

# WoerdenSport 2.0

## De Businesscase

Gemeente Woerden

**Datum**

16 april 2024

**In opdracht van**

Gemeente Woerden

**A. Timmerman Management**

Maasdijk 151

2676 AD Maasdijk

**ATM**

A. Timmerman

Management BV

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1	Inleiding	4
1.2	Leeswijzer	4
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>De huidige situatie</b>	<b>5</b>
2.1	Inleiding	5
2.2	Activiteitsaanbod	5
2.3	Bezoek en gebruik van de zwembaden	6
2.4	Financiële exploitatie	7
2.5	Omgevingsanalyse en nieuwbouwplannen	8
2.6	Demografische gegevens	8
2.7	SWOT-analyse	9
2.8	Strategische prioriteiten	10
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Visie, missie en ondernemerschap</b>	<b>11</b>
3.1	Visie op WoerdenSport 2.0	11
3.2	Missie	11
3.3	Maatschappelijk ondernemerschap	11
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Uitgangspunten en randvoorwaarden</b>	<b>12</b>
4.1	Exploitatie	12
4.2	Kostenveranderende omstandigheden	12
4.3	Eigendom en verhuur	13
4.4	Gebruik algemeen	13
4.5	Commerciële activiteiten	13
4.6	Tarieven	13
4.7	Personeel	13
4.8	Onderhoud en instandhouding	14
4.9	Inventaris	14
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Juridische vormgeving WoerdenSport 2.0</b>	<b>15</b>
5.1	Dienst van algemeen economisch belang	15
5.2	Besturingsmodel	16
5.3	Juridische vormgeving	18
5.4	Verslaglegging en informatieverstrekking	20
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Personeel en organisatie</b>	<b>21</b>
6.1	Kenmerken organisatie	21
6.2	Directeur, management en middenkader	22
6.3	Ondersteunende staf	23
6.4	Personele formatie	23
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Financiële en maatschappelijke aspecten</b>	<b>24</b>
7.1	Inleiding	24
7.2	Bezoek	24

7.3	Baten	26
7.4	Lasten	27
7.5	Onderhoud	28
7.6	Exploitatiebegroting	28
7.7	Perspectief nieuwbouw zwembad	30
7.8	Perspectief verbreding werkpakket	31
7.9	Risicoparagraaf	32
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Vervolgstappen</b>	<b>34</b>
8.1	Inleiding	34
8.2	De start	34
8.3	Overname algemeen	35
8.4	Overname specifiek	35
8.5	Planning	35
8.6	Eenmalige kosten	35
<b>Bijlagen;</b>		
1.	Profiel directeur/bestuurder	
2.	Profiel en taken Raad van Commissarissen	
3.	Demarcatie werkzaamheden ondersteunende staf	



## 1.1 Inleiding

Het rapport 'Toekomst zwembaden Woerden' is op 26 januari 2023 behandeld in de gemeenteraad van Woerden. Door de raad is - onder andere - besloten om de oprichting van een Sportbedrijf als exploitatiemodel voor de zwembaden en de gemeentelijke (binnensport)accommodaties te verkennen.

Ook het bestuur van de Stichting WoerdenSport heeft in een eerder stadium al laten weten haar werkzaamheden bij de afloop van het exploitatiecontract in juli 2025 te willen neerleggen en heeft de gemeente geadviseerd om de BV van de Stichting WoerdenSport door te ontwikkelen tot een Sportbedrijf met een bredere invulling dan alleen de zwembaden.

Op 15 februari 2024 is de gemeenteraad van Woerden akkoord gegaan met de rapportage 'Een toekomstbestendige voortzetting van de exploitatie van de zwembaden' en daarmee is fase 2 gestart;

*"Het opstellen van een businesscase voor de inrichting van WoerdenSport 2.0 middels het overnemen van de aandelen van Stichting WoerdenSport in WoerdenSport Zwembaden BV, waardoor de gemeente enig aandeelhouder wordt, inclusief tijdspad en financieel meerjarenperspectief, dat - voorafgaand aan finale besluitvorming - aan de gemeenteraad wordt voorgelegd".*

In deze rapportage treft u de businesscase aan.

## 1.2 Leeswijzer

De businesscase is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 1 betreft deze inleiding;
- Hoofdstuk 2 analyseert de huidige situatie;
- Hoofdstuk 3 beschrijft het maatschappelijk ondernemerschap van WoerdenSport 2.0;
- Hoofdstuk 4 beschrijft uitgangspunten en randvoorwaarden voor de exploitatie door WoerdenSport 2.0;
- Hoofdstuk 5 bevat de juridische vormgeving van WoerdenSport 2.0;
- Hoofdstuk 6 beschrijft de personele organisatie;
- Hoofdstuk 7 schetst de financiële aspecten en perspectieven voor WoerdenSport 2.0;
- Hoofdstuk 8 beschrijft de vervolgstappen.

### 2.1 Inleiding

Alvorens op de toekomstige situatie in te gaan, is het van belang om de huidige situatie te beschrijven. Op basis van de geactualiseerde analyse van 2022 kan een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) voor de toekomstige situatie worden opgesteld. Daarmee kunnen enkele strategische keuzes voor WoerdenSport 2.0 worden benoemd, die meegenomen worden in het hoofdstuk financiën en perspectieven.

### 2.2 Activiteitenaanbod

#### Zwembaden

De beide zwembaden faciliteren een groot pallet aan zwemactiviteiten:

##### Leszwemmen

- Zwemles ABC (1 uur)
- Turbo-A zwemles
- Oefenzwemmen
- Zwemles privé
- Zwemles speciaal
- Zwemles voor vrouwen
- Zwemles voor volwassenen

##### Recreatief zwemmen en zwemactiviteiten

- Vrij zwemmen (familiezwemmen)
- Banenzwemmen
- Discozwemmen
- Zwemvierdaagse
- Kinderfeestjes

##### Doelgroepen

- Aquasporten
- Borstcrawl Challenge
- FiftyFit
- TrimZwemmen
- Zeemeerminzwemmen (infrequent)
- Snorkelcursus voor kinderen (infrequent)
- Babyzwemmen en Ukkiezwemmen
- Zwemvaardigheid

Naast het bovengenoemde activiteiten aanbod, wordt het zwembad door diverse verenigingen en andere partijen gehuurd: ZPCW, Duikteam Woerden, VRU Brandweer, Bredius, Kalsbeek College, de scheve Schuit, Fysio Maatschap Woerden, Triatlon Clytoneus, de Keerkring, Kanovereniging Wyrda, Vereniging Imperfecta, Daan Theeuwes Centrum, de Boogh, MNW, OZV en de Watervlo.

## Zalen

Zwembad H2O heeft naast het zwembad ook de beschikking over een 'grote' zaal van 30 x 15 meter, die in drie zaaldelen kan worden verdeeld en een 'droge' horecavoorziening.

De zalen beschikken over een vaste beamer en scherm en daarnaast zijn er nog 2 losse beamers en schermen; de zalen kunnen worden verhuurd ten behoeve van onder andere bruiloften, feesten, vergaderingen, symposia, tentoonstellingen en beurzen (van 10 tot 600 personen). Er zijn 18 partijen die regelmatig (wekelijks of maandelijks) de zalen of een deel ervan huren.

Ook is er een kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang in het pand gevestigd.

## BatensteinBuiten

BatensteinBuiten, het buitengedeelte van zwembad Batenstein, heeft een waterspeeltuin (spraypark) met verwarmd water (28° Celsius), een 12 holes midgetgolfbaan, een zandspeelplaats, een klim- en klauterplaats, een verjaardagshut (voor kinderfeestjes), een airtrampoline (van 12 bij 6 meter), een tokkel/kabelbaan, schommels, een tafeltennistafel en een levensgroot schaakspel. Ook is er een sportplein met onder andere (Aqua)bootcamp, calisthenics en freerunmogelijkheden. De toegang tot BatensteinBuiten gaat via de horeca en het terrein is geheel omheind, zodat peuters vrij, zonder gevaar en met nauwelijks kans op weglopen op het terrein kunnen spelen.

## 2.3 Bezoek en gebruik van de zwembaden

De onderstaande tabel laat zien hoe het bezoek van de beide zwembaden zich heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren. Het jaar 2019 is daarbij het laatste representatieve jaar. De jaren 2020 en 2021 zijn de coronajaren, waarna zich in 2022 nog na-ijl effecten van corona hebben voorgedaan.

	BEZOEK 2019	BEZOEK 2022	BEZOEK 2023	BEZOEK 2024
<b>Baten</b>				
- Leszwemmen	77.602	55.444	59.120	64.189
- Recreatief zwemmen	71.182	58.022	68.148	70.415
- Doelgroepen	18.748	11.988	14.912	14.948
- Verenigingen	60.792	42.661	41.596	43.000
TOTAAL	228.324	168.115	183.776	192.552

De tabel laat zien dat het bezoek zich in 2023 herstelt ten opzichte van 2022 en dat dit herstel zich naar verwachting in 2024 verder doorzet. Het herstel wordt afgeremd door personeelsproblematiek door de krapte op de arbeidsmarkt.

De aantallen bij verenigingszwemmen blijven sinds 2022 sterk achter ten opzichte van 2019. De zwemvereniging Watervrienden is gestopt, waardoor er 15.000 bezoekers per jaar minder zijn.

Het animocijfer, het gemiddelde aantal bezoeken per inwoner per jaar van het verzorgingsgebied, is in 2023 met 3,5 nog steeds goed (landelijke bandbreedte 3 à 4). Dit valt te verklaren doordat met name H2O een ruimer verzorgingsgebied heeft en 50% van haar leszwemmers (ca. 15.000) uit Leidsche Rijn komt. Indien deze niet worden meegerekend zou de animo op 3,2 uitkomen, hetgeen nog steeds als voldoende kan worden bestempeld.

## 2.4 Financiële exploitatie

De financiële exploitatie wordt beoordeeld aan de hand van de financiële dekkingsgraad. De financiële dekkingsgraad geeft aan in welke mate de kosten worden gedekt door de opbrengsten. Voor de berekening ervan worden de huur, eventuele kapitaallasten, groot onderhoud en subsidie buiten beschouwing gelaten. Dit zijn feitelijk de eigenaarslasten. Onderstaand zijn de resultaten tot en met 2023 weergegeven.

	2019	2022	2023
<b>Baten</b>			
- Leszwemmen	€ 1.024.114	€ 1.145.608	€ 1.209.762
- Recreatief zwemmen	€ 243.921	€ 259.343	€ 312.631
- Doelgroepen	€ 110.739	€ 97.097	€ 120.769
- Verenigingen	€ 271.284	€ 273.423	€ 296.358
<b>Omzet zwemmen</b>	<b>€ 1.650.058</b>	<b>€ 1.775.471</b>	<b>€ 1.939.520</b>
Omzet horeca	€ 349.746	€ 338.570	€ 397.989
Zaalverhuur	€ 79.000	€ 84.863	€ 101.356
BatensteinBuiten	€ 9.000	€ 7.985	€ 7.313
Overige	€ 30.000	€ 28.085	€ 47.362
<b>Totaal omzet</b>	<b>€ 2.117.804</b>	<b>€ 2.234.974</b>	<b>€ 2.493.540</b>
Inkoop goederen	€ 151.000	€ 144.159	€ 176.143
<b>Bruto resultaat</b>	<b>€ 1.966.804</b>	<b>€ 2.090.815</b>	<b>€ 2.317.397</b>
<b>Lasten</b>			
Personeel	€ 1.558.000	€ 1.833.178	€ 1.957.713
Energie	€ 275.000	€ 589.981	€ 552.026
Huurdersonderhoud	€ 229.000	€ 224.862	€ 226.708
Huur	€ 683.800	€ 728.514	€ 841.083
Algemene kosten	€ 303.000	€ 317.973	€ 332.235
Rentebaten			
Compensatie SPUK btw	€ -116.942	€ -180.664	€ -171.566
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 2.931.858</b>	<b>€ 3.498.358</b>	<b>€ 3.738.199</b>
<b>Netto resultaat</b>	<b>€ -965.054</b>	<b>€ -1.407.543</b>	<b>€ -1.420.802</b>
<b>EXCLUSIEF HUUR</b>	<b>€ -281.254</b>	<b>€ -679.029</b>	<b>€ -579.719</b>
<b>Dekkingsgraad excl. Huur/subsidie</b>	<b>87%</b>	<b>75%</b>	<b>80%</b>

In 2019 is een financiële dekkingsgraad gerealiseerd van 87%. De gemiddelde dekkingsgraad voor soortgelijke exploitaties schommelt rond de 70 à 75%. In 2022 is de dekkingsgraad echter gedaald naar 75%. Dit is in belangrijke mate veroorzaakt door de grote stijging van de energietarieven met ruim € 300.000, - met daarnaast de ontwikkeling van de loonkosten. In 2023 stijgt het dekkingspercentage weer naar 80 %, met name door het herstel van de omzet na de coronajaren.

