

Strategisch beleidsplan 2020-2022

Datum : 20 juli 2020
Auteur : Directie SRO
Versie : 2.2
Document :

Inhoudsopgave

1	Strategie SRO.....	3
1.1	Continue vernieuwing en groei.....	4
1.2	Drie ambities.....	4
1.2.1	Groei.....	6
1.2.2	Toegevoegde waarde in partnerschap.....	9
1.2.3	Vitale organisatie.....	11
1.3	Uitgangspunten financieel beleid	11
1.4	Meerjarenraming	12
Bijlage A	Achtergrond en context.....	13
Bijlage B	Waar SRO voor staat	15
Bijlage C	Trends en ontwikkelingen.....	18
Bijlage D	Samenhang ambities	21
Bijlage E	Financieel beleid	22
Bijlage F	Meerjarenraming.....	24

1 Strategie SRO

SRO is al jaren expert in het bieden van een totaalconcept voor gemeenten met betrekking tot het beheer, onderhoud en exploitatie van gemeentelijke accommodaties. Wij herkennen en erkennen als maatschappelijk ondernemer in vastgoed dat gemeenten meer willen dan alleen maar goed beheer. 'Elkaar begrijpen' is noodzakelijk voor een goede samenwerking. Wij bieden onze opdrachtgevers en aandeelhouders een goede relatie met de gebruiker en kennis en ervaring van de (politieke) omgeving.

SRO streeft ernaar dat iedereen zonder belemmeringen gebruik moet kunnen maken van maatschappelijke voorzieningen. De afgelopen 22 jaar heeft SRO zich daar in samenwerking met haar opdrachtgevers altijd vol voor ingezet. Zie ook **bijlage A: Achtergrond en context**.

Wat SRO uniek maakt is dat de expertisegebieden beheer, onderhoud en exploitatie van gemeentelijk vastgoed en sportservice integraal worden aangeboden. Niet alleen binnen het sportdomein maar ook steeds meer binnen andere portefeuilles zoals in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 1 De unieke integrale dienstverlening van SRO

SRO verbindt steeds meer – met een hoge mate van politieke sensitiviteit - opdrachtgevers op alle bestuurlijke en ambtelijke niveaus. Daarbij levert SRO vanuit haar adviesrol een proactieve bijdrage aan onder andere beleidsvorming en assetmanagement. SRO is daardoor voor haar opdrachtgevers een betrokken samenwerkingspartner.

Zie voor een verdere uitwerking **bijlage B: Waar SRO voor staat**.

1.1 Continue vernieuwing en groei

SRO is een organisatie die zich continu verbetert en vernieuwt en zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden in het klant domein maar ook daarbuiten. Ook de komende jaren richt SRO zich daarom op het verder professionaliseren van de organisatie zodat opdrachtgevers en gebruikers van gemeentelijk vastgoed optimaal bediend worden. Tegelijkertijd heeft SRO een groeiambitie. Deze groeiambitie is enerzijds ingegeven door de noodzaak tot schaalvergroting om ook in de toekomst onze dienstverlening op peil te houden en anderzijds door de positieve mogelijkheden die de markt biedt. Zie ook **bijlage C: Trends en ontwikkelingen**.

1.2 Drie ambities

Om een continu vernieuwende en verbeterende organisatie te zijn en de groeiambitie te realiseren staan voor SRO de komende jaren drie ambities centraal. Of SRO slaagt in haar ambities wordt uiteindelijk vooral afgemeten aan de groeieresultaten (omzet- en winst), maar ook aan de scores op klanttevredenheid. We vinden de tevredenheid van onze klanten erg belangrijk. Elk dag staan we klaar om onze klanten te bedienen.

SRO kan alleen groeien (middels uitbreiding van de huidige werkpakketten of nieuwe opdrachtgevers) indien alle ambities in samenhang behaald worden.

Zie ook **bijlage D: Samenhang ambities**.



Figuur 2 De drie ambities van SRO

Speerpunt voor dit strategisch plan is met name dat we onze toegevoegde waarde nadrukkelijker willen aantonen en daardoor marktonderscheidend zijn. Dit zal positief de gewenste groei van SRO beïnvloeden. Een vitale organisatie is daarin een belangrijke randvoorwaarde. Een van de mogelijkheden om de strategie uit te voeren is de vorming van nieuwe joint ventures met gemeenten voor het beheer, onderhoud en exploitatie van gemeentelijke accommodaties.

Tevens willen we onze bestaande opdrachtgevers nog beter bedienen. Een ander speerpunt is duurzaamheid. SRO wil de komende jaren duurzamer opereren. We werken daarin nauw samen met onze opdrachtgevers en aandeelhouders om de exploitatie van de gemeentelijke accommodaties duurzaam te gebruiken. Ook investeren we in de duurzaamheid van onze eigen accommodaties, transportmiddelen etc.

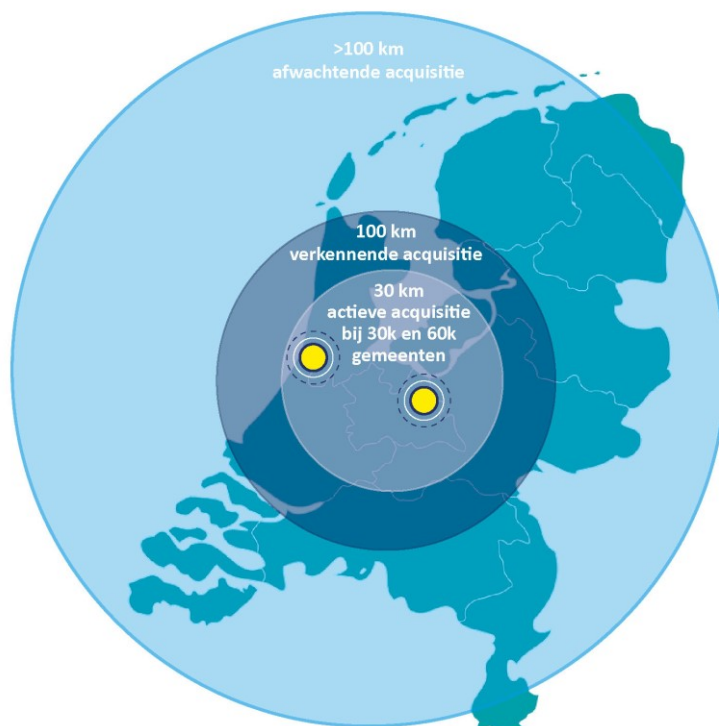
Quasi-inbestedingsvrijstelling

SRO maakt bij de uitvoering van haar werkzaamheden reeds jaren gebruik van de quasi-inbestedingsvrijstelling. Deze uitzondering is geregeld in aanbestedingsrichtlijn 2014/24/EU en geïmplementeerd in de Aanbestedingswet 2012. De kern van deze constructie is dat de overheid publieke taken zelf organiseert, zonder betrokkenheid van de markt, zij het dat de taakuitvoering wordt belegd in een gelieerde instelling. Opdrachten die door de overheid aan deze instelling worden gegeven zijn uitgezonderd van de verplichting om deze in de markt aan te besteden. Aan de toepassing van deze uitzondering gelden strikte voorwaarden.

Recent heeft SRO, in het kader van het bepalen van haar strategie, uitgebreid de naleving van deze voorwaarden onderzocht. Daaruit is naar voren gekomen dat de statuten, op een aantal onderdelen, van de vennootschappen van SRO moeten worden aangepast om het toezicht van de aandeelhouders van NV SRO te versterken. Tevens dient SRO een aantal beheersmaatregelen te treffen, voornamelijk bij de joint ventures, om risico's bij de toepassing van de inbestedingsvrijstelling te beperken tot een aanvaardbaar niveau. Met al deze maatregelen zijn de risico's bij het toepassen van de inbestedingsvrijstelling geminimaliseerd waarmee SRO ook voor de komende jaren haar groeistrategie kan blijven uitvoeren.

1.2.1 Groei

SRO streeft een groeistrategie na in drie cirkels waarbij de stijging van de omzet met tenminste € 1 miljoen per jaar wordt nagestreefd. De door SRO aangeboden diensten hebben betrekking op het beheer en onderhoud van gemeentelijk vastgoed, de exploitatie (gebruik en bezetting) en de kennis van en relatie met gebruikers (waaronder sportservice). Daarbij beperkt SRO zich niet uitsluitend tot het sportdomein (zie ook **Figuur 1 De unieke integrale dienstverlening van SRO**).



