

Hospitality Consultants



Advisering oprichting
Sportkoepel Brummen
3 december 2015

Aan
Gemeente Brummen
t.a.v. de heer R. Reusink

Stichting Rhienderoord
t.a.v. mevrouw V. Tromp

Opdrachtgever
Gemeente Brummen

Van
Hospitality Consultants
Smallepad 13 - 15
Postbus 2186
3800 CD AMERSFOORT

Auteurs
Ton Rutten
Emmy van Montfoort

Project
Advisering oprichting Sportkoepel Brummen

Betreft
Eindrapportage

Ons kenmerk
154.016/RA150245_d06_TR

Datum
Amersfoort, 3 december 2015

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding gemeente Brummen	4
1.2	Opdrachtschrijving	4
1.3	Leeswijzer	5
2	Inventarisatie en analyse	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Beleidskaders	6
2.3	Stichting Rhienderoord zwem & sport plezier	6
2.4	Stichting Welzijn Brummen en Stichting Archipel	7
2.5	Gemeente Brummen	8
2.6	Conclusie	10
3	Uitgangspunten en randvoorwaarden betrokken partijen	12
3.1	Inleiding	12
3.2	De gemeente Brummen	12
3.3	Stichting Rhienderoord	14
3.4	Uitwerking beoogde takenoverdracht	15
3.5	De beheerpiramide	17
4	Contouren Sportkoepel Brummen	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Consequenties stichting en/of gemeente	19
4.3	Advies doorontwikkeling sportkoepel	24
5	Integrale uitwerking Sportkoepel Brummen	26
5.1	Integrale uitwerking Sportkoepel Brummen	26
5.2	De bestuurlijke vormgeving	26
5.3	De rol van de gemeente Brummen	29
5.4	Exploitatiebegroting	30
Bijlage 1	Exploitatiebegroting 2015 Stichting Rhienderoord	37
Bijlage 2	Exploitatiebegroting 2015 sporthal De Bhoele	38
Bijlage 3	Beheer- en schoonmaaktaken	39
Bijlage 4	Toelichting beheerpiramide	42
Bijlage 5	Taakomschrijving bestuur	44

1 Inleiding

1.1 Aanleiding gemeente Brummen

In de gemeente Brummen speelt een discussie ten aanzien van de meest optimale beheer- en exploitatievorm van de in de gemeente aanwezige binnensportaccommodaties. De gemeente heeft daarbij als beleid vastgesteld dat waar mogelijk beheer- en exploitatietaken op afstand worden geplaatst.

De gemeente Brummen beschikt momenteel over diverse binnen- en buitensportaccommodaties, en het beheer en de exploitatie van deze accommodaties is nu bij diverse partijen belegd. Zo is beheer en exploitatie van het sportcomplex Rhienderoord (met daarbinnen onder andere een zwembad, sportzaal, buitencomplex met beachvolleybal en wellnessvoorzieningen) ondergebracht bij een gelijknamige Stichting Rhienderoord die namens de gemeente de dagelijkse bedrijfsvoering ter hand neemt. De stichting ontvangt hiertoe jaarlijks een exploitatiesubsidie van de gemeente. De buitensportaccommodaties alsmede de sporthal De Bhoele in Eerbeek worden momenteel nog door de gemeente zelf geëxploiteerd, waarbij de gemeente in de sporthal wel afspraken met de beheerder van het Sportcafé heeft gemaakt om ook werkzaamheden in de sporthal te verrichten.

De gemeente Brummen heeft sport hoog in het vaandel staan, getuige ook het feit dat de gemeente inmiddels JOGG-gemeente is geworden. Om de rol van de sport richting de toekomst goed te borgen wenst de gemeente nu waar mogelijk te komen tot een harmonisatie en optimalisatie van het beheer en de exploitatie, maar wel zoveel mogelijk op afstand. In het recente verleden heeft de gemeente daarom al onderzoek laten verrichten naar de mogelijkheden om sporthal De Bhoele bij de stichting Rhienderoord onder te brengen om zo te komen tot een grotere, meer slagvaardige beheerorganisatie. Ondanks dat de uitkomsten van dit onderzoek grotendeels positief waren, is het nog niet tot een daadwerkelijke overdracht gekomen. Het plan is echter ook niet helemaal afgewezen. Daarnaast onderzoekt de gemeente op dit moment in hoeverre het mogelijk is om beheer en exploitatie van de buitensport over te dragen aan de verschillende buitensportverenigingen. Tenslotte zou de gemeente ook graag zien dat, kijkend naar de toenemende rol van sport als middel en de bijbehorende inzet van de in Brummen aanwezige combinatiefunctionarissen (CF's) en buurtsportcoaches (BSC's), deze medewerkers (in ieder geval die medewerkers die zich met sport en bewegen bezig houden) allemaal onder één en dezelfde organisatie zouden moeten gaan vallen om zo hun inzet verder te versterken. De CF's kunnen in principe per 1-1-2016 bij een nieuwe werkgever worden ondergebracht.

1.2 Opdrachtomschrijving

Bovengenoemde wensen hebben ertoe geleid dat de gemeente Brummen nu het plan heeft opgevat om samen met de lokale Stichting Rhienderoord te bekijken in hoeverre er mogelijkheden bestaan om de bestaande stichting als vertrekpunt te nemen en zo te komen tot een 'Sportkoepel Brummen'. Deze sportkoepel zou dan als uitvoeringsorganisatie voor de gemeente verantwoordelijk worden voor tenminste beheer en exploitatie van de binnensportaccommodaties in de gemeente, waaronder sportcomplex Rhienderoord en sporthal De Bhoele. Gymlokaal aan de Lorentzstraat zal mogelijk worden beheerd door het nieuwe scholencluster. Wanneer dit niet mogelijk blijkt, ontstaat er een nieuwe situatie waarbij de opties dan opnieuw moeten worden afgewogen.

Daarnaast zouden ook de combinatiefunctionarissen sport en buurtsportcoaches mogelijkkerwijs bij de sportkoepel in dienst komen, zodat er een optimale samenwerking kan ontstaan tussen enerzijds beheer en exploitatie van de stenen (de accommodaties) en anderzijds ook de daarin aangeboden programma's en activiteiten (met behulp van deze CF'en BSC's). Waar nodig c.q. mogelijk zou de sportkoepel tenslotte ook nog de buitensportaccommodaties in beheer kunnen nemen waarvan uiteindelijk blijkt dat zij niet aan de gebruikmakende sportverenigingen overgedragen kunnen worden.

Het openluchtbad Eerbeek, dat is geprivatiseerd en door vrijwilligers wordt geëxploiteerd, maakt geen onderdeel uit van dit traject.

Om de mogelijke oprichting van de sportkoepel op haalbaarheid te toetsen wil de gemeente inzicht krijgen in de mogelijkheden en aandachtspunten van de voorgenomen doorontwikkeling tot sportkoepel inclusief alle consequenties die daaruit voortvloeien. Hiertoe heeft de gemeente Brummen aan Hospitality Consultants de opdracht verstrekt nader onderzoek naar de oprichting van de sportkoepel te doen en hieromtrent aan de gemeente advies uit te brengen. Op basis van dit advies moet vervolgens besluitvorming kunnen plaatsvinden omtrent de voorgenomen wens tot doorontwikkeling van Stichting Rhienderoord tot "Sportkoepel Brummen".

1.3 Leeswijzer

In voorliggende rapportage is uitwerking gegeven aan het onderzoek naar de mogelijkheden om te komen tot een sportkoepel Brummen. In hoofdstuk 2 is gestart met een inventarisatie en analyse van de huidige organisatiestructuur en financiële situatie. Hoofdstuk 3 bevat de uitgangspunten en randvoorwaarden van de betrokken partijen. In hoofdstuk 4 is uitwerking gegeven aan de consequenties van de doorontwikkeling van de stichting. In hoofdstuk 5 is tenslotte de integrale uitwerking van de sportkoepel Brummen opgenomen. De rapportage wordt ondersteund door diverse bijlagen.

2 Inventarisatie en analyse

2.1 Inleiding

Om een uitspraak te kunnen doen omtrent de optimale exploitatievorm voor de sportaccommodaties is een helder inzicht van belang in de bestaande organisatiestructuur en financiële situatie. Om dit inzicht te verkrijgen is allereerst op hoofdlijnen een inventarisatie en analyse verricht van de door de gemeente Brummen aangeleverde exploitatie- en bedrijfsgegevens, alsmede de vigerende beleidskaders. Expliciete aandacht is uitgegaan naar de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die de gemeente nog zelf doet dan wel die aan Stichting Rhienderoord en de beheerder van Sportcafé De Bhoele zijn opgedragen.

2.2 Beleidskaders

De doelstelling van de gemeente Brummen is het scheppen van de randvoorwaarden waarbinnen sport wordt ingezet om inwoners van de gemeente Brummen in de gelegenheid te stellen om te bewegen en deel te kunnen nemen in de maatschappij. Sport wordt daarbij aangemerkt als een zinvolle en aantrekkelijke tijdsbesteding, niet alleen door een actieve beoefening, maar ook door het organiseren van de sport als vrijwilliger.

De gemeente zet ten aanzien van de sportstimulering enerzijds in op het accommodatiebeleid en anderzijds op sportondersteuningsgebied. Daarnaast zet de gemeente Brummen ook in op het bevorderen van de positieve bijeffecten van sport. Sport wordt instrumenteel ingezet om doelstellingen op het gebied van volksgezondheid en welzijn te bewerkstelligen.

In de huidige situatie heeft de gemeente drie binnensportaccommodaties in eigendom:

- Sporthal De Bhoele te Eerbeek;
- Sportzaal en zwembad Rhienderoord te Brummen;
- Gymzaal Lorentzstraat te Eerbeek.

Gymzaal Lorentzstraat wordt opnieuw gerealiseerd waarna de school het beheer en de exploitatie op zich gaat nemen. Voor sporthal De Bhoele wordt onderzocht of Stichting Rhienderoord net zoals van de sportzaal en het zwembad het beheer en de exploitatie op zich kan nemen.

2.3 Stichting Rhienderoord zwem & sport plezier

Stichting Rhienderoord zwem & sport plezier (Stichting Rhienderoord) beheert en exploiteert zwembad en sporthal Rhienderoord inclusief het buiten terrein met beachvolleybal- en wellnessvoorzieningen. Bij de stichting zijn ongeveer 20 medewerkers, inclusief BSC/JOGG-regisseur en 7 vrijwilligers werkzaam, die tezamen 13 FTE vertegenwoordigen. Het groot onderhoud (eigenarenonderhoud) wordt uitgevoerd door Stichting Rhienderoord. De gemeente houdt hierbij het toezicht en zorgt voor de financiering. In dit kader is er tussen de stichting en de gemeente zowel een huurovereenkomst als een beheer- en exploitatieovereenkomst afgesloten. De overeenkomsten lopen tot 1 januari 2019 en hebben een opzegtermijn van 1 jaar. Daarnaast hebben de gemeente en de stichting productprestaties afgesloten.

Sportstimulering

De stichting voert voor de gemeente ook enkele sportstimuleringsactiviteiten uit:

- BALM project
- Sport & Integratie

Het onderdeel Sportstimulering vertegenwoordigt momenteel 1,3 FTE (dus 10% van het totaal):

- 0,3 FTE JOGG-regisseur
- 1 FTE buurtsportcoach (zijn in de praktijk 3 medewerkers).

De buurtsportcoach wordt voor 40% door de gemeente c.q. het rijk gesubsidieerd. De overige 60% worden door de Stichting Rhienderoord opgebracht.

De buurtsportcoach voert de volgende sportstimuleringsactiviteiten uit:

- Kidsdagen
- Dag voor mensen met een beperking
- Senioren dagen
- Nationale Sport Week
- Aquakidsactiviteiten
- Duikmiddagen
- Sportclinics

Financiën

De begroting 2015 van Stichting Rhienderoord is opgenomen in de bijlagen (bijlage 1). Samengevat is deze als volgt weer te geven:

Tabel 1 Exploitatiebegroting 2015 Stichting Rhienderoord

Stichting Rhienderoord X € 1,-	2015
Totale kosten	1.211.420
Totale opbrengsten	607.344
Netto exploitatieresultaat	-604.076

De stichting ontvangt € 550.486,- subsidie van de gemeente Brummen voor het beheer en de exploitatie van het sportcomplex. Hiervan moet € 461.199,- aan huisvestingskosten worden betaald (€ 400.629,46 hiervan is huur die aan de gemeente wordt betaald). Daarnaast ontvangt de stichting € 20.000,- subsidie voor de buurtsportcoach. Dit betekent dat de stichting een tekort heeft van ruim € 33.000,-.

2.4 Stichting Welzijn Brummen en Stichting Archipel

Stichting Welzijn Brummen en Stichting Archipel voeren het werkgeverschap uit van 2,5 FTE aan combinatiefunctionarissen. Samen met Stichting Rhienderoord komt het totaal aan combinatiefunctionarissen op 3,8 FTE. De gemeente Brummen mag nog doorgroeien tot 4,4 FTE.

Bij Stichting Welzijn Brummen is 2,2 FTE combinatiefunctionaris in dienst. Hiervan is 0,7 FTE voor cultuur en 1,5 FTE voor sport. De combinatiefunctionarissen worden ingezet bij het afstemmen van behoeften en mogelijkheden voor beweeg- en cultuur aanbod voor jongeren tot 18 jaar, bij sport- en culturele organisaties en het (basis)onderwijs in de gemeente Brummen en het tot stand brengen van activiteiten op het gebied van sport/bewegen en cultuurbeleving voor en door (basis) onderwijs en sport- en culturele organisaties in de gemeente Brummen. Stichting Welzijn Brummen ontvangt € 110.000,- per jaar van de gemeente.

Bij Stichting Archipel is momenteel 0,3 FTE combinatiefunctionaris in dienst. De combinatiefunctionaris wordt ingezet voor het realiseren van dagarrangementen in het educatief centrum waarbij de uitgangspunten talentontwikkeling, ouderbetrokkenheid/participatie en een gezamenlijke doorgaande pedagogische lijn, zorgen voor een goede doorgaande ontwikkeling van de kinderen. Stichting Archipel ontvangt €15.000,- per jaar van de gemeente. De contracten lopen tot 31 december 2015. Er wordt overwogen om na deze datum (bij continuering van de combinatiefunctionarissenregeling) de formatie van 0,3 FTE op te splitsen in een component sport (0,2 FTE) en een component cultuur (0,1 FTE).

De contracten van de combinatiefunctionarissen lopen tot 31 december 2015. Uit de recent uitgevoerde evaluatie¹ blijkt dat er onder de betrokken partijen een breed draagvlak is om de bestaande regeling te continueren en de inzet van de combinatiefunctionarissen in de toekomst door te zetten. Wel is daarbij in de evaluatie de wens geuit om bij positieve besluitvorming door de gemeente over de continuering van de regeling, de combinatiefunctionarissen sport en de buurtsportcoaches zoveel als mogelijk binnen één organisatie onder te brengen. Dit zou de aansturing vergemakkelijken, leiden tot meer kruisbestuiving tussen de verschillende functionarissen, synergievoordelen in planning en materialen opleveren en daarmee uiteindelijk de inzet van de functionarissen versterken. De nieuwe sportkoepel zou mogelijk een geschikt instrument zijn om deze centrale aansturing vorm te geven.

2.5 Gemeente Brummen

De gemeente Brummen is naast eigenaar van sportcomplex Rhienderoord ook eigenaar van sporthal De Bhoele. Ten aanzien van deze sporthal is de gemeente Brummen ook verantwoordelijk voor de exploitatie (financiële administratie, verhuur en facturering vaste gebruikers) en het groot onderhoud. Er wordt binnen de gemeente circa 144 uur inzet gepleegd ten aanzien van de verhuuractiviteiten van sporthal De Bhoele.

Het dagelijks beheer (inclusief incidentele verhuur) en de schoonmaak wordt uitgevoerd door de uitbater van het sportcafé, VOF Tappel. In de beheer- en schoonmaakovereenkomst tussen de gemeente en VOF Tappel is vastgelegd dat VOF Tappel voor het uitvoeren van de beschreven beheer- en schoonmaaktaken een vergoeding van de gemeente ontvangt (zie financiën). De overeenkomst is formeel geëindigd op 1 september 2015². De gemeente heeft deze overeenkomst echter, vooruitlopend op een mogelijke oprichting van de sportkoepel, nog tot 1 juli 2016 verlengd. Het dagelijks beheer door VOF Tappel wordt aangevuld met een medewerkster van de gemeente die circa 66 uur per jaar schoonmaakwerkzaamheden uitvoert.

Vanuit de gemeente zijn er een aantal medewerkers die het onderhoud aan verschillende sportaccommodaties coördineren en/of uitvoeren, waaronder aan sporthal De Bhoele. De medewerker accommodatiebeheer is jaarlijks circa 40 uur actief voor de Bhoele. Daarnaast zijn er twee uitvoerende medewerkers betrokken bij de Bhoele, deze verrichten jaarlijks circa 110 uur aan werkzaamheden voor deze locatie.

Voorgaande resulteert in volgend overzicht:

Tabel 2 Uren inzet en kosten gemeente t.a.v. sporthal De Bhoele

Activiteit	Uren	Uurtarief x € 1,-	Totaal x € 1,-
Verhuuractiviteiten	144	67,00	9.648
Schoonmaak	66	33,00	2.178
Medewerker accommodatiebeheer	40	70,00	2.800
Medewerkers uitvoering	110	62,00	6.820
Totaal	360	-	21.446

De gemeente is voornemens om deze kosten als vergoeding aan de sportkoepel over te maken indien zij deze taken overnemen. Dit aangezien deze kosten nu geen onderdeel uitmaken van de begroting van De Bhoele.

¹ Bron: Evaluatie combinatiefunctionarissen en buurtsportcoaches Brummen – Kennispraktijk; juli 2015

² De gemeente en VOF Tappel hebben een nieuwe afspraak gemaakt waarbij de uitbater de exploitatie van het sportcafé inclusief de bijbehorende beheer- en schoonmaaktaken nog enige tijd voortzet tot aan het moment dat de nog op te richten sportkoepel deze kan overnemen.

