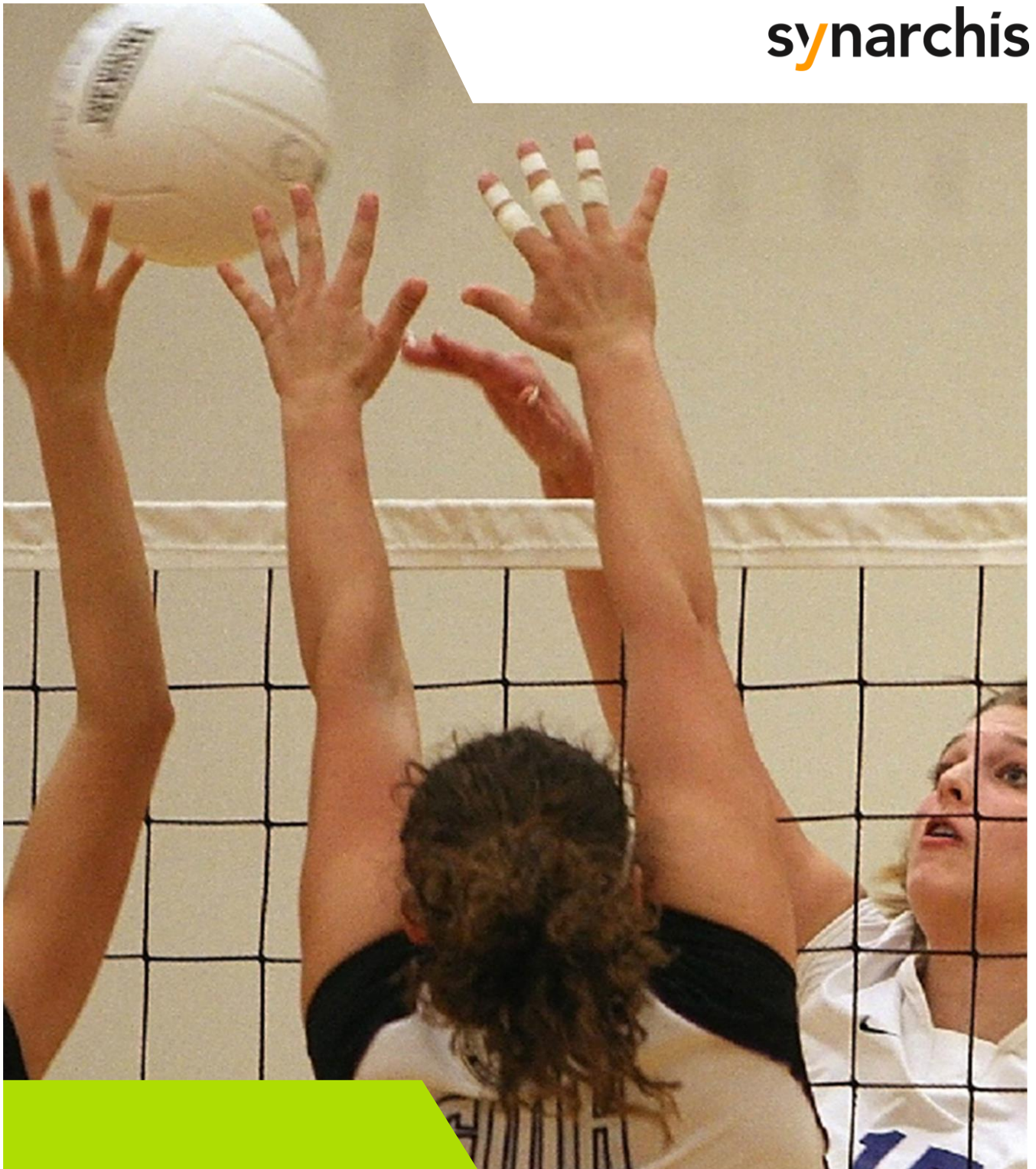




Beslisdocument

PPS Stichtse Vecht

Gemeente Stichtse Vecht

27 juni 2024

Inhoudsopgave

1.	PPS Stichtse Vecht	4
1.1	Achtergrond	4
1.2	Partnership met SRO	4
1.3	Verantwoording gevolgde werkwijze	4
1.4	Bijlagen	5
2.	Doel PPS Stichtse Vecht	6
3.	Bestuurlijke vormgeving en inrichting PPS Stichtse Vecht	7
3.1	Quasi-inbesteding	7
3.2	Rechtsvorm en aandelenverhouding	7
3.3	Governance-structuur	8
3.4	Statuten en statutaire functies	8
3.5	Juridische en fiscale aspecten	9
4.	Gemeentelijke opdracht	11
4.1	Basis	11
4.2	Maatschappelijk gebruik	11
4.3	Inspraak en betrokkenheid gebruikers	11
4.4	Bedrijfsplan en jaarplan	12
4.5	Exploitatieprognose en -bijdrage	12
5.	Uitvoeringsorganisatie en personele zekerheden	13
5.1	Organisatiestructuur	13
5.2	CAO-keuze en personele zekerheden	13
5.3	Medezeggenschap	13
5.4	Dienstverlening SRO	14
6.	Vastgoed en activa	15
6.1	Vastgoedeigendom, verhuur en onderhoud	15
6.2	Inventaris accommodaties	16
7.	Financiële vormgeving	17
7.1	Kapitaal, weerstandsvermogen en dividend	17
7.2	Gemeentelijke exploitatiebijdrage	17
8.	Gevolgen ontvlechting	18
9.	Monitoring, controle en sturing	19
9.1	Rollen en verhoudingen	19
9.2	Overleg en verantwoording	20
10.	Risicoanalyse	21
10.1	Maatschappelijke risico's	21
10.2	Financiële risico's	22
10.3	Personele risico's	22
10.4	Conclusie	22

11.	Implementatie en transitie	23
11.1	Implementatie	23
11.2	Transitieplan	23
Bijlage 1	Huidige situatie exploitatie accommodaties	i
Bijlage 2	Ontstaansgeschiedenis en ontwikkeling NV SRO	ii
Bijlage 3	Akte van Oprichting SRO Stichtse Vecht BV	iii
Bijlage 4	Schematische weergave governance-structuur	iv
Bijlage 5	Aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst	v
Bijlage 6	Dienstverleningsovereenkomst	vi
Bijlage 7	Beheer- en exploitatieovereenkomst	vii
Bijlage 8	Huurovereenkomst	viii
Bijlage 9	Exploitatiebegroting SRO Stichtse Vecht BV	ix

1. PPS Stichtse Vecht

1.1 Achtergrond

De gemeente Stichtse Vecht is eigenaar van meerdere sportaccommodaties. Een deel van die voorzieningen wordt door de gemeente zelf geëxploiteerd en een ander deel door Sportfondsen (zie bijlage 1). Er zijn nu dus twee (soorten) exploitanten aanwezig. Vanuit de wens van harmonisatie en vanuit de gedachte dat het voor de gebruikers beter is om de exploitatie van de accommodaties bij één partij onder te brengen, is een verkenning van de diverse exploitatievormen uitgevoerd. Op basis daarvan heeft het college van burgemeester en wethouders in juni 2023 besloten om:

- een voorkeur uit te spreken voor een joint venture voor de exploitatie van MFA Safari en de binnensportaccommodaties;
- deze voorkeursvorm nader uit te werken;
- op basis daarvan in een later stadium een finaal besluit te nemen.

In dit 'beslisdocument' zijn de resultaten van de uitwerking op hoofdlijnen opgenomen. Daarin wordt ook naar gedetailleerd uitgewerkte bijlagen verwezen. Het uitgangspunt is dat er op basis van dit document een definitief besluit over de voorgestelde publiek publieke samenwerking (PPS) tussen de gemeente Stichtse Vecht en NV SRO kan worden genomen.

1.2 Partnership met SRO

De publiek publieke samenwerking omvat het oprichten van een bedrijf, waarvan de aandelen worden verdeeld tussen de gemeente en een private rechtspersoon die zich – in de zin van de Aanbestedingswet – kwalificeert als publieke instelling. Op basis van een uitgevoerde marktverkenning heeft het college in september 2023 besloten om te kiezen voor NV SRO als partner bij de nadere uitwerking van de joint venture.

NV SRO kwalificeert zich niet alleen als publieke instelling, maar beschikt daarnaast over een jarenlange kennis en ervaring op het gebied van dienstverlening, beheer, exploitatie en conceptontwikkeling ten behoeve van (de bedrijfsvoering van) maatschappelijke accommodaties op het gebied van sport, welzijn en onderwijs. Dit doet NV SRO als partner en opdrachtnemer van diverse gemeenten. NV SRO is in 1997 door de gemeente Amersfoort opgericht. Inmiddels is de organisatie voor meerdere gemeenten werkzaam. De relatie tussen NV SRO en deze gemeenten kan zowel een publiek publieke samenwerking voor onbepaalde tijd, als contractueel vastgelegde dienstverlening voor bepaalde tijd betreffen. NV SRO kenmerkt zich door een sterke focus op maatschappelijk ondernemerschap binnen een bedrijfsmatig verantwoorde bedrijfsvoering en bijbehorende concepten. Voor een meer gedetailleerd inzicht in de ontstaansgeschiedenis van NV SRO en de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt worden naar bijlage 2 verwezen.

1.3 Verantwoording gevolgde werkwijze

De uitwerking van de publiek publieke samenwerking heeft een breed scala aan werkzaamheden met zich meegebracht, waarvoor verschillende kennisdisciplines benodigd waren. Om dit te faciliteren is voor de uitwerking een projectorganisatie ingericht, die bestond uit:

- een stuurgroep, bestaande uit de verantwoordelijke wethouders, de manager Ontwikkeling, Samenleving & Veiligheid, de beleidsadviseur Sport, de beleidsadviseur Vastgoed & Grondzaken, de externe projectleider, alsmede de directeur en de directiesecretaris van NV SRO;
- vier werkgroepen, te weten:
 - exploitatie;
 - personeel;
 - juridisch en financiën;
 - onderhoud.

