Gemeente Borne

Organisatieplan Sportbedrijf



BorneSport
altijd in beweging

De Bestuurscommissie voor de Lichamelijke Opvoeding en Sport (BLOS)
Juni 2022

Inhoud

1. Waarom een Sportbedrijf? 3
   1.1. Het belang van sport en bewegen
   1.2. De weg naar een Sportbedrijf
   1.3. Overwegingen bij de uitvoering van de sporttaken door het Sportbedrijf
   1.4. Organisatieplan Sportbedrijf Borne

2. Het Sportbedrijf 6
   2.1. Missie
   2.2. Visie
   2.3. Doelstellingen
   2.4. De opdracht
   2.5. Ambities

3. Governance 10
   3.1. Besloten Vennootschap (BV)
   3.2. Besturingsstructuur
   3.3. Overgang en afbouw BLOS
   3.4. Corporate Governancecode
   3.5. Statuten
   3.6. Dienstverleningsovereenkomst

4. Personeel 15
   4.1. Formatie Sportbedrijf
   4.2. Overgang van Onderneming en Mens volgt werk
   4.3. CAO keuze

5. Financiën en onderhoud vastgoed 20
   5.1. Meerjarenbegroting
   5.2. Opstartkosten (incidenteel)
   5.3. Onderhoud Vastgoed

6. Fasering en implementatie van het Sportbedrijf 22
   6.1. Fasering oprichting Sportbedrijf
   6.2. Doorontwikkeling Sportbedrijf en verhogen inkomsten
   6.3. Implementatieplan
   6.4. Kosten oprichting BV

Hoofdstuk 1 Waarom een Sportbedrijf?

1.1. Het belang van sport en bewegen

De gemeente Borne hecht er grote waarde aan om haar inwoners goede sportfaciliteiten aan te kunnen bieden en inwoners te stimuleren gezond te leven, te bewegen en mee te doen in de samenleving. De afgelopen twee Corona-jaren hebben ons wel laten zien hoe belangrijk het is om fit en gezond te blijven, om ook in de toekomst dit soort virussen aan te kunnen.
Sport is daarnaast een belangrijke basis voor onder andere sociale netwerken, een gezonde leefstijl, algemeen welbevinden en (talent)ontwikkeling. Sport vervult een belangrijke rol in het brede sociaal domein door het leveren van concrete bijdragen aan het realiseren van doelen van andere beleidsterreinen.
Voor de gemeente kunnen sportevenementen en activiteiten bijdragen aan de zichtbaarheid en een sportief, positief imago. De aanwezigheid van kwalitatief goede sport- en beweegvoorzieningen bevordert het vestigingsklimaat van onze gemeente.

1.2. De weg naar een Sportbedrijf

Het proces om te komen tot een Sportbedrijf heeft in Borne een vrij lange historie. In 2013 is een Verkenning Sportbedrijf Borne opgesteld waarin de volgende passage is opgenomen:

> *'De huidige wijze van het beheer van de sportaccommodaties geeft een beeld van versnipperde verantwoordelijkheden, gebrekkige managementinformatie en een weinig toegankelijke organisatieomgeving. Er is veel te veranderen om te komen tot een slagvaardig en ondernemende afdeling sport. Een meer zelfstandige positie van de sport zal nodig zijn om deze kwaliteit en inzichtelijkheid van de bedrijfsvoering te realiseren, maar ook om de prijs-kwaliteitverhouding van het productaanbod in stand te houden en/of positieve zin kunnen beïnvloeden en om efficiencyvoordelen te genereren die mogelijk zijn indien de* organisatie wordt aangepast.
> *Uitgangspunt voor de keuze van een nieuwe beheersvorm is dat de organisatiecluster geen beheersorganisatie meer is, maar een onderneming die binnen de vastgestelde (maatschappelijke) kaders optimaal en efficiënt haar accommodaties exploiteert.'*

Met name de beschrijving van de gewenste situatie is nog steeds van kracht en hier zijn de bouwstenen te vinden die ons nu ertoe brengen om het Sportbedrijf te realiseren. Het wenkend perspectief is een slagvaardige en ondernemende onderneming die volledig geworteld is in de wereld van de sportverenigingen en de sporters in Borne en die op een efficiënte wijze haar doelen realiseert. Hierbij blijft de gemeente als enig aandeelhouders van de BV zeggenschap behouden over de doelen en de prioriteiten van het Sportbedrijf.

De keuze voor de rechtsvorm van een Besloten Vennootschap is gemaakt naar aanleiding van een opgestelde Scenariostudie, waarin diverse opties werden vergeleken. Het advies van de BLOS om te kiezen voor een BV is overgenomen door het college van B&W. De raad is hierover geïnformeerd door middel van een raadsmemo (21int05156) in november 2021.



1.3. Overwegingen bij de uitvoering van de sporttaken door het Sportbedrijf

Voor de uitvoering van de sporttaken gaat de gemeente uit van de verzelfstandiging van de sportonderdelen in een Sportbedrijf. Daarbij zijn de volgende overwegingen bepalend:

- De gemeente hecht groot belang aan het bevorderen van de algehele gezondheid en fitheid van de Bornse samenleving.
- Het gebruik van de voorzieningen moet betaalbaar blijven en door de ontwikkeling van een Sportbedrijf kunnen we efficiënter en slagvaardiger handelen.
- Sport in Borne en de voorzieningen moeten op een kwalitatief hoog niveau blijven worden georganiseerd en door samenvoeging in het Sportbedrijf komt een integraal aanbod tot stand en worden sportactiviteiten versterkt.
- De grote betrokkenheid van de sport in Borne en de korte lijnen met de gebruikers van de accommodaties moeten blijven behouden.
- Door de vorming van het Sportbedrijf is ondernemerschap mogelijk en is er ruimte voor commerciële activiteiten, waardoor inkomsten kunnen worden verhoogd.
- Met de komst van het multifunctionele complex ’t Wooldrik, vindt er op het gebied van sport een eenduidige exploitatie plaats. Het Sportbedrijf krijgt naast meer volume een stevige basis met kansen voor personeel.
- Daarnaast wil de gemeente als organisatie haar uitvoerende taken meer op afstand zetten en meer een regiefunctie gaan vervullen.

Binnen de gemeente Borne zijn op dit moment een aantal organisaties actief op het gebied van sport en bewegen. De drie belangrijkste uitvoerders zijn de medewerkers op het gebied van sport van de gemeente Borne, de buurtsportcoaches van Sportservice Groep Twente en de zwembadmedewerkers van Zwembadexploitant Laco. In het Sportbedrijf worden de activiteiten van deze organisaties samengevoegd.
Wij zijn ervan overtuigd dat dit leidt tot het stimuleren van sport, bewegen en een gezonde leefstijl onder de inwoners van Borne. Het Sportbedrijf treedt daarbij op als partner en vraagbaak voor de sportverenigingen in Borne, maar ook voor het onderwijs en andere maatschappelijke organisaties en instellingen. Door sportaccommodaties, sportstimulering, samenwerking, kennisuitwisseling, facilitering en ondersteuning te bundelen in één Sportbedrijf wordt niet alleen de gemeentelijke sportinfrastructuur versterkt maar is er binnen de gemeente ook een duidelijke en deskundige sportpartner aanwezig.



1.4. Organisatieplan Sportbedrijf Borne

De afgelopen periode is gewerkt aan een Organisatieplan voor het Sportbedrijf. In het voorliggende organisatieplan wordt de uitwerking van het Sportbedrijf gepresenteerd.
De uitwerking is in overleg met de betrokken organisaties en de BLOS tot stand gekomen.
Na een voorlopig besluit van het College, wordt het plan voorgelegd aan het Lokaal Overleg en de Ondernemingsraad.
Daarnaast wordt de gemeenteraad gevraagd een zienswijze te geven.
In september kan definitieve besluitvorming plaatsvinden, waarna de projectorganisatie kan overgaan tot de oprichting van Sportbedrijf Borne.



Hoofdstuk 2 Het Sportbedrijf

2.1. Missie

Het Sportbedrijf zorgt voor een compleet en vernieuwend sportaanbod. Het beheer, het onderhoud en de exploitatie van de gemeentelijke sportaccommodaties worden efficiënt, duurzaam en slagvaardig uitgevoerd. Het Sportbedrijf is daarnaast voor de gemeente, de lokale verenigingen, sport- en maatschappelijke organisaties en de inwoners zowel aanspreekpunt als adviseur alles op het gebied van sport en bewegen. Sportbedrijf Borne streeft naar een inclusieve, vitale en gezonde samenleving.

