Sportbedrijf Teylingen bv:

De Businesscase

Bijgesteld juli 2024

Datum
17 juli 2024
In opdracht van
Gemeente Teylingen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding 4

1.1 Inleiding 4
1.2 De uitwerking van de businesscase 4
1.3 Indeling businesscase 5

Hoofdstuk 2 Werkpakket 6

2.1 Accommodaties 6
2.2 Maatschappelijk ondernemerschap 7

Hoofdstuk 3 Uitgangspunten en randvoorwaarden 8

3.1 Exploitatie 8
3.2 Kostenveranderende omstandigheden 8
3.3 Eigendom en verhuur 9
3.4 Gebruik algemeen 9
3.5 Commerciële activiteiten 9
3.6 Tarieven 9
3.7 Personeel 10
3.8 Onderhoud en instandhouding 10
3.9 Inventaris 10

Hoofdstuk 4 Juridische vormgeving Sportbedrijf Teylingen 11

4.1 Waarom een BV? 11
4.2 Rol gemeente (eigenaar, opdrachtgever en aandeelhouder) 12
4.3 Rol BV (uitvoeringsorganisatie) 13
4.4 Juridische vormgeving 16
4.5 Verslaglegging en informatieverstrekking 18
4.6 Procedure voor de oprichting van de BV 18

Hoofdstuk 5 Personeel en Organisatie 20

5.1 De werkorganisatie 20
5.2 Personele formatie 21

Hoofdstuk 6 Bezetting en ontwikkelingen 22

6.1 Bezoek en gebruik 2023 22
6.2 Trends en ontwikkelingen 23
6.3 Bezoek en bezetting 2024 25

Hoofdstuk 7 Financiën 27

7.1 Inleiding 27
7.2 Tarieven 27
7.3 Begroting 2024 29

Hoofdstuk 8 Vervolgstappen 31

8.1 Gemeente 31
8.2 Aandeelhouder 31
8.3 Stichting 32
8.4 Directeur/bestuurder 32
8.5 Eenmalige kosten 32

Bijlagen;

1. Accounthouder
2. Profiel RVC
3. Concept Statuten (Akte van Oprichting)

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Inleiding

Op basis van een in 2020 uitgevoerde inventarisatie, analyse en vergelijking van de huidige situaties en de exploitaties van de binnensportaccommodaties in Hillegom, Teylingen en Lisse en op basis van een vergelijking van de verschillende beheervormen is vastgesteld dat voor de gemeente Teylingen de volgende opties mogelijk zijn:

1. 1 op 1 voortzetten huidige situatie en exploitatie door Stiwa Exploitatie en Beheer;
2. Stiwa Exploitatie en Beheer omzetten in een gemeentelijke BV ("Sportbedrijf Teylingen BV");
3. Exploitatie aanbesteden.

De diverse beheervormen zijn vervolgens aan de hand van enkele kenmerken met elkaar vergeleken. Daaruit bleek dat er duidelijke verschillen tussen de beheervormen bestaan. Op basis daarvan is een duidelijk beeld ontstaan, namelijk dat zowel beheer en exploitatie door een door de gemeente opgerichte stichting of overheids-BV ("externe verzelfstandiging") als exploitatie door een marktpartij ("privatisering") passende beheervormen zijn voor de gemeentelijke binnensportaccommodaties. Externe verzelfstandiging scoort het hoogst omdat deze vorm meer dan andere beheervormen de mogelijkheid biedt van een goed evenwicht tussen gemeentelijke invloed en maatschappelijk rendement aan de ene kant en financieel rendement aan de andere kant. De gemeenten hechten het meeste waarde aan een grote mate van "gemeentelijke invloed en waarborging maatschappelijke functies" en dit is beter te borgen bij een exploitant die risicovrij kan ondernemen dan bij een exploitant die zelf het risico volledig moet dragen (bron*; Onderzoek beheer en exploitatie binnensportaccommodaties. Drijver en Partners 2020).*

Aanbevelingen

Op basis van het voorgaande is voor de gemeente Teylingen de volgende aanbeveling gedaan:

- Vorm, na nadere afstemming met de huidige exploitant, de lokale beheervorm om tot een gemeentelijke Sportbedrijf met als rechtsvorm de Besloten Vennootschap.

In de gemeenten Hillegom en Lisse is vooralsnog gekozen voor - een beperkte - contractverlenging met Sportfondsen (ook hier gaat het om een lokale BV, alleen zijn de aandelen in handen van Sportfondsen).
In het verlengde van deze aanbeveling is besloten een businesscase inclusief nieuwe (concept) overeenkomsten op te stellen voor Sportbedrijf in Teylingen in de vorm van een gemeentelijke BV.
In hoofdstuk 4 wordt nogmaals beargumenteerd waarom de omzetting naar een BV In Teylingen de voorkeur geniet boven het voortzetten van de afspraken met de huidige Stichting.

1.2 De uitwerking van de businesscase

Voor u ligt de rapportage "Sportbedrijf Teylingen BV**; de businesscase**".
Deze rapportage legt de basis voor en definitief besluit om te kiezen voor de oprichting van Sportbedrijf Teylingen BV.

Voor een succesvol Sportbedrijf gelden de volgende algemene uitgangspunten:

- De gewenste beleidsinvloed van de gemeente wordt onder meer via de contractvorming en het aandeelhouderschap gewaarborgd. De opdrachtgeversrol van de gemeente bestaat uit het bepalen van het gemeentelijke (sport)beleid en het controleren van de uitvoering daarvan door het Sportbedrijf. De

gemeente sluit een meerjarige overeenkomst af voor het werkpakket met het Sportbedrijf; waaraan prestatie-eisen worden gekoppeld;
- Het Sportbedrijf opereert marktgericht binnen door de gemeente vastgestelde (maatschappelijke) kaders (de opdracht aan het Sportbedrijf; zie paragraaf 2.2.);
- Het Sportbedrijf krijgt voldoende beleidsvrijheid om zich als maatschappelijk ondernemer te kunnen ontplooien en (commerciële) activiteiten te ontwikkelen die passen binnen de opdracht van het Sportbedrijf;
- Het Sportbedrijf krijgt binnen de financiële kaders de ruimte voor vergroting van het aanbod, innovatie en productontwikkeling;
- Er wordt zo mogelijk een financiële reserve opgebouwd (dan wel de mogelijkheid geboden) in de vorm van een egalisatiereserve om tegenvallers in de exploitatie te kunnen opvangen;
- Ter voorbereiding van de oprichting wordt het meerjaren onderhoudsplan voor de gemeentelijke (sport)accommodaties geactualiseerd;
- De gemeente is eigenaar van de accommodaties en verhuurt deze aan het Sportbedrijf.

In de voorliggende businesscase zijn deze uitgangspunten verwerkt. Directie en bestuur van STIWA hebben bijgedragen aan – en staan achter - deze businesscase. Aanvullend op deze businesscase is ook een strategisch plan opgesteld met een middellange termijnvisie. De Sportraad en de afgevaardigde van de zwemverenigingen zijn hierbij betrokken geweest en ook heeft een informerend overleg met de verenigingen plaatsgevonden.

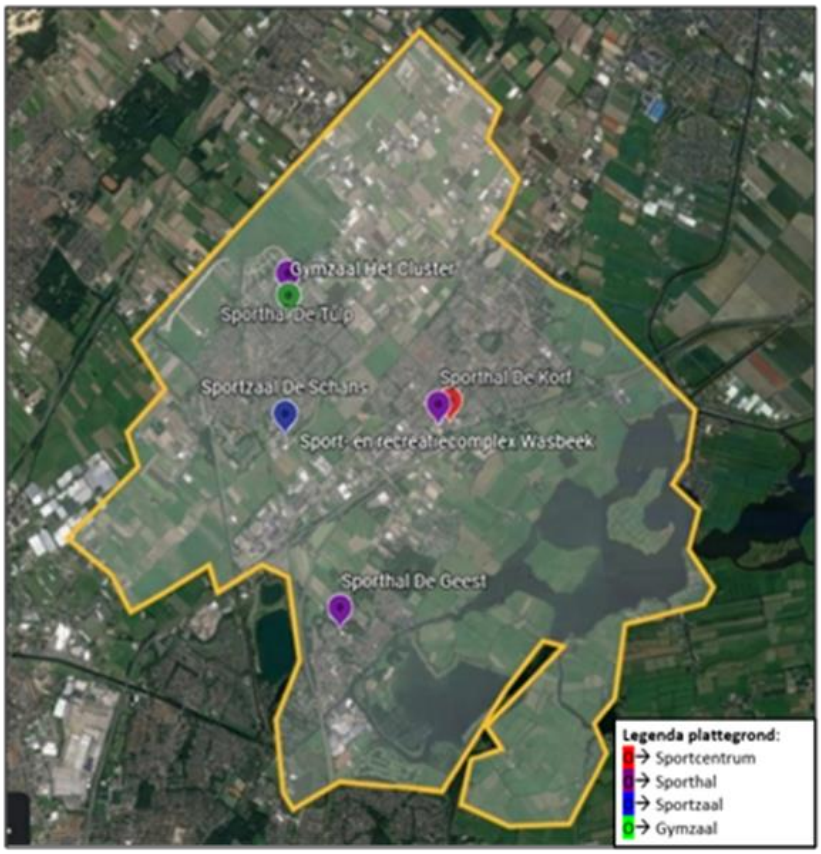
1.3 Indeling businesscase

De businesscase is als volgt opgebouwd:
- Hoofdstuk 2 schetst het werkpakket van het Sportbedrijf;
- Hoofdstuk 3 verwoord de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de exploitatie opgenomen;
- Hoofdstuk 4 schetst de juridische vormgeving van het Sportbedrijf;
- Hoofdstuk 5 bevat de personele vormgeving van het Sportbedrijf;
- Hoofdstuk 6 bevat de exploitatiebegroting van het Sportbedrijf;
- In hoofdstuk 7 zijn risico's, voor- en nadelen voor de gemeente beschreven;
- In hoofdstuk 8 tot slot, zijn de vervolgstappen uiteengezet.