Het niveau van 87% wordt echter niet meer gehaald doordat zowel de energielasten als de loonkosten niet geheel kunnen worden doorberekend in de toegangskaarten. Dit is overigens een landelijk beeld bij vergelijkbare zwembaden.

## 2.5 Omgevingsanalyse en nieuwbouwplannen

De mate waarin in de omgeving andere zwemvoorzieningen aanwezig zijn, heeft invloed op de zwemwaterbehoefte in de gemeente Woerden. In de directe regio van Woerden is een groot aantal zwembaden dat in meer of mindere mate als concurrent zou kunnen worden beschouwd, maar deze liggen allemaal op minimaal 15 km afstand van Woerden.

Maar met name de zwembaden Fletiomare en den Hommel in Utrecht liggen in het kader van leszwemmen dicht bij H2O. Daarnaast is in Woerden zelf sportschool Physical Fitness ook actief met het aanbieden van zwemlessen in haar zwembad, maar dat heeft een zeer beperkte impact op de Woerdense zwembaden, die nog altijd een forse wachtlijst voor deze zwemlessen hebben.

### Nieuwbouwplannen

In de gemeente Utrecht (Leidsche Rijn) is inmiddels besloten tot de realisatie van een nieuw zwembad;

*Over drie jaar moeten zwemmers een frisse duik kunnen nemen in het spiksplinternieuwe zwembad Máximapark in Utrecht. De oplevering wordt verwacht in de zomer van 2026.*

Ook in Oudewater zijn plannen voor een nieuw combizwembad (binnenzwembad van 21 x 25 meter en buitenbad van 50 x 17 meter). Deze plannen zijn nog in behandeling (bestemmingsplan).

De nieuwe zwembaden in deze beide gemeenten zullen gaan concurreren met de Woerdense zwembaden en met name met zwembad H2O in Harmelen, dat ca. 15.000 leszwemmers uit Leidsche Rijn heeft.

Door de toename van zwemwater zal het bezoekersaantal en daarmee de omzet in de Woerdense baden afnemen.

## 2.6 Demografische gegevens

Tot 2040 wordt in Woerden een behoorlijke groei verwacht van het aantal huishoudens. De leeftijdsgroep van 0-20 jaar, waarin zich ook de potentiële leszwemmers bevinden, blijft daarbij in Woerden tot 2040 redelijk op peil. Dit ondanks het feit dat de leeftijdsgroep 20-65 jaar, waaronder potentiële ouders van leszwemmers, behoorlijk daalt. Deze leeftijdscategorie is een belangrijke afnemer van groepsactiviteiten (w.o. de aqua-producten).

Het aantal 65-plussers groeit gestaag. Ook deze leeftijdscategorie is potentieel afnemer van groepsactiviteiten, zij het met een andere signatuur.



## 2.7 SWOT-analyse

In de SWOT-analyse worden de interne sterkten en zwakten en de externe kansen en bedreigingen benoemd.

Sterkten	Zwakten
De zwembaden hebben een grote aantrekkingskracht op mensen uit gemeente Woerden en de directe regio; het animocijfer is hoog.	De energiekosten zijn zeer hoog en de mate waarin duurzaamheidsmaatregelen kunnen worden genomen is beperkt.
Het zwembad heeft veel trouwe en loyale klanten, met name bij de doelgroepen.	Binnen het bedrijf gaan binnenkort meerdere sleutelfunctionarissen met pensioen, waardoor de organisatie sterk afhankelijk is van de werving van de benodigde kennis en kunde.
Het zwembad heeft de licentie Zwem ABC en voldoet aan de criteria van het keurmerk Veilig & Schoon.	Met name het Batensteinbad heeft een matige functionele indeling en de technische installatie is gedateerd.
De medewerkers hebben een sterke loyaliteit en zijn bereid om veel werk te verzetten. Er is een hoge mate van inzetbaarheid.	H2O heeft een beperkte recreatieve uitstraling en functie.
WoerdenSport heeft voor beide baden als motto; "Eén bedrijf, één team, één houding".	WoerdenSport hanteert één financiële administratie die niet per accommodatie is ingericht.

Kansen	Bedreigingen
Toename aantal inwoners, met name in de leeftijdsgroep 65 jaar en ouder en een redelijk stabiel aantal in de leeftijd 0-20 jaar. Ook wordt een behoorlijke groei verwacht van het aantal huishoudens.	(Sterk) toenemende onderhoudskosten voor beide baden en meer kans op calamiteitenonderhoud en gedwongen sluiting voor onderhoud.
Nieuwbouw van één toekomstbestendig zwembad verbetert de exploitatie en is duurzaam.	De beperkte mogelijkheid om duurzaamheidsmaatregelen te treffen kan leiden tot handhaving door de omgevingsdienst (ODRU).
Toenemend belang en daarmee toenemende budgetten voor vitalisering en preventie.	De realisatie van nieuwe baden in de directe omgeving zorgt voor afnemend bezoek en omzet in de Woerdense zwembaden en mogelijk aanzuigende werking voor personeel.
Doorontwikkeling van WoerdenSport met andere accommodaties en activiteiten zorgt voor kostenspreiding en inverdieneffecten.	De krapte op de arbeidsmarkt leidt tot een verminderd aanbod van zwemactiviteiten.
Doorontwikkeling van WoerdenSport versterkt en verbreedt het maatschappelijk rendement.	Achterblijvende koopkrachtontwikkeling kan leiden tot een afname van bezoekers.
	Financiële positie gemeente.

## 2.8 Strategische prioriteiten

De SWOT-analyse leidt tot de volgende drie strategische prioriteiten;

- Een belangrijke constatering is dat onderhoudslasten en energiekosten sterk kostenverhogend zijn en de huidige staat van de beide zwembaden (duurzaamheids)ontwikkelingen blokkeren en de doorvoering van wettelijke (milieu)eisen bemoeilijken. De beperkte functionaliteit werkt omzet verlagend. De keuze voor concrete uitwerking van een visie op een toekomstbestendig zwemaanbod in Woerden heeft grote prioriteit. Dit wordt nog versterkt door de realisatie van een nieuw zwembad in Leidsche Rijn dat grote impact zal hebben op het zwembadbezoek aan H2O.
- Focus houden op voldoende personeel met voldoende vakmanschap om het hoge niveau van maatschappelijk gebruik vast te houden.
- De continuïteit wordt gewaarborgd met het aantrekken van een directeur/bestuurder die de taken van de vijf vrijwillige bestuurders overneemt. De overname van WoerdenSport heeft tevens als strategische achtergrond dat het werkpakket kan worden verbreed. Niet alleen om maatschappelijk meer te kunnen betekenen, maar ook om de overheadkosten, onder andere van de directeur, te kunnen spreiden waardoor inderdieneffecten worden bereikt.

### 3.1 Visie op WoerdenSport 2.0

WoerdenSport 2.0 is verantwoordelijk voor de exploitatie van de beide zwembaden in Woerden en in de toekomst mogelijk andere activiteiten en eventueel accommodaties. WoerdenSport 2.0 dient de opgedragen taken binnen de beschikbaar gestelde budgetten uit te voeren. Dit vormt een prikkel tot (kosten-) efficiënt werken. Dit uitgangspunt betekent tevens dat WoerdenSport 2.0 voldoende ondernemingsruimte moet krijgen van de gemeente om (additionele) inkomsten te verwerven.

De begroting van WoerdenSport 2.0 bestaat uit het saldo van de baten en lasten uit de exploitatieactiviteiten. Door het toepassen van maatschappelijke tarieven in perspectief van de omvang van de instandhoudingskosten van de accommodaties, ontstaat daardoor een exploitatietekort. Dit tekort wordt gedekt door een gemeentelijke exploitatiebijdrage. De mate waarin WoerdenSport 2.0 in staat is op kosten te besparen en/of extra opbrengsten te realiseren, zal in eerste aanleg kunnen leiden tot het opbouwen van weerstandsvermogen.

### 3.2 Missie

De "missie" van WoerdenSport 2.0 met betrekking tot beheer en exploitatie van sport- en beweegvoorzieningen wordt in lijn met de huidige missie als volgt verwoord:

***Transparant, renderend en effectief beheer van de (sport)voorzieningen  
door goed georganiseerde maatschappelijke betrokkenheid  
binnen gezonde financiële kaders***

### 3.3 Maatschappelijk ondernemerschap

De voortzetting van de exploitatie van de beide zwembaden blijft nadrukkelijk invulling geven aan maatschappelijk ondernemerschap. Dit betekent het aanbieden van een optimaal programma-aanbod, afgestemd op de specifieke wensen binnen het verzorgingsgebied.

De 'kernactiviteiten' van "WoerdenSport 2.0" zijn:

- Het in stand houden en bevorderen van een zo breed en betaalbaar mogelijk aanbod van de onder haar ressorterende sportvoorzieningen voor de gebruikers;
- Het stimuleren van het gebruik van deze sportvoorzieningen en het realiseren van een efficiënte en doelmatige bezetting.
- Het realiseren van een optimaal evenwicht tussen het financieel en maatschappelijk rendement van de exploitatie en transparant, renderend en effectief beheer van de accommodaties.
- Het uitvoeren van het gemeentelijke (sport- en beweeg) beleid.

### 4.1 Exploitatie

- De gemeente houdt regie op de uitvoering van het gemeentelijk (sport- en beweeg) beleid van de gemeentelijke accommodaties. Het (sport- en beweeg) beleid wordt verankerd binnen de gemeentelijke organisatie.
- Voor een eerste exploitatieperiode is een looptijd van 10 jaar passend. Na evaluatie in het 4<sup>e</sup> en 8e jaar kan de overeenkomst -na de looptijd van 10 jaar- telkens worden verlengd.
- De exploitatie van de sportvoorzieningen is niet kostendekkend. De gemeente betaalt WoerdenSport 2.0 over de looptijd van de exploitatie jaarlijks een vaste exploitatiebijdrage.
- De exploitatiebijdrage wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van CPI-index alle huishoudens met als peilmaand september.
- De gemeentelijke huur wordt jaarlijks door de gemeente geïndexeerd met de CPI-index alle huishoudens met als peilmaand september.
- WoerdenSport 2.0 zal jaarlijks in het eerste kwartaal van het lopende jaar -zonodig- een inschatting van kostenveranderende omstandigheden voor het komende boekjaar ter bespreking voorleggen aan de gemeente, middels een aanbiedingsbrief -of anderszins- waarin de perspectieven en eventuele onzekerheden voor het komende boekjaar worden verwoord.
- Uiterlijk in het 4e kwartaal van het lopende jaar dient Woerden Sport 2.0 haar definitieve begroting voor het komende boekjaar te hebben vastgesteld.
- Een exploitatieoverschot over een boekjaar wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Deze is gemaximeerd tot 30% van de totale lasten exclusief huur gemeente. Overschotten daarboven kunnen als dividend worden uitgekeerd aan de aandeelhouder. Exploitatieverliezen worden ten laste van de reserve gebracht.
- Indien WoerdenSport 2.0 voorziet dat de algemene reserve de ondergrens van € 100.000 nadert, treden partijen onverwijld in overleg om voldoende eigen vermogen en liquiditeit in stand te houden.

### 4.2 Kostenveranderende omstandigheden

Onder kostenveranderende omstandigheden worden verstaan: omstandigheden die de opbrengsten en kosten van exploitatie van de accommodaties en uitvoering van de activiteiten aanzienlijk verhogen dan wel verlagen, zoals bijvoorbeeld:

- structurele veranderingen in de vraag of incidentele extreme opbrengstdalingen;
- veranderingen in de toestand van de accommodaties;
- wettelijke voorschriften en beschikkingen -al of niet van overheidswege- en overige regelingen die na de datum van ondertekening van de exploitatieovereenkomst in werking treden;
- autonome kostenstijgingen die de indexering overstijgen

en die WoerdenSport BV niet kunnen worden toegerekend.