2.2. Visie

De visie van het Sportbedrijf is het mogelijk maken van een leven lang sport en bewegen voor alle inwoners van Borne. Hier wordt op ingezet door het faciliteren van kwalitatief goede en betaalbare sportaccommodaties, het versterken en ondersteunen van sportverenigingen en door sport in te zetten als middel om maatschappelijke doelen te bereiken. Het Sportbedrijf zet haar kernwaarden in om samen met de (maatschappelijke) organisaties een bijdrage te leveren aan de gezondheid en de fysieke, mentale en sociale ontwikkeling van de Bornse inwoners.

De gemeenteraad van Borne heeft in mei 2022 een herijkte Visie op Sport & Bewegen vastgesteld. In deze visie wordt uitgegaan van verschillende ontwikkelingen, denk hierbij aan de Visie Sociaal Domein, het Lokaal Sport- en Preventieakkoord en project 't Wooldrik. De gemeente gaat daarbij ook uit van de vorming van een Sportbedrijf.
De Visie op Sport & Bewegen is het uitgangspunt en beleidskader voor het Sportbedrijf en is als volgt benoemd:

Een leven lang sport en bewegen voor alle inwoners van Borne en daarmee een gezonde leefstijl, ontmoeting, verbinding en participatie stimuleren.

Jaarlijks zal een programmaplan Sport en Bewegen worden opgesteld, uitgevoerd door de buurtsportcoaches.

De slogan van het Sportbedrijf is *altijd in beweging* en de kernwaarden zijn:

- Ontmoeten & verbinden
- Professionaliteit en kwaliteit
- Toegankelijk en korte lijnen
- Stimulerend en betrokken
- Innovatief & duurzame ontwikkelingen
- Inclusief en veilig
- Vitaal en plezierig



2.3. Doelstellingen

Het Sportbedrijf streeft naar een inclusieve, vitale en gezonde samenleving en werkt daarbij servicegericht en samen met (maatschappelijke) organisaties. Het Sportbedrijf wil een financieel gezonde organisatie zijn met aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen. Het Sportbedrijf werkt efficiënt, bewaakt de prijs-kwaliteitverhouding en is toekomstbestendig. De doelstellingen zijn:

1. Het uitvoeren en uitdragen van de visie en de ambities op het gebied van Sport en Bewegen en aanbieden van één sportloket aan inwoners, verenigingen en partners.
2. Het stimuleren van de sport- & beweegdeelname in Borne door het aanbieden van diverse projecten en programma's.
3. Het verstevigen van het netwerk met sportverenigingen en (maatschappelijke) partners en het verankeren van dit netwerk met aandacht voor ondernemerschap en professionalisering.
4. Inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en samenwerken met de diverse beleidsterreinen van de gemeente en (maatschappelijke) organisaties.
5. Zorg dragen voor kwalitatief goede en betaalbare accommodaties, met aandacht voor veiligheid, hygiëne, toegankelijkheid en sociale aspecten.

2.4. De opdracht

2.4.1. Maatschappelijke opdracht

Het Sportbedrijf heeft een maatschappelijke opdracht uit te voeren. Deze bestaat uit:

- ❖ Het beheren en exploiteren, 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 zoals ruimteverdeling en het in gebruik geven aan verenigingen, bonden en particuliere organisaties.
- ❖ Het vergroten van de uitstraling, aantrekkingskracht en leefbaarheid van de gemeente en haar dorpen door middel van een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de exploitatie en het sportbeleid.
- ❖ Het verzorgen van de uitvoering van sportstimulering/verenigingsadvisering.
- ❖ Het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, evenementen en arrangementen; accenten op vitaliteit, leefstijl, participatie door middel van sport en bewegen.
- ❖ Het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de gemeente inzake het te voeren sportbeleid.
- ❖ Het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de gemeente over het ontwikkelen, vervangen en realiseren van de gemeentelijke accommodaties.
- ❖ Het aangaan van samenwerkingsverbanden met lokale en regionale (maatschappelijke) organisaties.

Specifiek worden door het Sportbedrijf de volgende producten aangeboden en verzorgd:

Borne Sport Onderwijs	Bewegings- en zwemonderwijs voor alle basisscholen Breed programma op het gebied van sportkennismaking, gezonde en sociale leefstijl en motorische ontwikkeling.
Borne Sport Verenigingen	Verenigingsondersteuning en -advisering in de breedste zin van het woord o.a. gericht op het versterken van de sportverenigingen op het gebied van financiën, ledenwerving en -behoud, technisch kader en met aandacht voor een Veilig Sportklimaat en uitvoering Sportakkoord en Preventieakkoord. Kennisdeling, netwerken, sportkennismakingslessen en het organiseren van trainingen en opleidingen.
Borne Vitaal	Het bevorderen van een gezonde leefstijl, vitaliteit en participatie van volwassenen en senioren in Borne door activiteiten en dagarrangementen te ontwikkelen en gecombineerde leefstijlinterventies in te zetten.
Borne Zwemt	Exploitatie van het zwembad Verzorgen van reguliere zwemlessen en aanvullend zwemaanbod zoals: Swim2Play zwemonderwijs, babyzwemmen (knuffelzwemmen) en groepslessen bijvoorbeeld AquaFit, AquaJoggen, Aquarobics en Aquavitaal Recreatief zwemmen Wedstrijdzwemmen
Borne Sport Horeca	Verzorgen van de receptie en horeca in Sportcomplex 't Wooldrik bij de entree en in het 'sportcafé'. En daarnaast de drie uitgiftepunten in het complex (zwembad, beachvelden en op de eerste verdieping bij de tribune). Faciliteren van activiteiten en evenementen en dagarrangementen,

2.4.2. Accommodatiebeheer

De volgende accommodaties komen onder het beheer van het Sportbedrijf*:

- Sportcomplex 't Wooldrik (3 sporthallen, horeca, zwembad, beachhal)
- Sportpark 't Wooldrik (velden voor voetbal, korfbal, beachsport, jeu de boules en Borne Beweegt)
- Sportcentrum de Wensinkhof (sportzaal en spiegelzaal)
- Sportzaal de Hooiberg

**Sporthal de Veste valt vooralsnog niet onder het Sportbedrijf en heeft een eigen exploitatie vanuit Stichting Sporthal de Veste. Voorlopig is het Sportbedrijf sportinhoudelijk wel het eerste aanspreekpunt voor de betreffende sportverenigingen. Mogelijk komt in de toekomst het contractbeheer voor het onderhoud van de Veste wel onder de verantwoordelijkheid van het Sportbedrijf.*

2.4.3. Eigen activiteiten

Van het Sportbedrijf wordt verwacht dat het eigen (ook commerciële) activiteiten ontwikkelt. In relatie tot de maatschappelijke activiteiten waarvoor het Sportbedrijf aan de lat staat, moet hierbij een goede balans worden bewaakt en mogen de commerciële activiteiten het maatschappelijk gebruik niet verdringen. De gemeente legt in beginsel geen beperkingen op met betrekking tot de aard en omvang van de commerciële activiteiten, mits deze niet strijdig zijn met de overige voorwaarden, het vigerende bestemmingsplan, de horecavergunning, de van toepassing zijnde Algemene Plaatselijke Verordening en overige (lokale)wet- en regelgeving. De georganiseerde activiteiten mogen geen onevenredige hinder opleveren voor de omgeving en de omwonenden.

2.4.4. Tarieven

Het Sportbedrijf is vrij om de tarieven de accommodaties naar eigen inzicht vast te stellen, voor zover de gemeente hiervoor geen richtlijnen verstrekt. De tarieven voor de sportverenigingen worden jaarlijks door de gemeente vastgesteld.

2.4.5. Social Return On Investment

Bij de verschillende activiteiten worden mogelijkheden onderzocht om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een arbeidshandicap de kans te geven om werkzaamheden te verrichten, bijvoorbeeld in de horeca. Hiertoe geven we invulling aan Social Return On Investment, zodat we naast het uitvoeren van een opdracht ook maatschappelijke waarde creëren.

2.5 Ambities

In aanvulling op de bestaande activiteiten die al vanuit de verschillende accommodaties plaatsvinden, zijn er aanvullende ambities die met het Sportbedrijf kunnen worden gerealiseerd. Het gaat dan om ambities op het gebied van activiteiten, horeca en bedrijfsvoering.



Ambities gericht op activiteiten:

- Het Sportbedrijf wil de onderlinge samenwerking van de sportverenigingen en -activiteiten in Borne vergroten, op zowel bestuurlijk als uitvoerend niveau.
- Het Sportbedrijf wil motorische ontwikkeling en sportplezier bij de jeugd op dagelijkse basis faciliteren.
- Het Sportbedrijf wil een toonaangevend centrum voor beachsporten zijn; door de binnen- en buitenaccommodatie kunnen een heel jaar beachsporten mogelijk zijn.
- Het Sportbedrijf wil programma's en producten ontwikkelen en organiseren, waarbij niet alleen de inwoners, maar ook de Bornse bedrijven worden uitgedaagd tot sport, beweging en een gezonde leefstijl van hun medewerkers.

