

Evaluatie Sportaal Enschede – Transitiejaar 2017

**Rapport
Gemeente Enschede**

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

BMC Advies
December 2017
B. van der Heijden MSc
drs. M.J.C. van Hulsteijn
Projectnummer: P004293
Correspondentienummer: AD-0612-89283

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	AANLEIDING EN ACHTERGRONDEN	2
1.1	Achtergrond	2
1.2	Doel en kader van het onderzoek	2
1.3	Onderzoeksmethoden	3
HOOFDSTUK 2	ANALYSE DOCUMENTEN EN GESPREKKEN	5
2.1	Korte achtergrond	5
2.2	Toetsing van stukken, verdieping door gesprekken	5
HOOFDSTUK 3	CONSTATERINGEN EN VERWONDERPUNTEN	12
3.1	Sterke en zwakke punten vanuit de analyse	12
3.2	Verwonderpunten	12
HOOFDSTUK 4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	15
4.1	Belangrijkste conclusies	15
4.2	Opdracht en prestatie-indicatoren voor Sportaal	15
4.3	Structuur en rolopvatting	16
4.4	Communicatie en politiek-bestuurlijke sensitiviteit	17
4.5	Vervolgproces	17
BIJLAGE 1	OPDRACHT EN PRESTATIES 2017	
BIJLAGE 2	LIJST MET DOCUMENTEN	
BIJLAGE 3	LIJST MET RESPONDENTEN	

Hoofdstuk 1

Aanleiding en achtergronden

1.1 Achtergrond

De gemeente Enschede wil haar sportbeleid Sport en Bewegen meer verknopen met de maatschappelijke agenda, een hogere sportparticipatie realiseren en de exploitatie van de sportvoorzieningen op een efficiënte en bedrijfsmatige manier (laten) uitvoeren. Om versnippering tegen te gaan en om een meerwaarde voor de sport in Enschede te kunnen bieden, heeft de gemeenteraad van Enschede besloten om de uitvoering van de sport onder te brengen in één uitvoerende organisatie. Exploitatie en beheer van binnensport en buitensport, sportstimulering en de exploitatie van de zwembaden (tot dan door de NVEZ) zijn ondergebracht in een zelfstandig sportbedrijf, Sportaal. De 'hardware' en de 'software' zijn daarmee samengevoegd in één vennootschap.

Sinds september 2016 is Sportaal officieus gestart en op 1 januari 2017 was de formele start. Door de ontvlechting van taken, werkzaamheden en objecten van Sportaal en de gemeente is 2017 te kenmerken als een transitiejaar.

Met de gemeente Enschede zijn afspraken gemaakt over de prestaties die geleverd moeten worden, zowel procesmatig als qua rolverdeling als inhoudelijk. Het college van B&W heeft voorgesteld om na het eerste jaar dat Sportaal actief is een evaluatie uit te voeren naar de ervaringen en resultaten van het eerste jaar: Worden de beoogde resultaten gerealiseerd? Hoe verhouden Sportaal en de gemeente zich tot elkaar in het kader van opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap? En wordt in de samenwerking de sport op een hoger niveau gebracht? Welke verbeterpunten worden geconstateerd?

De gemeente Enschede heeft BMC gevraagd onderzoek te doen en met aanbevelingen te komen voor het vervolg.

1.2 Doel en kader van het onderzoek

De gemeente Enschede heeft in 2015 haar sportbeleid vastgesteld. Op basis van het sportbeleid is een overeenkomst van opdracht opgesteld (december 2016) tussen de gemeente en Sportaal. Die opdracht is uitgewerkt in jaarlijkse prestatieafspraken (zie bijlage 1). De prestatieafspraken zijn onderverdeeld in negen thema's en onderwerpen. Het laatste onderwerp gaat in op de evaluatie en de onderwerpen die daarin behandeld moeten worden. Deze onderwerpen vormen de basis voor het onderzoek.

De thema's en de bijbehorende prestatieafspraken zijn als volgt:

1. Inhoudelijke opdracht

- Het imago van Enschede als sportstad wordt versterkt.
- Sportaal verbindt initiatieven op het gebied van sport binnen het sociaal-maatschappelijk domein (sport als middel).
- Sportaal ondersteunt en initieert sportstimulering en sportkennismakingsactiviteiten.
- Sportaal ondersteunt verenigingen en talent door de inzet van sportregisseurs in te vormen sportclusters.
- Sportaal organiseert op innovatieve wijze een breed platform binnen de sport, als klankbord voor haar eigen organisatie en voor de gemeente Enschede.
- Sportaal heeft aandacht voor ongeorganiseerde sportbeoefening en de beleving daarvan in de openbare ruimte.

2. Structuur

- Sportaal zorgt voor een duidelijke overlegstructuur ten aanzien van de relaties tussen de aandeelhouder, de Raad van Commissarissen en de gemeente als opdrachtgever.
- Sportaal zorgt voor een duidelijke organisatiestructuur, met een passende cao, een personeelshandboek en functiewaarderingsystematiek.
- De rollenscheiding ten opzichte van AvA, RvC en ambtelijk opdrachtgever is geregeld via statuten, reglementen en overeenkomsten.

3. Cultuur

- De normen en waarden in het businessplan (onder meer klantgericht, ondernemend, zakelijk) zijn uitgangspunt voor de verdere inrichting van de Sportaal-organisatie.
- Als verbonden partij houdt Sportaal informeel goed contact met de gemeente Enschede als ambtelijk opdrachtgever.

4. Bedrijfsvoering/financiën

- Sportaal levert jaarlijks tijdig een, door de AvA vastgestelde, begroting aan bij de gemeente.
- Sportaal geeft uitvoering aan de vastgestelde taakstelling en de te treffen maatregelen op sportgebied.
- Sportaal geeft uitvoering aan de vastgestelde taakstelling en de te treffen maatregelen inzake zwemmen.
- Sportaal rapporteert tijdig afwijkingen in de te behalen doelstellingen en de andere maatregelen dan wel zorgt voor voorstellen om afwijkingen tijdig te kunnen bijsturen.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd en afgestemd: *In hoeverre zijn de prestatieafspraken rondom de thema's Inhoudelijke opdracht, Structuur, Cultuur en Bedrijfsvoering/financiën gerealiseerd? En in hoeverre worden doelstellingen die beoogd zijn met de oprichting van Sportaal (het tegengaan van versnippering en een meerwaarde voor de sport) nu al behaald?*

De gemeente Enschede en Sportaal hebben voor het eerste formele exploitatiejaar 2017 een set met prestaties afgesproken. Daarbij is ook de afspraak gemaakt dat de prestaties en de indicatoren nader bekeken zouden worden. Bij de start van de evaluatie heeft Sportaal hier nogmaals aandacht voor gevraagd. Ook vanuit de gemeente Enschede is aangegeven dat, mede naar aanleiding van de evaluatie, een aanpassing van de prestaties tot de mogelijkheden zou behoren.

1.3 Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek zijn verschillende methoden toegepast. Er is vanuit verschillende perspectieven gekeken naar de vier te evalueren thema's. De informatie is daarbij zo veel mogelijk geobjectiveerd en er is gekeken naar kwantitatieve en meetbare informatie. Tegelijkertijd zijn de meetbare bevindingen getoetst via meer kwalitatieve methoden.

Met name bij het thema Cultuur gaat het vooral om beleving, om al dan niet zichtbare wijzigingen, om attitude. Bij de interviews en groepsgesprekken is gevraagd naar de ervaringen en observaties van respondenten en om die toe te lichten met voorbeelden. Daarnaast is gekeken naar aanwezige 'zakelijke' informatie op het gebied van cultuur, waaronder nieuwsbrieven.

Deskresearch

Sportaal heeft een grote hoeveelheid documenten aangeleverd (het businessplan, interne en externe rapportages, MT-verslagen, nieuwsbrieven, andersoortige stukken en correspondentie). Deze informatie is aangevuld met informatie van de gemeente Enschede (waaronder college- en raadsvoorstellen en -besluiten, prestatieafspraken en de overeenkomst van opdracht). Bij de deskresearch is gekeken naar de aanwezigheid van stukken (in relatie tot de te evalueren punten) en naar de inhoud. Een overzicht van de geanalyseerde documenten is opgenomen onder bijlage 2.

Interviews en groepsgesprekken

Er zijn interviews gehouden met betrokkenen bij Sportaal, bij de gemeente (ambtelijk en bestuurlijk) en bij gebruikers en stakeholders. De laatste twee categorieën zijn bevraagd in groepsgesprekken. Sportaal en de gemeente hebben een keuze gemaakt voor de gebruikers (sportverenigingen) en de stakeholders (partners vanuit het primair en voortgezet onderwijs, het mbo, een zorgverzekeraar en de Sportadviesraad). Alle gesprekken zijn semigestructureerd gevoerd, aan de hand van een onderwerpenlijst. De lijst met respondenten is opgenomen in bijlage 3.

In de interviews is navraag gedaan naar de bevindingen van de desbetreffende groepen respondenten op de thema's uit de evaluatie.

World Café

Na de deskresearch en de interviews is er een World Café georganiseerd. Aan deze sessie hebben ambtenaren van de gemeente Enschede (opdrachtgever en belangrijkste financier) en MT-leden van Sportaal (opdrachtnemer) deelgenomen. Daarbij zijn met de betrokkenen de eerste bevindingen geverifieerd. Daarnaast is er gekeken naar verbeterpunten. Ten slotte is nadrukkelijk gekeken naar de bestaande prestatieafspraken en naar een doorontwikkeling van deze prestatieafspraken.

Hoofdstuk 2

Analyse documenten en gesprekken

2.1 Korte achtergrond

De formele verhouding tussen de gemeente Enschede en Sportaal is vastgelegd in een overeenkomst van opdracht. Bij de overeenkomst is een aparte bijlage met prestatieafspraken gevoegd. In totaal zijn er negen thema's en onderwerpen benoemd, die uiteenvallen in diverse prestaties. Het eerste onderwerp gaat specifiek in op de bezuinigingsopgave en op welke terreinen de bezuinigingen moeten worden gerealiseerd.

De gemeente kent twee rollen: die van opdrachtgever en die van aandeelhouder. Sportaal (Raad van Commissarissen en directie) bespreekt de voortgang van de opdracht met de ambtelijk opdrachtgever. De financiële situatie wordt besproken met de aandeelhouder (wethouder Financiën). Er is momenteel nog geen overleg met de bestuurlijk opdrachtgever, de wethouder Sport.

2017 is een transitiejaar: het effectueren van de verzelfstandiging van de sport met alle personele, juridische en financiële consequenties van dien (ontvlechting) en het werken in nieuwe rollen en verhoudingen tussen de gemeente en het verzelfstandigde sportbedrijf. Daarnaast moet er in 2017 een structurele bezuiniging worden gerealiseerd.

2.2 Toetsing van stukken, verdieping door gesprekken

Bij de toetsing van criteria wordt gekeken of er documenten aanwezig zijn per prestatie en zo ja welke. Daarnaast zijn de groeps gesprekken en interviews gebruikt om de documenten verder te duiden (zijn stukken relevant, voldoen ze aan de opdracht et cetera?). Per onderdeel wordt gekeken naar de status van de stukken.

1. Inhoudelijke opdracht

1a. Documentatie

- Het 'Businessplan Sportbedrijf' (2015) schetst een helder beeld van de historie, wat de opgaven voor het nieuwe sportbedrijf zijn en de wijze waarop Sportaal hiermee aan de slag wil gaan. De overeenkomst (30 maart 2017, inclusief aparte uitwerking van de Prestatieafspraken 2017) tussen de gemeente Enschede en Sportaal is, in het verlengde van het businessplan, een concrete uitwerking van de opdracht per 1 januari 2017.
- De overeenkomst, de opdracht en de prestatieafspraken voor Sportaal richten zich op diverse aspecten. Het gaat hierbij om zowel eenmalige als structurele zaken, te weten (op hoofdlijnen):
 - opbouwen van een nieuwe organisatie;
 - ontvlechting/reorganisatie personeel gemeente/zwembaden, sociaal plan;
 - bezuinigingsopgaven;
 - volledig overnemen van sportgerelateerde taken van de gemeente (rondom exploitatie/beheer/onderhoud van zwembaden/sportaccommodaties, uitdragen en mogelijk maken van sport voor gemeente Enschede, adviseren/ondersteunen sportverenigingen, sportstimulering/talentontwikkeling);
 - verslaglegging en informatieverstrekking richting gemeente;
 - rapportage en evaluatie.
- Inhoudelijk zijn de prestatieafspraken onderverdeeld in meer dan vijftig sub-prestatieafspraken.