Indien partijen gezamenlijk besluiten dat op dat moment sprake is van kostenveranderende omstandigheden, zoals hiervoor bedoeld, zullen zij bepalen of en indien nodig op welke wijze de exploitatiebijdrage wordt aangepast.

### **4.3 Eigendom en verhuur**

- De gemeente blijft eigenaar van de (sport)accommodaties. Zij worden verhuurd aan WoerdenSport 2.0 tegen een vaste kostprijsdekkende huur.
- WoerdenSport 2.0 verplicht zich te voldoen aan alle wettelijke voorschriften en regelgevingen, waaronder Drank- en Horecawet, APV, Arbowet en geldende CAO, Brandpreventieverordening, de Omgevingswet, Wet Milieubeheer en de Warenwet. WoerdenSport 2.0 is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht.
- Voor de ingebruikgeving aan verenigingen en groepen worden door WoerdenSport 2.0 een reserveringsovereenkomst en gebruiksvoorwaarden opgesteld.
- Het is WoerdenSport 2.0 toegestaan ruimten of gedeelten daarvan onder te verhuren aan derden. De onderverhuur moet passen binnen de afgesproken contractuele bestemming.

### **4.4 Gebruik algemeen**

- De publieke (sport) functie van de accommodaties vormt in hoofdzaak een (bovenlokale) basisvoorziening voor de inwoners van de gemeente Woerden, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, educatie, ontspanning, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van het woord.
- Deze functies moeten voor de gemeenschap in stand worden gehouden conform de hiervoor met de gemeente in de exploitatieovereenkomst overeen te komen voorwaarden.

### **4.5 Commerciële activiteiten**

WoerdenSport 2.0 heeft - na overleg met de gemeente- de vrijheid commerciële activiteiten in de accommodaties te organiseren mits dit niet ten koste gaat van de publieke functie.

### **4.6 Tarieven**

De tarieven voor Woerdense verenigingen en Woerdense scholen mogen jaarlijks op 1 augustus met de consumentenprijsindex van het voorafgaande jaar worden verhoogd. Overige aanpassingen van de tarieven voor verenigingen en scholen zijn slechts toegestaan na overleg met de gemeente.

WoerdenSport 2.0 is daarnaast vrij om de tarieven voor particulieren en derden marktconform vast te stellen.

### **4.7 Personeel**

WoerdenSport 2.0 is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd personeel, mede in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodaties. Er mag geen sprake zijn van management- of directievergoedingen die de WNT-norm (Wet normering topinkomens) overschrijden.

## 4.8 Onderhoud en instandhouding

- De huurder is volledig verantwoordelijk voor het dagelijks- ofwel huurdersonderhoud en voert dat voor eigen rekening en risico uit.
- In tegenstelling tot het gestelde in de Algemene Bepalingen van de ROZ-huurovereenkomst is de huurder, in opdracht - en op kosten van- de verhuurder, vanaf 2025 ook verantwoordelijk voor de uitvoering van het groot- ofwel verhuurdersonderhoud aan het gehuurde. WoerdenSport 2.0 ontvangt voor het management en de administratie van dit onderhoud een marktconforme vergoeding. Deze vergoeding wordt opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan.
- Leidraad bij de uitvoering van het onderhoud wordt gevormd door het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor zowel het verhuurders- als het huurdersonderhoud
- Gezamenlijk zullen huurder en verhuurder dit Meerjarenonderhoudsplan elke 4 jaar (laten) actualiseren. De kosten daarvoor worden opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan. Het geactualiseerde Meerjarenonderhoudsplan treedt het 5<sup>e</sup> jaar in de plaats van het tot dan vigerende Meerjarenonderhoudsplan.
- De huurder legt voor de uitvoering van het verhuurders- en huurdersonderhoud, jaarlijks een uitvoeringsplan voor aan de verhuurder in het 4e kwartaal van het voorafgaande jaar. Prioritering van de uit te voeren werken wordt in overleg tussen huurder en verhuurder bepaald. Dit uitvoeringsplan omvat tenminste het in het navolgende exploitatiejaar te verrichten onderhoud.
- De verhuurder heeft elk moment van het jaar het recht om de uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden te komen schouwen.
- Uitgaven in het kader van duurzaamheidsmaatregelen en aanvullende/nieuwe wetgeving komen geheel voor rekening van de verhuurder. Eventuele besparingen op energielasten of anderszins komen ten goede aan de huurder en gaan naar het exploitatieoverschot.
- Onderhoud dat niet voorzien is en derhalve niet is opgenomen in het MJOP (bijvoorbeeld als gevolg van sterke veroudering van gebouw en apparatuur) komen voor rekening van de verhuurder.

## 4.9 Inventaris

- In de huidige situatie verhuurt de gemeente de zwembaden met alle inventaris aan WoerdenSport. WoerdenSport ontvangt jaarlijks een niet geïndexeerd bedrag - € 33.929 prijspeil 2015- ter dekking van de investering/kosten voor de losse inventaris. Aan het eind van het jaar draagt WoerdenSport de aangeschafte inventaris in eigendom over aan de gemeente d.m.v. een belaste levering met een factuur met btw. De gemeente is daarmee formeel eigenaar van deze inventaris. De gemeente verzorgt de verzekering van de inventaris. De samenstelling van de inventaris is sinds 2015 veranderd door de toegenomen behoefte aan bijvoorbeeld computers en laptops. Het bedrag wordt voor de periode 2025-2034 geactualiseerd op € 60.000 per jaar (prijspeil 2024), op basis van de verwachte behoefte aan inventaris en de sinds 2015 opgetreden veroudering en inflatie.  
In de uitwerking van de exploitatieovereenkomst 2025-2034 zal overigens nader worden bekeken hoe deze systematiek kan worden vereenvoudigd.
- Onderhoud en vervanging van de “spijkervaste” inventaris is onderdeel van het Meerjaren onderhoudsplan.

### 5.1 Dienst van algemeen economisch belang

Bij raadsbesluit van 23 april 2015 heeft de gemeenteraad de exploitatie en het beheer van het Batensteinbad te Woerden en H2O te Harmelen aangewezen als Dienst van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Bij datzelfde besluit is WoerdenSport Zwembaden B.V. aangewezen als de onderneming waaraan de exploitatie en het beheer per 1 juli 2015, voor de duur van 10 jaar, werd opgedragen. Op grond van de gesloten exploitatieovereenkomst ontvangt WoerdenSport Zwembaden B.V. jaarlijks een exploitatiesubsidie van de gemeente als compensatie voor de door haar te verrichten DAEB-taken.

Een gemeente mag een onderneming maximaal voor een periode van 10 jaar met een DAEB belasten. Op het moment dat een gemeente een onderneming daarna opnieuw met een DAEB wil belasten, moet eerst, opnieuw, worden beoordeeld of de exploitatie en het beheer van beide zwembaden als DAEB kan worden aangewezen. Als dat het geval is dan kan voor de komende periode opnieuw een financiële compensatie, in de vorm van een exploitatiebijdrage, worden verstrekt ter compensatie voor het verrichten van de DAEB.

De omstandigheden die 10 jaar geleden aanleiding gaven om de exploitatie en het beheer van de gemeentelijke zwembaden aan te wijzen als DAEB zijn ongewijzigd. Door WoerdenSport Zwembaden B.V. opnieuw te belasten met deze activiteiten kan haar een exploitatiebijdrage worden gegeven voor de uitvoering ervan die voldoet aan de staatssteunregels. Immers, zonder een exploitatiebijdrage is een kostendekkende exploitatie niet goed mogelijk. Door het geven van deze bijdrage kan de exploitatie en het beheer van beide zwembaden op de voor de inwoners van Woerden gewenste wijze worden voortgezet.

De omstandigheid dat de aandelen van WoerdenSport Zwembaden B.V. worden overgenomen door de gemeente maakt een en ander niet anders. Ten aanzien van de jaarlijkse exploitatiebijdrage gelden wel bepaalde eisen. Zo mag het compensatiebedrag niet hoger zijn dan wat nodig is ter dekking van de (netto)kosten ter uitvoering van de diensten, met inbegrip van een redelijke winst. Door middel van afspraken in de exploitatieovereenkomst wordt overcompensatie voorkomen dan wel terugbetaald.

Daarnaast ontstaat met de aanwijzing van de activiteiten exploitatie en beheer van beide zwembaden als DAEB een verplichting voor de gemeente om tweejaarlijks – in de oneven jaren – aan de Europese Commissie te rapporteren over de verleende steun.

De gemeenteraad zal worden voorgesteld een nieuw DAEB-aanwijzingsbesluit te nemen en WoerdenSport Zwembaden B.V. aan te wijzen als onderneming waaraan de exploitatie en het beheer van de zwembaden opnieuw voor de duur van 10 jaar wordt opgedragen. Het DAEB-aanwijzingsbesluit zal in werking treden op de dag na de dag van bekendmaking ervan. Deze dag zal samenvallen met de dag waarop de exploitatieovereenkomst in werking treedt.

## 5.2 Besturingsmodel

### 5.2.1 Inleiding

De Stichting WoerdenSport is enig aandeelhouder van WoerdenSport Zwembaden BV, hierna de “BV” genoemd. Deze BV heeft een uitvoeringsovereenkomst gesloten met de gemeente Woerden voor het beheer en de exploitatie van de zwembaden.

De businesscase gaat uit van de overname van de aandelen van WoerdenSport Zwembaden BV, waarmee de gemeente Woerden enig aandeelhouder van deze BV wordt.

De BV wordt ingericht met een statutair directie-model met een directeur/bestuurder (hierna te noemen bestuurder) in loondienst en een Raad van Commissarissen (RvC). Richtinggevend is dat een commissaris veelal een vergoeding ontvangt op basis van de wettelijk toegestane vrijwilligersvergoeding.

Het belang van het aanstellen van een bestuurder in loondienst is niet alleen gebaseerd op de continuïteit en professionalisering van het bestuur van de BV, maar ook op de te verwachten ontwikkelingen rond de zwembaden en de gewenste doorontwikkeling van WoerdenSport 2.0 naar een groter en breder werkpakket.

Profiel en taken van de bestuurder en de RvC zijn respectievelijk als [bijlage 1](#) en [bijlage 2](#) opgenomen.

### 5.2.2 Statutaire taken Bestuurder

De BV wordt bestuurd door een bestuurder. Bestuurders zijn veelal natuurlijke personen.

Bij de vervulling van zijn taak richt de bestuurder zich naar het belang van de BV.

De bestuurder behoeft onder meer de goedkeuring van de Algemene Vergadering voor besluiten strekkende tot vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan van de Vennootschap en de financiële uitwerking daarvan.

Het strategisch plan komt tot stand op voorstel van de bestuurder in overleg tussen de Algemene Vergadering en de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering kan in zijn daartoe strekkend besluit duidelijk te omschrijven andere besluiten van de bestuurder aan zijn voorafgaande goedkeuring onderwerpen.

De bestuurder is gehouden de aanwijzingen van de Raad van Commissarissen op te volgen, tenzij de aanwijzingen in strijd zijn met het belang van de BV.

Aan de voorafgaande goedkeuring van de RvC zijn onderworpen besluiten van het bestuur over:

- het vaststellen en goedkeuren van beleidsplannen, daaronder begrepen personeelsplannen en investeringsplannen;
- het huren, verwerven, vervreemden of bezwaren van registergoederen;
- het bezwaren van roerende zaken;
- het vervreemden of bezwaren van vorderingen;
- het verbinden van de BV of haar bezittingen voor schulden van derden voor borgtocht of anderszins;
- het beheer over andere ondernemingen, het overdragen of liquideren van bedoelde deelnemingen;
- het verwerven van vaste bedrijfsactiva voor een bedrag, dat per transactie hoger is dan het bedrag dat is vastgesteld door de Raad van Commissarissen en aan de bestuurder is medegedeeld.

De RvC kan in zijn daartoe strekkend besluit duidelijk omschrijven andere besluiten van de bestuurder aan zijn voorafgaande goedkeuring te onderwerpen.



### 5.2.3 Statutaire taken Raad van Commissarissen (RvC)

De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het besturen door de bestuurder en op de algemene gang van zaken in de BV als maatschappelijke onderneming en staat de bestuurder met raad terzijde.

De RvC stelt de beloning en de verdere (arbeids)voorwaarden van de bestuurder vast. De beloning van de bestuurder zal niet in strijd zijn met hetgeen bepaald is in de Wet normering topinkomens - of aanverwante of vergelijkbare regelgeving ten aanzien van de normering inkomens in de (semi-) publieke sector.

