

Raadsstuk

Onderwerp: Evaluatie deelname in NV SRO en verwerven aandelen

Reg.nummer: 2010/8042

1. Inleiding

Per 1 januari 2008 heeft Haarlem het organisatie-onderdeel Sport & Recreatie Accommodaties verzelfstandigd. Op 22 november 2007 heeft de raad van Haarlem besloten de werknemers en werkzaamheden over te dragen aan NV SRO en daarin voor 25% aandeelhouder te worden (zie BIS 2007 191217). De gemeente Amersfoort bezit de overige aandelen.

De aandeelhouders hebben in 2007 afgesproken te streven naar een gelijke verdeling van de aandelen en per peildatum 1 januari 2010 te evalueren of hiertoe aan de afgesproken voorwaarden wordt voldaan. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden (zie bijlage) en de uitkomst daarvan is positief. Daarom stelt het college nu voor om conform afspraak aanvullend 25% van de aandelen in NV SRO te verwerven (over te nemen van aandeelhouder Amersfoort), waarmee het totale aandelen bezit in NV SRO op 50% komt. In de gemeente Amersfoort loopt momenteel een zelfde besluitvormingstraject over de evaluatie en de verkoop van aandelen aan Haarlem.

Zoals aangegeven in het raadsvoorstel van november 2007, is hiermee een bedrag gemoeid van € 1.979.000, dat op de balans zal worden geactiveerd. Het college vindt dit verantwoord, omdat daar een toename van het aandelenbezit in SRO van de gemeente tegenover staat. De kosten van deze activering zijn gelijk aan de jaarlijkse rentekosten à 5% en bedragen afgerond € 0,1 miljoen; dit kan worden betaald uit het verwachte jaarlijkse dividend van € 0,3 miljoen.

2. Voorstel aan de raad

Het college stelt de raad voor:

- Kennis te nemen van de evaluatie van de deelname in NV SRO;
- In te stemmen met de verwerving van aanvullend 25% van de aandelen in NV SRO, conform de aandeelhoudersovereenkomst met Amersfoort;
- De kosten van de verwerving ad € 1.979.000 te activeren en de rentelasten daarvan te dekken uit het verwachte dividend.

3. Beoogd resultaat

Het resultaat van het verwerven van in totaal 50% van de aandelen in NV SRO is dat beide aandeelhouders volledig gelijkwaardig aan elkaar worden voor wat betreft zeggenschap en winstgerechtigdheid in de vennootschap. Deze gelijkwaardigheid was als streven opgenomen in de aandeelhoudersovereenkomst die Amersfoort en Haarlem hebben gesloten in 2007.

Ten aanzien van de zeggenschap over de vennootschap treedt feitelijk geen verandering op. In de aandeelhoudersovereenkomst is namelijk afgesproken dat voor de belangrijke beslissingen (zoals het strategisch plan, de begroting en benoeming van de directie) een unaniem besluit van de aandeelhouders nodig is.

Met het bereiken van de gelijkwaardigheid verkrijgen beide aandeelhouders gelijke rechten ten aanzien van het resultaat van de hele vennootschap (winst en verlies). Tot nu toe was Haarlem alleen gerechtigd in het resultaat dat voortvloeide uit de dochteronderneming SRO Kennemerland BV en Amersfoort in het resultaat van de overige onderdelen.

4. Argumenten

Criteria volgens aandeelhoudersovereenkomst

De beide aandeelhouders van SRO Haarlem en Amersfoort hebben eind 2007 een aandeelhouders / samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarin de afspraken omtrent het aandeelhouderschap in SRO zijn vastgelegd. Eén van de afspraken is dat beide gemeenten (op termijn) zoveel mogelijk op basis van gelijkwaardigheid willen samenwerken. Afgesproken is dat het percentage aandelen van Haarlem groeit van 25 naar 50 (en van Amersfoort dus daalt van 75 naar 50), mits voldaan wordt aan enkele voorwaarden. Deze zijn:

- de omzet die Haarlem voor SRO realiseert is tenminste 90% van de omzet van Amersfoort voor SRO per 1-1-2008 (in geld is dat 90% van € 14 miljoen, dus tenminste € 12,6 miljoen);
- de samenstelling van de werkzaamheden die SRO voor Haarlem verricht is voldoende divers;
- er is een positief beeld bij alle betrokken partijen ten aanzien van de onderlinge verhoudingen.

Uitkomst evaluatie

De toetsing van deze voorwaarden is gebeurd door middel van een evaluatie, die als bijlage bij dit raadsvoorstel is opgenomen. Uit deze evaluatie blijkt het volgende ten aanzien van de drie voorwaarden:

- het bedrag aan werkzaamheden die SRO voor Haarlem uitvoert is inderdaad meer dan € 12,6 miljoen
- de samenstelling van de werkzaamheden is voldoende divers: sportterreinen, sportparken, sporthallen, gymzalen, zwembaden
- de onderlinge verhoudingen tussen opdrachtgevers, aandeelhouders, medewerkers van SRO, directie en commissarissen zijn goed, evenals die tussen de beide aandeelhouders.

Risico-inventarisatie

In het kader van de evaluatie is tevens een inventarisatie gemaakt van de bedrijfsrisico's van SRO. Dit is gedaan door het adviesbureau dat ook Amersfoort en Haarlem hierin ondersteunt en volgens dezelfde systematiek als beide gemeenten gebruiken. Uit deze inventarisatie blijkt dat de verhouding tussen beschikbaar en benodigd weerstandsvermogen van SRO 1,5 bedraagt. Volgens de algemeen gehanteerde normering valt dit in de categorie "ruim voldoende". Ter vergelijking: Haarlem kent een verhouding van 1,2 ("voldoende") en Amersfoort van 1,6 ("ruim voldoende").

Prijs van de aandelen

Zoals verwoord in het raadsvoorstel van 2007 is in de aandeelhoudersovereenkomst afgesproken welke prijs per aandeel Haarlem dient te betalen voor de overname van 25% van de aandelen van SRO van Amersfoort. Deze is bepaald op de zichtbare intrinsieke waarde van de aandelen per 31 december 2007, vermeerderd met de stille reserves per die datum. De intrinsieke waarde (eigen vermogen) bedroeg € 7 miljoen per 31-12-2007 en de stille reserve (verschil tussen taxatiewaarde bedrijfsgebouw en marktwaarde) € 1 miljoen. In totaal is dit € 8 miljoen, waardoor de prijs voor 25% van de aandelen € 1.979.000 bedraagt, afgerond € 2 miljoen.

Financiering van de aandelen

Voor de aandelen betaalt Haarlem € 2 miljoen euro aan Amersfoort, welk bedrag geactiveerd wordt op de balans, net als het aandelenbezit in andere vennootschappen (zoals van Spaarnelanden en de Bank Nederlandse Gemeenten). De kosten van deze activering zijn gelijk aan de jaarlijkse rentekosten à 5% en bedragen afgerond € 0,1 miljoen. Deze kosten kunnen worden betaald uit het verwachte jaarlijkse dividend van € 0,3 miljoen van SRO. In de afgelopen jaren was het resultaat van SRO voldoende voor een dergelijke dividenduitkering, evenals de prognose voor de komende jaren.