2.1 Accommodaties

Stichting Wasbeek Exploitatie & Beheer (Stiwa Exploitatie en Beheer) beheert en exploiteert in de gemeente Teylingen een zwembad, vier sporthallen, twee sportzalen en één gymzaal.

Accommodatie	Plaats	Bouw-jaar	Afmeting	Zaal-delen	Horeca	Tribune	Overige
Teylingen							
Sportcentrum Wasbeek:	Sassenheim				X		Multifunctionele ruimte (BSO)
- Zwembad	Sassenheim	1992		n.v.t.			
- Sporthal	Sassenheim	1977	48 x 28	3		X (240p.)	
- Sportzaal	Sassenheim	1992	28 x 16	1			
Sporthal De Tulp	Voorhout	2006	48 x 31	2	X	X (510p.)	Ontvangstruimte
Sporthal De Korf	Sassenheim	2009	44 x 24	3		X (402p.)	
Sporthal De Geest	Warmond	1995	43 x 23	2	X		Vergaderruimte
Sportzaal De Schans	Voorhout	2003	30 x 24	1			
Gymzaal Het Cluster	Voorhout	2001	20 x 12	1			Vergaderruimte



2.2 Maatschappelijk ondernemerschap

Het Sportbedrijf kan invulling geven aan het - ontwikkelen van - maatschappelijk ondernemerschap. Dit is als volgt te verwoorden; *"Het stimuleren van vitaliteit door sport en bewegen om inwoners van de gemeente Teylingen in beweging te krijgen en te houden."*
Dit betekent ook het aanbieden en verder ontwikkelen van een optimaal programma-aanbod, afgestemd op de specifieke wensen binnen de samenleving, waardoor nieuwe doelgroepen worden geworven en de bezettingsgraad van de sportaccommodaties wordt vergroot.

De opdracht aan het Sportbedrijf is door de gemeente als volgt geformuleerd:

1. De BV wordt verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van de in de inleiding genoemde accommodaties en eventueel andere maatschappelijke voorzieningen;
2. Opgedragen taken moeten worden uitgevoerd binnen de budgettaire kaders, met daarbij ondernemersruimte voor het Sportbedrijf (maatschappelijk ondernemerschap);
3. Het door de BV uitvoeren/nakomen van de opdracht/prestatieafspraken zoals die zijn opgesteld. Met die prestatieafspraken wenst de gemeente te sturen op het realiseren van doelstellingen zoals die voor een bepaalde periode zijn geformuleerd;
4. De BV is voor de gemeente en de gebruikers van de accommodaties zowel adviseur als aanspreekpunt.

De 'kernactiviteiten' van "Sportbedrijf Teylingen" zijn:

- Het in stand houden en bevorderen van een zo breed en betaalbaar mogelijk aanbod van sportvoorzieningen voor de gebruikers;
- Het stimuleren van het gebruik van de sportvoorzieningen en het realiseren van een efficiënte en doelmatige bezetting;
- Het vergroten van de uitstraling, aantrekkingskracht en attractiviteit van de gemeente door middel van een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de exploitatie en het sportbeleid.

Ambities:

- Het - op termijn - ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe activiteiten en samenwerkingen binnen het sociaal domein (voor zover passend binnen de opdracht, bijv. sportstimulering);
- Openstaan voor het toevoegen van andere maatschappelijke sport- en/of culturele accommodaties;
- Het gevraagd en ongevraagd kunnen adviseren van de gemeenten inzake het te voeren sport(accommodatie)beleid, in overleg met de lokale Sportraad.

In de volgende fase worden deze aspecten in de huur-, exploitatieovereenkomst en prestatieafspraken vertaald.

Hoofdstuk 3 Uitgangspunten en randvoorwaarden

3.1 Exploitatie

- De gemeente houdt regie op de uitvoering van het gemeentelijk (sport)beleid van de gemeentelijke accommodaties. Het (sport)beleid wordt verankerd binnen de gemeentelijke organisatie (het vitaliteitsakkoord).
- Voor een eerste exploitatieperiode is een looptijd van 10 jaar passend. Na evaluatie in het 4e en 8e jaar kan de overeenkomst telkens voor 5 jaar worden verlengd. Bij deze evaluatie wordt ook de benodigde exploitatiebijdrage en de omvang van het ondernemingsvermogen betrokken.
- De exploitatie van de sportvoorzieningen is niet kostendekkend. De gemeente betaalt het Sportbedrijf over de looptijd van de exploitatie jaarlijks een gelijke vaste exploitatiebijdrage op basis van de goedgekeurde meerjarenbegroting.
- Deze bijdrage wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van een samengesteld indexcijfer dat ook past binnen de gemeentelijke p&c- cyclus, rekening houden met de indexen van energie, lonen en alle huishoudens.
- De gemeentelijke huur wordt jaarlijks geïndexeerd met de CPI “alle Huishoudens” peilmaand september.
- Een exploitatieoverschot over een boekjaar wordt toegevoegd aan het ondernemingsvermogen. Dit is gemaximeerd tot een nader te bepalen bedrag om geen onnodig beslag te leggen op gemeenschapsgeld. Dit maximum moet wel voldoen aan de gangbare normen voor het beschikken over een ondernemersvermogen om de continuïteit te waarborgen. Een bedrag ter hoogte van 30% van de lasten - exclusief huur gemeente - waarborgt dit in voldoende mate. Bestedingen uit het Eigen Vermogen behoeven de goedkeuring van het college van B&W. Bij overschotten boven de maximale reserves, wordt dat bedrag als “niet gebruikte exploitatievergoeding” terugbetaalt aan de Gemeente binnen twee maanden na vaststelling van de Jaarrekening. Daarbij kan worden afgesproken dat de overige 50% besteed kan worden aan het bevorderen van de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de Accommodaties en sport- en beweegfaciliteiten in de ruimste zin van het woord. Sportbedrijf Teylingen kan hiertoe, na consultatie van de Sportraad, samen met de Gemeente voorstellen uitwerken.
- Exploitatieverliezen worden allereerst ten laste van de reserve gebracht, het meerdere komt ten laste van het eigen vermogen van de onderneming tot dit tot € 0,0 is gereduceerd. Indien het Eigen Vermogen naar dit niveau dreigt te dalen dient dit tijdig en -met redenen en maatregelen- aan de aandeelhouder te worden gemeld. Bij een eventueel nog verder resterend verlies kan de gemeente naar eigen inzicht overgaan tot additionele financiering. Deze financiering wordt zo mogelijk afgelost uit eventueel latere resultaten.

3.2 Kostenveranderende omstandigheden

Onder kostenveranderende omstandigheden worden verstaan: omstandigheden die het Sportbedrijf niet kunnen worden toegerekend en tevens de kosten van exploitatie van de Accommodaties en uitvoering van de Activiteiten aanzienlijk verhogen dan wel verlagen, zoals bijvoorbeeld;

- Structurele veranderingen in de vraag;
- Veranderingen in de toestand van de Accommodaties;

- Wettelijke voorschriften en beschikkingen van overheidswege die na de datum van ondertekening van deze Overeenkomst in werking treden;
- Autonome kostenstijgingen die de indexering overstijgen.

Indien Partijen gezamenlijk besluiten dat op dat moment sprake is van kostenveranderende omstandigheden, zullen zij bepalen of en indien nodig op welke wijze de Overeenkomsten worden aangepast.

3.3 Eigendom en verhuur

- De gemeente blijft eigenaar van de (sport)accommodaties. En worden verhuurd aan het Sportbedrijf tegen een kostprijsdekkende huur, tenzij de gemeente voor deze accommodaties een gemotiveerd en onderbouwd belangenbesluit neemt. In dat geval is een kostprijsdekkende huur niet persé noodzakelijk.
- Het Sportbedrijf verplicht zich te voldoen aan alle wettelijke voorschriften en regelgevingen, waaronder Drank- en Horecawet, APV, Arbowet en geldende CAO, Brandpreventieverordening, de Omgevingswet en de Warenwet. Het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht.
- Voor de ingebruikgeving aan verenigingen en groepen wordt door het Sportbedrijf een reserveringsovereenkomst en gebruiksvoorwaarden opgesteld.

3.4 Gebruik algemeen

- De publieke (sport/cultuur) functie van de accommodaties vormt/vormen een basisvoorziening voor - primair - de inwoners van de gemeente Teylingen, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, educatie, ontspanning, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van de betekenis.
- Deze functies moeten voor de gemeenschap in stand worden gehouden conform de hiervoor met de gemeente overeengekomen voorwaarden.

3.5 Commerciële activiteiten

Het Sportbedrijf heeft geen verdienmodel, maar heeft - in overleg met de gemeente - de vrijheid commerciële activiteiten in de accommodaties te organiseren, waarbij de publieke functie niet in gevaar mag komen. Momenteel mag in Voorhout in sporthal De Tulp in totaal vier dagen muziekactiviteiten worden georganiseerd. In Sassenheim mag in Sporthal Wasbeek per jaar één popconcert, één rommelmarkt en één kinderactiviteit worden georganiseerd. In Sporthal De Geest in Warmond, Sporthal De Schans in Voorhout en Sporthal De Korf in Sassenheim zijn (nog) geen evenementen toegewezen.

3.6 Tarieven

De gemeente stelt de tarieven voor de (sport)verenigingen en sociaal maatschappelijke groeperingen en de wijze van indexering vast. Hieronder worden o.a. verstaan sportverenigingen, culturele verenigingen, stichtingen, de gemeente zelf en aan de gemeente gelieerde uitvoeringsorganisaties en ideële instellingen.
Het Sportbedrijf is daarnaast vrij om de tarieven voor particulieren en derden marktconform vast te stellen.

3.7 Personeel

Het Sportbedrijf is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd toezichthoudend en/of instructie gevend personeel, in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodaties. De organisatie dient een vertrouwenspersoon te hebben aangesteld en de medewerkers dienen in het bezit te zijn van een VOG.
Door de omzetting van Stichting naar BV verandert er niets aan de formatie of rechtspositie van het personeel. Zij blijven in de private cao-zwembaden (de gemeentelijke BV is ook een private onderneming ook al zijn de aandelen in handen van de gemeente). Er mag ook geen sprake zijn van management- of directie-vergoedingen die de WNT-norm (Wet normering topinkomens) overschrijden.