Het personeel, dat deze activiteiten nu uitvoert, blijft bij de gemeente in dienst. Eventuele hieruit voortvloeiende frictiekosten maken geen onderdeel uit van deze overdracht en zullen niet aan de stichting worden doorbelast.

Sportcafé (beschrijving van formele situatie tot aan 1 september 2015)

VOF Tappel huurt het sportcafé van de gemeente Brummen en is volledig verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie. In de huurovereenkomst is opgenomen dat de gemeente de sporthal met inbegrip van de horeca tegen brand- en stormschade verzekert en dat de gemeente verantwoordelijk is voor het eigenaren onderhoud. De VOF is verantwoordelijk voor het gebruikersonderhoud en alle lasten (incl. energie), rechten, belastingen, bijdragen en heffingen die verband houden met het gebruik en de exploitatie van de horeca. Deze kosten zijn niet inzichtelijk.

De gemeente en VOF Tappel zijn inmiddels overeengekomen dat VOF Tappel de exploitatie, met inachtneming van de formele beëindiging van de exploitatie per 1-9-2015 (dit blijft in stand) nog in ieder geval tot aan 1 juli 2016 zal voortzetten. Dit maakt het eventueel mogelijk om het proces omtrent de overdracht van de Bhoele zorgvuldig gestalte te geven zonder dat per 1-9-2015 de horeca buiten gebruik is gekomen. De definitieve einddatum van deze 'verlenging' alsmede de voorwaarden waaronder de horeca te zijner tijd zal worden overgedragen dient nog nader te worden vastgesteld. De huurovereenkomst loopt namelijk naar verwachting nog door tot 1-1-2017. Een en ander is afhankelijk van de besluitvorming over de nog op te richten sportkoepel.

Stichting RTV Veluwezoom

Stichting RTV Veluwezoom (lokale omroeporganisatie) heeft een huurovereenkomst met de gemeente Brummen met betrekking tot de bovenverdieping van sporthal De Bhoele. Het beheer wordt uitgevoerd door de gemeente. De overeenkomst loopt formeel tot 1 december 2018. RTV Veluwezoom wil in overleg de huur echter graag eerder beëindigen.

Financiën

De volledige exploitatiebegroting 2015 van de gemeente ten aanzien van sporthal De Bhoele is opgenomen in de bijlagen (bijlage 2). Samengevat is de begroting als volgt weer te geven:

Tabel 3 Exploitatiebegroting 2015 Sporthal De Bhoele

Exploitatielasten		Exploitatieopbrengsten	
Energie	33.197	Klokurenvergoeding	23.500
Verzekeringen & belastingen	10.076	reclame inkomsten brouwer en partners	900
Schoonmaak	35.225	diversen verenigingen	30.000
Beheer	19.500	energie firma tappel, sportcafé	2.000
Overig	14.050	energie RTV Veluwezoom, verdieping 1	1.200
Reservering GO	12.842	huur firma tappel, sportcafé	21.865
Kapitaallasten	39.809	huur RTV Veluwezoom, verdieping 1	4.729
Totaal	164.699		84.194

In de huidige situatie maakt de gemeente de kosten van schoonmaak en beheer als vergoeding over aan de uitbater van het sportcafé. Dit betreft in totaal € 54.725,-.

Indien de exploitatie van de sporthal inclusief het sportcafé ondergebracht gaat worden bij de sportkoepel zullen de inkomsten vanuit het sportcafé komen te vervallen. Dit betreft zowel de huur van circa € 22.000,- als de energievergoeding van € 2.000,-. Daar tegenover staan de inkomsten die de sportkoepel zelf kan gaan maken met verkoop. Ook de inkomsten vanuit RTV Veluwezoom komen wellicht op een eerder moment te vervallen, indien de overeenkomst eerder wordt beëindigd. Ook hier geldt dat de sportkoepel dan wellicht nieuwe opbrengsten uit verhuur van deze ruimten kan genereren.

Groot onderhoud

In de exploitatiebegroting 2015 is € 12.842,- opgenomen als reservering Groot Onderhoud. Het meerjaren onderhoudsplan van sporthal De Bhoele geeft echter aan dat de kosten de komende jaren als volgt zijn:

Tabel 4 MOP sporthal De Bhoele

MOP Sporthal De Bhoele	2015
Totale kosten – 20 jaar	1.014.103
Gemiddelde kosten per jaar	40.305
Opgenomen in begroting	12.842
Discrepancie budget-begroting	27.463

Er bestaat dus nog een discrepantie van € 27.463,- tussen het budget in begroting en de naar verwachting benodigde middelen uit het MOP.

NOOT: bij een eventuele volledige overdracht van het groot onderhoud naar de stichting (dus inclusief het bijbehorende budget) zal deze discrepantie dus wel door de gemeente gecompenseerd moeten worden.

2.6 Conclusie

Op basis van de resultaten van de inventarisatie heeft er een analyse plaatsgevonden die leidt tot de volgende conclusies. De organisatieonderdelen die bij de verzelfstandigingsvraag en de overdracht aan Stichting Rhienderoord zijn betrokken, zijn in onderstaande tabel weergegeven. Hierin is aangegeven wie er nu verantwoordelijk is voor het betreffende organisatie onderdeel.

Tabel 5 Organisatieonderdelen

Organisatieonderdelen	Gemeente	Uitbater	SWB/Archipel
Combinatiefunctionarissen			x
Horeca en commerciële activiteiten sporthal De Bhoele		x	
Schoonmaak sporthal De Bhoele	x	x	
(Dagelijks- en groot) onderhoud sporthal De Bhoele	x		
Beheer sporthal De Bhoele (incl. incidentele verhuur)		x	
Structurele verhuur sporthal De Bhoele	x		
Marketing en promotie sportaccommodaties	x		
Verslaglegging en verantwoording	x		

De groot onderhoudswerkzaamheden ten aanzien van sporthal De Bhoele en het opstellen van het sportbeleid blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente Brummen. De werkzaamheden ten aanzien van het groot onderhoud kunnen wel overgedragen worden. De huidige financiële middelen die bij de verzelfstandigingsvraag en de overdracht aan de sportkoepel betrokken zijn, betreft:

Tabel 6 Financieel

Organisatieonderdelen (x € 1,-)	Gemeente t.a.v. uren inzet	Groot onderhoud gemeente	Vergoeding uitbater	SWB 1,5 Archipel 0,2 FTE
Combinatiefunctionarissen (uitgaande van 1,5 SWB + 0,2 fte Archipel)				85.000
Horeca en commerciële activiteiten sporthal De Bhoele			N.t.b.	
Schoonmaak sporthal De Bhoele	2.178		35.225	
(Dagelijks- en groot) onderhoud sporthal De Bhoele	9.620	40.305		
Beheer sporthal De Bhoele (incl. incidentele verhuur)			19.500	

Structurele verhuur sporthal De Bhoele	9.648			
Marketing en promotie sportaccommodaties	0			
Verslaglegging en verantwoording			0	
Totaal	21.446	40.305	54.725	85.000

Daarnaast zal er ten aanzien van sporthal De Bhoele circa € 30.000,- minder aan vaste opbrengsten zijn (in vergelijking met de huidige begroting van de gemeente), doordat de huur en energievergoeding van de huidige horeca-exploitant VOF Tappel wegvallen. Ook de huurinkomsten van de bovenruimte (de oude kantine) van RTV Veluwezoom zullen (op het moment dat dit contract wordt beëindigd) komen te vervallen.

3 Uitgangspunten en randvoorwaarden betrokken partijen

3.1 Inleiding

Mede gezien het maatschappelijke belang van sport en de te waarborgen gemeentelijke regiefunctie op dit gebied, is het noodzakelijk om voorafgaand aan de uitwerking van de mogelijke doorontwikkeling naar een sportkoepel ook inzicht te hebben in de uitgangspunten en randvoorwaarden die door de betrokken partijen aan deze verzelfstandiging worden gesteld. Deze uitgangspunten bepalen mede de haalbaarheid van de beoogde verzelfstandiging en bieden inzicht in de mogelijke uitdagingen en/of knelpunten die overwonnen dienen te worden om de verzelfstandiging daadwerkelijk gestalte te kunnen geven.

Om deze uitgangspunten en randvoorwaarden nader in beeld te brengen zijn diverse gesprekken gevoerd met betrokken partijen. Het betreft onder meer gesprekken met:

Namens de gemeente Brummen:

- Wethouder L. Tuiten, als verantwoordelijke portefeuillehouder sport van de gemeente Brummen;
- de heer R. Reusink – beleidsmedewerker sport en cultuur van de gemeente Brummen.

Namens Stichting Rhienderoord;

- Het voltallige bestuur van Stichting Rhienderoord (de heren W. van Soest, W. Elshof, M. Donatz, N. David en mevrouw A. Willems,);
- Mevrouw V. Tromp – manager Stichting Rhienderoord.

In voorliggend hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen uit deze gesprekken resumerend weergegeven. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van de reeds eerder benoemde uitgangspunten en randvoorwaarden zoals deze zijn opgenomen in het onderzoek naar de mogelijke overdracht van sporthal De Bhoele aan Stichting Rhienderoord d.d. 14 juli 2014.

3.2 De gemeente Brummen

De gemeente Brummen is, net als de meeste gemeenten in Nederland, van mening dat exploitatie, beheer, schoonmaak en onderhoud van binnensportaccommodaties zoals sporthal De Bhoele geen kerntaak is en dat privatisering van die zaken waarvoor de gemeente nog verantwoordelijk is (exploitatie en groot onderhoud) derhalve overwogen moet worden. In de notitie Privatisering Sportaccommodaties 2.0 d.d. 14 augustus 2013 heeft de gemeente Brummen reeds benoemd dat ten behoeve van de privatisering van de binnensportaccommodaties het voor de hand ligt om in ieder geval voor sporthal De Bhoele te bezien of deze kan worden overgedragen aan de bestaande Stichting Rhienderoord. Door aanpassing van de huidige structuur (waarbij een deel bij de gemeente is ondergebracht en een deel bij de Stichting Rhienderoord) kunnen voordelen worden behaald, zowel voor gebruikers van de sportvoorzieningen als voor de gemeente. Een dergelijke rolverdeling waarin de gemeente de regie voert op het aanbieden van sportvoorzieningen aan haar inwoners maar de uitvoering (lees: beheer en exploitatie) overlaat aan het particulier initiatief past binnen het coalitieakkoord "Schakelen naar de toekomst 2014-2018" en de gemeentelijke toekomstvisie 2030 "Innoveren met oude waarden".

De gemeente verbindt de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden aan privatisering van sporthal De Bhoele c.q. de oprichting van de sportkoepel Brummen:

- de maatschappelijke functie van de sporthal in het algemeen en van haar gebruikers (onderwijs en sport) in het bijzonder moeten gewaarborgd blijven.

- Dit betekent in ieder geval dat de gemeente verantwoordelijk blijft voor het vaststellen van de huurtarieven maar ook dat de gemeente de komende jaren garant staat voor de (exploitatie-)bijdragen en (onderhouds-)budgetten die nodig zijn voor de ingebruikgeving en instandhouding van sporthal De Bhoele;
- de stabiliteit en de continuïteit van het beheer en de exploitatie van de sporthal moet door de sportkoepel worden gewaarborgd en er is sprake van een transparante (financiële) verantwoording jegens de gemeente;
- de taken van beheer- en exploitatie (zowel de taken die nu nog door de gemeente worden gedaan als de taken die nu door de VOF Tappel worden gedaan) die verbonden zijn aan sporthal De Bhoele en de daarin aanwezige horeca gaan in principe over naar de sportkoepel;
- de daaraan verbonden financiële middelen (in uren gemeentelijke inzet dan wel in exploitatiebijdrage aan de VOF Tappel) komen in principe beschikbaar voor de sportkoepel;
- er hoeven door de sportkoepel geen medewerkers (noch van de gemeente, noch van de VOF Tappel) te worden overgenomen. Eventuele frictiekosten als gevolg van boventallige gemeentelijke medewerkers (ontstaan doordat taken van gemeente worden overgeheveld naar de sportkoepel) komen voor rekening van de gemeente en worden in voorliggend onderzoek buiten beschouwing gelaten;
- er is geen sprake van een taakstellende bezuiniging. Wel streeft de gemeente uiteindelijk naar mogelijke schaal- en efficiencyvoordelen. Dit mede gelet op de noodzaak om het exploitatietekort zoveel mogelijk te beperken;
- de sportkoepel dient een gemeentebrede organisatie te zijn die er voor alle inwoners is en nadrukkelijk de beide kernen Brummen en Eerbeek verbindt. Dit impliceert in principe ook een naamswijziging voor de stichting zodanig dat deze voor alle betrokken partijen herkenbaar is als de brede sportkoepel voor alle inwoners van Brummen;
- de gemeente wenst aan de sportkoepel voldoende ondernemersvrijheid te bieden, waarbij ook de bestaande product- en prestatieafspraken waar nodig herijkt kunnen worden;
- op dit moment wordt het groot onderhoud van het zwembad en de sportzaal door de gemeente voorbereid (planvorming). Vervolgens wordt het met Stichting Rhienderoord besproken die de coördinatie en uitvoering ter hand neemt. In de toekomst is de gemeente bereid ook voor sporthal De Bhoele deze systematiek te gaan hanteren en de uitvoering van het onderhoud over te dragen aan de sportkoepel;
- het strategisch (sport)beleid blijft te allen tijde bij de gemeente achter, de sportkoepel wordt verantwoordelijk voor tactische en operationele taken inzake beheer en exploitatie.

Naast het harmoniseren van taken van beheer en exploitatie van de binnensportaccommodaties wenst de gemeente Brummen ook nadrukkelijk in te zetten op het versterken van het maatschappelijk rendement van de in de gemeente aanwezige instanties. In dit kader heeft de gemeente ook enkele aandachtspunten benoemd inzake de mogelijke overdracht van de combinatiefunctionarissen aan de sportkoepel:

- de gemeente heeft een evaluatie laten uitvoeren naar de doelmatigheid en het rendement van de huidige combinatiefunctionarissen. Indien uit dit onderzoek blijkt dat er voldoende draagvlak is om ook na 31-12-2015 (wanneer de huidige regeling afloopt) de inzet van de combinatiefunctionarissen te continueren, dan zou de gemeente graag zien dat het merendeel (in ieder geval het sport-gerelateerde deel) van deze functionarissen bij één centrale uitvoeringsorganisatie in dienst komt;
- de gemeente wenst de regie op de sportstimuleringsactiviteiten te behouden maar de coördinatie, planning en uitvoering over te laten aan de sportkoepel;
- het is vervolgens de bedoeling dat de sportkoepel ook ten aanzien van de decentralisaties en de rol van sporten en bewegen in relatie tot welzijn, gezondheid en participatie een grote(re) rol binnen de gemeente gaat spelen en als partner van de gemeente de verbindende partij c.q. spin in het web in de gemeente wordt;

- hierbij ziet de gemeente ook kansen voor de sportkoepel om meer de samenwerking te zoeken met sport- en welzijnsorganisaties in de gemeente en ook accommodaties als het mogelijk aan te leggen Cruyff-Court en het jongeren centrum (gelegen naast/aan sporthal De Bhoele) bij het activiteiten aanbod te betrekken. Het jongeren centrum zal nu en in de toekomst worden beheerd en geëxploiteerd door een eigen stichting die weer verbonden is aan de Stichting Welzijn Brummen. Deze beheertaken maken dus geen onderdeel uit van de mogelijke overdracht van taken naar de sportkoepel. Indien het Cruyff-Court daadwerkelijk wordt gerealiseerd dan zal op dat moment (mede afhankelijk van locatie en mogelijke opties) nader worden bekeken bij wie beheer en/of exploitatie van deze voorziening kan worden ondergebracht.

3.3 Stichting Rhienderoord

Ook de stichting heeft in een tweetal gesprekken (zowel van het bestuur als dagelijks management) aangegeven hoe zij aankijkt tegen de mogelijke doorontwikkeling naar een sportkoepel en de bijbehorende overdracht van taken. Hieruit zijn de navolgende uitgangspunten en randvoorwaarden naar voren gekomen.

- de stichting is in beginsel positief over de beoogde doorontwikkeling tot een sportkoepel en de bijbehorende overdracht van taken en verantwoordelijkheden.
- ten aanzien van sporthal De Bhoele wenst de stichting wel eerst meer inzicht in de financiële cijfers alvorens een afweging te kunnen maken;
- hetzelfde geldt voor het mogelijke werkgeverschap van de combinatiefunctionarissen. Bestuur en management willen nog nader inzicht krijgen in de impact die dit met zich meebrengt en de invloed die dit heeft op de dagelijkse bedrijfsvoering;
- de eerste inschatting van het management van de stichting is dat de formatie van Stichting Rhienderoord qua samenstelling voldoende capabel is om eventuele nieuwe taken erbij te nemen. Dit zal naar verwachting wel op onderdelen leiden tot het uitbreiden van bestaande uren en/of het verschuiven van taken en verantwoordelijkheden, aangezien de stichting op dit moment qua omvang niet bemeten is op de eventuele nieuw over te nemen beheer- en exploitatietaken. Op basis van meer gedetailleerd inzicht in budgetten en werkzaamheden kan dit meer concreet worden ingevuld;
- op dat moment dient ook nader te worden bezien of de bestaande bestuurssamenstelling en de taakverdeling tussen bestuur en management gehandhaafd kan blijven of dat hierin wijzigingen aangebracht dienen te worden.
- daarnaast zou de stichting bij overname van de sporthal deze graag twee jaar in een gescheiden administratie willen onderbrengen zodat de kosten en baten van specifiek deze accommodatie goed inzichtelijk worden. Op basis van deze twee jaar "open boek" administratie wenst de stichting vervolgens definitieve afspraken met de gemeente te maken over de bijdrage die benodigd is om beheer en exploitatie van de hal ter hand te nemen;
- de sporthal moet in goede staat worden overgedragen;
- de stichting is in principe geen voorstander van het zelfstandig beheren en/of exploiteren van de in sporthal De Bhoele aanwezige horeca. Ten aanzien van dit onderdeel wenst de stichting zich in de nabije toekomst nog nader te beraden over mogelijke alternatieve oplossingen. Qua invulling denkt de stichting met name aan het aanpassen van de functie/uitstraling van de horeca, van de huidige dorpscafé-functie naar een meer ondersteunende horeca. Hierdoor zal de aard van de exploitatie en de daaraan verbonden inzet en tijdstippen wijzigen. Daarnaast wil de stichting inzetten op doorontwikkeling van de horeca naar dagbestedingsactiviteiten, al dan niet in combinatie met het bejaardentehuis in Eerbeek en de nabij gelegen seniorenwoningen;
- daarnaast is de stichting benieuwd of de horeca leeg wordt opgeleverd of dat de aanwezige inventaris mee over komt;

- de stichting ziet voor zichzelf richting de toekomst een duidelijke rol weggelegd als verbindende partner in het maatschappelijk veld (verbinden tussen sport, onderwijs, zorg en welzijn, bijdrage binnen decentralisaties en Wmo etc.). Voor de stichting is het dan ook de voorwaarde dat de combinatiefunctionarissen sport die nu nog elders zijn gestationeerd, in de toekomstige situatie bij de sportkoepel worden ondergebracht.
- de stichting geeft aan dat zij zich vanuit het bestuur de afgelopen jaren nog niet specifiek heeft gericht op deze maatschappelijke rol. Dit is een aandachtspunt wat nog verder ontwikkeld moet worden;
- indien daadwerkelijk wordt gekozen voor de doorontwikkeling tot een sportkoepel dan geeft de stichting op voorhand aan dat zij graag ondersteund wil worden bij de feitelijke implementatie van de sportkoepel. De bestuurders van de stichting zijn vrijwilligers en kunnen naar verwachting deze implementatie niet alleen gestalte geven.