Vermogenspositie van Haarlem

De toename van het aandelenbezit in SRO zorgt ervoor dat de bezittingen van de gemeente toenemen (financiële vaste activa), waar een gelijke schuldpositie tegenover staat. De aankoop leidt tot een iets lagere solvabiliteit van de gemeente.

Rendement over de aandelen

Met het verwerven van 50% van de aandelen krijgt Haarlem ook recht op 50% van het positieve resultaat van de hele onderneming in de vorm van dividend. Tot nu toe was Haarlem alleen gerechtigd in het resultaat van dochteronderneming SRO Kennemerland. In 2008 heeft SRO een voordelig resultaat behaald van ruim € 0,7 miljoen en dat wordt ook voor 2009 en komende jaren verwacht. Vanaf 2010 komt de helft daarvan ten goede aan Haarlem. Gerelateerd aan het aandelenbezit van Haarlem van € 4 miljoen in SRO betekent dit een vergoeding over het geïnvesteerd vermogen (rendement) van 8 à 10%.

5. Kanttekeningen

De verwerving van de aandelen is gunstig voor Haarlem, met name vanwege de gelijke rechten in het resultaat die Haarlem verkrijgt. Wel past daarbij de kanttekening dat resultaten uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst. Mede daarom is ook de eerder genoemde inventarisaties van de risico's door SRO gemaakt, waaruit een ruim voldoende ratio voor het weerstandsvermogen blijkt.

6. Uitvoering

Tot nu toe waren de aandelen van SRO verdeeld in twee soorten: A en B. Haarlem bezit de aandelen B en deze geven recht op uitsluitend het resultaat dat voortkomt uit de activiteiten van het onderdeel SRO Kennemerland. De gemeente Amersfoort bezit de aandelen A, die recht geven op het resultaat van alle andere onderdelen van SRO. Nu de aandelenverdeling tussen Amersfoort en Haarlem gelijk wordt getrokken, betekent dit dat het onderscheid in aandelen kan komen te vervallen. Dit gebeurt door het converteren van de aandelen B in aandelen A, waarmee geen kosten zijn gemoeid. Vervolgens koopt Haarlem voor € 1.979.000 eenderde deel van het huidige aandelenbezit (van 75%) van Amersfoort in SRO. Himee wordt bereikt dat beide gemeenten 50% van de aandelen bezitten.

7. Bijlagen

Evaluatiedocument SRO

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

8. Raadsbesluit

De raad der gemeente Haarlem,

Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders;

Besluit:

- Kennis te nemen van de evaluatie van de deelname in NV SRO;
- In te stemmen met de verwerving van aanvullend 25% van de aandelen in NV SRO, conform de aandeelhoudersovereenkomst met Amersfoort;
- De kosten van de verwerving ad € 1.979.000 te activeren en de rentelasten daarvan te dekken uit het verwachte dividend.

Gedaan in de vergadering van

De griffier

De voorzitter

Overdracht aandelen NV SRO

Datum : 20 januari 2010
Auteur : NV SRO
Versie : definitief

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	3
2	Inleiding	4
3	Uitgangspunten	5
3.1	Afspraken bij start samenwerking	5
3.2	Uitgangspunten gemeente Amersfoort	6
3.3	Uitgangspunten gemeente Haarlem	7
4	Toezicht	9
5	Ontwikkelingen SRO Kennemerland	10
5.1	Werkpakket	10
5.1.1	Groei dienstverlening gemeente Haarlem	10
5.1.2	Ontwikkelingen regio Kennemerland	11
5.2	Klanttevredenheid Haarlem	12
5.3	Bedrijfsvoering & schaalvoordelen	12
6	Ontwikkelingen SRO Eemland	14
6.1	Werkpakket	14
6.2	Klanttevredenheid	14
6.3	Bedrijfsvoering & schaalvoordelen	15
7	Omzet- en resultaatontwikkeling	16
7.1	Financiële ontwikkeling	16
7.2	Omzetverwachtingen Kennemerland	18
8	Risicoanalyse	19
8.1	Risicoprofiel	19
8.2	Beschikbare weerstandscapaciteit	21

1 Samenvatting

De gemeenten Amersfoort en Haarlem zijn per 1 januari 2008 in de NV SRO gaan samenwerken voor de exploitatie, het beheer en onderhoud van sportaccommodaties en ander maatschappelijk vastgoed. SRO voert deze taken uit voor de beide gemeenten en andere opdrachtgevers in de regio's Eemland en Kennemerland.

De gemeente Haarlem bezit nu 25% van de aandelen SRO, de gemeente Amersfoort 75% van de NV SRO. Tussen beide gemeenten is afgesproken te streven naar een gelijke verdeling van het aandeelhouderschap per 1 januari 2010.

In deze notitie wordt de samenwerking over de jaren 2008 en 2009 geëvalueerd, zodat beoordeeld kan worden of het pakket aandelen tussen de beide gemeenten gelijk kan worden verdeeld.

De evaluatie besteedt aandacht aan de volgende onderwerpen:

- Ontwikkelingen in het werkpakket van beide vestigingen
- De mate van klanttevredenheid in de beide gemeenten/regio's
- De omzet- en resultaatontwikkelingen van de beide vestigingen en voor SRO totaal
- Het risicoprofiel van de NV SRO.

De evaluatie laat zien dat de samenwerking goed is verlopen.

De omzet van SRO is in de afgelopen jaren gegroeid, evenals het (verwachte) resultaat. Het afgesproken omzetbedrag van € 12,6 miljoen voor Kennemerland wordt naar verwachting in 2010 gehaald.

De solvabiliteit van SRO is met 39% goed te noemen.

De mogelijkheid tot het opvangen van risico's is in kaart gebracht met behulp van een risico-inventarisatie, uitgevoerd door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR). Er is aangesloten bij de wijze van risicoanalyse zoals die voor gemeenten wordt uitgevoerd. Uit de analyse blijkt een ratio van het weerstandsvermogen van 1,58 wat overeenkomt met de classificatie 'ruim voldoende'.

Op grond van de evaluatie kan worden geconcludeerd dat voldaan wordt aan de voorwaarden om over te gaan tot het gelijkschakelen van het aandelenbezit van Amersfoort en Haarlem in NV SRO.

2 Inleiding

De gemeenten Amersfoort en Haarlem zijn per 1 januari 2008 in de NV SRO gaan samenwerken voor de exploitatie, het beheer en onderhoud van sportaccommodaties en ander maatschappelijk vastgoed. SRO voert dit uit voor de beide gemeenten voor andere opdrachtgevers in de regio's Eemland en Kennemerland. SRO verzorgt ook in opdracht de realisatie van nieuwe accommodaties .

De gemeente Haarlem bezit nu 25% van de aandelen, de gemeente Amersfoort 75% van de NV SRO. Tussen beide gemeenten is afgesproken te streven naar een gelijke verdeling van het aandeelhouderschap per 1 januari 2010. Alvorens tot deze volledige gelijkwaardige samenwerking over te gaan, wordt een evaluatie uitgevoerd naar de samenwerking tussen beide gemeenten binnen SRO NV.