Ambities gericht op horeca:

Uitgangspunt is een financieel gezonde en winstgevende horeca-exploitatie te realiseren. Daarbij past een professioneel gastheer-/vrouwschap, waarvoor bij de medewerkers die de horeca invullen extra aandacht zal zijn. Het Sportbedrijf zet zich daarbij in om in het horeca-aanbod rekening te houden met gezonde snacks, maaltijden en dranken. Vanuit het Sportbedrijf wordt ook op dit vlak afstemming op de behoeften van de klant ontwikkeld.

Ambities gericht op de bedrijfsvoering:

Uitgangspunt is een compacte organisatie waar bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd. Het Sportbedrijf wil een autonoom en robuust bedrijf zijn en zal taken of onderdelen daarvan alleen uitbesteden als dat nodig of wenselijk is. Het Sportbedrijf werkt met een vaste kern van medewerkers en een kleine flexibele schil.
Door kritisch te blijven kijken naar de taken die binnen de teams worden uitgevoerd en de wijze waarop dat gebeurt, is er steeds aandacht voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.
Door daarnaast de samenwerking tussen de teams te bevorderen, vindt er kruisbestuiving plaats en kunnen er in de toekomst integrale producten worden ontwikkeld. Daardoor ontstaan ook kansen voor de medewerkers om zichzelf verder te ontwikkelen.



Hoofdstuk 3 Governance

3.1. Besloten vennootschap (BV)

Ten aanzien van de besturingsstructuur is een brede scenariostudie uitgevoerd. Op basis van de bevindingen is besloten om te kiezen voor externe verzelfstandiging in de vorm van een Overheids BV. Bepalend voor deze keuze is het uitgangspunt dat de nieuwe vorm een zelfstandige onderneming is, die binnen de vastgestelde (maatschappelijke) kaders optimaal en efficiënt haar accommodaties exploiteert en diensten ontwikkelt voor de Bornse samenleving. De gemeente blijft invloed houden op juridische, financiële en beleidsaspecten van de BV en op de ontwikkelrichting van de organisatie, doordat zij eigenaar is.

In de nieuwe organisatie worden dynamiek en de bedrijfsmatige cultuur slim gecombineerd met politieke en maatschappelijke sturing en verantwoording. Zo kunnen efficiencyvoordelen worden gerealiseerd en wordt de verhouding prijs-kwaliteit in stand gehouden of zelfs verbeterd. Ook worden nieuwe producten ontwikkeld. Het levert een flexibele organisatie van de sport op die tegelijkertijd stuurbaar en beheersbaar is.

3.2. Besturingsstructuur

In de besturingsstructuur wordt invulling gegeven aan de twee verplichte organen: het bestuur/directie en de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). Het bestuur is belast met de dagelijkse gang van zaken. De AvA geeft globaal de richting aan waarin de BV zich moet gaan begeven. In de op te richten BV is de gemeente Borne de enige aandeelhouder. Om gericht toezicht en controle op de bedrijfsvoering mogelijk te maken en daaraan nadere (bij)sturing te kunnen geven wordt een Raad van Commissarissen opgericht.

Het inzicht in de prestaties van het Sportbedrijf neemt verder toe, door daarnaast te kiezen voor een opdrachtgever- en opdrachtnemer-relatie (OGON) tussen gemeente en het Sportbedrijf.

Voor Borne staat ook de wisselwerking met vertegenwoordigers van de sport voorop. Het is belangrijk aansluiting te houden bij de belangen, behoeften en wensen van de gebruikers. Daarom is in het besturingsmodel gekozen voor een Gebruikersplatform als (maatschappelijk) klankbord voor het bestuur en management van de BV. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden hieronder toegelicht.

3.2.1. Aandeelhouder

De rol van aandeelhouder wordt ingevuld door het college van B&W. Een aan te wijzen wethouder vertegenwoordigt richting de directeur-bestuurder van de BV het college in haar rol als aandeelhouder.

De aandeelhouder beslist onder andere over het uitgeven van aandelen, het verminderen van het aandelenkapitaal, het wijzigen van de statuten, benoeming en ontslag van bestuurders , benoeming van de directeur/bestuurder en het vaststellen van de jaarrekening. Daarnaast beslist de aandeelhouder over fusies, splitsingen, faillissementsaanvragen of liquidatie van de BV.

Wettelijk is bepaald dat de aandeelhouder alleen algemene lijnen mag uitzetten voor het beleid van de vennootschap, maar niet bevoegd is om daarvoor specifieke instructies aan het bestuur/de directie te geven.

De wethouder die belast is met de taak van aandeelhouder legt over het functioneren en de bedrijfsresultaten van het Sportbedrijf verantwoording af aan het college van B&W. Het college heeft een informatieplicht naar de gemeenteraad. Door de directeur-bestuurder van de BV en de betrokken wethouder als aandeelhouder, wordt invulling gegeven aan het aandeelhoudersoverleg.



3.2.2. De Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit drie (onbezoldigde) leden en functioneert op basis van een nader vast te stellen reglement waarin taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en procesafspraken zijn vastgelegd.
De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op het functioneren van zowel de directeur-bestuurder als het Sportbedrijf in brede zin en staat de directeur-bestuurder gevraagd en ongevraagd bij met advies. Het toezicht van de RvC bestaat in hoofdlijnen uit het:

- Kritisch volgen van het functioneren van de directeur-bestuurder en het Sportbedrijf als geheel waarbij aandacht uitgaat naar de maatschappelijke doelstelling en een financieel gezonde bedrijfsvoering;
- Bespreken van strategische ontwikkelingen en de invloed daarvan op de meerjarenstrategie van het Sportbedrijf;
- Beoordelen van de financiële verslaglegging, eventueel met bijstand van een ter zake kundige derde;
- Maximaal 1x per jaar bijwonen van een vergadering tussen de directeur-bestuurder en een personeelsvertegenwoordiging van het Sportbedrijf.

De RvC wordt door de gemeente actief betrokken bij de werving & selectie en het eventueel schorsen van de directeur-bestuurder. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de directeur-bestuurder en stelt de aandeelhouder op de hoogte van de beoordelingsresultaten. Een eventueel voorstel tot schorsing van de directeur-bestuurder wordt door de RvC aan de aandeelhouder ter besluitvorming voorgelegd. De RvC is over de gehele taakuitvoering verantwoording schuldig aan de aandeelhouder.

Voor de invulling van de RvC wordt vanuit het project voor de oprichting van het Sportbedrijf een werving- en selectieproces in gang gezet. De benoembare RvC-leden worden voorgedragen aan het college.
De aandeelhouder en een afvaardiging van de gebruikers worden betrokken bij de werving & selectie. Als er in de toekomst vacatures ontstaan, voert de RvC zelf een werving & selectieproces uit, waarbij ook een afvaardiging van de gebruikers wordt betrokken. De beoogde kandidaat wordt benoemd door de aandeelhouder (= het college).

Bij de werving- en selectie van kandidaten voor de RvC worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Leden van de RvC hebben affiniteit met sport, bewegen en het sociaal domein in brede zin en onderschrijven de maatschappelijke en commerciële doelstelling van het Sportbedrijf en de door de gemeenteraad vastgestelde beleidsvisie;
- Leden van de RvC zijn woonachtig in de regio Borne of in ieder geval de regio Twente of hebben aantoonbare binding met de regio;
- De leden van de RvC samen hebben in hun expertise een mix van kennis en deskundigheid op het gebied van de sport, financiën, bedrijfsvoering in brede zin en juridische zaken;
- Leden van de RvC vervullen hun taken op basis van de fiscaal toegestane maximale vrijwilligersvergoeding per jaar en vergoeding van feitelijke kosten die voortvloeien uit functievervulling.

Het is voor het functioneren van de RvC van belang dat zij zo objectief mogelijk hun rol kunnen invullen. Bij de werving & selectie wordt daarom gelet op belangenverstrengeling.