3.8 Onderhoud en instandhouding

- Huurder is volledig verantwoordelijk voor het dagelijks- ofwel huurdersonderhoud en voert dat voor eigen rekening en risico uit.
- In tegenstelling tot het gestelde in de Algemene Bepalingen van de ROZ-huurovereenkomst is de Huurder, in opdracht van en onder regie van de Verhuurder, ook verantwoordelijk voor de uitvoering van het groot- ofwel eigenarenonderhoud aan het Gehuurde.
- Leidraad bij de uitvoering van het groot onderhoud wordt gevormd door het door de huurder op te stellen en 4-jaarlijks te actualiseren Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) van het Gehuurde. Het MJOP is gebaseerd op het Onderhoudsbeleidsplan dat uitgaan van de NEN 2767, conditieniveau 3 (redelijk niveau van onderhoud)
  Het Meerjarenonderhoudsplan wordt elke 4 jaar geactualiseerd door de huurder. De kosten daarvoor worden opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan. Het geactualiseerde Meerjarenonderhoudsplan treedt in de plaats van het tot dan vigerende Meerjarenonderhoudsplan.
- Huurder legt voor de uitvoering van het groot onderhoud, jaarlijks een uitvoeringsplan voor aan Verhuurder in het 4e kwartaal van het voorafgaande jaar. Prioritering van de uit te voeren werken wordt in overleg tussen Partijen bepaald. Dit uitvoeringsplan omvat tenminste het in het navolgende exploitatiejaar te verrichten onderhoud. Eerst na verkregen instemming van Verhuurder draagt Huurder zorg voor uitvoering van de betreffende werkzaamheden. In de maand juni van het lopende jaar wordt het vigerende MJOP door Huurder en Verhuurder besproken ter voorbereiding op het volgende uitvoeringsplan en worden de jaarlijkse schouwresultaten gedeeld.
- Bij investeringen in duurzaamheidsmaatregelen wordt van tevoren vastgelegd of de daarmee gepaard gaande de kapitaallasten worden doorberekend aan het Sportbedrijf en aan wie de besparingen op energielasten te goede komen.

3.9 Inventaris

- Het Sportbedrijf zorgt voor onderhoud en vervanging van de sportinventaris. De gemeenten verstrekken hiertoe een vergoeding betreft de onderwijsinventaris (een vast deel van de klokuurvergoeding).
- De overige losse inventaris wordt door het Sportbedrijf zelf onderhouden en vervangen.
- Onderhoud en vervanging van de “spijkervaste” inventaris is onderdeel van het Meerjaren onderhoudsplan.
- Bij de huurovereenkomst wordt een inventarislijst gevoegd van de sporttechnische inventaris.

Hoofdstuk 4 Juridische vormgeving Sportbedrijf Teylingen

4.1 Waarom een BV?

Het oprichten van een gemeentelijke BV is een vorm van externe verzelfstandiging, waarbij een door de gemeente opgerichte zelfstandig rechtspersoon (stichting, of overheids-BV/-NV) verantwoordelijk is voor de exploitatie.

Externe verzelfstandiging in de vorm van een gemeentelijke BV is niet aanbestedingsplichtig indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan;

- Er moet sprake zijn van toezicht op de rechtspersoon aan wie de opdracht wordt verstrekt als ware het een eigen dienst (het toezichtcriterium);
- tenminste 80% van de activiteiten van de rechtspersoon worden uitgeoefend in de vorm van taken die zijn toegewezen door de gemeente;
- Er mag geen sprake zijn van participatie van privékapitaal.

De rol van de gemeente bestaat uit het medebepalen van het algemene beleid en het controleren van de uitvoering daarvan door de exploitant. Ook houdt zij invloed op de maatschappelijke tarieven en de toegankelijkheid van de accommodaties.
Deze rol past bij de rol van de gemeente zoals beschreven in de MAG (maatschappelijke agenda 2022);
De gemeente wil als opdrachtgever sturen en regisseren en zorgen voor de uitvoering van haar wettelijke taken Door contracten en subsidies zorgt de gemeente ervoor dat beleidsvoornemens worden 'vertaald' naar de uitvoering bij aanbieders.

De BV-vorm heeft een aantal voordelen t.o.v. de stichtingsvorm:

- Het onderbrengen van de exploitatie van gemeentelijke accommodaties bij een stichting voldoet strikt genomen niet aan de voorwaarden van quasi-inbesteding. Met andere woorden, feitelijk is dat aanbestedingsplichtig. Een gemeentelijke BV voldoet wel aan die voorwaarden.
- De aandelen in een vennootschap geven vermogens- en zeggenschapsrechten. De gemeente wordt aandeelhouder. Hiermee heeft de gemeente een aantal belangrijke bevoegdheden in handen die onder andere voorzien in grip op de bestuurlijke organisatie. Als aandeelhouder van de BV is de gemeente bestuurlijk betrokken bij de BV en heeft zij de regie. De gemeente heeft veel middelen in handen om belangrijke strategische en beleidsmatige besluiten door te voeren/ af te dwingen.
- Een van de belangrijkste voordelen daarnaast is dat de BV een Raad van Commissarissen kent. De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Bestuurder en op de algemene gang van zaken in het Sportbedrijf als maatschappelijke onderneming en staat de Bestuurder met raad terzijde. De RVC houdt toezicht namens de aandeelhouder in casu de gemeente zelf. Een Stichting daarentegen is autonoom en de gemeente heeft -behoudens de subsidietoekenning- geen invloed op – of inzicht in – het reilen en zeilen van de Stichting (zie ook paragraaf 4.3.1).
- Bij de BV benoemt/schorst/ontslaat de aandeelhouder de bestuurder. Bij de Stichting heeft de gemeente hierover geen zeggingskracht.
- Doordat er tussen een stichting en de gemeente geen aandeelhoudersrelatie is, ontbreekt een directe juridische en financiële relatie. De stichting staat daardoor op grotere afstand van de gemeente dan een gemeentelijke BV. Gemeente en stichting zijn nevengeschikt. De praktijk laat zien dat na verloop van

tijd stichting en gemeente zodanig uit elkaar kunnen groeien dat het gemeentelijk belang ondergeschikt raakt (de stichting is autonoom).

4.2 Rol gemeente (eigenaar, opdrachtgever en aandeelhouder)

4.2.1 Inleiding

Van belang is dat de rolverdeling tussen de gemeente en de BV van meet af aan voor alle partijen helder is. De rol van de gemeente is die van eigenaar, beleidsbepaler en opdrachtgever en de rol van de BV is exploitant, uitvoerder van het beleid en opdrachtnemer. De gemeente is tevens de enig aandeelhouder van de BV.

In het onderstaande schema zijn de diverse organisatorische rollen van de beide partijen naast elkaar gezet.

Organisatorische rollen partijen

	ROLLEN GEMEENTE		ROLLEN GEMEENTELIJKE BV	CONTRACT/DOCUMENT
HET BELEID	Opdrachtgever	<->	Opdrachtnemer	Exploitatieovereenkomst + prestatieafspraken
HET VASTGOED	Eigenaar/verhuurder	<->	Exploitant/Huurder	Huurovereenkomst
DE RECHTSVORM	Aandeelhouder	<->	Bestuur	Statuten rechtspersoon

In essentie is de gemeente de sturende partij (het ‘wat’). De BV voert uit (het ‘hoe’). Dit komt terug in alle rollen. Op beleidsniveau is de gemeente opdrachtgever en is de BV opdrachtnemer. Op het gebied van het vastgoed is de gemeente eigenaar en daarmee verhuurder. De BV is exploitant en huurder.

4.2.2 Rollen gemeente

De gemeente in haar rol als beleidsbepaler wenst blijvend invloed te hebben op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van de accommodatie(s) voor haar inwoners. Dit betekent dat het beleid ten aanzien van de accommodatie(s) bij het gemeentebestuur blijft liggen. De opdracht aan het Sportbedrijf is het beleid op een professionele manier uit te voeren. Die professionaliteit komt tot uiting in goede beschikbaarheid van voorzieningen (zoals op de gewenste tijden, schoon, veilig, klant- en servicegericht) tegen zo laag mogelijke kosten.

De gemeente treedt in een zakelijke verhouding op als opdrachtgever van het Sportbedrijf. Zij bepaalt welke prestaties het Sportbedrijf moet leveren (het ”wat”). Het opdrachtgeverschap wordt ingevuld vanuit het Domein Maatschappelijke Ontwikkeling met bij voorkeur de wethouder sport en accommodatiebeleid als opdrachtgever. Daarnaast vervult de gemeente de rol van aandeelhouder van de BV. In deze rol heeft de gemeente invloed op de strategische kaders en de ontwikkelingsrichting van de organisatie. Het aandeelhouderschap wordt ingevuld vanuit control en financiën met bij voorkeur de wethouder financiën in de rol van aandeelhouder. In de statuten wordt de zeggenschap van de aandeelhouder beschreven. De hierover te maken afspraken passen in de P&C cyclus van de gemeente.
Als eigenaar van de accommodaties bepaalt de gemeente wie welk onderhoud moet uitvoeren en op welk niveau en bijvoorbeeld welk gebruik er in de accommodatie(s) is toegestaan. Ook besluiten over uitbreidingen van het voorzieningenniveau en vervangingen (en de kosten daarvan) worden genomen door de gemeente.