Figuur 3 Acquisitiestrategie

- A. SRO acquireert actief bij gemeenten met tussen de 30k en 60k inwoners en binnen een straal van ongeveer 30 kilometer rond Amersfoort en Haarlem. De gekozen omvang hangt samen met de te verwachten werkpakketten die SRO op korte en middellange termijn aankan per opdrachtgever. De straal van 30 kilometer is gekozen vanwege aanrijtijden vanuit de twee SRO-kantoren (onder andere voor de Technische Dienst). Jaarlijks bouwt en onderhoudt SRO nauwe relaties op met deze gemeenten (op ambtelijke en bestuurlijk niveau) en het effect op de omzetgroei zal minimaal 1 miljoen per jaar zijn.
- B. Daarnaast bouwt SRO (verkennende) relaties op gemeenten binnen een straal van 100 kilometer rond Amersfoort om vroegtijdig kansen te identificeren. Indien deze zich voordoen zal SRO per kans bekijken wat de mogelijkheden zijn.
- C. Voor alle overige gemeenten zal SRO de komende jaren een meer afwachtende strategie hanteren.

Acquisitie van nieuwe opdrachtgevers vergt tijd en is vooral investeren in de toekomst. De afgelopen jaren hebben we met de komst van de joint ventures Zandvoort en Zeist onze opdrachtenportefeuille zien groeien (en de gemeente De Bilt m.i.v. 2020). Deze groei heeft gezorgd dat we de in het strategisch plan vastgelegde jaarlijkse omzetgroei van tenminste € 1 miljoen euro hebben gerealiseerd.

De groei zal ook gerealiseerd moeten worden door het waar mogelijk uitbreiden van werkpakketten bij bestaande opdrachtgevers (waaronder de aandeelhouders gemeente Amersfoort en

gemeente Haarlem). Specifiek voor de gemeente Haarlem werken we aan verruiming van onze vastgoedactiviteiten door meer gebouwen van de gemeente te gaan beheren en onderhouden.

We gaan actief op zoek naar een derde regio/aandeelhouder om de groei voor langere tijd te waarborgen en een nog steviger fundament onder onze organisatie te leggen.

We streven een gebalanceerde groei na. Hierdoor zorgen we enerzijds voor een optimale lokale betrokkenheid en inbedding en anderzijds bieden we de schaal- en expertisevoordelen van een grote organisatie.

De groeistrategie van SRO bestaat uit drie onderdelen; groei bij bestaande opdrachtgevers, groei bij nieuwe opdrachtgevers in vorm van het aangaan van joint ventures in de regio rondom Amersfoort en Haarlem en groei door een derde regio/aandeelhouder. Deze groeistrategie zorgt voor het op lange termijn continueren van de solide basis die SRO in de afgelopen 22 jaren zorgvuldig heeft opgebouwd. De groei is nodig om tegemoet te komen aan de wensen van opdrachtgevers en aandeelhouders voor het bieden van een full service concept voor maatschappelijke doeleinden (beheer, exploitatie en onderhoud van gemeentelijk vastgoed en sportstimulering). Om dit te bewerkstelligen heeft SRO expertise nodig en een bepaalde omvang van de organisatie die het mogelijk maakt om kwalitatief te investeren in medewerkers maar ook in “nieuwe” ontwikkelingen als duurzaamheid. Ook zorgt de groei voor meer financiële middelen en minder afhankelijkheid van bepaalde opdrachten. Hiermee zijn we nog beter in staat om onze opdrachtgevers op maat te bedienen.

SRO kiest niet voor eenzijdige groei maar voor balans in groei bij bestaande en nieuwe opdrachtgevers en tevens balans in joint ventures versus 100% deelnemingen.

In de regio's rondom Amersfoort en Haarlem kan SRO nog groeien met een aantal joint ventures passend binnen de groeistrategie maar dit is niet oneindig.

Indien een derde regio/aandeelhouder toetreedt tot NV SRO met een vergelijkbare omvang als bijvoorbeeld één van de huidige aandeelhouders dan zal deze ongeveer zorgen voor een toename in omzet van circa € 20 miljoen. Dat betekent dat de omzet stijgt van thans circa € 50 miljoen naar circa € 70 miljoen. De omzet uit joint ventures bedraagt momenteel met Zandvoort, Zeist en De Bilt circa € 5 miljoen. Bij een mogelijk start van de joint venture met gemeente Huizen per 1 januari 2021 zal de omzet uit joint ventures stijgen naar circa € 7,5 miljoen.

Als SRO naast een mogelijke derde regio/aandeelhouder nog enkele joint ventures opricht in de komende jaren dan zal de omzet ergens tussen de € 80 tot € 90 miljoen bedragen. We voorzien een maximale omzet voor SRO van € 100 miljoen waarbinnen een goed evenwicht is tussen bestaande opdrachtgevers, nieuwe joint ventures en een derde regio/aandeelhouder.

Resultaat:

- SRO houdt haar marktanalyse actueel.

- SRO realiseert joint ventures en groei van werkpakketten bij bestaande opdrachtgevers en nieuwe opdrachtgevers¹.
- NV SRO krijgt mogelijk een derde regio/aandeelhouder
- SRO stuurt op een stijging van de omzet (excl. indexaties) met tenminste € 1 miljoen per jaar.

1.2.2 Toegevoegde waarde in partnerschap

SRO wil in partnerschap toegevoegde waarde leveren voor haar opdrachtgevers en aandeelhouders. Voor de komende jaren is dit een speerpunt in onze strategie.

We hebben een *unique sellingpoint* met de mogelijkheid van het starten van joint ventures. Met de gemeenten Zandvoort en Zeist hebben we hier ervaring opgedaan en we werken nu aan de joint ventures met gemeente De Bilt en Huizen. De joint venture structuur is momenteel het voorbeeld van het leveren van toegevoegde waarde. Gemeentelijke sportbedrijven die verzelfstandigen kunnen relatief eenvoudig bij ons aansluiten en profiteren van onze kennis, ervaringen en diensten.

Toegevoegde waarde leveren is essentieel voor ons imago en orderportefeuille. Om uit te blinken in toegevoegde waarde zullen we constant vernieuwen, innoveren en verbeteringen realiseren. Het resultaat van deze ambitie zet SRO af tegen de KPI's en resultaatafspraken met opdrachtgevers.

SRO is soms wat te bescheiden in haar profilering. De bescheidenheid is een sterk punt maar te bescheiden is niet gewenst. De komende jaren verstevigen we onze sterke kant van de bescheidenheid. Onze successen gaan we meer tonen aan onze opdrachtgevers en aandeelhouders.

SRO focust voor deze ambitie de komende jaren op de volgende speerpunten:

- A. SRO neemt de regierol door het verbinden en versterken van relatiemanagement (gebruikers/verenigingen), accountmanagement (opdrachtgevers) en de politieke sensitiviteit van SRO
- B. SRO ontwikkelt haar adviesrol (integraal vanuit het totale pakket aan dienstverlening). SRO borgt dit door voldoende kennis beschikbaar te hebben om de gemeenten op de belangrijkste domeinen goed, gericht en proactief te kunnen adviseren.
- C. SRO versterkt haar kennis en expertise op de volgende thema's:
 - a. Advisering en assetmanagement
 - b. Duurzaamheid
 - c. Bezetting en gebruik van accommodaties
 - d. Social return en maatschappelijke participatie
 - e. Verzamelen en ontsluiten van relevante informatie en data voor opdrachtgevers
- D. SRO gaat waar mogelijk strategische allianties aan met andere partijen om zo de dienstverlening op een hoger niveau te brengen

¹ De gemiddelde aanloop naar een nieuwe opdracht vanaf het eerste contact is ongeveer 2 jaar.

Om te realiseren dat opdrachtgevers ons het beste gemeentelijk vastgoedbedrijf vinden investeren we in de ontwikkeling van onze medewerkers. Dit betekent goed luisteren naar onze klanten en gebruikers. En ons verbeteren in ons werk. In ons dagelijks contact ervaren opdrachtgevers en vooral gebruikers onze dienstverlening. Het is dus belangrijk om daar alert op te zijn en te blijven. In de SRO Academie verzorgen we diverse activiteiten en trainingen om onze medewerkers hierin te ondersteunen en te ontwikkelen. Alle medewerkers van SRO zijn zich bewust dat hun klant/opdrachtgever centraal staat. Ze weten wat er bij de klant speelt, wat de klant van hen verwacht en kunnen hier proactief op inspelen.