- Gebaseerd op de diverse ontvangen rapportages ontstaat het beeld dat Sportaal op alle onderdelen voortvarend van start is gegaan. Men rapporteert via een document dat in hoofdlijnen ingaat op:
 - A. Hoe werkt het nu? Rolverdeling adequaat en opdrachtgever-/opdrachtnemer goed ingevuld
 - B. Normen en waarden, hoe het personeel met elkaar/de leiding/de buitenwereld omgaat
 - C. Opdracht gemeente Enschede
 - D. Begroting en bezuinigingslijnen
- Binnen de vier hoofdlijnen van rapporteren worden diverse specifieke prestatieafspraken direct beschreven met verschillende achterliggende acties. De structuur en de beschrijving van deze acties is vaak (maar niet altijd) direct te herleiden tot de wijze waarop het in de prestatieafspraken beschreven staat.
- Uiteindelijk is in de rapportage een totaal van 85 acties beschreven. Via een stoplichten-systeem wordt de status per actie weergegeven. 84 van de 85 acties staan op status 'groen' (versie september 2017). Het wisselt of het is soms onduidelijk in hoeverre 'groen' de betekenis draagt van 'op schema' of 'afgerond'. De vraag is of het ook reëel is dat, met een transitie en ontvlechting, met bezuinigingen en met nieuwe ambities voor een nieuw bedrijf, alle acties volgens planning verlopen.
- Uit de documenten valt niet op te maken wat, op basis van een bepaalde status, de vervolgstappen zijn. Ook is onduidelijk of er op alle acties gerapporteerd wordt en wat zich verder op de achtergrond wellicht nog afspeelt. Er wordt niet verwezen naar bewijsvoering (in de vorm van een artikel, nieuwsbericht, website, document of iets dergelijks).

1b. Duiding van de analyse via de gesprekken

- De gehele transitiefase richting verzelfstandigd bedrijf is in essentie complex. De transitie en de ontvlechting is complexer geworden doordat er niet alleen sprake was van een verzelfstandiging, maar ook van een samenvoeging van het verzelfstandigde deel met de NVEZ (die halverwege de jaren 90 al verzelfstandigd was). Met name de personele consequenties (nieuwe cao voor zowel het gemeentelijk personeel als het personeel van de zwembaden) zijn complex gebleken. Ook is bij het vastgoed door gemeentelijke medewerkers geconstateerd dat de nieuwe situatie complexer was dan gedacht (hoe zijn de rollen rond het vastgoed verdeeld, wie is eigenaar, wat zijn de wederzijdse verantwoordelijkheden?). Het vergde een behoorlijk grote inspanning om deze aspecten helder te krijgen, voor zowel gemeentelijke medewerkers als de medewerkers van Sportaal. Het resultaat (een goede ontvlechting, arbeidszekerheid voor het personeel) stond daarbij voorop en daardoor zijn reguliere rollen niet altijd consequent ingevuld.
- Ook de bezuinigingen hebben tot extra inspanningen en focus geleid. De besparingen moeten immers gerealiseerd worden om tot een gezonde begroting te komen. Of de besparingen al volledig ingeboekt kunnen worden, is overigens nog niet duidelijk.
- Een groot deel van de inspanningen van Sportaal heeft het afgelopen jaar gezeten in de ontvlechting. De ontvlechting brengt ook behoorlijk wat onzichtbaar werk met zich mee (juridische stukken, cao-besprekingen, afspraken over het vastgoed). Veel van die werkzaamheden zijn momenteel in de afrondende fase of al afgerond. Daarmee is een behoorlijk grote stap gezet in de totale ontvlechting.

- Gebruikers, partners en stakeholders zien vooralsnog niet veel inhoudelijke veranderingen in de nieuwe situatie. Er wordt door Sportaal wel ingezet op nieuwe verbindingen, maar de resultaten zijn voor gebruikers en stakeholders nog niet zichtbaar. Daarbij speelt ook mee dat Sportaal een aantal bewegingen en interventies die al door de gemeente zijn gestart heeft overgepakt en gecontinueerd, bijvoorbeeld de sportregisseurs. Door meerdere respondenten, onder wie de stakeholders en een deel van de gebruikers, wordt aangegeven dat de positionering van Sportaal als partner voor de sport goed is. Sportaal is zichtbaar, stelt zich op als daadkrachtig en schakelt snel. De nieuwe huisstijl biedt herkenbaarheid voor meerdere partijen. Sommige respondenten missen daarbij overigens de verbinding met Enschede in de naam: Sportaal Enschede of Sportaal 053. Ook concrete producten, zoals Sjors Sportief, en evenementen als het NK Cruyff Courts worden daarbij in positieve zin genoemd. Over de nieuwe organisatie van de sportprijzen verschillen de meningen: sommige respondenten noemen dat evenement 'te veel een feestje van Sportaal' en te weinig 'het vieren van de Enschedese sport'.
- De gemeente mist in het kader van de prestaties van Sportaal vooral de klantmonitor en een klankbordgroep vanuit de sport (die een toezegging was aan de raad naar aanleiding van een motie), om de voortgang en de kwaliteit van Sportaal ook door gebruikers te laten monitoren. Sportaal geeft daarop aan in gesprek te zijn met gebruikers en verenigingen, maar daarvoor niet per se het met de gemeente afgesproken middel klankbordgroep te gebruiken.
- Zowel de gemeente als Sportaal als de partners en stakeholders constateren dat de ambities die zijn vormgegeven in het businessplan wellicht te hoog zijn gesteld. Zeker nadat in 2016 de omvang van de besparingen duidelijk werd, hadden volgens vrijwel alle betrokkenen (achteraf gezien) de ambities in het businessplan aangepast moeten worden. De focus had in de ogen van meerdere respondenten in eerste instantie moeten liggen bij 'het huis op orde', de goede transitie en een gezonde exploitatie. Nieuwe doelstellingen, zoals het creëren van meer verbindingen, meer toegevoegde waarde voor de sport in Enschede, zijn op de korte termijn niet haalbaar gebleken. Deze ambities hadden in het businessplan gefaseerd moeten worden opgepakt. De verwachtingen van veel partijen (gemeente, verenigingen en stakeholders) zijn nu wellicht te hoog geweest, wat in deze fase van bedrijfsvoering niet realistisch was.
- Het aantal thema's en prestaties in de opdracht en de prestatieafspraken wordt door meerdere partijen genoemd. Daarbij valt op dat meerdere respondenten constateren dat de prestaties behoorlijk inputgericht zijn opgesteld. Er wordt voor gepleit om vooral uit te gaan van beleidsdoelstellingen en meer te sturen op outcome en minder op prestaties. Het 'hoe' zou meer een verantwoordelijkheid van Sportaal moeten zijn.
- Daarnaast geven gemeente, gebruikers en stakeholders aan dat de tijd om tot concrete resultaten te komen nog te kort is geweest. Vrijwel alle respondenten geven aan dat het noodzakelijk is dat Sportaal die tijd krijgt. Om dan, zodra de bedrijfsvoering helemaal ingeregeld is, door te stappen naar de volgende ambities, doelstellingen en prestaties uit het businessplan.
- Sportaal is desondanks volgens verschillende respondenten voortvarend van start gegaan en heeft in het opstarten van het nieuwe bedrijf zaken adequaat opgepakt. Gebruikers en stakeholders erkennen dit ook; ze waarderen de ondernemende houding (gebruikers en stakeholders geven in de regel aan dat er snel gereageerd wordt op vragen) en het centrale aanspreekpunt dat Sportaal nu is. Daarbij wordt ook geconstateerd dat er een tegenstelling lijkt te zitten in de opdracht van Sportaal: enerzijds moet er ondernemend gehandeld worden en is de uitvoering op afstand geplaatst. Anderzijds zorgt de bezuiniging voor beperkingen op de korte termijn als het gaat om het acteren als (maatschappelijk) ondernemer.

2. Structuur

2a. Documentatie

- Juridisch gezien zijn statuten(wijzigingen), huurovereenkomsten, detacherings-overeenkomsten, KvK en overeenkomst van opdracht aanwezig. Hierin is veel werk verzet door zowel Sportaal als de gemeente.
- In alle doelstellingen en afspraken is een helder schriftelijk beeld geschetst van de opdracht, planning en rolverdeling van de gemeente enerzijds en Sportaal anderzijds. De wijze waarop gemeente en Sportaal samen moeten opereren is ook vastgelegd (in de overeenkomst en de opdracht tussen gemeente en Sportaal).
- Afgaande op de rapportagedocumenten van Sportaal lopen zowel de overlegstructuur als de rapportages grotendeels volgens afspraak (AVA 2 x per jaar; RvC 6 x per jaar; overleg met de ambtelijk opdrachtgever (directeur MO) 6 x per jaar; bila's met de ambtenaar Sport tweewekelijks). Er is geen bestuurlijk overleg met de wethouder Sport, maar de wethouder Sport legt wel verschillende werkbezoeken af.
- Intern lijkt er sinds de start hard gewerkt te zijn aan de organisatiestructuur en het personeelsmanagement. Zaken omtrent cao en sociaal plan zijn in werking getreden. Er is een conceptpersoneelshandboek. De basis is gemaakt door een stagiair. Het handboek is nog niet afgerond en verspreid voor zover bekend. De verandering van cao heeft het afgelopen jaar wel geleid tot onrust onder het personeel omtrent het wegvallen van de onregelmatigheidstoeslag. Het is begrijpelijk en herkenbaar dat een nieuwe organisatiestructuur kan leiden tot onrust bij personeel als gevolg van bijvoorbeeld een nieuwe cao.

2b. Duiding van de analyse en verdieping via de gesprekken

- De structuur zoals die qua afstemming, frequentie en rapportage moet zijn ligt volgens iedereen duidelijk vast in de stukken. De afspraken zijn helder en iedereen weet wie waarvoor is en wanneer wat aangeleverd moet worden. Men geeft echter ook duidelijk aan dat van beide kanten de rolverdeling en -scheiding in de praktijk onvoldoende helder is en/of tot uiting komt. Zowel de gemeente als Sportaal gaat soms op de stoel van de ander zitten of er worden rollen niet gepakt.
- De gemeente heeft soms moeite met de regierol en de sturing op hoofdlijnen en doelstellingen. Wanneer er signalen uit het veld komen (ontevredenheid, vragen over de uitvoering) wordt zowel ambtelijk als bestuurlijk niet of onvoldoende (terug)verwezen naar Sportaal als uitvoerende partij in de sport. De gemeente toont zich daarmee ontvankelijk voor vragen uit het sportveld die niet aan haar gesteld moeten worden. Dit zorgt voor verwarring bij de verenigingen en andere gebruikers, maar ook bij Sportaal (minder vrijheid om de eigen koers te bepalen). De aanleiding is veelal positief ingestoken: de gemeente voelt zich nog steeds verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering en heeft het gevoel te moeten sturen om de verzelfstandiging tot een succes te maken of zacht te laten landen bij de betrokkenen. Daarbij speelt voor de gemeente ook dat er intern een rollenscheiding is (aandeelhouder en opdrachtgever) die op dit dossier onwennig en nieuw is.
- Sportaal creëert deze situatie mede door haar opstelling. Op sommige momenten pakt Sportaal niet het eigenaarschap van (probleem)dossiers. In plaats van de vraag van gebruikers te laten landen in de eigen organisatie worden verenigingen of gebruikers nogal eens verwezen naar de gemeente of wordt er verwezen naar eerdere besluitvorming van de gemeente, terwijl de gemeente verwacht dat er ondernemerschap getoond wordt (onder meer in de discussie rond de openstelling van het buitenbad in de zomer) of dat vraagstukken meer door Sportaal in behandeling worden genomen als businesscase, met een advies richting de gemeente (zoals bij het vraagstuk rondom accommodatieruimte voor zaalhockey).

