

ONDERNEMINGSPLAN EXPLOITATIE

TENNISPARK STARTBAAN AMSTELVEEN

Adviescommissie:

**Bas Koppelman
Carlien Stassen – Buijs
Jan Nooitgedagt
Cees van der Togt
Rein Willems**

24 november 2016

Inhoudsopgave

Deel I TENNIS PARK STARTBAAN AMSTELVEEN

1. Aanleiding Ondernemingsplan.....	3
2. Introductie van de vereniging en het tennispark.....	4
3. Overname van het sportcomplex.....	6
4. Tennis in Amstelveen: concurrentie analyse en demografie.....	7
5. Stand van zaken groot onderhoud vastgoed en gravelbanen.....	9
6. Overname van het Sportcomplex: kansen en bedreigingen.....	10
7. Toekomstige organisatie na overname van het park.....	11
8. Ambities en doelen van LTC Startbaan met de overname.....	12
9. Financiën.....	13
10. Risicoanalyse en risicobeheer.....	15

Deel II PLAN EXPLOITATIE TENNIS PARK STARTBAAN AMSTELVEEN

1. Inleiding.....	17
2. De buitenbanen.....	18
3. De binnenbanen.....	20
4. Het biljartcentrum.....	22
5. Organisatie van het park na de overname.....	23
6. Exploitatie van het park nu en in de toekomst.....	24
7. Samenvatting en conclusies.....	25

Bijlagen

1. De BTW.....	27
2. Overwegingen m.b.t. de groundsman.....	28
3. Tarieven buitenbanen.....	29
4. Functietypering park- of clubmanager.....	30
5. Kritische punten bij de overname.....	31
6. Financieel overzicht groot onderhoud en risico's.....	32

DEEL I

TENNISPARK STARTBAAN AMSTELVEEN

1. Aanleiding Ondernemingsplan

Begin 2015 heeft het Gemeentebestuur van Amstelveen aan het bestuur van LTC Startbaan te kennen gegeven onder voorwaarden mee te willen werken aan een overdracht van het Startbaancomplex aan de vereniging. In de loop van 2015 zijn hier vervolgens diverse gesprekken over gevoerd en in het voorjaar van 2016 heeft de Gemeente te kennen gegeven dat deze overdracht de voorkeur verdient boven een (commerciële) verkoop van het complex. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat de Gemeente de grond waarop het complex rust niet wenst te verkopen.

Op de achtergrond speelt hierbij de Sportnota 2013-2020 een rol. Hierin wordt uitgesproken dat verenigingen in beginsel zelf meer verantwoordelijk dienen te zijn voor beheer van hun sportcomplexen. En, er dient een meer directe relatie te worden aangebracht tussen beheer- en onderhoudskosten enerzijds en huurtarieven anderzijds.

De vereniging heeft daarop, na raadpleging van de Algemene Ledenvergadering, besloten met de Gemeente in gesprek te gaan.

Een eerste gesprek op ambtelijk niveau met ambtenaren van Sportbedrijf en de afdeling Vastgoed heeft in juni 2016 plaats gevonden. Rondom dit gesprek zijn ook kengetallen van de gemeentelijke exploitatie van het tenniscomplex overlegd.

Het bestuur van LTC Startbaan laat zich in het proces adviseren door een daartoe ingestelde adviescommissie van deskundigen, die een uit brede kring samengestelde klankbordgroep als gesprekspartner gebruikt.

Daarnaast heeft de KNLTB, die veel kennis heeft van privatiseringsprocessen van tennisparken in den lande, een consultant aan de vereniging toegevoegd.

Privatisering van het tenniscomplex Startbaan past in een landelijke trend. Medio 2016 heeft bijvoorbeeld gemeente Eindhoven alle in beheer zijnde tennisparken aan de verenigingen overgedragen. In Nederland is al meer dan 70% van alle verenigingen beheerder van het eigen tennispark. In Amstelveen is kortgeleden tennisvereniging De Aemstelburgh geprivatiseerd. Ook in Amsterdam zien we deze trend.