3.2.3. Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

Naast aandeelhouder is de gemeente Borne ook de grootste opdrachtgever van het Sportbedrijf. In de Governance structuur zijn de rol van aandeelhouder en de rol van opdrachtgever van elkaar gescheiden. Dit komt de transparantie ten goede en biedt betere handvatten aan de gemeenteraad om haar controlerende en toetsende taken uit te voeren met betrekking tot het functioneren van het Sportbedrijf in brede zin.
De rol van bestuurlijk opdrachtgever wordt uitgeoefend door de wethouder sport.
De gemeentelijke opdracht wordt vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst. De gemeente bepaalt daarbij aan de hand van prestatie-indicatoren welke prestaties de BV op basis van het gemeentelijk beleid moet leveren en tegen welke vergoeding. De opdracht voor het Sportbedrijf en eventuele wijzigingen daarin wordt/worden afgestemd met het gebruikersplatform.
De BV adviseert vanuit haar rol als opdrachtnemer, de gemeente gevraagd en ongevraagd over wat er nodig is om de doelstellingen te realiseren. De gemeente is daarbij eigenaar van het vastgoed.
Aan de hand van de verslaglegging en monitoring van de (prestatie)afspraken wordt bepaald hoe het Sportbedrijf functioneert. De frequentie van de rapportages van het Sportbedrijf sluit aan bij de gemeentelijke planning- & controlcyclus. Door de wethouder Sport en de directeur-bestuurder wordt invulling gegeven aan het opdrachtgevers-opdrachtnemers (OGON)-overleg.

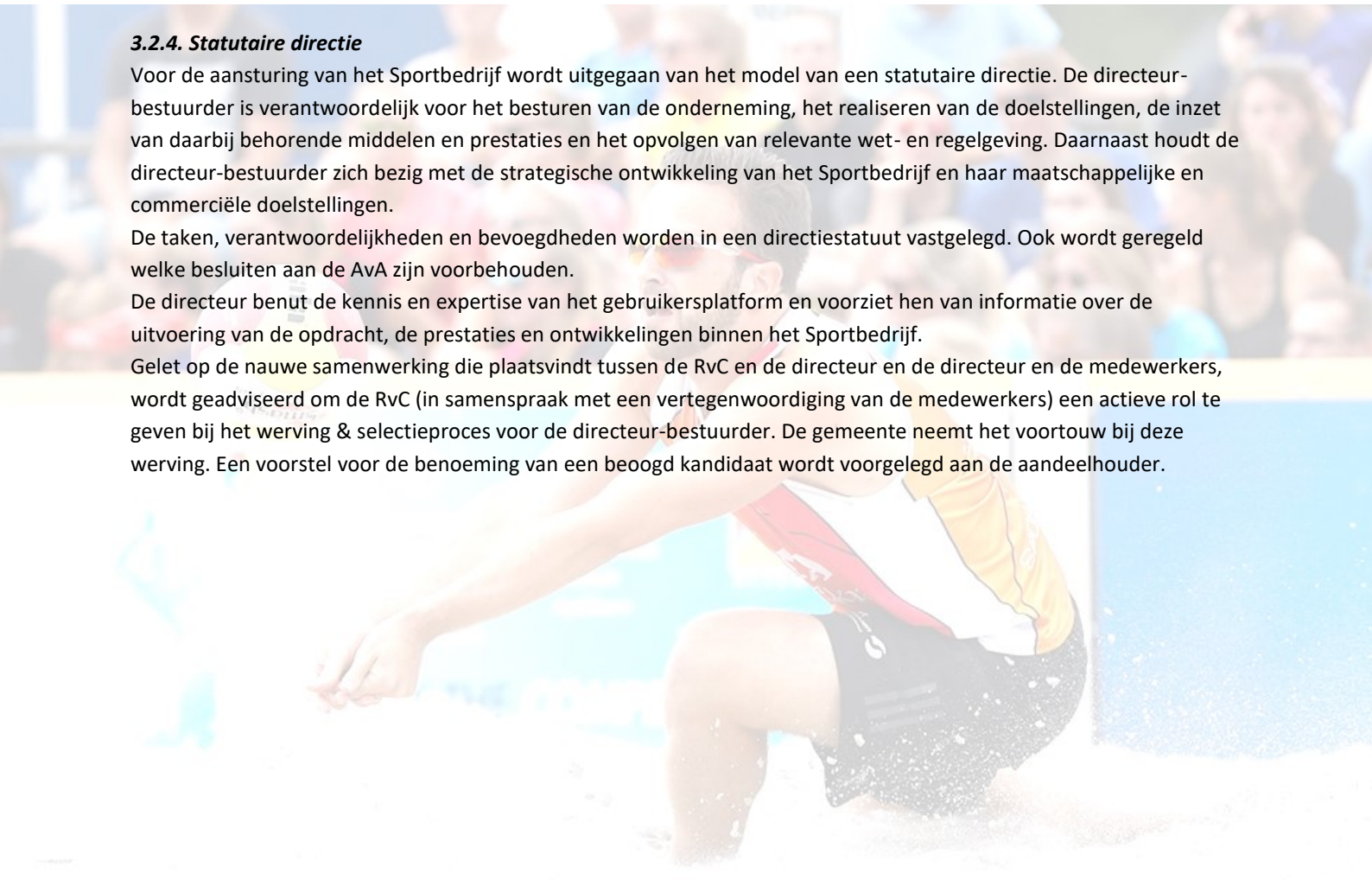
In onderstaand schema zijn de verschillende rollen samengevat en naast elkaar gezet.

	ROLLEN GEMEENTE		ROLLEN SPORTBEDRIJF BV	CONTRACT/DOCUMENT
HET BELEID	Vaststellen	<->	Uitvoeren	Visiedocument en Prestatieafspraken
HET VASTGOED	Eigenaar/verhuurder	<->	Exploitant/Huurder	Huurovereenkomst
DE RECHTSVORM	Aandeelhouder	<->	Bestuur/directie	Statuten rechtspersoon

In essentie is de gemeente de sturende partij en bepaalt het “wat” en “waarom”. De BV voert uit en bepaalt zelf, op welke wijze zij deze prestaties vormgeeft en op welke wijze (hoe) de doelstellingen worden bereikt.

3.2.4. Statutaire directie

Voor de aansturing van het Sportbedrijf wordt uitgegaan van het model van een statutaire directie. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming, het realiseren van de doelstellingen, de inzet van daarbij behorende middelen en prestaties en het opvolgen van relevante wet- en regelgeving. Daarnaast houdt de directeur-bestuurder zich bezig met de strategische ontwikkeling van het Sportbedrijf en haar maatschappelijke en commerciële doelstellingen.
De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden in een directiestatuut vastgelegd. Ook wordt geregeld welke besluiten aan de AvA zijn voorbehouden.
De directeur benut de kennis en expertise van het gebruikersplatform en voorziet hen van informatie over de uitvoering van de opdracht, de prestaties en ontwikkelingen binnen het Sportbedrijf.
Gelet op de nauwe samenwerking die plaatsvindt tussen de RvC en de directeur en de directeur en de medewerkers, wordt geadviseerd om de RvC (in samenspraak met een vertegenwoordiging van de medewerkers) een actieve rol te geven bij het werving & selectieproces voor de directeur-bestuurder. De gemeente neemt het voortouw bij deze werving. Een voorstel voor de benoeming van een beoogd kandidaat wordt voorgelegd aan de aandeelhouder.



3.2.5. Gebruikersplatform

Het gebruikersplatform is geen formeel orgaan en heeft geen wettelijke rechten of plichten. Het platform wordt vormgegeven door een vertegenwoordiging vanuit de gebruikers, zoals de binnen- en buitensport, zwemsport, gymnastiek en andere disciplines. Het platform fungeert als klankbord/adviseur van de directeur-bestuurder en stemt signalen vanuit de gebruikers af. Het platform kan daarnaast kennis, ervaring en expertise inbrengen. De directeur stemt twee-maandelijks af met het gebruikersplatform. Bij belangrijke thema's kan de frequentie worden verhoogd.

3.2.6..Gemeentelijke regisseur (ambtelijk opdrachtgever)

Net zoals het Sportbedrijf een duidelijk, bevoegd en ter zake kundig aanspreekpunt dient te hebben is het aan te bevelen dat de gemeente een regisseur sport binnen het sociaal domein benoemt.
De regisseur zorgt voor de ontwikkeling van beleid, fungeert als het aanspreekpunt voor de uitvoeringsorganisatie en coördineert alle acties die voortvloeien vanuit de gemeentelijke rol als opdrachtgever.
Doordat de regisseur het aanspreekpunt is, kunnen ook wensen of zorgen die de gemeente bereiken vanuit burgers en gebruikers naar hem/haar worden doorgeleid. Bestuurlijk overleg kan daardoor beperkt worden tot periodiek overleg inzake strategische en/of beleidsmatige zaken. De regisseur kan gebruik maken van het gebruikersplatform als denktank en klankbord bij de ontwikkeling van beleid.