De werkgroepen bestonden uit medewerkers van de gemeente en van NV SRO. In de werkgroepen zijn de verschillende adviezen en (deel)producten voorbereid, die vervolgens aan de stuurgroep zijn voorgelegd.

Op de integrale uitwerking is een externe juridische toets uitgevoerd. De aanbevelingen daaruit zijn waar noodzakelijk en/of wenselijk in de uitwerking meegenomen.

Gedurende het proces is de huidige exploitant van een deel van de accommodaties (Sportfondsen) op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Ook heeft Sportfondsen informatie verstrekt, die voor deze uitwerking noodzakelijk was. Sportfondsen heeft tevens haar eigen medewerkers geïnformeerd. Daarnaast heeft de gemeente een bijeenkomst met die medewerkers georganiseerd, waarin zij hun vragen konden stellen en de gemeente over de beoogde joint venture heeft verteld. Ook heeft de gemeente de 'eigen' medewerkers, die nu in de door de gemeente geëxploiteerde accommodaties werkzaam zijn en/of daar bepaalde werkzaamheden voor verrichten, geïnformeerd. Tot slot is de Sportraad Stichtse Vecht om een advies over de te kiezen exploitatievorm gevraagd.

De gemeenteraad is door middel van raadsinformatiebrieven over de in paragraaf 1.1 vermelde collegebesluiten geïnformeerd. Daarnaast is in mei 2023 in de informatieve commissie Sociaal Domein een presentatie gehouden over de verschillende exploitatievormen en de voorkeur van het college. Tevens is in mei 2024 wederom een presentatie in dezelfde informatieve commissie verzorgd, waarin een 'tussenstand' van de uitwerking is gegeven.

1.4 Bijlagen

In het kader van de uitwerking van de beoogde publiek publieke samenwerking is een veelheid aan documenten opgesteld. In dit beslisdocument worden de hoofdlijnen van de uitwerking toegelicht. Op diverse onderdelen wordt naar de toegevoegde bijlagen verwezen.

2. Doel PPS Stichtse Vecht

Het exploiteren van de accommodaties door één in plaats van twee partijen is geen doel op zich, maar ligt wel voor de hand. Deze harmonisatie heeft namelijk een aantal voordelen. Kort samengevat zorgt het voor:

- één sportloket binnen de gemeente voor verenigingen, gebruikers en inwoners, bijvoorbeeld als het gaat om accommodatieverhuur, informatie over activiteiten en klachtenafhandeling;
- inhoudelijke voordelen, waaronder de mogelijkheid om de programmering van soortgelijke accommodaties op elkaar af te stemmen, personeel tussen de accommodaties uit te wisselen, in breder perspectief doelstellingen in het sociaal domein te realiseren en te voorkomen dat er tussen de accommodaties op prijs wordt geconcentreerd;
- een efficiëntere exploitatie: elke exploitant maakt bepaalde algemene kosten. Door het aantal exploitanten terug te brengen, gebeurt in principe hetzelfde met die kosten. Daarnaast is de exploitant beter in staat om de bezetting van de accommodaties op elkaar af te stemmen en heeft zij een totaaloverzicht van de gebruiksmogelijkheden in de gemeente;
- lagere beheerlasten voor de gemeente: de gemeente hoeft dan immers met minder exploitanten zaken te doen, te overleggen en te controleren. Dat scheelt in de benodigde tijdsinzet.

De keuze voor een publiek publieke samenwerking in de vorm van een joint venture is op de volgende argumenten gebaseerd:

- het biedt de beste balans tussen relevante maatschappelijke en financiële aspecten, want de focus ligt meer op maatschappelijke aspecten dan bij exploitatie door een commerciële, vooral financieel georiënteerde, marktpartij en meer op een effectieve en efficiënte financiële exploitatie dan bij de overige mogelijke exploitatievormen. De exploitatie wordt namelijk uitgevoerd door een deskundige en ervaren partij, die (net als een marktpartij) wordt geprikkeld om efficiënt en effectief te exploiteren, maar waarbij het winst oogmerk minder dominant aanwezig is. De kans dat de maatschappelijke functies in de knel komen te zitten bij een financieel tegenvallende exploitatie is daarmee kleiner dan bij exploitatie door een marktpartij;
- de gemeente stuurt hierbij op afstand en op hoofdlijnen, maar heeft meer mogelijkheden om invloed op de exploitatie uit te oefenen dan bij exploitatie door een commerciële marktpartij. Net als bij een marktpartij zijn de beheer- en exploitatieovereenkomst en de huurovereenkomst, waarin allerlei maatschappelijke randvoorwaarden worden vastgelegd, leidend. Daarnaast heeft de gemeente als 50% aandeelhouder invloed op de 'koers' van de BV;
- het biedt de flexibiliteit om tijdens de looptijd van de overeenkomst desgewenst inhoudelijke wijzigingen aan te brengen, zoals het wijzigen van de afspraken of het toevoegen van accommodaties. Bij exploitatie door een commerciële marktpartij is dit niet zonder aanbesteding toegestaan – tenzij bij de aanbesteding al concreet en gedetailleerd bekend is dat dit tijdens de looptijd van de overeenkomst gaat gebeuren – omdat dat een wijziging van de opdracht betekent. De kans bestaat dan dat er wederom meerdere exploitanten in de gemeente komen en dat is onwenselijk;
- er is sprake van een combinatie van een 'eigen' overheidsbedrijf met de kennis, expertise en schaalvoordelen van een grote exploitant. In tegenstelling tot bij een commerciële marktpartij is de gemeente (gedeeld) aandeelhouder van de BV, maar kan wel gebruik worden gemaakt van de kennis, kunde en omvang van een grote exploitant. Dat kan onder andere leiden tot een verhoging van het maatschappelijk rendement van de accommodaties, een efficiënte bedrijfsvoering, het ontwikkelen van vraaggerichte activiteiten en producten die het gebruik van de accommodaties optimaliseren en kostenbeheersing;
- er is sprake van publiek publieke samenwerking: de verantwoordelijkheden en risico's met betrekking tot de exploitatie worden gedeeld.

3. Bestuurlijke vormgeving en inrichting PPS Stichtse Vecht

3.1 Quasi-inbesteding

De basis voor de publiek publieke samenwerking wordt gevormd door de keuze om voor het beheer en de exploitatie van de betrokken accommodaties met een exploitant samen te werken. In de regel moet hiervoor een aanbestedingsprocedure worden doorlopen, zoals die wettelijk wordt voorgeschreven. De Aanbestedingswet biedt echter ook een andere optie, te weten de publiek publieke samenwerking (een vorm van quasi-inbesteding). In artikel 2.24b van de Aanbestedingswet 2012 staat, dat het voor overheden mogelijk is om op basis van samenwerking een opdracht één op één te gunnen aan een op te richten organisatie (joint venture), die over specifieke kenmerken beschikt.

Om van deze optie gebruik te kunnen maken bestaat wel de verplichting dat:

- er geen directe participatie van privékapitaal in de op te richten organisatie plaatsvindt;
- meer dan 80% van de activiteiten van de op te richten organisatie de uitvoering van taken betreft, die door de controlerende aanbestedende diensten (in dit geval de gemeente Stichtse Vecht en NV SRO) zijn toegewezen c.q. opgedragen;
- de aanbestedende diensten samen met andere aanbestedende diensten op de op te richten organisatie toezicht uitoefenen, zoals zij dit doen op hun eigen diensten. Dit wordt ook wel het toezichtcriterium genoemd. Daaraan wordt voldaan zolang:
 - de besluitvormingsorganen van de nieuwe organisatie zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van alle deelnemende diensten, waarbij individuele vertegenwoordigers verschillende of alle deelnemende aanbestedende diensten kunnen vertegenwoordigen;
 - de aanbestedende diensten in staat zijn om gezamenlijk beslissende invloed uit te oefenen op de strategische doelstellingen en belangrijke beslissingen van de organisatie;
 - de organisatie geen belangen nastreeft, die in strijd zijn met de belangen van de controlerende aanbestedende diensten.

Bij de uitwerking van de PPS is door middel van de oprichtingsakte (statuten) en governance-structuur juridisch geborgd dat aan alle zojuist vermelde voorwaarden van de Aanbestedingswet wordt voldaan.

3.2 Rechtsvorm en aandelenverhouding

Voor de in samenwerking met NV SRO op te richten organisatie is gekozen voor een Besloten Vennootschap (BV) met beperkte aansprakelijkheid. De BV biedt als rechtspersoon goede mogelijkheden om aan het toezichtcriterium uit de Aanbestedingswet te voldoen. Daarnaast biedt de BV goede mogelijkheden voor ondernemerschap, het beogen van winst en het uitkeren van resultaat aan aandeelhouders en past de BV goed in de structuur, zoals die binnen NV SRO wordt toegepast. Tevens biedt deze rechtspersoonlijkheid de beste kansen om een btw-belaste bedrijfsvoering te mogen volgen, hetgeen financieel voordeliger is dan de situatie waarin dat fiscaal niet is toegestaan.