In deze notitie wordt de samenwerking over de jaren 2008 en 2009 geëvalueerd, zodat beoordeeld kan worden of het pakket aandelen tussen de beide gemeenten gelijk kan worden verdeeld.

3 Uitgangspunten

3.1 Afspraken bij start samenwerking

Verdeling en verwerving van aandelen

De verdeling van de aandelen in de holding NV SRO tussen Amersfoort en Haarlem is bij start van de samenwerking gebeurd op basis van de omvang van de werkpakketten die de gemeenten inbrengen. Voor Amersfoort is dat circa € 14 miljoen plus € 7 miljoen uit de regio en voor Haarlem circa € 7 miljoen. In totaal omvat dit € 28 miljoen. Het aandeel dat Haarlem bij de start inbracht was dan $7/28 = 25\%$. Het aandeel van Amersfoort was € 21 miljoen en dus 75%.

De omvang van het eigen vermogen van NV SRO bedroeg per 31 december 2007 circa € 6 miljoen¹. Dit is tot nu toe opgebouwd vanuit Amersfoort en komt overeen met 75% van de aandelen nadat Haarlem is toegetreden. Haarlem betaalde bij aanvang van de samenwerking € 2 miljoen om aandeelhouder te kunnen worden. De betaling gebeurde door het servicestation in te brengen en het materieel dat wordt gebruikt voor het onderhoud van de Haarlemse sportaccommodaties. Dit zijn vooral maaimachines, tractoren en dergelijke.

Fase tot 1 januari 2010

De ongelijkheid van de in te brengen omzetten én het vermijden van kruisfinanciering in de fase tot 1 januari 2010 heeft gevolgen voor de rechten op de financiële resultaten van de onderneming. Daarom is er tot 1 januari 2010 sprake van twee soorten aandelen. Amersfoort heeft aandelen A in de holding; deze geven recht op het resultaat van de holding NV SRO, met uitzondering van het deel daarvan dat voortkomt uit SRO Kennemerland BV. Haarlem heeft aandelen B die uitsluitend recht geven op het resultaat van de dochteronderneming SRO Kennemerland BV. Tot 2010 draagt Haarlem dus zowel verlies als winst voor Kennemerland en doet Amersfoort dat voor de overige onderdelen van SRO.

Toetsing in 2010

Nadat per 1 januari 2010 de werkpakketten aan elkaar gelijk zijn geworden binnen een bepaalde afgesproken marge, komt de verdeling in soorten aandelen te vervallen doordat Haarlem haar aandelen B omruilt in aandelen A. Tevens koopt Haarlem 25% van het totaal aantal aandelen van NV SRO van Amersfoort, waardoor beide gemeenten dan 50% van de aandelen bezitten. Beide gemeenten zijn vanaf dat moment in gelijke mate gerechtigd in het resultaat (vanaf boekjaar 2010) van de holding NV SRO, ongeacht de herkomst ervan: Eemland, Kennemerland, Amersfoort, Soest, Nijkerk, Leusden of Services

¹*Daarvan is momenteel € 5 miljoen zichtbaar op de balans en € 1 miljoen bestaat uit overwaarde van de bedrijfspanden van SRO. Deze bedrijfspanden zijn officieel getaxeerd ten behoeve van de samenwerking. Ook het in te brengen pand van Haarlem in de vorm van het servicestation aan de Jaap Edenlaan in Haarlem is getaxeerd. Dit pand is noodzakelijk voor het kunnen functioneren van de vestiging in Haarlem en wordt om die reden overgedragen aan SRO.*

(waarin de overige activiteiten van SRO zijn ondergebracht). Haarlem betaalt hier voor 25% van € 8 miljoen, dus € 2 miljoen aan de gemeente Amersfoort.

Indien de gelijke omzet nog niet wordt benaderd, dan kan de verdeling in soorten aandelen en de bijbehorende verdeling in resultaatgerechtigdheid met telkens één jaar worden verlengd. De prijs die Haarlem in dat geval betaalt zal dan later worden bepaald, omdat de waarde van het te verkrijgen pakket aandelen van 25% gemeten zal worden op grond van de dan geldende waarde van NV SRO.

Gelijke omzet per 1 januari 2010

De beide gemeenten beschouwen elkaar als gelijkwaardige partners en geven de samenwerking ook op basis van dit uitgangspunt vorm. Deze gelijkwaardigheid vraagt vanzelfsprekend ook om een (ongeveer) gelijke omvang van de wederzijdse inbreng in de vorm van werkpakket. Dat is bij de start per 1 januari 2008 echter nog niet het geval: de verhouding in het werkpakket van Amersfoort versus Haarlem is ongeveer € 14 miljoen Amersfoort en € 6 miljoen Haarlem. Daarnaast heeft SRO nog circa € 7 miljoen aan werk uit andere gemeenten en instellingen met een maatschappelijk doel. Haarlem zal stapsgewijs zorgen voor aanvulling van het werkpakket, zodanig dat per 1 januari 2010 deze die van Amersfoort benadert. "Benadert" betekent dat het werkpakket van Haarlem ten minste 90% van het totale werkpakket van Amersfoort bedraagt, dus 90% van € 14 miljoen is € 12,6 miljoen. Dit is voor Haarlem nodig om evenveel zeggenschap over de organisatie te hebben.

3.2 Uitgangspunten gemeente Amersfoort

De verzelfstandiging van SRO is het gevolg van een kerntakendiscussie in de periode 1996/97. De gemeente heeft destijds gekozen voor de regiewerkwijze als besturingsmodel. Motto van die werkwijze is: 'Doen wat nodig is'. Uitvoerende taken horen zo min mogelijk thuis binnen de gemeentelijke organisatie. Een aantal taken is op afstand gezet en de gemeente is destijds aandeelhouder geworden of deel van een samenwerkingsverband.

Uitgangspunten voor de gemeente Amersfoort waren destijds:

- Laat de uitvoering over aan externe partijen
- Randvoorwaarde is een optimale borging van het publieke belang
- Verzelfstandigen met behoud van invloed.

Ten tijde van de verzelfstandiging van SRO in 1997 kreeg SRO twee 'opdrachten' mee. De eerste opdracht was om SRO te ontwikkelen tot een volwaardige marktpartij. De tweede opdracht was dat SRO meerdere aandeelhouders moest zoeken met als doel de afhankelijkheid van Amersfoort te verminderen. Aan beide opdrachten is inmiddels voldaan. In de regio Eemland zijn meerdere exploitaties verworven (Soest, Bunschoten, Nijkerk, Leusden).

Deze activiteiten zijn ook landelijk niet onopgemerkt gebleven en zijn mede de aanleiding geweest voor de interesse van de gemeente Haarlem om in samenwerking met SRO de eigen subafdeling Sport & Recreatie/Accommodaties te verzelfstandigen. Onderdeel van de aanpak van de gemeente Haarlem was dat men medeaandeelhouder wenste te worden. De samenwerking met de gemeente Haarlem voldoet zo in twee opzichten aan de in 1997 geformuleerde uitgangspunten.