3.3 Overgang en afbouw BLOS

Op dit moment heeft de gemeente Borne een Bestuurscommissie Lichamelijke Opvoeding en Sport (BLOS).
De BLOS bestaat uit een sterke vertegenwoordiging namens de sportverenigingen in Borne en de wethouder Sport en bepaalt de inhoudelijke opdracht op het gebied van lichamelijke opvoeding en sport.
Met de komst van het Sportbedrijf verandert de besturingsstructuur en worden de taken en verantwoordelijkheden van de BLOS anders belegd. De rol van de BLOS bouwt hierdoor af.
Rekening houdend met de fasering in de opbouw van het Sportbedrijf (zie 6.1), gaan wij ervan uit dat de nieuwe besturingsstructuur vorm krijgt zodra er een directeur-bestuurder is benoemd. In de periode tussen januari en september 2023 worden de leden van de RvC geworven en geïnstalleerd. De BLOS zal uiterlijk per 1 september 2023 worden opgeheven.

3.4 Corporate Governance Code

Om de missie en visie van het Sportbedrijf op een transparante en verantwoorde wijze uit te voeren is het belangrijk dat er een governance systeem is ingericht dat de principes voor goed bestuur en toezicht volgt. Deze principes worden vastgelegd in een Governance Code.

3.5. Statuten

De gemeente wenst blijvend invloed te kunnen uitoefenen op de wijze waarop de BV haar taak vervult met het oog op het maatschappelijk belang van deze voorzieningen voor haar inwoners. De juridische verhouding tussen gemeente en BV wordt vastgelegd in de statuten van de BV.
Ook dient het verzelfstandigen van het gemeentelijk accommodatiebeheer juridisch correct te worden vastgelegd om de rechten en plichten tussen de gemeente en de op te richten BV te regelen.

3.6 Dienstverleningsovereenkomst

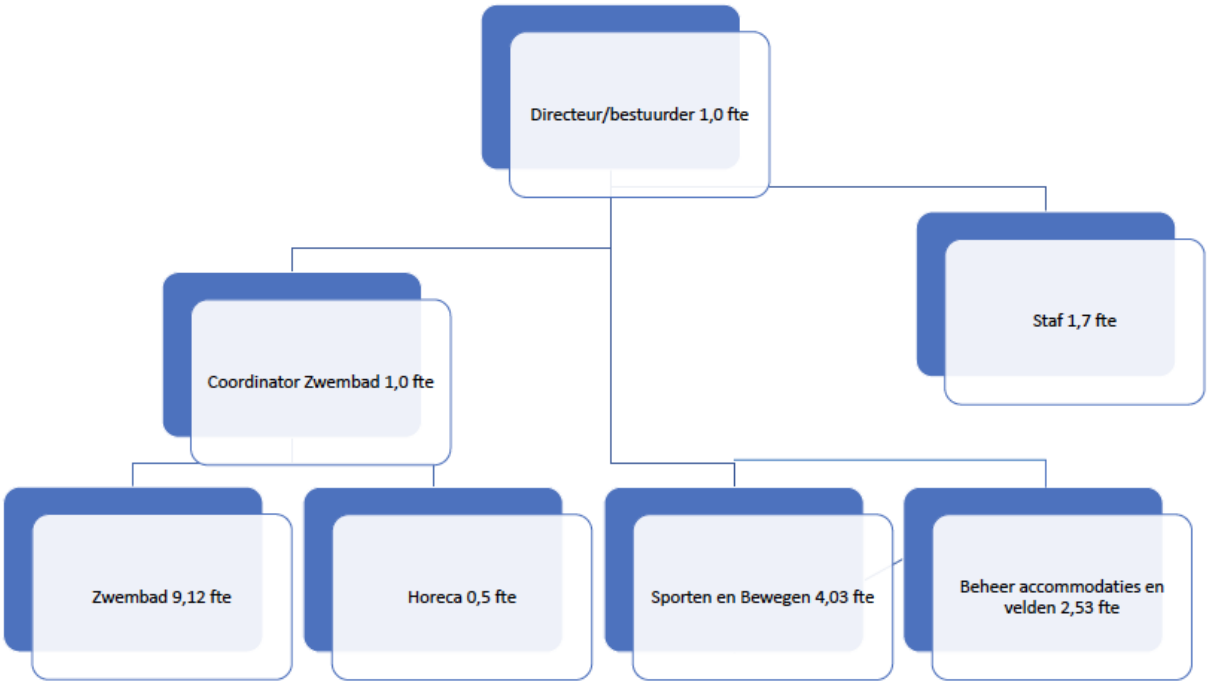
Tussen het Sportbedrijf en de gemeente Borne wordt een dienstverleningsovereenkomst afgesloten met een looptijd van vier jaar. De vergoeding die jaarlijks door de gemeente aan het Sportbedrijf wordt verstrekt voor de uitvoering van de maatschappelijke producten en diensten (exploitatievergoeding), wordt vastgesteld in de meerjarige exploitatiebegroting.
Uitgangspunt is dat het Sportbedrijf zelf risico draagt voor de bedrijfsvoering. Dit houdt in dat eventuele tegenvallers ten opzichte van de begroting voor rekening komen van het Sportbedrijf en dat meevallers of positieve resultaten ten gunste komen van het Sportbedrijf.
Minimaal vier keer per jaar vindt overleg plaats op ambtelijk niveau om de voortgang van de uitvoering van de opdracht en de behaalde resultaten te monitoren. Twee keer per jaar vindt overleg plaats met de bestuurlijk opdrachtgever.

Hoofdstuk 4 Personeel

4.1. Formatie Sportbedrijf

Op dit moment wordt een groot deel van de structurele taken die worden ondergebracht bij het Sportbedrijf, uitgevoerd vanuit drie verschillende organisaties: gemeente Borne, Laco en Sportservice Groep Twente. Daarnaast wordt voor verschillende (structurele en incidentele) taken aanvullend ingekocht door de gemeente Borne op basis van een dienstverleningsovereenkomst.

De nieuwe uitvoeringsorganisatie (19,88 fte) kent per Q1 2024 schematisch weergegeven de volgende werkgebieden. De taken worden hieronder verder toegelicht. Alle medewerkers hebben eigen taken, maar uiteraard zijn er ook verbindingen waarin wordt samengewerkt en/of taken van elkaar worden overgenomen, om zo tot een optimaal resultaat van de gezamenlijke ambities te komen.



Directeur/bestuurder 1,0 fte

De directeur/bestuurder is de drijvende motor van de organisatie en draagt zorg voor het besturen van de vennootschap en is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, het uitdragen van de missie en de visie, het aanjagen van ambities, het realiseren van de doelstellingen, het onderhouden van contacten met (externe) partners en actualiseren aan de hand van maatschappelijke ontwikkelingen. Hij/zij draagt zorg voor alle personele aspecten en het uitdragen van de bedrijfscultuur met ambitie, passie en gedrevenheid.



Staf 1,7 fte

Voor het Sportbedrijf Borne is 1,7 fte geraamd voor ondersteunende en administratieve taken die door het Sportbedrijf zelf worden verricht. Deze zijn indicatief als volgt te beschrijven:

Werkzaamheden	fte	Toelichting
Facilitair	0,7	ICT, digitale sleutelsysteem, geluidsinstallaties, telefonie, onderhoudscontracten, inkoop materialen, inventaris. storingen diverse apparatuur, energie, warmte, Keurmerk Veilig en Schoon (zwembad).
Communicatie, PR en marketing	0,3	Nieuwsbrieven, website, Facebook, Twitter; Klachten, interne communicatie.
Administratie	0,7	Reserveringen, verhuur, roosters, tarieven, rekeningen, debiteuren- en crediteurenadministratie, receptie/telefoon, agenda, verslagen, postverwerking en archivering.

Aanvullend worden van externe partners ondersteunende diensten ingehuurd, dit betreft onder andere salarisadministratie en accountantsdiensten, ICT, HR en juridisch advies, financiën en communicatie.
Hiervoor is in de begroting een jaarlijks budget geraamd. Het verdient aanbeveling om bij de verdere uitwerking nader te bekijken welke lokale samenwerkingsmogelijkheden er zijn. In de exploitatiebegroting is ook een post verkoopkosten opgenomen voor de dekking van marketingkosten.

Zwembad 10,12 fte

Binnen de functies die op dit moment betrokken zijn bij uitvoering sportactiviteiten in Borne, wordt vanuit één functie formeel leidinggegeven aan personeel. Dit betreft de coördinator zwembad. Deze heeft de dagelijkse leiding en is eerste aanspreekpunt voor bezoekers en gebruikers van het zwembad. Voor wat betreft de aansturing van het toekomstige Sportbedrijf is in eerste instantie gekozen voor voortzetting van de huidige functie. Daarbij wordt wel de horeca toegevoegd aan het zwembad omdat er ook uitgiftepunten zijn in het zwembad en daarmee een samenwerking tussen receptie en horeca kan worden gerealiseerd.