De gemeente Stichtse Vecht en NV SRO zijn zowel de oprichters als de enige aandeelhouders van de BV. Hierbij is het uitgangspunt dat beide partijen elk 50% van de aandelen bezitten. Daarnaast heeft de gemeente Stichtse Vecht één prioriteitsaandeel. Met dit prioriteitsaandeel is versterkte gemeentelijke invloed op het functioneren van de BV c.q. de directie van de BV geborgd. Voor een aantal fundamentele besluiten is namelijk in de statuten bepaald, dat de directie hiervoor de voorafgaande goedkeuring van de 'prioriteit' (de houder van het prioriteitsaandeel: de gemeente) nodig heeft. Pas wanneer deze goedkeuring op voorgenomen besluiten van de directie is verkregen, kan het betreffende voorstel aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

De besluiten die aan de goedkeuring van de prioriteit zijn onderworpen, betreffen onder meer het aangaan of verstrekken van geldleningen, het verkrijgen, vervreemden en bezwaren van onroerende zaken, het verbinden van de vennootschap tot borg of hoofdelijk medeschuldenares voor schulden of verplichtingen van derden, het ontslaan van een aanmerkelijk deel van de medewerkers en het voor rekening van de vennootschap verkrijgen van aandelen. In artikel 26.1 van de concept oprichtingsakte (zie bijlage 3) zijn alle besluiten opgenomen, die voorafgaande goedkeuring van de prioriteit vergen. In hetzelfde artikel wordt ook geregeld, dat de financiële bevoegdheid van de directie is begrensd. Door dergelijke fundamentele besluiten te onderwerpen aan de voorafgaande goedkeuring van de prioriteit, wordt de invloed van de gemeente op de strategische bedrijfsvoering van de BV goed geborgd.

De BV is een volledig zelfstandige rechtspersoon en kent geen minimum kapitaaleisen. In hun rol als aandeelhouder kunnen de gemeente Stichtse Vecht en NV SRO via de aandeelhoudersvergadering volledig toezicht en controle op het functioneren van de BV uitoefenen. De BV heeft een afgescheiden vermogen en haar aandeelhouders kunnen in beginsel niet aansprakelijk worden gehouden voor schulden van de BV. Hierdoor loopt de gemeente Stichtse Vecht geen financieel risico en houdt ze zelf volledig de controle over de hoeveelheid kapitaal die zij aan de BV beschikbaar wil stellen.

3.3 Governance-structuur

Vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van ‘goed en eerlijk bestuur’ is de governance-code ontstaan en doorontwikkeld. Een dergelijke code regelt goed bestuur en toezicht daarop, maar regelt ook de verhoudingen tussen aandeelhouders, eventuele commissarissen en bestuurders. De governance-structuur dient te borgen dat het functioneren van – in dit geval – een door een overheid gedomineerde onderneming¹ transparant en controleerbaar is. Om een goede governance-structuur tot stand te brengen zijn vier criteria als leidraad gehanteerd:

Checks and balances

Breng een scheiding aan tussen het bestuur (de directie) van de organisatie en het orgaan dat toezicht op het functioneren van de organisatie houdt, zodat machtsconcentratie wordt tegengegaan.

Onafhankelijkheid

Het orgaan (dan wel de leden die hier deel van uitmaken) moet onafhankelijk en onbevangen kunnen opereren ten opzichte van personen in (andere) organen van de vennootschap. Het uitgangspunt is dat de belangen van de vennootschap gediend kunnen worden zonder ander belang te moeten meewegen.

Deskundigheid

Personen die de vennootschap leiden en de personen die daar toezicht op uitoefenen moeten over de nodige deskundigheid beschikken. Daarom moet er gewerkt worden met een profielschets, een kritische beoordeling bij (her)benoeming van leden en een (jaarlijkse) zelfevaluatie.

Transparantie en verantwoording

Er dient sprake te zijn van een transparante verantwoording over het beleid, functioneren en presteren van de organisatie, alsmede over de inrichting en het functioneren van het besturende en toezichthoudende orgaan.

Bijlage 4 bevat een schematische weergave van de governance-structuur voor PPS Stichtse Vecht. De regierol van de gemeente wordt geborgd door de verschillende rollen die de gemeente inneemt, namelijk:

- aandeelhouder van de joint venture;
- opdrachtgever van de joint venture;
- eigenaar/verhuurder van de accommodaties.

Het is belangrijk dat deze rollen op verschillende plaatsen c.q. verschillende bestuurders en functionarissen binnen de gemeente worden belegd. Er wordt voorgesteld om aan een door het college aan te wijzen wethouder – niet zijnde de wethouder Sport – de rol van aandeelhouder op te dragen. De rol van opdrachtgever door de wethouder Sport ingevuld en de rol van eigenaar/verhuurder door de wethouder Vastgoed.

3.4 Statuten en statutaire functies

De statuten c.q. de oprichtingsakte (zie bijlage 3) vormen de basis voor het functioneren van de BV. De statuten blijven gelden, ook als er bestuurders of aandeelhouders vertrekken of nieuwe bestuurders of aandeelhouders worden toegevoegd.

¹ Een overheid gedomineerde organisatie is een zelfstandige rechtspersoon, waarin een overheid zowel een bestuurlijk als een financieel belang heeft.

3.4.1 Aandeelhouders en aandeelhoudersvergadering

De wettelijk vastgelegde bevoegdheden van de aandeelhouder zijn het:

- uitgeven van aandelen;
- verminderen van aandelenkapitaal;
- wijzigen van de statuten;
- benoemen, schorsen en/of ontslaan van bestuurders;
- vaststellen van de jaarrekening;
- besluiten over fusies, splitsingen, faillissementsaanvragen en/of liquidatie van de vennootschap.

Deze bevoegdheden zijn dus van toepassing op zowel de gemeente als NV SRO. In aanvulling op deze wettelijke bevoegdheden is een Aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst opgesteld (zie bijlage 5). Hierin staan specifieke en gedetailleerde afspraken tussen de gemeente en NV SRO opgenomen, zoals het feit dat SRO Stichtse Vecht BV de gemeentelijke opdracht krijgt om de betrokken accommodaties te beheren en te exploiteren en dat de BV deze accommodaties van de gemeente gaat huren.

Verder zijn in de overeenkomst afspraken opgenomen over financiering, winstuitkering, mogelijke impasses in de aandeelhoudersvergadering, geheimhouding, een exit-regeling en het evalueren van de samenwerking. De manier waarop SRO Stichtse Vecht BV verantwoording aflegt aan de aandeelhouders maakt ook deel uit van deze overeenkomst. Hieronder valt bijvoorbeeld ook de verplichting om direct na afloop van een kalenderjaar een jaarrekening en bestuursverslag op te stellen die aan beide aandeelhouders beschikbaar te stellen.

3.4.2 Directeur/bestuurder

De functie van directeur/bestuurder wordt via SRO Servicecentrum BV ingevuld. In de oprichtingsakte is daartoe vastgelegd dat de directeur/bestuurder zowel een natuurlijke persoon als een rechtspersoon kan zijn. De directievoering vindt enerzijds plaats op basis van de statuten van SRO Stichtse Vecht BV, waarin in artikel 26 is vastgelegd voor welke besluiten de bestuurder toestemming van de Algemene vergadering van Aandeelhouders nodig heeft. Anderzijds vindt de directievoering plaats op basis van de gemeentelijke opdracht, die in de beheer- en exploitatieovereenkomst tussen SRO Stichtse Vecht BV en de gemeente is verankerd.

SRO levert via SRO Servicecentrum BV goederen en diensten aan SRO Stichtse Vecht BV op het gebied van HRM, financieel management, control, ICT, inkoop, regiomanagement en directiewerkzaamheden. Hiervoor wordt tussen SRO Stichtse Vecht BV en SRO Servicecentrum BV een dienstverleningsovereenkomst (zie bijlage 6) aangegaan.

Door de rol van NV SRO en de rol van SRO Servicecentrum BV als leverancier van goederen en diensten aan SRO Stichtse Vecht BV, heeft NV SRO veel invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering van SRO Stichtse Vecht BV. In de aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst zijn maatregelen opgenomen om te voorkomen dat dit zou kunnen leiden tot een belangenconflict. Om de balans ten aanzien van de zeggenschap over het functioneren van SRO evenwichtig te verdelen tussen de gemeente en NV SRO, kan een aantal fundamentele besluiten slechts worden genomen met voorafgaande goedkeuring van de prioriteit, dat volledig in bezit is van de gemeente.

3.5 Juridische en fiscale aspecten

Het oprichten van een nieuwe organisatie in de vorm van een BV brengt juridische en fiscale aspecten met zich mee. In dit kader zijn van belang:

- omzetbelasting (btw): de BV zal btw-belast gaan exploiteren. Dat is ook in de exploitatiebegroting vertaald;
- vennootschapsbelasting (vpb): een BV is zelfstandig belastingplichtig. Dit heeft onder andere tot gevolg dat winst die binnen een BV wordt behaald belast is met vennootschapsbelasting. Dit betekent dat over de eventuele positieve saldi die worden geboekt in enig jaar vennootschapsbelasting moet worden afgedragen;
- staatssteun en de Wet Markt en Overheid:
 - om de gemeentelijke opdracht uit te voeren ontvangt SRO Stichtse Vecht BV op basis van de beheer- en exploitatieovereenkomst jaarlijks een exploitatievergoeding. Deze bijdrage zou als staatssteun kunnen worden

aangemerkt. Bij de exploitatie van de betrokken accommodaties is echter geen sprake van een grensoverschrijdend belang (toetsingscriterium voor staatssteun). Daarnaast wordt, conform de voorschriften uit de Wet Markt en Overheid, aan SRO Stichtse Vecht BV een marktconforme exploitatievergoeding verstrekt. Om die redenen, en op grond van uitspraken van de Europese Commissie, is goed verdedigbaar dat het staatssteunverbod niet wordt overtreden;

- de Wet Markt en Overheid schrijft voor, dat overheden hun eigen bedrijven niet mogen bevoordelen. Dit houdt onder meer in dat overheden gehouden zijn om de feitelijke kostprijs van goederen en/of diensten bij hun eigen bedrijven in rekening te brengen. Hier is bij de inrichting van de structuur van de publiek publieke samenwerking met NV SRO goed rekening gehouden. Zo wordt onder meer door de gemeente een kostprijs dekkende huur bij SRO Stichtse Vecht BV in rekening gebracht en is de exploitatiebegroting van SRO Stichtse Vecht BV volledig uitgewerkt op basis van de feitelijke kostprijzen.