In 2008 heeft de gemeente Amersfoort haar deelnemingenbeleid geëvalueerd. Belangrijk voor SRO is dat de oorspronkelijke gedachte dat verzelfstandigde overheidsdiensten

uiteindelijk volledig onafhankelijke marktpartijen moesten worden, is verlaten. Het opereren tussen markt en overheid wordt niet langer als een tussenfase beschouwd, maar als een volwaardig eindstation. Een gemeentelijk bedrijf moet een duidelijke meerwaarde hebben boven commerciële marktpartijen. Taken met een publiek karakter moeten door het beroep op het ondernemerschap kwalitatief beter worden uitgevoerd.

3.3 Uitgangspunten gemeente Haarlem²

Sport is voor de gemeente een middel om maatschappelijke effecten te bereiken. Een onderdeel van sport vormen de sportaccommodaties, waar de (georganiseerde) sporters gebruik van maken. Een goede exploitatie, beheer en onderhoud van de accommodaties is essentieel voor het bereiken van de beoogde maatschappelijke effecten. Daarom geldt voor de verzelfstandiging van de exploitatie, het beheer en het onderhoud van de Haarlemse sportaccommodaties een aantal uitgangspunten. Deze vormen het toetsingskader voor verzelfstandiging door middel van samenwerking met NV SRO.

Haarlem wil ook na verzelfstandiging het aanbod voor de gebruikers waarborgen.

- Voor de sportverenigingen is belangrijk dat de accommodaties die zij gebruiken zodanig goed worden onderhouden dat zij er hun sport in/op kunnen bedrijven. Dat betekent bijvoorbeeld dat velden, banen, verlichting en gebouwen in goede staat van onderhoud moeten zijn, zodat er veilig gebruik van kan worden gemaakt.
- Voor de scholen die gebruik maken van bijvoorbeeld gymzalen, sporthallen en velden geldt dat deze accommodaties beschikbaar moeten zijn voor hun lessen bewegingsonderwijs. Hun gebruik van de voorzieningen overdag heeft in het algemeen voorrang boven gebruik door anderen. Ook hier geldt dat de accommodaties deugdelijk moeten worden onderhouden met het oog op een "sportief" en veilig gebruik. Buiten de uren kunnen de lokalen en hallen worden verhuurd aan andere gebruikers; hiermee worden de accommodaties optimaal benut (wat de kosten per gebruiker verlaagt) én kan het sporten worden bevorderd.
- Voor doelgroepen (anders dan verenigingen en scholen) die gebruik maken van de voorzieningen geldt dat de voorzieningen toegankelijk moeten blijven in de zin van betaalbaarheid en beschikbaarheid van tijden. Uiteraard moeten de voorzieningen ook kwalitatief in orde zijn.

Vervolgens zijn er de werknemers die zijn overgegaan naar de nieuwe organisatie. Voor hen had/heeft de gemeente de plicht er voor te zorgen dat de overgang goed verloopt, zowel wat betreft hun arbeidsvoorwaarden als de betrouwbaarheid van hun nieuwe werkgever. Continuïteit en kwaliteit van hun werk is belangrijk. Dit betekent dat Haarlem ook in de toekomst invloed wil hebben op de strategische beslissingen op het personele vlak van de nieuwe organisatie.

Belangrijk is ook dat er in de stad voldoende sportvoorzieningen zijn en dat de gemeente wil blijven bepalen wat daar mee gebeurt. Daarom zal te allen tijde het beleid betreffende sportvoorzieningen in Haarlem door de gemeente Haarlem bepaald blijven worden. Wat men door de nieuwe organisatie wil laten doen is de uitvoering van het accommodatiebeleid, op een zo professioneel mogelijke manier. Die professionaliteit

² raadsvoorstel d.d. 16 oktober 2007, raadsstuk 212/2007

komt tot uiting in goede beschikbaarheid van voorzieningen (zoals op de gewenste tijden en schoon, bruikbaar en veilig) tegen zo laag mogelijke kosten.

Tenslotte wil de gemeente dat de nieuwe organisatie efficiënt en effectief haar werk doet, zodat Haarlem duidelijk waar voor zijn geld krijgt. Dit betekent dat over strategische zaken van de nieuwe organisatie Haarlem zeggenschap wil hebben, zodat de continuïteit van die organisatie en daarmee de dienstverlening aan Haarlem en haar inwoners gewaarborgd blijft. De kennis en ervaring die SRO de afgelopen jaren heeft opgedaan is daarbij essentieel, evenals de kennis van de afdeling Sport en Recreatie.

Bovenstaande uitgangspunten leiden er toe dat Haarlem voldoende zeggenschap over de nieuwe organisatie nodig heeft. Dit vertaalt zich in een op gelijkwaardigheid gebaseerd eigenaarschap van Haarlem en Amersfoort in de nieuwe organisatie, met andere woorden beide gemeenten worden voor 50% eigenaar. Voor de zeggenschap over strategische zaken betekent het dat deze op basis van unanimititeit van de beide eigenaren moet gebeuren, dat wil zeggen dat Haarlem (en omgekeerd Amersfoort) een vetorecht heeft over strategische zaken die invloed hebben op de dienstverlening ten aanzien van de sportvoorzieningen van Haarlem, respectievelijk Amersfoort.

4 Toezicht

De NV SRO heeft een uit vijf leden bestaande Raad van Commissarissen (RvC). Deze RvC heeft en houdt voornamelijk een belangrijke toezichthoudende functie door voorafgaande instemming bij de belangrijkste voorstellen van directie. Daarnaast behoeven een aantal beslissingen de instemming van de aandeelhouders (AVA). Het recht van benoemen, schorsen en ontslaan van de RvC leden berust bij de algemene vergadering van aandeelhouders. Amersfoort en Haarlem hebben de RvC tijdelijk uitgebreid met twee leden, waarvan één op voordracht van de gemeente Haarlem wordt benoemd en één op voordracht van de ondernemingsraad.

Via natuurlijk verloop (dat wil zeggen niet vervangen van tussentijds terugtrekkende leden) zal de raad in 2010 weer teruggaan naar vijf leden. Benoeming, schorsing en ontslag (van de bestuurder van de vennootschap) blijft de bevoegdheid van de algemene vergadering van aandeelhouders, bestaande uit de gemeenten Amersfoort en Haarlem.

5 Ontwikkelingen SRO Kennemerland

5.1 Werkpakket

5.1.1 Groei dienstverlening gemeente Haarlem

○ *Zwembaden*

De overdekte zwembaden, Boerhaavebad, De Planeet en het buitenbad De Houtvaart zijn per 1 januari 2009 in beheer, onderhoud en exploitatie van SRO Kennemerland.

De zwembadorganisaties zijn ingepast binnen SRO. Voor het Boerhaavebad loopt nog een haalbaarheidsonderzoek voor eventuele uitbreiding met een doelgroepenbad en een verdere inpassing in het project 023 (betreft gebiedsontwikkeling). Een en ander wordt sterk bepaald door de gemeentelijke visie op de toekomst van het bad.