De RvC houdt toezicht op ten minste:

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

De RvC bespreekt in ieder geval eenmaal per jaar de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de bedrijfsvoering, de uitkomsten van de beoordeling door de bestuurder van de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen alsmede eventuele significante wijzigingen daarin. De wijze waarop de bestuurder deze informatie aanlevert wordt vastgelegd in de administratieve procedures. Ook de accountant ziet toe op de compleetheid en concreetheid van deze informatie.

Van het houden van deze besprekingen wordt melding gemaakt in het jaarverslag van de RvC (zie ook taken RvC).

### 5.2.4 Governance code

Corporate Governance houdt in dat er een behoorlijk ondernemingsbestuur binnen een onderneming moet plaatsvinden. Een onderneming moet goed, efficiënt en verantwoord worden geleid en moet over het gevoerde beleid verantwoording afleggen richting belanghebbenden, waaronder de eigenaren (aandeelhouders), werknemers, afnemers en de samenleving als geheel.

Een Governance-code beoogt de belangen van belanghebbenden te vertalen in beleid. Over de uitkomsten en toekomstverwachtingen van dat beleid wordt door de bestuurder gerapporteerd naar de RvC. Toepassing van de code zorgt dan ook voor een onderscheid tussen taken en bevoegdheden van bestuur of RvC. Naast de bestuurders en RvC-leden -de toezichthouders- die baat hebben bij Corporate Governance, hebben ook betrokkenen zoals onder andere bezoekers en werknemers er profijt bij vanuit het idee dat een goed functionerend bestuur of RvC bijdraagt aan betere resultaten.

De bestuurders en toezichthouders zijn gehouden deze Governance-code toe te passen bij de uitvoering van de werkzaamheden.

## 5.3 Juridische vormgeving

### 5.3.1 De statuten

De invloed van de aandeelhouder wordt in de statuten vastgelegd - onder meer door- zeggenschap op de navolgende onderdelen:

- vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan;
- vaststelling jaarrekening;
- winstbestemming;
- benoeming, schorsing, ontslag van de bestuurder;
- benoeming en beloning van de leden van de RvC;
- statutenwijziging.

### 5.3.2 Overname en vermogen

De overname van de aandelen vindt plaats bij notariële akte. De overgenomen BV dient werkkapitaal te hebben om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Dit zal bij het financiële hoofdstuk van deze businesscase nader worden uitgewerkt.

### 5.3.3 Overeenkomsten

Na de overname van de BV en installatie van de RvC-leden en de statutair bestuurder zullen een nieuwe exploitatieovereenkomst en huurovereenkomst worden opgesteld en ondertekend.

#### Exploitatieovereenkomst

In deze overeenkomst worden alle exploitatieafspraken en mandaten voor WoerdenSport 2.0 geregeld. Hierbij moet onder andere worden gedacht aan:

- exploitatieverplichtingen;
- maatschappelijke verplichtingen (prestatieafspraken);
- contractafspraken/vrijheidsgraden;
- weerstandsvermogen;
- indexering;
- gebruik algemeen;
- commerciële verhuur/activiteiten;
- tarieven;
- verslaglegging en informatieverstrekking;
- de parameters voor de berekening, de controle en de herziening van de aan WoerdenSport Zwembaden B.V. toe te kennen compensatie (exploitatiebijdrage) en de bepalingen om eventuele overcompensatie te vermijden en terug te vorderen;
- overige voorwaarden.

In hoofdstuk 5 zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de verdere uitwerking van een toekomstbestendige en professionele exploitatie van de betrokken accommodaties benoemd. Deze uitgangspunten en randvoorwaarden zijn besproken in een breed werkgroepverband waarbij de bestuurders van WoerdenSport en alle relevante gemeentelijke disciplines betrokken waren.

Belangrijke uitgangspunten zijn in elk geval het door WoerdenSport 2.0 zelfstandig, effectief en efficiënt kunnen opereren binnen een maatschappelijke context, tevens met in acht name van de gemeentelijke regiefunctie, de gemeentelijke invloed, flexibiliteit, doelmatigheid en transparantie.

#### Huurovereenkomst

De accommodaties worden door WoerdenSport 2.0 tegen een kostprijsdekkende huur gehuurd van de gemeente. In de huurovereenkomst worden de verhuurders- en huurdersverplichtingen en de wederzijdse onderhoudsafspraken bepaald.

Het ROZ-model voor kantoor en andere bedrijfsruimte in de zin van artikel 7:230a BW 2003 dient hiervoor als uitgangspunt. WoerdenSport 2.0 is verantwoordelijk voor de onderverhuur van de ruimten aan (vaste) huurders.

### **5.3.4 Btw betreffende de exploitatie**

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

Per 1 januari 2019 is het Sportbesluit aangaande de btw op sportaccommodaties verregaand aangepast. Dat heeft ertoe geleid dat de exploitatie van de sportaccommodaties door WoerdenSport vrijgesteld is van btw.

De gemeente kan voor WoerdenSport 2.0 het btw-nadeel compenseren via een zogenaamde SPUK-regeling.

WoerdenSport (2.0) voldoet aan de criteria om in aanmerking te komen voor deze regeling.

Deze regeling loopt vooralsnog tot eind 2025. Tegen die tijd wordt bekeken of -en zo ja op welke wijze- deze btw-compensatie verder vorm zal krijgen. De budgetten voor compensatie blijven in elk geval wel beschikbaar.

Nader onderzoek zal nog plaatsvinden in hoeverre de exploitatiebijdrage btw-plichtig is, mede in relatie tot de van kracht zijnde sportvrijstelling voor de btw bij WoerdenSport.

De horeca-exploitatie van WoerdenSport is overigens wel een btw belaste activiteit.

## 5.4 Verslaglegging en informatieverstrekking

### 5.4.1 Informatievoorziening/verslaglegging

WoerdenSport 2.0 dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Een jaarverslag dat inzicht geeft in - de ontwikkeling van - het maatschappelijke rendement van de accommodaties en de jaarrekening, waarin opgenomen de balans, staat van baten en lasten, toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het jaarverslag beschrijft tevens hetgeen zich in het verslagjaar beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld.
- Het verslag van de Raad van Commissarissen, zoals opgenomen in het Jaarverslag.

### 5.4.2 Overige informatie(voorziening)

- WoerdenSport 2.0 beschikt over financiële rapportages in de vorm van een Verlies- en Winstrekening per kwartaal, voorzien van toelichting en eventueel te nemen maatregelen. Deze rekening maakt de effectieve cijfers van het vorig jaar, de begroting van het lopende jaar en de cijfers van het lopende jaar inzichtelijk, zowel qua periode als qua cumulatief.
- WoerdenSport 2.0 zal in dat kader regelmatig maar ook ad hoc als de gemeente of WoerdenSport 2.0 daar aanleiding toe ziet, bestuurlijk overleg organiseren met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens, duurzaamheidsmaatregelen en maatschappelijk relevante ontwikkelingen. De frequentie van ambtelijk overleg met de gemeentelijk accounthouder wordt in onderling overleg bepaald.
- Afhankelijk van de besluitvorming over de toekomst van de zwembaden, zal ook gewerkt worden naar het aanbieden van een begroting met de beide zwembaden als aparte afdelingen.
- WoerdenSport 2.0 dient gestructureerd overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren.
- WoerdenSport 2.0 dient de maatschappelijke gebruikers goed en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, door WoerdenSport 2.0 georganiseerde activiteiten, enzovoorts.
- WoerdenSport verricht met regelmaat zelfstandig objectieve bezoekersevaluaties (o.a. klanttevredenheid) met daarin duidelijk de verschillende doelgroepen uitgelicht.

### 6.1 Kenmerken organisatie

WoerdenSport 2.0 is een onderneming, die binnen de vastgestelde kaders optimaal en efficiënt haar accommodatie(s) exploiteert. Een dergelijke organisatie heeft in elk geval de volgende kenmerken:

#### ***maatschappelijke betrokkenheid***

- Optimaal beheer en toegankelijkheid van de zwembaden voor de Woerdense gemeenschap tegen een redelijke prijs;
- Actief onderdeel van het sport- en beweegbeleid van de gemeente Woerden;
- Benutten van overige binnenruimten, niet zijnde zwemwater, en buitenruimten;
- Bijdragen aan de ontwikkeling van zwemvaardigheid en zelfredzaamheid in het water van de Woerdense gemeenschap;
- Centrale functie in nieuwe (water)sportactiviteiten.

#### ***continuïteit en werkgelegenheid***

- Kwalitatief en kwantitatief verbeteren (of op zijn minst handhaven) van de dagelijkse uitvoering;
- Het realiseren van optimaal aanbod en klanttevredenheid;
- Een Raad van Commissarissen die inhoud aan de controlefunctie en mede gestalte aan de regiefunctie van de gemeente geeft;
- Een bestuurder met kennis van en ervaring met het besturen van maatschappelijke en commerciële organisaties;
- Een Kring van Adviseurs die specialistische expertise kan bieden;
- Uit te besteden werkzaamheden zoveel mogelijk in samenwerking met lokale en regionale instanties en bedrijven.

#### ***financieel rendement***

- Een transparant financieel beleid met heldere financiële doelstellingen, met solide financieel beheer en heldere verslaggeving;
- Optimaal evenwicht tussen maatschappelijk en financieel rendement;
- Het benutten van mogelijkheden om het werkpakket van WoerdenSport 2.0 uit te breiden en daarmee niet alleen een vergroting van het maatschappelijk rendement maar ook inderdieneffecten en kostenspreiding te realiseren.

## 6.2 Directeur, management en middenkader

### 6.2.1 De directeur/bestuurder

De directeur/bestuurder is – conform zijn profiel in [bijlage 1](#) - verantwoordelijk voor het bevorderen van de continuïteit en ontwikkeling van de organisatie door het ontwikkelen en realiseren van het (vastgestelde) strategisch en financieel beleid. Hij/zij is daarnaast de schakel tussen de gemeentelijk vastgestelde maatschappelijke kaders en de efficiënte en effectieve uitvoering daarvan. De directeur/bestuurder bestuurt de organisatie en is eindverantwoordelijk.

De nieuwe directeur/bestuurder vervangt de vijf vrijwillige bestuurders en zal na zijn aantreden vrijwel direct te maken krijgen met de intentie om het werkpakket te verbreden, de ontwikkeling rond de zwembadconfiguratie en de zorgen rond de instandhouding van de bestaande baden.

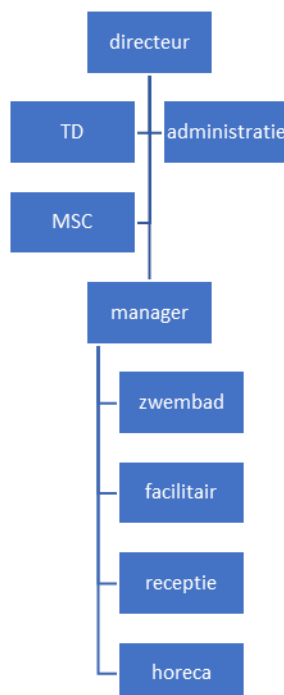
### 6.2.2 De manager

De fulltime manager is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering, het beheer van de accommodaties en de uitvoering van het vastgestelde beleid

De manager legt verantwoording af aan de directeur. Hij heeft naast zijn operationele taken een stevige Span of Control. Zo heeft hij de aansturingverantwoordelijkheid over de afdelingen zwembad, horeca, receptie en facilitair

### 6.2.3 Organogram

De stafafdelingen Technische Dienst en administratie vallen rechtstreeks onder de directeur en de operationele afdelingen onder de manager. Uiteraard zal de organisatiestructuur de organisatieontwikkeling volgen en zonodig worden aangepast, bijvoorbeeld bij verbreding van het werkpakket.



### 6.2.4 Middenkader en managementteam

Het middenkader bestaat uit leidinggevend (met operationele taken) van de afdelingen;

- horeca
- zwemzaken
- technische dienst
- administratie

Deze functionarissen hebben naast hun operationele taken ook functionele aansturingsbevoegdheden.

Samen met de directeur en de manager vormen zij het Managementteam (MT)

De medewerkers Marketing, Sales en Communicatie (MSC) zijn op afroep bij het MT aanwezig.