4.2.3 Accounthouder

In de praktijk blijkt steeds weer dat een gemeentelijke BV/uitvoeringsorganisatie één aanspreekpunt moet hebben binnen de gemeentelijke organisatie. Een rondgang bij meerdere gemeenten met sportbedrijven (Alkmaar, Heerhugowaard, Velsen, Beverwijk, Katwijk, Nunspeet, Noordwijk en Haarlem) geeft dit ook nadrukkelijk aan.
Veel verantwoordelijkheden met betrekking tot de exploitatie van de gemeentelijke accommodaties zijn verdeeld. Veel, verschillende, gemeentelijke medewerkers, maar ook wethouders worden direct of indirect betrokken bij vragen en uitvoering. Daarom is het hebben van een actieve accounthouder als aanspreekpunt voor de uitvoeringsorganisatie belangrijk. Deze coördineert acties die voortvloeien vanuit de gemeentelijke rollen als aandeelhouder, eigenaar en opdrachtgever. In de meeste gevallen wordt deze functie gecombineerd met ofwel vastgoedtaken of beleidstaken.
Een profiel van de accounthouder is opgenomen als bijlage 1.

4.3 Rol BV (uitvoeringsorganisatie)

De BV bepaalt vervolgens op basis van het gemeentelijk beleid hoe de uitvoering gebeurt op de meest ondernemende en klantgerichte manier, maar binnen de vastgestelde (maatschappelijke en financiële) kaders.
Tussen de gemeente en de BV wordt vastgelegd welke prestaties worden geleverd en welke doelstellingen moeten worden bereikt. De BV bepaalt in principe zelf op welke wijze zij deze prestaties vormgeeft en hoe de doelstellingen worden bereikt (het “hoe”). De BV adviseert de gemeente over wat zij nodig heeft om de doelstellingen te realiseren.

4.3.1 Bestuur en management

Voor het inrichten van het bestuur van de BV zijn er drie mogelijkheden: het bestuur kan worden vorm gegeven door een raad van bestuur of een statutaire directie (een directeur-bestuurder), al dan niet met een toezichthoudende RvC.

Raad van Bestuur-model
Bij een raad van bestuur-model is er sprake van een (meestal meerhoofdig, vrijwillig) bestuur van de BV met daar onder een manager die in dienst is van de BV en in die hoedanigheid rekening en verantwoording aflegt aan het bestuur. De mate waarin taken en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de manager kan variëren en wordt vastgelegd in een reglement. Bij een maximale mandatering door het bestuur aan de manager formuleert de manager het inhoudelijke en het zakelijk beleid en stelt het bestuur dat vervolgens vast. Dat is feitelijk de huidige situatie.

Statutaire directie-model
Bij het **statutaire directie-model** is sprake van één directeur-bestuurder. Deze is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan. De statutair directeur is tevens werkgever en bestuurder van de vennootschap. De functie van directeur-bestuurder houdt in alles te doen en na te laten wat goed is voor de vennootschap, haar onderneming en de bij haar in dienst zijnde werknemers.

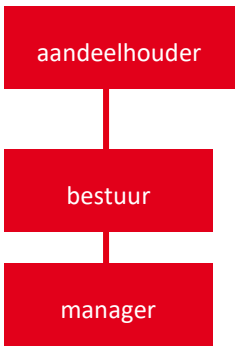
Statutaire directie-model met Raad van Commissarissen

Wettelijk gezien moet een bv minimaal 2 organen bevatten: een aandeelhouder en een bestuur. In het Raad van Commissarissen-model (RvC) is sprake van een directeur-bestuurder. Deze is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering daarvan. Een RvC houdt vervolgens toezicht op de bestuurder. In de statuten wordt in algemene zin vastgelegd welke besluiten goedkeuring vereisen van de RvC, of dat bepaalde andere besluiten uitsluitend aan de RvC zijn voorbehouden. De concrete uitwerking van mandaten en beperkingen vindt plaats door middel van een directiestatuut. Naast een toezichthoudende rol heeft de RvC tevens een adviserende rol. Daarmee fungeert zij als klankbord voor de bestuurder bij het ontwikkelen van beleid. De RvC bestaat uit drie tot maximaal vijf leden, en wordt benoemd door de aandeelhouder.

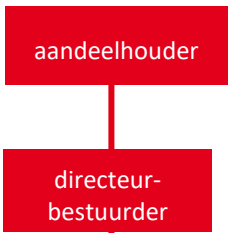
Daarbij wordt voorgesteld dat een van de commissarissen benoemd wordt op voordracht van de Sportraad om daarmee ook de belangen van de gebruikers extra te borgen. Deze commissaris moet uiteraard aan het opgestelde profiel voldoen en met name mag hij/zij geen actieve (bestuurs)functie of nevenactiviteiten van/voor Teylingense sportverenigingen hebben, noch dat er onverenigbaarheid mag bestaan tussen de functie van de commissaris en de functie die diegene zakelijk dan wel in dienstverband vervult. Dit om elke schijn van partijdigheid te voorkomen. De overige leden van de RvC kunnen via een open procedure worden geworven.

Schematisch:

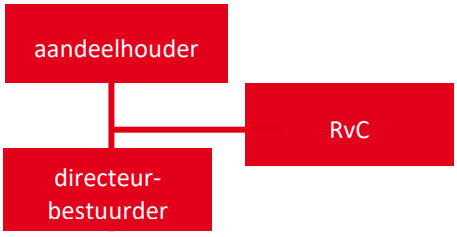
Raad van bestuur-model



Statutaire directie-model



Statutaire directie-model met RVC



De meeste grotere sportbedrijven ontwikkelen door naar een RvC-model met een statutair directeur. Dat is in het kader van “Good Governance” ook wenselijk (borgen van de toezichthouderrol). Ook voor Sportbedrijf Teylingen gaan wij uit van een statutair model met een Raad van Commissarissen. De belangrijkste redenen hiervoor is dat dit feitelijk een formalisering is van de huidige situatie waarbij het Stichtingsbestuur min of meer al een toezichthoudende rol heeft en de directeur ruime mandaten. Een statutair directeur is daarbij slagvaardiger een eenduidig in zijn handelen omdat hij als bestuurder tevens werkgever is.

Een profiel van de RVC is bijgevoegd als bijlage 2.

Statutaire taken Bestuurder

De vennootschap wordt bestuurd door een bestuurder. Bestuurders zijn natuurlijke personen.
Bij de vervulling van zijn taak richt de bestuurder zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
De bestuurder is gehouden de aanwijzingen van de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) op te volgen, tenzij de aanwijzingen in strijd zijn met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.
Aan de voorafgaande goedkeuring van de algemene vergadering zijn onderworpen besluiten van het bestuur omtrent:

- het huren, verhuren, verwerven, vervreemden of bezwaren van registergoederen;
- het bezwaren van roerende zaken;
- het vervreemden of bezwaren van vorderingen;
- het verbinden van de vennootschap of haar bezittingen voor schulden van derden voor borgtocht of anderszins;
- het vestigen en opheffen van filialen en/of bijkantoren, het uitbreiden van de zaken met een nieuwe tak van bedrijf en het sluiten, anders dan tijdelijk, opheffen of overdragen (in genot) van de onderneming van de vennootschap of een deel daarvan;
- het deelnemen in of het aanvaarden of afstand doen van het beheer over andere ondernemingen, het overdragen of liquideren van bedoelde deelnemingen;
- het aangaan van kredietovereenkomsten.

De algemene vergadering (AVA) kan in zijn daartoe strekkend besluit duidelijk te omschrijven andere besluiten van de bestuurder aan zijn voorafgaande goedkeuring onderwerpen. De algemene vergadering deelt een dergelijk besluit onverwijld schriftelijk aan de bestuurder.

Statutaire taken RVC

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de Bestuurder en op de algemene gang van zaken in het Sportbedrijf als maatschappelijke onderneming en staat de Bestuurder met raad terzijde. De Raad van Commissarissen zorgt onder meer voor het doen van een voordracht aan de Algemene Vergadering voor benoeming, evaluatie en ontslag van de Bestuurder en zorgt daarmee dat de organisatie is voorzien van een capabel bestuur. Over het algemeen ontvangen de commissarissen van Sportbedrijven met een vergelijkbare omvang een vrijwilligersvergoeding (gebruteerd omdat een BV deze vergoeding niet onbelast mag uitkeren).
De Raad van Commissarissen stelt de beloning en de verdere (arbeids)voorwaarden van de Bestuurder vast. De beloning van de bestuurder zal niet in strijd zijn met hetgeen bepaald in de Wet normering topinkomens of aanverwante of vergelijkbare regelgeving ten aanzien van normering inkomens in de (semi-)publieke sector.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op ten minste:

- de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van het Sportbedrijf;
- de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van het Sportbedrijf;
- de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- de financiële verslaglegging;
- de kwaliteit en veiligheid van de activiteiten;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met belanghebbenden;
- het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van het Sportbedrijf.

De Raad van Commissarissen bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan het Sportbedrijf, de uitkomsten van de beoordeling door de Bestuurder van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen alsmede eventuele significante wijzigingen daarin. De wijze waarop de bestuurder deze informatie aanlevert wordt vastgelegd in de Administratieve procedures. Ook de accountant ziet toe op de compleetheid en concreetheid van deze informatie.
Van het houden van deze besprekingen wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de Raad van Commissarissen.

Governance code
Corporate Governance houdt in dat er een behoorlijk ondernemingsbestuur binnen een onderneming moet plaatsvinden. Een onderneming moet goed, efficiënt en verantwoord worden geleid en moet over het gevoerde beleid verantwoording afleggen richting belanghebbenden, waaronder de eigenaren (aandeelhouders), werknemers, afnemers en de samenleving als geheel.
Een Governance-code beoogt de belangen van belanghebbenden te vertalen in beleid. Over de uitkomsten en toekomstverwachtingen van dat beleid wordt door de bestuurder gerapporteerd naar de Raad van Commissarissen en naar de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Toepassing van de code zorgt dan ook voor een onderscheid tussen taken en bevoegdheden van bestuur of Raad van Commissarissen. Naast de bestuurders en toezichthouders die baat hebben bij Corporate Governance, hebben ook betrokkenen zoals onder andere overheden, fondsen en sponsors er profijt bij vanuit het idee dat een goed functionerend bestuur of Raad van Commissarissen bijdraagt aan betere resultaten.
De bestuurders en commissarissen zijn gehouden deze Governance-code toe te passen bij de uitvoering van de werkzaamheden.
Na oprichting van Sportbedrijf Teylingen BV zullen de bestuurder en de RvC gezamenlijk een Governance-code opstellen en vaststellen.