○ *Vastgoed*

De overdracht van het merendeel van het maatschappelijk vastgoed³ van de gemeente Haarlem zoals bedoeld in de exploitatieovereenkomst heeft in 2009 plaatsgevonden. Per 1 januari 2010 is voorlopig het laatste blok overgedragen. Het betreft hier 9 kinderdagverblijven. Tevens zullen in 2010 het Kennemer Sport Center en Stadion Center worden overgedragen. Daarmee komt het totaal aantal beheerde objecten op 74. Daarnaast wordt voor 22 gymzalen het administratieve beheer verzorgd.

De overdracht van het vastgoed vindt plaats volgens een door SRO Kennemerland en gemeente Haarlem opgesteld protocol.

○ *Kennemer Sport Center*

In het eerste kwartaal 2010 zal het Kennemer Sport Center qua beheer, onderhoud en exploitatie onderdeel gaan uitmaken van SRO Kennemerland. Thans zijn de gemeente Haarlem, het NOVA College en SRO in overleg om de overgang te regelen. Het ROC Sport en bewegen is hoofdgebruiker van het Center dat bestaat uit 3 sporthallen, 6 tennisbanen, turnzaal, dojo en horeca. De huidige medewerkers worden overgenomen.

○ *Stadioncenter*

Het is de bedoeling dat het Stadioncenter op het Pim Mulierpark aan SRO Kennemerland in de loop van 2010 wordt overgedragen voor beheer, onderhoud en exploitatie. Het is een top honkbalhal waar primair harde balsporten in gedaan kunnen worden en overdag gymnastiekonderwijs gegeven kan worden.

○ *Evenementen*

SRO Kennemerland heeft de afgelopen jaren meerdere sportevenementen facilitair ondersteund zoals de Haarlemse Honkbalweek, het WK Honkbal, meerdere hardloopevenementen waaronder de Zilveren Kruis Achmea loop.

○ *Sport Support*

De gemeente Haarlem is thans in overleg met het bestuur van de Stichting Sport Support Kennemerland (inclusief Top Sport Kennemerland). De gemeente Haarlem wil graag dat

³ Gymlokalen, scoutinggebouwen, speeltuingebouwen, zwembaden

Sport Support integraal (exclusief belangenbehartiging voor de verenigingen) overgaat naar SRO, om de 1-loketgedachte verder vorm te geven. De Stichting wenst vooralsnog zelfstandig te blijven. Men wil wel met SRO samenwerken maar niet samengaan. Hierover is overleg gaande tussen de gemeente en de Stichting.

○ *Projecten*

In 2009 is de realisatie van projecten achtergebleven bij het bij de start overeengekomen volume à €2,2 miljoen. Binnen die afspraken heeft SRO projecten uitgevoerd zoals de aanleg van kunstgrasvelden en de begeleiding van bouwprojecten.

Voor 2010 is inmiddels vanuit het investeringsplan (IP) van de gemeente Haarlem een voorstel aan de raad gedaan om tot een aanzienlijke uitbreiding van het aantal projecten te komen.

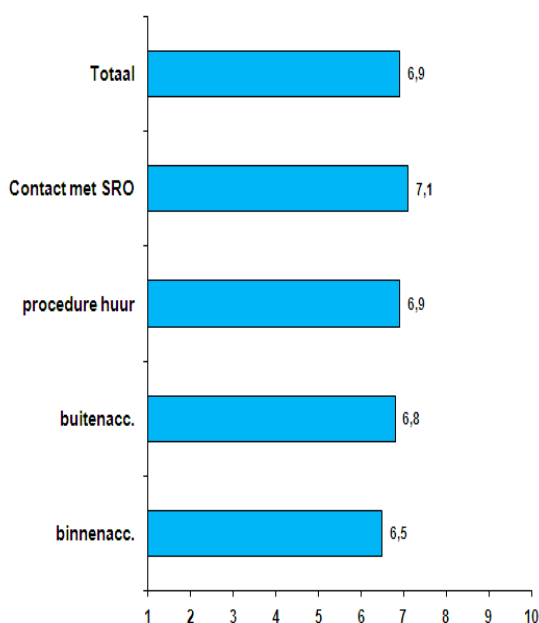
5.1.2 Ontwikkelingen regio Kennemerland

Naast de groei binnen de gemeente Haarlem is ook geïnvesteerd in het positioneren van SRO in de regio Kennemerland. Dat heeft geresulteerd in werkzaamheden voor de gemeenten Haarlemmerliede (onderhoud sportvelden), Bergen (directievoering onderhoud sportvelden) en Velsen (aanleg kunstgrasvelden).

5.2 Klanttevredenheid Haarlem

Eind 2008 is een Klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de verenigingen en huurders van buitensportaccommodaties, sporthallen en gymzalen. De uitgevoerde meting functioneert als nulmeting: toekomstige metingen kunnen worden vergeleken met de stand van zaken in 2008. Doestelling is om bij het volgende klanttevredenheidsonderzoek gemiddeld een 7,5 te halen.

De resultaten van de nulmeting staan in onderstaande tabel.



Het gemiddelde cijfer was een 6,9. De resultaten zijn medio 2009 geanalyseerd en vertaald in een actieplan voor 2010 en 2011.

Thans vindt een klanttevredenheidsonderzoek plaats onder de gebruikers en intermediairs van de zwembaden. De resultaten zijn medio februari 2010 beschikbaar en geven richting voor de bedrijfsvoering in de jaren 2010, 2011 en 2012.

5.3 Bedrijfsvoering & schaalvoordelen

Sinds de start in 2008 is veel tijd en energie gestoken in het organiseren van een financiële en administratieve goede basis voor sturing van de bedrijfsvoering.

Er is daardoor een goed en gedetailleerd inzicht in de aard en omvang van de activiteiten binnen Kennemerland, hetgeen efficiency mogelijkheden inzichtelijk maakt en innovaties stimuleert.

SRO Kennemerland en SRO Eemland hebben een gezamenlijke backoffice, gesitueerd in de locatie Amersfoort. Hierdoor worden voor deze bedrijfsfuncties schaalvoordelen gerealiseerd, alsmede een professionele uitvoering van die functies beter geborgd:

- ICT
- HRM
- Financiële administratie
- Communicatie & marketing
- Facilitaire zaken & inkoop.

Ook vergroot de samenwerking de gezamenlijke kennis van de SRO organisatie. Er ontstaat zo een steeds professionelere kennisorganisatie waarvan beide vestigingen (& alle locaties) profiteren.

6 Ontwikkelingen SRO Eemland

6.1 Werkpakket

De belangrijkste ontwikkeling in het werkpakket Eemland is het verwerven van nieuwe exploitaties in de gemeenten Nijkerk en Leusden. In de gemeente Nijkerk wordt het bestaande pakket uitgebreid met de zwembaden de Slag en Bad Bloemendal en de binnensportaccommodaties de Slag en Ridderspoor. Het pakket in Leusden betreft het zwembad de Octopus.