De rol en positie van het MT is als volgt te beschrijven:

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

## 6.3 Ondersteunende staf

De ondersteunende staf kent drie afdelingen; Technische Dienst, administratie en Marketing, Sales en Communicatie. In totaal werken hier 6,1 FTE. In **bijlage 3** is een overzicht opgenomen van de interne ondersteunende taken en de expertise die extern -goeddeels op afroep- wordt ingehuurd.

## 6.4 Personele formatie

De totale personele formatie in 2024 omvat 73 personen met in totaal 35,70 FTE;

onderdeel	FTE
mgt	1,00
staf	6,10
zwemzaal	14,50
horeca	10,40
receptie	3,70
TOTAAL	35,70

### 7.1 Inleiding

De ontwikkeling van de exploitatie in de afgelopen jaren en de verwachtingen voor 2024 zijn door WoerdenSport doorvertaald naar de begroting 2024. In 2024 zijn de corona-effecten verdwenen, maar toch is de benodigde exploitatiebijdrage belangrijk hoger dan in de jaren tot aan de coronaperiode. Dat heeft met name te maken met de energielasten die gestegen zijn van € 275.000 in 2019 tot € 546.000 in 2024 en de heersende arbeidskrapte. Deze omstandigheden worden ook voor 2024 verwacht en (b)lijken een structureel karakter te hebben, temeer omdat energiebesparende maatregelen in de beide baden slechts beperkt mogelijk zijn en er geen zicht is op een ruimer aanbod van gekwalificeerde medewerkers. Daarnaast worden vanaf 2025 hogere onderhoudskosten verwacht.

In deze businesscase is een basisbegroting 2025 opgesteld die is afgeleid van de ontwikkeling in 2023 en de begroting 2024.

Voor deze basisbegroting gelden de volgende overwegingen en uitgangspunten:

- Het Centraal Economisch Planbureau (CEP) verwacht een stijging van 2,8 % inflatie voor 2025, maar waarschuwt wel voor hogere loonstijgingen. Voor WoerdenSport vormt de loonsom met 2.2 miljoen 55% van de totale kosten. De CAO-zwembaden loopt 1 oktober 2024 af en de onderhandelingen over een nieuwe CAO zijn gestart. Daarin wordt hoog ingezet door de vakbonden; die rekenen voor koopkrachtbehoud met een loonsverhoging van minimaal 9%.
- In deze businesscase is op basis van het voorgaande en de kennis van april 2024 een basisbegroting 2025 opgesteld met een indexering van 7% van de loonkosten en 3% indexering van de overige lasten ten opzichte van 2024. De tarieven worden in deze basisbegroting verhoogd met 5%.
- Op basis van de CPI-index van september, de dan verwachte loonstijging en verwachte ontwikkelingen in 2025, stelt WoerdenSport de definitieve begroting 2025 in het vierde kwartaal van 2024 op.
- Het onderhoud zal in dit hoofdstuk apart beschreven worden omdat deze kostenpost niet alleen over indexering gaat, maar met name over het bijstellen van de meerjaren onderhoudsraming.

Het voorstel is om de vaste exploitatievergoeding voor de komende contractperiode, na het eerste volledige exploitatiejaar 2025, nogmaals eenmalig opnieuw te berekenen, zodat de bijdrage optimaal is afgestemd op de exploitatie.



## 7.2 Bezoek

In onderstaande tabel zijn de bezoekcijfers 2022 en 2023 en de raming 2024 en 2025 opgenomen, alsmede het “basisjaar” 2019. De realisatie van de bezoekersaantallen in 2024 en 2025 is ook in belangrijke mate afhankelijk van de mogelijkheid om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken.

	BEZOEK 2019	BEZOEK 2022	BEZOEK 2023	BEZOEK 2024	BEZOEK 2025
- Leszwemmen	77.602	55.444	59.120	64.189	68.000
- Recreatief zwemmen	71.182	58.022	68.148	70.415	70.000
- Doelgroepen	18.748	11.988	14.912	14.948	15.000
- Verenigingen	60.792	42.661	41.596	43.000	43.000
TOTAAL	228.324	168.115	183.776	192.552	196.000

De bezoekersaantallen van 2022 zijn nog negatief beïnvloed door sluiting van en beperkte toegang tot accommodaties als gevolg van coronamaatregelen en de na-ijl effecten van corona. Het bezoek aan BatensteinBuiten is uiteraard weersafhankelijk en wordt in de begroting 2025 gehandhaafd op 30.000, het begrote niveau voor 2024.

### 7.2.1 Toelichting

#### Recreatief zwemmen

WoerdenSport verwacht in 2024 een lichte stijging van het recreatieve bezoek ten opzichte van 2023. WoerdenSport hanteert in haar jaarplan de volgende speerpunten:

- bezetting gebruik recreatiebad in Batensteinbad monitoren en verbeteren;
- promotie vakantie-activiteiten zowel in Batensteinbad als in H2O;
- promotie combi zwembad/BatensteinBuiten.

Voor 2025 wordt een stabilisering van het recreatieve bezoek verwacht.

#### Leszwemmen

Kijkend naar de beschikbare capaciteit aan badwater is er nog steeds een tekort aan zweminstructeurs (ideale situatie: +3 x 0,5 FTE). De werving is structureel ingebed en de uitvoering loopt. De vraag naar zwemles is voldoende en indien de instructiecapaciteit kan worden vergroot kan het aantal leszwemmers in 2024 weer verder toenemen. WoerdenSport hanteert in haar jaarplan de volgende speerpunten:

- permanente bewaking inschrijf- en wachtlijst;
- gerichte acquisitie om alle wachtlijsten op peil te houden;
- aantrekken voldoende instructeurs;
- optimaliseren bezetting lesgroepen.

Gelet op de grote vraag naar zwemles en de verwachte toename van de instructiecapaciteit is in 2025 een verdere stijging van de deelname met 6% verantwoord in de veronderstelling dat de huidige personeelskrapte in voldoende mate wordt opgelost; Er is van uit gegaan dat deze vacatures in 2025 tijdig kunnen worden vervuld zodat de begrote omzet kan worden gerealiseerd.

### Doelgroepen

WoerdenSport verwacht in 2024 een stabilisering van de deelname aan doelgroepen en hanteert in 2024 de volgende speerpunten:

- monitoren aantallen deelnemers doelgroepen;
- doorstroming Borstcrawl Challenge;
- introductie Ouder & Kind samen op zwemles;
- het benutten van leegstandsuren in H2O.

De verwachting 2024 geldt ook voor 2025.

### Verenigingen

De verhuur aan verenigingen is stabiel en kan ook voor 2025 worden gehandhaafd.

## **7.3 Baten**

### **7.3.1 Zwemtarieven**

De zwemtarieven die WoerdenSport hanteert zijn zeer divers en overwegend marktconform. De tarieven voor doelgroepen zijn geheel marktconform, de tarieven voor zwemles liggen aan de hoge kant en de tarieven voor recreatief zwemmen liggen wat lager, met name bij het kortingstarief voor 12- en 25-badenkaarten.

De tarieven zijn in de begroting 2025 met 5% verhoogd.

### **7.3.2 Horeca**

De omzet in de horeca is mede afhankelijk van het bezoek aan BatensteinBuiten, de zwemlesklanten, zaalverhuur in H2O en de recreatieve bezoekers in het Batensteinbad en H2O. Banenzwemmers en doelgroepen tellen daarbij in mindere mate mee. Het inkooppercentage horeca - inclusief non-food- ligt rond de 40% en is goed. De begroting 2025 gaat uit van een lichte stijging van de omzet vanwege de groei van het aantal leswemmers.

### **7.3.3 Zaalverhuur**

Voor de begroting 2025 wordt ervan uitgegaan dat de baten uit zaalverhuur stabiel zijn ten opzichte van 2024.

### **7.3.4 Overige baten**

Voor de begroting 2025 zijn de volgende overige baten stabiel ten opzichte van 2024.

Daarbij gaat het om:

- reclameopbrengsten, w.o. reclame op beeldschermen;
- opbrengst evenementen;
- doorverkoop diverse artikelen (w.o. merchandise).

## 7.4 Lasten

### 7.4.1 Personeelskosten

In algemene zin kan worden gesteld dat de arbeidsmarktkrapte nog steeds zorgen baart en extra nadruk legt op een actieve benadering van potentiële kandidaten, een prettige en veilige werkomgeving, alternatieve opleidingstrajecten en het bieden van stagemogelijkheden. Niet voor niets duiden de vakbonden hier nadrukkelijk op in hun inzetbrief van maart 2024 als start van de CAO-onderhandelingen:

*De personeelstekorten in de zwembaden baren ons allen zorgen. De teams zijn krap, er worden veel extra uren gedraaid door huidige (vaak ervaren) medewerkers; nieuw personeel wordt opgeleid om de teams aan te vullen. Het binden van geschikte kandidaten is vanwege het salaris dat hen geboden wordt lastig. Huidig personeel - jong en oud - valt uit of haakt af door de werkdruk en de bijhorende verantwoordelijkheid voor de veiligheid van hun gasten. Ze zien elders betere arbeidsvoorwaarden.*

De CAO Zwembaden loopt in oktober 2024 af en de vakbond FNV zet hoog in met haar looneis. In haar inzetbrief stelt de FNV:

*Doel van de komende CAO is om de koopkracht minimaal te repareren, dit doen we door de inflatiecorrectie toe te passen. De in te lopen achterstand in deze CAO is 9%, dus rekenen we voor koopkrachtbehoud met een loonsverhoging van minimaal +9% in 2024. Ons voorstel is om deze loonsverhoging direct te verwerken in hoe we het loongebouw gaan aanpassen naar aanleiding van de stijgingen van het wettelijk minimumloon (1 juli 2024 laatste stijging).*

In de basisbegroting 2025 is vooralsnog rekening gehouden met een CAO-stijging van de lonen met de 7%. Dit werkt uiteraard ook door in de sociale lasten. Daarnaast is in de begroting rekening gehouden met een ziekteverzuim van maximaal 5%.

De formatie in de begroting 2025 wijzigt niet ten opzichte van 2024. Wel is nu rekening gehouden met de kosten van de nieuw aan te trekken directeur/bestuurder per 1-1-2025 (parttime; 32 uur gemiddeld). De directeur/bestuurder valt qua arbeidsvoorwaarden onder de CAO Zwembaden en bij zijn inschaling is rekening gehouden met een salaris conform de managementschalen die bij veel Sportbedrijven worden gehanteerd. Ook zijn in de begroting 2024 voor ca. 1,3 FTE aan dubbelfuncties opgenomen wegens pensionering en vervanging van diverse medewerkers. Dit speelt in 2025 in mindere mate omdat het de pensionering van de leidinggevenden van de afdelingen horeca en Technische Dienst betreft. Functies die deels met inbreng van de nieuwe directeur kunnen worden overbrugd tot hun vervangers zijn aangetrokken. In de begroting 2024 en 2025 is een aantal vacatures opgenomen. Er is van uit gegaan dat deze vacatures tijdig kunnen worden vervuld zodat de begrote omzet kan worden gerealiseerd.

### 7.4.2 Energie

WoerdenSport heeft een contract tot 1-7-2025 (einde uitvoeringsovereenkomst) en dus ook afspraken tot dat moment. Direct na besluitvorming over WoerdenSport 2.0 in juni kan het zittende bestuur worden gevraagd om zo gunstig mogelijk te gaan inkopen voor de periode vanaf 1 juli 2025. Vooralsnog zijn de huidige tarieven met een indexering van 3% opgenomen in de basisbegroting 2025. De tarieven zijn echter zeer volatiel. Het energieverbruik zal, afgezien van veranderende weersomstandigheden, niet wezenlijk veranderen.

### 7.4.3 Huur en algemene kosten

Deze kosten zijn stabiel en zijn in de basisbegroting 2025 geïndexeerd met 3% in afwachting van de werkelijk verwachte ontwikkelingen van de kosten in 2025 en voor de bepaling van de huur de hoogte van de CPI-index peilmaand september.

## 7.5 Onderhoud

In 2015 is een bedrag van ca. € 230.000, -- incl. btw voor huurdersonderhoud vastgesteld en is afgesproken om dit bedrag gedurende de looptijd van de overeenkomst tot 1 juli 2025 niet te indexeren. Op basis van het vigerende gemeentelijke Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) komen de kosten voor het jaarlijks huurdersonderhoud dat WoerdenSport Zwembaden B.V. uit moet voeren uit op ca. € 350.000, -- (prijspeil 2024). Dit bedrag is in de basisbegroting 2025 van WoerdenSport 2.0 opgenomen. De kostenstijging van het huurdersonderhoud met € 120.000, -- zal structureel worden opgenomen in de Kadernota 2025.