4.4 Juridische vormgeving

4.4.1 De statuten

De gemeentelijke invloed wordt in de statuten vastgelegd door zeggenschap op de navolgende onderdelen:

- Vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan van de BV;
- Vaststelling begroting en jaarrekening;
- Winstbestemming;
- Benoeming, ontslag en vergoedingen bestuur;
- Statutenwijziging.

In paragraaf 4.5 worden diverse tussentijdse afstemmomenten beschreven. Deze worden later is samenspraak met de accounthouder concreet ingepland.
Een voorbeeld van statuten is bijgevoegd als bijlage 3.

4.4.2 Overeenkomsten

Na besluitvorming over de oprichting van Sportbedrijf Teylingen BV worden de exploitatieovereenkomst en de huurovereenkomst opgesteld waarin de uitgangspunten en randvoorwaarden zoals in deze businesscase zijn benoemd worden verwerkt (hoofdstuk 3 en paragraaf 4.5).

Exploitatieovereenkomst

In deze overeenkomst worden alle exploitatieafspraken en mandaten voor het Sportbedrijf geregeld. Hierbij moet onder andere worden gedacht aan:

- Exploitatieverplichtingen;
- Maatschappelijke verplichtingen (prestatieafspraken);
- Contractafspraken/vrijheidsgraden;
- Weerstandsvermogen;
- Indexering;
- Gebruik algemeen;
- Commerciële verhuur/activiteiten;
- Tarieven;
- Verslaglegging en informatieverstrekking;
- Overige voorwaarden.

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden zoals opgenomen in hoofdstuk drie van deze rapportage worden in de overeenkomsten verwerkt. Belangrijke uitgangspunten zijn in elk geval de gemeentelijke regiefunctie, de gemeentelijke invloed, flexibiliteit, doelmatigheid en transparantie.

Huurovereenkomst

De accommodaties worden door het Sportbedrijf gehuurd van de gemeente. In de huurovereenkomst worden de verhuurders- en huurdersverplichtingen bepaald en de wederzijdse onderhoudsafspraken.
Het ROZ-model voor kantoor en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW dient hiervoor als uitgangspunt. Het Sportbedrijf is/wordt verantwoordelijk voor de – eventuele – onderverhuur van de ruimten aan (vaste) huurders.

4.4.3 Btw betreffende de exploitatie

Tot en met 2018 was op sportactiviteiten het btw-regime “geven van gelegenheid tot sportbeoefening” van toepassing. Dit betekent dat over de verhuur van de sportaccommodaties 6% btw (inmiddels 9%) in rekening werd gebracht en aan de fiscus afgedragen. Daar staat tegenover dat over de kosten 21% btw kon worden verrekend. Uitgezonderd onderwijsgebruik, deze is vrijgesteld van btw.

Per 1 januari 2019 is het Sportbesluit aangaande de btw op sportaccommodaties verregaand aangepast. Dat heeft ertoe geleid dat de ter beschikkingstelling van sportaccommodaties door gemeenten vrijgesteld is van btw. De verruiming van de btw-vrijstelling is niet van toepassing voor ondernemingen met winstoogmerk.
De wijzigingen in het btw Sportbesluit betekende een financieel nadeel voor de exploitatie van sportvoorzieningen omdat de btw niet meer verrekend kon worden. Ter compensatie zijn vanuit het ministerie van VWS een subsidieregeling in het leven geroepen: de specifieke uitkering voor gemeenten (SPUK-sport).
De op te richten BV voldoet aan de criteria om in aanmerking te komen voor de SPUK-regeling.
Het Sportbedrijf vraagt de SPUK via de gemeente aan die de gecompenseerde BTW aan het Sportbedrijf uitkeert. Na afloop van het boekjaar legt het Sportbedrijf verantwoording af over de daadwerkelijk bestede gelden op basis van de jaarrekening.
Eind 2023 is de SPUK-regeling geëvalueerd en verlengd tot ultimo 2025. Het is onzeker of - en zo ja hoe - de regeling wordt voortgezet. In ieder geval zal de btw-compensatie in de exploitatieovereenkomst worden geregeld, ook als de SPUK-regeling daarna mocht komen te vervallen.

4.5 Verslaglegging en informatieverstrekking

Het Sportbedrijf dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Een jaarrekening met een (goedkeurende) controleverklaring, inclusief een exploitatierekening.
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodaties en met daarin de balans, staat van baten en lasten, toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het jaarverslag beschrijft daarnaast hetgeen zich in het verslagjaar beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld. De gerealiseerde prestatieafspraken worden jaarlijks getoetst, mede op basis van de gemeentelijke maatschappelijke agenda.
- Een jaarlijkse onderhoudsstaat met de uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden.

Overige informatievoorziening;

- Het Sportbedrijf overlegt een Verlies- en Winstrekening per kwartaal aan de RvC, voorzien van toelichting en eventueel te nemen maatregelen.
- Het Sportbedrijf zal in dat kader 2 maal per jaar maar vaker als de gemeente daar aanleiding toe ziet, bestuurlijk overleg organiseren met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens, duurzaamheidsmaatregelen en maatschappelijk relevante ontwikkelingen.
- Het Sportbedrijf dient een gebruikersoverlegstructuur in stand te houden en minimaal twee keer per jaar een overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren. Voor het gebruikersoverleg wordt ook de gemeente uitgenodigd.
- Het Sportbedrijf dient de maatschappelijke gebruikers goed en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, door het Sportbedrijf georganiseerde activiteiten, enzovoorts.
- Het Sportbedrijf houdt eenmaal per 2 jaar een klanttevredenheidsonderzoek en legt de resultaten inclusief een verbeterplan aan de gemeente voor.

4.6 Procedure voor de oprichting van de BV

4.6.1 Oprichting BV

Voor de oprichting van de BV moeten de volgende stappen te worden doorlopen:

- voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een vennootschap;
- raadsprocedure “wensen en bedenkingen” (ex artikel 160 lid 2 van de Gemeentewet*) ten aanzien van het ontwerp-Collegebesluit;
- advies OR;
- definitief Collegebesluit;
- passeren statutenwijziging en aandeelhoudersregister via notaris;
- benoeming bestuur en RvC door de aandeelhouder;
- inschrijving Kamer van Koophandel;

* Besluitvorming conform Gemeentewet art. 160

Overeenkomstig Gemeentewet art. 160 is het college van B&W bevoegd te besluiten tot de oprichting van en deelnemen in de besloten vennootschap. Een dergelijk besluit wordt pas genomen nadat de raad een ontwerpbesluit is toegezonden en in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen. De raad kan dan besluiten om middels een amendement wensen en bedenkingen te uiten

die B&W mee kunnen nemen. In dat geval wordt de besluitvorming veelal een hamerstuk. Fracties kunnen ook besluiten om een motie in te dienen die dan in de raad in stemming wordt gebracht.

4.6.2 Eigen vermogen Stichting

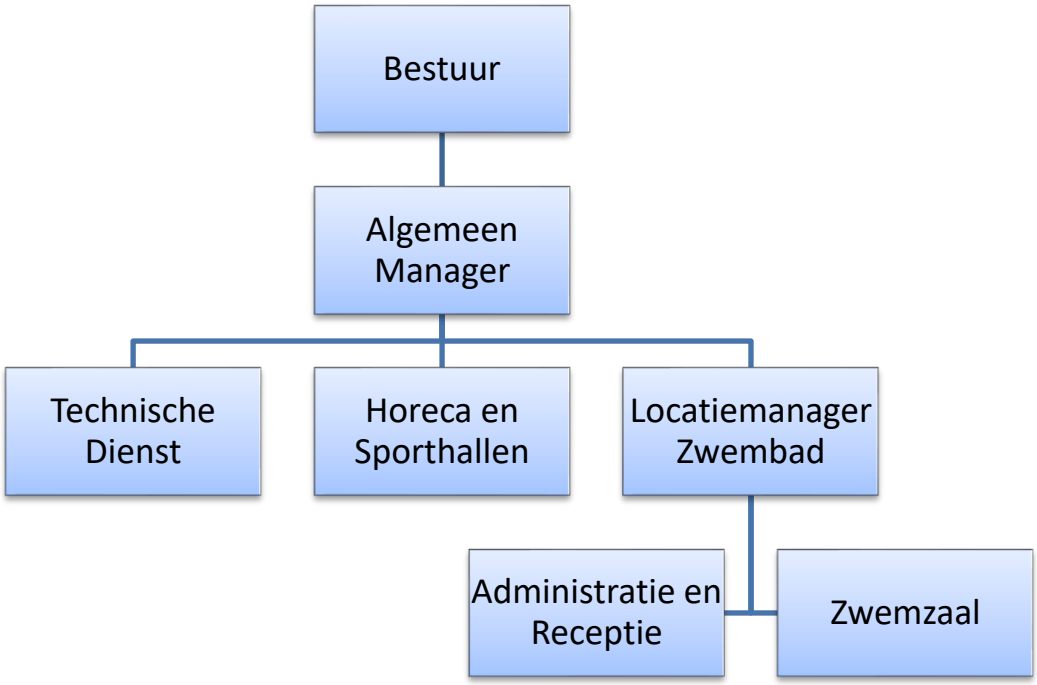
Het vermogen dat ten tijde van de omzetting van de Stichting naar de Vennootschap toebehoorde aan de Stichting, alsmede de vruchten van dat vermogen, zullen moeten worden besteed conform het doel van de Stichting, het in opdracht van de gemeente beheren en exploiteren van maatschappelijke voorzieningen, een en ander binnen de kaders van de vigerende wet- en regelgeving en in de ruimste zin van het woord. Van het bepaalde in de vorige volzin kan slechts worden afgeweken met voorafgaande rechterlijke toestemming. Deze toestemming zal aan de rechtbank worden gevraagd na besluitvorming over de oprichting van de BV. Het eigen vermogen inclusief de 2 bestemmingsreserves (innovatie en ziekteverzuim) ligt in 2023 op € 213.409,00.

