekomstbestendige programmering (kwaliteit +)

- Schaalvergroting inkoop – kostenvoordeel (kosten +)
- Kennisdeling en aanpak ontwikkelingen – wet-en regelgeving/ verduurzamen etc. (kwaliteit +/- kwetsbaarheid +)
- Vergroten aantrekkelijkheid functie zwemonderwijzer (kwaliteit +)

Nadelen samenwerking:

- Grotere afstand tot de gemeente dan in de huidige situatie
- Grote impact voor medewerkers in een verdergaande samenwerking, omdat zij nu nog onderdeel uitmaken van de gemeente (ontvlechten)
- Geen directe aanleiding tot samenwerking
- Minder zeggenschap en invloed in een verdergaande samenwerking
- Gehouden aan afspraken, minder flexibel
- Gedeelde verantwoordelijkheid, niet meer alleen maar voor je eigen accommodatie

### **Advies**

Gemeente Losser heeft op de korte termijn geen directe aanleiding om te gaan samenwerken. Er is geen financiële noodzaak en bedrijfsvoering en de personele bezetting zijn ingevuld. Toch kan dit op de lange termijn veranderen en kan juist die samenwerking ook voor gemeente Losser een meerwaarde bieden. Gemeente Losser moet ook in de komende jaren gaan werken aan nieuw instroom van medewerkers, nu meer dan 45% van de medewerkers 50 of ouder is. Daarin kan samenwerking kansen bieden. Voor de gemeente Losser zal echter de uitstroom en instroom van medewerkers relatief gezien het minste problemen opleveren. Dit vanwege de cao voordelen (cao gemeenten) m.b.t. salariering en aanvullende arbeidsomstandigheden waaronder ORT.

Gezamenlijke inkoop en kennisdeling op het gebied van nieuwe wetgeving en ontwikkelingen zijn onderdelen waar samenwerking meer kansen biedt dan dat elke afzonderlijke accommodatie het zelf moet doen. Samen investeren in de kennis, is goedkoper dan alleen. Een eventuele stap naar een sportbedrijf is voor de gemeente Losser een ingrijpend proces met name op personeel vlak. Het personeel is nu nog in dienst van de gemeente. Verzelfstandiging betekent een andere cao, die minder gunstig is dan de cao van de gemeente. Dit heeft gevolgen die nader onderzocht moeten worden.

## **7.2 Gemeente Oldenzaal**

In de gemeente Oldenzaal gaat het om sportcentrum Vondersweijde. Sportcentrum Vondersweijde bestaat uit een zwembad, sporthal, horeca en fitness. Gemeente Oldenzaal heeft aangegeven ook de binnensportaccommodaties te willen inbrengen. Deze zijn nu nog niet meegenomen in het onderzoek.

### **Huidige situatie**

Gemeente Oldenzaal heeft in 2016 Sport Oldenzaal BV opgericht. Oldenzaal is 100% aandeelhouder van deze BV. De exploitatie is uitbesteed aan Sport Oldenzaal BV door middel van een exploitatie- en huurovereenkomst. Sport Oldenzaal BV is volledig verantwoordelijk voor de exploitatie en ontvangt daarvoor een exploitatiebijdrage. Sportcentrum Vondersweijde wordt in 2022 gerevitaliseerd waarbij zowel het gebouw als de installaties worden gerevitaliseerd. De exploitatie verloopt goed. Ondanks dat blijft de hoogte van de exploitatiebijdrage jaarlijks een onzekere factor. Dit komt mede doordat deze van verschillende factoren afhankelijk is. (fitnessbezoek, gebruik verenigingen)

Sport Oldenzaal BV is zelf volledig verantwoordelijk voor de invulling van de ondersteunende functies. 38% van het personeel is 50+.

Afgelopen jaar is een bezuiniging doorgevoerd op sportcentrum Vondersweijde, zowel op de revitalisatie van het sportcentrum door vermindering van het budget als op de exploitatiebijdrage voor Sport Oldenzaal BV. De exploitatiebijdrage ligt nu voor meerdere jaren vast.

## **Uitdagingen**

Op basis van de gesprekken met de manager en het gegevensonderzoek liggen er voor de gemeente Oldenzaal de volgende uitdagingen:

- Verantwoordelijkheid voor de gehele exploitatie (zelfstandig opereren)
- Instroom van nieuwe (jongere) medewerkers in de toekomst
- Werven nieuwe doelgroepen voor de bezetting van het bad
- Samenwerking met maatschappelijke (zorg) instellingen opzetten
- Kwetsbaarheid door eenmansfuncties (technisch beheer, financiën, administratie)
- Personele bezetting
- Communicatie en marketing

## **Kansen in de samenwerking**

Sport Oldenzaal BV is qua omvang eigenlijk te klein om volledig zelfstandig te blijven opereren. Dat maakt de organisatie kwetsbaar. Ondanks dat ze zelfstandig zijn, is de afhankelijkheid van de gemeente groot. Door samen te werken kunnen kwetsbare functies beter ingevuld worden en ontstaat er de schaalgrootte die nodig is om ook de uitdagingen in de toekomst het hoofd te bieden. Functies als technisch beheer, ICT, financiën zijn kwetsbaar in de huidige situatie. Voor Sport Oldenzaal BV zitten die uitdagingen met name op het personele vlak en het bedienen van nieuwe doelgroepen.