Echter, de MJOP's van beide zwembaden moeten in 2024 weer worden geactualiseerd.

Het is de verwachting dat het zowel het verhuurders- als het huurdersonderhoud in de komende jaren substantieel duurder zal worden om de zwembaden in een verantwoorde onderhoudsconditie te houden. Dit heeft los van de indexering en autonome prijsstijgingen mede te maken met uitgesteld onderhoud. De afgelopen jaren is onderhoud uitgesteld vanwege het onderzoek naar de toekomst van de zwembaden<sup>[1]</sup>. Nu leidt dit uitgestelde onderhoud tot renovatie van onderdelen waar meer geld voor nodig is dan oorspronkelijk begroot. Zolang de zwembaden in bedrijf blijven moeten deze voldoen aan de vigerende regelgeving, zoals milieu-, duurzaamheids- en veiligheidseisen. De bedrijfsvoering vereist ook zekerheid; bij uitval van onderdelen is de kans groot dat de zwembaden tijdelijk gesloten moeten worden.

Een eerste verkenning van de onderhoudskosten voor de periode 2025-2034 wordt door WoerdenSport geïndiceerd op een stijging van het gemiddelde bedrag voor huurderonderhoud naar ca € 500.000, - per jaar. De actualisatie van de MJOP's die in de komende maanden zal worden uitgevoerd zal de concrete ramingen voor het huurders- en verhuurdersonderhoud voor de komende 10 jaar inzichtelijk maken, zodat het concrete bedrag voor huurdersonderhoud in de exploitatiebegroting 2025 e.v. van WoerdenSport 2.0 kan worden opgenomen.

---

<sup>[1]</sup> In het raadsbesluit van 30 maart 2023 over Actualisatie Meerjarenonderhoudsplan gemeentelijk vastgoed Woerden 2023-2030 is opgenomen:

*“De uitvoering van groot onderhoud aan een gebouw waarvoor bij raads- of collegebesluit een onderzoektraject is ingesteld naar toekomstscenario's (nieuwbouw, verbouw, renovatie en/of herbestemming) wordt opgeschort gedurende het besluitvormingsproces, tenzij dit onderhoud niet uitstelbaar is om de huidige functie in het betreffende gebouw voort te zetten.”*

## **7.6 Exploitatiebegroting**

### **7.6.1 Basisbegroting**

Op basis van de uitwerking in de paragrafen 7.1 tot en met 7.5 is onderstaand de basisbegroting 2025 opgenomen, waarbij ook het verschil met de begroting 2024 inzichtelijk is gemaakt.

basisbegroting			
	2024	2025	VERSCHIL 2025 met 2024
<b>Baten</b>			
- Leszwemmen	€ 1.411.602	€ 1.558.402	€ 146.800
- Recreatief zwemmen	€ 335.464	€ 352.237	€ 16.773
- Doelgroepen	€ 140.107	€ 147.112	€ 7.005
- Verenigingen	€ 324.500	€ 340.725	€ 16.225
<b>Omzet zwemmen</b>	<b>€ 2.211.673</b>	<b>€ 2.398.477</b>	<b>€ 186.804</b>
Omzet horeca	€ 433.405	€ 455.075	€ 21.670
Zaalverhuur	€ 106.012	€ 111.313	€ 5.301
BatensteinBuiten	€ 7.801	€ 8.191	€ 390
Overige	€ 24.684	€ 25.918	€ 1.234
<b>Totaal omzet</b>	<b>€ 2.783.575</b>	<b>€ 2.998.974</b>	<b>€ 215.399</b>
Inkoop goederen	€ 174.155	€ 179.380	€ 5.225
<b>Bruto resultaat</b>	<b>€ 2.609.420</b>	<b>€ 2.819.594</b>	<b>€ 210.174</b>
<b>Lasten</b>			
Personeel	€ 2.266.777	€ 2.490.451	€ 223.674
Energie	€ 546.863	€ 563.269	€ 16.406
Huurdersonderhoud	€ 229.000	€ 350.000	€ 121.000
Huur	€ 835.816	€ 860.890	€ 25.074
Algemene kosten	€ 348.611	€ 359.069	€ 10.458
Rentebaten	€ -15.000	€ -15.000	€ -
BTW correctie belaste verhuur	€ -34.500	€ -34.500	€ -
Compensatie SPUK btw	€ -166.936	€ -194.624	€ -27.688
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 4.010.631</b>	<b>€ 4.379.556</b>	<b>€ 368.925</b>
<b>exploitatieresultaat</b>	<b>€ -1.401.211</b>	<b>€ -1.559.962</b>	<b>€ -158.751</b>
			€ -
<b>exclusief huur gemeente</b>	<b>€ -565.395</b>	<b>€ -699.072</b>	<b>€ -133.677</b>
<b>Resultaat na subsidie</b>			€ -
<b>Dekkingsgraad excl. Huur/subsidie</b>	<b>82%</b>	<b>80%</b>	

### 7.6.2 Toelichting

Het exploitatietekort stijgt ten opzichte van 2024 toenemen met € 158.000, -.

Dit is als volgt te verklaren;

personeel CAO		€ 128.674
dir bestuurder		€ 95.000
onderhoud		€ 121.000
indexering		€ 51.939
btw compensatie		€ -27.688
toename omzet		€ -210.174
<b>saldo</b>		<b>€ 158.751</b>

Ten opzichte van de resultaten van 2019 kan gesteld worden dat met name de ontwikkeling van de energielasten in belangrijke mate heeft geleid tot de benodigde aanvullende exploitatiebijdragen vanaf 2021 en dat de stijging van de bijdrage in 2025 daarnaast in belangrijke mate veroorzaakt wordt door de stijging van de onderhoudslasten.

Het onderhandelingsresultaat over de CAO en de kosten van de nieuwe MJOP's zullen in de definitieve begroting 2025 worden meegenomen.

## 7.7 Perspectief nieuwbouw zwembad

In de rapportage 'Toekomst zwembaden Woerden' van Drijver en Partners d.d. 1 juli 2022 is het volgende advies opgenomen:

*Tenzij de gemeente besluit om beide baden te sluiten en af te zien van een zwemvoorziening in Woerden adviseren wij om scenario 3 verder uit te werken en daarmee de beide huidige zwembaden te sluiten en uiteindelijk één nieuwe, duurzame en passende zwemaccommodatie te realiseren voor de inwoners van de gemeente Woerden. (Daarbij gaat het bij het H2O gebouw om de zwembadfunctie)*

Dit advies was met name gebaseerd op het gegeven dat:

- renovatie van de beide baden uitstel van executie is en leidt tot zeer hoge renovatiekosten;
- duurzaamheidsmaatregelen in de bestaande baden beperkt mogelijk zijn en relatief weinig opleveren;
- met één nieuwe accommodatie een eigentijdse, duurzame en centrale voorziening voor de inwoners van de gemeente Woerden wordt gerealiseerd die excl. groot onderhoud en kapitaallasten vrijwel budget neutraal geëxploiteerd kan worden, door de clustering van de beide baden en de grote functionaliteit van de bassins;
- rekening houdend met de verdere planuitwerking, besluitvormings- en realisatietermijnen, de kapitaalvernietiging zeer beperkt is aangezien de beide accommodaties dan (nagenoeg) volledig zijn afgeschreven.

De impact van dit advies is de laatste twee jaar versterkt doordat de energielasten sterk zijn toegenomen en daarmee ook de noodzaak tot het nemen van duurzaamheidsmaatregelen en maatregelen door nieuwe verscherpte wetgeving zoals de nieuwe zwemwaterwet. Bij de bestaande baden zijn de mogelijkheden om daarop in te spelen echter beperkt.

Daarnaast zijn de jaarlijkse onderhoudskosten dermate hoog aan het worden dat het voordelig verschil van de exploitatie van een nieuwe accommodatie ten opzichte van de bestaande baden steeds groter wordt.



## 7.8 Perspectief verbreding werkpakket

Verbreding van het werkpakket van WoerdenSport 2.0 naar een Sportbedrijf betekent dat er gekeken wordt naar het geheel van het gemeentelijk vastgoed om na te gaan welke (sport)accommodaties bij WoerdenSport 2.0 zouden kunnen worden ondergebracht en welke inverteertheffecten daarbij mogelijk zijn.

Het is aan te bevelen om op korte termijn een verkenning te starten naar de wijze waarop dit kan worden vorm gegeven en welke effecten dit heeft in materiele, maatschappelijke en personele zin.

Er zijn daarnaast nog verschillende andere denkrichtingen voor de doorontwikkeling van WoerdenSport 2.0 die zowel afzonderlijk als gezamenlijk kunnen worden uitgewerkt. Daarbij is het belangrijk dat de opdrachtgever daarin participeert omdat elke vorm van doorontwikkeling raakt aan gemeentelijk (voorgenomen) beleid. Onderstaand enkele voorbeelden uit den lande.

### 7.8.1 Doorontwikkeling in het sociale domein

Daarbij is een eerste en logische stap om bijvoorbeeld buurtsportcoaches en combinatiefunctionarissen onder de paraplu van WoerdenSport 2.0 te brengen. In de praktijk blijkt dit in belangrijke mate bij te kunnen dragen aan het totale maatschappelijke rendement van de accommodaties en sport- en beweegactiviteiten. Hiermee zijn vaak ook inverteertheffecten te realiseren. Zo worden in sommige sportbedrijven buurtsportcoaches opgeleid voor het geven van zwemles en vice versa. Deze wisselwerking verhoogt de aantrekkelijkheid van de beide functies in hoge mate. Veel sportbedrijven hebben zich in deze richting ontwikkeld of zijn als zodanig ingericht.

### 7.8.2 Doorontwikkeling beheertaken

Een minder voor de hand liggende, maar mogelijke vorm van doorontwikkeling kan ook zijn het intensiveren van beheertaken voor derden, al dan niet binnen de gemeente Woerden. WoerdenSport 2.0 doet het eigenaarsonderhoud van de zwembaden al. Dit kan wellicht breder worden ontwikkeld. Ook dit geeft mogelijke synergievoordelen en inverteertheffecten.

### 7.8.3 Resumé

Het aantrekken van een nieuwe directeur/bestuurder is een belangrijke impuls voor het streven naar verbreding en doorontwikkeling en daarmee een grote kans om te komen tot kostenspreiding en inverteerthemogelijkheden zodat zijn/haar kosten en de ondersteunende diensten in toenemende mate niet meer alleen drukken op de zwembaden. Een eerste stap daarbij is de verkenning naar het onderbrengen van de binnensportaccommodaties bij WoerdenSport 2.0 en de doorontwikkeling in het sociale domein.

## 7.9 Risicoparagraaf

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke voor- en nadelen de gemeentelijke BV heeft en met name welke eventuele risico's/kwetsbaarheden de gemeentelijke BV voor de gemeente met zich meebrengt. Ten aanzien van de risico's is tevens beschreven hoe dit risico wordt verkleind/ beheerst.

### Voordelen/ kansen

- Blijvend hoog maatschappelijk rendement en continuïteit gewaarborgd:
  - een optimaal programma-aanbod, afgestemd op de specifieke wensen binnen het verzorgingsgebied;
  - redelijke tarieven op basis van een benchmark;
  - toenemende inzet in het sociaal domein.
- Via de op te stellen overeenkomst met de gemeentelijke BV en haar aandeelhoudersrol heeft de gemeente aanzienlijk meer mogelijkheden om op de exploitatie te sturen, zonder dat de gemeente uitvoeringstaken naar zich toe haalt.
- De mogelijkheid bestaat om de exploitatie van andere (sport)accommodaties en/of andere sociaal maatschappelijke activiteiten bij de nieuwe organisatie onder te brengen. Dat kan de exploitatie verbeteren, eenduidigheid van aansturing verhogen én bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen op het gebied van sporten en bewegen en desgewenst ook andere maatschappelijke sectoren, bijvoorbeeld door het leggen van een koppeling met het sociaal domein.

### Nadelen

- Capaciteit en vakspecialistische kennis bij bestuur en management kan minder goed worden gewaarborgd dan bij een landelijk opererende marktpartij.