3.4 Uitwerking beoogde takenoverdracht

Op basis van voorgaande paragrafen kan worden vastgesteld welke taken & verantwoordelijkheden in aanmerking komen voor overdracht aan de sportkoepel. Het betreft hierbij zowel het toevoegen van nieuwe taken (bijvoorbeeld de horeca van sporthal De Bhoele) als de uitbreiding van reeds bestaande werkzaamheden die de stichting op dit moment al voor het sportcomplex Rhienderoord verricht (verhuur, administratie, onderhoud etc.). Het betreft resumerend de navolgende werkzaamheden;

1. dagelijks- en groot onderhoud sporthal De Bhoele;
2. verhuur en ingebruikgeving sporthal De Bhoele;
3. beheer en schoonmaak sporthal De Bhoele;
4. marketing en promotie sporthal De Bhoele en sporten in de gemeente Brummen in brede zin;
5. horeca en commerciële activiteiten sporthal De Bhoele;
6. werkgeverschap combinatiefunctionarissen & bijbehorende sportstimuleringsactiviteiten;
7. verslaglegging en verantwoording over verstrekte subsidiebijdragen & sportstimuleringsbudgetten;

Navolgend zijn deze taken resumerend weergegeven en is per taak waar mogelijk ook benoemd welke middelen daarmee nu gemoeid zijn, zodat de sportkoepel deze als indicatie kan meenemen bij het opstellen van haar begroting.

1. *Dagelijks en groot onderhoud*

Het MOP voor de sporthal en de in de sporthal aanwezige sporttoestellen vormt de basis voor de uit te voeren werkzaamheden en budgetten die nodig zijn om sporthal De Bhoele de komende jaren in een goede staat van onderhoud te houden. Hiertoe wordt voorgesteld om de reeds bestaande werkwijze inzake sportcomplex Rhienderoord ook voor Sporthal De Bhoele te gaan toepassen. Dit houdt in dat de sportkoepel aan de hand van het meerjaren onderhoudsplan een jaarplan opstelt dat aan de gemeente wordt voorgelegd. Indien akkoord bevonden stelt de gemeente het benodigde budget aan de stichting beschikbaar, zodat het onderhoud aan de accommodatie en het sport- en spelmateriaal door de stichting kan worden uitgevoerd. Jaarlijks wordt door de stichting aan de gemeente verslag gedaan en verantwoording afgelegd over de uitgevoerde werkzaamheden en bestede budgetten.

Op dit moment staat nog niet vast of de post onderhoud moet worden uitgebreid met het onderhoud van de barinrichting (inclusief installaties) van het sportcafé. De gemeente en de vertrekkende horeca-exploitant dienen namelijk nog overeenstemming te bereiken over de wijze van oplevering en het al-dan-niet overnemen van de bestaande inventaris en barinrichting.

Het budget dat op basis van het meerjaren onderhoudsplan beschikbaar gesteld moet worden voor de sporthal en de sportinventaris betreft gemiddeld **€ 40.305,-** per jaar.

Hierbij dient te worden meegenomen dat voor dit gedeelte er nog geen dekking is in de meerjarenbegroting van de gemeente, aangezien deze barinventaris nog niet eerder bij de gemeente dan wel de stichting is beheerd geweest. De kosten van het onderhoud aan de barmeubels is voornamelijk nog niet bekend.

Ook de financiële middelen in uren gemeentelijke inzet ten aanzien van onderhoud Sporthal De Bhoele komen beschikbaar voor de sportkoepel. Dit betreft een bedrag van circa € 2.800,- + € 6.820,- = **€ 9.600,-** per jaar.

2. Verhuur en ingebruikgeving

De sportkoepel wordt na overdracht verantwoordelijk voor de verhuur (inclusief administratieve en financiële afhandeling) en ingebruikgeving aan de diverse gebruikers van sporthal De Bhoele. De bestaande roosterindeling en gebruiksovereenkomsten vormen daarbij het uitgangspunt. De tarieven voor gebruikers zijn overeenkomstig de "nota tarieven sportaccommodaties" van 1 maart 2007 en sindsdien jaarlijks geïndexeerd.

Ingebruikgeving voor (para-)commerciële activiteiten behoort, binnen de daarvoor geldende wet- en regelgeving, tot de verantwoordelijkheid van de sportkoepel. Wijzigingen in het rooster dienen door de sportkoepel in overleg met de gebruikers te worden toegepast. De verhuuropbrengsten zijn uiteraard voor rekening van de sportkoepel.

Daarnaast komen ook de financiële middelen in uren gemeentelijke inzet ten aanzien van verhuuractiviteiten beschikbaar voor de sportkoepel. In totaal betreffen deze middelen circa **€ 9.648,-** per jaar.

3. Beheer en schoonmaak

Bij overname van de taken inzake beheer en schoonmaak dient de sportkoepel de beheer- en schoonmaaktaken idealiter uit te voeren conform de beschrijving in de bijlagen (bijlage 3). Deze taken komen grotendeels overeen met de beheer- en schoonmaaktaken die nu reeds door de stichting voor het sportcomplex Rhienderoord worden verricht.

De financiële middelen die in de huidige situatie aan VOF Tappel beschikbaar worden gesteld vallen in de nieuwe situatie weg. De sportkoepel zal deze kosten zelf moeten gaan ramen. Het betreft nu een jaarbijdrage van in totaal **€ 54.725,-** voor schoonmaak en beheer. De firma VOF Tappel wordt geacht voor dat bedrag ook een klein deel incidentele verhuur te faciliteren, ook deze verantwoordelijkheid verhuist dan mee naar de sportkoepel. Het is de vraag of de sportkoepel deze werkzaamheden tegen dezelfde kosten kan uitvoeren.

Daarnaast worden er door de gemeente (in aanvulling op de overeenkomst met VOF Tappel) ook nog zelf uren ingezet voor aanvullende schoonmaak van sporthal De Bhoele. Ook deze uren voor schoonmaakwerkzaamheden komen beschikbaar voor de sportkoepel. Dit betreft **€ 2.178,-** per jaar.

4. Marketing en promotie

In de nieuwe situatie dient de sportkoepel zorg te dragen voor een bij de sporthal passende marketing en promotie. Een overzichtelijke website vormt daarbij de basis. De stichting wordt geacht sporthal De Bhoele een herkenbaar profiel te verschaffen in de gemeente Brummen en in Eerbeek in het bijzonder ('samen sporten en recreëren voor een gezond en vitaal leven'). Daarnaast dient de stichting bij voorkeur (na het verkrijgen van de exploitatie van De Bhoele) het sporten in de gemeente Brummen in brede zin te promoten.

Voor deze taken en werkzaamheden zijn geen specifieke middelen of aanvullende budgetten beschikbaar die mee over komen. De stichting zal zelf een inschatting moeten maken of dit met de bestaande middelen kan worden uitgevoerd of dat hiertoe extra budget beschikbaar moet komen.

5. Horeca en commerciële activiteiten

Bij overdracht van beheer en exploitatie van de sporthal dient de sportkoepel ook de horeca-exploitatie te gaan invullen. Hierbij wordt door de gemeente gestreefd naar een concept dat zowel dienstverlenend is naar de gebruikers en bezoekers als een positieve bijdrage levert aan de exploitatie van sporthal De Bhoele. De stichting mag hiertoe ook, binnen de kaders van wet- en regelgeving, (para-)commerciële activiteiten in de sporthal en in de horeca organiseren. De huidige commerciële horeca-activiteiten zullen echter naar verwachting komen te vervallen omdat in de toekomst, bij het verstrekken van een nieuwe vergunning, de horeca-activiteiten in principe ondersteunend moeten zijn.

Op dit moment bestaat er géén inzicht in de financiële resultaten van de huidige horeca-exploitatie. De stichting zal dit dus naar eigen inzicht moeten vormgeven. Het is daarbij wel de vraag of, als gevolg van het wijzigen van de vergunning en de rol van de horeca (ondersteunend aan de activiteiten) dezelfde opbrengsten als nu behaald kunnen worden.

6. Combinatiefunctionarissen - Sportstimulering

De gemeente is voornemens de uitvoering van het gemeentelijk sportbeleid onder te brengen bij de nieuw op te richten sportkoepel. De nieuwe sportkoepel moet naar de mening van de gemeente een prominente rol (gaan) spelen in het aanbieden van sport- en bewegestimulering en het verbinden van sport en zorg (bijvoorbeeld binnen de decentralisaties, participatie en Wmo). Activiteiten die tot de uitvoering van de sport- en bewegestimulering behoren, worden uitgevoerd door de huidige combinatiefunctionarissen sport en de buurtsportcoaches. Door deze functionarissen bij continuering van de regeling onder te brengen bij één organisatie, ontstaat een efficiënte en slagvaardige organisatie voor sport- en bewegestimulering.

De financiële middelen die door de gemeente hiervoor worden geraamd, komen dan beschikbaar voor de sportkoepel. Het gaat daarbij om een bedrag van **€ 85.000** voor de huidige 1,5 fte combinatiefunctionarissen sport en de 0,2 om te vormen combinatiefunctionarissen sport. Dit bedrag verstrekt de gemeente nu als subsidie (compensatie van de loonkosten) voor de combinatiefunctionarissen sport. De loonkosten voor een dergelijke formatieplaats zijn door de gemeente berekend op € 50.000 per fte.

Het is op dit moment niet geheel duidelijk of de volledige loonkosten hiermee afgedekt kunnen worden. In ieder geval staat wel vast dat dit bedrag niet toereikend is voor de bijbehorende werkplekken en eventueel noodzakelijke activiteitenmiddelen. Voor deze posten zal de sportkoepel, bij overgang van de combinatiefunctionarissen sport, zelf een inschatting moeten maken. Dit zal naar verwachting tot meerkosten leiden ten opzichte van het beschikbare budget van € 85.000,-.

7. Verslaglegging en verantwoording

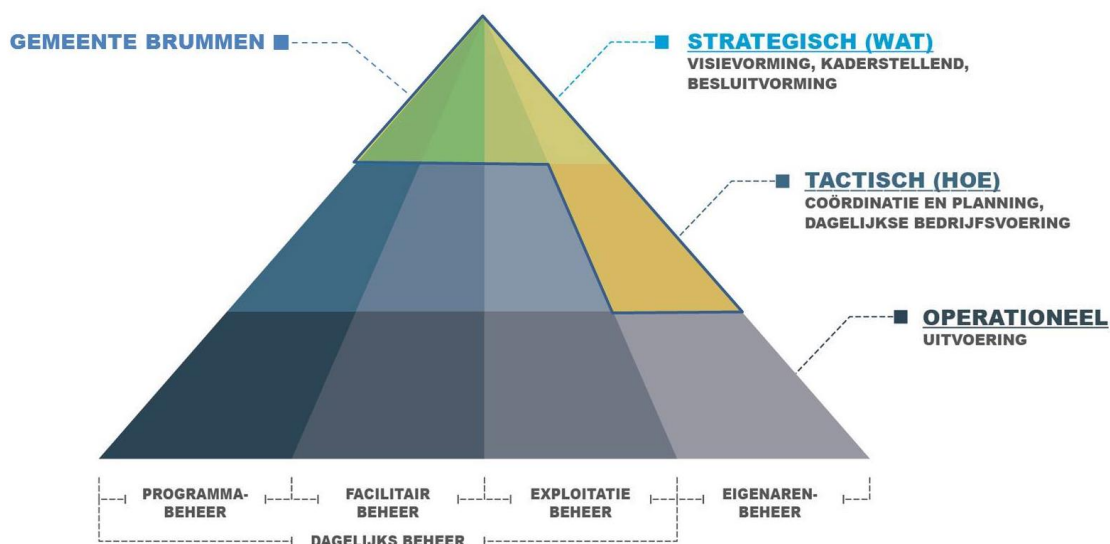
De maatschappelijke functie van sporthal De Bhoele alsmede de bijdrage die de gemeente levert in de vorm van exploitatiebijdrage, onderhoudsbudget en kapitaallasten maken het noodzakelijk dat tenminste jaarlijks aan de gemeente verslag wordt gedaan en verantwoording wordt afgelegd. Dit gebeurt op basis van de jaarrekening en – begroting en tussentijds aan de hand van relevante ontwikkelingen in het beheer en de exploitatie van sporthal De Bhoele.

Ook omtrent de inzet van de combinatiefunctionarissen dient aan de hand van prestatieafspraken inzicht te worden geboden in de uitgevoerde activiteiten.

3.5 De beheerpiramide

In navolgende beheerpiramide is resumerend aangegeven hoe dit er idealiter in de gemeente Brummen uit zou kunnen zien. Deze piramide maakt onderscheid in de verschillende vormen van beheer zodat eenduidig kan worden benoemd wie welke taken ter hand neemt.

Figuur 1 De beheerpiramide – gemeente Brummen



* Een nadere toelichting op de piramide alsmede een verduidelijking van de verschillende beheerpijlers (eigenarenbeheer versus dagelijks beheer) is opgenomen in de bijlagen (bijlage 4).

In de gepresenteerde Brummense situatie is als uitgangspunt gesteld dat **tenminste** het strategische beleid en het eigenarenbeheer tot en met het tactische niveau (in de piramide zijn beide onderdelen geel-oranje gearceerd) bij de gemeente Brummen achter blijven. Dit vanwege de eerder genoemde argumenten die er voor pleiten dat de gemeente ten aanzien van deze onderwerpen (met name het vastgoedbeleid, het sportbeleid en het sportstimuleringsbeleid) wel de regie blijft voeren en daarmee dus de strategische kaders bepaalt. Deze kaders zijn feitelijk reeds vastgelegd in het huidige sportbeleid (onderdeel sportondersteuning) alsmede in de startnotitie combinatiefunctionarissen. Ook de evaluatie die momenteel naar de combinatiefunctionarissen wordt uitgevoerd zal mogelijksterwijs nog aanvullende kaders opleveren.

Ten aanzien van het onderbrengen van de overige, veelal uitvoerende werkzaamheden, wordt ervoor gekozen om deze bij de sportkoepel te plaatsen. De stichting faciliteert daarmee het gemeentelijk beleid en fungeert als uitvoeringspartner voor de gemeente. Dit betreft zowel de software (sportstimuleringsactiviteiten) als de hardware (beheer, exploitatie van de accommodaties inclusief de uitvoering van het groot onderhoud - dat in de regel tot het eigenarenbeheer wordt gerekend).

Maatwerk binnen de uitvoering

Ten aanzien van de uitvoerende taken kan op een later moment, indien gewenst, nog nader onderscheid gemaakt worden tussen tactisch en operationeel niveau. Hierdoor is het ook mogelijk om, binnen het dagelijks beheer, nog specifieke operationele taken of werkzaamheden aan derden over te dragen om zo tot een verdere efficiency te komen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het uitbesteden van de horeca-taken van sporthal De Bhoele aan een derde partij of het uitbesteden van schoonmaakwerkzaamheden aan derden.

4 Contouren Sportkoepel Brummen

4.1 Inleiding

Op basis van de resultaten uit de inventarisatie en analyse zijn navolgend de eerste contouren voor de nieuwe 'Sportkoepel Brummen' geschetst. Hierbij is als uitgangspunt gehanteerd dat er sprake is van een 'nieuwe' beheer- en exploitatie-entiteit. De huidige stichting Rhienderoord zal weliswaar een belangrijke basis voor deze nieuwe sportkoepel vormen, maar er dient te worden benadrukt dat er **géén sprake is** van een "stichting Rhienderoord 2.0".

Bij de uitwerking is de volgorde van onderwerpen uit paragraaf 3.4 aangehouden en is per onderdeel, rekening houdend met de bevindingen uit hoofdstuk 2 én 3, aangegeven welke consequenties hieruit voor de verschillende partijen voortvloeien.

4.2 Consequenties stichting en/of gemeente

Navolgend is nader ingegaan op de consequenties voor de stichting en/of de gemeente. Per onderdeel zijn de relevante aandachtspunten benoemd. Waar nodig zijn ook acties aangegeven indien één dan wel beide partijen zaken nog nader moeten invullen alvorens met de concrete uitwerking (begroting, organisatiemodel, aanpassingen aan statuten, bestuursamenstelling etc.) aan de slag kan worden gegaan.