Voordelen samenwerking:

- Verkleinen kwetsbaarheid in opbouw personeelsbestand- groter aanbod personeel door samenwerking (kwetsbaarheid +);
- Verminderen kwetsbaarheid in eenmansfuncties en ondersteunende functies (kwetsbaarheid +)
- Vergroten zelfstandigheid en verminderen afhankelijkheid gemeente (kwaliteit en kwetsbaarheid +)
- Versterken mogelijkheden tot instroom van personeel (samenvoeging en gezamenlijke werving) (kwetsbaarheid +)
- Verbreden kennis toekomstbestendige programmering (kwaliteit +)
- Schaalvergroting inkoop – kostenvoordeel (kosten +)
- Beheersbaarheid exploitatiebegroting (kwetsbaarheid en kosten +)
- Kennisdeling en aanpak ontwikkelingen – wet-en regelgeving/ verduurzamen etc. (kwaliteit +/- kwetsbaarheid +)

Nadelen samenwerking:

- Grotere afstand tot de gemeente dan in de huidige situatie
- Minder zeggenschap en invloed in een verder gaande samenwerking
- Gehouden aan afspraken, minder flexibel
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Meer personeelslasten als er wordt overgegaan naar een andere cao om uitwisseling te vergemakkelijken. (deze cao sluit wel beter aan bij de aard van de werkzaamheden)

## **Advies**

Gemeente Oldenzaal heeft de exploitatie al op afstand staan van de gemeente. Een verdere verzelfstandiging en versteviging van deze positie kan door samenwerking gerealiseerd worden. De huidige BV is qua omvang klein, wat maakt dat ook de afhankelijkheid van de gemeente groot blijft. Het is noodzakelijk om de omvang uit te breiden om de meerwaarde van de BV te blijven waarborgen. Samenwerken kan voor de BV een meerwaarde opleveren in de kwetsbaarheid en kwaliteit. Met name op het personele vlak liggen er echt kansen om bijvoorbeeld gezamenlijk functies in te vullen en gezamenlijk te werven. Dat wordt nu ook al gedaan en heeft een positief effect. Daarnaast vermindert het de kwetsbaarheid in eenmansfuncties als bijvoorbeeld technisch beheer, ICT, administratie en financiën.

En ook gezamenlijke inkoop en kennisdeling op het gebied van nieuwe wetgeving en ontwikkelingen zijn onderdelen waar samenwerking meer kansen biedt dan dat elke afzonderlijke accommodatie het zelf moet doen. Samen investeren in de kennis, is goedkoper dan alleen.

Kortom voor de BV zou het samenwerken en de uitbreiding daarvan geen negatief effect hebben. De verwachting is dat het juist de kwetsbaarheid kan verkleinen, de kwaliteit en kennis kan vergroten en op de lange termijn ook een efficiencyvoordeel kan hebben.

De stap naar een gezamenlijk sportbedrijf is daarnaast voor de gemeente Oldenzaal minder groot, omdat de accommodatie al op afstand staat. Het personeel is al dienst van de BV en valt al onder de cao zwembaden.

### **7.3 Gemeente Dinkelland**

In de gemeente Dinkelland gaat het om sportcentrum Dorper Esch en het buitenbad de Kuiperberg. Sportcentrum Dorper Esch heeft naast het zwembad ook een sporthal. Gemeente Dinkelland heeft aangegeven ook de overige binnensportaccommodaties te willen inbrengen. Deze zijn nog niet meegenomen in het onderzoek.

#### **Huidige situatie**

De gemeente is verantwoordelijk voor de exploitatie van de accommodaties. De accommodaties maken onderdeel uit van een afdeling van de gemeente (Noaberkracht). Medewerkers zijn in dienst van Noaberkracht. Het gebouw is in eigendom van de gemeente. Zwembad Dorper Esch is in 2019 vernieuwd.

Voor de aansturing van de exploitatie is de manager van Sportaal (Enschede) een aantal uur per week ingehuurd. De ondersteunende functies worden door de gemeente uitgevoerd (administratie, financiën etc.). In de gemeente Dinkelland loopt een onderzoek naar de verzelfstandiging van de accommodaties. Gekeken wordt of de accommodaties meer op afstand gezet kunnen worden. Afgelopen jaar is er wisseling geweest in managers en is de aandacht uitgegaan naar het opzetten van de juiste exploitatie-invulling en het invullen van de processen en programmering. Er bestaat een knelpunt in de personele bezetting. Een groot deel van het personeelsbestand is 50 + (66%) Belangrijk is dat het onderhoud van de Dorper Esch via een maintaincontract voor de komende 30 jaar is uitbesteed aan een externe partij. Qua onderhoud zijn er voor de Dorper Esch geen mogelijkheden.