4.6.3 Weerstandsvermogen

Gelet op de stand van het eigen vermogen dat van de Stichting overgaat naar de BV is het niet nodig om extra weerstandsvermogen in te brengen.

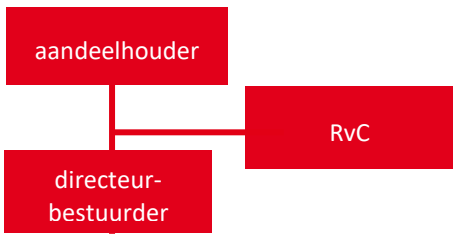
5.1 De werkorganisatie

De huidige werkorganisatie ziet er als volgt uit;



In de nieuwe situatie neemt de algemeen manager als directeur/bestuurder de plaats in van het bestuur en wordt de organisatie aangevuld met een RvC.

Statutaire directie-model met RVC



De organisatie ondergaat vervolgens operationeel zo goed als geen veranderingen. Wel zullen bij de locatiemanager zwembad meer algemene managementtaken worden belegd en krijgen de overige middenkaderleden wat meer managementaken. Deze geleidelijke veranderingen brengen in principe geen extra kosten met zich mee.

5.2 Personele formatie

5.2.1 Formatie

Onderstaand is de huidige contractuele personele formatie weergegeven.

Afdeling	Gemiddeld FTE
Directie	1,05
Locatiemanager	0,65
Administratie	1,62
Horeca	2,56
Receptie	1,9
Sporthallen	7
Technische dienst	2
Zwembad	8,26

- Het aantal hierboven genoemde Fte's zijn alleen de contracturen van de fulltimers en de parttimers. Daarnaast heeft het Sportbedrijf nog een aantal hulpkrachten die ingezet worden in de zwemzaal en de horeca (weekenden en vakanties). Globaal 3 Fte.
- De formatie ten behoeve van de schoonmaak en beheer sporthallen borgt een kwalitatief ruim voldoende inzet.
- De directe en indirecte formatie die toegekend kan worden aan het zwembad bedraagt ca. 11,5 Fte. Dit laat een efficiënte inzet zien van ca. 12.500 bezoekers per Fte (bandbreedte 10.000- 14.000) uitgaande van ca. 143.000 bezoekers.
- De overheadkosten - directie en middenkader - is efficiënt; Buiten de directeur en de locatiemanager heeft het middenkader voornamelijk operationele taken.
- 1 Fte is 38 uur per week.

5.2.2 Managementteam (MT)

Het MT bestaat uit de directeur, de locatiemanager, Hoofd horeca en Hoofd Sporthallen. De rol en positie van het MT is als volgt te beschrijven:

- Het MT wordt door de directeur geïnformeerd over alle van belang zijnde interne en externe ontwikkelingen;
- Het MT heeft een klankbordfunctie voor de directeur;
- Het MT is medeverantwoordelijk voor besluitvorming, m.b.t. de bedrijfsvoering;
- Het MT heeft een meedenkfunctie aangaande strategische voornemens en ontwikkelingen en bestuursvoorstellen;
- Het MT heeft een uitvoeringsverantwoordelijkheid aangaande de in het MT genomen besluiten.

Gelet op een gewenste verdere mandatering van verantwoordelijkheden door de directeur/ bestuurder aan het middenkader, is het van belang om de huidige rol van het MT te versterken, verder te ontwikkelen en wellicht uit te breiden, en wordt het MT overleg 4-wekelijks uitgebreid als MT+ met daarin de Teamleider receptie en Hoofd zwemzaken.

Hoofdstuk 6 Bezetting en ontwikkelingen

6.1 Bezoek en gebruik 2024

6.1.1 Bezoek zwembad 2024

Op basis van de bezoekersaantallen van de afgelopen jaren heeft Stiwa Exploitatie en Beheer het bezoek in 2024 van zwembad Wasbeek als volgt geraamd:

Bezoekgroepen	2024	2023	verschil	
Recreatief	54.000	58.146	-4.146	-7,13%
Doelgroepen	31.000	34.537	-3.537	-10,24%
Verenigingen	29.500	23.895	5.605	23,46%
Leszwemmers	23.000	31.512	-8.512	-27,01%
Scholen	6.000	6.423	-423	-6,59%
Totaal	143.500	154.513	-11.013	-7,13%

Stiwa Exploitatie en Beheer raamt met 143.500 bezoekers in 2024, een verschil van circa 11.000 bezoekers in vergelijking met 2023. Het bezoek door de verschillende bezoekgroepen is stabiel.
Door de bezoekersaantallen af te zetten tegen het aantal vierkante meter zwemwater kan de “bezetting” worden berekend. De bezetting geeft aan hoe goed het beschikbare zwemwater wordt benut en of er sprake is van een goede verhouding tussen vraag en aanbod. Het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden ligt rond de 200 à 225 bezoeken per vierkante meter. Zwembad Wasbeek beschikt over 633 m2 zwemwater.
Het verwachtte bezoekersaantal in 2024 komt uit op 227 bezoekers per m2. Daarmee valt de badbezetting boven het landelijk gemiddelde.

Ervan uitgaande dat het verzorgingsgebied van zwembad Wasbeek uit de inwoners van de gemeente Teylingen bestaat, kwam het animocijfer van het zwembad in 2022 neer op 3,77. Een animocijfer van 3,77 is redelijk conform het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden van 3,5 à 4,0. Op basis van de begroting 2024 komt het animocijfer naar verwachting uit op 3,72.

6.1.2 Bezetting binnensport 2024

Bij het bepalen van de bezettingsgraad van de binnensportaccommodaties worden in den lande verschillende norm-openstellingen gehanteerd (NOC*NSF, VNG). Wij gaan uit van de volgende normering:

- Sporthal: 2.800 uur per jaar als norm-openstelling (organisatorisch/praktijk realiteit: gemiddeld 40 weken per jaar, namelijk: onderwijs 40 weken, sportverenigingen 35 weken en overig gebruik 44 weken).
- Gymzaal: Een gymzaal voor het basisonderwijs heeft 26 uur capaciteit. Bij 40 weken is dat 1.040 uur.

Als wij kijken naar de normen zoals gehanteerd door NOC*NSF voldoen de meeste locaties aan de norm-openstellingen. Twee locaties vallen op: Sporthal de Korf heeft minder openstellingsuren. Dit wordt veroorzaakt doordat KV TOP in 2009 is aangemerkt als voorkeursgebruiker van sporthal De Korf. Sportbedrijf Teylingen heeft hierdoor een inspanningsverplichting om gedurende het binnenseizoen de trainingen en wedstrijden van KV TOP

zoveel mogelijk in De Korf te huisvesten. Voor andere verenigingen is het hierdoor niet mogelijk om trainingsuren in te plannen gedurende het gehele sportseizoen.
De lage bezetting van sporthal De Geest wordt veroorzaakt doordat er momenteel maar één basisschool in Warmond overdag gebruikt maakt van deze locatie. De hal staat overdag dus vaak geheel of gedeeltelijk leeg. Ook zijn de afgelopen jaren een aantal sportverenigingen opgeheven. De enige Warmondse sportvereniging, HV Warmunda, maakt nog gebruik van De Geest voor haar trainingen en wedstrijden. Daarnaast fungeert De Geest als locatie voor sportverenigingen uit Sassenheim en Voorhout die gedurende de piekuren niet (meer) terecht kunnen in de overige locaties binnen Teylingen.

Verhuurde uren	prognose 2024	2023	Verschil
Sportzaal Wasbeek	2.400	2.190	9,59%
Sporthal Wasbeek	4.000	4.906	-18,47%
Sporthal De Geest	1.400	1.430	-2,10%
Sportzaal De Schans	2.400	2.581	-7,01%
Sporthal De Korf	2.200	2.240	-1,79%
Sporthal De Tulp	2.700	2.841	-4,96%
Gymzaal Het Cluster	1.800	1.440	25,00%

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat de verhuurde uren op jaarbasis over het algemeen relatief gelijk blijven en zijn er geen significante veranderingen. Dat betekent dat de binnensportaccommodaties in de gemeente Teylingen, met uitzondering van sporthal De Geest, voldoende tot goed (sporthal De Tulp en Wasbeek) bezet zijn. De prognose 2024 wordt in Q1 2022 gemaakt waardoor er op sommige onderdelen een verschil te zien is met 2023.

6.2 Trends en ontwikkelingen

6.2.1 Inleiding

Op verschillende niveaus doen zich trends voor die invloed op de vraag naar sport- en zwemactiviteiten uitoefenen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen algemene landelijke trends en zeker ook lokale of regionale ontwikkelingen die kansen of bedreigingen vormen voor zwemmen en binnensport in de gemeente Teylingen. Daarnaast zijn er ook concrete ontwikkelingen op het gebied van de diverse sport- en zwemactiviteiten die van invloed kunnen zijn op de lokale situatie.

6.2.2 Binnensport

- De aandacht voor gezond leven en bewegen blijft toenemen. Dat betekent een positieve stimulans voor sportbeoefening in het algemeen. Vooral 55-plussers blijken aanzienlijk vaker deel te nemen aan sportieve activiteiten dan in het verleden.
- Sport is al lang niet meer uitsluitend een doel op zich, maar ook een middel voor gemeenten en sporters om bepaalde andere doelen te bereiken, die onder andere te maken hebben met fysieke en mentale gezondheid, sociale cohesie, participatie, integratie en veiligheid.
- Ontwikkelingen als individualisering, toenemende diversiteit en mobiliteit en nieuwe vormen van communicatie zorgen ervoor dat maatschappelijke verbanden ‘losser’ én wijk of dorp overstijgend worden. Dat betekent dat sportactiviteiten steeds meer in ongeorganiseerd verband en lang niet altijd

binnen de eigen directe omgeving plaatsvinden. Steeds vaker wil men zelf tijd en tijdsduur bepalen van de sportactiviteit waaraan men deelneemt. Als sportaccommodaties hierop weten in te spelen, biedt dat een kans voor ze.