4. Gemeentelijke opdracht

4.1 Basis

De basis voor de gemeentelijke opdracht aan SRO Stichtse Vecht BV wordt gevormd door het beheren en exploiteren van de in de tabel in bijlage 1 vermelde accommodaties. De gemeentelijke opdracht is neergelegd in een beheer- en exploitatieovereenkomst (zie bijlage 7), die wordt aangegaan voor een periode van 10 jaar. Na zeven jaar wordt de samenwerking geëvalueerd. Als de gemeente en NV SRO tevreden zijn over de samenwerking, kan de beheer- en exploitatieovereenkomst met telkens vijf jaar worden verlengd.

4.2 Maatschappelijk gebruik

Op aanwijzing van de gemeente dienen de betrokken accommodaties vooreerst en vooral ruimte te bieden aan onderwijs- en sportactiviteiten van de inwoners van de gemeente. Daarom is in de opdracht aan SRO Stichtse Vecht BV een prioriteitstelling opgenomen voor de toewijzing van zowel structurele als incidentele verhuur van – onderdelen van – de accommodaties. Ook al is het SRO Stichtse Vecht BV toegestaan om eigen activiteiten te ontwikkelen en aan te bieden (bijvoorbeeld ter verbetering van de exploitatie), is hierover in de beheer- en exploitatieovereenkomst vastgelegd dat dergelijke activiteiten het maatschappelijk gebruik niet mogen verdringen. Datzelfde geldt voor het organiseren en/of faciliteren van commerciële activiteiten.

De betrokken accommodaties zijn een middel om gemeentelijke beleidsdoelen binnen het brede sociale domein te realiseren. Van SRO Stichtse Vecht BV wordt verwacht, dat middels de programmering, diensten en activiteiten een bijdrage aan het gemeentelijk beleid wordt geleverd en dat die ertoe bijdragen dat het maatschappelijk rendement van de betrokken accommodaties wordt vergroot. Hiertoe is onder andere in de gemeentelijke opdracht vastgelegd, dat een maximale openstelling van de accommodaties het uitgangspunt vormt.

In het kader van de maatschappelijke functies van de betrokken accommodaties is in de beheer- en exploitatieovereenkomst vastgelegd, dat het bestaande gebruik van de verschillende (georganiseerde) gebruikersgroepen ongewijzigd moet worden voortgezet. Deze gebruikersgroepen behouden dus hun huidige gebruiksmomenten.

De tarieven voor het gebruik van de accommodaties door scholen, verenigingen en andere maatschappelijke huurders, zoals die momenteel voor het gebruik van de verschillende accommodaties gelden, worden door SRO Stichtse Vecht BV ongewijzigd voortgezet. Het is SRO Stichtse Vecht BV toegestaan om deze tarieven jaarlijks te indexeren op basis van het prijsindexcijfer Consumentenprijzen, voor het eerst per 1 januari 2025. Hogere prijsstijgingen dienen te allen tijde ter goedkeuring aan de gemeente te worden voorgelegd. Bovendien: indien de tariefstijging in een jaar op basis van het zojuist vermelde prijsindexcijfer meer dan 7% zou zijn, treden de gemeente en SRO Stichtse Vecht BV in overleg over hoe daarmee dient te worden omgegaan. Er is dan dus geen sprake van een 'automatische' indexering zonder overleg.

4.3 Inspraak en betrokkenheid gebruikers

De accommodaties vervullen een belangrijke functie voor de inwoners van Stichtse Vecht. Van SRO Stichtse Vecht BV wordt verwacht dat er adequaat op (structurele) behoeften van de inwoners wordt ingespeeld. Om dit te borgen zijn in de beheer- en exploitatieovereenkomst twee verplichtingen voor SRO Stichtse Vecht BV opgenomen:

1. gebruikersplatform: SRO Stichtse Vecht BV organiseert jaarlijks een overleg met de verschillende georganiseerde gebruikers van de maatschappelijke producten en diensten in de accommodaties, zoals de verschillende sportverenigingen, onderwijsinstellingen en andere maatschappelijke instellingen. Het overleg heeft tot doel het bieden van een klankbord voor gebruikers van de accommodaties. Vaste bespreekpunten zijn de gebruikskwaliteit en de communicatie tussen SRO Stichtse Vecht BV en de georganiseerde gebruikers. Het verslag van dit overleg is onderdeel van het ambtelijk overleg met de gemeente en wordt daartoe naar de gemeente gestuurd;
2. klanttevredenheidsonderzoeken: jaarlijks organiseert SRO Stichtse Vecht BV in alle accommodaties een onafhankelijk klanttevredenheidsonderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek worden door haar gedeeld met de gemeente, voorzien van een actiepuntenlijst om eventueel noodzakelijke aanpassingen ter hand te nemen. Het eerste klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd in 2025;

3. Sportraad Stichtse Vecht: SRO Stichtse Vecht BV organiseert tweemaal per jaar een overleg met Sportraad Stichtse Vecht. Hierin kunnen alle voor Sportraad Stichtse Vecht relevante onderwerpen aan bod komen. Het verslag van dit overleg is onderdeel van het ambtelijk overleg met de gemeente en wordt daartoe naar de gemeente gestuurd.

4.4 Bedrijfsplan en jaarplan

Voor SRO Stichtse Vecht BV wordt een bedrijfsplan opgesteld, waarin staat omschreven op welke wijze de gemeentelijke opdracht naar de praktijk wordt vertaald. Dit bedrijfsplan vormt de basis voor de bedrijfsvoering en wordt telkens in jaarplannen vertaald. Elk jaarplan wordt met de gemeente, in haar rol van opdrachtgever, besproken en moet door de gemeente worden goedgekeurd.

4.5 Exploitatieprognose en -bijdrage

Voor de uitvoering van de gemeentelijke opdracht wordt jaarlijks een exploitatiebijdrage aan SRO Stichtse Vecht BV uitgekeerd. De hoogte van deze bijdrage is gebaseerd op de exploitatieprognose c.q. -begroting voor het betreffende kalenderjaar. SRO Stichtse Vecht BV zal zelf financiële tegenvallers (ten opzichte van de prognose/begroting) moeten opvangen. Daar staat echter tegenover dat wanneer SRO Stichtse Vecht BV beter weet te presteren dan is begroot, het betere resultaat ook ten gunste komt van SRO Stichtse Vecht BV. Op deze wijze is er een prikkel voor SRO Stichtse Vecht BV ingebouwd om ook in financiële zin zo goed mogelijk te presteren. Indien SRO Stichtse Vecht BV in enig kalenderjaar winst (resultaat) heeft geboekt, beslist de Algemene vergadering van Aandeelhouders op basis van een voorstel van de directie, dat is goedgekeurd door de houder van het prioriteitsaandeel (de gemeente), of de winst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders en/of de winst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van SRO Stichtse Vecht BV, zodat een verbeterde financiële weerstand ontstaat (zie ook paragraaf 7.1).

5. Uitvoeringsorganisatie en personele zekerheden

5.1 Organisatiestructuur

De functie van directeur/bestuurder van SRO Stichtse Vecht BV spitst zich toe op het vervullen van de taken die in de statuten (oprichtingsakte) zijn neergelegd. De functionaris die directe, operationele leiding geeft aan SRO Stichtse Vecht BV en haar medewerkers is de bedrijfsleider. De bedrijfsleider wordt vanuit NV SRO aangestuurd door de manager Sport. De bedrijfsleider is verantwoordelijk voor de integrale bedrijfsvoering, personele aangelegenheden, programmering, klantcontacten en het totale dienstverleningspakket van de accommodaties in Stichtse Vecht. Hij is daarmee bepalend voor de te realiseren (beleids- en financiële) doelstellingen en de door de inwoners ervaren kwaliteit binnen de accommodaties. Voorts is het uitgangspunt, dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd.

Ondersteunende diensten en werkzaamheden zijn via de eerder vermelde dienstverleningsovereenkomst bij SRO Servicecentrum BV belegd.

5.2 CAO-keuze en personele zekerheden

SRO Stichtse Vecht BV wordt verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van een multifunctionele accommodatie met onder meer een zwembad en een sporthal, alsmede 10 binnensportaccommodaties. Omdat er sprake is van een mix van activiteiten en er in het kader van een efficiënte bedrijfsvoering en rechtszekerheid voor medewerkers behoefte is aan eenduidige arbeidsvoorwaarden, is het belangrijk om vast te stellen of aansluiting bij een bestaande CAO verplicht is of een optioneel karakter heeft en welke CAO als meest passend voor SRO Stichtse Vecht BV kan worden aangemerkt.

Het overgrote deel van de medewerkers die in dienst zullen komen van SRO Stichtse Vecht BV valt momenteel onder de werking van de CAO Zwembaden. Dit zijn de huidige medewerkers van Sportfondsen Stichtse Vecht BV, die op basis van 'overgang van onderneming' door de nieuwe exploitant met hun bestaande arbeidsvoorwaarden dienen te worden overgenomen. Voor deze CAO geldt een zogenaamde aansluitingsverplichting, als de zelfstandig te identificeren omzet uit zwembadactiviteiten meer dan 50% van de totale omzet van de organisatie uitmaakt, dan is de organisatie verplicht de CAO Zwembaden te hanteren.

Voor SRO Stichtse Vecht BV is bezien welk deel van de omzet wordt behaald vanuit zwembadactiviteiten en dat zal naar verwachting duidelijk meer dan 50% zijn. Dit heeft tot gevolg dat SRO Stichtse Vecht BV zich verplicht dient aan te sluiten bij de CAO Zwembaden. De medewerkers die in de huidige werkzaam zijn voor Sportfondsen Stichtse Vecht BV vallen al onder de werking van de CAO Zwembaden. Voor deze groep medewerkers hoeven daarom geen extra maatregelen te worden getroffen.