Duurzaamheid is een speerpunt van dit strategisch plan. We gaan een duurzaamheidsplan opstellen en nemen daarin mee de eisen en wensen van onze opdrachtgevers en aandeelhouders en andere stakeholders.

Voor SRO is duurzaamheid in dit geval het duurzaam beheer en exploiteren van gemeentelijk vastgoed en daardoor bij te dragen aan een beter milieu. SRO streeft er naar om bij alle te leveren diensten duurzaam te exploiteren. Dat kan op verschillende manieren. Zo proberen wij ons energie verbruik te reduceren. Bij de panden die in het beheer zijn van SRO worden in het onderhoud, daar waar mogelijk, verduurzamingsmaatregelen meegenomen. Afval wordt gescheiden op alle in het beheer zijnde locaties van SRO. Maar ook creëren wij bewustwording bij onze gebruikers ten aanzien van energieverbruik, waterbehandeling (douchen voor het zwemmen etc.) en bewustwording van onze medewerkers. Hierbij denken wij ook bijvoorbeeld aan het stimuleren van elektrisch rijden, fietsen, openbaar vervoer etc.

In 2020 oriënteren we ons op andere wijzen voor het realiseren en exploiteren van sportvoorzieningen, gericht op kosten efficiënt bouwen en exploiteren en het optimaliseren van maatschappelijk rendement (o.a. gebruik van data en social return).

Resultaat:

- SRO levert toegevoegde waarde aan haar opdrachtgevers.
- SRO rapporteert over onderzoek naar andere wijzen van realiseren en exploiteren van sportvoorzieningen (o.a. gericht op gebruik van data en social return)
- Toegevoegde waarde blijkt uit de waardering van de proactieve adviesrol van SRO, de wijze waarop SRO kennis en ervaring van vastgoedbeheer en onderhoud, exploitatie, sportstimulering en de gebruikers en verenigingen samenbrengt in haar adviesrol. We delen onze successen met opdrachtgevers en aandeelhouders.
- Opdrachtgevers ervaren en waarderen SRO daardoor positief als een strategische samenwerkingspartner.
- Dit wordt gemeten middels continu verbeterende scores in evaluaties bij klanttevredenheidsonderzoeken. Op basis van deze feedback verbetert en vernieuwt SRO continu.
- De groeiende tevredenheid bij opdrachtgevers gebruikt SRO bij haar acquisitiestrategie.
- SRO werkt duurzaam en met eerbied voor mens, natuur en milieu

1.2.3 Vitale organisatie

Vitaliteit gaat om gezondheid, zowel mentaal en fysiek. Vitale medewerkers zijn betrokken bij SRO. Om betrokken te zijn, moeten medewerkers geïnspireerd zijn en plezier hebben in hun werk. Zij hebben de mogelijkheid om zich door ontwikkeling vitaal aan het werk te kunnen blijven. De ambitie om een vitale organisatie te zijn vergt zowel gerichte inzet van HR-instrumenten, als duidelijk leiderschap. De belangrijkste speerpunten om dit te bereiken zijn:

- A. Proactief leiderschap gericht op continue vernieuwing, ruimte voor de medewerkers om naar eigen inzicht bij te dragen aan de organisatiedoelen en de klant centraal. Elke leidinggevende neemt deel aan ontwikkelprogramma's die passen bij zijn/haar kwaliteiten en potenties.
- B. Strategisch personeelsbeleid zoals in- en doorstroming, plannings- en beoordelingscyclus. Om instroom te kunnen bevorderen dient er ook aandacht te zijn voor bevordering van doorstroom en inzicht in de verwachte uitstroom. Met behulp van een vloot-schouw wordt het medewerkerspotentieel en de talenten in beeld gebracht. Met als uitgangspunt 'de juiste persoon op de juiste plek' biedt dit verkregen inzicht in combinatie met de organisatiedoelstellingen input voor strategische personeelsplanning
- C. SRO focust op:
 - Het stimuleren van de behoefte om te 'willen leren' met als doel een focus om te blijven leren om verder te professionaliseren en verbeteren
 - Deelnemen kennisnetwerken cq ontwikkelnetwerken
 - Het bevorderen van de dialoog met medewerkers met de focus op ontwikkeling met behulp van de gesprekscyclus 3.0
 - Borgen kennis grote groep vertrekkende medewerkers, nieuwe medewerkers zoeken die passen bij nieuwe strategie
 - Terugdringen ziekteverzuimcijfers

Resultaat:

- SRO is een vitale en zich in positieve zin ontwikkelende organisatie. Dit wordt afgemeten aan o.a. medewerkerstevredenheid onderzoek, ziekteverzuim getallen en dialoog met medewerkers

1.3 Uitgangspunten financieel beleid

SRO financiert haar activiteiten voor een belangrijk deel uit publieke middelen. Als onderneming hanteert SRO financiële uitgangspunten waarmee verantwoord invulling wordt gegeven aan publieke taken.

Met de koers van SRO voor ogen en de positie als overheidsonderneming hanteert SRO de volgende financiële uitgangspunten (Zie voor een nadere toelichting **bijlage E: Financieel beleid**):

- Binnen werkmaatschappijen kan het rendement van activiteiten onderling uiteen lopen, maar iedere afzonderlijke werkmaatschappij moet renderen. De portefeuille dient evenwichtig te zijn.

- SRO streeft naar een eenvoudige en doelmatige (administratieve) organisatie en daarmee naar kostenefficiëntie.
- De toerekening van kosten aan activiteiten verloopt transparant.
- SRO zet in op publiek-publieke samenwerking om haar groeidoelstelling te realiseren.
- SRO streeft niet primair naar winstmaximalisatie of aandeelhouderswaarde maar is wel ondernemend en keert jaarlijks tenminste € 400.000 dividend uit mits de solvabiliteit en liquiditeit dit toestaan.
- SRO hanteert een gewenste solvabiliteit van 40%.
- Om financieringen en investeringsactiviteiten ten behoeve van de groei ambitie te financieren dient de operationele kasstroom jaarlijks minimaal 1,5 miljoen euro te zijn.
- SRO speelt met haar eigen P&C Cyclus in op en sluit zoveel mogelijk aan bij de gemeentelijke (financiële) cyclus.

1.4 Meerjarenraming

In een separaat document is de begroting 2020 incl. meerjarenraming in detail toegelicht. Samengevat heeft SRO een goede uitgangspositie om de komende jaren ruime positieve resultaten te realiseren. En zodoende ook onze strategische doelstellingen te behalen.

Deze meerjarenraming is opgesteld in het najaar van 2019 tijdens het opstellen van de begroting 2020. Dus zonder het effect van het coronavirus. In de nog op te stellen begroting 2021 zullen we rekening houden met de effecten van het coronavirus.

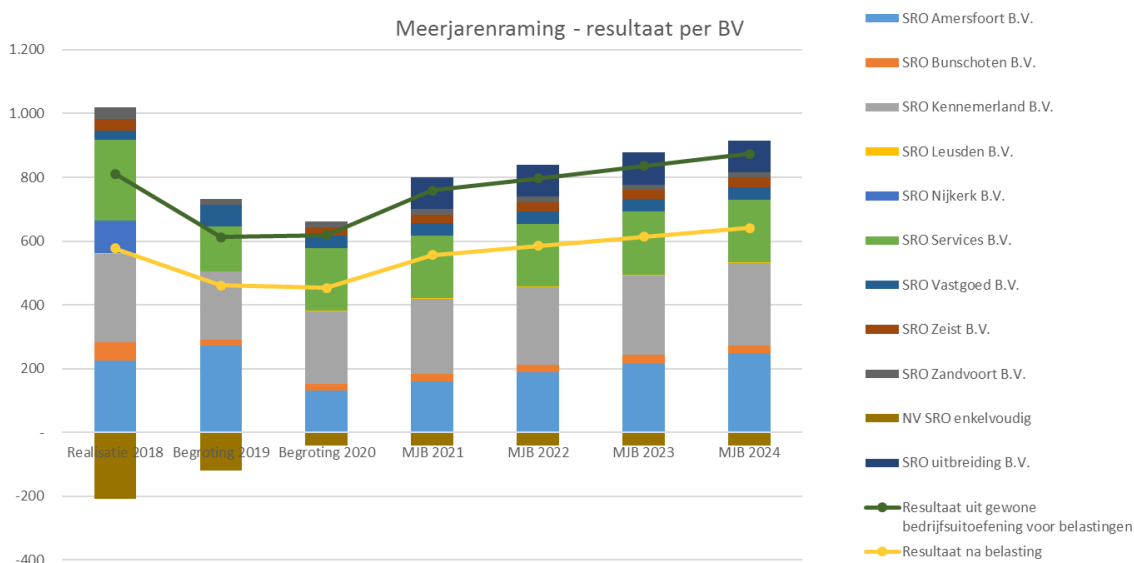
In onderstaande grafiek zijn de ontwikkeling van het totale resultaat SRO breed en de bijdragen van de verschillende afzonderlijke BV's weergegeven.