2. Introductie van de vereniging en het tennispark

LTC Startbaan is de enige bespeler van de buitenbanen van het tennispark. De vereniging, opgericht op 23 januari 2013, is ontstaan na een succesvolle fusie van twee verenigingen LTC Amstelland en TC De Meerlanden. Beide verenigingen zijn vanaf het prille begin van het Startbaancomplex, meer dan 40 jaar geleden, actief op het park.

De vereniging bedient alle doelgroepen in de tennissport. Jonge jeugd en de oudere jeugd, zowel het toptennis als de breedtesport, tot aan het grote segment actieve veteranen. Belangrijk is het jaarlijkse Open Startbaantoernooi waarin prestatieve breedtesport wordt gecombineerd met een 4* toptoernooi dat een landelijke uitstraling heeft.

Het tennispark heeft 12 gravel-buitenbanen en een mini baan. Er zijn twee tennishallen met in totaal 5 binnenbanen, een sportcafé en sinds enkele jaren een nieuwe biljarthal.

Nu worden de buitenbanen jaarlijks, van 1 april tot 30 september, gehuurd door de vereniging van het Sportbedrijf. Het gemiddelde huurbedrag per baan is hoog, te weten ongeveer € 10.500 per seizoen. Het gemiddelde bedrag dat verenigingen (landelijk) hiervoor opbrengen ligt volgens opgave van de KNLTB tussen de € 6.000 € 7000,-. Hierbij wordt verder verwezen naar de financiële analyses onder het kopje financiën. Hier vermelden we kortheidshalve de conclusie dat de in rekening gebrachte hoge huur voor de buitenbanen veel hoger is dan kosten die daadwerkelijk worden gemaakt.

Voor de vereniging LTC Startbaan maakt de hoge huursom voor de gravelbanen reeds 70% van de kosten uit, een getal dat de afgelopen jaren door bezuinigingen op overige kosten, alleen maar toeneemt.

De laatste jaren worden in de maand oktober enkele gravelbanen door de vereniging bijgehuurd, om het tennisseizoen te verlengen, onder meer noodzakelijk om de najaarscompetities van de KNLTB te faciliteren. Hiervoor wordt extra betaald door de vereniging.

De gravelbanen worden onderhouden door een bij het Sportbedrijf in dienst zijnde groundsman die op het park een beheerderswoning bewoont. Groot onderhoud aan de gravelbanen (integrale vernieuwing) dat gemiddeld 1x per 30 jaar dient plaats te vinden, vond plaats in 1991. In 2008 is de toplaag vervangen. Een jaar geleden heeft een beoordeling van de kwaliteit van de gravelbanen door de KNLTB plaatsgevonden. Zie verder bij "Stand van zaken groot onderhoud vastgoed en gravelbanen" (hoofdstuk 5).

De binnenbanen worden geëxploiteerd door het Sportbedrijf. Huurders zijn verschillende tennisverenigingen van Amstelveen (met name voor lessen aan de jeugd en competitietrainingen) en particuliere contractanten. De verhuur van de binnenbanen vindt voornamelijk in de winter plaats. In de zomer staan de binnenbanen ongebruikt met uitzondering van enkele lessen en trainingen en incidentele verhuur tijdens regenachtige dagen van toernooien en competitie. Andere activiteiten dan tennis vinden op de binnenbanen niet plaats.

Het biljartcentrum is een relatief nieuwe activiteit op het sportcomplex. De biljarthal is door de Gemeente in 2013 aan het complex bijgebouwd ten behoeve van biljarters die zeer verspreid over Amstelveen actief waren. Er zijn momenteel 11 verenigingen met in totaal ongeveer 250 biljarters. De exploitatie van de biljarthal is voor het Sportbedrijf niet kostendekkend en is ook niet kostendekkend te maken. Vanuit de Gemeente worden de tekorten gedekt met een jaarlijkse subsidie op de huur.

Het Sportcafé wordt door het Sportbedrijf geëxploiteerd. Sinds voorjaar 2016 heeft het Sportbedrijf het Sportcafé verpacht aan een professionele horeca-ondernemer met een contract van twee jaar.

De groundsman bewoont een op het terrein aanwezige (beheerders)woning, die ook tot het complex behoort. De woning wordt door de groundsman gehuurd van de Gemeente.