#### **Uitdagingen**

Op basis van het gegevensonderzoek en de gesprekken met de manager liggen er voor de gemeente Dinkelland de volgende uitdagingen:

- Kiezen van de juiste exploitatievorm en invulling van de exploitatie-opzet (onderzoek verzelfstandiging)
- Instroom van nieuwe (jongere) medewerkers in de toekomst
- Werven nieuwe doelgroepen voor de bezetting van het bad
- Invulling programmering en processen
- Samenwerking met maatschappelijke (zorg) instellingen opzetten
- Invulling aansturing/ managementfunctie
- Personele bezetting
- Communicatie en marketing

#### **Kansen voor de samenwerking**

Gemeente Dinkelland zit in een fase waarin gesproken wordt over verdere verzelfstandiging van de accommodaties. Juist bij een verdere verzelfstandiging kan samenwerking met andere accommodaties een meerwaarde hebben. Daarnaast liggen er uitdagingen op de personele bezetting. Ook daarin kan samenwerking kansen bieden. Door samen te werken kunnen functies eerder ingevuld worden en ontstaat er de schaalgrootte die nodig is om ook de uitdagingen in de toekomst

het hoofd te bieden. Voor de gemeente Dinkelland zal de uitstroom en instroom van medewerkers relatief gezien het minste problemen opleveren. Dit vanwege de cao voordelen (cao samenwerkende gemeentelijke organisaties) m.b.t. salariering en aanvullende arbeidsomstandigheden waaronder ORT.

Voordelen samenwerking:

- Vergroten zelfstandigheid en verminderen afhankelijkheid gemeente (stap naar verzelfstandiging) (kwaliteit en kwetsbaarheid +)
- Verkleinen kwetsbaarheid in opbouw personeelsbestand- groter aanbod personeel door samenwerking (kwetsbaarheid +)
- Bij realisatie van een sportbedrijf, andere cao van toepassing (kostenvoordeel +)
- Verminderen kwetsbaarheid in functies (kwetsbaarheid +)
- Versterken mogelijkheden tot instroom van personeel (samenvoeging en gezamenlijke werving) (kwetsbaarheid +)
- Verbreden kennis toekomstbestendige programmering (kwaliteit +)
- Ondersteuning invulling processen (kwaliteit +)
- Schaalvergroting inkoop – kostenvoordeel (kosten +)
- Kennisdeling en aanpak ontwikkelingen – wet- en regelgeving/ verduurzamen etc. (kwaliteit +/- kwetsbaarheid +)

Nadelen samenwerking:

- Grotere afstand tot de gemeente dan in de huidige situatie
- Grote impact voor medewerkers in een verdergaande samenwerking, omdat zij nu nog onderdeel uitmaken van de gemeente (ontvlechten)
- Minder zeggenschap en invloed in een verder gaande samenwerking
- Gehouden aan afspraken, minder flexibel
- Gedeelde verantwoordelijkheid, niet meer alleen maar voor je eigen accommodatie

### **Advies**

Gemeente Dinkelland is bezig met een onderzoek naar verzelfstandiging van de accommodaties. Dit betekent dat de gemeente al een stap wil zetten naar het op afstand zetten van de accommodatie als dit tenminste een meerwaarde biedt. De stap naar een sportbedrijf is voor de gemeente Dinkelland een ingrijpend proces met name op personeel vlak. Het personeel is nu nog in dienst van de gemeente. Verzelfstandiging betekent een andere cao, die voor het personeel minder gunstig is dan de cao van de gemeente. Voor de exploitatie is het gunstig een cao te hanteren die aansluit bij de aard van de werkzaamheden.

Samenwerking biedt echter voor de gemeente Dinkelland kansen. Ook als er geen sportbedrijf gerealiseerd wordt, heeft samenwerking op personeel vlak een meerwaarde. De personele bezetting is kwetsbaar in de huidige exploitatie. Daarnaast wordt nu tijdelijk een manager ingehuurd. Door in de personele uitdagingen gezamenlijk op te trekken, kan dit zeker oplossingen bieden voor de toekomst. En ook gezamenlijke inkoop en kennisdeling op het gebied van nieuwe wetgeving en ontwikkelingen zijn onderdelen waar samen meer kansen biedt dan dat elke afzonderlijke accommodatie het zelf moet doen. Samen investeren in de kennis, is goedkoper dan alleen.

## **7.4 Gemeente Tubbergen**

In de gemeente Tubbergen gaat het om sportcentrum de Vlaskoel. Dit sportcentrum bestaat uit een zwembad met horeca en sporthal. Gemeente Tubbergen heeft aangegeven de binnensportaccommodaties (nog) niet in te willen brengen.

### **Huidige situatie**

In de gemeente Tubbergen is de exploitatie uitbesteed aan de Stichting Sport en Recreatie Tubbergen (SSRT). Deze stichting krijgt jaarlijks een exploitatieopdracht waarvoor zij een exploitatiesubsidie ontvangen. De stichting opereert volledig zelfstandig en is ook zelf verantwoordelijk voor de ondersteunende functies. De gemeente stuurt via de exploitatiesubsidie.

De hoogte van de exploitatiesubsidie is voor gemeente Tubbergen de onzekere factor. Ook voor de SSRT zitten de uitdagingen in de komende jaren in de personele invulling en een renderende omzet.