In Amersfoort lag in 2009 de nadruk op het faciliteren en organiseren van activiteiten in het kader van het 750 jarig bestaan van de stad.

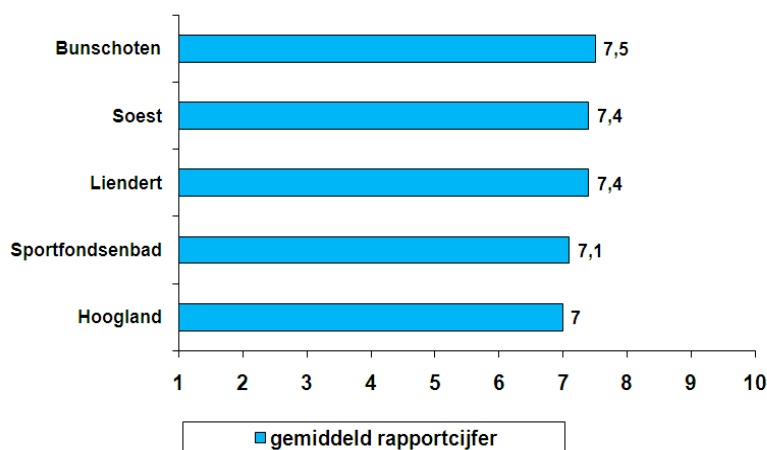
Het onlangs door de gemeente Amersfoort vastgestelde sportbeleid is deels uitgevoerd door de aanleg van kunstgrasvelden en het uitvoeren van sportactiviteiten. Ook de implementatie van combinatiefunctionarissen (in Amersfoort en de regio) heeft veel aandacht gekregen.

6.2 Klanttevredenheid

In Amersfoort zijn voor de zwembaden en de sporthallen voor de tweede maal klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Dat maakt het mogelijk te beoordelen of de klanttevredenheid verbetert. Net als in Haarlem is in Amersfoort het uitgangspunt dat de klanttevredenheid een 7,5 dient te zijn. De inspanningen zijn hierop gericht.

Het zwembadonderzoek dateert uit 2007 en is vergeleken met de gegevens uit het eerste onderzoek in 2004.

Zwembaden 2007



De gegevens uit het klanttevredenheidsonderzoek 2007 zijn vergeleken met het vorige onderzoek uit 2004. De belangrijkste conclusies zijn:

- Alle zwembaden zijn in 2007 minimaal gelijkwaardig beoordeeld in vergelijking met het oordeel in 2004.

- De benchmark score is gestegen van 7.0 naar 7.3.
- Het Sportfondsenbad heeft zich relatief het meest verbeterd (van een 6.4 in 2004 naar een 7.1 in 2007).
- Bunschoten behaalde ook in 2004 het hoogste oordeel en presteert constant op een 7½.
- Hoogland en het Sportfondsenbad kregen ook in 2004 de relatief laagste beoordeling

Sporthallen en Multifunctionele centra 2009

In 2009 is in Eemland een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de bezoekers van de sporthallen en multifunctionele centra in beheer in de regio Amersfoort. De score was vergelijkbaar met het eerste uitgevoerde onderzoek. Het gemiddelde cijfer voor klanttevredenheid bedroeg in 2009 7,1 (voor 14 lokaties in Amersfoort en omgeving). In het vorige onderzoek was het gemiddelde cijfer een 7,2. Niet vreemd is dat de nieuwere locaties (Brink, Nieuwland) hoger scoren dan oudere voorzieningen als Schuilenburg, Bieshaar en Midland.

De volgende verbeterpunten zijn benoemd: informatievoorziening, zaal/sportruimte (staat vloer, uitstraling, hygiëne, temperatuur), herkenbaarheid ingang MFC's, veiligheid(sgevoel) 's avonds, horeca (vermaak, uitstraling & prijs), procedure & afhandelen klachten.

Hiervoor zijn actieplannen opgesteld ter verbetering.

Een ander aandachtspunt is om in te spelen op de behoefte om informatie over de hallen via internet (openingstijden e.d.) te raadplegen. Hiermee kan de hoofdcomponent 'informatievoorziening' verder worden verbeterd.

6.3 Bedrijfsvoering & schaalvoordelen

Sinds de start van SRO Kennemerland ligt bij de bedrijfsvoering van SRO Eemland een accent op het functioneren als back-office voor Kennemerland. Dat betreft diensten als de financiële administratie, HRM, ICT, communicatie en marketing etc. Beide vestigingen profiteren van deze schaalvoordelen. De uitbreiding vergroot bovendien de in de organisatie aanwezige kennis. Er ontstaat zo een kenniscentrum dat ten dienste staat aan de beide vestigingen. Alle vestigingen profiteren van deze toename van kennis.

Ook heeft de samenvoeging van de nieuwe baden en binnensportaccommodaties in de regio Eemland veel aandacht gekregen.

7 Omzet- en resultaatontwikkeling

7.1 Financiële ontwikkeling

Algemeen

In tabel I wordt de ontwikkeling van het (begrote) resultaat weergegeven van de SRO na de samenvoeging van SRO Kennemerland BV ic de door de gemeente Haarlem verzelfstandigde subafdeling Sport & Recreatie / Accommodaties (=regio Kennemerland) met de NV SRO (=regio Eemland) met ingang van 1 januari 2008. Voor het jaar 2008 betreft dit het in dat jaar gerealiseerde resultaat. Voor de jaren 2009 en 2010 betreffen dit de begrote resultaten.

In het resultaat van de regio Eemland is het resultaat van de NV SRO, inclusief dat van de 100% dochterondernemingen SRO Amersfoort BV, SRO Bunschoten BV, SRO Soest BV, SRO Nijkerk BV, SRO Services BV en SRO Vastgoed BV. Onder het resultaat van de regio Kennemerland is het resultaat van SRO Kennemerland BV opgenomen.

In het overzicht zijn de onderlinge leveringen tussen Eemland en Kennemerland in de realisatie 2008 in de kolom 'totaal SRO' geëlimineerd.

Financieel resultatenoverzicht (bedragen x € 1 miljoen)

	Eemland			Kennemerland			SRO		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Brutobedrijfsresultaat	16,6	13,3	12,8	3,1	4,2	4,3	19,8	17,5	17,1
Som der bedrijfslasten	16,3	12,7	12,2	3,0	4,1	4,2	19,3	16,8	16,4
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0,4	0,6	0,6	0,1	0,1	0,1	0,5	0,7	0,7
Saldo der financiële baten en lasten	0,3	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,1
Netto resultaat	0,7	0,9	0,7	0,1	0,1	0,1	0,8	1,0	0,8

Eventuele afrondingsverschillen zijn niet gecorrigeerd.

In tabel II wordt een overzicht gegeven van de (verwachte) eigen vermogensontwikkeling van de SRO in relatie tot de ontwikkeling van het totaal vermogen. Voor het jaar 2008 betreft dit het in dat jaar gerealiseerde vermogen. Voor de jaren 2009 en 2010 betreffen dit het begrote vermogen.