Het vastgoed, dat wil zeggen de opstallen van het tenniscomplex (binnenbanen, sportcafé, biljarthal, vergaderaccommodatie, beheerderswoning) wordt beheerd door de gemeentelijke afdeling Vastgoed. Voor het grootonderhoud vormt een MJOP (meerjaren onderhoudsplan) de basis. Het dagelijks onderhoud is een verantwoordelijkheid van het Sportbedrijf. De grens tussen de beide gebieden is niet scherp gedefinieerd, zo is de indruk van de vereniging.

Vanuit de vereniging gezien heeft het tenniscomplex Startbaan een complexe structuur. Voor de verschillende gebieden zijn verschillende regisseurs actief. Er bestaat een traditie van intensief

overleg tussen de verschillende partijen om tot afstemming te komen. Ondanks dit intensieve overleg zijn er structurele knelpunten die uit deze structuur voortkomen.

Zonder hier volledig te willen zijn, zijn hiervan enkele voorbeelden te noemen:

- Activiteiten door vrijwilligers van de vereniging georganiseerd, leiden tot een hogere omzet van het Sportcafé zonder dat de vereniging daarvan zelf de vruchten plukt.
- De prioritering van het onderhoud vindt buiten zeggenschap van de vereniging plaats. De kwaliteit van de buitenbanen, de aansturing van de groundsman en het duidelijk aanwijsbare achterstallig groot onderhoud zijn daarvan voorbeelden.
- Geen enkele partij voelde zich verantwoordelijk voor de wijze waarop het park zich presenteert. Een zeer betrokken actieve groep leden is in dit gat gedoken. Onder de naam Parkvrienden (inmiddels Parkcommissie) heeft een facelift van de buitenbanen (bloembakken, bankjes geschilderd, nieuw terrasmeubilair etc) en het Sportcafé (verfraaid, geschilderd, nieuw meubilair en verlichting etc) plaatsgevonden. Om steun van alle partijen te verkrijgen, zijn vele uren overleg nodig geweest.
- Recent voorbeeld was een storing in de telefooninstallatie door een kapot modem. Het kostte enkele weken voor dat duidelijk was wie hiervoor actie moest ondernemen, Sportbedrijf of de afdeling vastgoed. Het sportcomplex was daardoor wekenlang telefonisch onbereikbaar. Uiteindelijk bleek ook nog dat in het meerjaren onderhoudsplan van de afdeling vastgoed een vervanging van de telefooninstallatie in 2017 vermeld stond (voor rekening van Sportbedrijf)

3. Overname van het Sportcomplex.

De vereniging streeft naar een overname van het gehele complex, buitenbanen, de hallen van de binnenbanen, het sportcafé en de biljarthal.

Hierbij zullen in beginsel alle bestaande servicecontracten naar redelijkheid worden overgenomen. Ook gaat de vereniging ervan uit dat de groundsman zijn activiteiten ten behoeve van het onderhoud van de buitenbanen zal voortzetten. Over de rechtspositie en de daarbij behorende personeelskosten van de groundsman zal nader overleg tussen partijen dienen plaats te vinden.

De bestaande contracten betreffende het gebruik van de binnenbanen in de winter zullen redelijkerwijs worden gerespecteerd en desgewenst gecontinueerd. Dit geldt zowel voor de particuliere contractanten als de overige tennisverenigingen.

Met de biljartverenigingen zal structureel worden overlegd ten einde zo goed mogelijk aan hun wensen en belangen tegemoet te komen. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de Gemeente dit ook structureel financieel mogelijk moet maken.

En last but not least heeft de vereniging groot belang bij een kwalitatief goed en betaalbaar aanbod vanuit het Sportcafé. Op welke wijze de vereniging de horeca in de toekomst wenst te exploiteren vraagt een afzonderlijk besluittraject dat buiten het kader van dit Ondernemingsplan valt. Het gaat hierbij om in grote lijnen drie verschillende modellen: volledig zelf uitvoeren met vrijwilligers, het professioneel uitbesteden of een gemengd model. Wezenlijk is dat over de kwaliteit van het aanbod en in het bijzonder de prijs/kwaliteit verhouding en de openingstijden, de vereniging zeggenschap verkrijgt en behoudt. Van belang voor de toekomst is dat vereniging en horecapachter gezamenlijke belangen en doelstellingen dienen te hebben bij alle activiteiten op het park.