Er is geen sprake van overgang van medewerkers van de gemeente naar SRO Stichtse Vecht BV. Voor zover er momenteel sprake is van directe inzet van medewerkers in de accommodaties betreft het medewerkers:

- die voor de start van de exploitatie door SRO Stichtse Vecht BV uit dienst treden;
- die tijdelijk zijn ingehuurd en daarom niet verplicht moeten worden overgenomen (het mag overigens wel, maar dat is aan SRO Stichtse Vecht BV);
- voor wie de werkzaamheden in de accommodaties een zeer klein deel van hun totale werkzaamheden vormen.

5.3 Medezeggenschap

Een ondernemingsraad moet bij wet verplicht worden opgericht, als er minstens 50 werknemers in een onderneming werken. Dat is bij de BV die de gemeente en NV SRO samen oprichten niet het geval. De bestuurder van een onderneming kan ervoor kiezen om een personeelsvertegenwoordiging (PVT) in te stellen. De instelling van een PVT vervangt de wettelijke verplichting om jaarlijks twee personeelsbijeenkomsten te organiseren. Een dergelijke PVT moet uit minimaal drie medewerkers bestaan. Ook kunnen (een meerderheid van) de medewerkers zelf het verzoek doen om een PVT in te stellen.

5.4 Dienstverlening SRO

SRO Stichtse Vecht BV is eigendom van de gemeente en van NV SRO. NV SRO kent zowel aandeelhouders als een Raad van Commissarissen, die toezicht houden op het gevoerde beleid binnen de NV als geheel. Dit beleid kenmerkt zich door een lange termijnvisie, gericht op maatschappelijk ondernemen. NV SRO werkt sober en doelmatig en staat ten dienste van het publieke domein. NV SRO bestaat uit verschillende vennootschappen en kent een Centrale Ondernemingsraad. De medewerkers van SRO Stichtse Vecht BV kunnen zich verkiesbaar stellen voor de Centrale Ondernemingsraad van NV SRO. Daarnaast zal SRO Stichtse Vecht BV zelf ieder jaar een tweetal personeelsbijeenkomsten organiseren, waarin met de medewerkers wordt gesproken over arbeidsomstandigheden, samenwerking en resultaten binnen de eigen BV en ontwikkelingen binnen NV SRO als geheel.

Zoals eerder is vermeld, wordt SRO Stichtse Vecht BV ondersteund vanuit het Servicecentrum van SRO. Deze ondersteuning omvat onder meer het verzorgen van het personeelsbeleid, de werving en selectie van personeel, het opleiden van personeel en het voeren van de salarisadministratie. Daarnaast verzorgt SRO Servicecentrum BV de complete financiële administratie, zoals het verwerken van facturen, de betalingen, incasso's, debiteurenbeheer, interne en externe verantwoordingen en business en financial control.

Ook de gehele ICT binnen SRO Stichtse Vecht BV wordt door SRO Servicecentrum BV verzorgd. Dat wil zeggen: het beheer van netwerk en systemen, helpdesk, upgrades, beveiliging en dergelijke. Voor de uitvoering van deze taken gaat SRO Stichtse Vecht BV een dienstverleningsovereenkomst aan met SRO Servicecentrum BV (zie bijlage 6).

6. Vastgoed en activa

6.1 Vastgoedeigendom, verhuur en onderhoud

6.1.1 Eigendom, verhuur en huursommen

De gemeente is en blijft eigenaar van de accommodaties en verhuurt die aan SRO Stichtse Vecht BV. De huurovereenkomst is opgenomen in bijlage 8. Voor wat betreft het onderhoud aan de accommodaties brengt de huur/- verhuurrelatie met zich mee dat:

- het klein/dagelijks onderhoud van de accommodaties voor rekening en risico is van SRO Stichtse Vecht BV;
- het groot onderhoud van de accommodaties voor rekening en risico is van de gemeente.

Het onderscheid tussen beide 'soorten' onderhoud is vastgelegd in een demarcatielijst, die onderdeel is van de huurovereenkomst.

6.1.2 Kostprijs dekkende huur

Als gevolg van de voorschriften uit de Wet Markt en Overheid moet de gemeente bij SRO Stichtse Vecht BV een kostprijs dekkende huur in rekening brengen. De kostprijs dekkende huursommen die voor de betrokken accommodaties zijn berekend en in de huurovereenkomst zijn weergegeven, vinden hun basis in het één op één doorrekenen van de kapitaallasten, de kosten voor groot onderhoud, de eigenaarsverzekeringen, de gemeentelijke beheerkosten en de eigenaarsbelastingen. Deze huurinkomsten dekken feitelijk alle kosten die de gemeente maakt als eigenaar van de betrokken accommodaties.

6.1.3 Groot onderhoud

Binnen steeds meer gemeenten vindt discussie plaats over de gemeentelijke vastgoedportefeuille en de rol die de gemeente als vastgoedeigenaar vervult. De praktijk laat zien dat gemeenten hun maatschappelijk vastgoed beschouwen als middel om beleidsinhoudelijke doelen te bereiken en het beheer en de exploitatie meer en meer op afstand plaatsen. Veelal wordt dit gecombineerd met het tevens op afstand plaatsen van (de coördinatie op en uitvoering van) het groot onderhoud.

De levensduur van accommodaties wordt beïnvloed door de kwaliteit van onderhoudsinspanningen en oefent daarmee invloed uit op de mate waarin nieuwe investeringen moeten worden gepleegd. Daarnaast ligt er een directe relatie tussen de kwaliteit van onderhoud en de kostenkant van de exploitatie van accommodaties.

NV SRO is verantwoordelijk voor de instandhouding van een veelheid aan maatschappelijk vastgoed van verschillende gemeenten. Vanuit die rol heeft NV SRO niet alleen veel kennis en ervaring opgebouwd op het gebied van groot onderhoud, maar heeft haar vastgoedportefeuille ook een dusdanige omvang, dat hiermee voordelen in de aanbesteding van groot onderhoud kunnen worden gerealiseerd.

Het voorgaande is aanleiding om te adviseren om de coördinatie en uitvoering van het groot onderhoud op te dragen aan SRO Stichtse Vecht BV, dat voor de uitvoering van deze opdracht gebruik kan maken van de kennis en ervaring van SRO Servicecentrum BV (via de dienstverleningsovereenkomst). Deze opdracht is neergelegd in de huurovereenkomst.

Aan de coördinatie en uitvoering van het groot onderhoud door SRO Stichtse Vecht BV liggen de volgende afspraken ten grondslag:

- de gemeente behoudt de regie op het uit te voeren groot onderhoud en blijft budgethouder van de financiële middelen, die binnen de gemeente voor het groot onderhoud van de betrokken accommodaties beschikbaar zijn;
- het uit te voeren groot onderhoud wordt hoofdzakelijk vastgelegd in meerjarenonderhoudsplannen, die door de gemeente en SRO Stichtse Vecht BV gezamenlijk worden vastgesteld;
- om de gemeentelijke regie op groot onderhoud goed vorm en inhoud te kunnen geven, vindt er jaarlijks een gezamenlijke schouw van de betrokken accommodaties plaats;

- aan de hand van de meerjarenonderhoudsplannen en de gezamenlijke schouw stelt SRO Stichtse Vecht BV jaarlijks een jaarplan onderhoud voor de accommodaties op, dat ter goedkeuring aan de gemeente wordt voorgelegd. Op basis van de goedgekeurde jaarplannen onderhoud krijgt de uitvoering van het groot onderhoud gestalte;
- per half jaar vindt een onderhoudsoverleg tussen de gemeente en SRO Stichtse Vecht BV plaats, waarbij conform het jaarplan onderhoud afstemming over de uitgevoerde werkzaamheden en de geplande werkzaamheden plaatsvindt.

6.2 Inventaris accommodaties

Alle betrokken accommodaties beschikken over vaste, losse en sporttechnische inventaris, die eigendom is van de gemeente. De vaste inventaris van de accommodaties wordt via een vaste component in de huursommen aan SRO Stichtse Vecht BV ter beschikking gesteld. Voor de losse en sporttechnische inventaris van alle accommodaties is in de huurovereenkomst geregeld dat:

- deze 'om niet' door de gemeente aan SRO Stichtse Vecht BV wordt overgedragen;
- SRO Stichtse Vecht BV verantwoordelijk is voor het onderhoud, de reparatie en de vervanging van deze inventaris;
- in het jaarplan onderhoud een overzicht wordt opgenomen van de geplande vervanging en het geplande onderhoud van deze inventaris.

7. Financiële vormgeving

7.1 Kapitaal, weerstandsvermogen en dividend

Ten aanzien van de storting van kapitaal en het op te bouwen weerstandsvermogen bestaan de volgende uitgangspunten:

- bij de oprichting van SRO Stichtse Vecht BV storten de gemeente en NV SRO elk de aandelen vol tegen nominale waarde. Dit betekent voor de gemeente een storting van € 10.001,- voor 10.000 aandelen plus een prioriteitsaandeel en voor NV SRO een storting van € 10.000,- voor 10.000 aandelen. Hiermee beschikt SRO Stichtse Vecht BV over een werkkapitaal van € 20.001,-;
- indien SRO Stichtse Vecht in enig kalenderjaar winst (resultaat) heeft geboekt, beslist de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op basis van een voorstel van de directie, dat is goedgekeurd door de prioriteit (de gemeente), of:
 - de winst wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders;
 - de winst wordt toegevoegd aan eigen vermogen van SRO Stichtse Vecht BV, zodat een verbeterde financiële weerstand ontstaat;
 - een combinatie van de twee voorgaande mogelijkheden.