Ontwikkeling eigen vermogen in relatie tot totaal vermogen (bedragen x € 1 miljoen)

	Eemland			Kennemerland			SRO		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Eigen vermogen	4,9	4,9	4,9	2,1	2,1	2,0	6,9	6,9	6,9
Totaal vermogen	19,9	16,0	13,5	4,7	4,8	4,8	23,8	20,2	17,6
Uitgekeerd / mogelijk dividend	0,7	0,9	0,7	0,1	0,1	0,1	0,7	1,0	0,8
Solvabiliteit	25%	30%	36%	45%	44%	42%	29%	34%	39%

Eventuele afrondingsverschillen zijn niet gecorrigeerd.

In 2008 heeft de gemeente Haarlem in afwachting van de overname van aandelen in NV SRO van de gemeente Amersfoort vooralsnog afgezien van de uitkering van dividend. Voor zover deze overname in 2010 plaats vindt, zal in 2010 dit dividend alsnog worden uitgekeerd.

Toelichting

Brutobedrijfsresultaat

Hieronder wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte c.q. te brengen bedragen voor de in het betrokken jaar geleverde diensten onder aftrek van kortingen en exclusief eventuele omzetbelasting evenals de ontvangen gemeentelijke exploitatie bijdragen, verminderd met de kosten van grond- en hulpstoffen en de overige externe kosten. SRO verkrijgt circa één derde deel van haar inkomsten als gemeentelijke subsidies.

Saldo der financiële baten en lasten

Deze post heeft betrekking op de rentevergoeding van de bank aan SRO. Deze rentevergoeding wordt verkregen door het tijdelijk beleggen van gelden. Dit betreffen vooral gelden die pas in latere jaren nodig zijn voor het uitvoeren van groot onderhoud aan sportaccommodaties en andere panden. Deze onderhoudsgelden worden vooraf gereserveerd als voorziening voor groot onderhoud. De beleggingen zijn onderworpen aan veilige en behoudende treasurybepalingen.

Eigen vermogen

Het geplaatst aandelenkapitaal vermeerderd met de overige reserves c.q. ingehouden winsten.

Totaal vermogen

Het totaal van het eigen - en vreemd vermogen.

Dividend

De winst die is / wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Solvabiliteit

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen.

Personele ontwikkeling

In onderstaande tabel is aangegeven hoeveel personeel in dienst is bij SRO en hoe de verdeling is over de BV's in Kennemerland en Eemland.

SRO Groep	Kennemerland BV formatieplaatsen	Eemland BV formatieplaatsen	Totaal formatieplaatsen	Aantal medewerkers
Eind 2008	42	209	251	380
Eind 2009	67	207	274	394
Prognose 2010	72	298	370	535

Slot

Geconcludeerd mag worden dat SRO, hetgeen geldt voor zowel de regio Eemland als de regio Kennemerland, een snel groeiend en gezond bedrijf mag worden genoemd.

7.2 Omzetverwachtingen Kennemerland

In onderstaande tabel wordt de verwachte omzetontwikkeling van SRO Kennemerland BV weergegeven ten opzichte van de gerealiseerde omzet in 2008. De hier weergegeven omzet betreft de aan derden in rekening gebrachte c.q. te brengen bedragen voor de in het betrokken jaar geleverde diensten onder aftrek van kortingen en exclusief eventuele omzetbelasting evenals de ontvangen gemeentelijke exploitatie bijdragen.

Verwachte omzetontwikkeling SRO Kennemerland BV (bedragen x € 1.000)			
	Realisatie	Begroot	Begroot
	2008	2009	2010
Zwembaden Kennemerland	43	3.232	3.160
Sporthallen Kennemerland	658	778	788
Gymzalen Kennemerland	919	792	798
Sportcomplexen Kennemerland	3.032	2.998	3.055
Maatschappelijk Vastgoed	0	125	195
Projectmatige activiteiten	85	2.365	4.069
Onderhouds en beheersactiviteiten	72	1.199	1.240
Totaal	4.808	11.489	13.304

Zoals al eerder gesteld is het uitgangspunt van de samenwerking tussen de gemeenten Amersfoort en Haarlem om te komen tot gelijkwaardige partners, welke uiteindelijke gelijkwaardigheid wordt bereikt bij een (ongeveer) gelijke omvang van de wederzijdse inbreng in de vorm van werkpakket. Hiertoe moet het werkpakket van Kennemerland uitgroeien tot ten minste 90% van het werkpakket van Amersfoort. Dat wil zeggen tot 90% van € 14 miljoen is € 12,6 miljoen. Naar verwachting wordt dit bedrag in 2010 en verdere jaren overschreden. Voor de omzetontwikkeling wordt ook verwezen naar hoofdstuk 3 Ontwikkeling SRO Kennemerland.

8 Risicoanalyse⁴

SRO acht het wenselijk om risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering beheersbaar te houden. Door inzicht in de risico's wordt de organisatie in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat de risico's nu en de risico's gerelateerd aan toekomstige investeringen in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie. Om inzicht in de risico's van SRO te kunnen verkrijgen is er een risico-inventarisatie uitgevoerd. Hieronder wordt verslag gedaan van de resultaten van de risico-inventarisatie. Op basis van de geïnventariseerde risico's is tevens de benodigde weerstandscapaciteit berekend.

8.1 Risicoprofiel

Om de risico's van SRO in kaart te brengen is door het NAR in samenwerking met het management van SRO een risicoprofiel opgesteld. Dit risicoprofiel is tot stand gekomen met behulp interviews en een plenaire bespreking van de risico's. De risico's zijn verwerkt in het softwareprogramma NARIS® (NAR Risicomanagement Informatie Systeem) waarmee risico's systematisch in kaart kunnen worden gebracht en beoordeeld. Uit de inventarisatie zijn vanuit het management in totaal 36 risico's in beeld gebracht. In het onderstaande overzicht worden echter alleen de bekende tien risico's gepresenteerd die de hoogste bijdrage hebben aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit. In onderstaande risico's is een eventuele aansprakelijkheid van SRO betreffende de brand in de Elleboogkerk niet meegenomen. Enerzijds omdat SRO elke aansprakelijkheid afwijst, anderzijds omdat er op dit moment sprake is van zoveel onduidelijkheden en onzekerheden dat het lastig is om een inschatting te maken van de eventuele mogelijke financiële gevolgen indien de rechter SRO wel aansprakelijk acht. Overigens is er tot op heden geen rechtszaak tegen SRO aangespannen.

Voor het risicoprofiel is verder relevant dat de verschillende exploitaties in aparte vennootschappen zijn ondergebracht, zoals SRO Kennmerland BV en SRO Amersfoort BV. Indien zich een risico daadwerkelijk manifesteert, beperken de financiële gevolgen zich in eerste instantie tot de betreffende vennootschap waar het voorval zich in voordoet. Uiteraard is het wel zo dat ook in die situaties de schade voor het imago van SRO de betreffende vennootschap kan overstijgen en zich uitstrekt over de gehele SRO organisatie.