- Ondanks – of wellicht dankzij – de individualisering en soortgelijke ontwikkelingen is er nog steeds behoefte aan ontmoeting en sociale verbondenheid. Sportaccommodaties spelen hier soms op in door een plek te zijn waar men niet alleen kan sporten, maar ook ontmoeten. Dat geldt zowel tijdens de sport- of zwemactiviteit, als na afloop daarvan in de horecavoorziening.
- De toegenomen taken van gemeenten op het gebied van het sociaal domein bieden kansen voor sportaccommodaties. Zo kan de dagbesteding van senioren bijvoorbeeld in het zwembad of een sporthal plaatsvinden, of kunnen subsidiegelden voor combinatiefunctionarissen of buurtsportcoaches worden gebruikt.
- De totale sportdeelname blijft door de groei van ongebonden sporten redelijk stabiel. Het deel van de bevolking dat lid is van een sportvereniging in de periode 2013 – 2018 is met 2% gedaald, zo blijkt uit cijfers van NOC*NSF. Tussen sportbonden bestaan echter ook verschillen. In de periode 2013 – 2018 heeft een duidelijke afname plaatsgevonden bij bijvoorbeeld gymnastiek, korfbal, judo, badminton en tafeltennis. Daarentegen is sprake van een stijging bij hockey en basketbal (NOC*NSF, 2019). Uiteraard kunnen de ontwikkelingen in een individuele gemeente en bij een individuele vereniging afwijken van de landelijke trends.
- Voor binnensportaccommodaties is de ontwikkeling van het aantal leden van de KNHB en de stijging van de deelname aan het zaalhockey relevant. Dit leidt op steeds meer plaatsen tot de realisatie van tijdelijke blaashallen in het winterseizoen, waarmee de kortstondige maar hevige piek in de zaalhockeybehoefte kan worden opgevangen. Zodoende komt in de sporthallen meer ruimte beschikbaar voor gebruik door verenigingen die gedurende heel het jaar binnen sporten. Ook voor andere sporten, zoals tennis en korfbal, geldt de mogelijkheid om buitenaccommodaties te overkappen met een blaashal.

6.2.3 Zwemmen

- In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is door menig gemeente fors geïnvesteerd in recreatieve zwembaden en combibaden. In het afgelopen decennium heeft echter een verschuiving van recreatief zwemmen naar begeleide doelgroepactiviteiten en banenzwemmen plaatsgevonden. Daarnaast hebben demografische ontwikkelingen, gewenning aan recreatieve zwemfaciliteiten en uitbreiding van andersoortige recreatieve voorzieningen een rol gespeeld.
- Aquasporten, seniorenactiviteiten en therapeutische doelgroepactiviteiten zijn in de afgelopen jaren in Nederland populair geweest en zullen dat in de komende jaren ook blijven. Kritische succesfactoren voor een aantrekkelijk aanbod zijn in algemene zin: een hoge kwaliteit van de instructeurs, een goede hygiëne en activiteiten die zowel een sportieve als sociale functie hebben.
- Leszwemmen blijft een kerntaak van zwembaden, maar ook hieraan stellen bezoekers steeds hogere eisen. Dat betreft vooral de kwaliteit van de instructeurs en de communicatie. Het leszwemmen is van oudsher aanbodgericht. Er zijn echter steeds meer baden die vraaggericht opereren. Dat betekent dat ze op zaterdag én zondag ook lessen aanbieden en/of snelcursussen organiseren.
- Zwem- en waterpolooverenigingen hebben over het algemeen met afnemende ledenaantallen te kampen. Dit heeft op diverse plaatsen in het land tot fusies en een afname van het verenigingsbezoek geleid. Daarbij moet worden opgemerkt dat er regionaal en lokaal, bij individuele verenigingen, grote verschillen bestaan.
- Door de trend naar ongebonden/ongeorganiseerd sporten is er een toename in populariteit van (individueel) recreatief banen zwemmen. Voor exploitanten is deze trend commercieel interessant,

maar rooster technisch vaak een uitdaging gezien de combinatie met het verenigingsgebruik in de avonduren.

- Mede onder invloed van de bezuinigingen is het schoolzwemmen in veel gemeenten in de afgelopen jaren beperkt of afgeschaft. Naast gemeentelijke bezuinigingen spelen de reistijd en vervoerskosten daarbij vaak een rol.
- Onder invloed van verdrinkingsgevallen en ongelukken in zwembaden blijft de discussie over veiligheid actueel. Mede hierom is voor zwembaden het Keurmerk Veilig en Schoon opgesteld. Het Keurmerk is een door de zwembadbranche ingestelde regeling met het wettelijk kader als ondergrens en daarbovenop een aantal extra kwaliteitseisen.
- De huidige Wet Hygiëne- en Veiligheid Badinrichtingen en Zwemgelegenheden (Whvbz - 1969) wordt aangepast aan de recente volksgezondheidsinzichten. De ruim 40 jaar oude parameters waarop het zwembadwater wordt beoordeeld zijn geactualiseerd en uitgebreid. De wet is gemoderniseerd en opgenomen in het BAL (Besluit Activiteiten Leefomgeving), onderdeel van de nieuwe Omgevingswet. De moderniseringsslag leidt tot meerkosten voor de exploitant van het zwembad vanwege hogere laboratoriumkosten en omdat er binnen-luchtmetingen moeten worden uitgevoerd. De zwembadbeheerder/exploitant krijgt daarentegen wel meer vrijheid en verantwoordelijkheid en stuurt en houdt toezicht op basis van een risico-inventarisatie en beheerplan.
- Bij steeds meer gemeenten is er veel aandacht en budget voor duurzaamheidsmaatregelen voor sportaccommodaties. Zeker voor zwembaden, die een relatief grote energiebehoefte hebben, liggen er op dit gebied kansen. Door maatregelen te nemen die de energiebehoefte beperken en/of de energie zelf ‘groener’ maken, kan de negatieve invloed op het milieu worden beperkt. Voor nieuwe zwembaden wordt tegenwoordig standaard van ‘gasloze’ accommodaties uitgegaan.

6.3 Bezoek en bezetting 2025

6.3.1 Zwembad

Op basis van de bezoekersaantallen van de afgelopen jaren heeft Stiwa Exploitatie en Beheer het bezoek in 2025 van zwembad Wasbeek als volgt geraamd:

Bezoekgroepen	prognose 2025	gerealiseerd 2023	verschil	
Recreatief	58.000	58.146	-146	-0,25%
Doelgroepen	34.500	34.537	-37	-0,11%
Verenigingen	31.500	31.512	-12	-0,04%
Leszwemmers	24.000	23.895	105	0,44%
Scholen	2.350	6.423	-4.073	-63,41%
Totaal	150.350	154.513	-4.163	-2,69%

Stiwa Exploitatie en Beheer raamt met 150.350 bezoekers in 2025, een verschil van 4.163 bezoekers in vergelijking met 2023. Dat verschil komt doordat het bezoekersaantal van de scholen (-63,41%) aanzienlijk lager wordt ingeschat dan is beraamd bij het indienen van de begroting 2025 in mei 2024. De reden van deze lagere raming is dat de meeste scholen in juni 2024 hebben aangegeven het schoolzwemen te gaan beëindigen met ingang van schooljaar 2024-2025. Nu de scholen de verplichte 2 uur per week gymles hebben ingeroosterd is een derde bezoek aan zwembad Wasbeek voor het schoolzwemmen volgens de scholen een te grote belasting geworden.

Het recreatief- en doelgroepenbezoek is stabiel evenals de deelname aan het leszwemmen.

Door de bezoekersaantallen af te zetten tegen het aantal vierkante meter zwemwater kan de “bezetting” worden berekend. De bezetting geeft aan hoe goed het beschikbare zwemwater wordt benut en of er sprake is van een goede verhouding tussen vraag en aanbod. Het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden ligt rond de 200 à 225 bezoeken per vierkante meter. Zwembad Wasbeek beschikt over 633 m2 zwemwater.
Het verwachtte bezoekersaantal in 2025 komt uit op 237 bezoekers per m2. Daarmee komt de badbezetting boven het landelijk gemiddelde uit.

Ervan uitgaande dat het verzorgingsgebied van zwembad Wasbeek uit de inwoners van de gemeente Teylingen bestaat, kwam het animocijfer van het zwembad in 2023 neer op 4,01. Een animocijfer van 4,01 is goed conform het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden van 3,5 à 4,0. Op basis van de begroting 2025 komt het animocijfer naar verwachting uit op 3,9.

De prognose van de bezoekersaantallen in 2025 geeft – na corona – bij het recreatief zwemmen/doelgroepen en leszwemmen weer een toename te zien. De opwaartse trend is in 2023 reeds waarneembaar. Het recreatie zwemmen/doelgroepen is overigens te onderscheiden in;

- Recreatief zwemmen 58.000
- Doelgroepen 24.500
- Banenzwemmen 10.000

In volgende rapportages zal dit onderscheid en de ontwikkeling daarvan steeds zichtbaar worden gemaakt.

6.3.1 Binnensport

De bezetting van de sporthallen en zalen wijzigt niet ten opzichte van de verhuurde uren in 2023. Overdag zorgen scholen in de accommodaties voor de bezetting. Sinds schooljaar 2023-2024 zijn de scholen verplicht om 2 uur gym te geven. De bezetting kent vaak een piek in de ochtend, een gat aan het eind van de middag en een piek in de avond (tussen 19.00 en 21.00 uur).

Verhuurde uren	Prognose 2025	2023	Verschil
Sportzaal Wasbeek	2.200	2.190	0,46%
Sporthal Wasbeek	4.900	4.906	-0,12%
Sporthal De Geest	1.400	1.430	-2,10%
Sportzaal De Schans	2.500	2.581	-3,14%
Sporthal De Korf	2.300	2.240	2,68%
Sporthal De Tulp	2.800	2.841	-1,44%
Gymzaal Het Cluster	1.500	1.440	4,17%

7.1 Inleiding

De bij deze businesscase behorende begroting met prijspeil 2025 is leidend voor de vaste exploitatiebijdrage in de komende contractperiode. De wijze van indexering zoals beschreven in paragraaf 3.1. zal worden opgenomen in de exploitatieovereenkomst.
De omzetting van Stichting naar Sportbedrijf leidt niet tot kostenveranderingen, behoudens een -kleine- post bestuurskosten van € 13.500, - in het kader van de overstap van het bestuursmodel naar het Raad van Commissarissenmodel.