De gedetailleerde meerjarenraming inclusief toelichting staat in **bijlage F: Meerjarenraming**.

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	MJB 2021	MJB 2022	MJB 2023	MJB 2024
SRO Amersfoort B.V.	225	272	131	160	189	218	247
SRO Bunschoten B.V.	58	18	22	22	23	24	25
SRO Kennemerland B.V.	278	213	227	235	243	250	258
SRO Leusden B.V.	2	1	2	2	2	2	2
SRO Nijkerk B.V.	102	-	-	-	-	-	-
SRO Services B.V.	252	142	197	197	197	197	197
SRO Vastgoed B.V.	30	68	39	39	39	39	39
SRO Zeist B.V.	36	0	26	27	28	29	30
SRO Zandvoort B.V.	38	18	17	17	17	17	17
NV SRO enkelvoudig	-209	-120	-42	-42	-42	-42	-42
SRO uitbreiding B.V.	-	-	-	100	100	100	100
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	811	613	619	758	797	835	874
VPB **	-198	-143	-145	-180	-189	-199	-208
Aandeel van derden in het groepsresultaat (Zeist 50%)	-18	-0	-13	-14	-14	-15	-15
Aandeel van derden in het groepsresultaat (Zandvoort 49%)	-18	-9	-8	-8	-8	-8	-8
Resultaat na belasting	577	461	453	557	585	613	642

* = Resultaat boekjaar voor belasting is gebaseerd op de huidige meerjarenbegroting

** = VPB is rekening gehouden met de geldende VPB tarief ad 20% over de eerste € 200K



Figuur 4 Meerjarenraming SRO

Bijlage A Achtergrond en context

De strategische keuzes waar SRO voor staat geven richting aan het beleid. Die richting moet gezien worden in het licht van de historie van SRO en de context waarin SRO zich bevindt. Dit hoofdstuk geeft een kort overzicht van de historie van SRO en schetst de invloed van ontwikkelingen in haar omgeving.

SRO; ruim twintig jaar in beweging

De gemeentelijke afdeling Sport Recreatie en Onderwijsvoorzieningen van de gemeente Amersfoort verzelfstandigde in 1997. De opdracht daarbij was helder; lever de diensten die de voormalige afdeling ook leverde; doe dat beter, goedkoper en vanuit ondernemersperspectief. En...verminder de afhankelijkheid van de opdrachtgever en aandeelhouder.

De eerste jaren stonden in het teken van groei in nauwe verbondenheid tussen SRO en gemeente (collegiale samenwerking), kennis zat in hoofden van medewerkers en directe contacten en lijntjes bepaalden de samenwerking. SRO oriënteerde zich op de afzonderlijke domeinen Vastgoed en Groen, Exploitatie en Sportontwikkeling. En SRO groeide door het verwerven van opdrachten in de regio. Met de komst van de tweede aandeelhouder Haarlem (2008) ontstond een bredere basis.

Rond 2011 wijzigde het beeld: de focus van SRO werd een issue. Kon er wel met maatschappelijke middelen sprake zijn van risicodragend ondernemen? Daarop vond in 2012 een wijziging van de koers plaats: primaire focus op het vervullen van de rol van maatschappelijk partner (dit betekende dat activiteiten die niet tot de kernactiviteiten van SRO behoorden werden beëindigd). Ook paste SRO de besturing aan en integreerde de -voorheen strak gescheiden- units en domeinen.

Midden 2015 kwam vanuit SRO en vanuit de gemeenten een gedeelde behoefte om de focus van SRO naar de kwaliteit van de dienstverlening te verleggen. SRO bleek onvoldoende in staat om met de gewijzigde wensen en verlangens in de pas te lopen. Dat leidde tot een verbeterplan, waarna SRO investeerde in werkprocessen en systemen, in de kwaliteit van afdelingen en in het gedrag en de deskundigheid van medewerkers. Positieve resultaten werden zichtbaar en gewaardeerd.

De wensen van klanten en opdrachtgevers veranderen. Dat vraagt van SRO een gewijzigde inzet om de kwaliteit voor en tevredenheid van opdrachtgevers en klanten hoog te houden.

SRO groeit met joint ventures

Met ingang van 2016 heeft SRO een joint venture met de gemeente Zandvoort. Deze vorm van publiek-publieke samenwerking is uniek en hebben we de afgelopen jaren verder doorontwikkeld naar andere gemeenten.

Sinds 2018 werken we in Zeist voor de gemeente ook samen in een joint venture. Ondertussen zijn we bezig de volgende joint ventures te starten met de gemeente De Bilt en Huizen.

De afgelopen jaren investeerde SRO in het verbeteren van haar diensten. Onze klanttevredenheid is gemiddeld een 7,5. Natuurlijk streven we naar nog hogere tevredenheidsscores. Ook professionaliseerde de afdeling vastgoed, werd vastgoeddata beter ontsloten en verbeterde SRO de kwaliteit en opvolging van informatie- en adviesaanvragen. Het leidende motto daarbij was 'de basis op orde'.

Daarnaast paste SRO onder de nieuwe directie haar interne besturing aan. SRO integreerde beide regio's, waaronder de gescheiden afdelingen vastgoed. Het managementteam werd compacter en kreeg een duidelijker inbreng in het beleid en sturing op voortgang. Alle medewerkers doen mee in een opleidingsomgeving. Dat beleid prikkelt en faciliteert om betere diensten te leveren.

SRO wil succesvol blijven en dat vraagt om structurele inspanningen om de kwaliteit en tevredenheid op orde te houden en liefst te verhogen. Met die keuze verschuift de focus van 'basis op orde' naar 'continue verbetering en groei', van focus op problemen naar focus op oplossingen, van reageren naar acteren. SRO wil in staat zijn sneller en flexibeler in te spelen op de vraag van opdrachtgevers en gebruikers.

Het strategisch beleid dat SRO daarvoor uitzet geeft richting aan die belangrijke opgave. Voorliggend beleidsplan vormt de weergave van die ambities en plannen. Het plan is het resultaat van tal van interne besprekingen met management en medewerkers, uit werkconferenties met aandeelhouders, gesprekken met opdrachtgevers, toezichthouders en andere stakeholders.

Bijlage B Waar SRO voor staat

Een duidelijke profilering, positionering en focus zijn essentieel voor SRO. Een duidelijke profilering begint met het verhaal over wie SRO is. Dit eigen verhaal fungeert als kompas voor de richting waarin SRO zich ontwikkelt.

Een belangrijke maatschappelijke opdracht

Waar mensen samenwonen, leven en werken, speelt gemeentelijk vastgoed een belangrijke rol. Gebouwen, sportvelden en speeltuinen vormen veilige ankers in buurten, wijken en gemeenten. Hier komen mensen samen om elkaar te ontmoeten, te sporten, te spelen, te leren en te ontspannen. Het is logisch dat gemeenten veel waarde hechten aan onderhoud, beheer en exploitatie van deze locaties.

Een dergelijke belangrijke maatschappelijke opdracht vraagt om een professionele partner. Die partner is SRO

Full service partner voor gemeenten

SRO draagt zorg voor gemeentelijk vastgoed. We beheren, onderhouden en exploiteren vastgoed en geven invulling aan maatschappelijke opdrachten en gemeentelijke wensen op het gebied van activiteiten en evenementen. Door onze diepgewortelde kennis op vele terreinen, breed gedragen ervaring en een sterk team van professionals vormt SRO de ideale full service-partner van gemeenten.

SRO heeft daarbij altijd de centrale regie en verbindt lokale partners om tot breed gedragen resultaten te komen.