⁴ Deze risicoanalyse is uitgevoerd door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR). Er is aangesloten bij de analyse zoals die bij gemeenten gebruikelijk is

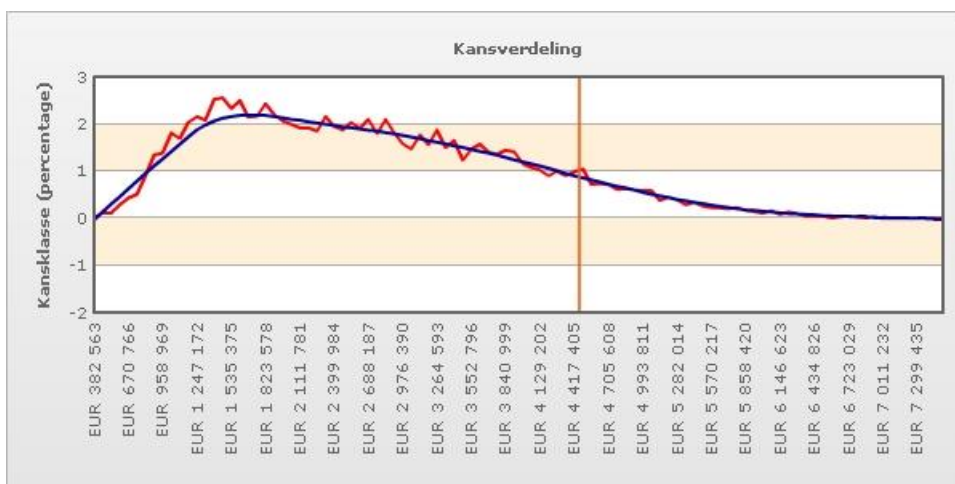
Tabel 1: Belangrijkste financiële risico's			
Risico	Kans	Financieel gevolg	Invloed
Een door SRO geëxploiteerde voorziening die wordt gesloten of overgaat naar een andere exploitant zonder overgang personeel	50%	Max.€ 3.000.000	28.33%
Inkomstenderving vanwege bezuinigingen op subsidies en vraaguitval door economische crisis	50%	Max.€ 2.000.000	18.69%
Omzetverlies door toenemende concurrentie van o.a. specialistische bedrijven en zwemscholen	50%	Max.€ 1.000.000	9.25%
Imagoschade en omzetverlies door procedures rondom aansprakelijkheid bij projectbegeleiding, incidenten (waaronder ongevallen) in accommodaties en bij evenementen	90%	Max.€ 500.000	8.53%
Extra investeringen en kosten door nieuwe eisen op het gebied van milieu en duurzaamheid	70%	Max.€ 500.000	6.57%
Extra juridische ondersteuning noodzakelijk door verjuridisering van de samenleving	75%	Max.€ 250.000	3.56%
Toepassen van bovenwettelijke werkloosheidsregeling	70%	Max.€ 200.000	2.67%
Inkomstenverlies bij verenigingen wat leidt tot inkomstenverlies bij SRO	90%	Max.€ 150.000	2.56%
Hogere energielasten in de sportaccommodaties	50%	Max.€ 250.000	2.31%
Tegenvallers bij het aangaan van nieuwe exploitaties	20%	Max.€ 500.000	1.87%

Totaal grote risico's: € 8.350.000

Overige risico's: € 3.715.000

Totaal alle risico's: € 12.065.000

Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag (€ 12.065.000 - zie tabel 1) onnodig is. De risico's zullen immers nooit allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. Figuur 1 en de bijhorende tabel tonen de resultaten van de risicosimulatie.



Uit de analyse van de risico's en de benodigde zekerheidspercentages volgt dat 90% zeker is dat alle risico's kunnen worden afgedekt met een bedrag van € 4.447.195. Dit bedrag vertegenwoordigt de benodigde weerstandscapaciteit.

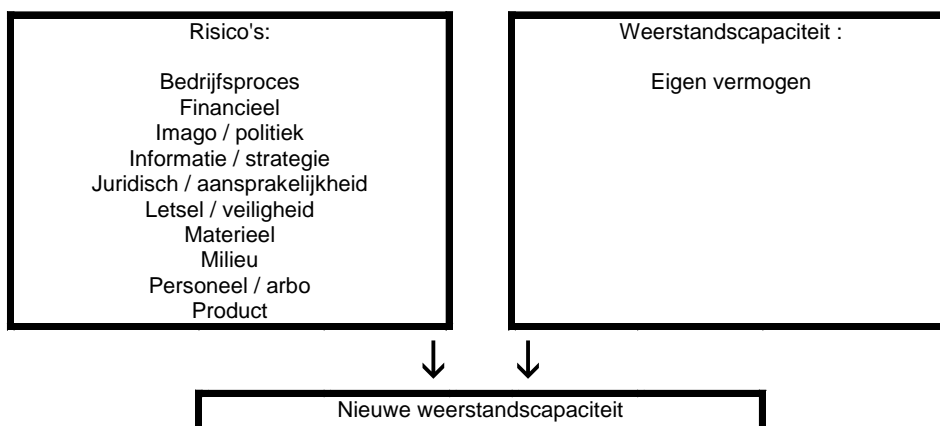
8.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van SRO bestaat uit het geheel aan middelen dat de organisatie daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken.

Tabel 3: Benodigde weerstandscapaciteit	
Weerstand	Startcapaciteit
Eigen vermogen	EUR 6 855 000
Totale weerstandscapaciteit	EUR 6 855 000

Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, dient de relatie te worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De relatie tussen beide componenten wordt in onderstaande figuur weergegeven.



De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit, kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{\text{EUR 6 855 000}}{\text{EUR 4 447 196}} = 1.54$$

Onderstaande normtabel is ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente. Het biedt een waardering van de berekende ratio.

Tabel 4: Weerstand velden		
Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>2.0	Uitstekend
B	1.4-2.0	Ruim voldoende
C	1.0-1.4	Voldoende
D	0.8-1.0	Matig
E	0.6-0.8	Onvoldoende
F	<0.6	Ruim onvoldoende

De ratio van SRO valt in klasse B. Dit duidt op een ruim voldoende weerstandsvermogen. Zeker gezien het ontbreken van een voorziening voor bovenwettelijke werkloosheidsuitkeringen, de onzekerheden rondom de afwikkeling van de claim met betrekking tot de Elleboogkerk, de gevolgen van de economische crisis en het aangaan van nieuwe exploitaties waardoor het risicoprofiel van SRO aan veranderingen onderhevig kan zijn, lijkt het een verstandige keuze een dergelijke risicobuffer aan te houden.

Nieuwe ontwikkelingen

SRO is een risicobewuste organisatie. In de dagelijkse bedrijfsvoering worden voortdurend risico's in kaart gebracht, beheerst en genomen. SRO wenst aan te sluiten bij



de risicomanagementmethodiek van haar aandeelhouders. Om deze reden zal in 2010 door middel van training van medewerkers (ook op decentraal niveau), het opstellen van een risicomanagementbeleid en de structurele vastlegging van risico's in het informatiesysteem NARIS het risicomanagement verder worden geprofessionaliseerd. Doel is het beperken van de risico's zodat een beroep op het weerstandsvermogen voorkomen kan worden.