4. Tennis in Amstelveen: concurrentie analyse en demografie

De landelijke trend van de afname van deelneming aan de georganiseerde tennissport zien we ook in Amstelveen terug. Grote uitzondering van deze trend is buurstad Amsterdam waar verenigingen zelfs een ledenstop hebben moeten instellen. Oorzaak is hier de bijzondere demografische trend van de sterke groei van jonge hoger opgeleiden die meer geneigd zijn te kiezen voor hockey en tennis in plaats van voetbal.

Opvallend in Amstelveen is de sterke terugloop van het aantal verenigingen in de afgelopen jaren. Er zijn momenteel nog 6 verenigingen in Amstelveen actief. Twee hiervan zullen niet nader besproken worden te weten AMVJ, gelegen op Nieuw Loopveld in Amstelveen maar zich richtend op de Amsterdamse stadsdelen Buitenveldert en Rivierenbuurt, en TC ABNAMRO dat onderdeel uitmaakt van de personeelsvereniging van de bank. De laatste kleine club staat wel open voor niet-personeelsleden en afficheert zich als de goedkoopste tennisclub van Amstelveen (€ 140 contributie voor niet-bank medewerkers)

De belangrijkste concurrenten van LTC Startbaan zijn:

De Aemstelburgh

De enige grote tennisvereniging in Amstelveen-Noord met ruim 1100 leden is recent sterk gegroeid door de komst van 200 VU-studenten op hun complex. Het park van 14 gravelbanen is sinds kort door de gemeente Amstelveen in eigen beheer overgedragen aan de vereniging inclusief de horeca. Dit geschiedde na een volledige vernieuwing van de gravelbanen die grote drainageproblemen kenden. Of deze vernieuwing op de lange duur afdoende is, zal de tijd leren.

Na de privatisering zijn er meer leden zelfwerkzaam in de vereniging o.a. voor bardiensten. Het lijkt er overigens op dat het aanvankelijk gekozen gemengde model met de inzet van vrijwillige bardiensten, wordt omgezet in een volledig professioneel model.

De vereniging kent een grote actieve jeugdafdeling.

De Aemstelburgh heeft geen binnenaccommodatie en maakt voor jeugdtrainingen in de winter gebruik van de binnenbanen van Startbaan. De contributie bedraagt € 230.¹

DVH

Dit is de dichtstbij Startbaan gelegen tennisvereniging die oorspronkelijk deel uitmaakte van de KLM personeelsvereniging. Inmiddels zijn de lijnen met KLM vrijwel volledig doorgehaald. DVH telt 700 leden waarvan 125 jeugdleden en bespeelt het complex van 9 gravelbanen dat (nog) eigendom van KLM is. DVH heeft een eigen horeca waarin leden zelf bardienst draaien. Als vanouds zijn de prijzen van de drankjes laag en ook de contributie is laag: € 189,50. DVH profileert zich als gezelligheidsvereniging. Opvallend is dat veel leden van DVH vroeger op het Startbaancomplex hebben gespeeld. Tussen DVH en LTC Startbaan liggen veel persoonlijke connecties. Recente ontwikkelingen laten zien dat DVH zich steviger op het park heeft genesteld, zoals de garantie van KLM om de grond lange tijd beschikbaar te houden voor de vereniging en de plannen voor de bouw van een nieuw clubhuis. Ook vanuit de kring van DVH horen we berichten dat een professionele verpachting van de bar aanstaande is.

De Kegel

Met 900 leden is De Kegel de grootste tennisvereniging van Amstelveen-Zuid, goed gelegen in de (jonge) zuidelijke wijken van Amstelveen, waarvan 200 leden in het jeugdsegment.

Het tenniscomplex van 12 buitenbanen wordt gehuurd van de firma Netjes en is verbonden aan een binnenbaancomplex van 9 banen met een professionele horeca.

Er is zowel uitbreiding van de binnen- als de buitenaccommodatie aangekondigd, samenhangend met de vestiging van het Nationaal Tenniscentrum op het complex. Dit initiatief wordt door de gemeente Amstelveen gesteund. Ook ligt er een initiatief voor een paddelbaan (inmiddels gerealiseerd).