- Gebruikers en stakeholders begrijpen dat de gemeente verantwoordelijk is/blijft voor het beleid en dat Sportaal de uitvoering moet oppakken. Er doen zich echter diverse situaties voor waarvan de dossiers zich op het scheidsvlak van beleid en uitvoering bevinden. Dit komt voor deze betrokkenen niet goed over en men merkt op dat er door gemeente en Sportaal niet altijd eenduidig en in afstemming gehandeld wordt. Men geeft wel aan dat Sportaal als eerste en centrale aanspreekpunt inmiddels duidelijk is en hiermee heeft men ook al positieve ervaringen.
- Gevolg is dat zowel de gemeente als Sportaal aanspreekpunt zijn voor verenigingen en andere partijen. Daarmee ontstaan er situaties waarbij er niet constructief en complementair aan elkaar wordt gewerkt. Het belang van de sport (en de sporter) in Enschede wordt dan niet vooropgesteld. Daarmee ontstaat er een wij-zijgevoel; dat wordt door de meeste partijen herkend en ook als punt ter verbetering aangegeven.

3. Cultuur

3a Documentatie

- De interne nieuwsbrieven hebben aandacht voor het informeren van medewerkers omtrent het vormen van de nieuwe organisatie, introductie nieuwe medewerkers/stagiairs, overgang cao, het sociaal plan en inhoudelijke voortgang van specifieke projecten/evenementen. Behaalde resultaten worden gevierd. Ondernemerschap wordt, ook via interne nieuwsbrieven, verder ondersteund.
- Uit de ontvangen nieuwsberichten blijkt ook dat er diverse personeelsbijeenkomsten zijn geweest, variërend van een zomerborrel tot informatiebijeenkomsten begeleid door de FNV. De transitie naar de nieuwe organisatie krijgt aandacht en tijd.
- Het team 'Klant en Markt' wordt geïntroduceerd in de nieuwsbrief van 25 juli. Doel van het team is om een scan te maken van de organisatie en meer ondernemend en dienstverlenend te opereren richting stakeholders en klanten.
'Hierbij wordt gekeken naar de wijze waarop al onze producten en diensten in de markt zijn gezet qua uitstraling en inzet marketingmiddelen. Daarnaast gaan we ook kijken naar zaken die direct invloed hebben op de wijze waarop onze klanten en stakeholders tegen Sportaal aankijken. Denk hierbij aan het doorvoeren van onze huisstijl, de herkenbaarheid en vindbaarheid van Sportaal als loket voor de sport, de inzet van social media en hoe we als Sportaal met zaken als klantmonitoring en relatiebeheer omgaan. Binnen het team wordt met name gekeken of onze producten en diensten nog wel up-to-date zijn, of ze qua uitstraling passen bij de wensen van deze tijd en of we wel de juiste communicatie/mediamiddelen (marketingmix) gebruiken om onze klanten te bereiken.'

3b. Duiding van de analyse en verdieping via de gesprekken

- Uit de gesprekken blijkt dat alle respondenten beseffen dat een opgave tot ondernemender en commerciële denken en handelen ingewikkeld kan zijn wanneer je dit moet bereiken met voormalige gemeenteambtenaren. De nieuw aangestelde sportregisseurs moeten daarom onder meer zorgen voor nieuw elan in een ondernemender klimaat.
- De formele stappen aan de kant van Sportaal om tot een cultuurverandering te komen lijken goed genomen te worden: er is veel aandacht voor het personeel en de transitie en de omslag die gemaakt moet worden. Intern weet men waar de ambities van Sportaal voor staan en er wordt hard gewerkt om de basis goed op orde te hebben.
- Gebruikers en stakeholders ervaren gevoelsmatig via Sportaal wel een andere cultuur en manier van werken dan voorheen bij de gemeente. De bedrijfsvoering wordt als meer bedrijfsmatig gezien, maar dat is niet met concrete voorbeelden onderbouwd.

Men ziet daarbij ook dat het bedrijf deels nog wel worstelt met de nieuwe rol in combinatie met de gemeente.

- Alle respondenten erkennen dat een ondernemend sportbedrijf begint met een visie en een inspirerende wijze van uitdragen van die visie, zowel intern als extern. De meningen zijn verdeeld of dat momenteel bij Sportaal (al) goed belegd is.
- In het verlengde van de ervaren moeilijkheden in rollenscheiding en de uiteenlopende verwachtingen is zichtbaar dat de relatie tussen de opdrachtgever en de directie van Sportaal moeizaam is. Sportaal focust op de eigen positionering, het vermarkten van het bedrijf en de bedrijfsvoering, terwijl binnen de gemeente de behoefte aan een verbindende organisatie met politiek-bestuurlijk gevoel en een dienstverlenende instelling richting gebruikers en partners doorklinkt. Doordat dit uit elkaar ligt (focus op bedrijfsvoering versus focus op maatschappelijke randvoorwaarden) worden fricties en knelpunten soms wellicht wat uitvergroot. Daardoor lijkt er ook minder ruimte te zijn om successen te delen en toe te werken naar het doorbreken van het wij-zijgevoel.
- In essentie zijn zowel de gemeente als Sportaal het eens met het uiteindelijke doel van alle acties: het beste voor de sport(er) in Enschede. Over de route daarnaartoe en de keuzes onderweg lijken de meningen te verschillen. Veel daarbij zit vast op onderling vertrouwen, de kunst van het loslaten, maar daarmee ook op het daadwerkelijk leveren van resultaten die afgesproken worden. Wellicht ligt de focus nu te veel op opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en zou er meer gestreefd moeten worden naar 'partnerschap'.

4. Bedrijfsvoering/financiën

4a. Documentatie

- Documenten ten behoeve van het rapporteren lijken frequent te zijn uitgewerkt. Er zijn inhoudelijke en financiële rapportages van april, mei, juni en september ontvangen. Onduidelijk is of er rondom alle nieuwe versies ook daadwerkelijk contact of overleg is geweest tussen Sportaal en de gemeente. Uit de gesprekken is gebleken dat aandeelhouder en (ambtelijk) opdrachtgever niet over dezelfde stukken beschikten. De ambtelijk opdrachtgever en inhoudelijk contactpersoon hebben Sportaal hierop aangesproken.
- Financiën: zowel de begroting 2017-2019 als een begroting 2018-2021 zijn uitgewerkt. Uit de rapportages blijkt dat op het gebied van de bezuinigingsopgaven nog niet alles volgens planning loopt, met name op het onderdeel 'extra inkomsten – toepassing Sportbesluit' (tevens de enige 'oranje' actie in de rapportage, versie september 2017).
- De begrotingen (documenten AVA) geven naast cijfermatige informatie ook in tekst weer wat de doelstellingen en beoogde resultaten zijn, met bijbehorende uitgangspunten. Er is echter geen duidelijke analyse van de behaalde resultaten van 2017 in relatie tot 2018 en verder. Tevens wordt niet expliciet weergegeven wat de stand van zaken is met betrekking tot de bezuinigingsopgaven, hoewel uit de voortgangsrapportages blijkt dat op dit onderdeel een aantal zaken (nog) niet volgens planning verlopen.

4b. Duiding van de analyse en verdieping via de gesprekken

- Het rapporteren en verantwoorden van zaken via documenten en overlegmomenten wordt in het verlengde van de onduidelijke rolverdeling wisselend ervaren. Niet iedereen binnen de gemeente heeft het idee er volledig bij betrokken te worden en op de hoogte te zijn, terwijl men vanuit Sportaal in de veronderstelling leeft dat op alle fronten alles wordt gedaan wat is afgesproken. De vraag is welke rapportages bij wie precies terecht komen en hoe het proces van communiceren binnen de gemeente vervolgens verloopt.

- De wijze van rapporteren is in de loop van het transitiejaar op basis van de wensen van de aandeelhouder en/of opdrachtgever duidelijk in ontwikkeling. De rapportages bieden inmiddels veel informatie, vooral cijfermatig. De aandeelhouder geeft aan dat er meer schriftelijke toelichtingen en achtergronden bij de cijfers gegeven zouden mogen worden. Bij nieuwe rapportages is hierop ingespeeld door Sportaal. Door de rolvermenging tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan er tijdens overleggen onnodig diep op de details worden ingegaan. Er worden mondelinge en schriftelijke afspraken gemaakt waarop niet consequent wordt teruggegrepen.
- De prestaties en precieze voortgang zijn met name vanuit het perspectief van de opdrachtgever niet altijd helder. Het feit dat in de voortgangsrapportages zo goed als alles op 'groen' staat (stoplichtprincipe) draagt hieraan bij. De actuele status en de vervolgstappen zijn niet per onderdeel beschreven. Ook ontbreken er enkele prestatieafspraken in het overzicht. Wel is duidelijk dat er behoorlijk wat stappen gezet zijn in het afgelopen jaar, zowel in de transitie als in de structurele prestaties.

Hoofdstuk 3

Constateringen en verwonderpunten

3.1 Sterke en zwakke punten vanuit de analyse

De verzelfstandiging is in de eerste tien maanden van 2017 grotendeels gerealiseerd in nauwe samenwerking tussen Sportaal en de gemeente. Beide partijen hebben daar veel energie in gestoken. En met resultaat. Er is door Sportaal veel focus gelegd op een goede bedrijfsvoering, zowel intern als extern (richting opdrachtgever). De organisatie staat, de structuur is neergezet (inclusief minder zichtbare zaken, zoals de juridische structuur en de cao) en de afspraken met de gemeente zijn gemaakt op basis van opdrachten, uitvoeringsplannen en meerjarenbegrotingen. Rapportages worden frequent gedeeld en bieden steeds meer informatie en er is een goede frequentie in de overleggen met de opdrachtgever.

Daarnaast heeft Sportaal zich herkenbaar gepositioneerd in Enschede. Hierbij scoort de organisatie met haar beeldmerk, een goede onlineomgeving, marketing en evenementen & activiteiten (waaronder Sjors Sportief, meer talentontwikkeling in sportklassen, de communicatie met verenigingen). Verenigingen en andere stakeholders waarderen het centrale aanspreekpunt dat Sportaal is en de bedrijfsmatige en snelle werkwijze. De bowlsvereniging geeft bijvoorbeeld aan tevreden te zijn over de snelle reacties van Sportaal bij het zoeken naar sponsors en de realisatie van een nieuwe bowlsbaan.

Als het gaat om de zwakkere punten van de verzelfstandiging moet worden geconstateerd dat de vernieuwende inhoudelijke prestaties niet zijn gerealiseerd. De basisprestaties (exploitatie van de sportvoorzieningen, inzet op sportstimulering) zijn wel gerealiseerd, maar de vraag wordt opgeworpen of die niet ook zouden zijn gerealiseerd als de oude situatie gehandhaafd was. De vernieuwing in de inhoudelijke prestaties is nog onvoldoende zichtbaar of wordt onvoldoende gerealiseerd. De resultaten van de sportregisseurs zijn nog onvoldoende duidelijk gemaakt. Sportaal is er nog niet aan toegekomen om echt innovatieve verbindingen te leggen naar initiatieven in het sociaal domein, tussen verenigingen onderling of met partners. Dit werd vooraf door de gemeente als een belangrijke meerwaarde gezien van de verzelfstandigde organisatie.