Vastgoedbeheer en onderhoud

Een gebouw beheren of onderhouden is een specialisme. De meest uiteenlopende soorten vastgoed onderhouden is dat nog meer. Immers, aan een zwembad worden hele andere eisen gesteld dan aan een schoolgebouw, bibliotheek, gemeentelijk monument of multifunctionele accommodatie.

SRO heeft alles in huis om ervoor te zorgen dat het vastgoed duurzaam wordt beheerd.

Exploitatie en sportstimulering

SRO neemt ook de exploitatie van gebouwen voor haar rekening. We zorgen dat kassa's bemenst zijn, de horeca draait en locaties fysiek schoon zijn. En meer.

SRO draagt met sportstimulering bij aan de maatschappelijke opdracht van gemeenten en verzorgt vrijetijdsbesteding voor de meest uiteenlopende doelgroepen.

Dankzij SRO kan iedereen zonder belemmeringen genieten, recreëren of sporten.

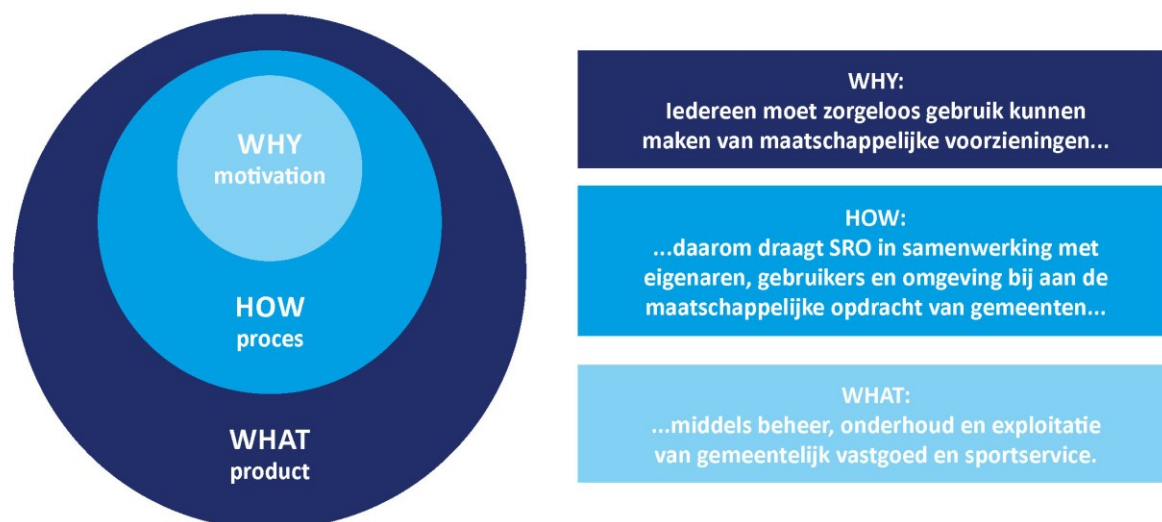
Het verhaal van SRO

De essentie van SRO

SRO verleent diensten op het gebied van vastgoed (beheer en onderhoud), exploitatie (bezetting en gebruik) en sportstimulatie. Daarmee draagt SRO bij aan de maatschappelijke opdracht van gemeenten.

SRO wil haar opdrachtgevers kennis, comfort en vertrouwen bieden. Dat doet SRO vanuit een oriëntatie op de gebruikers van de maatschappelijke voorzieningen. Die doorleefde waarde en overtuiging zijn leidend voor het handelen, de keuzes die SRO maakt en zijn de centrale waarde achter alles wat SRO doet en wil doen.

Vertaald in de waarom, hoe en wat van SRO:



Figuur 5 De WHY van SRO volgens de 'Golden Circle' van Simon Sinek

SRO is uniek

Beheer, onderhoud, exploitatie en sportstimulatie zijn geen op zichzelf staande diensten. In het belang van de maatschappelijke opdracht en om haar opdrachtgevers optimaal te bedienen biedt SRO haar kennis, expertise en ervaring integraal aan. SRO is de enige full service dienstverlener die dit integraal aanbiedt.

Oorspronkelijk opgebouwd vanuit de sportportefeuille zet SRO deze dienstverlening via programmatisch beheer door in andere portefeuilles zoals Multifunctionele Accommodaties (MFA's), welzijn en ander gemeentelijk vastgoed. Binnen de sportportefeuille opgedane kennis en ervaring en ontwikkelde systemen voor optimale bezetting en multifunctioneel gebruik en het organiseren van (sport)activiteiten wordt zo ingezet om overig maatschappelijk vastgoed beter en functioneler te gebruiken.



Figuur 6 De unieke integrale dienstverlening van SRO

SRO onderscheidt zich daarbij door haar politieke sensitiviteit. SRO weet opdrachtgevers te verbinden op alle bestuurlijke en ambtelijke niveaus. Daarbij is SRO niet alleen volgend op gemeentelijk beleid maar kan vanuit haar adviesrol een proactieve bijdrage leveren aan de beleidsvorming. Dat maakt SRO dé samenwerkingspartner waar opdrachtgevers behoefte aan hebben.

SRO focust op klantwaarde

SRO oriënteert zich op twee soorten klanten. Als eerste de gemeente die SRO vraagt om namens haar te staan voor maatschappelijke doelen. De gemeenten houdt regie en bepaalt welke politiek-bestuurlijke en maatschappelijke doelen zij gerealiseerd wil zien, en stelt daarvoor financiële middelen beschikbaar. SRO neemt die taken uit handen en realiseert die doelen. Het tweede klant domein is dat van de gebruiker van het gemeentelijk vastgoed. Die wil zonder belemmeringen kunnen genieten, sporten, recreëren of anderszins gebruik te maken van de gemeentelijke voorzieningen. SRO kent de gebruikers en speelt daar, met inachtneming van de doelstellingen van de gemeente, maximaal op in.

SRO onderscheidt zich van marktpartijen door primaire focus op klant en maatschappelijke waarde; een zo excellent mogelijke dienstverlening aan de gebruikers tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Resultaten en tevredenheid zijn de ijkpunten waarop SRO stuurt, anticipeert en bij eventuele afwijkingen acteert.

Daarvoor is het van belang dat de operatie en samenwerking met de opdrachtgever op orde zijn zodat er effectief en efficiënt gewerkt kan worden. Daarom investeert SRO jaarlijks veel in het optimaliseren van de processen en de bedrijfsvoering.

Bijlage C Trends en ontwikkelingen

In de ruim 20 jaar dat SRO bestaat heeft de opgave om voor gemeenten beheer, onderhoud en exploitatie uit te voeren altijd centraal gestaan. De manier waarop SRO daar, in samenwerking met die gemeenten, invulling aan gaf veranderde in de loop der tijd; meer afstemming, explicietere afspraken, hogere eisen en afnemende middelen.

Naast dat het werkpakket en de omzet van SRO onder druk staan en de personele kosten toenemen is er tegelijkertijd bij de opdrachtgevers een stijgende vraag naar meer en betere dienstverlening (voor dezelfde of minder kosten). Maar los van dat heeft SRO zelf de nadrukkelijke wens op volgende stappen in haar ontwikkeling te zetten om te groeien tot een grote speler in haar branche.

De voor SRO belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn in onderstaande alinea's samengevat. Per ontwikkeling/trend wordt aangegeven wat de implicaties (kunnen) zijn voor SRO.

Dit document is opgesteld in het najaar van 2019 tijdens het opstellen van de begroting 2020. Dus zonder het effect van het coronavirus. In de nog op te stellen begroting 2021 zullen we rekening houden met de effecten van het coronavirus.

Economie, maatschappij en sport

De economie bloeit en er is ruimte voor groei en de bereidheid om te investeren in voorzieningen en accommodaties. Bij investeringen is duurzaamheid een belangrijk thema.

Vergrijzing en ontgroening hebben effect op het gebruik van accommodaties. In groeigemeenten ontstaat vaak toenemende druk op accommodaties en maatschappelijke voorzieningen. In krimp gemeenten ontstaat tegelijkertijd een overschot aan voorzieningen.

De groeiende interesse in bewegen en gezondheid leidt tot een groei van de vraag naar en het aanbod van sportmogelijkheden. Steeds vaker betreft dit individuele sporten, bijvoorbeeld bij commerciële sportvoorzieningen of het gebruik van de openbare ruimte. Deze ontwikkeling leidt daarom niet direct tot een groei van de vraag naar traditionele sportvoorzieningen.