1. Dagelijks en groot onderhoud

Budgetten onderhoud

Ten aanzien van de budgetten voor het groot onderhoud wordt, overeenkomstig de huidige situatie bij het sportcomplex Rhienderoord, er vanuit gegaan dat deze door de gemeente worden bekostigd. De stichting loopt ten aanzien van dit onderdeel dus geen financieel risico. Wel dient de gemeente er rekening mee te houden dat zij het volwaardige MOP-bedrag beschikbaar moet stellen, en niet enkel het bedrag uit de begroting. De gemeente neemt momenteel in haar begroting voor De Bhoele (veel) minder op dan in het MOP is weergegeven. Dit verschil zal gecompenseerd moeten worden.

Er is nog geen inschatting gemaakt van de kosten van het dagelijks onderhoud (al dan niet inclusief de barinventaris van het horecadeel). Deze kosten waren in het verleden voor rekening van VOF Tappel en dienen dus opnieuw (bijvoorbeeld middels een schouw van de accommodatie) te worden ingeschat.

Personele inzet

Op dit moment verricht de stichting reeds het dagelijks en groot onderhoud voor het complex Rhienderoord. De daartoe benodigde kennis en expertise is nu bij één medewerker belegd en dus reeds binnen de stichting aanwezig. De vraag is echter wel of dat de stichting deze werkzaamheden erbij kan nemen zonder dat dit tot uitbreiding van het aantal uren leidt. Naar verwachting zal de bestaande formatie iets moeten worden uitgebreid. Indien wordt uitgegaan van een gemiddelde loonsom incl. sociale lasten van circa € 50.000,- per medewerker (uitgaande van de cao die de stichting hanteert) dan zou op basis van de huidige gemeentelijke kosten van € 21.446 er een uitbreiding van de huidige formatie met circa 16 uur per week mogelijk zijn.

De benodigde kennis en vaardigheden is in voldoende mate binnen het huidige team aanwezig. Wel heeft het toevoegen van het groot onderhoud tot gevolg dat er werkzaamheden verschuiven die door andere collega's extra opgevangen moeten gaan worden. Ook zullen er naar verwachting taakwijzigingen in het team moeten worden doorgevoerd. Het precieze aantal uren is echter nog afhankelijk van de staat waarin de sporthal wordt overgedragen, hieromtrent zal de stichting nog een nadere uitspraak moeten doen. De uitwerking hiervan wordt meegenomen in hoofdstuk 5.

2. Verhuur en ingebruikgeving

Werkzaamheden verhuur en ingebruikgeving

Op dit moment verricht de stichting al de verhuur en ingebruikgeving voor het sportcomplex Rhienderoord. Binnen de bestaande formatie is er ruimte c.q. potentie om de taken uit te breiden, dus dit zou een mogelijke oplossing kunnen zijn om de aanvullende werkzaamheden vanuit sporthal De Bhoele binnen de nieuwe organisatie te borgen.

Vanuit de gemeente zou hiertoe jaarlijks een bedrag van circa € 9.648,- per jaar beschikbaar gesteld kunnen worden. Indien wordt uitgegaan van een gemiddelde loonsom incl. sociale lasten van circa € 50.000,- per medewerker (uitgaande van de cao die de stichting hanteert) dan zou dit een uitbreiding van circa 8 uur per week (van 16 uur naar 24 uur) voor de huidige formatie betreffen. De stichting verwacht dat deze uitbreiding voldoende moet zijn voor de extra werkzaamheden vanuit sporthal De Bhoele, aangezien dit veelal structurele verhuur betreft die reeds aan het begin van het jaar bekend is. De incidentele verhuur maakt maar een klein onderdeel van de verhuur uit.

De gemeente gebruikt momenteel een ander reserveringssysteem (Amis) dan Stichting Rhienderoord (Syx). De verhuur van de sporthal wordt bij voorkeur overgezet naar het Syx-systeem omdat dit de minste complicaties met zich meebrengt. De eventuele licentiekosten aan gemeentezijde (voor zover het pakket niet ook door andere accommodaties gebruikt wordt) komen dan te vervallen. Dit leidt aan gemeentezijde per saldo tot circa € 2.000 - € 4.000,- aan minder licentiekosten per jaar. De sportkoepel heeft naar verwachting hetzelfde bedrag jaarlijks nodig om de verhuurmodule voor de Bhoele te verwerven en deze in het bestaande pakket van Stichting Rhienderoord te integreren.

Opbrengsten verhuur

Zoals gemeld kent sporthal De Bhoele een relatief vaste groep gebruikers (onderwijs & sport) die gedurende het jaar de sporthal gebruiken. Deze inkomsten (die nu nog bij de gemeente geboekt staan) gaan één op één over naar de stichting. Deze overdracht van middelen kent een relatief laag risico omdat de gebruikers grotendeels vast staan. Wel dient hierbij te worden meegenomen dat door de veranderingen in de sport ook het gebruik van binnensportaccommodaties wijzigt. Enerzijds neemt de bezetting af, door vergrijzing, ontgroening maar ook doordat steeds meer mensen individueel sporten en gebruik maken van de sportieve buitenruimte. Anderzijds zijn er ook ontwikkelingen die juist kansen bieden. Nieuwe activiteiten als freerunnen, bootcamp en speedminton zijn razend populair en kunnen een positief effect hebben op de bezetting van een sporthal. Een sport als zaal hockey neemt steeds meer in populariteit toe en ook met de decentralisaties in het sociale domein kan een sporthalexploitant zijn voordeel doen, door samen met maatschappelijke partners bijvoorbeeld meer dagbestedingactiviteiten in de sporthal te organiseren.

Ten aanzien van de verhuur van de oude kantine ontstaat wel een aandachtspunt. Tussen nu en eind 2018 komt de huur van deze ruimte door RTV Veluwezoom te vervallen, waardoor er op dat moment circa € 6.000,- aan huurinkomsten wegvallen. Dit is enerzijds een risico, anderzijds biedt het ook nadrukkelijk een kans om deze ruimte voor andere doeleinden te gaan inzetten. Geadviseerd wordt om in de nieuwe begroting van de stichting deze baten voorsnog behoudend te ramen totdat meer duidelijkheid ontstaat over het toekomstige gebruik van deze ruimten.

3. Beheer en schoonmaak

Naast het ter hand nemen van de verhuuractiviteiten dient de stichting ook zorg te dragen voor beheer van de sporthal en voor het schoonmaken van de sporthal (de huidige taken van VOF Tappel). De overname van de taken inzake beheer en schoonmaak zou in principe voor een bedrag van in totaal € 54.725,- + € 2.178,- = € 56.903 gestalte moeten krijgen.

Dit bedrag lijkt relatief veel, maar indien hiertoe één of meerdere beheerders extra moeten worden ingezet dan is het de vraag of deze som toereikend is om de extra personele kosten af te dekken. In het verleden kon de firma Tappel met dit bedrag uit omdat zij in verband met de horeca-exploitatie reeds in de sporthal aanwezig waren en zo beheer- en schoonmaakwerkzaamheden en werktijden op elkaar konden afstemmen.

Pas nadat duidelijkheid is ontstaan over de wijze waarop de horeca in de toekomst ingevuld gaat worden kan ook worden vastgesteld of voornoemde bijdrage toereikend is. Hierbij dienen ook alternatieve invullingen voor beheer te worden overwogen, zoals bijvoorbeeld het toepassen van sleutelgebruik bij gebruik 's avonds waarbij de horeca dan eventueel gesloten is (overdag is momenteel reeds sprake van sleutelgebruik). In dat geval kan naar verwachting aanzienlijk op beheerkosten worden bespaard.

4. Marketing en promotie

Ten aanzien van het onderdeel marketing & promotie worden geen verregaande consequenties verwacht. De taken zullen worden ingepast in de reeds bestaande werkstructuren die binnen de stichting Rhienderoord aanwezig zijn. Wel zal de stichting bekijken of de huidige beschikbare financiële middelen voor marketing & promotie toereikend zijn of dat hier aanvullend budget voor nodig is.

5. Horeca en commerciële activiteiten

De beoogde invulling van de horeca is voor de stichting nog een aandachtspunt. De stichting is van mening dat de horeca zowel dienstverlenend moet zijn naar de gebruikers en bezoekers alsmede ook een positieve bijdrage moet leveren aan de exploitatie van sporthal De Bhoele. Het bestuur is echter niet voornemens om zelf de horeca te gaan exploiteren, in ieder geval niet op de wijze waarop dit nu wordt gedaan. Qua invulling denkt de stichting met name aan het aanpassen van de functie/uitstraling van de horeca, van de huidige dorpscafé-functie naar een meer ondersteunende horeca. Hierdoor zal de aard van de exploitatie en de daaraan verbonden inzet en tijdstippen wijzigen. Daarnaast wil de stichting inzetten op doorontwikkeling van de horeca naar dagbestedings-activiteiten, al dan niet in combinatie met het bejaardentehuis in Eerbeek en de nabij gelegen seniorenwoningen.

In de huidige situatie is het de exploitant van de horeca toegestaan om (para-) commerciële activiteiten in de sporthal en in de horeca te organiseren. Het sportcafé beschikt nu nog over een volwaardige horecaverunning. De vraag is echter of deze vergunning in een nieuwe situatie wederom verleend zal worden. De verwachting van de gemeente is dat er in de toekomst niet langer sprake zal zijn van een volwaardige horecaverunning maar een ondersteunende horecaverunning. Dit past ook beter binnen de huidige overeenkomst tussen de gemeente en de stichting. De huidige overeenkomst beperkt zich namelijk enkel tot het faciliteren van sportbeoefening voor verschillende gebruikers en doelgroepen in de gemeente Brummen. De statuten lijken op dit punt voldoende ruimte te bieden. In artikel 4 lid c is namelijk opgenomen dat de geldmiddelen van de stichting mogen bestaan uit "andere baten", waaronder ook de voornoemde opbrengsten van (para)commerciële activiteiten kunnen worden geschaard (overeenkomstig de horeca in het sportcomplex Rhienderoord).

Op dit moment bestaat er géén inzicht in de financiële resultaten van de huidige horeca-exploitatie. De stichting zal dit beoogde resultaat dus naar eigen inzicht moeten vormgeven. Hierbij dient te worden meegenomen dat naar verwachting de huidige horeca-exploitatie deels draait op de beheer- en schoonmaakvergoeding die door de gemeente aan VOF Tappel werd verstrekt (zie ook punt 3). Naar verwachting is de horeca zonder deze voornoemde bijdrage niet rendabel. Zekerheid kan, door het ontbreken van relevante cijfers, op dit punt echter niet worden geboden.

Tenslotte dient nog een uitspraak te worden gedaan over de huidige inventaris die in de horeca aanwezig is. In principe dient de horeca door de vertrekkende exploitant leeg te worden opgeleverd. Dit heeft echter ook tot gevolg dat er (forse) investeringen gedaan moeten worden om de horeca opnieuw in te richten (zowel qua meubilair als qua barinrichting en installaties). Het ligt echter niet in de lijn van de gemeente om de bestaande inventaris van VOF Tappel over te nemen. De stichting heeft eventueel alleen interesse in de keuken- en/of barinventaris. Dit is echter nog afhankelijk van de staat en de eventuele contacten met brouwerijen e.d. Dit dient nog nader te worden uitgezocht c.q. te worden meegenomen in het gesprek met de huidige exploitant.

6. Combinatiefunctionarissen - Sportstimulering

Indien de gemeente besluit om de uitvoering van de activiteiten op het gebied van sport- en beweegstimulering onder te brengen bij de nieuw op te richten sportkoepel en de combinatiefunctionarissen sport ook in die besluitvorming te betrekken, dan ontstaat samen met de buurtsportcoaches een personele samenstelling van 2,8 tot 3,0 formatieplaatsen. De coördinatie en aansturing van deze medewerkers vindt plaats vanuit de sportkoepel en zal binnen de nieuwe organisatie moeten worden vormgegeven.

In de huidige situatie van de Stichting Rhienderoord, beschikt de stichting al over een medewerker die deels als rechterhand van de manager fungeert en ook deels coördinerende taken (voor de reeds aanwezige buurtsportcoaches en de JOGG-regisseur) verricht. Daarnaast is er een medewerker aanwezig die momenteel deels beleidsmatige taken uitvoert en daarnaast ook verantwoordelijk is voor de planning van activiteiten. De organisatie beschikt qua kennis en expertise dus al over voldoende basis om ook de maximaal 1,7 FTE aan combinatiefunctionarissen sport te kunnen aansturen en te begeleiden. Er hoeft dus geen extra kennis te worden geworven. Wel zullen er taken en werkzaamheden moeten worden verschoven tussen de bestaande functionarissen om dit optimaal gestalte te kunnen geven. De verwachting is dat dit leidt tot uitbreiding van uren (dus extra formatie), alleen de omvang hiervan staat nu nog niet vast.

De financiële middelen die op dit moment bij de gemeente hiervoor beschikbaar zijn, moeten dan beschikbaar komen voor de sportkoepel. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat deze middelen naar verwachting al onvoldoende zijn om de personele lasten van de voornoemde combinatiefunctionarissen helemaal te dekken. Een eventuele uitbreiding van formatie ten behoeve van aansturing en coördinatie kan dan ook niet uit deze middelen worden gedekt. Ook zijn de middelen niet toereikend voor de eventuele kosten als gevolg van activiteiten die door voornoemde combinatiefunctionarissen worden aangeboden. Deze activiteitenbudgetten zullen nog apart inzichtelijk moeten worden gemaakt.

7. Verslaglegging en verantwoording

Op dit moment wordt door de stichting reeds jaarlijks verslag gedaan van de exploitatie en wordt verantwoording afgelegd over de verrichte werkzaamheden en bijbehorende baten en lasten. Dit gebeurt op basis van de jaarrekening en – begroting en tussentijds aan de hand van relevante ontwikkelingen in het beheer en de exploitatie. De verwachting is dat het toevoegen van sporthal De Bhoele niet zal leiden tot significant meer werkzaamheden en/of kosten op dit onderdeel. Mogelijkerwijs zullen alleen de eerste twee jaar (wanneer de sportkoepel graag een scheiden boekhouding wenst te hanteren) er extra accountantskosten zijn.

Wel dienen ten aanzien van de mogelijke overdracht van de combinatiefunctionarissen (zie ook punt 6.) nieuwe prestatieafspraken tussen de gemeente en de sportkoepel te worden gemaakt. De bestaande systematiek kan daarbij worden gehandhaafd, alleen de inhoud moet worden bijgesteld. Hierbij dient ons inziens extra aandacht te bestaan (meer dan nu in de bestaande afspraken het geval is) voor de maatschappelijke rol van de stichting binnen de decentralisaties, Wmo en participatie.

Met de toevoeging van de combinatiefunctionarissen sport kan de sportkoepel namelijk beschikken over een sterk uitvoeringsonderdeel dat sporten en bewegen in Brummen naar een hoger plan kan tillen. In de te maken afspraken dient deze 'nieuwe' rol dan ook terug te komen.

8. Overige aspecten

Tenslotte kunnen, mede op basis van voornoemde consequenties, ook nog enkele overige aspecten worden benoemd:

- Als gevolg van de samenvoeging van werkzaamheden zal de naam van de stichting moeten worden aangepast naar een nieuwe naam die alle gebruikers in Brummen en Eerbeek vertegenwoordigd;
- Ook de statuten zullen moeten worden aangepast naar de nieuwe situatie;
- Uit de gesprekken met de gemeente en de stichting blijkt dat, naast het ter hand nemen van de dagelijkse taken van beheer en exploitatie, de (toekomstige) meerwaarde van de stichting ook vooral wordt gezien binnen de toenemende verbinding tussen sport, zorg en welzijn. Deze meerwaarde wordt zowel door bestuur en management van de stichting als door de gemeente onderschreven. Door Hospitality Consultants is echter wel geconstateerd dat er binnen management en bestuur van de stichting nog enige discrepantie bestaat ten aanzien van de kennis en expertise op dit vlak. Het verdient aanbeveling om te bezien of het bestuur niet aangevuld moet worden met een (extra?) bestuurslid dat vanuit zijn/haar ervaring en maatschappelijke positie binnen de gemeente Brummen op deze toekomstige maatschappelijke rol kan toezien en het bestuur op dat onderdeel kan versterken. Mogelijkerwijs dienen de statuten hier ook op aangepast te moeten worden, aangezien daarin nu het aantal bestuursleden is gemaximaliseerd op 5.
- Door de beoogde overdracht van beheer- en exploitatietaken van sporthal De Bhoele alsmede de overdracht van combinatiefunctionarissen sport neemt de omvang van taken en verantwoordelijkheden van het bestuur en de manager van stichting Rhienderoord verder toe. Dit geeft ook aanleiding om de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en management opnieuw tegen het licht te houden. Hierbij dienen een aantal afwegingen te worden gemaakt. Wenst het bestuur in de toekomst dichter op de bedrijfsvoering te gaan zitten (en daarmee dus ook meer te gaan meekijken met de dagelijkse gang van zaken), of wil het bestuur eerder als een bestuur op afstand gaan fungeren en vooral op strategisch niveau de lijnen uitzetten.
- Gezien de beoogde omvang van de nieuwe sportkoepel heeft dat laatste, kijkend naar de ervaringen die bij Hospitality Consultants bekend zijn, de voorkeur. Een dergelijke bijstelling van de rol van het bestuur heeft echter tevens tot gevolg dat het management van de beoogde sportkoepel meer ruimte en mandaat moet krijgen om (bijvoorbeeld tot een bepaald bedrag of binnen bepaalde werkgebieden) zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Dergelijke afspraken kunnen worden vastgelegd in een directiestatuut/managementstatuut of in een mandaatregeling. Indien de omvang van de stichting verder toeneemt wordt het steeds lastiger om voor elk besluit het bestuur te moeten raadplegen. Dit leidt tot vertraging in de bedrijfsvoering hetgeen de slagvaardigheid en efficiëntie niet ten goede komt.
- In navolging hierop dient ook te worden gekeken naar de toekomstige structuur van de uitvoeringsorganisatie (de organisatie van de stichting onder het bestuur). Op dit moment is er enkel een manager aangesteld, er wordt nog niet gewerkt met een management team of een vergelijkbare structuur. Dat is in de huidige situatie overigens ook niet nodig. In de nieuwe structuur wordt de sportkoepel echter verantwoordelijk voor tenminste 2 relatief grote binnensportaccommodaties (beide met horeca) en wordt daarnaast de poot "sportstimulering" aanzienlijk vergroot. De vraag is of enkel een manager voldoende is om deze organisatie aan te sturen.