De complexiteit van de verzelfstandiging en de ontvlechting en de bezuinigingsopgave hebben geleid tot een versterkte focus op die verzelfstandiging en de bedrijfsvoering. Daarbij is verzuimd om de ambities in het businessplan bij te stellen. Er is onvoldoende sturing geweest op de fasering van de resultaten en prestaties en Sportaal is daar (bewust of onbewust) onvoldoende duidelijk over geweest. Er is niet aan verwachtingenmanagement gedaan richting opdrachtgever en gebruikers en stakeholders.

3.2 Verwonderpunten

Rolopvatting

De rolopvatting van zowel Sportaal als de gemeente Enschede is nog niet optimaal. Het lijkt erop dat de rolopvattingen elkaar nog niet versterken en niet complementair zijn aan elkaar. De gemeente heeft aangegeven een uitvoerende organisatie te willen, die samen met de gemeente het sportbeleid vormgeeft. Momenteel leeft het beeld echter dat er een partij bij gekomen is, die in voorkomende gevallen tegenover de gemeente staat en niet in het verlengde daarvan, zoals een partner opereert. De gemeente heeft hier een verantwoordelijkheid: zij laat zich nog te veel aanspreken door gebruikers, verenigingen en stakeholders op de uitvoerende taken van Sportaal en verwijst de partijen niet terug naar Sportaal.

Laatstgenoemde heeft hier eveneens een verantwoordelijkheid: door in een aantal gevallen te verwijzen naar besluitvorming bij de gemeente of de vraag terug te leggen bij de gemeente, wordt de gemeente gedwongen mee te denken over uitvoeringsvraagstukken. Sportaal pakt niet altijd de éénloketrol op. Knelpunten worden niet uitgewerkt in een businesscase en met een advies en een voorstel voor uitwerking, besproken in de reguliere overleggen die er met de gemeente zijn. Sportaal lijkt zich daarbij weleens te verschuilen achter haar financiële doelstellingen en resultaten en redeneert te weinig vanuit een onderbouwde afweging tussen maatschappelijk rendement en financieel rendement. Ook vanuit de Raad van Commissarissen lijkt er een focus te liggen op financieel rendement en een gezonde onderneming. Daardoor ontstaat er een vorm van wij-zijdenken, in plaats van een denken in partnership waarbij Sportaal een proactieve rol oppakt richting de gemeente en de gemeente voedt met een visie en praktijkvoorbeelden voor het maken van beleid. Dat wil overigens niet zeggen dat Sportaal alle knelpunten voor verenigingen moet oplossen (en financieren). Maar de maatschappelijke baten en lasten en de financiën zouden wel uitgewerkt moeten worden in keuzeopties, zodat het voor Sportaal en de gemeente duidelijk is wat de consequenties zijn van het vraagstuk.

Ook voor gebruikers en stakeholders is het daarmee niet altijd duidelijk wie zij moeten aanspreken voor vraagstukken. De vastgelegde verantwoordelijkheden van Sportaal en gemeente kunnen daardoor gaan schuiven.

Communicatie en sensitiviteit

Ook in de onderlinge communicatie is die stroeve verhouding te zien. Door te nadrukkelijk in te zetten op het positioneren van Sportaal (wat in het kader van het versterken van het merk en met het oog op het acquireren van nieuwe opdrachtgevers in Enschede of in de regio overigens een begrijpelijke beweging is) lijkt het belang van de sport of van de gemeente Enschede als belangrijkste financier van Sportaal soms ondergeschikt gemaakt te worden aan de marketing van het sportbedrijf. Evenementen die (mede)gefinancierd worden door de gemeente worden daarbij vooral gelabeld als Sportaal-evenementen, waarbij de inbreng van de gemeente lijkt onder te sneeuwen (bijvoorbeeld de sportverkiezing en Studio Sportaal). Het delen van successen (niet alleen met de opdrachtgever, maar ook met stakeholders en gebruikers) kan leiden tot een breder commitment van alle sportgerelateerde organisaties in Enschede.

Ook in de externe communicatie over sport en de uitvoering van sport (onder meer in de media) lijkt nog onvoldoende sprake van een gezamenlijke opgave om de sport in Enschede te versterken. Communicatie en mediaoptredens worden niet altijd op voorhand met de gemeente afgestemd (bijvoorbeeld de tv-uitzending rond het bezoek van Rob Geus aan zwembad Aquadrome), terwijl het resultaat ook kan afstralen op de gemeente of dat de sport er in zijn algemeenheid niet mee geholpen is. Daarbij lijkt politiek-bestuurlijke sensitiviteit niet altijd aanwezig. De gemeente kent immers een verantwoording via de gemeenteraad, ook wat betreft uitvoeringspartners die gefinancierd worden door de gemeente. Het afzien van een klankbordgroep, waar de politiek om gevraagd had in een motie, moet in dat licht bezien onderbouwd worden voorgelegd aan de opdrachtgever met een alternatief voorstel en niet zonder argumentatie terzijde worden gelegd.

Tegelijkertijd moet de gemeente zich realiseren dat Sportaal zichzelf in de markt moet zetten om herkenbaar te worden voor de partners in stad en regio en dat sommige uitvoerende onderwerpen ook bewust zijn ondergebracht bij de nieuwe partner, zodat de gemeente kan sturen op hoofdlijnen. De externe communicatie vergt een fijnzinnige balans tussen exposure voor Sportaal enerzijds en exposure voor de sport in Enschede anderzijds.

Het beleefde gebrek aan het delen van successen, het gevoelde wij-zijdenken, de rolvermenging (gemeente ontvankelijk voor uitvoerende vragen vanuit verenigingen en gebruikers) en het gebrek aan politieke sensitiviteit leidt tot meer gespannen verhoudingen tussen bestuurder en directie van Sportaal. Overigens lijkt dit voort te komen uit een intrinsieke drive aan beide kanten om de sport in Enschede te versterken. Het vasthouden aan de eigen rol en het continu stilstaan bij de wederzijdse belangen (ook in het kader van verantwoording) kan wellicht leiden tot meer wederzijds begrip en meer complementaire acties (beleid en uitvoering, wederzijdse zichtbaarheid, verantwoording).

Inhoudelijke prestaties

De afgesproken prestaties zijn behoorlijk inputgericht. Er zijn veel thema's vastgesteld, met meerdere prestaties per thema. Daarmee verwordt de verantwoording tot een soort checklist, waarbij de inspanning belangrijker lijkt dan het daadwerkelijke effect dat beoogd wordt. Door de grote hoeveelheid prestaties is het voor Sportaal ook moeilijker om daadwerkelijk (maatschappelijk) te ondernemen en haar eigen keuzes te maken voor maatregelen om de belangrijkste doelstellingen te realiseren. Regie voeren vergt het loslaten van de uitvoering en sturen op de belangrijkste doelstellingen. Tegelijkertijd vergt dit voor de uitvoeringspartner Sportaal een goede planning, het waarmaken van het vertrouwen door prestaties ook binnen de planning te behalen en een goede transparante terugkoppeling van de resultaten, zowel naar de opdrachtgever als naar de stakeholders en de gebruikers (de klanten).

Er wordt nu nog via twee lijnen gerapporteerd: aan de aandeelhouder en aan de ambtelijk opdrachtgever (en via de ambtelijk opdrachtgever wordt de bestuurder geïnformeerd). De informatie is voor beide rapportagemomenten ook niet gelijk. Bij de aandeelhouder lijken de noodzakelijke prestaties (een gezonde exploitatie, realisatie van de bezuinigingen, continuïteit van de organisatie) helderder en meer doorontwikkeld te zijn dan bij de opdrachtgever. Het gebruik van één managementrapportage (met financiële resultaten, inhoudelijke prestaties en planning en proces en twee tijdelijke onderdelen op het gebied van besparingen en transitie van de verzelfstandiging/ontvlechting), die zowel aan de aandeelhouder als aan de opdrachtgever wordt toegestuurd, kan zorgen voor meer transparantie en eenduidigheid en voor duidelijkheid vanuit Sportaal. Er kunnen daarbij afspraken worden gemaakt over het behandelen van onderwerpen per portefeuillehouder.

Hoofdstuk 4

Conclusies en aanbevelingen

4.1 Belangrijkste conclusies

De eerste resultaten zijn behaald met de oprichting van Sportaal per 2017: de basis is op orde, formele documenten (zoals statuten, de cao, de overeenkomst en de opdracht) zijn opgesteld en afgerond (of verkeren in een afrondend stadium), de primaire bedrijfsvoering is op orde (zoals begroting en administratie), er is veel aandacht voor ondernemerschap (sportklassen worden georganiseerd zonder bijdrage van de gemeente, maar met bijdragen van bedrijven en andere organisaties; Sjors Sportief wordt uitgerold zonder bijdragen van verenigingen) en Sportaal heeft zich in korte tijd gepresenteerd aan de markt met een eigen nieuwe stijl (via onder meer website, huisstijl en nieuwsbrieven). De ontvlechting en de bezuinigingen hebben tijdens het proces zowel de gemeente als Sportaal veel energie gekost. De focus op ontvlechting, bezuinigingen en bedrijfsvoering is ten koste gegaan van nieuwe ambities. Die zijn daarmee nog onvoldoende gerealiseerd (innovatie, nieuwe verbindingen tussen partijen, nieuwe verbindingen naar het sociaal domein, versterking van de sport). Het bieden van meerwaarde voor de sport en de sporter heeft daarmee nog tijd nodig. De verenigingen en gebruikers geven hierover in meerderheid overigens aan dat zij het oprichten van Sportaal als positief ervaren. Inhoudelijke veranderingen en nieuwe verbindingen worden nog niet altijd waargenomen, maar de ondernemende houding van Sportaal wordt wel gewaardeerd. De veranderingen die moeten leiden tot meer inhoudelijke doorontwikkeling en innovatieve verbindingen hebben in de ogen van de gebruikers nog meer tijd nodig.

Ook de (nieuwe) verhouding tussen de gemeente en de uitvoeringspartner Sportaal moet zich nog uitkristalliseren: door de huidige opstelling is er nog steeds versnippering. Om partijen meer in hun kracht te krijgen moet de gemeente zich meer schikken in haar rol als regiovoerder. Sportaal moet meer fungeren als uitvoeringsorganisatie en eerste aanspreekpunt voor de sport in Enschede. Nieuwe vraagstukken vragen daarbij om een analyse (een businesscase) en een voorstel dat besproken kan worden met de gemeente of waarvoor vanuit eigen mandaat keuzes gemaakt kunnen worden. Ook is meer aandacht vanuit Sportaal nodig voor sensitiviteit op politiek-bestuurlijke onderwerpen zoals de toegezegde klankbordgroep en externe (media)communicatie.

Uit de evaluatie komt overigens wel naar voren dat er op een aantal thema's wat meer tijd nodig is, maar zeker nog stappen gezet kunnen worden. In de volgende paragrafen worden daarvoor aanbevelingen gedaan.

4.2 Opdracht en prestatie-indicatoren voor Sportaal

De opdracht en overeenkomst tussen Sportaal en de gemeente (gebaseerd op het sportbeleid van de gemeente) zijn uitgewerkt in een groot aantal jaarlijkse prestaties. In de werksessie die is belegd met beleidsambtenaren van de gemeente Enschede en het MT van Sportaal is ook specifiek ingegaan op deze prestaties en de manier waarop beter op hoofdlijnen gestuurd kan worden en dat de prestaties vooral een reflectie moeten zijn van de effecten. De overwegende opvatting was dat de huidige prestaties te veel inputgericht zijn geformuleerd (en daarmee te gedetailleerd) en dat er te veel prestaties zijn geformuleerd. De gemeente heeft overigens bij de start van Sportaal aangegeven dat de vorm en de inhoud nader bekeken moeten worden en doorontwikkeld kunnen worden.