De aandacht in het Sociaal domein voor preventieve activiteiten leidt tot een toenemende vraag naar sport- en beweegactiviteiten voor kwetsbare groepen. Gemeenten en zorgaanbieders zoeken hulp bij het organiseren van activiteiten op dit gebied. Ook sportverenigingen worden door gemeenten uitgedaagd invulling te geven aan deze ontwikkeling. In algemene zin worden verenigingen aangesproken op hun (bredere) maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Digitalisering is van invloed op de wijze waarop communicatie met klanten plaatsvindt. Het biedt met name kansen de klanttevredenheid te vergroten, bijvoorbeeld door voorzieningen eenvoudiger te verhuren.

Dit betekent voor SRO anticiperen op veranderende vragen en doelgroepen, het systematisch verzamelen en ontsluiten van informatie die gemeenten helpt het voorzieningenaanbod aan te passen aan de veranderende vraag.

De afdeling Sportservice van SRO loopt landelijk voorop in het samen met sportverenigingen en zorgaanbieders organiseren van activiteiten en evenementen op het gebied van bewegen, gezondheid, sociale activatie etc. Deze diensten kunnen bij meer opdrachtgevers worden ingezet. Een mooi voorbeeld is dat een van onze buurtsportcoaches eind 2019 naar Japan gaat in het kader van een uitwisselingsprogramma over aangepast sporten via NOC-NSF.

Gemeentelijk vastgoed

Op het gebied van gemeentelijk vastgoed is sprake van verdere professionalisering van het vastgoedbeheer bij tal van gemeenten. Dat leidt in bepaalde gevallen bijvoorbeeld tot het afstoten van gemeentelijk vastgoed, maar vaak ook tot een toename van eisen en wensen met betrekking tot beheer en onderhoud van accommodaties en voorzieningen. Begrippen als duurzaamheid, verhogen bezetting, maatschappelijk rendement en veiligheid zijn actueel. Deze ontwikkelingen geven ook aanleiding voor SRO om de dienstverlening aan haar opdrachtgevers te intensiveren en uit te breiden om te voldoen aan de veranderende vraag. Belangrijke bestuurlijke ontwikkeling is dat inwoners en gebruikers meer tegemoet gekomen moeten worden in de vraag naar burgerparticipatie. In de praktijk blijkt deze ontwikkeling in spanning te staan met mogelijkheden en bereidheid van verenigingen. Maatwerk is geboden, waarbij bestaande beleidsrichtingen, fiscale en juridische bepalingen (WMO, Sportbesluit) van grote invloed zijn.

Deze ontwikkelingen biedt SRO kansen om gemeenten te binden. Dat betekent naast focus op kwaliteit van de diensten een adequate informatievoorziening die gebruikt kan worden voor professioneel vastgoedbeheer of gemeentelijk voorzieningenbeleid. Er komt een groter appèl op de adviesfunctie van SRO. We investeren in uitbreiding van kennis en expertise om tegemoet te komen aan de wensen en eisen van onze klanten/opdrachtgevers.

Exploitatie

Naast het beheer wordt ook de exploitatie van accommodaties en voorzieningen door gemeenten in toenemende mate extern belegd bij verenigingen/gebruikers of marktpartijen. Er is veel variatie in vormgeving (verzelfstandiging, aanbesteding). Centraal staan daarbij wensen rond het ontzorgen, snel en flexibel opvolgen van vragen en wensen, een goede informatievoorziening en een zo laag mogelijke prijs c.q. kostenefficiëntie. Gemeenten zoeken naar een optimale mix van het verminderen van (financiële) risico's en het behoud van invloed en flexibiliteit.

SRO voorziet een daling van het gebruik van gemeentelijke sportvoorzieningen, hoewel dit dus per gemeente sterk kan verschillen. Stedelijke agglomeraties lijken nog te profiteren van de groei van inwonertallen, daar waar gemeenten in krimpgebieden te maken krijgen met leegstand en daarmee suboptimale exploitaties.

SRO speelt hier op in. We zoeken naar (nieuwe) vormen van samenwerking met verenigingen, gemeenten, sportfederaties etc. SRO ziet kansen om gemeenten en verenigingen maatwerk te bieden bij het vorm geven aan een efficiënte(re) verhuur en actuele beheer- en exploitatievormen. En om Sportservice in te zetten als middel om de doelstellingen van gemeenten rond sport(participatie) te behalen.

Wet- en regelgeving

Het nieuwe Sportbesluit heeft veel impact op onze sector. Door de uitbreiding van de sportvrijstelling per 1 januari 2019 zal de exploitatie van sportaccommodaties zonder winstoogmerk ook zijn vrijgesteld van btw. SRO heeft in een brief aan de belastingdienst aangegeven dat ze winstbeogend werkt en dat derhalve de vrijstelling van btw voor ons niet geldt. We zijn in afwachting van de reactie van de belastingdienst. Indien wij in het ongelijk worden gesteld zullen wij zoveel mogelijk de eventuele btw-schade terughalen via de SPUK-regeling. Ook de Wet Markt & Overheid dwingt gemeenten en SRO tot zorgvuldig opereren. In zijn algemeenheid is wet en regelgeving rond aanbestedingen, privacy, datalekken, milieu, rechtsbescherming kritischer en specifiek.

Dat betekent dat SRO meer aandacht besteedt aan zaken als compliance, systemen en control. Deze toegenomen wettelijke eisen en regels zorgen ervoor dat SRO meer noodzakelijke kosten maakt. Deze kennis zet SRO óók in ter ondersteuning van gemeenten bij hun beleidskeuzen.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt vergrijsd en wordt krapper. We hebben hier vooral last van bij het aantrekken van vastgoedmedewerkers en zwembadmedewerkers. De gevolgen voor werkgevers laten zich aanzien. Door de relatief hogere leeftijd stijgen de personeelskosten en ook op de arbeidsmarkt ontstaat concurrentie. Werknemers kunnen kiezen en stellen daarin hogere eisen rond work-life balance en ontwikkelmogelijkheden. Nu de crisis op zijn retour is leggen de vakbonden hogere loon en andere eisen neer, bijvoorbeeld rond reparatie van de WW duur.

SRO moet blijvend investeren in aantrekkelijk werkgeverschap, haar medewerkers up-to date houden qua kennis en ontwikkelmogelijkheden en ervoor zorgen dat de hoogte van de loonkosten niet te zeer afwijken van de markt.

Bijlage D Samenhang ambities

Of SRO slaagt in haar ambities meet SRO uiteindelijk af aan de groei ambitie. SRO kan alleen groeien (middels nieuwe opdrachtgevers of grotere werkpakketten) indien alle ambities in samenhang behaald worden:

Ambitie	Samenhang
1. Groei	De omzet van SRO groeit door nieuwe opdrachtgevers (joint ventures) en grotere werkpakketten.
2. Toegevoegde waarde en partner	Nieuwe opdrachtgevers (joint ventures) zijn bovengemiddeld geïnteresseerd in SRO en haar dienstverlening en huidige opdrachtgevers blijven dat omdat SRO vanuit haar unieke integrale dienstverlening bewezen toegevoegde waarde biedt en dé samenwerkingspartner is voor bestaande en nieuwe opdrachtgevers. SRO stelt zich continu de vraag of het effectiever en efficiënter kan en meet dat af aan de tevredenheid (kwaliteit) en aan benchmarks en andere vergelijkingen (kosten).
3. Vitale organisatie	SRO levert kwaliteit en werkt continu proactief aan verbetering en vernieuwing zodat medewerkers met plezier, energie en deskundigheid samenwerken én zich inzetten voor de realisatie van ambities en doelen van SRO. Een vitale organisatie is randvoorwaardelijk voor het succes van SRO.



Groei

SRO groeit (zowel in volume als omzet) om hiermee in de toekomst het dienstenpakket in stand te houden en waar mogelijk uit te breiden.



Toegevoegde waarde

SRO levert toegevoegde waarde en is daarmee een partner voor haar opdrachtgevers en gebruikers van de gemeentelijke voorzieningen.



Vitale organisatie

SRO is een vitale organisatie waar mensen met plezier samenwerken en pro-actief werken aan vernieuwing en verbetering.

Bijlage E Financieel beleid

SRO heeft een solide financieel beleid dat gericht is om met de haar toevertrouwde (publieke) middelen sober, doelmatig en transparant om te gaan. Het financiële beleid is gericht op het reduceren van financiële risico's tegen minimale kosten.