- Mogelijkerwijs moet er worden gewerkt met een centrale manager met daaronder functionarissen die ieder verantwoordelijk zijn voor een deelgebied (bijvoorbeeld een locatiemanager/leidinggevende voor Rhienderoord, een beheerder De Bhoele en een coördinator sport- en beweegstimulering). Gezamenlijk zouden deze drie personen samen met de centrale manager het MT van de sportkoepel kunnen vormen. Dit onderwerp verdient nog nadere uitwerking, ook in samenspraak met gemeente en stichting, maar Hospitality Consultants wenst wel reeds op voorhand te benoemen dat ook deze aspecten bij de doorontwikkeling van de sportkoepel op de agenda moeten komen en mogelijk tot meerkosten zullen leiden (functieaanpassing en/of functieverzwaring ten opzichte van de huidige situatie heeft financiële gevolgen).
- Zowel de gemeente als de stichting wensen in de toekomst meer ruimte te bieden respectievelijk te krijgen voor eigen ondernemerschap. Hierbij dient ons inziens ook te worden bekeken in hoeverre de gemeente kan/wil toestaan dat de stichting eventuele positieve saldi mag reserveren en een eigen vermogen mag aanleggen (al dan niet begrensd tot een vast percentage van de omzet) ten behoeve van toekomstige investeringen in de stichting.
- Tenslotte kan worden vastgesteld dat ten aanzien van het ter hand nemen van de exploitatie van sporthal De Bhoele er nog een aantal onzekere elementen aanwezig zijn. De stichting wenst daarom op voorhand voor te stellen dat, bij het overnemen van beheer en exploitatie van deze accommodatie, er gedurende een periode van 2 jaar gewerkt kan worden met een gescheiden open begroting voor specifiek deze accommodatie. Hierdoor kunnen gemeente en stichting gezamenlijk zien welke effecten de overname van deze accommodatie op de brede bedrijfsvoering van de sportkoepel heeft. Na deze 2 jaar kan dan de balans worden opgemaakt en kan het definitieve subsidiebedrag door de twee partijen worden vastgesteld.

4.3 Advies doorontwikkeling sportkoepel

Op basis van voornoemde uitwerking bestaat een eerste inzicht in de consequenties en eventuele voor- en nadelen die verbonden zijn aan de wens om te komen tot de Sportkoepel Brummen.

4.3.1 Voorlopige conclusies

Indien alle aspecten worden bekeken dan kan ons inziens worden geconcludeerd dat er in de basis meer dan voldoende aanknopingspunten bestaan om de bestaande stichting door te ontwikkelen naar een sportkoepel. Zowel de overname van sporthal De Bhoele als de eventuele toevoeging van de combinatiefunctionarissen biedt potentie om de sportkoepel door te laten groeien tot één centrale organisatie voor de gemeente Brummen en haar inwoners die verantwoordelijk is voor alle binnensportaccommodaties en de sport- en beweegstimulering binnen de gemeente.

Om echter te komen tot een meer concrete uitwerking dient ook uitwerking te worden gegeven aan een eerste concept van de toekomstige begroting en de mogelijke aanpassingen aan de organisatiestructuur. In hoofdstuk 5 zijn deze zaken nader uitgewerkt. Vervolgens kan een principebesluit worden genomen of (al dan niet met inachtneming van enkele voorbehouden) gemeente en stichting voldoende potentie zien om de stichting door te ontwikkelen tot een sportkoepel dan wel dat tot de conclusie moet worden gekomen dat hiervoor onvoldoende draagvlak is.

4.3.2 Risico's en kansen

Ten aanzien van de mogelijke oprichting van de sportkoepel kunnen op basis van de voorliggende analyse op voorhand enkele risico's worden benoemd. Deze risico's kunnen naar verwachting niet allemaal voorafgaand aan het beoogde principebesluit worden afgehandeld en dienen dus gedurende het ontwikkelingsproces te worden meegenomen. Het betreft zaken die de doorontwikkeling naar de sportkoepel kunnen bemoeilijken maar tegelijkertijd ook zeer veel kansen met zich meebrengen (mits goed uitgezocht c.q. goed uitgewerkt) om de nieuwe sportkoepel tot een succes te maken.

Navolgend zijn de belangrijkste 4 punten resumerend kort benoemd:

1. De horeca van De Bhoele biedt in potentie veel mogelijkheden om met een nieuwe invulling en inrichting een mooie bijdrage te leveren aan de leefbaarheid in Eerbeek en de exploitatie van De Bhoele. Er zijn op dit moment echter wel nog enkele onduidelijkheden die eerst moeten worden opgelost. Daarnaast zal de stichting nog een goed plan van aanpak/concept moeten uitwerken hoe zij de horeca te zijner tijd wenst te exploiteren. Het feit dat er geen historische data beschikbaar is en dat de vergunning in de toekomst wellicht aangepast wordt zijn aanzienlijke nadelen die hierbij meegenomen moeten worden;
2. De exploitatie van de sporthal kan enerzijds bogen op het onderwijsgebruik en is daarnaast afhankelijk van gebruik door sportverenigingen. Het sporthalgebruik is aan verandering onderhevig, wat een risico vormt indien er geen actie wordt ondernomen om ook andersoortig gebruik naar binnen te halen. De individualisering van de sport, de decentralisaties en de vergrijzing & ontgroening zijn namelijk niet alleen risico's maar bieden ook nadrukkelijk kansen op nieuwe activiteiten en doelgroepen.
3. De beoogde wijziging van de organisatiestructuur en wellicht andere vorm van mandatering en aansturing zal tijd nodig hebben om zich te vormen en optimaal te gaan functioneren. Dit onderdeel wordt enkel een risico indien de zaken hieromtrent niet goed worden afgesproken c.q. worden afgestemd (niet te vrijblijvend insteken maar afspraken en mandaten duidelijk vastleggen) dan wel indien er geen tijd wordt genomen c.q. wordt gegeven om aan deze wijzigingen invulling te geven. Indien dit proces zorgvuldig en transparant wordt voorbereid dan is het risico minimaal.
4. Tenslotte kan als risico worden benoemd dat de nieuwe sportkoepel, en dan met name de bredere maatschappelijke rol, afhankelijk is van de sportstimuleringsactiviteiten die bij de sportkoepel worden ondergebracht. Door dagelijks niet alleen maar in Rhienderoord & De Bhoele actief te zijn maar ook met een aantal functionarissen in de wijk, op scholen en bij sportverenigingen buiten actief te zijn worden de maatschappelijke verbindingen in Brummen versterkt en kunnen partners in het maatschappelijk middenveld worden geënthousiasmeerd om met de sportkoepel samen te werken. Indien de combinatiefunctionarissenregeling onverhoopt wordt stopgezet dan zal het voor de sportkoepel vele malen moeilijker zijn om dit doel te bereiken.

5 Integrale uitwerking Sportkoepel Brummen

5.1 Integrale uitwerking Sportkoepel Brummen

Uit de inventarisatie en analyse kan worden vastgesteld dat er voldoende draagvlak binnen de huidige stichting Rhienderoord en de gemeente aanwezig is om de doorontwikkeling naar een integrale sportstichting verder gestalte te geven.

Onder voorbehoud van politiek-bestuurlijke goedkeuring en definitieve instemming van het bestuur is daarom in voorliggend hoofdstuk reeds een doorkijk gegeven van aanbevelingen en aanpassingen die bij de oprichting en uitwerking van de sportkoepel ter hand genomen dienen te worden. Dit betreft onder meer de bestuurlijke vormgeving (inclusief voorstellen voor de bestuurlijke- en organisatiestructuur) en de rol van de gemeente Brummen. Daarnaast is ook reeds op hoofdlijnen uitwerking gegeven aan de exploitatieprognose waarin tevens de beoogde toekomstige personele formatie (inclusief de overdracht van de combinatiefunctionarissen sport) is meegenomen.

5.2 De bestuurlijke vormgeving

In voorliggende paragraaf is nader uitwerking gegeven aan de voorgestelde bestuurlijke aanbevelingen en aanpassingen.

5.2.1 Statuten van de stichting

Indien de statuten van de stichting als voorbeeld worden genomen dan dienen deze richting de oprichting van de sportkoepel uitgebreid c.q. aangepast te worden en wel op de volgende punten:

1. *Doelstelling;*

In dit onderdeel van de notariële akte wordt het formele doel van de stichting vastgelegd. Op dit moment is de stichting conform de statuten (zie artikel 2 lid a.) enkel verantwoordelijk voor sportcomplex Rhiendeoord. Deze omschrijving dient te worden uitgebreid voor tenminste De Bhoele. Er wordt geadviseerd de omschrijving zodanig te formuleren dat in de toekomst indien nodig zonder verdere statutenwijzigingen er nog extra accommodaties toegevoegd kunnen worden. Daarnaast dient als extra taak de invulling en uitvoering van het sportstimuleringsbeleid te worden opgenomen. De sportkoepel wordt daarmee formeel verantwoordelijk voor enerzijds beheer- en exploitatie van de sportaccommodaties en anderzijds voor het uitvoeren van het sport- en beweegbeleid van de gemeente. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat in ieder geval formeel wordt vastgelegd dat de sportkoepel primair een maatschappelijke functie vervult.

Gelet op het feit dat de primaire activiteit van de sportkoepel het exploiteren van een aantal maatschappelijke voorzieningen betreft en de ruimte voor het ondernemen van "commerciële" activiteiten relatief beperkt is (eigenlijk alleen in de horeca in het zwembad en in De Bhoele en dan nog in beperkte vorm) wordt aanbevolen om ook in de toekomst de stichtingsvorm (zonder winstoogmerk) te handhaven. Dit laat overigens onverlet dat er door de stichting bedrijfsresultaat kan worden geboekt dat ten faveure van de maatschappelijke voorzieningen dient te worden aangewend.

Belangrijk voordeel van de stichtingsvorm (gerelateerd aan het feit dat de kernactiviteiten van de stichting worden gefinancierd vanuit gemeenschapsgelden, te weten de gemeentelijke subsidie) is dat financiële resultaten niet aan bestuursleden of anderen kunnen worden uitgekeerd maar direct naar de organisatie dienen terug te vloeien.

2. *Financiële middelen;*

In navolging van de nieuwe doelen en middelen wordt voorgesteld ook de omschrijving van de financiële middelen (artikel 4) daarop aan te passen. Er is op dit moment reeds een scheiding van financiële middelen, namelijk een subsidierelatie voor beheer en exploitatie van Rhienderoord en een separate geldstroom (met aparte beschikking) voor de buurtsportcoach & JOGG-regisseur. Het voorstel is om artikel 4 overeenkomstig te wijzigen en daarin op te nemen dat beide producten (beheer- en exploitatie enerzijds en uitvoering van het sportstimuleringsbeleid anderzijds) ook in de toekomst als aparte producten zullen worden gezien.

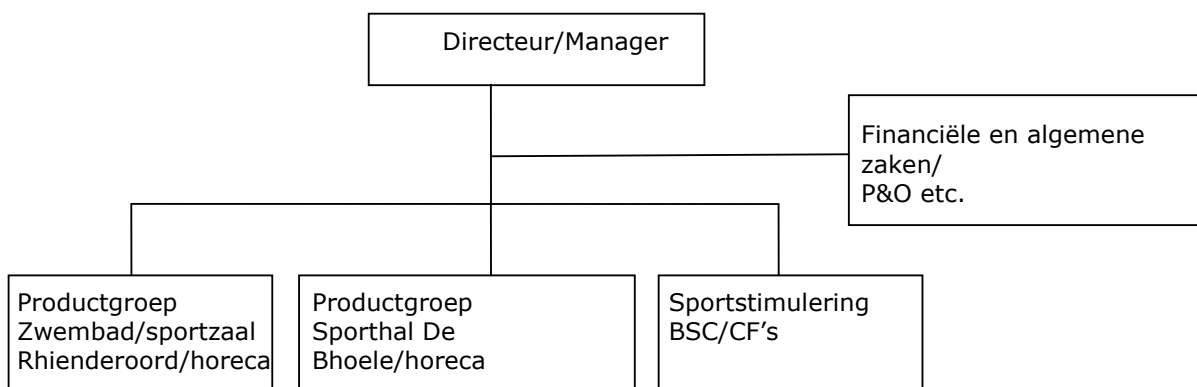
3. *Taken en bevoegdheden.*

Zoals reeds benoemd wordt geadviseerd om artikel 5 lid a. aan te passen en de bestuursomvang te wijzigen naar minimaal 5 en maximaal 7. Het bestuur kan zodoende worden uitgebreid met tenminste een "bestuurslid maatschappelijke binding". Daarnaast wordt de overweging meegegeven om in artikel 5 lid e. van de statuten vast te leggen dat het bestuur een evenredige afspiegeling moet zijn van de bevolking van de beide dorpen Brummen en Eerbeek, en dus ook qua samenstelling en herkomst van bestuursleden als zodanig wordt ingericht.

Uit de analyse van de huidige en beoogde toekomstige situatie is tenslotte ook naar voren gekomen dat het wenselijk is dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en manager van de stichting opnieuw moeten worden gezien. Mogelijkerwijs dient in de toekomst te worden gewerkt met een directiestatuut/managementstatuut of met een mandaatregeling. Dit dient nog nader tussen bestuur en management van de stichting te worden uitgewerkt. Mocht dit aanleiding geven tot gewijzigde taken en verantwoordelijkheden dan verdient het aanbeveling om artikel 8. overeenkomstig aan te passen.

5.2.2 Voorstel voor organisatorische vormgeving

Door toevoeging van het beheer, de exploitatie en onderhoud van De Bhoele alsmede de uitbreiding van de sportstimulering (door toevoeging van de combinatiefunctionarissen) wordt geadviseerd een nieuwe organisatiestructuur te gaan hanteren. Uitgangspunt daarbij is dat er zoveel mogelijk sprake blijft van een "platte" organisatiestructuur waarbinnen een heldere verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden plaatsvindt. De basiscontouren voor deze organisatiestructuur kunnen als volgt worden geschetst:



Door binnen de interne organisatie van de sportkoepel een onderverdeling aan te houden naar de specifieke taken die in opdracht van de gemeente Brummen worden verricht, wordt de administratieve organisatie rondom deze taken transparant en kan relatief eenvoudig verantwoording aan de gemeente worden afgelegd over de wijze waarop subsidiegelden zijn c.q. worden besteed. Hierdoor worden prestaties ook beter meetbaar.

5.2.3 Bestuursomvang

Op dit moment bestaat het stichtingsbestuur (zoals vastgelegd in de statuten) uit minimaal drie en maximaal vijf leden. Gelet op de omvang van het over te dragen takenpakket (beoogde toevoeging van De Bhoel én beoogde toevoeging van de aansturing combinatiefunctionarissen) wordt aanbevolen dit aan te scherpen naar een aantal bestuursleden van minimaal vijf en maximaal zeven. Dit biedt de mogelijkheid om een extra bestuurslid aan te stellen dat zich specifiek richt op de maatschappelijke rol van sport en de meer integrale inzet van sporten en bewegen binnen de zorg en de WMO.

5.2.4 De directie c.q. managementfunctie binnen de nieuwe stichting

Waar het de management/directiefunctie binnen de nieuwe stichting betreft heeft de gemeente Brummen een tweetal keuzen:

1. er wordt een directeur/bestuurder met vergaande bevoegdheden aangesteld die op basis van statutair vastgelegde uitgangspunten verantwoording aflegt aan het bestuur;
2. er wordt een directeur/manager aangesteld op basis van een statutair bepaald directie- of managementstatuut.

De directeur/bestuurder

Indien er wordt gekozen voor de situatie van een directeur/bestuurder wordt tegelijkertijd gekozen voor een situatie van "besturen op afstand". Het huidige bestuur van de stichting zou in dat geval worden omgevormd tot een Raad van Toezicht die een belangrijk deel van de bestuurlijke bevoegdheden overdraagt aan de directeur/bestuurder. Deze functionaris verkrijgt daardoor een grote(re) autonomie in functioneren en legt voornamelijk achteraf verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De "kwetsbaarheid" van de organisatie neemt hierdoor toe, doordat de aansturing van de organisatie voor het overgrote deel bij één functionaris c.q. persoon komt te berusten. Anderzijds wordt de slagvaardigheid in de dagelijkse bedrijfsvoering aanzienlijk vergroot door de ruime beslissingsbevoegdheden die aan de directiefunctie worden toegekend.

De directeur/manager op basis van directie- of managementstatuut

Uitgaande van een meer "traditionele" vormgeving van het bestuur kan bij de herziening van de statuten ook worden vastgelegd dat het bestuur van de sportkoepel de manager/directeur benoemt, beoordeelt en ontslaat en dat de formele werkrelaties, de taken en verdeling van bevoegdheden tussen deze functionaris en bestuur zullen worden vastgelegd in een directie- of managementstatuut.

De mate waarin bevoegdheden worden overgedragen en de wijze waarop daar door het bestuur controle en toezicht op wordt uitgeoefend krijgt in dit statuut zijn beslag. Theoretisch bestaan er ook op deze wijze ruime mogelijkheden om de directeur/manager in de dagelijkse bedrijfsvoering zoveel mogelijk instrumenten mee te geven om slagvaardig en bedrijfsmatig functioneren te bevorderen. De feitelijke ruimte wordt bepaald door de bereidheid van het bestuur om bevoegdheden aan de directeur/manager te delegeren.

In de situatie van de nieuwe sportkoepel wordt aanbevolen te kiezen voor de aanstelling van een directeur/manager op basis van een directie- of managementstatuut. Het betreft daarmee feitelijk een continuering van de huidige structuur, waarbij wel dringend wordt aanbevolen om vanuit het bestuur de manager van de sportkoepel meer ondernemersvrijheid te geven om zo (meer) bedrijfsmatig en slagvaardig te kunnen opereren. Deze vrijheid wordt bij voorkeur ook formeel vastgelegd.