De werkzaamheden in en rond het zwembad omvatten alle aangeboden zwemactiviteiten (instructie en toezicht), maar daarnaast ook de schoonmaak en receptiewerkzaamheden.
Uitgaande van een jaarlijks bezoekersaantal van ca. 140.000 kan worden gesproken van een efficiënte formatie. In de begroting van het Sportbedrijf wordt daarom uitgegaan van eenzelfde formatie.

Werkzaamheden zwembad	fte
Coördinator zwembad	1,0
Zwemonderwijzers en toezichthouders	5,29
Receptionistes	2,26
Schoonmakers	1,1
Technische dienst	0,47
Totaal	10,12

Horeca 0,5 fte

Het Sportbedrijf neemt de horecaexploitatie van Stichting ‘De 3e helft’ over om in de nieuwe situatie in ’t Wooldrik de kwaliteit en de continuïteit goed te kunnen waarborgen. De dag-horeca zal worden verzorgd door een vaste medewerker voor 0,5 fte in samenwerking met de receptie. De medewerker is verantwoordelijk voor de (dag)exploitatie van de horeca, administratie en de afstemming met de vrijwilligers van de verenigingen. De avonden en weekenden wordt de horeca verzorgd samen met de vrijwilligers van de binnensportverenigingen.

Sporten en bewegen 4,03 fte

De buurtsportcoaches verzorgen alle activiteiten op het gebied van sporten en bewegen voor onderwijs, maatschappelijke partners, sociaal domein, bedrijven en verenigingen. Eén van de buurtsportcoaches treedt daarbij op als coördinator en heeft tevens in de praktijk een beleidsondersteunende rol. De buurtsportcoaches werken vanaf 2023 op basis van een programmaplan sporten en bewegen.

Buurtsportcoaches	**fte**	**Toelichting**
Coördinatie	0,66	Inzet buurtsportcoaches, opstellen projectplannen, visiedocumenten, rapportages, productontwikkeling.
Onderwijs/jeugd	2,42	Verzorgen van bewegingsonderwijs, organiseren van sporttoernooien en naschoolse en vakantie-activiteiten. Advisering in leefstijlprojecten zoals rookvrije omgeving, gezonde schoolkantine, inrichting schoolplein, gezonde leefstijl op school.
Vitaliteit	0,74	Sport- en gezondheidsstimulering van volwassen en senioren in Borne, afstemmen en netwerken met maatschappelijke partners en ondersteuning bij Gecombineerde Leefstijl Interventies.
Verenigingsondersteuning	0,21	Verenigingsondersteuning in de breedste zin van het woord. De maatschappelijke rol van de verenigingen zichtbaar maken, kennisdeling, netwerken, sportkennismakingslessen en het organiseren van trainingen en opleidingen.
Totaal	4,03	



Beheer, accommodaties en velden 2,53 fte

Het Sportbedrijf is verantwoordelijk voor het beheer van alle binnensportaccommodaties en de velden en het bewaken van de kwaliteit van het beheer, onderhoud en schoonmaak van de inzet van derden. Daarvoor is de volgende formatie noodzakelijk:

Werkzaamheden beheer	**fte**
Beheer en schoonmaak	2,14
Technische dienst	0,17
Beheer velden	0,22
Totaal	2,53

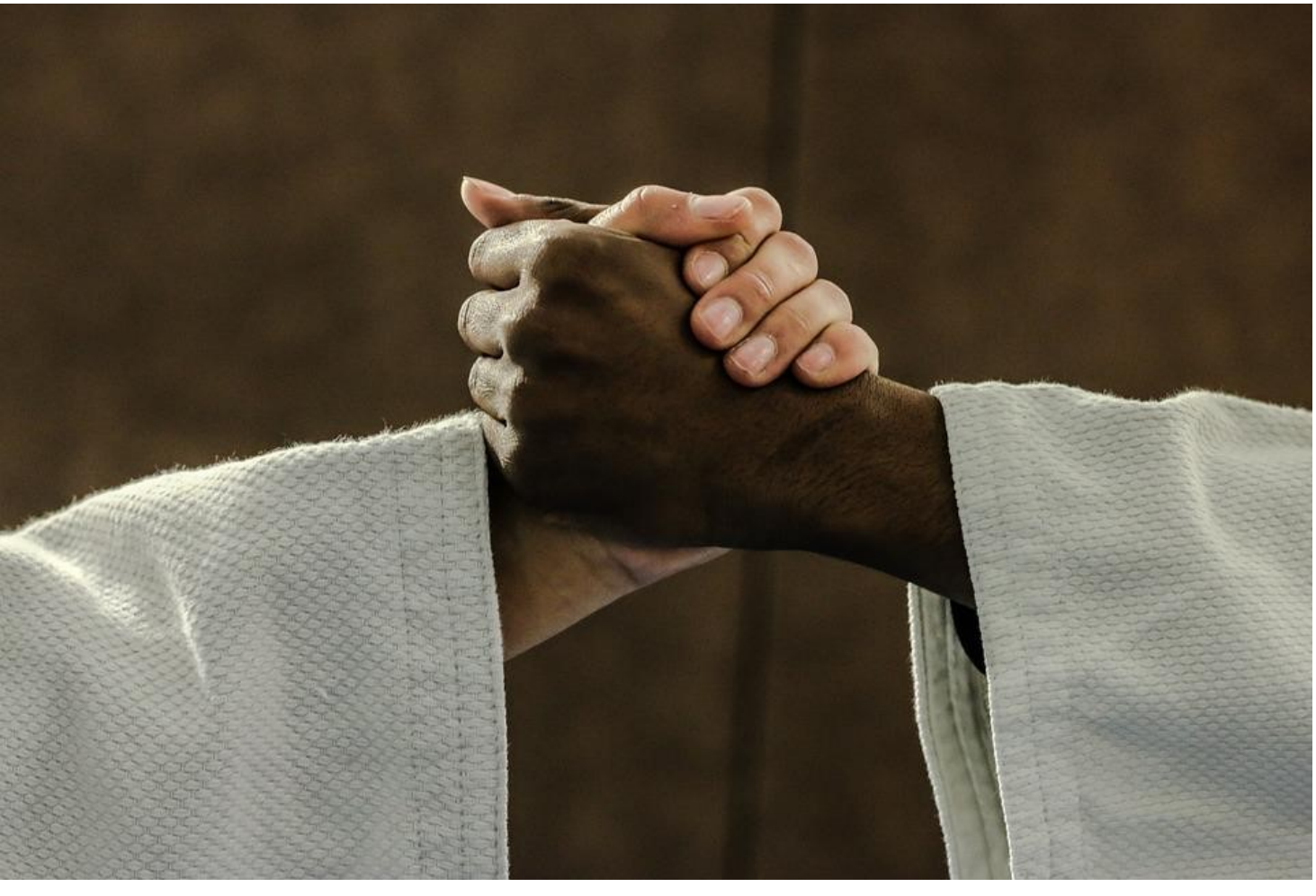
Het onderhoud van de sportvelden is aanbesteed en gegund aan een hoveniersbedrijf. Hiervoor is een contract afgesloten tot en met december 2026. Dit contract wordt overgenomen door het Sportbedrijf.

4.2. Overgang van Onderneming en Mens volgt werk

Bij de vorming van het Sportbedrijf gaan structurele taken over naar deze nieuwe uitvoeringsorganisatie. Daardoor moet ook zorgvuldig worden bepaald wat dit betekent voor de medewerkers die deze taken uitvoeren. We hebben daarbij te maken met drie categorieën vaste medewerkers:

1. De zwembadmedewerkers in dienst van Laco en op basis van een dienstverleningsovereenkomst werkzaam in het zwembad. Zij vallen onder CAO Zwembaden.
2. De buurtsportcoaches in dienst van Sportservice Groep Twente en op basis van een dienstverleningsovereenkomst werkzaam voor de gemeente Borne. Zij vallen onder de CAO Sport.
3. De gemeentelijke medewerkers in dienst van de gemeente Borne en werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst. Zij vallen onder de CAO Gemeenten.

Vrijwel al deze medewerkers verrichten uitsluitend en vaak al jaren, taken voor de gemeente Borne.
De buurtsportcoaches zijn daarbij in 2021 overgenomen door Sportservice Groep Twente van voorheen Sportservice Overijssel, in afwachting van de komst van het Sportbedrijf. In de overeenkomst met Sportservice Groep Twente zijn daarom aanvullende afspraken gemaakt.