Risico's	Beheersmaatregel
Grotere verantwoordelijkheid gemeente	De gemeente heeft als aandeelhouder en opdrachtgever min of meer dezelfde verantwoordelijkheden als in de huidige situatie (winstbestemming, vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan). De toezichthoudende en regisserende rol ligt vooral bij de RvC.
Verantwoordelijkheid voor financiële tegenvallers	De gemeente is uiteindelijk altijd de instantie waar de financiële risico's terecht komen (onvervreemdbaar risico). Als aandeelhouder kan de gemeente echter wel in haar eigen BV ingrijpen in het functioneren van de RvC en de directeur/bestuurder.
Gemeentelijke regierol wordt niet adequaat ingevuld	Een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheden en de verplichtingen van de BV en de gemeente middels statuten en contracten. Contractmanagement structureel inbedden in de gemeentelijke organisatie d.m.v. de aanstelling van een accounthouder als aanspreekpunt voor de uitvoeringsorganisatie.
Onvoldoende vakspecialistische kennis aanwezig binnen de BV	Directeur/bestuurder en RvC die over de benodigde expertise beschikken. Deelname aan netwerken zoals het platform Sportbedrijven van VSG (Vereniging Sport en Gemeenten). Ondersteunende diensten inhuren voor zover deze niet binnen de BV (kunnen) worden uitgevoerd.
Tegenvallende resultaten of kostenveranderende omstandigheden waardoor extra budget nodig is	Een behoudende begroting. De BV wordt in staat gesteld om een 'reserve exploitatierisico's' op te bouwen om tegenvallers op te kunnen vangen.
Vertrekkende bestuurders/ personeel (onvoldoende continuïteit in bestuur, management en personeel)	Goede organisatiestructuur en marktconform betaalde krachten. zorgen voor een plezierige en uitdagende werkomgeving.
De onzekerheid over SPUK BTW na 2025	Naar verwachting blijft het budget behouden. Eventuele compensatie ook regelen in de exploitatieovereenkomst.
Er komt geen besluit over de toekomst van de bestaande baden en de kosten blijven dan toenemen.	Risico's inzichtelijk maken van wat een ongewijzigde configuratie in maatschappelijk en financieel opzicht betekent en alternatieven uitwerken.

### 8.1 Inleiding

Na besluitvorming door de raad zal het college definitief besluiten over de overname van de aandelen in WoerdenSport Zwembaden BV.

Een implementatieplan ordent de daarvoor benodigde werkzaamheden op basis van verschillende aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden zijn:

- overname rechtspersoon;
- opstellen overeenkomsten tussen de BV en de gemeente;
- aantrekken directeur-bestuurder en leden van de RvC.

Onderstaand zijn deze werkzaamheden specifiekier uitgewerkt.

### 8.2 De start

De overstap van WoerdenSport naar WoerdenSport 2.0 dient compleet, zorgvuldig en tijdig plaats te vinden. Het gaat daarbij om een behoorlijk aantal specifieke werkzaamheden door de verschillende partijen die om coördinatie vragen. Het is van belang dat een projectleider de coördinatie voert. Zijn/haar specifieke taken zijn dan:

- het opstellen en bewaken van een concreet actieplan met uitvoeringsverantwoordelijken en tijdsplan;
- het coördineren en bewaken van de afstemming over - en de voortgang van - de werkzaamheden;
- het leveren van vakinhoudelijke expertise, modellen en voorbeelden;
- het fungeren als klankbord voor de verschillende partijen.

Direct na besluitvorming worden de verschillende aandachtsgebieden en werkzaamheden besproken met de gemeentelijke projectgroep en vastgesteld wie welke taken oppakt. Ook met de directie van WoerdenSport wordt besproken welke taken door hen uitgevoerd dienen te worden.

Op basis van een startbijeenkomst stelt de projectleider een werkplan en een tijdsplan op dat tevens dient om het proces te monitoren en het tijdsplan te bewaken.

## 8.3 Overname algemeen

### 8.3.1 Check op wet- en regelgeving

Om de aandelen van de BV op een verantwoorde manier te kunnen overnemen is het noodzakelijk om te controleren of vast te stellen dat de accommodatie(s) voldoen aan alle vigerende wet- en regelgeving en bestuurlijke zorgplicht zoals:

- zwemwaterwet;
- arbowetgeving;
- legionellawetgeving;
- omgevingsdienst;
- drank- en horecawet.

Deze check zal eenvoudig zijn omdat WoerdenSport gebruik maak van het ondersteuningsprogramma “Check” van Sportfondsen, dat deze aspecten volledig in kaart heeft gebracht en onderhoudt.

### 8.3.2 Overname gebouwen en installaties

Hoewel de gemeente eigenaar is van de accommodaties en dat ook blijft, wordt ten aanzien van de overdracht naast de staat van onderhoud ook het nog uit te voeren onderhoud in kaart gebracht.

Daarnaast worden in deze werkstap de benodigde vergunningen geïnventariseerd en beoordeeld.

## 8.4 Overname specifiek

In dit deel van het plan worden - niet limitatief - de voorbereidende acties benoemd die aan de fysieke start van WoerdenSport 2.0 voorafgaan. Een groot deel van deze werkzaamheden kan of moet in de overnamefase plaatsvinden en een deel kan worden voorbereid en benoemd en direct na de start plaatsvinden. Het voornemen is om, na besluitvorming door de gemeenteraad en het college, deze werkzaamheden voor 31 december 2024 te hebben afgerond, waardoor WoerdenSport 2.0 m.i.v. in 1 januari 2025 in de nieuwe structuur en met een nieuwe exploitatie- en huurovereenkomst van start kan gaan.

### 8.4.1 Overname rechtspersoon

- bestuursbesluit overname aandelen BV;
- statutenwijziging, met name toevoeging RvC aan de statuten;
- overdrachtsovereenkomst en levering aandelen;
- storten werkkapitaal, indien noodzakelijk;
- werving en benoemen directeur/ RvC;
- decharge zittende bestuurders;
- wijzigen inschrijving Kamer van Koophandel.

### 8.4.2 Overeenkomsten

- overeenkomst incl. vrijwaring tussen de BV en de gemeente omtrent continuering van bestaande inkoop- en verhuur/verkoopovereenkomsten van de BV;
- opstellen exploitatie- en huurovereenkomst;
- vaststellen en ondertekenen van deze overeenkomsten na overdracht aandelen en aanstelling directeur en RvC.

## **8.5 Planning**

Na besluitvorming in de gemeenteraad in juni wordt direct gestart met de werkzaamheden. Rekening houdend met de zomerperiode kunnen de werkzaamheden in het najaar van 2024 worden afgerond zodat de aandelenoverdracht en directiewisseling zo mogelijk al op 31 december 2024 kan plaatsvinden. Het afsluiten van de exploitatie- en huurovereenkomst kan direct daarna plaatsvinden, mits de exploitatiebegroting 2025 is geaccordeerd.

## **8.6 Eenmalige kosten**

Ervan uitgaande dat de direct betrokken partijen zoals stichtingsbestuur, de gemeentelijke disciplines en huidige zwembaddirectie de voor hun specifiek benoemde werkzaamheden zelf uitvoeren, zal de benodigde tijdsinzet van een externe projectleider beperkt zijn.

In totaal is er met de eenmalige kosten een budget van ca. € 20.000, - gemoeid met de inzet van de projectleider, de wervingskosten van de directeur/bestuurder en de leden van de RVC en juridische- en notariskosten.

## **Bijlage 1      Profiel statutair directeur/bestuurder WoerdenSport 2.0**

### **32 uur gemiddeld per week**

#### **1. Organisatiekaders**

##### **WoerdenSport 2.0 BV**

WoerdenSport 2.0 is een BV waarvan de aandelen in handen zijn van de gemeente Woerden. WoerdenSport 2.0 exploiteert voornamelijk alleen de beide zwembaden in Woerden.

WoerdenSport 2.0 is daarnaast ook bedoeld om op enig moment ook de exploitatie van andere (sport)accommodaties en/of activiteiten bij de organisatie onder te brengen.

Bij aandelenoverdracht en uiterlijk per 30 juni 2025 zullen de huidige bestuurders terugtreden. De opdracht aan de nieuwe directeur/bestuurder is bij uitstek een ontwikkelopdracht om de scope en de omvang van WoerdenSport 2.0 door te laten groeien tot een “Sportbedrijf” dat hét Sportloket van de gemeente Woerden wordt. Ook de nieuwbouw van het zwembad staat in de komende jaren op stapel. De nieuwe directeur/bestuurder komt in loondienst.

##### **Doel van de functie**

Het doel van de functie van de directeur/bestuurder is het bevorderen van de continuïteit en ontwikkeling van de organisatie door het ontwikkelen en realiseren van het (vastgestelde) strategisch en financieel beleid.

Hij/zij is de schakel tussen de gemeentelijk vastgestelde maatschappelijke kaders en de efficiënte en effectieve uitvoering daarvan.

##### **Organisatorische positie**

De directeur/bestuurder bestuurt de organisatie en is eindverantwoordelijk. De Raad van Commissarissen houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

#### **2. Resultaatgebieden**

##### **De organisatie**

De directeur/bestuurder:

- stuurt de onderneming aan op het gebied van personeel, organisatie en financiën;
- is resultaatgericht en is in staat om, in samenwerking met het middenkader, strategisch beleid te vertalen naar concrete actie- en jaarplannen op basis van de vastgestelde missie en visie. Maakt hiertoe prestatieafspraken met het middenkader over de uitvoering van de plannen;
- stuurt de organisatie mensgericht aan, dat wil zeggen kan zijn of haar medewerkers motiveren, coachen, inspireren, begeleiden in hun loopbaan en kan aansturen bij organisatieveranderingen, werkt samen en delegeert verantwoordelijkheden naar de lijn en is in staat om corrigerend op te treden. Stuurt de organisatie aan met het doel om afgesproken resultaten te realiseren, maakt gebruik van voortgangscronologie;
- heeft draagvlak, ‘commitment’ en vertrouwen in de organisatie. Is ‘teamplayer’;
- laat anderen excelleren, weet talenten te verzilveren;
- informeert periodiek de RvC;
- treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

Resultaat: organisatie wordt naar tevredenheid van personeel en Raad van Commissarissen aangestuurd. Organisatiebeleid en -doelstellingen worden gerealiseerd en tijdig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

### **Strategisch en financieel beleid**

De directeur/bestuurder:

- ontwikkelt het strategisch, marketingtechnisch en financieel beleid voor de gehele onderneming;
- vertaalt strategische en maatschappelijke beleidsplannen van de onderneming naar concrete doelstellingen en prestatieafspraken en is verantwoordelijk voor de voortgangscontrole;
- heeft een bedrijfskundige instelling, toont ambitie en is resultaatgericht;
- zorgt voor continuïteit van de organisatie;
- is eindverantwoordelijk voor een goede financiële positie van de organisatie, verbetert de financiële en marktpositie en vergroot de exploitatiereserves. Volgt hiertoe o.a. ontwikkelingen bij andere aanbieders.

Resultaat: strategisch en financieel beleid zijn ontwikkeld en worden gerealiseerd. Strategische en financiële doelstellingen van de organisatie worden verwezenlijkt.

### **Ontwikkeling**

De directeur/bestuurder:

- streeft naar een goede en open relatie met de gebruikers van de accommodatie(s) en onderhoudt gestructureerde contacten met hen;
- gaat samenwerkingsverbanden aan, die belangrijk zijn voor het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen en ambities en de doorontwikkeling van het Sportbedrijf;
- heeft oog en staat open voor burgerinitiatieven en is gericht naar vertaling daarvan in het beleid.
- vertegenwoordigt de onderneming in contacten met externe partijen, 'ambassadeursfunctie'.
- ontwikkelt netwerken die de positie van de onderneming versterken. Heeft een PR- en marketingfunctie;
- houdt de wensen van de klanten in de eigen markt in beeld. Vertaalt de behoeften van (potentiële) klanten en ontwikkelingen op het gebied van sport en bewegen, kwaliteit & veiligheid naar voorstellen voor aanpassingen in het dienstenpakket of nieuwe diensten en producten. Zorgt voor een markt- en klantgerichte organisatie.

Resultaat: ontwikkelingen worden geïnitieerd en gerealiseerd.

Overall resultaat: maakt van WoerdenSport 2.0 een organisatie die de beleidsvoornemens van de gemeente op het gebied van spelen, sporten en bewegen effectief en efficiënt uitvoert, de Woerdense bevolking actief weet te betrekken bij de uitvoering en resultaten kan boeken ten aanzien van de algemene gezondheid van de Woerdense bevolking.