Een keuze voor een directeur/bestuurder, met een Raad van Toezicht op afstand, wordt om meerdere redenen nu niet voorgesteld:

- er is sprake van een (aanzienlijke) uitbreiding van de dienstverlening waardoor de organisatie wijzigt. De nieuwe organisatie dient zich nog "te bewijzen";
- gezien het feit dat zowel de beheer- en exploitatietaken als ook de sportstimuleringsstaken zullen toenemen, en het welslagen van de sportkoepel daarbij ook in belangrijke mate afhankelijk is van het lokale draagvlak in Eerbeek en Brummen, is het belangrijk dat er sprake van een blijvende fundamentele bestuurlijke betrokkenheid vanuit het bestuur bij de sportkoepel;
- Er dient ook vanuit het bestuur kennis en expertise te worden opgebouwd ten aanzien van het sportstimuleringsdeel en de het toenemende belang van de rol van sport binnen de zorg en de WMO. Hoe groter de afstand van het bestuur tot de dagelijkse bedrijfsvoering (de directeur/bestuurder) hoe langer het opbouwen van deze expertise in beslag zal nemen;
- Te zijner tijd kan – indien gewenst – altijd nog tot de vorming van een Raad van Toezicht model worden overgegaan, er is nu geen noodzaak om dat gelijk te doen.

5.3 De rol van de gemeente Brummen

De overdracht van De Bhoele en de sportstimulering brengt met zich mee dat de afstand van de gemeente Brummen tot de accommodaties relatief groot is en zich kenmerkt door zowel een zakelijke, professionele relatie als daarbij behorende formele, contractueel vastgelegde afspraken.

5.3.1 Relatie gemeente - sportkoepel

De relatie tussen de gemeente en de 'nieuwe' sportkoepel kenmerkt zich door een drietal, samenhangende, verhoudingen:

1. de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer
De gemeente Brummen draagt de sportkoepel op het beheer en de exploitatie namens haar ter hand te nemen.
2. de relatie subsidieverstrekker - subsidieontvanger
Op grond van de aan de sportkoepel te verstrekken opdracht wordt door de gemeente Brummen een "tegenprestatie" geleverd in de zin van subsidie. Dit geldt zowel voor de beheer- en exploitatietaken als voor de sportstimuleringsstaken.
3. de relatie verhuurder – huurder
Op grond van haar eigendomsbezit verhuurt de gemeente Brummen de accommodaties aan de sportkoepel.

Om de zakelijke verhoudingen tussen de sportkoepel en de gemeente Brummen zo transparant mogelijk te houden en belangenverstremming te voorkomen, wordt aanbevolen dat de gemeente expliciet kiest voor het geven van invulling aan haar regiefunctie. Deze regisserende, controlerende en toetsende rol houdt in dat het niet wenselijk wordt geacht dat er op bestuurlijk en/of uitvoerend niveau vermenging plaatsvindt van gemeentelijke verantwoordelijkheden en verantwoordelijkheden van de sportkoepel.

5.3.2 Gemeentelijk regie instrumentarium

Gezien de maatschappelijke functie die door de sportkoepel vervuld zal gaan worden en het belang dat de gemeente Brummen aan de beide sportvoorzieningen hecht, is het essentieel dat de gemeente beschikt over een adequaat regie-instrumentarium waarmee invloed (op afstand) kan worden uitgeoefend op het functioneren van het sportcomplex en de sporthal.

In dat kader worden de volgende regie-instrumentaria voorgesteld:

1. behoud van gemeentelijk eigendom
2. invloed op bestuurlijke invulling van de sportkoepel door de gemeente (geborgd door besluitvorming college van B&W over de bestuursleden zoals ook nu al het geval is)
3. invloed op de activiteiten van de sportkoepel
4. hanteren van een huur- en exploitatieovereenkomst
5. hanteren van een subsidieovereenkomst.

Deze regie instrumenten kunnen onverkort van toepassing worden verklaard op zowel beheer- en exploitatie van sportcomplex Rhienderoord als van sporthal De Bhoele. Voor de taken die worden verricht op het gebied van sportstimuleringsactiviteiten wordt als uitgangspunt gehanteerd dat deze worden vastgelegd in een afzonderlijke dienstverlenings- en/of subsidieovereenkomst.

Ad 5. De subsidieovereenkomst

In dit kader wordt nog even bijzondere aandacht gevraagd voor de subsidieovereenkomst. In de subsidieovereenkomst wordt vastgelegd op welke wijze de sportkoepel zich tegenover de gemeente dient te verantwoorden over de wijze waarop de verstrekte subsidie is aangewend. Het is omwille van het bevorderen van de slagvaardigheid en bedrijfsmatigheid van de sportkoepel aan te bevelen om een meerjarige subsidieovereenkomst af te sluiten. In eerste instantie voor een periode voor twee jaar (de gewenste open-boek-periode) en daarna wellicht voor een langere periode. Een in te bouwen "prikkel" voor een zo adequaat mogelijke bedrijfsvoering door de sportkoepel is daarbij aandachtspunt. Indien het de sportkoepel wordt toegestaan bedrijfsresultaat te benutten voor het opbouwen van een egalisatiereserve (met een tevoren door de gemeente vastgesteld plafond) en/of bijvoorbeeld een productvernieuwingsfonds (eveneens met een tevoren door de gemeente vastgesteld plafond) ontstaat er ruimte voor ondernemerschap.

5.4 Exploitatiebegroting

Tenslotte is door de huidige stichting Rhienderoord, in samenwerking met Hospitality Consultants, uitwerking gegeven aan een eerste concept begroting die voor de nieuwe sportkoepel gehanteerd zou kunnen worden. In deze begroting is onderscheid gemaakt in de drie onderdelen:

- Sportcomplex Rhienderoord;
- Sporthal De Bhoele (inclusief Sportcafé);
- Sportstimulering (JOGG-Regisseur, buurtsportcoach en combinatiefunctionarissen).

Navolgend is deze begroting weergegeven, en is ook een toelichting op de verschillende onderdelen opgenomen.

5.4.1 Concept exploitatiebegroting sportkoepel.

Het betreft in eerste instantie een begroting voor de eerste twee jaar van de exploitatie. Gedurende deze periode wenst de sportkoepel met een open begroting te werken, aangezien een aantal kosten en opbrengsten nu nog op aannames zijn gebaseerd en dientengevolge in de praktijk anders kunnen uitvallen. De stichting heeft zich bij het opstellen van de begroting vooral gebaseerd op de in voorliggend rapport opgenomen cijfers en uitgangspunten. Deze dienen nog in de praktijk te worden getoetst.

Deze periode van twee jaar kan gebruikt worden om deze aannames aan te scherpen, de in te passen onderdelen goed binnen de organisatie te borgen en de bedrijfsvoering verder te optimaliseren. Na deze twee jaar kan dan een aangescherpte exploitatiebegroting worden opgesteld op basis waarvan er een bij voorkeur langjarige overeenkomst gesloten kan worden.

TOTAAL	Rhienderoord	Bhoele	Sportstimulering
Opbrengst zwembad	455.805	-	-
Opbrengst horeca	91.777	24.000	-
Opbrengst sportzaal	44.527	54.400	-
opbrengst sportstimulering			4.000
Opbrengsten	592.109	78.400	4.000
Personeelskosten	459.395	148.032	155.000
Afschrijvingen	8.200	-	-
Huren	336.535	-	-
Huisvesting	149.500	41.052	-
Exploitatiekosten	56.740	14.850	9.500
Dotatie vz groot onderhoud	66.954	40.305	-
Kantoorkosten	16.950	5.400	4.600
Verkoopkosten	10.500	3.000	7.000
Algemene kosten	34.500	8.500	1.500
Totale kosten	1.139.274	261.139	177.600
Netto Exploitatie resultaat	-547.165	-182.739	-173.600
Financieel resultaat	-1.000	-	-
Netto Resultaat	-548.165	-182.739	-173.600
Subsidie Gem Brummen	553.789	-	125.000
Netto res. na subsidie/vrijval	5.624	-182.739	-48.600
Risico marge		PM	PM
Opstartkosten		PM	PM
Vrijval kosten overige instanties		PM	PM
Vrijval kosten Gemeente		-21.446	
Descrepantie onderhoud		-27.463	
Wegvallen negatieve resultaat Bhoele		-41.199	
Resultaat	5.624	-92.631	-48.600

*(Begroting Rhienderoord is van 2016 exclusief sportstimulering,
reeds ingediende begroting van Rhienderoord is incl. sportstimulering)*

Uit de concept-begroting volgt dat deze gedurende de eerste twee jaar van exploitatie per saldo een negatief resultaat kent. Dit houdt in (aangezien huidige negatieve saldi van de gemeente hierin reeds zijn verwerkt) dat de sportkoepel in eerste instantie meer geld gaat kosten dan in de huidige situatie het geval is. Echter, indien enkel naar het resultaat onder de streep wordt gekeken dan wordt voorbij gegaan aan twee belangrijke feiten, te weten:

1. Het financiële verschil wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat elementaire kosten en baten nu nog onvoldoende helder zijn (bijvoorbeeld horeca De Bhoele) dan wel doordat als gevolg van de organieke wijziging (van commerciële ondernemer naar maatschappelijke instantie) er in de toekomst andere kosten ontstaan. In paragraaf 5.4.2 zijn deze aspecten verder toegelicht.
2. Door de oprichting van de sportkoepel ontstaat één centrale uitvoeringsorganisatie voor de gehele gemeente waardoor onderlinge verbindingen worden versterkt, het netwerk wordt vergroot, de inzet van gemeentelijke middelen in bijvoorbeeld buurtsportcoaches en combinatiefunctionarissen wordt versterkt en uiteindelijk meer mensen kunnen en zullen gaan sporten en bewegen, hetgeen de gezondheid en leefbaarheid in de gemeente Brummen ten goede komt. Deze kwaliteitsimpuls, en directe verhoging van het maatschappelijk rendement, heeft ook zijn waarde en dient nadrukkelijk in de afweging te worden meegenomen. Meer hierover in paragraaf 5.4.3.

5.4.2 Toelichting conceptbegroting Sportkoepel

Navolgend is allereerst een toelichting opgenomen op de eerder gepresenteerde opgenomen conceptbegroting. Hierbij is niet elke begrotingspost tot achter de komma toegelicht, maar is bewust gekozen voor het benoemen van de belangrijkste uitgangspunten & aanpassingen die aan deze begroting ten grondslag hebben gelegen. Het grootste deel van de begroting is gebaseerd op reeds bestaande cijfers.

Algemeen

- De begroting is opgesteld voor de eerste twee jaar van de exploitatie van de nieuwe sportkoepel. Gedurende deze jaren zal er zoveel mogelijk gewerkt worden met gescheiden open administraties zodat alle eventuele meevallers en tegenvallers volledig transparant zijn voor alle betrokken partijen.

Rhienderoord

- Voor het opstellen van het begrotingsdeel voor Sportcomplex Rhienderoord is aangesloten bij de begroting voor 2016 zoals deze al door Stichting Rhienderoord is opgesteld. Ten opzichte van 2015 en de reeds ingediende begroting 2016 is hier een wijziging in aangebracht, doordat de middelen voor sportstimulering (die in 2015 nog in de begroting van Rhienderoord versleuteld zaten) nu eruit zijn gehaald en in de nieuwe deelbegroting voor sportstimulering zijn ingepast. Alle eventuele extra kosten en baten als gevolg van de toevoeging van De Bhoele en de uitbreiding van het onderdeel sportstimulering zijn ook als zodanig in de beide respectievelijke deelbegrotingen opgenomen.

Sporthal De Bhoele

De belangrijkste oorzaken voor een negatief resultaat zijn gelegen in de 'nieuwe' exploitatie van Sporthal De Bhoele. De sportkoepel wordt met extra kosten geconfronteerd die meegenomen moeten worden. En aan de opbrengstenkant ontbreekt het aan transparantie waardoor (met name bij de horeca) zeer behoudend moet worden geraamd. Dit draagt ertoe bij dat het resultaat meer negatief wordt. Navolgend is dit toegelicht.

Opbrengsten:

- Voor de horeca-opbrengsten is er vanuit gegaan dat de toekomstige horeca-opbrengsten ongeveer gelijk zullen zijn aan de huidige pachtinkomsten die de gemeente ontvangt. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat dit een zeer voorzichtige raming betreft. Er is immers géén inzicht in de cijfers van de huidige exploitant.
- Daarnaast is bij het behoudend ramen van de horeca-opbrengsten reeds rekening gehouden met het wegvallen van de volwaardige horecavergunning. Op dit moment is het de exploitant van de horeca toegestaan om commerciële activiteiten in de sporthal en in de horeca te organiseren. Het sportcafé beschikt nu nog over een volwaardige horecavergunning. De verwachting is echter dat deze vergunning in een nieuwe situatie niet meer verleend zal worden. Er zal dan eerder sprake zijn beperkte horecavergunning waarbij de horeca ondersteunend moet zijn aan de maatschappelijke functie. Dit beperkt de exploitatiemogelijkheden.
- Daarnaast zal er ten aanzien van sporthal De Bhoele circa € 30.000,- (!) minder aan vaste opbrengsten zijn (in vergelijking met de huidige begroting van de gemeente), doordat de huur en energievergoeding van de huidige horeca-exploitant VOF Tappel wegvallen.
- Ten aanzien van de opbrengsten voor onderwijs- en sportgebruik is uitgegaan van de huidige baten zoals deze in De Bhoele worden ervaren.
- Enige uitzondering hierop betreft de huurinkomsten van RTV Veluwezoom. In de conceptbegroting zijn deze huurinkomsten komen te vervallen. Dit aangezien de huidige overeenkomst door RTV Veluwezoom bij voorkeur binnen afzienbare tijd wordt beëindigd en daarmee de inkomsten sowieso zouden wegvallen. Anderzijds is deze ruimte ook nodig voor de huisvesting van de combinatiefunctionarissen sport.

- Indien deze over komen naar de sportkoepel dan is er op de locatie Rhienderoord onvoldoende ruimte beschikbaar om deze partijen te huisvesten. In de begroting is er vanuit gegaan dat de vrijkomende ruimte van RTV Veluwezoom hiervoor ingezet zal worden.

Personeelskosten:

- In de exploitatie van De Bhoele zijn voor de sportkoepel diverse salariskosten meegenomen. Dit betreft enerzijds een uitbreiding van reeds bestaande uren ten aanzien van de onderdelen aansturing groot onderhoud (circa 0,5 fte) en verhuur (0,25 fte). Daarnaast is ook rekening gehouden met extra salariskosten voor het verrichten van schoonmaakwerkzaamheden, het voeren van beheer en het exploiteren van de aanwezige horeca en de hele sporthal. In de huidige situatie worden dergelijke werkzaamheden allemaal door VOF Tappel verricht voor een totaalbedrag van € 54.725,-.
- In de nieuwe situatie is, mede gezien het feit dat nu geen inzicht bestaat in de rendementen van de horeca, er vanuit gegaan dat er volwaardige medewerkers voor deze werkzaamheden worden ingezet. Hierdoor vallen met name deze personeelslasten significant hoger uit. Elk uur dat er iemand aanwezig is moet betaald worden. Ook het afsluiten van de accommodatie gebeurt door dubbele aanwezigheid waardoor de personeelskosten toenemen. Alleen afsluiten is niet gewenst en wordt door de sportkoepel niet als veilig beschouwd. Het (vrijwillig) bestuur van een sportkoepel heeft haar verantwoordelijkheid richting (vrouwelijke) medewerkers om de werkzaamheden te allen tijde in een veilige omgeving te laten plaatsvinden. In een situatie waarbij de horeca wordt verpacht in combinatie met een beheerdersovereenkomst kan door de zelfstandig ondernemer c.q. uitbater daarin meer risico worden genomen.
- Dit heeft echter ook kwalitatieve voordelen:
 - Er wordt vanuit uit gegaan dat er altijd iemand aanwezig is tijdens verhuur aan verenigingen, particulieren, etc.
 - Voordeel van dubbele bezetting is dat er ruim voldoende zorg gedragen kan worden voor horeca, schoonmaak/onderhoud accommodatie en beheer. Er kan daardoor nadrukkelijk een kwaliteitsslag worden gemaakt in dienstverlening, gastvrijheid, beleving en uitstraling van het sportcomplex.
 - De personeelsleden in De Bhoele kunnen bij de komst van het Cruyff Court ook een rol spelen en zorgen dat er meer en beter toezicht op wordt uitgeoefend.
- In de eerste twee jaar van exploitatie zal nadrukkelijk worden gekeken hoe de werkzaamheden ten aanzien van beheer, schoonmaak en horeca-exploitatie beter op elkaar kunnen worden afgestemd om enerzijds de horeca-opbrengsten te verhogen en anderzijds de personele kosten zoveel als mogelijk te beperken.

Groot onderhoud:

- In de exploitatiebegroting 2015 van De Bhoele was nog € 12.842,- opgenomen als reservering Groot Onderhoud. Echter, het meerjaren onderhoudsplan van sporthal De Bhoele geeft aan dat de kosten de aankomende jaren uitkomen op circa € 40.305,- per jaar. In de begroting voor de sportkoepel is dan ook met dit laatste bedrag gerekend. Hierdoor vallen de kosten voor groot onderhoud € 27.463,- hoger uit dan in de huidige situatie het geval is. Onderaan de begroting is dit bedrag derhalve als "discrepancie Groot Onderhoud De Bhoele" apart opgenomen.
- Er wordt vanuit gegaan dat het onderhoud van het buitenterrein rondom De Bhoele óf tot de werkzaamheden van de gemeente blijft behoren dan wel reeds is opgenomen in het MOP.

Overig:

- Inzake het in De Bhoele aanwezige spel- en sport materiaal is er van uit gegaan dat deze in goede staat verkeren, en het bedrag, wat nu door de Gemeente begroot wordt, voldoende is om jaarlijkse vervanging en onderhoud te dekken.