7.2 Tarieven

De tarieven 2025 voor de sportverenigingen in de sporthallen en het zwembad en voor de scholen zijn in de begroting verhoogd met 3,5%.

Tarieven zwembad:
Het verenigingstarief 2025 van zwembad Wasbeek wordt € 130,16 per uur voor het gebruik van het wedstrijdbad.

Voor de recreatieve-, doelgroep- en zwemlestarieven gelden de onderstaande tariefontwikkeling:

Ontwikkeling tarieven zwembad		**2025**	**2024**	**2023**
Stijgingspercentage t.o.v. voorgaande jaar		3,5%	6,8%	10%
Prijs Los bad		€ 5,70	€ 5,50	€ 5,15
Leskaart jeugd		€ 45,35	€ 43,84	€ 41,05
Prijs Los bad doelgroep		€ 8,10	€ 7,85	€ 7,35

Kortingstarieven
Het zwembad kent meerdere kortingstarieven;

- 11 badenkaart: 9% korting;
- 25 badenkaart: 9% korting;
- Groepskorting (vanaf 10 personen): 9% korting;
- Kinderen < 2 jaar gratis;
- School van de week: 40% korting;
- Begeleiders van mensen met een beperking zwemmen gratis.

Daarnaast heeft het Sportbedrijf een overeenkomst met het Jeugdfonds voor een financiële bijdrage voor de zwemles. Voor het A-diploma een bedrag van € 530,-. Voor B+C diploma een bedrag van € 250,-.
Voor inwoners van Teylingen (18+) bestaat daarnaast er een bijdrage voor deelname aan één of meerdere doelgroepen in het zwembad. Deze korting kan men verkrijgen na een inkomenstoets bij Welzijn Teylingen. Per doelgroepenkaart een korting van € 50,- met een maximum van € 150,- per jaar.

Tarieven sporthallen:

De huurtarieven voor de binnensportaccommodaties in de gemeente Teylingen zijn historisch gegroeid. Zoals bij de meeste gemeenten worden de huurtarieven jaarlijks geactualiseerd. In de gemeente Teylingen gelden de tarieven per kalenderjaar. De tarieven 2025 voor de verenigingen voor de sporthallen worden:

Hele hal	€ 52,00
2/3 hal	€ 36,50
1/3 hal	€ 19,55
De Schans	€ 26,00
Het Cluster	€ 19,50

De tarieven 2025 voor de basisscholen worden:

Basisscholen 1/3 hal	€ 35,10
Basisscholen 2/3 hal	€ 70,10
RLS hele hal	€ 91,70

7.3 Begroting Sportbedrijf 2025

7.3.1 De begroting

Onderstaand is de begroting 2025 voor Sportbedrijf Teylingen BV opgenomen.

Sportbedrijf Teylingen	**Begroting**	**Begroting**	**exploitatie**	**exploitatie**
	2025	**2024**	**2023**	**2022**
Baten				
Zwembad	€ 1.090.000	€ 950.000	€ 998.096	848.196
Sporthal/-zaal	€ 790.000	€ 775.000	€ 728.879	711.036
Horeca	€ 300.000	€ 260.000	€ 274.133	214.314
Overige baten	€ -		€ 19.105	1.495
Subsidie zonnepanelen	€ -	€ -	€ -11.978	15.337
Budgetsubsidie	€ 1.485.000	€ 1.870.000	€ 1.388.143	1.257.180
Af: Investeringssubsidie (*)	€ -400.000	€ -440.000	€ -346.133	-385.000
Aanvulling budgetsubsidie (**)	€ 80.876			
Totaal opbrengsten	**€ 3.345.876**	**€ 3.415.000**	**€ 3.050.245**	**€ 2.662.558**
Lasten				
Personele kosten	€ 1.600.000	€ 1.450.000	€ 1.446.959	1.286.594
Huisvesting onderhoud	€ 280.000	€ 300.000	€ 238.886	236.936
Huisvesting energie	€ 550.000	€ 830.000	€ 473.564	326.799
Huisvesting huur etc.	€ 260.000	€ 275.000	€ 252.773	243.268
Algemene kosten	€ 355.000	€ 300.000	€ 338.489	305.477
Inkoopkosten horeca	€ 140.000	€ 105.000	€ 131.036	99.499
Afschrijvingen	€ 160.000	€ 150.000	€ 166.358	147.094
Totaal kosten	**€ 3.345.000**	**€ 3.410.000**	**€ 3.048.065**	**€ 2.645.668**
Bedrijfsresultaat	**€ 876**	**€ 5.000**	€ 2.180	16.891
Financiële lasten	€ -	€ 5.000	€ -1.918	9.369
Exploitatiesaldo	€ 876	€ -	€ 4.098	7.522

7.3.2 Toelichting

De belangrijkste kostenposten worden in deze paragraaf toegelicht;

(*) De investeringssubsidie is exclusief omzetbelasting als gevolg van het feit dat de omzetbelasting voor een deel wordt gecompenseerd door de SPUK regeling

(**) De aanvulling van de budgetsubsidie is de toevoeging van de omzetbelasting voor dat deel van de omzetbelasting wat niet onder de SPUK SPORT wordt vergoed, in dit geval 38,71%.

Onderstaande uitgangspunten leiden tot de begroting voor 2025:

- Leveringsprijs o.b.v.: elektriciteit en gas 70% ingekocht, 30% met huidige marktprijzen vastzetten.
- Energiebelasting van elektriciteit omlaag.
- Energiebelasting van gas omhoog.
- Transportkosten elektriciteit en gas omhoog.
- Meetdienst blijft gelijk.
- Gebaseerd op het verbruik per locatie van de afgelopen 12 maanden.
- Kosten water met 5% verhoogd.
- In de begroting is de Huur die aan de gemeente moet worden betaald nog bepaald conform eerdere jaren. De gemeente is echter voornemens om een kostprijs dekkende huur door te voeren. Deze zal hoger zijn dan de huidige huur, maar voor de gemeente is dit budgetneutraal (hogere bijdrage en hogere huurinkomsten).
- Het Sportbedrijf voert conform de huurovereenkomst het eigenaarsonderhoud voor de gemeente. Daartoe is de post “huisvesting onderhoud” opgenomen.
- De stijging van de personele lasten wordt veroorzaakt door de actuele onderhandelingen van de vakbonden met de werkgeverspartij WIZZ waarin een loonsverhoging van minimaal 9% als inzet van de vakbonden wordt besproken.
- De vrijwilligersvergoeding van € 2.300 per jaar (prijspeil 2024) voor de leden van de RvC is tevens -gebruteerd- meegenomen in deze begroting.
- De stijging van de inkoopkosten Horeca is gebaseerd op de gerealiseerde cijfers van 2023.

Hoofdstuk 8 Vervolgstappen

Na besluitvorming over de omzetting van de Stichting “STIWA Exploitatie en Beheer ” naar Sportbedrijf Teylingen BV zijn er een aantal acties te ondernemen die deels op het terrein van de gemeente en (goed)deels op het terrein van de Stichting liggen. Onderstaand zijn op voorhand de belangrijkste werkzaamheden te benoemen:

8.1 Gemeente

De gemeente moet na de oordeelsvorming in de gemeenteraad een definitief besluit nemen om de BV op te richten en vervolgens een aantal zaken regelen. Hierbij gaat het met name om;

- notaris; passeren statutenwijziging en opstellen aandelenregister;
- inschrijven Kamer van Koophandel;
- opstellen en ondertekenen exploitatieovereenkomst;
- opstellen en ondertekenen huurovereenkomst;
- storten aandelenkapitaal;
- raadsbrief start Sportbedrijf;
- Inrichten accountmanagement;
- vaste exploitatiebijdrage verwerken in begroting.

8.2 Aandeelhouder

- aanmelden belastingdienst;
- werving en benoemen leden RvC;
- benoemen directeur-bestuurder;
- inrichten accountmanagement;
- door de RVC laten benoemen van de accountant;
- afsluiten beroepsaansprakelijkheidsverzekering;

8.3 Stichting

De Stichtingsbestuurders dienen er rekening mee te houden dat de Stichting pas na enige tijd geliquideerd kan worden. Zo moet eerst de jaarrekening 2024 worden vastgesteld. De Stichting kan vervolgens na het verkrijgen van de rechtelijke machtiging het Eigen Vermogen overdragen aan de BV en de afronding van haar werkzaamheden in gang zetten. De volgende werkzaamheden dienen in elk geval te worden uitgevoerd;

- beëindigen/overdragen contracten;
- rechtelijk verzoek overdracht beklemd vermogen;
- decharge bestuurder;
- bestuursbesluit opheffing Stichting;
- liquideren Stichting;
- uitschrijving Kamer van Koophandel;
- afscheid bestuurders stichting;
- bestuurdersaanprakelijkheidsverzekering aanhouden tot liquidatie.

8.4 Directeur/bestuurder

- adreswijzigingen;
- aanpassen arbeidsovereenkomsten (tenaamstelling);
- aanpassen contracten huurders/gebruikers;
- inventarisatie over te nemen voorraden;
- op laten stellen openingsbalans;
- plannen 1e RvC en AVA;
- opstellen en vaststellen directiestatuut en Governance-code;
- nieuw logo/huisstijl;
- aanpassen E-mail;

8.5 Eenmalige kosten

Aan het omzetten van de Stichting naar BV zijn eenmalige kosten verbonden zoals:

- kosten notaris;
- opstellen overeenkomsten;
- operationele kosten naamswijziging (zie 8.4);
- begeleidingskosten.

Deze kosten zijn nog niet exact te ramen, maar op basis van de praktijk worden deze eenmalige kosten op maximaal € 25.000, - excl. BTW geraamd.