### **Uitdagingen**

Op basis van de gesprekken met de manager en het gegevensonderzoek liggen er voor de gemeente Tubbergen de volgende uitdagingen:

- Verantwoordelijkheid voor de gehele exploitatie (zelfstandig opereren)
- Opereren binnen huidige exploitatiebijdrage/ exploitatiesubsidie
- Instroom van nieuwe (jongere) medewerkers in de toekomst
- Afstemming en communicatie met de gemeente
- Werven nieuwe doelgroepen voor de bezetting van het bad
- Samenwerking met maatschappelijke (zorg) instellingen opzetten
- Kwetsbaarheid door eenmansfuncties (technisch beheer, financiën, administratie)
- Personele bezetting
- Communicatie en marketing

### **Kansen in de samenwerking**

SSRT opereert volledig zelfstandig, maar dit blijft kwetsbaar in de exploitatie. De afhankelijkheid van de exploitatiesubsidie van de gemeente is groot, waardoor de organisatie nooit volledig onafhankelijk kan opereren. Dit is echter een landelijk gangbare norm. Geen enkele accommodatie kan zonder bijdrage van een gemeente functioneren. Door samen te werken kunnen kwetsbare functies beter ingevuld worden en ontstaat er de schaalgrootte die nodig is om ook de uitdagingen in de toekomst het hoofd te bieden. Functies als technisch beheer, ICT, financiën zijn kwetsbaar in de huidige situatie, omdat dit vaak functies zijn die geen dubbele bezetting hebben of extern worden ingehuurd. Voor SSRT zitten de uitdagingen met name op het personele vlak, het beheersbaar houden van de begroting en het bedienen van nieuwe doelgroepen.

Voordelen samenwerking:

- Verkleinen kwetsbaarheid in opbouw personeelsbestand- groter aanbod personeel door samenwerking (kwetsbaarheid +);
- Verminderen kwetsbaarheid in eenmansfuncties en ondersteunende functies (kwetsbaarheid +)
- Vergroten zelfstandigheid en verminderen afhankelijkheid gemeente (kwaliteit en kwetsbaarheid +)
- Beheersbaarheid exploitatiebegroting (kwetsbaarheid en kosten +)
- Versterken mogelijkheden tot instroom van personeel (samenvoeging en gezamenlijke werving) (kwetsbaarheid +)
- Verbreden kennis toekomstbestendige programmering (kwaliteit +)
- Schaalvergroting inkoop – kostenvoordeel (kosten +)
- Kennisdeling en aanpak ontwikkelingen – wet-en regelgeving/ verduurzamen etc. (kwaliteit +/- kwetsbaarheid +)

Nadelen samenwerking

- Grotere afstand tot de gemeente dan in de huidige situatie
- Minder zeggenschap en invloed in een verder gaande samenwerking
- Gehouden aan afspraken, minder flexibel
- Gedeelde verantwoordelijkheid, niet meer alleen maar voor je eigen accommodatie

- Meer personeelslasten als er wordt overgegaan naar een andere cao om uitwisseling te vergemakkelijken. (deze cao sluit wel beter aan bij de aard van de werkzaamheden)

### **Advies**

Gemeente Tubbergen heeft de exploitatie al op afstand staan van de gemeente. Een verdere verzelfstandiging en versteviging van deze positie kan door samenwerking gerealiseerd worden. Samenwerken kan voor de stichting een meerwaarde opleveren in de kwetsbaarheid en kwaliteit. Met name op het personele vlak liggen er echt kansen om bijvoorbeeld gezamenlijk functies in te vullen en gezamenlijk te werven. Dat wordt nu ook al incidenteel gedaan en heeft een positief effect. Ook gezamenlijke inkoop en kennisdeling op het gebied van nieuwe wetgeving en ontwikkelingen zijn onderdelen waar samenwerking meer kansen biedt dan dat elke afzonderlijke accommodatie het zelf moet doen. Samen investeren in de kennis, is goedkoper dan alleen. Kortom voor de stichting zou het samenwerken geen negatief effect hebben. De verwachting is dat het juist de kwetsbaarheid kan verkleinen, de kwaliteit en kennis kan vergroten en op de lange termijn ook een efficiencyvoordeel hebben.

De stap naar een gezamenlijk sportbedrijf is daarnaast voor de gemeente Tubbergen minder groot dan voor de accommodaties die onder de gemeenten vallen, omdat de accommodatie in Tubbergen al op afstand staat. Het personeel is al in dienst van de stichting en valt al onder de cao zwembaden.



## 8. Conclusies en advies

Kijkende naar de adviezen en kansen per gemeente kan er ook een overall conclusie en advies gegeven worden met betrekking tot de samenwerking in de binnensportaccommodaties.

### 8.1 Conclusie

Voor alle accommodaties kan samenwerking kansen bieden. Het volgende kan geconcludeerd worden:

#### *Accommodaties*

- Alle accommodaties hebben de bedrijfsvoering op orde. Deze is op onderdelen soms kwetsbaar. De grootste uitdaging ligt op het werven van personeel en de invulling van de personele bezetting. Voor de ene accommodatie geldt dit iets meer dan voor de andere accommodatie. De vraag is groter dan het aanbod op de markt van zwembadpersoneel en de accommodaties in Noordoost Twente vissen allemaal in dezelfde vijver.
- De accommodaties zijn geen concurrenten van elkaar, maar vormen juist een goede aanvulling op elkaar in het maatschappelijk aanbod in de regio Noordoost- Twente. Dit kan door samenwerking nog meer verstevigd worden. Door afstemming met elkaar kan het aanbod nog verder uitgebreid worden.
- De zwembadbranche is qua programmering redelijk traditioneel en slechts in beperkte mate vernieuwend geweest in de afgelopen jaren.
- De grootste uitdagingen voor de accommodaties liggen op de personele invulling en vernieuwing van de programmering. Samenwerken kan daarin kansen bieden door schaalvergroting en kennisdeling.
- Er liggen flinke uitdagingen in de zwembadbranche op het gebied van personeel en nieuwe wet- en regelgeving. Dit is het juiste moment om daarin samen op te trekken en elkaar te ondersteunen.
- Gezamenlijke inkoop en kennisdeling op het gebied van nieuwe wetgeving en ontwikkelingen zijn onderdelen waar samen meer kansen biedt dan dat elke afzonderlijke accommodatie het zelf moet doen. Samen investeren in de kennis, is goedkoper dan alleen.
- Een gezamenlijke manager vergemakkelijkt het proces van samenwerking. Er is dan in ieder geval één persoon met een overall zicht op de accommodaties die vanuit een helicopterview kan sturen op samenwerking en de juiste verbindingen kan leggen.
- Voor de accommodaties die al op afstand staan is de stap naar een vergaande samenwerking makkelijker te maken dan voor de accommodaties die onder de gemeente vallen. Met name op het personele vlak heeft bij de accommodaties op afstand al een ontvlechting van de gemeente plaatsgevonden. Daarin zit de grootste uitdaging qua arbeidsvoorwaarden, salaris en personeel en zal bij wijzigingen een groeimodel gehanteerd moeten worden.
- De gemeentelijke Cao is qua arbeidsvoorwaarden voor het personeel gunstiger dan de cao zwembaden, maar sluit niet goed aan bij de aard van de werkzaamheden voor personeel in zwembaden. De cao zwembaden sluit beter aan op de werkzaamheden, maar is qua arbeidsvoorwaarden geen aantrekkelijke cao voor personeel. De cao Vermo kan daarbij een uitkomst bieden qua aansluiting op de werkzaamheden en passende arbeidsvoorwaarden. In een vergaande samenwerking moet een tussenweg gevonden worden om dit verschil te overbruggen. Dit kan voor de zwembaden die op afstand staan betekenen dat de personele lasten toenemen en voor de zwembaden van de gemeente kunnen de personele lasten juist afnemen, waarbij bestaande afspraken gerespecteerd dienen te worden en een overgangsfase met uitgroei zal ontstaan.

- Samenwerking kan ook kansen bieden om de maatschappelijke meerwaarde te vergroten door voor heel Noordoost Twente een compleet aanbod te hebben. Dit kan gerealiseerd worden door met elkaar de programmering af te stemmen en elkaar aan te vullen.

### *Samenwerking algemeen*

- Samenwerking moet vanuit een bepaalde overtuiging en wil komen. Er liggen zeker goede kansen om samen te werken, maar dat betekent ook dat gemeenten een deel van hun zeggenschap inleveren. Samen is niet alleen en betekent geven en nemen. Als die wil ontbreekt, heeft samenwerken geen kans van slagen.
- Samenwerking vanuit kostengedrevenheid geeft niet de juiste basis. Samenwerking levert niet altijd een kostenvoordeel op, maar kan ook een maatschappelijk rendement opleveren. Op de langere termijn kan dit wel ontstaan door efficiencyvoordeel.
- Samenwerking levert vooral een meerwaarde op het gebied van het verkleinen van de kwetsbaarheid en vergroten van de kwaliteit. Organisaties kunnen elkaar versterken om de ontwikkelingen in de toekomst het hoofd te bieden. Nadeel is dat organisatie ook zeggenschap moeten inleveren en verantwoordelijk zijn voor het resultaat van het geheel en niet meer alleen van de eigen accommodatie.
- Samenwerken gaat niet vanzelf. Door de grote verschillen die er zijn, moet er ook veel geregeld en afgestemd worden om tot overeenstemming te komen. Het besef moet er zijn dat dit nog altijd een aanleiding kan geven om te stoppen met de samenwerking.
- Een geformaliseerde samenwerking heeft de meeste kans. Anders blijft het te vrijblijvend en is het risico dat het proces tot samenwerking stopt.
- Samenwerken kost tijd en is niet van de ene op de andere dag geregeld. Dit is soms een proces van jaren, omdat iedereen vanuit een andere beginsituatie start.

## **8.2 Advies**

- Spreek als gemeenten uit of er een vervolgstap in de samenwerking wordt genomen en formaliseer die vervolgstap met elkaar. Bepaal ook per gemeente de stip op de horizon en maak dit bespreekbaar. Dit is heel bepalend voor het vervolgproces.
- Doe een verdiepingsslag in het onderzoek om een concreter advies te geven per gemeente. In welke mate die verdiepingsslag noodzakelijk is, is afhankelijk van de mate waarin iedereen wil samenwerken.
- Stel een kwartiermaker/ procesbegeleider aan die het vervolgproces gaat begeleiden.
- Maak de samenwerking bij de start niet te klein (te beperkt). Risico is dan dat er eigenlijk geen sprake is van samenwerking en de vervolgstap uitblijft. Begin ook niet te ambitieus door gelijk het meest vergaande te willen realiseren. Doe het stapsgewijs en laat het proces niet stikken, dus blijf er een proceseigenaar op zetten.
- Bouw beslismomenten in het proces, zodat iedere gemeente afzonderlijk steeds een afweging kan maken om door te gaan of te stoppen.
- Blijf elkaar niet gijzelen als het proces niet het juiste oplevert. Durf dan ook te stoppen of met bijvoorbeeld twee gemeenten door te gaan. Samenwerken is geen must en moet een meerwaarde blijven opleveren.
- Kijkende naar hoofdstuk 6 kan de eerste stap een mooi begin zijn om elkaars processen te verkennen en te kijken of de samenwerking verder vorm kan krijgen. Stap 1 is wel de minimale stap die genomen moet worden om ook echt te spreken van samenwerking.
- Haal kennis en ervaring op bij bestaande sportbedrijven om de doorontwikkeling en vervolgstappen concreter te maken en te leren van hun valkuilen.