Voor een groot deel van genoemde taken kan Overgang van Onderneming (artikel 7:662 lid 2 BW)* aannemelijk worden gemaakt. Bij Overgang van Onderneming gaan de aan deze taken gelieerde medewerkers over naar de BV. Er is daarbij sprake van het mens-volgt-werk principe. Medewerkers nemen hun opgebouwde rechten mee, bv. dienstjaren, salaris, vergoedingen. Ze hebben geen recht op een transitievergoeding, omdat het dienstverband feitelijk in stand blijft. In de situatie van het Sportbedrijf Borne worden de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers wel geharmoniseerd op grond van de CAO-keuze (zie 4.3).

Voor wat betreft de ingehuurde medewerkers die werkzaam zijn op basis van dienstverlenings-overeenkomsten, maken we nieuwe afspraken met SWB over inhuur of overname van de medewerkers bij het Sportbedrijf. Datzelfde geldt voor de medewerker van Stichting de derde helft die op dit moment betrokken is bij de horeca.
Voor incidentele taken, zoals de uitvoering van het Sportakkoord en het Preventieakkoord, wordt op dit moment ingehuurd bij Sportservice Groep Twente. Voor deze taken zal worden bekeken welke mogelijkheden er zijn om een nieuwe dienstverleningsovereenkomst af te sluiten dan wel aan te besteden.

**Van overgang van onderneming is sprake wanneer op basis van een overeenkomst, een fusie of een splitsing een economische eenheid overgaat en wanneer die eenheid na de overgang zijn identiteit behoudt. Dit wordt aan de hand van alle feiten en omstandigheden beoordeeld. Uit jurisprudentie volgt dat de definitie van overgang van onderneming heel ruim wordt uitgelegd.*

4.3. CAO Keuze

De medewerkers die overgaan naar het Sportbedrijf, vallen op dit moment onder verschillende CAO's.
Een belangrijk uitgangspunt voor het Sportbedrijf is dat vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap, goede arbeidsvoorwaarden aan de medewerkers moeten worden aangeboden en voor het hele Sportbedrijf één CAO of rechtspositie wordt gehanteerd. Dit bevordert een gezond en fijn werkklimaat, de motivatie van de medewerkers en heeft daardoor gunstig effect op de prestaties van het Sportbedrijf. Het Sportbedrijf is dan bovendien in staat een goede positie op de arbeidsmarkt te houden, in tijden van krapte.
Bij de keuze voor de CAO voor het Bornse Sportbedrijf is het eveneens van belang dat het een maatschappelijke en een commerciële doelstelling heeft.

Voor de bepaling van de CAO-keuze is een vergelijking gemaakt tussen verschillende CAO's. In de vergelijking is gekeken naar de CAO's WiZZ (zwembaden), Sport en Vermo (Verzelfstandigde Maatschappelijke Organisaties).
Op basis van de vergelijking en voornoemde uitgangspunten, is voor het Sportbedrijf de CAO Vermo gekozen. De werkingssfeer in de CAO's en pensioenreglementen is hierbij mede doorslaggevend geweest.
De CAO Vermo is een CAO met goede arbeidsvoorwaarden en van toepassing op uitvoeringsorganisaties die vergelijkbare uitgangspunten en rechtsvormen hanteren als het Sportbedrijf. Op basis van een benchmark onder verschillende sportbedrijven in de regio en in het land, blijkt dat de meeste sportbedrijven met de rechtsvorm BV ook kiezen voor de CAO Vermo.

Op basis van de CAO Vermo vallen de personeelslasten circa € 140.000,- hoger uit in vergelijking met de CAO Zwembaden. Dit komt met name door de eindejaarsuitkering en de pensioenverzekering. De CAO kent daarbij een 36-urige werkweek. De CAO Zwembaden is een minimale CAO en kent minder gunstige arbeidsvoorwaarden. De buurtsportcoaches en de gemeentelijke medewerkers zouden bij een keuze voor de CAO Zwembaden er fors op achteruit gaan. In overleg met de werknemersvertegenwoordiging zou dan een sociaal plan moeten worden opgesteld op basis waarvan de arbeidsvoorwaarden worden gecompenseerd.
In de vergelijking van CAO's is ook de CAO Sport betrokken. Echter de keuze voor de CAO Sport is bij de oprichting van een BV niet gebruikelijk. Werkgeversvereniging 'Werkgevers in de Sport' heeft met de CAO Sport vooral werkgevers zonder winstoogmerk beoogd. De CAO Sport biedt ook geen voordelen ten opzichte van de CAO Vermo.

Hoofdstuk 5 Financiën en onderhoud vastgoed

5.1. Meerjarenbegroting

Er is een Meerjarenbegroting opgesteld voor het Sportbedrijf die separaat bij dit Organisatieplan is gevoegd. Deze is gebaseerd op beschikbare (pre-Corona) cijfers uit 2019. Uitgangspunt voor de gemeente Borne over 2019 is een bezuinigingstaakstelling van € 300.000 op het gebied van Sport.
De meerjarenbegroting is opgesteld voor de jaren 2024 en 2025. Voor 2023 wordt een werkbegroting opgesteld vanwege de gefaseerde start van het Sportbedrijf. In de planning en de fasering is ervanuit gegaan dat het Sportbedrijf per 1 januari 2024 in haar volle omvang kan gaan draaien. Ontwikkelingen rondom de verbouw van 't Wooldrik kunnen invloed hebben op deze planning, waardoor we er voorzichtig vanuit moeten gaan dat 1 januari 2024 wellicht iets te ambitieus is.

Een belangrijk aspect dat invloed heeft op de Personeelslasten is de CAO-keuze. Voor het Sportbedrijf is de CAO Vermo als uitgangspunt genomen. Deze CAO is een gebruikelijke keuze in de wereld van de Sportbedrijven en kent goede arbeidsvoorwaarden voor het personeel. Vaste looncomponenten als vakantiegeld, eindejaarsuitkering, een ABP-pensioen en sociale lasten maken deel uit van de personeelslasten. Vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap kiezen we voor toepassing van de CAO Vermo voor alle medewerkers van het Sportbedrijf. Financieel heeft deze keuze echter als gevolg dat sprake is van financiële meerkosten ter hoogte van € 140.000.

De personele kosten zijn in de meerjarenbegroting voor 2023 tot en met 2025 met 2% per jaar geïndexeerd.

De totale begroting inclusief afschrijvingen en rente bedraagt € 2.048.000. Hiervan blijft na vorming van het Sportbedrijf € 1.324.000 aan netto lasten (prijspeil 2019) achter bij de gemeente. Hoofdzakelijk door de afschrijvingen en rente.
Dit betekent dat een bedrag van € 724.000 "vrijvalt" uit de begroting van de gemeente. Daar staat tegenover dat aan het Sportbedrijf een exploitatiebijdrage zal worden betaald. Op basis van de opgestelde Meerjarenbegroting is dat voor 2024 € 640.000. Per saldo betekent dit een "voordeel" voor de gemeente van € 84.000.



5.2. Opstartkosten (incidenteel)

Naast de meerjarige exploitatiebegroting waarin de structurele kosten en opbrengsten inzichtelijk zijn gemaakt, heeft het Sportbedrijf te maken met eenmalige opstartkosten.

Deze kosten hebben onder meer betrekking op:
- Digitale communicatiemiddelen en systemen.
- Inrichting horeca.
- Aanpassen huisstijl en bedrijfskleding.
- Advies en begeleidingskosten.

5.3. Onderhoud vastgoed

De gemeentelijke sportaccommodaties en velden zijn in eigendom van de gemeente Borne. Deze worden op basis van een huurovereenkomst door de gemeente aan het Sportbedrijf beschikbaar gesteld.
Ten aanzien van het onderhoud wordt onderscheid gemaakt tussen huurdersonderhoud en eigenaarsonderhoud. De huurder zorgt voor dagelijks (klein) onderhoud.
Planmatig onderhoud van de gebouwen wordt uitgevoerd door vastgoed.
Uitzondering hierop is het zwembad (installatietechnisch) en velden. Hiervan ligt het onderhoud bij het Sportbedrijf en worden contracten afgesloten met derden.
Vervangingsinvesteringen voor alle accommodaties inclusief zwembad en velden worden uitgevoerd door de gemeente.





Hoofdstuk 6 Fasering en implementatie van het Sportbedrijf

6.1. Fasering oprichting Sportbedrijf

Bij de oprichting van het Sportbedrijf houden we rekening met een fasering. Deze wordt bepaald doordat de verschillende groepen medewerkers op verschillende momenten bij het Sportbedrijf in dienst kunnen treden en door de planning van de verbouwing van ’t Wooldrik.