Het tenniscomplex De Kegel is zeer ambitieus en organiseert belangrijke toernooien zoals het Amstelveen Future Toernooi dat een internationaal deelnemersveld heeft.

Het lidmaatschap van De Kegel bedraagt 187,50. De Kegel maakt een professionele maar steeds meer ook een commerciële indruk.

¹

¹ Alle contributiebedragen zijn voor seniorleden in 2016

LTC Startbaan

Spelend op het tennispark Startbaan, eigendom van de gemeente Amstelveen, met 850 leden waarvan 185 jeugdleden. Contributies € 207,50.

Het tennispark telt 12 gravelbanen en een minibaan. Daarnaast is er een gebouwd sportcomplex bestaande uit 5 binnenbanen, een biljarthal en een professioneel sportcafé.

LTC Startbaan is het derde tenniscomplex in de zuidelijke wijken van Amstelveen. Oorspronkelijk (situatie begin 90-er jaren) waren er nog drie verenigingen op het park actief met in totaal 1600 leden. Het ledental is anno 2016 stabiel.

Sterke kanten van Startbaan zijn:

- zowel buiten- als binnen accommodatie op één park
- op hoog niveau spelende competitieteam
- een goed bekend staande jeugdafdeling met sterke tennisopleiding
- daarnaast een groot segment (oudere) leden die recreatief spelen combineren met gezelligheid
- toenemende betrokkenheid van leden (bv Parkcommissie)
- veel deskundigheid onder leden beschikbaar
-

Zwakke kanten van Startbaan zijn:

- een relatief hoge contributie (gevolg van de hoge huursom voor de gravelbanen)
- een al jaren zwakke en relatief dure horeca (dit jaar in verandering?)
- een accommodatie met sleetse trekken
- complexiteit van het beheer, veel regisseurs op het met park met verschillende belangen
- geen baas in eigen huis en daardoor niet adequaat kunnen reageren op nieuwe en/of gewenste ontwikkelingen (365 dagen buiten, paddel, etc.)
- onduidelijke beleidsvisie: waar wil de vereniging naar toe?

Demografie Amstelveen

Er zijn vele oorzaken voor het teruglopen van tennis in den lande en in Amstelveen. De concurrentie van andere sporten is groot. Andere oorzaken zijn de individualisering (met als gevolg dat het sporten in verenigingsverband terugloopt) en de vergrijzing.

De demografie van Amstelveen nader bezien.

Uit gemeentelijke cijfers blijkt dat de afgelopen jaren de vergrijzing in Amstelveen terugloopt.

Daarnaast zien we een toename van jeugd (0-19 jaar).

Tussen 2010 en 2015 is de bevolking van Amstelveen toegenomen met 6500 personen waarvan 1600 65+ en 1800 in de categorie 0-19. De gemeente verwacht de komende zeven jaar nog een toename van 1000 jeugdigen onder de 12 jaar zoals blijkt uit stukken mbt scholenbehoefte.

Recente cijfers die laten zien hoe deze trend zich in de verschillende wijken voordoet zijn niet beschikbaar.

Onder die nieuwe jonge Amstelveense burgers zitten geraamd 70 potentiële nieuwe tennisspelers; dat is 10% van het huidige totale aantal jeugdleden.

De vier grote tennisverenigingen in Amstelveen concurreren met elkaar om leden. Alle verenigingen kennen een licht neerwaartse trend. Zij vissen in dezelfde vijver en proberen daarbij zoveel mogelijk kwaliteit te leveren voor een aanvaardbare prijs.

Voor LTC Startbaan is hier van belang dat een perfecte accommodatie, een redelijke prijs, beweeglijkheid in het beleid, de ingrediënten zijn voor overleving.