Bij oprichting van SRO Stichtse Vecht BV komt als gevolg van de storting op aandelen een startkapitaal van € 20.001,- beschikbaar. Bij oprichting van een vennootschap – en dus ook bij SRO Stichtse Vecht BV – is het belangrijk dat de onderneming een solide basis heeft voor de toekomst in de vorm van eigen vermogen. Dit met het oog op de algemene risico's die elke onderneming kent.

Het eigen vermogen van SRO Stichtse Vecht BV kan worden versterkt door het storten van agio² op de gewone aandelen. Voor SRO Stichtse Vecht BV is gekozen voor een gefaseerde opbouw van het eigen vermogen. Allereerst vindt zoals zojuist is vermeld storting op de gewone aandelen plaats, als gevolg waarvan een eigen vermogen beschikbaar is van € 20.001,-. Vervolgens storten zowel de gemeente als NV SRO een bedrag van € 40.000,- als agio op de gewone aandelen. Hiermee wordt het eigen vermogen opgebouwd naar in totaal € 100.001,-. Daarnaast is het gebruikelijk om eventuele winst (resultaat) in eerste instantie niet uit te keren aan de aandeelhouders, maar te gebruiken om het eigen vermogen te versterken, in elk geval totdat het eigen vermogen een door de aandeelhouders nader te bepalen omvang heeft bereikt. Pas daarna kan winstuitkering over verder te behalen resultaten aan de aandeelhouders plaatsvinden. Deze 'grens' is op € 150.000,- vastgesteld. Daarbij is onder andere naar de verwachte omzet, de omvang van het accommodatiepakket en de ervaringen elders gekeken.

7.2 Gemeentelijke exploitatiebijdrage

In de beheer- en exploitatieovereenkomst zijn naast de gemeentelijke opdracht afspraken vastgelegd over de maatschappelijke producten en diensten, die SRO Stichtse Vecht BV moet leveren ten behoeve van de inwoners van Stichtse Vecht. Zo staat daarin welke tarieven SRO Stichtse Vecht BV hiervoor moet hanteren (zie ook paragraaf 4.2) en hoe die tarieven jaarlijks mogen worden geïndexeerd.

Mede omdat de tarieven van de meeste maatschappelijke producten en diensten (ver) onder de kostprijs liggen, is sprake van een exploitatietekort in de bedrijfsvoering van SRO Stichtse Vecht BV. Dit is gebruikelijk bij de exploitatie van dit soort accommodaties. Daarom verstrekt de gemeente jaarlijks een exploitatiebijdrage aan SRO Stichtse Vecht BV. Deze bijdrage wordt jaarlijks door de gemeente vastgesteld op basis van een door SRO Stichtse Vecht BV in te dienen jaarplan met bijbehorende begroting. De exploitatiebegroting voor het eerste exploitatiejaar (2025) is opgenomen in bijlage 9. Omdat deze begroting in 2024 is opgesteld en het prijspeil in 2025 uiteraard nog niet bekend is, is de begroting opgesteld op basis van prijspeil 2024.

Omdat er binnen SRO Stichtse Vecht BV sprake is van een beperkt werkkapitaal (€ 20.001,- plus agio € 80.000,-) en het voor de bedrijfsvoering van belang is dat SRO Stichtse Vecht BV over voldoende liquiditeit beschikt, is overeengekomen dat de gemeentelijke exploitatiebijdrage in vier gelijke termijnen bij vooruitbetaling aan SRO Stichtse Vecht BV beschikbaar wordt gesteld.

² Agio is het kapitaal dat op de aandelen wordt gestort boven de nominale waarde van het aandeel.

8. Gevolgen ontvlechting

De oprichting van SRO Stichtse Vecht BV heeft geen gevolgen voor de directe (operationele) formatie van de gemeente. Er is immers geen sprake van overname van medewerkers van de gemeente door de BV (zie ook paragraaf 5.2). Ook de overname van het beheer en de exploitatie van een aantal accommodaties van Sportfondsen Stichtse Vecht BV heeft geen gevolgen voor de directe personele formatie van de gemeente, omdat die accommodaties in de huidige situatie al op afstand zijn geplaatst. Ook zijn er geen frictiekosten aan verbonden, te meer daar de betreffende medewerkers in de huidige situatie al onder de voorwaarden van de CAO Zwembaden werkzaam zijn.

De oprichting van SRO Stichtse Vecht BV heeft wel gevolgen voor de indirecte (overhead) formatie van de gemeente. Doordat de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van een aantal accommodaties van de gemeente wordt overgenomen, komt de gemeentelijke formatie die belast is met de bijbehorende taken voor die accommodaties ook vrij te vallen. Hierbij gaat het met name om de PIOFACH-taken en de accommodatieverhuur. Op basis van een inventarisatie blijkt er in totaal maximaal 0,6 fte gepaard te gaan met de uitvoering van deze overheadtaken voor de accommodaties. Voor alle betrokken medewerkers geldt, dat hun taken met betrekking tot de accommodatie slechts een klein deel van hun totale takenpakket vormen. De bijbehorende kosten worden op circa € 50.000,- per jaar geraamd, maar de verwachting is dat de betreffende medewerkers voor deze uren grotendeels andere taken krijgen, waardoor de werkelijke frictiekosten met betrekking tot de overheadfuncties zeer beperkt (nihil) zullen zijn.

9. Monitoring, controle en sturing

9.1 Rollen en verhoudingen

Door de oprichting van SRO Stichtse Vecht BV en de opdracht die de gemeente aan SRO Stichtse Vecht BV geeft, wordt er een scheiding aangebracht in verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van het beheer en de exploitatie van de betrokken accommodaties. In de rol van opdrachtgever is de gemeente verantwoordelijk voor het 'wat en waarom': het bepalen van de kaders en het voeren van regie. SRO Stichtse Vecht BV is vervolgens verantwoordelijk voor de uitvoering (het 'hoe'): op welke manier kan de gemeentelijke opdracht het beste worden uitgevoerd?

Een van de redenen om via deze publiek publieke samenwerking te komen tot de oprichting van SRO Stichtse Vecht BV is gelegen in het grote maatschappelijke belang van de betrokken accommodaties. Zowel bestuurlijk als vanuit nagenoeg alle stakeholders is blijvende, fundamentele gemeentelijke regie op de kwaliteit en het gebruik van de accommodaties gewenst. Hiervoor heeft de gemeente binnen de samenwerking de volgende instrumenten/posities/rollen ter beschikking:

- beleidsmaker;
- opdrachtgever;
- eigenaar/verhuurder;
- financier;
- bestuurder/aandeelhouder.

9.1.1 Positie en rol gemeenteraad

De rol van de gemeenteraad blijft, nadat SRO Stichtse Vecht BV opgericht en operationeel is, strikt genomen dezelfde als in de bestaande situatie. De gemeenteraad blijft verantwoordelijk voor en bevoegd tot:

- het meegeven van kaders voor het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV (hoofddlijnen van beleid);
- het uitoefenen van toezicht op en het controleren van het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV;
- het vertegenwoordigen van de inwoners ten aanzien van het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV.

De gemeenteraad kan sturing geven door middel van:

- het sportbeleid;
- het budgetrecht (waar het gaat om te plegen investeringen in de betrokken accommodaties vanuit de rol als eigenaar);
- het uitoefenen van toezicht en controle op het handelen van het college in de rollen van aandeelhouder en opdrachtgever van SRO Stichtse Vecht BV.

9.1.2 Positie en rol college

Het college stuurt in de uitwerking van de kaders zoals die door de gemeenteraad zijn vastgesteld, door toe te zien op naleving van de gemeentelijke opdracht (vastgelegd in de beheer- en exploitatieovereenkomst), de huurovereenkomst en de aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast neemt een lid van het college zitting in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (niet zijnde de wethouder sport) en vervult de wethouder sport de rol van opdrachtgever, daarbij ondersteund door de ambtelijke accounthouder(s). De goedkeurende rol die de gemeente als gevolg van het bezitten van een prioriteitsaandeel heeft op belangrijke besluiten met betrekking tot SRO Stichtse Vecht BV, borgt een versterkte gemeentelijke regiepositie in de rol van aandeelhouder. Tot slot stuurt het college op het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV door het hanteren van het algemeen gemeentelijk beleid (zoals de drank- en horecawetbepalingen die zijn opgenomen in de APV, het bestemmingsplan, het evenementenbeleid, enzovoort).

9.1.3 Rol ambtelijke organisatie

Ook voor de ambtelijke organisatie zijn goede instrumenten voorhanden om grip te houden op het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV en daarmee op het functioneren van de betrokken accommodaties. De beleidsadviseur sport, aangevuld met andere gemeentelijke vertegenwoordigers (zoals voor vastgoed, beheer en/of financiën), vervult de rol van accounthouder ten aanzien van de opdracht aan SRO Stichtse Vecht BV. Als accounthouder zorgt de beleidsadviseur voor de inhoudelijke/beleidsmatige, juridisch/contractuele en financiële sturing en controle op het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV en vormt het eerste aanspreekpunt. De accounthouder ondersteunt het college in zaken die het functioneren van SRO

Stichtse Vecht BV betreffen. De financieel adviseur geeft ondersteuning aan de wethouder Financiën in het vervullen en uitoefenen van de rol als aandeelhouder van SRO Stichtse Vecht BV.

De accounthouder zorgt op strategisch en tactisch niveau voor de uitvoering, handhaving en verbetering van de samenwerking tussen de gemeente en SRO Stichtse Vecht BV. Monitoring, het concreet maken van behaalde resultaten en zo nodig het doen van aanbevelingen om – gemeentelijk vanuit de rol van opdrachtgever – bij te sturen, maken hier deel van uit. De samenwerking tussen de accounthouder en SRO Stichtse Vecht BV vindt zijn basis in de gemeentelijke opdracht en de periodieke verslaglegging door SRO Stichtse Vecht BV (zie paragraaf 9.2).