6.1.1. Fase 1: Oprichting werkorganisatie per 1 januari 2023

De eerste fase van het Sportbedrijf is de fase vanaf besluitvorming door het college (september 2022) tot 1 januari 2023. Het Sportbedrijf wordt dan opgericht in BV-vorm. Per 1 januari 2023 treden de buurtsportcoaches en de gemeentelijke medewerkers in dienst van het Sportbedrijf. Zoals eerder aangegeven komen zij vrijwel allemaal over met behoud van huidige taken en rechtspositie.
Daarnaast wordt per 1 januari 2023 de exploitatie van de horeca ondergebracht bij het Sportbedrijf.

De werkzaamheden in deze eerste fase zijn er in hoofdzaak op gericht om de werkorganisatie in te richten en een formele (juridische) status te geven, de rechtspositie van de buurtsportcoaches en gemeentelijke medewerkers te regelen, financiële zaken te regelen en overige ondersteuning te organiseren. Een kwartiermaker zet alle acties in gang om de organisatie van start te kunnen laten gaan.

6.1.2. Tweede fase tot 1 september 2023

De tweede fase loopt vanaf 1 januari 2023 tot 1 september 2023. In deze fase worden de voorbereidingen getroffen om de exploitatie van het zwembad en de medewerkers van het zwembad per 1 september 2023 over te hevelen naar de nieuwe BV. Hierbij wordt onder andere aandacht geschonken aan samenwerking met de buurtsportcoaches en accommodatiemedewerkers en worden eenduidige werkprocessen geregeld. Ook moet een administratief systeem worden aangeschaft en een zwemconcept aangeschaft of ontwikkeld. Daarnaast wordt in deze periode een directeur-bestuurder aangesteld die vanaf 1 september 2023 de leiding krijgt over het Sportbedrijf.

6.1.3. Derde fase: oplevering 't Wooldrik

De thuisbasis van het Sportbedrijf is midden in het hart van de sport, namelijk in sportcomplex 't Wooldrik en naast sportpark 't Wooldrik. In het complex worden een aantal werkplekken gecreëerd, die laagdrempelig toegankelijk zijn en direct de sport kunnen ondersteunen en versterken. De locatie vergroot de zichtbaarheid van het Sportbedrijf en versterkt het 'sport' imago. Bovenal is het de ideale plek in een inspirerende sportomgeving! 't Wooldrik wordt vanaf Q3 2022 verbouwd. De verwachting is dat dit in Q2 2024 zal zijn afgerond.

6.2. Doorontwikkeling Sportbedrijf en verhogen inkomsten

Op het moment dat 't verbouwde Wooldrik wordt opgeleverd, ontstaat het Sportbedrijf zoals het beoogd is.
Het Sportbedrijf kan dan in haar volle omvang gaan draaien en daardoor kan ook worden ingezet op ontwikkeling van werkvelden en producten. De toekomstig directeur gaat invulling geven aan deze verdere ontwikkeling en krijgt ruimte om daarin keuzes te maken voor onder andere taken, functies, producten en mensen. Enkele denkrichtingen die uitgewerkt kunnen worden om efficiency te vergroten en inkomsten te verhogen zijn onder andere:

- Gezamenlijk uitvoeren van schoonmaak en beheer van het totale Wooldrik en inzet van geautomatiseerde schoonmaakapparatuur.
- Aanpassen en beëindigen van kostbare activiteiten.
- Verhogen van de omzet van de horeca en combinatiefunctie met receptie.
- Verhogen van de bezettingsgraad van accommodaties.
- Ontwikkeling van projecten en producten met externe financiering gerelateerd aan de visie en het sportakkoord, zoals leefstijlprogramma's voor bedrijven.
- Slim inkopen en/of inkoopsamenwerking met andere uitvoeringsorganisaties.
- Verdergaande samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties in Borne of in de regio.

Afhankelijk van de verdere ontwikkeling, kan ook worden nagedacht over ontwikkeling van functies, zoals een locatiemanager voor 't Wooldrik, uitbreiding van PR en marketing taken en productontwikkeling.

6.3 Implementatieplan

Na een positief besluit van het college kan het Sportbedrijf worden opgericht. Hiervoor wordt een concreet uitvoeringsplan opgesteld dat voorziet in de inregelings- en inrichtingsaspecten voor de BV.
In dit uitvoeringsplan wordt rekening gehouden met de fasering zoals hierboven beschreven.
Hieronder wordt per fase globaal aangegeven wat moet worden uitgevoerd:

<u>Fase 1: Vanaf besluitvorming tot 1 januari 2023</u>
In deze fase gaat het om de volgende - niet limitatieve – werkzaamheden:

A. Oprichting nieuwe rechtspersoon:

- Opstellen definitieve statuten en passeren via de notaris en goedkeuring door de aandeelhouder;
- Opstellen en afsluiten Huurovereenkomst en Exploitatieovereenkomst (inclusief prestatieovereenkomst) tussen het Sportbedrijf en de gemeente;
- Fijn-afstemming demarcatie onderhoud en budgetten;
- Feitelijke oprichting van de rechtspersoon;
- Inschrijving Kamer van Koophandel;
- Aanmelding belastingdienst;
- Aanvragen bankrekening(en);
- Aanvragen vergunningen;
- Inventarisatie af te sluiten verzekeringen;
- Opstellen werkbegroting 2023;
- Opstellen liquiditeitsprognose/ benodigd werkkapitaal.



B. Financiële organisatie:
- Ontvlechten en afhechten gemeentelijke budgetten (onderhoud, personeel);
- Inrichten financiële administratie (boekhouding, rekenschema en benodigde software);
- Opstellen administratieve organisatie en procedures;
- Opstellen managementrapportage en invoering daarvan;
- Afspraken met banken;
- Uitwerken fiscale regelingen/BTW.

C. Personeel en organisatie:
- Vanuit college van de gemeente Borne een wethouder aanwijzen die optreedt als aandeelhouder;
- Voorbereiden indiensttreding van gemeentelijke medewerkers en medewerkers van Sportservice Groep Twente;
- Bepalen vacatures en starten werving;
- Adviseren/begeleiden in individuele arbeidsrechtelijke garanties;
- Opstellen functieboek;
- Offertetraject voor in te huren ondersteunende diensten, specifieke expertise en flexibele schil.

<u>Fase 2: Vanaf 1 januari 2023 tot 1 september 2023</u>

A. Werving leden Raad van Commissarissen;
- Opstellen vacatures;
- Opstellen wervingsprocedure en selectieteam;
- Openstellen vacatures via sociale media en gemeentelijke communicatiekanalen;
- Selectiegesprekken;
- Voordracht kandidaten aan gemeentebestuur.

B. Personeel en organisatie
- Werving & selectie directeur-bestuurder;
- Voorbereiden indiensttreding van de medewerkers van Laco;
- Adviseren/begeleiden in individuele arbeidsrechtelijke garanties.

C. Overname/ voortzetting exploitatie Laco

Om tot goede afspraken/afronding tussen gemeente, de huidige exploitant en de nieuwe organisatie te komen, worden afspraken gemaakt over:
- Overname personeel;
- Lopende en eventueel over te nemen voorraden en verplichtingen;
- Eventuele overname inventaris
- Overname of aanschaf van een zwemlesconcept;
- Doorlopende meerbadenkaarten, abonnementen, etc.

<u>Fase 3: 1 september 2023 tot en met oplevering ’t Wooldrik</u>

In deze fase ligt het accent op het volgen van de vordering van de verbouwing, inrichting en communicatie met alle betrokkenen.

Na oplevering van het verbouwde Wooldrik kan het Sportbedrijf in haar volle omvang gaan draaien.

6.4. Kosten oprichting BV

De oprichting van een BV - en de daaraan gekoppelde overname of inrichting van de exploitatie - brengt implementatie- en opstartkosten met zich mee. Onderstaand een opsomming. Deze zijn niet limitatief en niet allemaal op voorhand exact te berekenen. Daarom wordt geadviseerd rekening te houden met een post onvoorzien van € 10.000,-.

Notaris	PM
Inschrijving KvK	€ 3.000,-
Digitale communicatiemiddelen en systemen	€ 8.000,-
Inrichting horeca	PM; in de begroting van project 't Wooldrik is rekening gehouden met een bedrag voor vaste inrichtingskosten; losse inventaris, zoals meubilair, zal moeten worden aangeschaft
Overname of aanschaf zwemlesconcept	€ 5.000,-
Aanpassen huisstijl en bedrijfskleding	€ 5.000,-
Advies- en begeleidingskosten	PM; in de sportbegroting is rekening gehouden met een bedrag voor advies- en begeleidingskosten