**Opdrachtbeschrijving  
samenwerking binnensportaccommodaties  
NOT gemeenten**

**De vervolgoopdracht**

Gemeente  
Losser



gemeente **Dinkelland**



gemeente  
**Tubbergen**



Gemeente  
**Oldenzaal**

## **Aanleiding/achtergrond**

De zwembaden en binnensportaccommodaties zijn belangrijke maatschappelijke voorzieningen voor gemeenten. De kosten van deze voorzieningen drukken op de begrotingen van de vier NOT-gemeenten. Reden voor de colleges van de gemeenten Dinkelland, Lossler, Tubbergen en Oldenzaal om de samenwerking op de binnensportaccommodaties als één van de onderzoeksrichtingen te benoemen in de totale samenwerking tussen de NOT gemeenten. Afgelopen jaar is onderzoek gedaan naar de samenwerkingsmogelijkheden op de binnensportaccommodaties, waarbij de nadruk lag op de zwembaden en sportcentra. Deze resultaten zijn verwoord in een rapport. Op basis van de onderzoeksresultaten en een verkennend gesprek tussen de portefeuillehouders is de volgende stap in het onderzoek bepaald. Deze volgende stap is erop gericht te komen tot een concreet advies per gemeente over de samenwerking, waarbij een voorkeursrichting is uitgesproken qua samenwerkingsmodel.

## **Het onderzoek**

Het onderzoek naar de samenwerkingsmogelijkheden bestond uit meerdere stappen. Allereerst is er een gegevensonderzoek gedaan. Gedurende het onderzoek bleek dat niet alle gegevens beschikbaar waren, waardoor een vergelijk tussen accommodaties niet altijd te maken was. Het gegevensonderzoek is de belangrijkste basis geweest voor het advies en de conclusies. Daarnaast is er gesproken met de managers van de diverse accommodaties. Zij hebben een goed beeld gegeven van de accommodatie en de mogelijkheden. Tot slot zijn medewerkers van de betrokken accommodaties geënquêteerd. Deze enquête was vooral bedoeld om te kijken hoe de medewerkers in grote lijnen tegenover een samenwerking staan. De enquête is daarom slechts gebruikt om een algemeen beeld te schetsen.

## **Korte samenvatting onderzoeksresultaten**

In het onderzoek is allereerst op basis van het gegevensonderzoek de huidige situatie van alle accommodaties in beeld gebracht. Daarbij is gekeken naar de overeenkomsten en verschillen. Vervolgens is onderzoek gedaan naar mogelijke samenwerkingsmodellen. De samenwerkingsmodellen lopen uiteen van lichte samenwerking (samenwerkingsovereenkomst met basisafspraken) tot intensieve samenwerking (een gezamenlijk sportbedrijf). Deze modellen zijn uitgewerkt met de voor- en nadelen.

Op basis van de beschikbare gegevens kan gesteld worden dat er de komende jaren diverse uitdagingen en ontwikkelingen op de accommodaties afkomen, waarbij samenwerking op het gebied van personeel, ICT, inkoop en marketing en communicatie kansen kan bieden. De meerwaarde van samenwerking zit dan vooral in het verkleinen van de kwetsbaarheid en vergroten van de kwaliteit. De noodzaak om te gaan samenwerken verschilt echter wel per accommodatie.

Op basis van het huidige onderzoek en de beschikbaar gestelde gegevens kan nog geen concreet advies per gemeente gegeven worden over de exacte gevolgen per samenwerkingsmodel. Dit vraagt om nader onderzoek, waarbij het wenselijk is om een concrete opdracht mee te geven aan de projectgroep voor het vervolg. Om dit te onderzoeken is externe expertise gewenst.

## **Resultaten overleg portefeuillehouders 3 december**

Op 3 december 2021 heeft een verkennend gesprek plaatsgevonden tussen de portefeuillehouders van de Noordoost Twente gemeenten. In dit gesprek is het rapport besproken en vervolgens verkend hoe de verschillende gemeenten in de samenwerking staan.

Gebleken is dat de gemeenten allemaal positief in een samenwerking op de binnensportaccommodaties staan, maar verdere verkenning noodzakelijk is om tot een definitief bestuurlijk besluit te komen per gemeente. Daarbij is aangegeven dat de gemeenten in een volgende stap allereerst willen verkennen welke voor- en nadelen er zijn als gemeenten zouden overgaan tot een sportbedrijf en wat de meerwaarde is voor gemeenten op verschillende vlakken. Het verkleinen van de kwetsbaarheid van de accommodaties wordt daarbij als grootste uitdaging gezien voor de toekomst. In het onderzoek om

eventueel te komen tot een sportbedrijf worden verschillende go en no go besluitmomenten ingebouwd om aan gemeenten ook de mogelijkheid te geven een andere weg te kiezen. Met die reden wordt er gewerkt met drie afgebakende opdrachten. Deze worden hieronder toegelicht.