Tot slot is de accounthouder aanspreekpunt voor SRO Stichtse Vecht BV voor alle aangelegenheden die het gemeentelijk eigendom van de betrokken accommodaties betreffen. De accounthouder bewaakt nakoming van de afspraken uit de huurovereenkomst en het betalen van de huursom. De accounthouder bespreekt met SRO Stichtse Vecht BV de jaarplannen onderhoud die door SRO Stichtse Vecht BV worden opgesteld, zorgt voor gemeentelijke vaststelling daarvan, controleert de uitvoering, oefent toezicht en controle uit en is beheerder van het gemeentelijk budget voor het meerjaren onderhoud van de accommodaties.

9.2 Overleg en verantwoording

Tussen de gemeente en SRO Stichtse Vecht BV vindt minstens tweemaal per jaar een bestuurlijk overleg en minstens viermaal per jaar een ambtelijk overleg plaats met de accounthouder van de gemeente over de uitvoering van de beheer- en exploitatieovereenkomst en van de huurovereenkomst. SRO Stichtse Vecht BV stelt mede hiertoe tweemaal jaarlijks een managementrapportage op. In het overleg worden alle voor de gemeente relevante aspecten met betrekking tot de uitvoering van de zojuist vermelde overeenkomsten besproken. Daarbij gaat het in elk geval om:

- de ontwikkeling van het bezoek c.q. het gebruik van het zwembad en de binnensportaccommodaties;
- het verloop van inkomsten en uitgaven op alle posten van de exploitatiebegroting;
- het technisch beheer met betrekking tot het groot onderhoud;
- de verbruikshoeveelheden van gas, elektriciteit en water;
- de eventuele vervangen/aangevulde inventaris;
- de klachtenregistratie en -afhandeling.

Daarnaast informeert SRO Stichtse Vecht BV de gemeente zo spoedig mogelijk over mogelijke calamiteiten, risico's en belangrijke signalen van gebruikers van de accommodaties. Tevens is zijn verplicht om de gemeente per direct te informeren over ontwikkelingen, die een wezenlijke invloed hebben op het beheer, de exploitatie en/of de beschikbaarheid van de accommodaties. Van een dergelijke ontwikkeling is in elk geval sprake bij een (dreigende) significante overschrijding van de begroting, of het constateren van (onderhouds)gebreken waardoor de accommodaties (tijdelijk) niet voor gebruik kunnen worden opengesteld.

Zoals in paragraaf 4.3 is vermeld, heeft SRO Stichtse Vecht BV nog enkele andere verantwoordingsverplichtingen jegens de gemeente:

- het verslag van het jaarlijkse overleg met de verschillende georganiseerde gebruikers wordt naar de gemeente gestuurd en is onderdeel van het ambtelijk overleg;
- de uitkomsten van het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek worden met de gemeente gedeeld, voorzien van een actiepuntenlijst om eventueel noodzakelijke aanpassingen ter hand te nemen;
- het verslag van het halfjaarlijkse overleg met Sportraad Stichtse Vecht wordt naar de gemeente gestuurd en is onderdeel van het ambtelijk overleg.

Daarnaast heeft SRO Stichtse Vecht BV diverse verplichtingen jegens de aandeelhouders, zoals die in de aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst zijn verwoord. Hierbij gaat het onder andere om het opstellen van de jaarrekening.

10. Risicoanalyse

Een afgewogen besluit over de publiek publieke samenwerking en het oprichten van een BV samen met NV SRO vraagt om inzicht in mogelijke risico's. In dit hoofdstuk worden reële risico's inzichtelijk gemaakt en wordt aangegeven in hoeverre daar sprake van zou kunnen zijn, dan wel op welke wijze in de uitwerking van de publiek publieke samenwerking waarborgen ter voorkoming van die risico's zijn opgenomen. Per risico wordt een zogenaamde 'kans-klasse' gehanteerd:

kans-klasse	toelichting
1	onwaarschijnlijk
2	mogelijk
3	waarschijnlijk
4	vrijwel zeker

tabel 10.1: overzicht kans-klassen

10.1 Maatschappelijke risico's

risico	kans-klasse	toelichting
Inschakeling van een partner leidt tot hoge tarieven	1	De tarieven voor de het gebruik van de accommodaties door scholen, verenigingen en andere huurders zijn verplicht aan SRO meegegeven. Deze tarieven mogen jaarlijks uitsluitend worden verhoogd met het prijsindexcijfer Consumentenprijzen. Deze afspraak is contractueel vastgelegd in de beheer- en exploitatieovereenkomst. Op het moment dat dit prijsindexcijfer in een jaar hoger dan 7% is, is SRO verplicht om hierover met de gemeente in overleg te reden. Voor de overige niet-commerciële tarieven heeft SRO er belang bij om zichzelf niet 'uit de markt te prijzen'.
Het maatschappelijk gebruik van de accommodaties wordt verdrongen door commerciële activiteiten	1	Het maatschappelijk gebruik van de betrokken accommodaties is goed geborgd. Dit ligt vast in de gemeentelijke opdracht, de beheer- en exploitatieovereenkomst en de huurovereenkomst. Daarnaast oefent de gemeente toezicht en controle uit op de activiteiten van SRO in zowel de rol van opdrachtgever als de rol als aandeelhouder. Eventuele verdringing van maatschappelijk gebruik kan snel worden gesignaleerd en er bestaan voldoende instrumenten om dit een halt toe te roepen.
Gebruikers worden niet gehoord	2	Hoewel op voorhand nooit kan worden uitgesloten dat (een deel van de) gebruikers zich niet gehoord voelt, zijn er voldoende instrumenten opgenomen op basis waarvan gebruikers betrokken moeten worden en de gemeente zichzelf kan overtuigen van de wijze waarop SRO met de inbreng van gebruikers omgaat (jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken, jaarlijks gebruikersoverleg, verplichting om resultaten terug te koppelen aan de gemeente voorzien van actieplannen om zaken te verbeteren).
De accommodaties zijn vaak gesloten	1	In de opdracht aan SRO is vastgelegd dat een maximale openstelling van de accommodaties het uitgangspunt moet zijn voor de bedrijfsvoering. In het jaarplan dat SRO jaarlijks aan de gemeente in haar rol van opdrachtgever voorlegt, moet de openstelling van de accommodaties zijn opgenomen, zodat de gemeente de gewenste maximale openstelling kan toetsen en controleren.
De accommodaties dragen geen 'Stichtse Vechts karakter' meer; het zijn SRO-accommodaties geworden	2	Het is uitdrukkelijk de bedoeling om de beproefde SRO-concepten te gebruiken voor de betrokken accommodaties. Juist daar zit een belangrijk voordeel van de beoogde samenwerking. Gebruikers van de accommodaties zullen echter nog steeds te maken hebben met de medewerkers die tot dusverre al in de accommodaties werkzaam zijn en kunnen de accommodaties - op basis van het maatschappelijk kader - gebruiken zoals zij dat gewend zijn. De uitgifte in verhuur van de accommodaties wordt centraal geregeld via SRO. Mogelijk zal dit in eerste aanleg kunnen leiden tot een associatie met 'SRO-accommodaties', maar dit zal op basis van de vertrouwde omgeving en het vertrouwde gebruik niet lang opgeld doen. Bovendien zullen de inwoners het gemak en de goede service ervaren van 1 loket voor alle vragen die te maken hebben met het gebruik van de accommodaties.

tabel 10.2: maatschappelijke risico's

10.2 Financiële risico's

risico	kans-klasse	toelichting
Als de opdracht aan SRO wijzigt, brengt dit hoge kosten met zich mee	2	Het kan zijn dat wijziging van de opdracht aan SRO tot kostenverhoging leidt. Dit zal echter uitsluitend het geval zijn als de opdrachtwijziging als zodanig daar aanleiding toe geeft. Juist door te kiezen voor deze vorm van samenwerking, waarbij sprake is van een partnership, een gezamenlijk belang en samenwerking, zijn optimale randvoorwaarden aanwezig om beleidswijzigingen relatief snel in de opdrachtverlening aan SRO door te voeren, zonder dat er langdurige (aanbestedings)processen moeten worden doorlopen. Dit vergroot de flexibiliteit van de exploitatie.
Een deel van het risico (50%) wordt naar SRO verlegd. Wat als SRO failliet gaat?	1	SRO geeft er blijk van een solide organisatie te zijn, mede gezien haar 'leeftijd' (opgericht in 1997). De aandelen van NV SRO zijn in handen van andere overheden die - net als de gemeente Stichtse Vecht - tot doel hebben om maatschappelijk vastgoed op een bedrijfsmatige manier te beheren en exploiteren. Het ligt niet voor de hand dat de aandeelhouders van NV SRO het tot een faillissement zouden laten komen.
We krijgen straks uitgewoonde accommodaties terug	1	Dit is uiterst onwaarschijnlijk. De gemeente blijft eigenaar van de accommodaties en blijft op regiebasis verantwoordelijk voor het groot onderhoud van de accommodaties. Voor wat betreft het dagelijks onderhoud zijn goede afspraken vastgelegd in de huurovereenkomst, waarvan de naleving regelmatig wordt gecontroleerd door de gemeente en er derhalve - mocht dit toch nodig zijn - tijdig kan worden ingegrepen. Bovendien heeft SRO geen financieel belang bij het niet of onvoldoende uitvoeren van het groot onderhoud, omdat de gemeente daar financieel verantwoordelijk voor blijft. Sterker nog: uitgewoonde accommodaties kunnen tot minder inkomsten voor SRO leiden, doordat het bezoek/gebruik van dat soort accommodaties vaak terugloopt.
De exploitatieprognoses worden niet gehaald door SRO	2	Dit kan als gevolg van situaties die op dit moment niet zijn te voorzien een mogelijkheid zijn. Echter, vanuit het partnership tussen de gemeente en SRO is het de verwachting dat beide partners hier tijdig op zullen (bij)sturen. De gemeente mag van SRO verwachten dat deze in situaties van hogere kosten en/of tegenvallende opbrengsten tijdig maatregelen neemt om dit te corrigeren/compenseren. De gemeente zal daar ook op toetsen en controleren.
De kosten voor VTU kunnen niet uit de in het meerjarenonderhoudsplan opgenomen budgetten worden gedekt	2	Deze situatie kan zich bij tegenvallende aanbestedingen van groot onderhoud voordoen. Het uitgangspunt is echter dat, mede gezien de aanbestedings- en schaalvoordelen die SRO verwacht te kunnen realiseren, de kosten voor VTU uit de bestaande MJOP-budgetten kunnen worden gedekt.