Algemene observaties over de huidige inhoudelijke opdracht zijn als volgt:

- Het sportbeleid wordt in de opdracht logisch vertaald naar thema's en doelstellingen.
- Deze thema's en doelstellingen lijken echter bij de prestaties wat losgelaten te worden. De centrale thema's uit de opdracht worden in het document met de prestaties verder uitgewerkt in negen operationele thema's, inclusief eenmalige aspecten zoals ontvlechting en bezuinigingen. Deze eenmalige aspecten zouden eigenlijk separaat vastgelegd moeten worden.
- Het aantal prestatie-indicatoren binnen deze operationele thema's is fors en inputgericht.
- Een aantal onderwerpen is meer te kenschetsen als een randvoorwaarde dan als een prestatiethema. Dit geldt specifiek voor de exploitatie en de inspraak. De aanname hierbij is dat een sportbedrijf primair financieel gezond moet zijn en daarnaast moet weten wat er bij haar klanten speelt. Inspraak van gebruikers, verenigingen en andere partners en stakeholders is daarbij essentieel om een gezonde basis te houden.

We stellen voor dat er een nadrukkelijker verbinding gehanteerd wordt tussen de opdracht en de prestaties. De thema's die uitgewerkt moeten worden in een beperkt aantal prestaties zijn daarmee als volgt:

- ondersteuning sportverenigingen;
- aandacht voor (on)georganiseerde sportbeoefening;
- kennisplatform voor burgers en partners in de sport;
- ondersteuning ontdekken sporttalent.

Als expliciete randvoorwaarde kan worden meegegeven dat Sportaal een financieel gezonde exploitatie voert. De impliciete randvoorwaarde is dat Sportaal afstemt over haar dienstverlening met haar klanten, gebruikers en partners. Voeling houden met de omgeving is voor elke organisatie cruciaal en zou meer een impliciete kernwaarde van het bedrijf moeten zijn dan dat dit expliciet benoemd wordt in prestaties. Uit de inzet op de thema's (en de bijbehorende prestatie-indicatoren) volgt dan in principe automatisch de versterking van de sport in Enschede en (het imago van) Enschede sportstad.

In samenspraak tussen de gemeente Enschede en Sportaal (met het beleidsplan als onderlegger) kunnen prestatie-indicatoren die bij de thema's horen worden uitgewerkt (ongeveer drie per thema). Het valt nog te overwegen om een vertegenwoordiging van partners en stakeholders te betrekken bij dit proces (grote verenigingen met veel impact, het onderwijs, de Sportadviesraad).

Na het vaststellen van de definitieve prestaties kan er een 0-meting worden uitgevoerd en kunnen de ambities worden vastgesteld, inclusief een waardering en een meetmethode. Op sommige indicatoren zijn overigens al 0-metingen uitgevoerd. Het is vervolgens aan Sportaal om de prestaties te voorzien van een realistische planning en een monitor. Dit voorstel kan dan besproken worden in een gecombineerd overleg met de aandeelhouder (continuïteit van het bedrijf) en de opdrachtgever (verantwoording van de prestaties).

4.3 Structuur en rolopvatting

In de praktische rolopvattingen zal de gemeente meer op regie en hoofddoelstellingen moeten sturen en hierin niet meer primair ontvankelijk moeten zijn voor signalen uit het veld. De uitvoering ligt bij Sportaal, waarbij Sportaal als aanspreekpunt voor verenigingen en gebruikers fungeert en een gedegen uitvoeringsplan per jaar maakt op basis van het businessplan, prestaties in de tijd plant en verantwoording aflegt over die prestaties. Nieuwe vraagstukken moeten samen met de gemeente besproken worden via businesscases (inclusief consequenties en een voorstel).

Om de verbinding te realiseren met het sportveld moeten prestaties ook transparant zijn voor alle stakeholders. Via nieuwsbrieven en online-kanalen kunnen successen gedeeld worden en kan er geïnformeerd worden over processen.

Eventuele signalen die binnenkomen bij de gemeente, worden doorgestuurd naar Sportaal en niet zelf opgepakt. De doorgestuurde signalen zijn onderdeel van de periodieke gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij Sportaal aangeeft wat er met de signalen is gedaan.

Om de transparantie voor de komende periode te versterken, valt het te overwegen één managementrapportage op te stellen voor zowel aandeelhouder als opdrachtgever. De onderwerpen (financiën, investeringen en meerjarenbegroting; inhoudelijke prestaties; planning en proces; externe communicatie; eenmalige onderwerpen als ontvlechting en bezuinigingen) kunnen tussen RvC en management van Sportaal enerzijds en aandeelhouder en opdrachtgever (ambtelijk en bestuurlijk) anderzijds aansluitend besproken worden. Zo is er sprake van eenduidige informatie en transparantie over die informatie, maar kunnen de relevante onderwerpen wel in de afzonderlijke overleggen worden besproken.

4.4 Communicatie en politiek-bestuurlijke sensitiviteit

In gezamenlijkheid moet er een partnerrelatie ontstaan die de sport in Enschede verder versterkt, onder voorwaarde dat de gemeente en Sportaal allebei hun eigen rol pakken. Vanuit die gezamenlijkheid is het aan te raden om elkaar in de externe communicatie mee te nemen, omdat externe communicatie elkaars domein raakt en er eenzelfde boodschap uitgestraald moet worden en omdat vanuit het partnerschap successen met elkaar gedeeld worden.

Van Sportaal vergt dit ook nadrukkelijk een sterkere politiek-bestuurlijke sensitiviteit: Welke onderwerpen liggen politiek gevoelig? Waar en hoe vindt politieke verantwoording plaats? Hoe kunnen Sportaal en gemeente elkaar versterken? Welke mediacommunicatie versterkt het profiel van de sport in Enschede en welke communicatie ligt gevoelig?

Continue onderlinge afstemming op communicatie, media en politieke vraagstukken is essentieel. Directie en management van Sportaal moeten zich verder ontwikkelen op die politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Dit onderwerp kan periodiek besproken worden in het in te stellen overleg tussen raad van commissarissen en directie van Sportaal en ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever.

4.5 Vervolgproces

De eerste stappen zijn gezet met de oprichting van Sportaal. Om de volgende stap te maken is het nodig om de rolverdeling goed te bewaken en de prestaties te herbezien. Natuurlijk is een verzelfstandiging altijd een intensief proces, zeker in combinatie met een bezuiniging. In 2018 moeten de vernieuwingen in de sport (verder) vormgegeven worden. Een versterking van de sport was immers de opgave en het doel van de verzelfstandiging.

In dat kader is het raadzaam om via de reguliere overleggen te monitoren of en hoe de rollenscheiding effect heeft en hoe de inhoudelijke prestaties verder doorontwikkeld (outcomegedreven) en verankerd kunnen worden. Met name die laatste slag vergt een tweede meetmoment: is Sportaal in staat om de verdieping in haar dienstverlening aan te brengen, nieuwe verbindingen te realiseren en politiek-bestuurlijke sensitiviteit te ontwikkelen? Een (zelf)evaluatie door gemeente en Sportaal in september 2018 is daarom aan te raden. Dan kunnen de eerste indicaties afgegeven worden.

Bijlage 1

Opdracht en prestaties 2017

Opdracht

Sportbedrijf Enschede

“Sporttaal”



Inleiding

Om als gemeente aan het realiseren van het gewenste toekomstperspectief (zie sportnota 2015-2018) te kunnen bijdragen vanuit de visie op sport en haar veranderende rol, is een andere aanpak en stroomlijning van haar activiteiten nodig. Er is een centraal punt nodig, waar sportinitiatieven samenkomen, synergie wordt gezocht en ondersteuning wordt gegeven. Een punt waarmee de versnippering in de sport, met veel sportorganisaties, maar ook binnen de sport bij de gemeente wordt aangepakt. Een maatschappelijk geëngageerd, zakelijk en ambitieus punt. Het sportbedrijf "Sportaal" is daarvan de vertaling.

Wat levert een sportbedrijf op, in vergelijking met de huidige situatie?

- ü Van aanbodgericht naar vraaggericht, faciliterend werken. De initiatieven van de partners in de sport ondersteunen. Daarmee wordt de kracht van de samenleving beter benut.
- ü Van accommodatie-gedreven naar verenigingsondersteuning nieuwe stijl.
- ü Van collectief aanbod naar individueel verleiden tot sportief bewegen via maatwerk-arrangementen.
- ü Van beheren van accommodaties naar exploiteren en ondernemen.
- ü Van focus op verenigingen naar focus op diverse soorten van partners (sportstichtingen, maatschappelijke non-profit organisaties, zorginstellingen, scholen, UT, bedrijven enz.), waardoor een wijziging plaatsvindt:
 - o van langs elkaar heen werken, het wiel opnieuw uitvinden, dezelfde activiteiten aanbieden
 - o naar een punt in het netwerk met verbinding tussen initiatieven, binden op gezamenlijke ambities, meer regie. En waardoor we gaan van teveel eigen goedbedoelde kleine losstaande initiatieven naar meer synergie en stroomlijning ervan en minder afhankelijkheid van de gemeente.
- ü Van stand alone naar synergie tussen gemeentelijke sportaccommodaties en NV Enschedese Zwembaden. Schaalvergroting, meer professionaliteit binnen de organisatie, meer slagkracht.
- ü Van bestuurlijke bemoeienis, veel regels en bureaucratie naar strategischer opdrachten geven, minder regels, meer ondernemerschap en innovatieve ideeën sneller realiseren.
- ü Van wegwerken van tekortkomingen naar veel meer inzetten op uitbouw van waar individuen en clubs goed in zijn.
- ü Van budget opmaken en tekorten oplossen naar meer kostenbewust, meer prestatievermogen, meer externe geldstromen naar de sport halen, fondsenwerving, risicodragend.
- ü Maar ook: wat goed is, zo houden. Geen concessies op aanbieden door gemeente van sporttechniek en cultuurtechniek. Overdracht van dit soort taken van vrijwilligersorganisaties is op termijn bewezen onsuccesvol.

Afspraken gemeente (opdrachtgever) en Sportaal (opdrachtnemer)

- **Overeenkomst:**
Om de uitgangspunten en de afspraken tussen de gemeente en Sportaal voor 10 jaar vast te leggen is een overeenkomst opgesteld.
- **Inhoudelijke opdracht:**
Naast de overeenkomst hoort ook een duidelijke inhoudelijke opdracht die vanuit de gemeente als opdrachtgever wordt verstrekt. De vraag waarop antwoord gegeven dient te worden is de WAT-vraag. De voor u liggende opdracht geeft antwoord op deze vraag. De opdracht is een vertaling van het gemeentelijke sportbeleid; want dat is wat we de komende jaren in de sport willen bereiken. De sportnota "sportief werken aan je gezondheid" loopt van 2015-2018. De opdracht, als vertaling van het sportbeleid, wordt verstrekt voor 5 jaar.
- **Jaarprogramma en prestatieafspraken:**
Gebaseerd op de voor u liggende opdracht dient het sportbedrijf jaarlijks een jaarprogramma in die wordt getoetst door de opdrachtgever (de gemeente) en worden prestatieafspraken (inclusief indicatoren) opgesteld.

Bij het opstellen van nieuw beleid kan er een verschuiving plaatsvinden van de opdracht, waarbij uitgangspunt is om de ingezette lijn door te zetten. De afspraken en uitgangspunten uit de overeenkomst blijven overeind en zijn hierin leidend.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de doelen en beoogde resultaten van het gemeentelijke sportbeleid en in hoofdstuk 2 de vertaling wordt gemaakt naar de uiteindelijke opdracht.

1. Sportnota Enschede 2015-2018

Voor de opdracht aan het sportbedrijf vormt het beleid zoals geformuleerd in de *Sportnota Enschede 2015-2018: Sportief werken aan je gezondheid!* de basis.

Doel 1: Werken aan je gezonde leefstijl

Hippocrates zei het 2000 jaar geleden al: "Lopen is het beste medicijn". Voldoende bewegen draagt bij aan de motorische en ook de verstandelijke ontwikkeling van kinderen en vertraagt de fysieke en geestelijke achteruitgang bij het ouder worden. En een fitte bevolking draagt bij aan de mate van eigen kracht. Daarom streven we via een hoog blijvend sportparticipatie (totaal 72%, jeugd 88%, minimaal 1x per week) naar een fitte bevolking en minder overgewicht bij met name jongeren.