### **Opdrachtomschrijving**

Samen met een projectgroep, met een vertegenwoordiging van ambtenaren uit alle betrokken gemeenten, wordt gewerkt aan de volgende vervolgoopdracht:

De opdracht bestaat uit drie deelopdrachten, waarbij het eerste deel gericht is op de gevolgen van een sportbedrijf voor de afzonderlijke gemeenten. Na iedere deelopdracht wordt een besluitmoment ingebouwd, zodat gemeenten ook tussentijds de mogelijkheid hebben om niet aan te sluiten bij het vervolg, dan wel gezamenlijk te komen tot een alternatieve samenwerkingsvorm

#### **Opdracht 1**

- Breng in beeld per individuele gemeente wat de voor- en nadelen zijn van het oprichten en onderdeel zijn van een sportbedrijf.
- Breng in beeld wat de kansen en risico's zijn voor de individuele gemeente bij deelname aan een sportbedrijf;
- Bij beide onderdelen moeten in ieder geval de volgende aspecten terugkomen: personeel, bedrijfsvoering, verkleinen van de kwetsbaarheid, marketing, professionalisering, veiligheid en ICT en inkoop en programmering. Daarnaast moet duidelijk worden wat de invloed van een sportbedrijf is op het huidige niveau van dienstverlening;
- Breng een advies uit per gemeente over deelname aan een sportbedrijf.

#### **Opdracht 2**

- Breng een advies uit over de effecten en de meerwaarde van een sportbedrijf voor Noordoost Twente als geheel. Denk daarbij aan de effecten op het gebied van personeel, bedrijfsvoering, veiligheid, professionalisering, inkoop, ICT, programmering, kwaliteit van de dienstverlening, werkgelegenheid, werkgeverschap, aanbod in de regio, ontwikkelingen wet- en regelgeving etc..
- Onderzoek daarbij ook de meerwaarde van een sportbedrijf in Noordoost Twente t.o.v. van al bestaande sportbedrijven in de omgeving en beantwoord daarbij de vraag in hoeverre het aantrekkelijk is om bij een bestaand sportbedrijf aan te sluiten.

#### **Opdracht 3**

Opdracht drie is afhankelijk van het besluit op opdracht 2 en kan daarom op 2 manieren worden ingevuld.

- a. Bij een positief besluit op een gezamenlijk sportbedrijf na stap 2:
  - Beschrijf een voorstel voor een eventueel implementatietraject en de stappen die nodig zijn om te komen tot een gezamenlijk sportbedrijf en maak een inschatting van de kosten en benodigde inzet per gemeente;
- b. Bij een negatief besluit op een gezamenlijk sportbedrijf na stap 2:  
Werk een andere, volgens de expert meest passende, samenwerkingsvorm uit. Hier is een nieuw besluit en een nieuwe opdracht voor nodig.

### **Randvoorwaarden**

- Er volgt een door de extern adviseur opgesteld, plan van aanpak waarin per opdracht wordt uitgewerkt:
  1. Doel
  2. Op te leveren resultaat en eindresultaat
  3. Duidelijke lange termijn planning met rol omschrijving en planning met verantwoordelijkheden

- Na iedere deelopdracht vindt een besluitmoment plaats. De individuele gemeente besluit dan om wel of niet deel te nemen aan een volgende stap. Het wil niet zeggen dat steeds alle gemeenten positief moeten besluiten. Gedurende het onderzoek kan ook blijken dat slechts een deel van de gemeenten de vervolgstap neemt.
- Tussentijdse communicatie vindt plaats in afstemming met vier gemeenten en vindt zoveel mogelijk gelijktijdig plaats.
- Alle benodigde informatie wordt beschikbaar gesteld door betreffende gemeentemedewerkers, managers sportaccommodaties etc.
- Er komt van iedere individuele gemeente een besluit over deelname aan het onderzoek met de volledige binnensportaccommodaties of alleen de zwembaden. Dit kan namelijk van invloed zijn op het eindresultaat.

### Afbakening

- De buitensportaccommodaties worden niet meegenomen in het onderzoek.
- Het inbrengen van het vastgoed wordt allereerst niet meegenomen in het onderzoek. Dit kan wel een vervolgoedracht worden.
- Het onderzoek richt zich tot samenwerking tussen de NOT gemeenten.

### Eindresultaat

Het eindresultaat bestaat allereerst uit een advies en resultaat per deelopdracht. In totaal zal dit gaan om 3 documenten die gepresenteerd worden aan de gemeenten. Het resultaat moet in ieder geval duidelijkheid geven over de effecten en gevolgen van een sportbedrijf per gemeente op basis waarvan een besluit genomen kan worden om de volgende stap in te gaan. Afhankelijk van de besluitvorming in de eerste stap kan worden toegewerkt naar een overall advies met de meerwaarde voor een sportbedrijf in Noordoost Twente als geheel.