tabel 10.3: financiële risico's

10.3 Personele risico's

risico	kans-klasse	toelichting
SRO gaat vast en zeker direct medewerkers ontslaan	1	SRO is verplicht om de huidige medewerkers van Sportfondsen over te nemen, inclusief hun arbeidsvoorwaarden. Bovendien heeft SRO de medewerkers (net als Sportfondsen) nodig om de accommodaties te kunnen beheren en exploiteren.

tabel 10.4: personele risico's

10.4 Conclusie

Het streven is om een BV op te richten, die in staat is om het beheer en de exploitatie van de betrokken accommodaties efficiënt en effectief uit te voeren en als organisatievorm mogelijkheden biedt om gemeentelijke regie uit te oefenen, gezien het grote maatschappelijke belang dat met het gebruik van de accommodaties gepaard gaat. Het maximaleren van het maatschappelijk rendement vormt samen met een verantwoorde beheersing van kosten de kern van de gemeentelijke opdracht aan SRO Stichtse Vecht BV.

De resultaten van de risicoanalyse wegende wordt geconcludeerd dat sprake is van enkele gecalculeerde risico's, die in de vorm van contractuele afspraken zijn afgedekt en geneutraliseerd en dat er daarnaast blijvend sprake is van prima mogelijkheden voor het uitoefenen van gemeentelijke regie op het functioneren van SRO Stichtse Vecht BV.

11. Implementatie en transitie

11.1 Implementatie

Zodra definitief is besloten om als gemeente Stichtse Vecht samen met NV SRO over te gaan tot oprichting van SRO Stichtse Vecht BV, moet uitvoering worden gegeven aan dit besluit. Concreet houdt dit – in willekeurige volgorde – op hoofdlijnen in dat de volgende activiteiten moeten worden uitgevoerd:

- oprichting van SRO Stichtse Vecht BV;
- aanwijzing van het lid van het college dat de rol van aandeelhouder gaat vervullen;
- ondertekening van de aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst, de beheer- en exploitatieovereenkomst en de huurovereenkomst;
- voorbereiding van de overdracht van de inventaris;
- voorbereiden van de indiensttreding van de bestaande medewerkers van Sportfondsen Stichtse Vecht BV bij SRO Stichtse Vecht BV.

11.2 Transitieplan

Onderdeel van de implementatie is het opstellen van een transitieplan. In dit plan wordt onder meer opgenomen:

- welke bestaande contractuele verplichtingen van de gemeente en Sportfondsen Stichtse Vecht BV door SRO Stichtse Vecht BV moeten worden overgenomen. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om verzekeringen en contracten met leveranciers. Al deze verplichtingen zijn overigens reeds geïnventariseerd en met SRO gedeeld;
- de mate waarin sprake is van zogenaamde 'overlopende kosten en baten' in de verschillende accommodaties en de afspraken die daarover worden gemaakt, alsmede het proces dat in dat kader zal worden gevolgd.

Zowel voor de uit te voeren werkzaamheden in het kader van de implementatie van het besluit, als voor de uitvoering van het transitieplan, is het uitgangspunt dat er een overdracht van beheer en exploitatie tot stand wordt gebracht met zo min mogelijk hinder voor de gebruikers en de medewerkers.

Bijlage 1 Huidige situatie exploitatie accommodaties

accommodatie	plaats	exploitant	eigenaar
sporthal Stinzenhal	Breukelen	gemeente	gemeente
sporthal Kockengen	Kockengen		
gymzaal Loenen a/d Vecht	Loenen a/d Vecht		
gymzaal Vreeland	Vreeland		
gymzaal Harmonieplein	Maarssen-dorp		
MFA Safari	Maarssenbroek	Sportfondsen	
sportzaal Bloemstede	Maarssenbroek		
sportzaal Fazantenkamp	Maarssenbroek		
gymzaal Zwanenkamp	Maarssenbroek		
gymzaal De Klaroen	Maarssen-dorp		
gymzaal Huis ten Bosch	Maarssen-dorp		

Opmerkingen

- 't Kikkerfort is geen onderdeel van deze uitwerking. Voor die accommodatie wordt namelijk separaat een toekomstvisie opgesteld, waarin onder andere op de wijze van exploiteren wordt ingegaan;
- de gymzalen in de dorpshuizen, zoals Dorpshuis Nigtevecht, De Veenkluit in Tienhoven en Ons Genoegen in Nieuwer ter Aa, zijn geen onderdeel van deze uitwerking.

Bijlage 2 Ontstaansgeschiedenis en ontwikkeling NV SRO

Ontstaansgeschiedenis en ontwikkeling

NV SRO is in 1997 ontstaan uit de externe verzelfstandiging van beherende en uitvoerende taken op het gebied van sport, onderwijs, welzijn en vastgoed van de gemeente Amersfoort en is sindsdien werkzaam in de regio Eemland. In 2008 breidde SRO haar werkzaamheden uit naar de regio Kennemerland. SRO is met ruim 400 medewerkers actief in beide regio's.

Het beheer en onderhoud van maatschappelijk vastgoed en de exploitatie daarvan gebeurt op basis van expertise en decennialange ervaring met maatschappelijke voorzieningen en accommodaties. SRO heeft zich steeds verder marktgericht geprofessionaliseerd in gastheerschap, flexibiliteit, duurzaamheidsbewustzijn, een goed gevoel voor samenwerking en politieke sensitiviteit.

De dienstverlening bestaat onder meer uit: SRO Amersfoort BV, SRO Bunschoten BV, SRO Zeist BV, SRO De Bilt BV, SRO Huizen BV, SRO Leusden BV, SRO Vastgoed BV, SRO Services BV, SRO Kennemerland BV, SRO Zandvoort BV en SRO Velsen BV.

Onderscheid met 'gewone' marktpartijen

In de markt van exploitatiemaatschappijen onderscheidt SRO zich doordat zij twee publiekrechtelijke aandeelhouders heeft. Ondernemingen als Optisport, Sportfondsen en dergelijke hebben privaatrechtelijke aandeelhouders. Dit verschil is ook merkbaar in de wijze van bedrijfsvoering: daar waar de genoemde marktpartijen primair het realiseren van winst ten behoeve van hun aandeelhouders beogen, is SRO primair gericht op het halen van maatschappelijk rendement voor haar aandeelhouders en opdrachtgevers, uiteraard in de juiste balans met een financieel gezonde bedrijfsvoering. SRO is in staat om breed te schakelen met betrekking tot 'andere' gemeentelijke doelstellingen op het gebied van gezondheid, bewegen en sporten, zoals participatie en integratie. SRO heeft tevens vele buurtsportcoaches in dienst, die actief zijn op het gebied van sportstimulering en de relatie tussen sport en het sociaal domein concreet in de praktijk weten te brengen.

Strategische keuzen voor doorontwikkeling

Naast de verscherpte oriëntatie op maatschappelijk partnerschap zijn andere strategische keuzen en ontwikkelingen van SRO de volgende:

- het verder professionaliseren van de uitvoering van vastgoedtaken;
- een nieuw HR-beleidsplan inclusief strategische personeelsplanning (loopbaanbestendig carrièreperspectief bijvoorbeeld);
- een verbeterplan voor de algemene tevredenheid van gemeentelijke opdrachtgevers;
- het blijvend inzetten op breed maatschappelijk rendement en niet 'sec' op kostenreductie of exploitatie technische 'quick wins', zoals het via sport uit het isolement halen van kwetsbare personen/doelgroepen;
- niet alleen 'voor' maar juist ook 'samen met' medewerkers en maatschappelijke partners (zoals sportverenigingen, koepels, welzijns- en zorginstellingen, bedrijven en leveranciers) werken aan onderhoud, programmering en activiteiten.

Concrete expertise en knowhow

De organisatie weet om te gaan met de in de sector bekende relatief hoge verzuimcijfers, participeert actief in CAO-onderhandelingen en speelt in op loopbaanbestendige opleiding en begeleiding. De regionale functie van SRO in Amersfoort/Zeist/De Bilt én mogelijk Stichtse Vecht helpt bijdragen aan uitwisseling en vernieuwd carrièreperspectief voor de medewerkers van de accommodaties in Stichtse Vecht, maar ook voor medewerkers elders in de regio. Personeel wordt onder andere gestimuleerd door zelfstudieopdrachten, cursussen en workshops voor het verbeteren van projectmatig werken, financiële rapportages lezen en analyseren, zwemscans en een leiderschapstraject voor managers en bedrijfsleiders. Met betrekking tot Social Return on Investment spant SRO zich in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dichterbij werk te brengen.

Bijlage 3 Akte van Oprichting SRO Stichtse Vecht BV

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.

Bijlage 4 Schematische weergave governance-structuur

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.

Bijlage 5 Aandeelhouders- en samenwerkingsovereenkomst

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.

Bijlage 6 Dienstverleningsovereenkomst

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.

Bijlage 7 Beheer- en exploitatieovereenkomst

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.

Bijlage 8 Huurovereenkomst

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.

Bijlage 9 Exploitantiebegroting SRO Stichtse Vecht BV

Deze bijlage is separaat bijgevoegd.



beleidsontwikkeling &
marketing



beheer &
exploitatie



huisvesting &
programmamanagement



aanbesteden &
projectmanagement