Het is belangrijk dat burgers worden uitgedaagd om te gaan en te blijven sporten. Benodigd zijn dan:

- § bewustwording van het belang van sporten voor de gezondheid. Niet door grote campagnes, maar langs bestaande structuren, zoals school, zorg en werk.
- § een breed aanbod van sportmogelijkheden en sportfaciliteiten: sportverenigingen, andere sportaanbieders, ongeorganiseerd. Dit is er in Enschede. Maar de marketing kan beter. Daarnaast kan de openbare ruimte nog beter worden ingericht voor ongeorganiseerde sport en moet meer rekening worden gehouden met nieuwe fun-sporten.

Doel 2: De maatschappelijke functie van sport uitbouwen

Intrinsieke waarden van sport zijn -naast het sporten zelf- het leren van vaardigheden, normen en waarden, het verkrijgen van een positief zelfbeeld en het opbouwen van een sociaal netwerk. Dit stelt mensen in staat om beter aan het maatschappelijk leven deel te nemen. De gemeente staat voor grote uitdagingen op het gebied van opvoeden, onderwijs, werk en zorg. Vanuit de waarden op het gebied van samen sporten, samen ontspannen en samen organiseren en haar laagdrempeligheid kan sport daar een bijdrage aan leveren, als een middel voor preventie. Streven is een betere aansluiting van het middel sport bij genoemde beleidsterreinen. Te denken valt bijvoorbeeld aan:

- een breder aanbod van sport voor ouderen, gehandicapten en chronisch zieken bij de sportverenigingen,
- dagbesteding voor kwetsbare ouderen en gehandicapten bij sportverenigingen;
- preventie op schooluitval en instroom in jeugdhulp;
- versterken burgerkracht door sport in te zetten bij het realiseren van de wijkplannen;
- invulling van participatieplaatsen bij sport in het kader van meedoen op de arbeidsmarkt en maatschappelijke participatie (Enschedese arbeidsmarktaanpak).

Doel 3: Talenten ontdekken en ontwikkelen

De ambitie van talenten ontdekken draagt bij aan een goede motorische ontwikkeling van kinderen, een fittere bevolking en vergroot de kans op een leven lang sporten met plezier. Door jeugd te faciliteren om hun bewegingstalent verder te ontwikkelen, krijgen talentvolle kinderen de kans om sportief gezien het beste uit zichzelf te halen en successen te beleven in hun sport.

Het streven van een leven lang sporten staat of valt met het maken van de juiste sportkeuze op jonge leeftijd. Welke sport past het beste bij de talenten van een kind? En soms hebben kinderen bijzondere talenten binnen zo'n sport. Zij moeten de kans krijgen die talenten verder te ontwikkelen. Om dit te realiseren moeten de volgende zaken worden opgepakt:

- sportkennismaking om talenten op de basisschool te herkennen en te ontwikkelen, op te pakken in de beweegteams in de wijk (met de coördinator talentontwikkeling, vakleerkrachten i.o., combinatiefunctionarissen en sportaanbieders);
- een goede instroom van sporttalenten vanuit het basisonderwijs in de LOOT-scholen;
- uitgebreidere specialistische begeleiding vanuit de sport tijdens de voortgezet onderwijsperiode.

Het initiatief ligt bij de sport en de scholen, de gemeente faciliteert.

Doel 4: Verenigingskracht versterken

Open sportverenigingen zijn een belangrijke partner bij het succesvol laten zijn van het beleid. Open verenigingen hebben een open houding naar buiten: vraaggericht naar de eigen leden en de buurt, samenwerkend met andere sportorganisaties en andere organisaties in de wijk en een goede balans tussen clubliefde en maatschappelijk actief zijn. Om de verenigingssport de stevige basis van sport in Enschede te laten zijn, heeft Enschede gezonde en open verenigingen nodig, die samen optrekken. Belangrijk voor het realiseren van de sportdoelen is dat er een duidelijk rolverdeling is:

- het initiatief ligt bij de sportverenigingen/organisaties
- de gemeente ondersteunt sportverenigingen en hun vrijwilligers via faciliteren, subsidiëren en regisseren (waar nodig).

Uit een rondje sportverenigingen kwam naar voren dat de sportverenigingen behoefte hebben aan professionele verenigingsondersteuning, juist ten aanzien van de maatschappelijke functie, en aan gemeentelijke sturing op samenwerking en kruisbestuiving tussen de sportverenigingen.

Dit willen we doen door de sportverenigingen te clusteren (geografisch en per thema) en per cluster een betaalde verenigingsondersteuner onder de benaming "Sportregisseur" aan te stellen. Aandachtspunten in het cluster zijn: een onderdeel sport invullen in de wijkplannen, gezamenlijke marketing en sportstimulering voor jong en oud, gezamenlijk oppakken van zaken in de bedrijfsvoering, elkaars faciliteiten gebruiken en een netwerk in de buurt opbouwen.

2. Opdracht

In dit hoofdstuk gaan we in op de inhoudelijke opdracht die wordt verstrekt aan Sportaal. De opdracht als vertaling van het sportbeleid en de bijbehorende doelstellingen en te behalen resultaten voor de komende 5 jaar.

Algemene doelstellingen

Naast de resultaten die behaald worden in het sportveld, is het ook van belang dat er een goede verhouding is tussen opdrachtgever (gemeente) en opdrachtnemer (Sportaal) en dat er een gezond bedrijf ontstaat die toekomstbestendig is en ondernemend te werk gaat.

Hiervoor zijn de volgende algemene doelstellingen benoemd:

Doelstelling: Sportaal zorgt voor een goede invulling van de rol van sportbedrijf.

Beoogde resultaten:

- o Het imago van Enschede als sportstad wordt versterkt.
- o De gemeente geeft uiteindelijk minimaal een 7,5* voor dienstverlening van Sportaal (Netto Score, via diverse afdelingen van de gemeente Enschede). Onderdelen hierbij zijn:
 - a. gevoel voor bestuurlijk/politieke zaken en maatschappelijke belangen naar activiteiten;
 - b. ondernemerschap, zijnde efficiënt en effectief uitvoeren van de opdracht, innovatief werken, inspelen op ontwikkelingen markt en zelfstandig functioneren (problemen oplossen en tijdig signalen afgeven).
- o Bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen: doelstelling CO2-uitstoot, bewustwording gebruik grondstoffen, aanbieden van plekken voor stages en werkervaring.
- o Het sportbedrijf heeft aandacht voor innovatieve productontwikkeling en rapporteert hierover richting gemeente.

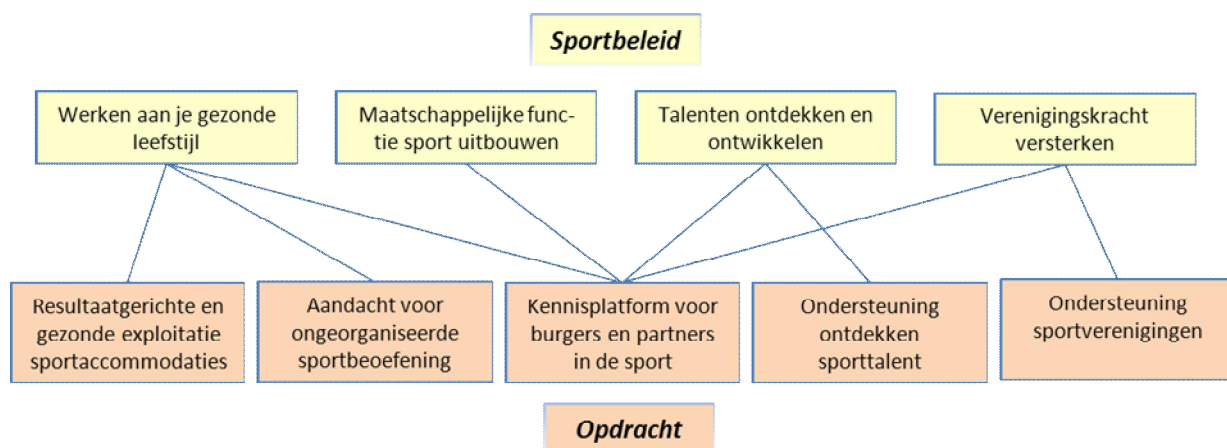
Doelstelling: De inspraak van sportverenigingen en sporters wordt verhoogd bij de uitvoering van het beleid.

Beoogde resultaten:

- o Het sportbedrijf richt een formele adviesfunctie in van sportverenigingen en sporters in de vorm van een klankbordgroep. Waarbij Sportaal naar een innovatieve aanpak kijkt om dit vorm te geven.

Vertaling Sportbeleid naar de opdracht

Als gemeente Enschede willen we dat zoveel mogelijk mensen sporten en bewegen. Het gemeentelijke streefcijfers voor jeugd van 6 t/m 15 jaar dat een sport beoefend is 92% (minimaal 12 keer per jaar). Dit percentage is op peildatum 2015 (89%) en voor inwoners van 16-79 jaar met peildatum 2015 is 79% (bron Enschedepanel). Het sportbedrijf "Sportaal" speelt een belangrijke rol in het behalen van dit streefcijfer.



1. Resultaatgerichte en gezonde exploitatie van de sportaccommodaties

Doelstellingen:

- Het effectief en efficiënt exploiteren van de gemeentelijke sportaccommodaties en de accommodaties van Sportaal (zwembaden). Passend bij de ruimtebehoefte van de Enschedese sporters en sportorganisaties; conform de beleidsdoelen van de gemeente; optimaal gebruik zonder exclusief gebruik.
- De verhouding in de besteding van de gemeentelijke bijdrage tussen exploitatie sportaccommodaties en overige activiteiten verschuift t.a.v. de start van de opdracht ten gunste van activiteiten. Dit wordt gerealiseerd door kostenreductie en inkomsten verhoging door intensivering van gebruik.

Beoogde resultaten:

- o De bezettingsgraad van de sportaccommodaties is uiteindelijk sportvelden 80%, sporthallen 65%, sportzalen 75% en gymnastieklokalen 25% (allen exclusief exacte uren bewegingsonderwijs). In de prestatieafspraken wordt opgenomen hoe dit gemeten wordt en worden jaarlijks afspraken gemaakt over streven per jaar om uiteindelijk tot de bovenstaande bezettingsgraad te komen..
- o De taakstellingen voor de periode 2016-2025 worden gerealiseerd op de manier als vastgelegd in het raadsbesluit van 27 juni 2016.
- o De klanttevredenheid bij gebruikers van de sportaccommodaties scoort uiteindelijk een 7,5*. Hiervoor wordt in 2017 een nulmeting verricht en door het sportbedrijf een klantmonitor opgesteld. Jaarlijks wordt de ambitie vastgesteld.

2. Aandacht voor ongeorganiseerde sportbeoefening

Doelstellingen:

- Het signaleren van de ruimtebehoefte van mensen die in ongeorganiseerd verband sporten oftewel hun eigen sportbeoefening organiseren, hoe, wanneer, waar en met wie zij willen. Dit gebeurt veelal in de openbare ruimte, deze moet daarvoor geschikt zijn.
- Er ontstaan meer mogelijkheden in de stad om ongeorganiseerd te sporten en ruimte voor nieuwe sporten.

Beoogd resultaat:

- o Jaarlijks per stadsdeel aan de gemeente een advies uitbrengen over ruimtebehoefte ongeorganiseerde sport in relatie tot medegebruik van de openbare ruimte. Hierbij in beeld brengen welke behoefte er is, wat de kosten zijn en welke dekkingsmogelijkheden (b.v. Subsidies) er zijn. Vanuit de gemeente wordt een reactie gegeven op het advies
- o Het jaarlijks rapporteren aan de gemeente welke aanpassingen in de openbare ruimte zijn gerealiseerd door inspanningen van het sportbedrijf.