### Planning

De planning ziet er als volgt uit:

Vaststellen opdrachtbeschrijving in de colleges Informeren van de gemeenteraad Terugkoppeling aan de medewerkers	Januari 2022
Programma van eisen externe expertise	Januari 2022
Uitvraag externe expertise	Februari 2022
Opdracht externe expertise	Februari / Maart 2022
Start onderzoek	April 2022
Doorlooptijd onderzoek	Een uitgewerkte, realistische planning voor de doorlooptijd van het onderzoek wordt opgesteld door de extern projectleider.

### Inzet per gemeente

De projectorganisatie bestaat in ieder geval uit de volgende personen:

Bestuurlijk verantwoordelijk: (nu gemeente Losser)

Opdrachtgever: Gemeentesecretarissen NOT gemeenten

In de projectgroep zijn de volgende functies noodzakelijk:

- Gedelegeerd opdrachtgever (nu gemeente Dinkelland)
- Projectleider (extern)
- Per gemeente een projectgroep lid
- Communicatieadviseur
- Werkgroep waarin ook managers van de accommodaties kunnen deelnemen

Omdat er een nieuwe fase ontstaat, wordt nog geen invulling gegeven aan de nieuwe projectgroep. Dit moet per gemeente opnieuw bekeken worden.

- Er wordt een externe projectleider ingehuurd met kennis op het gebied van zwembaden en samenwerking. Deze wordt bekostigd uit het beschikbare budget in alle gemeenten. De externe projectleider wordt aangestuurd door de opdrachtgever en bestuurlijk verantwoordelijke.
- Vaststelling van de opdracht tot de vervolgstap in het onderzoek gebeurt in de colleges.
- Er is een stuurgroep opgericht waarin, naast de opdrachtgever en projectleider, de verantwoordelijk portefeuillehouders deelnemen.
- Vanuit iedere gemeente wordt een projectgroeplid toegevoegd aan de projectorganisatie. Dit projectgroeplid is aanspreekpunt en verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie over de betreffende gemeente en is daarnaast verantwoordelijk voor het delen van de informatie in de organisatie en het meeschrijven aan de documenten en resultaten van de verschillende deelopdrachten. Urenbesteding gemiddeld 8 uur/week.
- De gemeenten kunnen zelf bepalen of zij binnen hun eigen gemeente een projectgroep oprichten, die het projectgroeplid gaat ondersteunen. Terugkoppeling en communicatie is belangrijk in dit soort projecten. Er wordt een communicatieadviseur toegevoegd aan de projectorganisatie voor de overall communicatie. De gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor terugkoppeling binnen de eigen organisatie. Tussentijdse communicatie vindt plaats in afstemming met vier gemeenten en vindt zoveel als mogelijk gelijktijdig plaats
- Er wordt op onderdelen advies ingewonnen bij experts die ervaring hebben op dit vakgebied en op het gebied van vormen van samenwerking tussen gemeenten.

### **Inschatting van de kosten**

De kosten zullen bestaan uit:

- Inhuur externe projectleider
- Inhuur extern adviesbureau voor juridisch en financieel advies
- Ureninzet projectleider en opdrachtgever
- Ureninzet projectgroepleden

Iedere gemeente heeft een werkbudget van € 15.000 beschikbaar gesteld voor het onderzoek. Dit is o.a. voor de inhuur van advies en expertise, communicatiemiddelen, etc. In totaal is er dan € 60.000 beschikbaar voor de onderzoeksfase. In de eerste fase van het onderzoek is slechts een klein bedrag uitgegeven. De inschatting is dat het budget van € 60.000 in eerste aanleg voldoende is om dit onderzoek uit te voeren. Eventueel overgebleven budget wordt na afloop naar evenredigheid verdeeld over de gemeenten. Iedere gemeente is daarnaast zelf verantwoordelijk voor de ureninzet van het projectgroeplid.

Er wordt per deelopdracht een opdracht weggezet. Pas na een positief besluit op stap 1 wordt een vervolgoopdracht geformaliseerd. De inschatting is dat deelopdracht 1 rond de € 7.500 zal gaan kosten. Ditzelfde geldt voor deelopdracht 2. Op basis van deelopdracht 1 kan een goede kosteninschatting gemaakt worden voor het vervolg.

### **Belangrijkste risico's**

De belangrijkste risico's voor het slagen van het project zijn als volgt:

- De bestuurlijke dynamiek

Het project is onderhevig aan de bestuurlijke dynamiek. Iedere gemeente behoudt zijn eigen autonomie in de besluitvorming.

- Tijd en beschikbaarheid

Om de planning te kunnen halen is de beschikbaarheid van medewerkers belangrijk. Als medewerkers onvoldoende uren krijgen om te besteden, kan de planning niet worden gehaald, omdat de benodigde informatie dan niet tijdig beschikbaar is.

- Beschikbaarheid informatie

Om een goede afweging te maken van de gevolgen per gemeente moet informatie beschikbaar zijn over de huidige situatie. Het ontbreken van informatie zorgt voor een onvolledig advies.

- Gemeenteraadsverkiezingen en coalitievorming

De gemeenteraadsverkiezingen doorkruisen het proces. Mocht de coalitievorming veel tijd in beslag nemen dan kan dit vertragend werken in het proces.