SRO financiert haar activiteiten voor een belangrijk deel uit publieke middelen. Als onderneming hanteert SRO financiële uitgangspunten waarmee verantwoord invulling wordt gegeven aan publieke taken. SRO de volgende financiële uitgangspunten.

Evenwichtige portefeuille

SRO kent een grote verscheidenheid aan activiteiten. Deze activiteiten organiseren zich binnen afzonderlijke werkmaatschappijen. Niet elke afzonderlijke activiteit van SRO rendeert; dat zijn bijvoorbeeld activiteiten met een maatschappelijke doelstelling (beweegprogramma's voor ouderen), sommige vastgoedportefeuilles of aanvullende diensten die in het verlengde liggen van primaire taken (bijvoorbeeld contractbeheer). Er kunnen binnen de werkmaatschappijen exploitatieverschillen ontstaan tussen afzonderlijke activiteiten maar uiteindelijk moet elke afzonderlijke werkmaatschappij renderen.

Kosten efficiëntie

Vanwege het maatschappelijke profiel is SRO kritisch op het algemene kosten niveau van de organisatie. SRO streeft naar een zo eenvoudig mogelijke (administratieve) organisatie met een zo beperkt mogelijke overhead. De ontwikkeling in de kosten moet passen binnen het sobere en doelmatige financiële beleid.

Kostentransparantie

De toerekening van algemene kosten aan activiteiten verloopt transparant. In een separaat document zijn de uitgangspunten rondom de kostentoerekening uiteengezet en goedgekeurd door de aandeelhouders. SRO hanteert in haar rapportages periodiek dezelfde grondslagen zodat jaarlijks de ontwikkelingen duidelijk zijn te volgen.

Opdrachten voor andere dan aandeelhoudende gemeenten

SRO zet in op groei door middel van publiek-publieke samenwerking. Voor nieuwe opdrachtgevers richt SRO veelal afzonderlijke werkmaatschappijen op in de vorm van joint-ventures. Deze werkmaatschappijen consolideert SRO in de resultatenrekening van NV SRO.

Winst en dividend

SRO onderscheidt zich van marktpartijen. Het streven is niet primair winstmaximalisatie of aandeelhouderswaarde; SRO wil de maatschappelijk en bestuurlijke doelen van de gemeente ondersteunen. Tegelijkertijd doet SRO dat ook vanuit een ondernemend perspectief. In overleg met de aandeelhouders heeft SRO een minimale winst- en dividend doelstelling vastgelegd; jaarlijks wordt tenminste € 400.000 uitgekeerd als dividend.

Solvabiliteit

Het risicoprofiel van SRO neemt toe door onder andere (autonome) groei, maar ook door meer concurrentie en toenemende wet- en regelgeving. De solvabiliteit moet meegroeien om de toegenomen risico's op te vangen. SRO hanteert een minimale norm van solvabiliteit van 40%.

Liquiditeit

De toename aan activiteiten (en daarmee gepaard gaande risico's) leggen een groter beslag op de kaspositie van SRO. De operationele kasstroom moet tenminste jaarlijks EUR 1,5 miljoen zijn om de financierings- en investeringsactiviteiten te financieren.

Planning & control cyclus

De P&C cyclus omvat de periodieke verantwoording over het gevoerde financieel beleid. Meer dan voorheen wil SRO die cyclus ook beleidsmatig insteken, waarmee SRO recht doet aan haar ambitie om continu te verbeteren/te vernieuwen.

SRO begrijpt de gemeentelijke (financiële) cyclus en speelt daarop in. SRO kent de momenten waarop de gemeenteraad beslissingen neemt over de financiën en waarop besluiten over het beleid genomen worden. Voor de opdrachtgevende wethouders is het cruciaal dat de gemeenteraad aan de hand van cijfers kan zien hoeveel geld de gemeente besteedt aan de verschillende beleidsdoelen. Daarmee kunnen raadsleden controleren of het gemeentebestuur zijn taken goed heeft uitgevoerd. Transparantie over het gevoerde beleid en de behaalde – financiële- resultaten van SRO richting aandeelhouder en opdrachtgever ondersteunt het samenspel tussen colleges en gemeenteraden.

Wat	Wie	Wanneer
Strategisch beleid en jaarbegroting	AVA	December
Jaarplan	Directie	December
Vastleggen/aanpassen (non) financiële KPI's t.b.v. rapportage en inrichten Dashboards	Directie/management	Januari
Jaarverslag en jaarrekening	AVA	Mei
Rapportage budgethouders	Financiën en Control	Maandelijks
Rapportage RvC en opdrachtgevers	Directie/management	Eenmaal per kwartaal
Opstellen kaderbrief komend jaar	Directie	Juli
Aanleveren begrotingsvoorstellen en jaarplannen	Budgethouders (SRO intern)	Augustus
Consolidatie begroting	Directie	September
Vaststellen begroting	RvC	November
Goedkeuren begroting en jaarplan	AVA	December

Bijlage F Meerjarenraming

Onderstaande meerjarenraming laat een resultaat zien dat jaarlijks stijgt van circa € 540K tot circa € 640K na vpb. Hiermee voldoet SRO aan de dividendeis van een nettoresultaat (na vennootschapsbelasting) van tenminste € 400K .

Deze meerjarenraming is opgesteld in het najaar van 2019 tijdens het opstellen van de begroting 2020. Dus zonder het effect van het coronavirus. In de nog op te stellen begroting 2021 zullen we rekening houden met de effecten van het coronavirus.

De meerjarenraming is opgesteld op basis van de volgende uitgangspunten:

- voortzetting van het huidige beleid in 2020
- de cijfers zijn gebaseerd op prijspeil 2019
- we gaan ervan uit dat we in de btw blijven (dus ongewijzigd t.o.v. eerdere jaren)
- groei door joint ventures

Bij het opstellen van de hiervoor gepresenteerde meerjarenraming zijn we uitgegaan van een beleidsarme raming. Dat betekent dat bijvoorbeeld de opbrengsten en kosten redelijk op hetzelfde niveau blijven.

Relevante ontwikkelingen, die we met een behoorlijke mate van zekerheid kunnen voorzien, hebben we meegenomen. Dat betekent dat jaarlijks een uitbreiding/groei van activiteiten is geraamd. Maar ook dat we inzetten op het terugdringen van ziekteverzuim en andere maatregelen van duurzaam inzetbaarheid van onze medewerkers.

Zoals vermeld is in de begroting 2020 nog geen rekening gehouden met de joint ventures met de gemeente De Bilt en de gemeente Huizen (waarschijnlijk per 1 januari 2021). In de begroting 2020 is voor de expansie een resultaat nihil begroot.

Bij daadwerkelijke expansie zal het resultaat bestaan uit zelfstandige exploitatieresultaten en een bijdrage aan de algemene kosten.

In de meerjarenbegroting SRO Amersfoort B.V. is het resultaat op het beheer van de welzijnsgebouwen verbeterd, dit in de verwachting dat het overleg met de gemeente en andere partijen inzake deze portefeuille gaat leiden tot een hogere vergoeding voor SRO.

De meerjarenbegroting van SRO Services B.V. is gelijk gehouden aan de begroting 2020 daar er in de expansie al rekening is gehouden met de groei van de organisatie.

Voor de meerjarenraming liggen de risico's met name ten aanzien van BTW (effect Sportbesluit) en de groei-ambitie.