3. Kennisplatform voor burgers en partners in de sport

Doelstellingen:

- Het geven van informatie en voorlichting aan inwoners over sportmogelijkheden in Enschede.
- Het verbinden van initiatieven en activiteiten op het gebied van sport binnen het brede sociale domein van partijen in de Enschedese samenleving en de Enschedese sport, op het gebied van opvoeden, onderwijs, werk en zorg.

Beoogde resultaten:

- o Het jaarlijks rapporteren aan de gemeente welke nieuwe samenwerking/projecten zijn ontstaan en welke partijen zijn toegevoegd aan de keten, gerealiseerd door inspanningen van het sportbedrijf.
- o Bekendheid bij en tevredenheid van burgers over Sportaal als kennisplatform scoort uiteindelijk een 7,5* op dit onderdeel (is onderdeel van eerder benoemde klantmonitor).
- o Bekendheid bij en tevredenheid van stakeholders op andere beleidsterreinen scoort uiteindelijk een 7,5*. Hiervoor wordt in 2017 een nulmeting verricht en door het sportbedrijf een monitor opgesteld. Jaarlijks wordt de ambitie vastgesteld.

4. Sportstimulering en ondersteunen en ontdekken sporttalent**Doelstellingen:**

- Het ondersteunen van sportkennismakingsactiviteiten voor de jeugd en ouderen die nog geen lid zijn van een sportvereniging, die worden georganiseerd door de wijkbeweegteams (voor jeugd), open sportverenigingen en andere partners in de sport en het brede sociale domein.
- Deze kennismaking leidt zoveel mogelijk tot structurele sportbeoefening (zowel georganiseerd als ongeorganiseerd).
- Talenten via de wijkbeweegteams (vakleerkrachten en combifunctionarissen) op jonge leeftijd herkennen en ondersteunen in de juiste sportkeuze.

Beoogde resultaten:

- o Het jaarlijks rapporteren aan de gemeente van het programma waarin met zoveel mogelijk sporten wordt kennisgemaakt en met name de groep inwoners wordt bereikt die niet sporten en dit van huis uit ook niet wordt gestimuleerd. De deelname aan de activiteiten en het aantal deelnemers die nog niet-sporter waren, die nu structureel zijn gaan sporten (ongeacht organisatievorm) hierbij in beeld brengen. Hiervoor wordt in 2017 een nulmeting verricht en bepaald op welke manier de ambitie wordt gemeten en wat verwacht kan worden.
- o In beeld wordt gebracht welke belemmeringen mensen zien om te gaan sporten, zodat passende activiteiten opgezet kunnen worden om meer mensen te laten sporten.
- o Bekendheid bij en tevredenheid van stakeholders op het gebied van onderwijs, wijkraad, stadsdeelmanagement scoort uiteindelijk een 7,5*.
- o Een systeem van signalering opzetten waarbij de bewegingsvaardigheden van kinderen in beeld wordt gebracht, ook aandacht is voor talent en een juiste doorverwijzing plaatsvindt.

5. Ondersteuning sportverenigingen

Doelstellingen:

- Het creëren van stabiele verenigingen (zowel financieel als vrijwillig kader), zodat verenigingen hun maatschappelijke rol kunnen vervullen en een open vereniging kunnen zijn.
- Meer samenwerking tussen sportverenigingen in de clusters (geografisch en per thema) en rondom thema's die spelen bij de verenigingen.
- De druk op vrijwilligers bij sportverenigingen verkleinen.

Beoogde resultaten:

- o Het vraaggericht (naar behoefte van de sportverenigingen) realiseren van verbeterde samenwerking tussen sportverenigingen en dit jaarlijks rapporteren. Door o.a. het organiseren van informatie-, voorlichtings- en netwerkbijeenkomsten voor sportverenigingen en andere sportorganisaties en sportverenigingen te adviseren ten aanzien van de bedrijfsvoering en het opzetten en uitvoeren van maatschappelijke activiteiten.
- o De verenigingen laten op verschillende vlakken (financieel, beleid, maatschappelijke rol) een stijgende lijn zien in de verenigingsmonitor van Sportservice Overijssel. O.a. door het aansturen van de Sportregisseur, conform de sportnota en de opdracht van de sportverenigingen in de sportclusters.
- o Bekendheid bij en tevredenheid van sportverenigingen ten aanzien van de verenigingsondersteuning scoort uiteindelijk een 7,5*. Hiervoor wordt in 2017 een nulmeting verricht en door het sportbedrijf een klantmonitor opgesteld. Jaarlijks wordt de ambitie vastgesteld.

**Ambitie cijfers Klantmonitor: In deze opdracht is een ambitiecijfer genoemd rond verschillende punten die betrekking hebben op o.a. de klanttevredenheid. In 2017 wordt een nulmeting verricht. Hierop gebaseerd wordt een vijfjarenplan gemaakt om te komen tot de cijfers genoemd in deze opdracht. Afhankelijk van de uitkomsten van de nulmeting kan in gezamenlijkheid het ambitieniveau aangepast worden als dit nodig is.*

Prestatieafspraken Sportaal 2017 (concept i.v.m. doorontwikkeling)

Hieronder staan de prestatieafspraken die gemaakt zijn tussen de gemeente Enschede en Sportaal. De jaarlijkse prestatieafspraken sluiten aan bij de opdracht die is opgesteld voor de komende 5 jaar en hiermee de kaders die zijn vastgesteld in het Sportbeleid.

De prestatieafspraken in 2017 staan in het teken van opstart Sportaal, doorontwikkeling en de financiële taakstellingen. In 2017 worden nulmetingen verricht om verdere sturing op resultaten verder vorm te geven. Zo gaan we van inputgedreven indicatoren naar meer outcome gedreven indicatoren.

En wordt verder uitgewerkt, het verschil tussen invloeden van buitenaf en de ontwikkeling als gevolg van de inspanningen of desgewenst interventies door het sportbedrijf. Waar heeft het sportbedrijf invloed op? Door hier antwoord op te geven kan meer gestuurd worden op resultaat.

Overleg

In de tussentijdse managementrapportage (MARAP) en de uiteindelijke MARAP wordt ingegaan op de opgestelde prestatieafspraken en de daarbij behaalde resultaten (eventueel gebaseerd op KPI's). Hierbij vindt overleg plaats tussen de programmadirecteur MO (ambtelijk opdrachtgever), Beleidsadviseur Sport en Sportaal. Ook in het bestuurlijk overleg is aandacht voor de behaalde resultaten. Met de beleidsadviseur Sport vindt minimaal 1 keer per maand een overleg plaats over de voortgang van de verschillende prestatieafspraken en eventuele ontwikkelingen hieromtrent.

Prestatieafspraken:

1. Implementeren taakstelling zwembaden en Sportaccommodaties	
Omschrijving	Prestatieafpraak
Taakstelling Sportbedrijf; efficiëntere en effectieve bedrijfsvoering	• Sportaal zorgt voor een bezuiniging van € 200.000 in de bedrijfsvoering per 1-1-2018.
Centrale inkoop; samen met verenigingen komen tot een gezamenlijk inkoop van o.a. energie.	• Sportaal zorgt voor een positief resultaat van minimaal € 10.000,- in de gezamenlijke inkoop per 1-09-2017; • Sportaal onderzoekt en realiseert andere mogelijkheden van gezamenlijk inkoop die tot besparing leiden bij verenigingen.
Zwembadvisie inclusief haalbaarheidsonderzoek nieuw zwembad	• Sportaal adviseert over, verstrekt informatie, neemt deel in de projectgroep en spant zich in om tot een gedegen zwembadvisie te komen. Deze zwembadvisie moet voor 1-8-2017 gereed zijn.
Sluiten de Brug	• Sportaal brengt de mogelijkheden voor vervangende ruimte voor alle gebruikers van de Brug in beeld voor 01-03-2017.

	• Sportaal stelt voor 01-06-2017 contracten op per gebruiker waarin vermeld staat welke alternatief er is en of de gebruiker akkoord gaat met verplaatsing. • Sportaal zorgt voor een goede communicatie met gebruikers over sluiting van de Brug; • Sportaal sluit de Brug per 1-1-2018.
Openingstijden buitenbad	• Sportaal past de openingstijden van het buitenbad aan per 2017 naar juli en augustus. Hiermee zorgt Sportaal voor een bezuiniging van € 27.000,-
Foliedeken buitenbad	• Sportaal zorgt voor een bezuiniging van € 5000,- door energiebesparende maatregelen te nemen per 1-1-2017. De haalbaarheid van een foliedeken voor het buitenbad wordt onderzocht.
Afstoten gymlokalen	• Per 1-1-2017 zijn 3 gymlokalen afgestoten en hiermee is een besparing van € 69.600,- doorgevoerd. • Per 1-9-2017 zijn de overige 3 gymlokalen afgestoten en hiermee is een besparing van € 69.600,- doorgevoerd. • Sportaal zorgt voor een alternatieve locatie voor huidige gebruikers van de overige 3 gymlokalen, deze zijn bekend bij gebruikers voor 1-6-2017. • Sportaal stelt voor 01-06-2017 contracten op per gebruiker waarin vermeld staat welke alternatief er is en of de gebruiker akkoord gaat met verplaatsing.
Uitbesteden beheer binnensport	• Per 1-1-2017 is het beheer van sporthal de Brug overgegaan naar Avanti. • Sportaal onderzoekt de mogelijkheden om ook bij andere sporthallen het beheer over te dragen. Waarbij een win-win situatie ontstaat voor Sportverenigingen als ook voor Sportaal.
Themahallen	• Sportaal onderzoekt de mogelijkheden om themahallen in te richten voor o.a. turnen, basketbal en volleybal. • Per 01-09-2017 is minimaal 1 themahal ingericht waarmee een besparing van € 20.000,- is gerealiseerd.
Taakstelling voetbal	• Sportaal ondersteunt de FEV en de

	voetbalverenigingen om te komen tot de invulling van de taakstelling van € 100.000,- op de voetbalvelden.
Sportbesluit	Het op afstand zetten van het sportbedrijf levert een voordeel op van €100.000,- op de verrekening van de BTW op de sportaccommodaties.
Extra inkomsten	Sportaal spant zich in om extra inkomsten te generen van minimaal € 25.000,- door extra activiteiten aan te bieden en sport als middel in te zetten.

2. Sportaal zorgt voor een goede invulling van de rol van sportbedrijf.

Omschrijving	Prestatieafspraken
Het imago van Enschede als sportstad wordt versterkt.	- Sportaal zorgt voor een brede bekendheid van Enschede bij regionale en landelijke organisaties binnen de sport. - Sportaal haalt minimaal 1 regionaal of landelijke bijeenkomst/congres of evenement naar Enschede.
Duurzaamheid	- Sportaal draagt bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen: doelstelling CO2-uitstoot, bewustwording gebruik grondstoffen, aanbieden van plekken voor stages en werkervaring. - Sportaal geeft aandacht aan het onderwerp duurzaamheid richting sportverenigingen.

3. De inspraak van sportverenigingen en sporters wordt verhoogd bij de uitvoering van het beleid.

Omschrijving	Prestatieafspraken
Formele adviesfunctie	Per 1-03-2017 is een formele adviesfunctie gestart van sportverenigingen en sporters in de vorm van een klankbordgroep of een andere eigentijdse aanpak.