### **3. Profiel van de functie directeur/bestuurder**

Voor een organisatie met de omvang van WoerdenSport 2.0 gelden de volgende ervarings- en functiekenmerken en competenties:

#### **Kennis en ervaring**

WoerdenSport 2.0 zoekt een ondernemende kandidaat die een duidelijke visie heeft en resultaatgericht te werk gaat. Daarnaast beschikt de kandidaat over:

- HBO werk- en denkniveau;
- kennis/ervaring op het gebied van managementtechnieken, organisatie-, financieel- en kwaliteitsbeleid.

Het is een pré wanneer de kandidaat beschikt over tenminste één van de volgende aandachtsgebieden;

- kennis van en ervaring met het landelijke en regionale sport- en beweegbeleid en overheidsregelgeving;
- visie op ontwikkelingen binnen de maatschappelijke (sport)vastgoed branche en het Sociaal Domein;
- kennis van c.q. ervaring met zwembadexploitaties.

#### **Specifieke functiekenmerken**

- schakelfunctie kunnen bekleden (RvC, MT, medewerkers, gemeente, burgers, e.a.);
- uit ervaring blijkt een directeur/bestuurder succesvol te zijn in de rollen van bestuurder, innovator en mentor/teambouwer;
- proactief onderhouden van relaties en samenwerkingsverbanden.

#### **Competenties**

- situationeel leidinggeven (groep en individu);
- verbindend leiderschap;
- omgevingsbewust;
- overtuigingskracht;
- resultaatgericht;
- ondernemend (een houding van zelfstandigheid, durf, initiatief en creativiteit);
- beschikt over een hoge mate van politiek/bestuurlijke sensitiviteit.

## Bijlage 2

### Profiel en taken Raad van Commissarissen (RvC) WoerdenSport 2.0

#### Besturingsprofiel

WoerdenSport 2.0 heeft de BV als rechtsvorm. Als bestuursmodel is gekozen voor het zgn. Raad van Commissarissen-model. De organisatie kent daarmee statutair twee bestuursorganen: de (statutaire) directie en de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de organisatie en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af, met name:

- inwoners, verenigingen en organisaties van de gemeente als vrager (klanten/afnemers/deelnemers) binnen het spectrum van het voorzieningenaanbod;
- de gemeente in de rol van beleidsontwikkelaar, eigenaar, opdrachtgever en aandeelhouder;
- medewerkers van de organisatie als werknemers, ondersteuners en uitvoerders;
- andere toekomstige (regionale) opdrachtgevers;
- samenwerkingspartners.

De statutaire directie doet voorstellen over de koers en richting van de organisatie. De Raad van Commissarissen (RvC) ziet erop toe dat de directie haar taken op een adequate manier uitvoert en stelt tevens in overleg met de directeur een directiestatuut vast. Belangrijke beleidsbeslissingen behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen zal bij voorkeur gaan bestaan uit drie (tot 5) personen. Voorzitter en leden van de Raad van Commissarissen worden door de Algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) benoemd na selectie op basis van het opgestelde profiel van de Raad van Commissarissen. De benoeming van een lid van de Raad van Commissarissen kent 2 perioden van 4 jaar met een optie voor een derde periode. De RvC zorgt zelf voor een getrapte rooster van aftreden. Richtinggevend is dat een commissaris veelal een vergoeding ontvangt op basis van de wettelijk toegestane vrijwilligersvergoeding. (Deze wordt veelal gebruteerd omdat deze vergoeding alleen voor een Stichting onbelast mag worden verstrekt. Bij een BV is dit niet toegestaan).

#### Kerntaken Raad van Commissarissen

In onderstaand profiel worden de kerntaken van de Raad van Commissarissen voor WoerdenSport 2.0 beschreven.

De Raad van Commissarissen heeft vier kerntaken:

##### **1. Werven, selecteren en beoordelen van de directeur**

- bij vacatures: vaststellen van het profiel van de directeur, uitvoeren van de werving en selectie;
- jaarlijks beoordelen van de directeur.

##### **2. Toezicht uitoefenen op (het beleid van) de directeur en de algemene gang van zaken van de BV**

- het beoordelen van de prestaties en resultaten (financieel en maatschappelijk) van WoerdenSport 2.0. Aan de hand hiervan worden de gewenste verbeterpunten op hoofdlijnen aangegeven aan de directeur. Beoordelen of deze hoofdlijnen, SMART geformuleerd, terugkomen in het door de directeur opgestelde beleidsplan c.q. werkprogramma;
- bewaken en beoordelen van de beheer- en exploitatietaken;
- beoordelen van directiebesluiten met name op basis van consistentie en belangenafweging;

- beoordelen of de dienstverlening daadwerkelijk aansluit op de behoeften van de doelgroepen (gebruikers en bezoekers van de accommodaties) o.a. door middel van door de directeur uit te laten voeren van tevredenheidsonderzoeken;
- benoemen van de externe accountant.

### **3. (Goed)keuren van besluiten van de directeur**

Het goedkeuren van de in de statuten aangegeven directiebesluiten, o.a.

- missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenramingen;
- het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
- het jaarverslag en de jaarrekening.

### **4. Het adviseren van de directeur**

Het gevraagd en ongevraagd adviseren van de directeur over de diverse beleidsaspecten en de beheer- en exploitatietaken. Tijdens, maar ook naast de formele bijeenkomsten met de directeur, zal de Raad van Commissarissen o.a. op basis van signalen die hem bereiken, de directeur kritisch en op een open wijze bevragen en adviseren. De Raad van Commissarissen levert stof tot nadenken voor de directeur, met inachtneming van ieders rollen en verantwoordelijkheden. De directeur voelt zich door de raad uitgedaagd.

### **5. Jaarlijkse rapportage aan aandeelhouder**

De leden van de RvC worden door de aandeelhouder (= gemeente) aangesteld. Jaarlijks rapporteert de RvC in het jaarverslag de zaken die het afgelopen jaar hebben gespeeld.

### **Profiel Raad van Commissarissen**

Om de hiervoor geschetste kerntaken goed te kunnen uitvoeren worden algemene en specifieke eisen gesteld aan de Raad van Commissarissen als collectief en individueel.

#### **Basisvereisten Raad van Commissarissen als collectief**

De Raad van Commissarissen:

- heeft een onafhankelijke positief-kritische grondhouding ten opzichte van de directie;
- kijkt op hoofdlijnen en vanuit een breed perspectief (vanuit verschillende gezichtspunten van de diverse belanghebbende partijen) naar zaken die van belang zijn voor de organisatie en diens opdracht en is in staat om een evenwichtige afweging van de diverse belangen te maken;
- heeft zicht op en respecteert de onderscheidende rol van de directie;
- heeft affiniteit met beheer- en exploitatie van maatschappelijke accommodaties;
- heeft zicht op de ontwikkelingen in de gemeente en voelt zich betrokken bij het wel en wee van gemeente Woerden en heeft politiek-bestuurlijke sensitiviteit;
- is kritisch met betrekking tot zijn eigen functioneren en evalueert jaarlijks het eigen functioneren;
- komt minimaal 2 x per jaar in voltallige samenstelling bijeen of zoveel vaker als gewenst. Bij deze vergaderingen is de directeur aanwezig. Tijdens aparte bijeenkomsten wordt het eigen functioneren van de raad en het functioneren van de directie besproken.: Hierbij is de directie niet aanwezig.

#### **Kennis en ervaring als collectief**

Ten aanzien van kennisvereisten geldt dat de Raad van Commissarissen als collectief moet beschikken over deskundigheid op de volgende gebieden: maatschappelijk ondernemen, human resource management, politiek en gemeentebestuur in het algemeen, financiën en exploitatie-expertise. Bij de samenstelling wordt hiermee rekening gehouden, teneinde een goede balans en voldoende complementariteit binnen de raad te bewerkstelligen. Een gedegen deskundigheid van een individu op een specifiek terrein mag er overigens niet toe

leiden dat deze persoon 'eigenaar' wordt van dat specifieke terrein; alle leden van de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de beoordeling en toetsing van alle beleidsterreinen.

Voor alle leden geldt dat kennis van het lokale werkgebied en van relevante maatschappelijke ontwikkelingen essentieel zijn voor het uit kunnen voeren van de toezichthoudende taken bij WoerdenSport 2.0.

#### **Basisvereisten individuele leden van de Raad van Commissarissen**

Het lid van de Raad van Commissarissen:

- staat bekend als een betrouwbaar, integer en onafhankelijk persoon;
- is actief in het dagelijks leven en staat midden in de samenleving;
- heeft geen actieve (bestuurs)functie of nevenactiviteiten van/voor (Woerdense) sportverenigingen die een relatie hebben of betrokken zijn bij WoerdenSport, noch dat er onverenigbaarheid mag bestaan tussen de functie van de commissaris en de functie die diegene zakelijk dan wel in dienstverband vervult bij derden, waaronder begrepen bij de gemeente Woerden in brede zin. Dit om elke schijn van partijdigheid te voorkomen;
- is bereid en in staat voldoende tijd voor de functie uit te trekken;
- heeft minimaal een HBO denk- en werkniveau;
- is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden en zo nodig relevant studiemateriaal tot zich te nemen;
- neemt de verantwoordelijkheid te voorzien in eigen informatiebehoefte;
- is in staat zelfstandig en onafhankelijk een afgewogen oordeel te vormen over het totale beleid van de organisatie;
- is niet angstig om een afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte. Schroomt niet om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

#### **Gedragcompetenties leden Raad van Commissarissen**

- oordeelsvorming: op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken;
- voortgangscontrole: doen opstellen en doen uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van anderen en/of de voortgang van de activiteiten te bewaken;
- visie: het hebben van een beeld van de toekomst van de maatschappelijke voorzieningen in de gemeente;
- besluitvaardigheid: beslissingen nemen, met name in moeilijke situaties;
- omgevingsgerichtheid: laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de externe ontwikkelingen en deze kennis benutten;
- organisatie-sensitiviteit: zich bewust tonen van (in)formele kanalen en belangen van verschillende groepen in de organisatie en in lijn hiermee handelen om doelen te bereiken;
- samenwerken; bijdragen aan een gezamenlijk resultaat. Het delen van informatie en kennis met anderen.

## Bijlage 3 Demarcatie werkzaamheden ondersteunende staf

Activiteit	Zelf doen	Inhuur	
Opstellen jaarplan o.BV het MJOP (in overleg met gemeente)	x		
Opstellen werkplan dagelijks onderhoud	x		
Legionellabeheersing	x		
Preventief onderhoud/ onderhoudscontracten, periodieke keuringen etc.	x	deels x	
Verzorgen van de personeelsadministratie, incl. CAO, ziekteverzuimregistraties, etc.	x		
Salarisadministratie, loon- en pensioenafdrachten, CAO-wijzigingen en wettelijke regelingen	x	1)	1) Software Easydon
Het registreren van alle binnenkomende facturen, dagafschriften en declaraties	x		
Het coderen en inboeken van alle financiële mutaties	x		
Het controleren, fiatieren en betalen van alle facturen en declaraties	x		
Het beheer van de verzekeringen	x		
Het verzorgen van de jaarlijkse accountantscontrole	x	2)	2) externe accountant
Het verzorgen van de btw- en vpb- aangiften	x	3)	3) VPB -> externe accountant
Het opstellen en deponeren van de jaarrekeningen	x	x	Deponeren -> externe accountant
Het opstellen van periodieke rapportages	x		
Het opstellen van prognoses	x		Jaarplan
Het opstellen van een jaarlijkse begroting en het tussentijds leggen van relaties tussen de begroting en het lopende boekjaar	x		
Adviseren bij werving en selectie van medewerkers	x		
Adviseren en ondersteunen bij de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers	x		
Verzuimbegeleiding en preventie, waaronder ondersteuning bedrijfsarts en bedrijfszorgpakket en periodiek medisch onderzoek (PMO)	x	5)	5) Plus arbo dienst
Uitvoeren medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)	x		
Bedrijfsregelingen en arbeidsvoorwaarden	x		
Het waarborgen van de naleving van arbeidsvoorschriften en -wetgeving	x		
Uitvoeren RI&E (Risico-Inventarisatie & Evaluatie)	x	deels x	Basis Veilig & Schoon + audit door externe partij
Juridische ondersteuning /dossiervorming/fiscale diensten		x	Waar nodig
Inzet van social media (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram)	x		
Contentbeheer websites	x	4)	4) Waar nodig Sera
Sales, communicatie & marketing	x		
ICT-ondersteuning		x	Accensys