5. Stand van zaken groot onderhoud vastgoed en gravelbanen.

Bij het verzamelen van gegevens zijn de volgende bronnen gebruikt:

- RPS, Inspectieverslag Projectmatig onderhoud gebouwen d.d. 06.07.2015 i.o.v. gem. Amstelveen, afdeling vastgoed
- KNLTB, banenscan dd. 28.09.2015 i.o.v. LTC Startbaan
- Drevast Bouw en Waarderingen, Inspectie opstallen d.d. 01.09.2016 i.o.v. LTC Startbaan
- Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP), 2016 – 2035, afdeling vastgoed gemeente Amstelveen

Onderhoudsstatus buiten

- Gravelbanen; aanleg 1991, renovatie toplaag 2008. Zoals uit de banenscan 2015 is gebleken is de kwaliteit goed met kanttekeningen. De banen zijn 26 jaar oud en over 4 jaar technisch aan het eind van de levensduur. Economisch zijn de banen aan het eind van hun levensduur. Vervangingskosten zijn ongeveer € 400.000. (normkosten KNLTB)
- Hekwerk is sterk verouderd en aan vervanging toe (staat voor 2016 op MJOP)
- Bestrating, asfaltlaag vertoont verbrokkeling en is aan vervanging toe (staat voor 2016 op MJOP) Ook bestrating verzakte vluchtweg achter nieuwe hal meenemen.
- Garages, kozijnen vertonen incidenteel houtrot en kanteldeuren zijn verweerd. (staat voor 2016 op MJOP) Advies om ook de stalen kozijnen van de garages direct te vervangen en niet in 2021.

Onderhoudsstatus gebouwen

- Buitenschilderwerk achter boeiboord nieuwe hal is slecht (binnen 2 jaar uitvoeren)
- Vervangen dakbedekking oude hal binnen 2 jaar (MJOP: 2026)
- Aluminium schuifdeuren serre inclusief constructie erboven vervangen (dringend, MJOP: 2022); mogelijk betekent dit volledige vervanging van de serre.
- Vervangen E-installatie, staat voor 2016 gepland; tevens tussenmeters plaatsen voor de verschillende gebruikers: horeca, biljart en tennis.
- Beregenings- en pompinstallatie vervangen (binnen 2 jaar, niet in MJOP opgenomen)
- Vervangen sanitair, dan ook tegelwerk keuken vernieuwen (gepland in 2016)
- Dienstwoning, alles uitvoeren zoals gepland in 2016, ook verrotte kozijnen vervangen.
- Schilderwerk binnen uit 2017 – 2019 ad € 130.000 binnenkort uitvoeren
- Voegwerk op diverse plaatsen herstellen. (MJOP: 2022)
- Vloer kantine en gangen vol vlekken, dient vervangen (vloer is uit 2005/2006, niet genoemd in MJOP)
- Interieur kantine en meubilair kantine en terras vernieuwen (niet genoemd in MJOP)
- Coating vloeren binnenbanen 2016/2017
- Vervangen dakbedekking nieuwe hal (MJOP 2022)
- Vervangen stalen bekleding etc. buitengevels van beide hallen (MJOP 2022)

Verder viel uit de vastgoedscan van de firma Drevast op dat de aandacht voor het dagelijks beheer voor verbetering vatbaar is. Zonder volledig te willen zijn benoemen we globaal de volgende punten. Zij troffen flinke vervuiling van de daken aan hetgeen een lekkagerisico vormt. (platte daken met bomen in de omgeving dienen 2x per jaar te worden gereinigd)

Zij troffen omissies en gebreken in het brandveiligheidssysteem aan, en enkele arbo/veiligheidspunten. Over deze beheerpunten is afzonderlijk aan het Sportbedrijf melding gedaan.

6. Overname van het Sportcomplex: kansen en bedreigingen

Kansen bij een overname

- Kostenreductie voor de vereniging waardoor de contributie concurrerender
- Kosten van de huur van buitenbanen voor de vereniging naar een normaal niveau
- Kans op zodanige vernieuwing van de buitenbanen waardoor deze ook in de winter bespeelbaar zijn. Dit en meer zeggenschap over de binnenbanen maakt het mogelijk dat de vereniging ook in de winter bestaat en aan leden een tweede thuis biedt
- Integraal beleid mbt tennis, horeca en beheer mogelijk; één regisseur op het park;
- Sterke vermindering van het overlegtussen partijen;
- Zeggenschap vereniging over prijzen, kwaliteit en openingstijden horeca.
- Het ontwikkelen van een duurzaamheidsplan met energiebesparing als doel; het grote oppervlak van de daken van de binnenbanen biedt kansen voor een groot zonnepark.
- Ontwikkelen van alternatieve sportactiviteiten op de binnenbanen in de zomer.