De resultaten in de huidige meerjarenraming liggen op het niveau van de vorige meerjarenraming.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	MJB 2021	MJB 2022	MJB 2023	MJB 2024
Exploitatiebijdragen Gemeenten	13.836	13.260	19.086	19.086	19.086	19.086	19.086
Overige opbrengsten	28.849	25.725	28.112	30.143	30.174	30.205	30.236
<i>Netto omzet</i>	<i>42.685</i>	<i>38.984</i>	<i>47.198</i>	<i>49.229</i>	<i>49.260</i>	<i>49.291</i>	<i>49.322</i>
<i>Bedrijfsopbrengsten</i>	<i>42.685</i>	<i>38.984</i>	<i>47.198</i>	<i>49.229</i>	<i>49.260</i>	<i>49.291</i>	<i>49.322</i>
Vrijval voorzieningen	1.385	2.245	3.144	3.144	3.144	3.144	3.144
Kosten projecten	-7.643	-5.677	-7.450	-7.450	-7.450	-7.450	-7.450
<i>Kosten van grond- en hulpstoffen</i>	<i>-6.258</i>	<i>-3.432</i>	<i>-4.306</i>	<i>-4.306</i>	<i>-4.306</i>	<i>-4.306</i>	<i>-4.306</i>
Huur	-3.851	-4.173	-9.685	-9.685	-9.685	-9.685	-9.685
Energie	-2.583	-2.458	-2.423	-2.423	-2.423	-2.423	-2.423
Onderhoud	-2.043	-2.285	-2.423	-2.405	-2.388	-2.371	-2.354
Dotatie voorzieningen	-2.581	-2.276	-2.810	-2.810	-2.810	-2.810	-2.810
Subsidie ssd/stk	-126	0	0	0	0	0	0
Overige	-5.753	-6.114	-6.184	-8.093	-8.103	-8.112	-8.122
<i>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</i>	<i>-16.936</i>	<i>-17.306</i>	<i>-23.524</i>	<i>-25.416</i>	<i>-25.409</i>	<i>-25.401</i>	<i>-25.394</i>
Personeelskosten	-12.714	-13.567	-14.646	-14.646	-14.646	-14.646	-14.646
Inhuur derden	-5.049	-3.264	-3.008	-3.008	-3.008	-3.008	-3.008
<i>Personeelskosten</i>	<i>-17.763</i>	<i>-16.831</i>	<i>-17.654</i>	<i>-17.654</i>	<i>-17.654</i>	<i>-17.654</i>	<i>-17.654</i>
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>	<i>-895</i>	<i>-802</i>	<i>-1.094</i>	<i>-1.094</i>	<i>-1.094</i>	<i>-1.094</i>	<i>-1.094</i>
<i>Bedrijfskosten</i>	<i>-41.853</i>	<i>-38.371</i>	<i>-46.578</i>	<i>-48.470</i>	<i>-48.462</i>	<i>-48.455</i>	<i>-48.447</i>
<i>Interne toerekeningen</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-1</i>	<i>-1</i>	<i>-1</i>	<i>-1</i>	<i>-1</i>
<i>Financiële baten en lasten</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Buitengewone baten en lasten</i>	<i>-22</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Totaal	811	613	619	758	797	835	874

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	MJB 2021	MJB 2022	MJB 2023	MJB 2024
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	811	613	619	758	797	835	874
VPB **	-198	-143	-145	-180	-189	-199	-208
Aandeel van derden in het groepsresultaat (Zeist 50%)	-18	-0	-13	-14	-14	-15	-15
Aandeel van derden in het groepsresultaat (Zandvoort 49%)	-18	-9	-8	-8	-8	-8	-8
Resultaat na belasting	577	461	453	557	585	613	642

Activiteit	Realisatie 2018	begroting 2019	begroting 2020	MJB 2021	MJB 2022	MJB 2023	MJB 2024
Zwembaden	95.682	54.476	47.518	51.318	54.318	57.318	60.318
Binnensport	6.009	94.823	189.714	187.714	185.714	183.714	181.714
Sportcomplexen en cultuurtechniek	163.439	216.132	169.350	171.350	173.350	175.350	177.350
Sportservice prestatieovereenkomst	5.618	159	0	0	0	0	0
Sportservice overig	7.572	7.384	-	-	-	-	-
Leerlingenvervoer	10.123	32.893	1.433	1.433	1.433	1.433	1.433
Projectmatige en onderhoudsactiviteiten	169.082	-134	32.885	32.885	32.885	32.885	32.885
Aangehuurd vastgoed	-9.087	-29.240	-34.467	-34.467	-34.467	-34.467	-34.467
Brinkhorst	-10.750	6.988	909	909	909	909	909
Algemene kosten regio	16.147	2	1	1	1	1	1
Interest	-98	-	-	-	-	-	-
Vastgoedbeheer	-151.100	43.439	-210.903	-185.028	-159.028	-133.028	-107.028
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	-67.768	-99.679	-65.815	-65.815	-65.815	-65.815	-65.815
Diverse overigen	-10.082	-55.000	-	-	-	-	-
Totaal Amersfoort	224.788	272.243	130.623	160.298	189.298	218.298	247.298
Zwembaden	35.452	19.693	4.831	4.831	4.831	4.831	4.831
Binnensport	9.549	-1.184	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245
Sportcomplexen en cultuurtechniek	25.407	-33	11.500	12.250	13.000	13.750	14.500
Vastgoedbeheer	-	-	-	-	-	-	-
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	-6.503	-	-	-	-	-	-
Interest	-	-	-	-	-	-	-
Diverse overigen	-5.998	-	-	-	-	-	-
Totaal Bunschoten	57.908	18.476	21.577	22.327	23.077	23.827	24.577
Expansie	-	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000
Totaal expansie	-	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000
Zwembaden	95.935	73.558	54.749	55.499	56.249	56.999	57.749
Binnensport	116.155	142.032	36.454	40.454	44.454	48.454	52.454
Sportcomplexen en cultuurtechniek	187.822	56.274	58.744	61.744	64.744	67.744	70.744
Vastgoedbeheer	303.577	150.679	73.629	73.629	73.629	73.629	73.629
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	-338.292	-168.116	2.914	2.914	2.914	2.914	2.914
Projectmatige en onderhoudsactiviteiten	-159.298	3.383	631	632	632	632	632
Algemene kosten regio	85.622	-0	0	0	0	0	0
Interest	-	-	-	-	-	-	-
Diverse overigen	-13.448	-45.000	-	-	-	-	-
Totaal Kennemerland	278.073	212.811	227.122	234.872	242.622	250.372	258.122
Zwembaden	2.672	885	1.769	1.769	1.769	1.769	1.769
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	-180	-	601	601	601	601	601
Interest	-	-	-	-	-	-	-
Diverse Overige	-910	-	-	-	-	-	-
Totaal Leusden	1.582	885	2.370	2.370	2.370	2.370	2.370
Totaal Nijkerk	102.416	-	-	-	-	-	-
Beheer en exploitatie	25.016	-51.812	-35.802	-35.802	-35.802	-35.802	-35.802
Sportservice	11.433	1.604	0	0	0	0	0
Projectmatige en onderhoudsactiviteiten	51.696	12.428	26.046	26.046	26.046	26.046	26.046
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	19.169	6.000	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Vastgoedbeheer	15.216	73.646	94.456	94.456	94.456	94.456	94.456
Beheer en exploitatie	6.319	29.787	24.193	24.193	24.193	24.193	24.193
Projectmatige en onderhoudsactiviteiten	99.913	32.095	25.684	25.684	25.684	25.684	25.684
Consultancy en advisering	22.940	38.640	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Diverse overigen	-	-	-	-	-	-	-
Interest	49	-	-	-	-	-	-
Totaal Services	251.753	142.388	197.077	197.077	197.077	197.077	197.077
Beheer en exploitatie	28.164	67.716	28.294	28.294	28.294	28.294	28.294
Vastgoedbeheer	2.501	-	-1	-1	-1	-1	-1
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	-178	-	10.653	10.653	10.653	10.653	10.653
Diverse overigen	-	-	-	-	-	-	-
Totaal Vastgoed	30.486	67.716	38.946	38.946	38.946	38.946	38.946
Zwembaden	34.964	4	26.276	27.276	28.276	29.276	30.276
Projectmatige en onderhoudsactiviteiten	1.997	0	-0	-0	-0	-0	-0
Diverse overigen	-1.023	-	-	-	-	-	-
Totaal Zeist	35.938	4	26.276	27.276	28.276	29.276	30.276
Binnensport	5	-	-	-	-	-	-
Sportcomplexen en cultuurtechniek	12.231	4.864	-1.342	-1.342	-1.342	-1.342	-1.342
Vastgoedbeheer	-1.973	11.790	9.626	9.626	9.626	9.626	9.626
Vastgoedbeheer bedrijfsvoering	27.369	1.722	8.855	8.855	8.855	8.855	8.855
Diverse overigen	-	-	-	-	-	-	-
Totaal Zandvoort	37.632	18.377	17.139	17.139	17.139	17.139	17.139
Incidentele lasten	-192.842	-200.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Directie	-77.770	-0	-	-0	-0	-0	-0
Servicecentrum	-22.683	-0	-0	-0	-0	-0	-0
Interest	66.947	80.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
Bedrijfsbureau Exploitatie	17.103	0	-	0	0	0	0
Totaal NV SRO	-209.245	-120.000	-42.000	-42.000	-42.000	-42.000	-42.000
Totaal	811.330	612.898	619.130	758.305	796.805	835.305	873.805