4. Resultaatgerichte en gezonde exploitatie van de sportaccommodaties

Omschrijving	Prestatieafspraken

Bezettingsgraad	Om de genoemde bezettingsgraad in de opdracht te behalen wordt een plan gemaakt voor de komende 5 jaar met daarin aandacht voor de manier van meten en de huidige bezettingsgraad. Plan wordt opgesteld in gezamenlijkheid met gemeente uiterlijk 3^{de} kwartaal van 2017
Klantmonitor	- Sportaal richt een klantmonitor in per 01-03-2017 waarbij aandacht is voor de volgende punten: - De klanttevredenheid bij gebruikers van de sportaccommodaties; - Bekendheid bij en tevredenheid van burgers over Sportaal als kennisplatform; - Bekendheid bij en tevredenheid van stakeholders (op andere beleidsterreinen); - Tevredenheid over dienstverlening van Sportaal door verschillende afdelingen van de gemeente. - Bekendheid bij en tevredenheid van stakeholders op het gebied van onderwijs, wijkraad, stadsdeelmanagement; - Bekendheid bij en tevredenheid van sportverenigingen ten aanzien van de verenigingsondersteuning. - Deze klantmonitor wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeente. - Gebaseerd op de nulmeting wordt een plan opgesteld voor de komende 5 jaar om een verbetering toe te passen en wordt ambitieniveau bepaald. Voor de zomer 2017 is het plan gereed.

5. Aandacht voor ongeorganiseerde sportbeoefening	
Omschrijving	Prestatieafpraak
Ruimte voor ongeorganiseerde sport	Sportaal brengt uiterlijk in het 4^{de} kwartaal van 2017 advies uit per stadsdeel over ruimtebehoefte ongeorganiseerde sport in relatie tot medegebruik van de openbare ruimte.

	Hierbij in beeld brengen welke behoefte er is, wat de kosten zijn en welke dekkingsmogelijkheden (b.v. Subsidies) er zijn. • Sportaal rapporteert (in de MARAP) aan de gemeente welke aanpassingen gedaan zijn in de openbare ruimte om meer ruimte te bieden aan ongeorganiseerde sport.
--	--

6. Kennisplatform voor burgers en partners in de sport

Omschrijving	Prestatieafspraken
Het geven van informatie en voorlichting aan inwoners over sportmogelijkheden in Enschede.	• Sportaal is laagdrempelig, herkenbaar en bereikbaar via o.a. een website en fysiek loket; • Sportaal brengt activiteiten in beeld en stelt jaarlijks een activiteitenkalender op.
Het verbinden van initiatieven en activiteiten op het gebied van sport binnen het brede sociale domein	• Sportaal rapporteert (in de MARAP) richting de gemeente over de verbindingen die gelegd zijn binnen het sociale domein.

7. Sportstimulering en ondersteunen en ontdekken sporttalent

Omschrijving	Prestatieafspraken
Sportkennismakingsactiviteiten	• Sportaal rolt per 1 januari 2017 de sportzappcard uit en onderzoekt de mogelijkheden om de sportzappcard uit te breiden; • Sportaal brengt de deelname aan de activiteiten en het aantal deelnemers die nog niet-sporter waren, die nu structureel zijn gaan sporten (ongeacht organisatievorm) in beeld. Hiervoor wordt in 2017 een nulmeting verricht; • Sportaal monitort welke belemmeringen mensen zien om te gaan sporten, zodat passende activiteiten opgezet kunnen worden om meer mensen te laten sporten.
Talentontwikkeling	• Sportaal onderzoekt de mogelijkheden om een systeem van signalering op te zetten waarbij de bewegingsvaardigheden van kinderen

	in beeld wordt gebracht, ook aandacht is voor talent en een juiste doorverwijzing plaatsvindt. Eind 2017 komt Sportaal met een advies hiervoor.
--	---

8. Ondersteuning sportverenigingen

Omschrijving	Prestatieafspraken
Inzet sportregisseurs en clustervorming	• Sportaal zet 5fte sportregisseurs in om verenigingen te ondersteunen bij: - Maatschappelijke activiteiten; - Financiën; - Subsidiemogelijkheden; - Accommodatie (betere benutting); - Talentontwikkeling. • De Sportregisseurs werken samen met de sportverenigingen de clusterindeling uit, gereed 2^{de} kwartaal 2017; • De Sportregisseurs nemen de verenigingsmonitor (nulmeting) af bij 100% van de sportverenigingen; • Sportaal rapporteert (in de MARAP) richting de gemeente over de verbeterde samenwerking tussen verenigingen.
Verbinding Wijk en Sport	• Sportaal zorgt voor een verbeterde samenwerking in de wijk rondom sport (b.v. via wijkbeweegteams) en zorgt voor aansluiting bij de wijkplannen.

9. Evaluatie transitieperiode 2017

Omschrijving	Prestatieafspraken
Evaluatie transitieperiode op 4 punten: • Structuur • Cultuur • Bedrijfsvoering/financiën • Inhoudelijke opdracht	• Voor 1 juli 2017 is er een opzet gemaakt voor de manier waarop de transitieperiode geëvalueerd wordt. • De evaluatie vindt plaats voor 1 november 2017 waarbij wordt ingegaan op de genoemde 4 punten. • Structuur: Sportaal zorgt voor een duidelijke overlegstructuur ten aanzien van de relaties tussen de Aandeelhouder, de Raad van

	Commissarissen en de gemeente als opdrachtgever. • Sportaal zorgt voor een duidelijke organisatiestructuur, met passende CAO, personeelshandboek en functiewaarderingsystematiek • De rollenscheiding ten opzichte van AvA, RvC en ambtelijk opdrachtgever is geregeld middels statuten, reglementen en overeenkomsten. • Cultuur: De normen en waarden in het businessplan (o.a. klantgericht, ondernemend, zakelijk, vraaggericht faciliterend) zijn uitgangspunt voor de verdere inrichting van de Sportaal-organisatie. • Als verbonden partij houdt Sportaal informeel goed contact met de gemeente Enschede als ambtelijk opdrachtgever. • Bedrijfsvoering/financiën: Sportaal levert jaarlijks tijdig een, door de AvA vastgestelde, begroting aan bij de gemeente. • Sportaal geeft uitvoering aan de vastgestelde taakstelling en de te treffen maatregelen op sportgebied. • Sportaal geeft uitvoering aan de vastgestelde taakstelling en te treffen maatregelen inzake zwemmen. • Sportaal rapporteert tijdig afwijkingen in de te behalen doelstellingen en de andere maatregelen, cq zorgt voor voorstellen om afwijkingen tijdig bij te kunnen sturen. • Inhoudelijke opdracht: Het imago van Enschede als sportstad wordt versterkt. • Sportaal verbindt initiatieven op het gebied van sport binnen het sociaal maatschappelijk domein. (Sport als middel.) • Sportaal ondersteunt en initieert, sportstimulering en sportkennismakingsactiviteiten. • Sportaal ondersteunt verenigingen en talent door de inzet van sportregisseurs in de te vormen sportclusters. • Sportaal organiseert op innovatieve wijze een
--	---

	breed platform binnen de sport, als klankbord voor haar eigen organisatie en de gemeente Enschede. • Sportaal heeft aandacht voor ongeorganiseerde sportbeoefening en de beleving daarvan in de openbare ruimte.
--	---

30 maart 2017



J.C.R. van Houdt



S.H.L. Morsink

Bijlage 2

Lijst met documenten

- Gemeente Enschede & Sportaal (2017). Prestatieafspraken Sportaal 2017
- Gemeente Enschede (-). Detacheringsovereenkomst (format)
- Gemeente Enschede (-). Hoofdhuurovereenkomst verhuur sportparken (format)
- Gemeente Enschede (2015). Raadsvoorstel 17 november 2015. Oprichting Sportbedrijf en bestaande financiële knelpunten Sport
- Gemeente Enschede (2016). Aandeelhoudersbesluit N.V. Enschedese Zwembaden
- Gemeente Enschede (2016). Collegevoorstel B&W vergadering 20 december 2016. Opdracht Sportaal
- Gemeente Enschede (2016). Collegevoorstel B&W vergadering 21 december 2016. Omzetting statutenwijziging Sportaal
- Gemeente Enschede (2016). Opdracht Sportbedrijf Enschede 'Sportaal'
- Gemeente Enschede (2017). Overeenkomst Sportaal B.V. voor verlenen van opdracht voor het uitvoeren van het sportbeleid alsmede de exploitatie van sportaccommodaties en zwembaden
- Kamer van Koophandel (2017). Bedrijfsuittreksel Sportaal B.V.
- Morsink, B. (2016). Businessplan Sportbedrijf
- Morsink, B. (2017). Sportaal, spelverdelers in sport. Begroting 2017-2019
- Mr. Tinselboer, J.M.A (2016). Omzetting en Statutenwijziging N.V. Enschedese Zwembaden – Sportaal B.V.
- Sportaal (2017). Algemene evaluatie Sportaal 1^e kwartaal 2017
- Sportaal (2017). Begroting 2018-2021
- Sportaal (2017). Memo AvA & RvC Voorlopig resultaat 2017 Sportaal
- Sportaal (2017). Memo Mededelingen voortgang en Evaluatie (juni)
- Sportaal (2017). Memo RvC Sportaal Prognose en Draaiknoppen Sportaal BV (juni)
- Sportaal (2017). Memo RvC Sportaal Voorlopig resultaat 2017 (juni)
- Sportaal (2017). Nieuwsbrief:
 - (Intern) 14 september 2017
 - (Intern) 25 juli 2017
 - (Intern) 10 juli 2017
 - (Intern) 29 juni 2017
 - (Extern) Schoolhockey!
 - (Extern) Nieuwsbrief mei
 - (Extern) Veranderingen bij schoolkorfbaltoernooi
 - (Extern) Sportaal start met Sjors Sportief
 - (Extern) september 2017 Schoolkorfbaltoernooi
 - (Extern september 2017 AH Sportactie van start
- Sportaal (2017). Personeelshandboek (concept)
- Sportaal (2017). Praktisch Werkplan Sportregisseurs 2017
- Sportaal (2017). Sportaal projecten 2017-2018 (overzicht schematisch)
- Sportaal (2017). Sportief en financieel overzicht 2017
- Sportaal (2017). Tarieven 2017
- Sportaal (2017). Verslag gesprek voortgang Sportaal (juni)
- Sportaal (2017). Voortgang en evaluatie Sportaal BV – april 2017
- Sportaal (2017). Voortgang en evaluatie Sportaal BV – september 2017
- Ten Kate Huizinga Accountants + Belastingadviseurs B.V. (2016). Enschedese zwembaden, jaarstukken 2016

Bijlage 3

Lijst met respondenten

- Bavel, Robert, Raad van Commissarissen Sportaal
- Berger, Joyce, voorzitter Raad van Commissarissen Sportaal
- Bijvank, Jan, Sportadviesraad
- Brouwer, Jeanette, MT Sportaal
- Brugge, Hanneke ter, MT Sportaal
- Eerenberg, Eelco, wethouder gemeente Enschede (aandeelhouder)
- Groote Haar, Hans, Sportadviesraad
- Heuvel, Sigrid ten, bestuursadviseur gemeente Enschede
- Houdt, Jurgen van, wethouder gemeente Enschede (opdrachtgever)
- Kolkman, Jan-Bert, voorzitter Sportclub Enschede
- Laak, Marlou ter, voorzitter Sportadviesraad
- Lammertink, Rick, controller gemeente Enschede
- Meester, Wicher, voorzitter Enschedese Bowls Vereniging
- Meijer, Peter, HRM-adviseur gemeente Enschede
- Meulen, Jan van der, Raad van Commissarissen Sportaal
- Morsink, Bas, directeur Sportaal
- Nijenmanting, Mark, directeur AOC Oost
- Poppink, Marcel, voorzitter College van Bestuur Stichting Consent
- Proosdij, Erwin van, hoofd Vastgoed gemeente Enschede
- Reints, Hilde, directeur Maatschappelijke Ontwikkeling gemeente Enschede
- Schilde, Joris van de, senior beleidsadviseur sport gemeente Enschede
- Weustenraad, Hans, Het Stedelijk Lyceum Enschede
- Wevers, Guido, teammanager ROC Twente, voorzitter Federatie Enschedese Voetbalverenigingen
- Wildeboer, Martijn, bestuurslid Enschedese Hockeyvereniging
- Zwieb, Klaas, voorzitter SVG De Tubanten