- Bij De Bhoele is er op dit moment een sterk verouderd bewakingsstelsel aanwezig. In de exploitatiebegroting is er vanuit gegaan dat de gemeente dit nog voor overdracht vervangt. Dit uitgangspunt is ook van toepassing op alle sloten van het pand.
- Het is op dit moment nog niet duidelijk of de keukeninventaris van de horeca wordt overgenomen dan wel moet worden aangeschaft. Dit geldt ook voor de herinrichting van de horeca. Eventueel dienen hiervoor eenmalige opstartkosten te worden genomen. Er zijn dan ook geen afschrijvingskosten begroot voor keukeninventaris en herinrichting horeca.
- De gemeente kent nu ook een tekort op de exploitatie van de Bhoele. Met inachtneming van kosten die bij de gemeente achter blijven, zoals kapitaallasten en eigenaarlasten, is het resterende exploitatietekort als "wegvallen negatief exploitatieresultaat Bhoele" onderaan de begroting opgenomen.

Sportstimulering:

Opbrengsten:

- Er zijn voor het onderdeel sportstimulering taakstellend opbrengsten van € 4.000,- meegenomen. Deze opbrengsten zullen voortkomen uit bijdragen van deelnemers aan bijzonder themasessies, individuele begeleiding, coaching van kader etc. Het is de bedoeling dat richting de toekomst samen met de eindgebruikers gekeken wordt welke aanvullende producten door de sportkoepel aangeboden dienen te worden en welke bijdrage daar eventueel aan verbonden mag worden. Dit om de prikkel tot ondernemen te vergroten.

Kosten:

- De werkelijke personeelskosten als gevolg van het overhevelen van de combinatiefunctionarissen sport zullen hoger uitvallen dan de subsidie die in de toekomstige situatie richting de sportkoepel wordt verstrekt. Als gevolg van het feit dat de combinatiefunctionarissen nu bij de SWB in een andere cao zijn ingeschaald zullen er derhalve mogelijk anderszins frictiekosten gaan ontstaan als deze functionarissen naar de sportkoepel worden overgeheveld. Deze frictiekosten, die nu nog niet inzichtelijk zijn, maken geen onderdeel uit van de begroting aangezien het naar verwachting een eenmalige compensatie betreft die nog nader moet worden vastgesteld.
- De gemeentelijke subsidie die ten behoeve van de sportstimulering wordt verstrekt aan de sportkoepel dekt derhalve ook niet een eventuele uitbreiding van formatie ten behoeve van aansturing en coördinatie. Er is in de begroting echter wel reeds rekening gehouden met aanvullende personele lasten ten behoeve van de aansturing van de extra combinatiefunctionarissen.
- Ook zijn de middelen niet toereikend voor de eventuele kosten als gevolg van activiteiten die door voornoemde combinatiefunctionarissen worden aangeboden. In de begroting is echter ook al met deze kosten rekening gehouden aangezien het structurele lasten betreffen.
- Er is zoals reeds benoemd aanvullende werkruimte gecreëerd voor het huisvesten van alle medewerkers die bij de sportstimulering betrokken zijn. Deze medewerkers kunnen hun intrek gaan nemen in de ruimte die nu nog door RTV Veluwezoom wordt gebruikt.
- Er zijn wel structurele kantoor- en verkoopkosten begroot, maar er is geen rekening gehouden met eenmalige startkosten voor de werkplekken, inventaris en benodigdheden zoals bureaus en dergelijke. Dit is ook mede afhankelijk van wat er van andere organisaties kan worden overgenomen c.q. met de medewerkers mee over komt.

- Hetzelfde geldt voor spel- en sportmateriaal. Als uitgangspunt is gesteld dat hier hooguit beperkte opstartkosten voor genomen moeten worden (nog nader te bepalen) aangezien wordt verwacht dat het merendeel van de huidige materialen mee over komt van de andere organisaties die nu de combinatiefunctionarissen in dienst hebben. Deze materialen zijn in het verleden namelijk ook allemaal met gemeentelijke subsidie aangeschaft.

Overig:

- Bij het opstellen van de begroting is geen extra risicomarge of geen grote post “onvoorziene kosten” opgenomen. De stichting heeft, met behulp van de nu beschikbare informatie en met de inschatting van het toekomstig gebruik, getracht de concept begroting voor de sportkoepel zo realistisch mogelijk op te stellen.
- In de aankomende twee jaren zal deze begroting waar mogelijk nog verder worden aangescherpt. Het grootste risico, maar tevens ook de grootste kans, zit in het horecadeel van De Bhoele. Hier valt mogelijk nog winst te behalen, zowel door het vergroten van de horecamarge in relatie tot de personele bezetting als door het combineren van diverse werkzaamheden (horeca, schoonmaak, beheertaken, coördinatie onderhoud etc.) binnen medewerkers. Ook met de toekomstige huisvesting van de combinatiefunctionarissen op de locatie De Bhoele (in de ruimte van RTV Veluwezoom) zijn mogelijk nog diverse synergievoordelen te behalen. De sportkoepel wil in de eerste twee jaar van de exploitatie nadrukkelijk deze periode gebruiken om een optimalisatie van kosten en baten door te voeren en zo waar mogelijk de exploitatie nog verder aan te scherpen.
- Bij het doorontwikkelen van verschillende bestaande exploitaties tot één nieuwe sportkoepel is het risico aanwezig dat de werkelijkheid op onderdelen afwijkt van hetgeen tot nu toe (onder andere in voorliggende rapportage) in beeld is gebracht. Ondanks dat zeer grote zorgvuldigheid is betracht bij het inventariseren en analyseren van alle kansen en risico's kan het zo zijn dat er gedurende de eerste jaren van de exploitatie onverhoopt een bijstelling van de ambities en financiële doelstellingen moet plaatsvinden. Het is derhalve van belang dat de gemeente en het bestuur van de sportkoepel hierover op voorhand heldere en transparante afspraken maken en dat het bestuur van de sportkoepel ook zorg draagt voor een adequate verzekering tegen aansprakelijkheden. Bij de oprichting van de sportkoepel dient goed te worden bekeken op welke wijze deze aspecten het beste kunnen worden geborgd.

5.4.3 De waarde van maatschappelijk rendement

Naast de financiële component kent de oprichting van de sportkoepel ook nadrukkelijk een maatschappelijke component. Door te komen tot een sportkoepel ontstaat een gemeentebrede organisatie die er voor alle inwoners is en nadrukkelijk de beide kernen Brummen en Eerbeek verbindt. Het toekomstige bestuur van de sportkoepel zal daarbij, net als overigens ook het huidige bestuur van Rhienderoord³, moeten worden samengesteld uit de verschillende kernen. Alleen dan kan worden gekomen tot een organisatie die door iedereen wordt gedragen. Daarnaast moet er ook een nieuwe naam worden gekozen voor de sportkoepel die uitstraalt dat er sprake is van een brede sportkoepel voor alle inwoners van Brummen.

De sportkoepel draagt ertoe bij dat de gemeente Brummen in de toekomst ook nadrukkelijk in kan zetten (veel meer dan nu het geval is!) op het versterken van het maatschappelijk rendement van de in de gemeente aanwezige instanties. De sportkoepel kan vanuit haar centrale rol meer de samenwerking zoeken met sport- en welzijnsorganisaties in de gemeente, en nieuwe netwerken en verbindingen tot stand brengen. Het overnemen van de combinatiefunctionarissen sport die nu nog elders zijn gestationeerd draagt hiertoe bij, aangezien zowel deze combinatiefunctionarissen sport als de buurtsportcoaches straks in één organisatie zijn ondergebracht en daardoor veel efficiënter kunnen worden ingezet.

³ De bestuursleden van Rhienderoord komen nu ook al uit Eerbeek (2x), Leuvenheim, Broek en Brummen en vertegenwoordigen daarmee in principe al de hele gemeente.

Ook kan de sportkoepel, mede met behulp van deze functionarissen, de overige accommodaties (zoals bijvoorbeeld het nieuw aan te leggen Cruyff-Court en het jongeren centrum naast/aan sporthal De Bhoele). De sportkoepel kan zo de gewenste, grotere rol gaan spelen bij de decentralisaties en de rol van sporten en bewegen in relatie tot welzijn, gezondheid en participatie (WMO) binnen de gemeente.

Daarnaast kan de sportkoepel er ook voor zorgen dat de bestaande afspraken en relaties worden gehandhaafd en waar mogelijk verder worden versterkt. Er ontstaat zo nog meer transparantie in hoe sporten en bewegen in de gemeente Brummen wordt gefaciliteerd. De sportkoepel werkt hierbij volgens de tarievennota van de gemeente Brummen waardoor alle (sport)verenigingen en organisaties weten welke tarieven ze dienen te betalen en ook in welke mate de gemeente daaraan bijdraagt. Ook dat versterkt de transparantie.

De sportkoepel kan hierbij voortborduren op de gezonde basis die de afgelopen jaren al door Stichting Rhienderoord is gelegd. Een basis waarbij de contacten en samenwerking met gemeente op alle vlakken goed zijn en diverse resultaten zijn bereikt, zowel in de uitvoering van sportbeleidsprojecten voor gemeente als het opzetten en uitvoeren van eigen projecten. Het voorbeeld van stichting Rhienderoord laat zien dat aan de wens tot privatisering wel een prijskaartje hangt, maar dat er vaak ook meer van de verzelfstandigde organisatie kan worden geëist en daardoor de bedrijfsvoering uiteindelijk beter, goedkoper en efficiënter kan worden uitgevoerd. Hierdoor zal uiteindelijk ook een organisatie als een sportkoepel minder financieel afhankelijk zijn van de gemeente en meer op eigen benen kunnen staan. De continuïteit is daarmee ook voor de langere termijn gewaarborgd. En de kwaliteit is gegarandeerd, aangezien een sportkoepel te allen tijde moet voldoen aan de wettelijke normen/eisen, keuringen van provincie, milieueisen etc.

Het opzetten van een sportkoepel biedt daarom direct een kwaliteitsimpuls en zorgt voor een aanzienlijke maatschappelijke versterking binnen de gemeente. Sport, bewegen en gezondheid wordt verder gestimuleerd en de leefbaarheid wordt vergroot. Op termijn kan het vervolgens ook nog leiden tot een verbeterd financieel rendement (beter dan de startbegroting waarbij nog veel zaken onzeker zijn). De doorontwikkeling is dus een echte win-win situatie. De sportkoepel kan uiteindelijk uitgroeien tot de verbindende partij c.q. de spin in het web in de gemeente Brummen!

Bijlage 1 Exploitatiebegroting 2015 Stichting Rhienderoord

Stichting Rhienderoord	Begroot 2015 - x €1,-
Opbrengst zwembad	466.842
Opbrengst horeca	97.777
Opbrengst sportzaal	42.725
Opbrengsten	607.344
Personeelskosten	526.657
Afschrijvingen	24.200
Huisvesting (inclusief huur van € 400.629,46,-)	461.199
Exploitatiekosten	136.365
Kantoorkosten	12.100
Verkoopkosten	10.500
Algemene kosten	40.400
Totale kosten	1.211.420
Netto Exploitatie resultaat	-604.076
Financieel resultaat	100
Netto Resultaat	-603.976
Subsidie Buurtsportcoach	20.000
Subsidie Gem Brummen	550.486
Netto res. na subsidie	-33.490

Bijlage 2 Exploitatiebegroting 2015 sporthal De Bhoele

Exploitatielasten	X € 1,-	Exploitatieopbrengsten	X € 1,-
Gas	16.400	Heel jaar huuropbrengst	
Electra	15.400	Klokurenvergoeding	23.500
Radio en TV UPC	200	reclame inkomsten brouwer en partners	900
Jaarlijks klein onderhoud	10.400	diversen verenigingen	30.000
Waterverbruik	1.200	energie firma tappel, sportcafé	2.000
OZB	3.836	energie RTV Veluwezoom, verdieping 1	1.200
Riool-/zuiveringsheffing	2.850	huur firma tappel, sportcafé	21.865
Vuil ophalen	1.800	huur RTV Veluwezoom, verdieping 1	4.729
Kosten schoonmaakcontract	34.089	Totale opbrengsten	84.194
Kosten schoonmaakmiddelen	1.136		
Kosten beheer, incl. klein onderhoud	19.500		
Sport en spelmaterialen	3.450		
Reservering onderhoud	21.050		
Lagere reservering vanaf 2013	-8.208		
Kapitaallasten	39.809		
Verzekeringen	1.385		
Waterschapslasten	205		
Doorberekening energiecoördinatie	197		
Totale lasten	164.699		

Daarnaast zijn in de gemeentelijke begroting aanvullende kosten opgenomen die direct dan wel indirect betrekking hebben op de exploitatie van sporthal De Bhoele. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Kosten personeel reservering, onderhoud, schoonmaak;
- Kosten licentiesysteem verhuur;
- Eventuele gemeentelijke overhead

Bijlage 3 Beheer- en schoonmaaktaken

Beheertaken

Algemeen

- De sporthal regelmatig controleren op noodzakelijk onderhoud en bij eventuele calamiteiten de nodige maatregelen nemen.
- De afvalcontainers goed beheren en tijdig laten ledigen.
- Toestellenberging en kasten schoon en op orde houden.
- Het tijdig ledigen van de afvalbakken en tijdig aanvullen van de wc attributen zoals zeep en toiletpapier.
- Het verzorgen van incidentele verhuur.

De beheerder van de sporthal dient dagelijks

- Openen van de sporthal tien minuten voordat de hal is verhuurd (conform het verhuurrooster) behoudens voor onderwijsinstellingen.
- Sluiten van de sporthal vijftien minuten nadat de hal is verhuurd, (conform het verhuurrooster) behoudens voor onderwijsinstellingen.
- Zich opstellen als gastvrouw/- heer en tevens eerste aanspreekpunt voor de huurders van de sporthal.
- Het bedienen van de technische apparatuur welke nodig is voor het gebruik van de sporthal.
- Controle uitoefenen op het gebruik van de sporthal betreffende orde- en netheid in en buiten de sporthal alsmede op het gebruik van de toestellen.
- Huurders gevraagd en ongevraagd bijstaan met het opstellen van de toestellen.
- Toezien op en indien nodig het aanvullen van E.H.B.O. artikelen.
- Toezien op de uitgifte en registratie van de uit te geven sleutels die toegang tot het gebouw alsmede de ruimten binnen het gebouw verlenen.

Schoonmaaktaken

Entree, gangen, beheerdersruimte

Dagelijks:

- Afnemen van vingerafdrukken van glazen toegangsdeuren.
- Grondig stofzuigen van de inloopmat.
- Moppen van tegelvloeren.

1 keer per week:

- Afnemen van radiatoren.
- Wassen van glazen toegangsdeuren.
- Afnemen van randen, richels en plinten (laag).

1 keer per vier weken:

- Afnemen van randen, richels en plinten (hoog).
- Goed nat reinigen van de tegelvloeren.

2 keer per jaar:

- Nat reinigen van radiatoren.

1 keer per jaar:

- Stofvrij maken van plafonds, wanden en verlichtingsarmaturen.

Sportzaal

Dagelijks:

- Ontvetten en stofwissen van de vloer.
- Afnemen van vingerafdrukken op het glas in de kozijnen en deuren.

1 keer per week:

- Het nat afnemen van kozijnen en deuren.
- Vochtwissen van de vloer op voorschrift van de fabrikant.
- Afnemen van randen, richels en plinten (laag).

1 keer per vier weken:

- Het grondig reinigen van de sportvloer op voorschrift van de fabrikant.
- Afnemen van randen, richels en plinten (hoog).

4 keer per jaar:

- Het grondig nat reinigen van kozijnen en deuren.

1 keer per jaar:

- Het stofvrij maken van de plafonds, wanden en verlichtingsarmaturen.

Ruimte leraren- en kleedruimten

Dagelijks:

- Afnemen van vingerafdrukken op spiegels deuren en kozijnen.
- Afnemen van het aanwezige meubilair.
- Moppen van de vloeren.

1 keer per week:

- Afnemen van radiatoren.
- Wassen van spiegels.
- Afnemen van tegelwanden.
- Afnemen van randen, richels en plinten (laag).
- Opwrijven van glimmend materiaal.

1 keer per 4 weken:

- Afnemen van randen, richels en plinten (hoog).
- Goed nat reinigen van tegelvloeren.

2 keer per jaar:

- Nat reinigen van de radiatoren

1 keer per jaar:

- Stofvrij maken van plafonds, wanden en verlichtingsarmaturen.

Wasruimten en toiletten

Dagelijks:

- Afnemen van vingerafdrukken van spiegels.
- Nat reinigen van wastafels en toiletten.
- Moppen van vloeren.

1 keer per week:

- Afnemen van de radiatoren.
- Wassen van glasplaten en spiegels, kozijnen en deuren.
- Afnemen van tegelwanden.
- Opwrijven van glimmend metaal.

1 keer per vier weken:

- Goed nat reinigen van de tegelvloeren.
- Afnemen van randen, richels en plinten (hoog).

2 keer per jaar:

- Nat reinigen van radiatoren.

1 keer per jaar:

- Stofvrij maken van plafonds, wanden en verlichtingsarmaturen.

Trappenhuis en tribune

Dagelijks:

- Ontvlekken en stofwissen van trap en vloer.
- Afnemen van vingerafdrukken van glazen toegangsdeuren en kozijnen.

1 keer per week:

- Moppen van trap en vloer.
- Afnemen van trapleuning.
- Wassen van glazen toegangsdeuren.
- Afnemen van randen, richels en plinten (laag).

1 keer per vier weken:

- Afnemen van randen, richels en plinten (hoog).
- Goed nat reinigen van de linoleumvloer.
- Goed reinigen van de tribune.

2 keer per jaar

- Nat reinigen van de radiatoren.

1 keer per jaar:

- Stofvrij maken van plafonds, wanden en verlichtingsarmaturen.
- In de was zetten van de linoleumvloer.

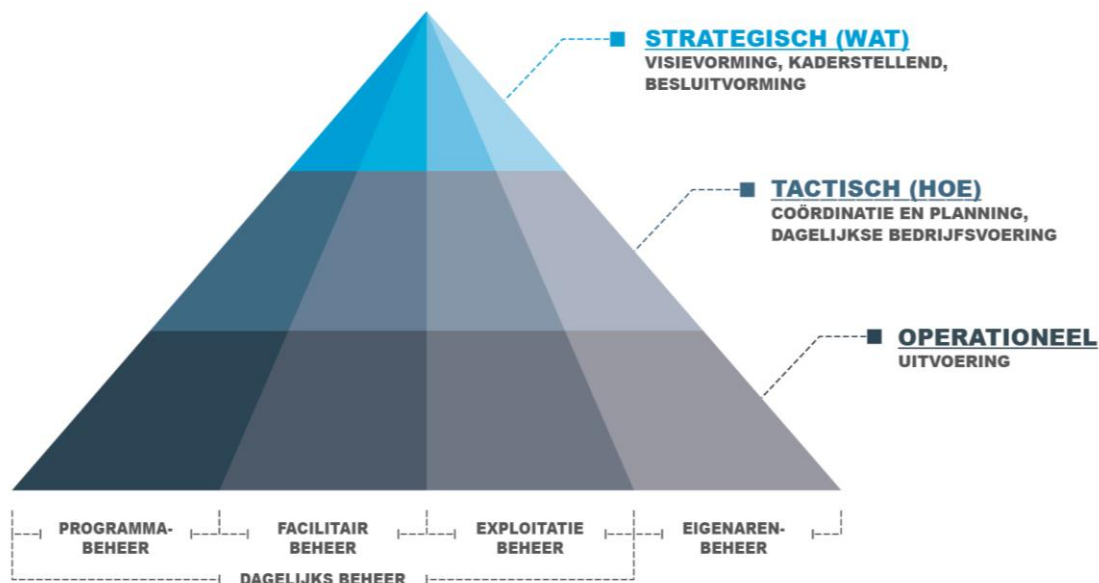
Glasbewassing

- Drie keer per jaar alle ramen van binnen en van buiten wassen.

Bijlage 4 Toelichting beheerpiramide

Beheer- en exploitatie is een containerbegrip dat binnen maatschappelijk vastgoed meer dan eens verschillend uitgelegd wordt. Onderstaand figuur illustreert wat Hospitality Consultants verstaat onder beheer.

Figuur 1: Managementpiramide beheer



Eigenarenbeheer

Eigenarenbeheer is het commercieel-, technisch-, financieel-administratief beheren van een vastgoedobject of -portefeuille⁴.

- Het commercieel beheren van vastgoed betreft het financieel en juridisch managen van vastgoed; het continu afwegen van kosten en baten binnen de vastgoedportefeuille en het maken van afspraken door middel van bijvoorbeeld erpacht en huurovereenkomsten. Vraagstukken die hierbij horen zijn kosten die gemaakt worden voor de accommodatie, inkomsten die gegenereerd worden uit verhuur en aantrekkelijkheid van de accommodatie voor beoogde gebruikers. Het managen van het leegstandsrisico (en daarmee inkomstenderving) dat de eigenaar loopt, et cetera.
- Onder technisch beheer vallen alle taken die ingevuld moeten worden voor de instandhouding van accommodaties (het gebouwenbeheer). Denk aan taken als:
 - Correctief onderhoud (bijvoorbeeld als gevolg van een klacht).
 - Planmatig onderhoud (voorziene en geplande onderhoudsactiviteiten).
 - Mutatieonderhoud (werkzaamheden die nodig zijn om de locatie in 'oude' staat te brengen).
 - Renovatie en projectmatig onderhoud (grote onderhoudsoperaties, kwaliteitsverbeteringen en indelingsveranderingen).
 - Schadeherstel (werkzaamheden om een locatie te herstellen na een calamiteit of vandalisme).

⁴ Afgeleid van definitie vastgoedmanagement van Schutte 2002.

- **Financieel-administratief beheer** betreft het financieel en administratief ondersteunen van vastgoedbeheer. Denk daarbij aan het registreren van inkomsten en uitgaven en het opstellen van financiële plannings. Maar ook het bijhouden van gegevens als adres, huurafspraken, bezetting, klachten et cetera.

Dagelijks beheer

De manier waarop bezoekers een accommodatie ervaren wordt in sterke mate bepaald door de invulling van het dagelijks beheer. Het dagelijks beheer van een accommodatie omvat het programmabeheer, facilitair beheer en de exploitatie.

Programmabeheer – inhoudelijke programmering:

Het fundament van vastgoed is de inhoudelijke programmering. Het gaat om de doelstellingen die met een voorziening worden nagestreefd, de visie die daarvoor is opgesteld en de activiteiten die ontplooid worden. Meer nog gaat het over de mogelijkheden voor samenwerking en het creëren van een passend aanbod. Het programmabeheer is leidend voor de overige vormen van beheer.

Concreet gaat het om werkzaamheden als:

- visievorming en keuzes ten aanzien van het aanbod aan activiteiten/functies;
- invullen/aanjagen inhoudelijke concept;
- communicatie en PR;
- organiseren samenwerking;
- opstellen jaarplan en concrete activiteitenplanning;
- daadwerkelijk organiseren en begeleiden van activiteiten;
- et cetera.

Facilitair beheer:

Facilitair beheer heeft betrekking op de facilitaire taken die uitgevoerd moeten worden binnen een locatie. Een aantal voorbeelden:

- visie op gastvrijheid en bedrijfsvoering;
- klein onderhoud (huurderonderhoud);
- toezicht houden en beveiliging;
- schoonmaak en vuilafvoer;
- groenvoorziening;
- energiebeheer;
- inventaris (vervanging en onderhoud);
- verzekeringen en belastingen (waaronder inboedel);
- et cetera.

Exploitatiebeheer:

Exploitatiebeheer heeft betrekking op het genereren van inkomsten door het verhuren van ruimte en het invullen van horeca. Daarnaast heeft exploitatiebeheer betrekking op afspraken rondom risicoverdeling; wie loopt het risico op het moment dat ruimten niet gebruikt worden en wat als kosten hoger uitvallen dan verwacht?

Concrete taken zijn:

- opstellen verhuurbeleid;
- ruimte-, zaal- of veldplanning (urenverhuur);
- financiële afhandeling (urenverhuur);
- exploitatie horeca;
- et cetera.

Bijlage 5 Taakomschrijving bestuur

Voorzitter 'De verbinder, het sociale hart van het bestuur'

Taak:

- Zet de (lange termijn) missie en visie van de sportkoepel uit en bewaakt deze;
- Initieert en formuleert, in samenspraak met het bestuur, de strategische (meerjaren) doelstellingen;
- Vertaalt missie, visie en doelstellingen naar werkafspraken voor het management van de sportkoepel;
- Werkt samen, delegeert en signaleert eventuele knelpunten binnen de organisatie of in de samenwerking met participanten en neemt daarop gepaste actie;
- Communiqueert over de activiteiten binnen de sportkoepel en stelt de agenda voor vergaderingen en overleggen in overleg met de secretaris op en zit vergaderingen voor;
- Ziet toe op de naleving van de cultuur en bijbehorende regels binnen de sportkoepel;
- Borgt het netwerk met andere maatschappelijke partners en begeleidt in voorkomende gevallen de directeur/manager bij de vertegenwoordiging van de sportkoepel.

Verantwoordelijkheden/bevoegdheden:

- Kan bestuursleden, medewerkers en leveranciers van de sportkoepel ter verantwoording roepen over beslissingen, optreden en functioneren.
- Vult samen met de secretaris en penningmeester, en eventuele bestuursleden, het bestuur van de sportkoepel in.
- Tekenbevoegd.

Specifieke kennis, ervaring en competenties

- Aantoonbare bestuurlijke- en managementervaring;
- Goede communicatieve en contactuele vaardigheden (binnen de sportkoepel en daarbuiten);
- Inspirerende, doortastende, samenwerkingsgerichte en wervende persoonlijkheid;
- Visie en daadkracht;
- Is in staat belangen van diverse stakeholders optimaal te bedienen ofwel te pareren;
- Kan prioriteiten stellen en is in staat deze gedragen te krijgen;
- Affiniteit met de cultuur in Brummen en Eerbeek en aandacht voor de overeenkomsten en verschillen tussen de kernen.

Algemene kennis, ervaring en competenties

- Aantoonbare interesse in en ervaring met exploitatie van sportcentra/multifunctionele centra;
- Juridische, financiële en personeel- en organisatie achtergrond;
- In staat om juiste balans te bepalen tussen bedrijfsmatig en maatschappelijk belang;
- In staat om eigen belang ondergeschikt te maken aan een breder belang;
- In staat om te opereren binnen het krachtenveld van politiek maatschappelijke verhoudingen;
Kennis van en affiniteit met activiteiten van partners binnen de sportaccommodaties;
- Bekend met de 'couleur locale' van de verschillende kernen binnen de gemeente Brummen;
- Enthousiasmerend en bevoegen om kennis en kunde in te zetten;
- Proactief en ondernemend;
- Besluitvaardig;
- Enige autoriteit;
- Zelfstandig;
- (Politiek) ongebonden;
- Bestuurlijke ervaring.

Secretaris 'het geheugen van het bestuur'

Taak:

- Organiseert bestuurlijke activiteiten;
- Coördineert en bewaakt interne en externe informatievoorziening/informatiestromen;
- Verzorgt conceptagenda's, verslagen en notulen van vergaderingen en houdt het archief bij;
- Bereidt documenten als het jaarplan voor.

Verantwoordelijkheden/bevoegdheden:

- Verantwoordelijk voor verslaglegging van de sportkoepel en adequate archivering daarvan.
- Verantwoordelijk voor correcte informatievoorziening.
- Borgt nakomen van termijnen van projecten.
- Tekenbevoegd naast de voorzitter.

Specifieke kennis, ervaring en competenties

- Aantoonbare bestuurs- en secretariële ervaring.
- Organiserend vermogen.
- Goede communicatieve en contactuele vaardigheden (binnen de sportkoepel en daarbuiten)
- Doortastende en samenwerkingsgerichte houding.
- Notuleren, redigeren en nuanceren.
- Kan omgaan met en maakt gebruik van diverse communicatievormen.

Algemene kennis, ervaring en competenties

- Aantoonbare interesse in en ervaring met exploitatie van sportcentra/multifunctionele centra;
- Juridische, financiële en personeel- en organisatie achtergrond;
- In staat om juiste balans te bepalen tussen bedrijfsmatig en maatschappelijk belang;
- In staat om eigen belang ondergeschikt te maken aan een breder belang;
- In staat om te opereren binnen het krachtenveld van politiek maatschappelijke verhoudingen;
- Kennis van en affiniteit met activiteiten van partners binnen de sportaccommodaties;
- Bekend met de 'couleur locale' van de verschillende kernen binnen de gemeente Brummen;
- Enthousiasmerend en bevlogen om kennis en kunde in te zetten;
- Proactief en ondernemend;
- Besluitvaardig;
- Enige autoriteit;
- Zelfstandig;
- (Politiek)ongebonden;
- Bestuurlijke ervaring.

Penningmeester 'het financiële brein'

Taak:

- Verantwoordelijk voor het voeren van de boekhouding:
 - zorgen dat uitgaven en inkomsten verwerkt worden;
 - controle tijdige betaling (credit en debet);
 - Opstellen jaarrekening;
 - uitvoeren financiële transacties;
- Verlenen van inzicht en geven van advies rondom financieel beheer;
- Archiveren financiële historie;
- Sponsor- en fondsenwerving.

Verantwoordelijkheden/bevoegdheden:

- Enige persoon die transacties mag/kan verwerken.
- Gemachtigd financiële transacties, binnen budgettaire kaders, uit te voeren.
- Tekenbevoegd naast de voorzitter.

Specifieke kennis, ervaring en competenties

- Aantoonbare ervaring met financieel beheer / financiële administratie;
- Kan overweg met eventuele automatiseringstools die ingezet worden voor de financiële administratie;
- Heeft enige kennis van en/of ervaring met fondsenwerving;
- Doortastende en samenwerkingsgerichte houding.

Algemene kennis, ervaring en competenties

- Aantoonbare interesse in en ervaring met exploitatie van sportcentra/multifunctionele centra;
- Juridische, financiële en personeel- en organisatie achtergrond;
- In staat om juiste balans te bepalen tussen bedrijfsmatig en maatschappelijk belang;
- In staat om eigen belang ondergeschikt te maken aan een breder belang;
- In staat om te opereren binnen het krachtenveld van politiek maatschappelijke verhoudingen;
- Kennis van en affiniteit met activiteiten van partners binnen de sportaccommodaties;
- Bekend met de 'couleur locale' van de verschillende kernen binnen de gemeente Brummen;
- Enthousiasmerend en bevlogen om kennis en kunde in te zetten;
- Proactief en ondernemend;
- Besluitvaardig;
- Enige autoriteit;
- Zelfstandig;
- (Politiek) ongebonden;
- Bestuurlijke ervaring.

Algemene profielschets overige bestuursleden

Voor de positie van de overige bestuursleden komen personen in aanmerking die beschikken over relevante ervaring ten aanzien van gewenste aanvullende kerncompetenties, zoals technische zaken, HRM, sales & marketing, juridische zaken, fiscale zaken, maatschappelijke rol van sport etc.. Daarnaast dienen deze personen te passen in navolgende profielschets.

Persoonlijke kenmerken/eigenschappen

- Is bij voorkeur woonachtig of werkend in de gemeente Brummen;
- Is onafhankelijk en doortastend;
- Representatief;
- Betrouwbaar en integer;
- Beschikt over relativeringsvermogen, inlevingsvermogen en besluitvaardig;
- Is een teamspeler en wil het bestuur ook als een team zien;
- Communiceert helder en kan als klankbord voor de medewerker(s) fungeren.

Professionele signatuur (kennis, ervaring, achtergrond)

- Beschikt vanuit zijn/haar professionele achtergrond over relevante ervaring ten aanzien van één of meer voornoemde kerncompetenties;
- Weet wat er in de samenleving speelt (maatschappelijk georiënteerd) en weet dit ook te vertalen naar algemeen bestuurlijke uitgangspunten;
- Kan functioneren op strategisch niveau;
- Heeft affiniteit met de missie en doelstellingen die voor de sportkoepel zijn geformuleerd;
- Heeft affiniteit met het belang van de Brummense sportsector zowel in de zin van 'doel' als 'middel';
- Stelt het belang van de sportkoepel boven persoonlijke belangen of belangen van individuele verenigingen;
- Is bereid en in staat om de organisatie naar buiten toe te vertegenwoordigen;
- Beschikt over bestuurlijke ervaring.

En specifiek voor het nog ontbrekende bestuurslid "sociaal domein"

- Kennis heeft van de sociale kaart van de gemeente Brummen;
- Op de hoogte is van het sociale domein (zorg en welzijn) en ruime (werk)ervaring heeft binnen dit domein;
- Op de hoogte is van de actuele ontwikkelingen rondom de participatiewet, jeugdwet en de WMO/AWBZ en deze kan vertalen naar de sportsector.

Directeur/Manager Sportkoepel

De directeur/manager geeft dagelijks leiding aan de sportkoepel en heeft een belangrijke rol binnen het succes van de nieuwe sportkoepel.

Taak:

- Is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de sportkoepel;
- Coördineert werkzaamheden binnen de sportkoepel en geeft leiding aan medewerkers;
- Vertaalt hiervoor in samenspraak met het bestuur de doelstellingen van de sportkoepel naar dagelijkse activiteiten;
- Is verantwoordelijk voor een planning van activiteiten gedurende het jaar;
- Vertegenwoordigt de sportkoepel naar buiten toe;

Competenties:

- Generalist;
- Gedreven;
- In staat om de optimale balans in maatschappelijk en bedrijfsmatig belang te vinden;
- Maatschappelijke betrokken;
- Schakelen tussen verschillende organisatieniveaus;
- Netwerker/verbinder;
- Enthousiasmeren;
- (Politiek) sensitief;
- Organiserend vermogen;
- In staat om in korte periode relevante kennis te ontwikkelen.

Kennis:

- Op de hoogte van inhoud van en ontwikkelingen rondom sport, onderwijs, kinderopvang, peuterspeelzaalwerk, AWBZ, decentralisatie Jeugdzorg, IKC, CJG en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning;
- Op de hoogte van actuele ontwikkelingen binnen de sectoren sport (in detail) en onderwijs, wonen, welzijn en (gezondheids)zorg (op hoofdlijnen);
- Bedrijfsvoeringkennis (financiën, personeel en organisatie, juridisch, facilitair et cetera).

Opleiding/ervaring:

- HBO+-werk- en denkniveau;
- Ervaring met samenwerkingsverbanden;
- Ervaring met beheer en exploitatie van multifunctionele gebouwen.

Accounthouder gemeente

De functie van accountmanager heeft als doel de verschillende gemeentelijk afdelingen te informeren over ontwikkelingen en relaties en raakvlakken met de nieuwe sportkoepel in kaart te brengen.

De accounthouder treedt op als contactpersoon, opereert binnen de gemeente afdelingsoverstijgend en maakt continu de vertaalslag van de betekenis van ontwikkelingen voor de sportkoepel. Dit vanuit de doelstelling om een duidelijke 'opdrachtgeversrol' te borgen.

Taak:

- Vertaling organisatieontwikkelingen naar afspraken sportkoepel;
- Borgen van gemaakte afspraken (zowel beheer- en exploitatie als sportstimulering);
- Proactief contactpersoon en sparringpartner voor de sportkoepel;
- Bijwonen (twee keer per jaar) van het bestuursoverleg;

Competenties:

- Maatschappelijke betrokken;
- Sociaal vaardig;
- Analytisch vermogen;
- Gedreven;
- Schakelen tussen verschillende organisatieniveaus;
- Netwerker/verbinder;
- Enthousiasmeren;
- (Politiek) sensitief;
- Organiserend vermogen;
- Bedrijfsmatig inzicht;

Kennis:

- Kennis van vastgoed, beleid en facilitaire aangelegenheden (op hoofdlijnen);
- Op de hoogte van inhoud van en ontwikkelingen rondom sport & bewegen, zorg, onderwijs en het Sociaal Domein;
- Op de hoogte van actuele ontwikkelingen binnen de sectoren sport (in detail) en onderwijs, welzijn en (gezondheids)zorg (op hoofdlijnen);
- Bedrijfsvoeringkennis (financiën, personeel en organisatie, juridisch, facilitair et cetera).

Opleiding/ervaring:

- Ervaring met/kennis van diverse afdelingen binnen gemeenten;
- Ervaring met/kennis van organisatie van diverse partners;
- Ervaring met beheer en exploitatie.