Bedreigingen voor een overname

- Verdere afname van de belangstelling voor tennis/ ledenbestand;
- Beheer vraagt (te)veel aandacht, ten koste van de kernactiviteit
- Onvoldoende kader beschikbaar of bereid
- Onbekende en onverwachte tegenvallers groot onderhoud;
- Biljartcentrum wordt een loden last door ledenverlies tgv vergrijzing.

7. Toekomstige organisatie na overname van het park

Na een overname van het park door LTC Startbaan zullen de taken voor de vereniging toenemen. Het gaat hierbij vooral om beheerstaken.

- beheerstaken op het park op dagelijks niveau
- beheerstaken samenhangend met groot onderhoud
- kwaliteitsbeheer
- verhuur binnenbanen in de winter
- aansturing horeca
- aansturing groundsman
- verzwarende financiële administratie samenhangend met bovenstaande
- meer deskundige vrijwilligers vanuit de vereniging nodig (werving en behoud)

Het lijkt duidelijk dat niet meer kan worden volstaan met de huidige bestuursstructuur. Natuurlijk is het van belang dat na de overname het eindverantwoordelijke bestuur voldoende stevig is toegerust voor al deze extra taken.

De adviescommissie ziet de volgende mogelijkheden voor versterking van de organisatie.

De aanstelling van een parkmanager die op dagelijks niveau aanspreekpunt is voor alle partijen zowel binnen als buiten de vereniging. Hij of zij (hierna hij genoemd) regelt het dagelijks beheer i.o.m leveranciers, is contactpunt voor de vele vrijwilligers binnen de vereniging, stuurt de groundsman en de horeca aan en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de verhuur van de winterbanen. Kortom een spin in het web op het park. Deze parkmanager zien we bij verschillende verenigingen verschijnen. (Myra hockey, Tiebrakers tennis etc)

De parkmanager is een spin-in-het-web op het park, een communicator-pur-sang, die er voor zorgt dat het park op orde blijft en optimaal functioneert. Deze man of vrouw kent de leden van de vereniging en vice versa. Met een visie op de toekomst anticipeert deze op de toekomstvisie met pro-actief handelen zowel voor de binnen- als de buitenbanen en de horeca. Een functietypering is als bijlage toegevoegd.

Het oprichten van een beheersstichting onder verantwoordelijkheid van de vereniging. Los van het financieel beleid van de vereniging, is de stichting verantwoordelijk voor het beheer van het vastgoed. Voordeel is dat de verantwoordelijkheden betreffende het beheer van de gebouwen en de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de vereniging gescheiden zijn. Ook kan de stichting beheer zich presenteren als verhuurder van de winterbanen, met enige afstand van de vereniging. Over de samenstelling van het bestuur van de stichting en de wijze van verbinding met de vereniging dient nog nader beraad plaats te vinden. Bij de uitwerking van de BTW-problematiek (zie bijlage) wordt op deze vorm nog teruggekomen. Voor de belastingdienst verdienen duidelijk afzonderlijke rechtspersonen (vereniging en beheersstichting) de voorkeur.

Het versterken van de administratieve functie. Na de overname nemen de administratieve taken sterk toe. Te denken valt aan de administratie van de binnenbaanverhuur en de toename van de administratie als gevolg van de beheersfuncties. Nieuw is dat een BTW administratie voor de beheersstichting zal moeten worden gevoerd.

De adviescommissie adviseert het bestuur te overwegen om een deel van de administratieve taken en dan m.n. die van de stichting, uit te besteden.

8. Ambities en doelen van LTC Startbaan met de overname²

De overname van het park kan worden gezien als een (eenmalige) kans voor de vereniging om de zeggenschap over het gehele tennispark te verwerven.

Alle activiteiten, tennis in al zijn vormen, horeca en beheer komen dan onder één regie. Activiteiten en horeca dienen elkaars doelen. Het beheer op dagelijks niveau en op de langere termijn staan volledig in het teken van de tennissport en de doelstellingen van de vereniging.

Meer in het bijzonder maakt een overname het mogelijk om concurrerender te worden t.o.v. de andere tennisverenigingen in Amstelveen.

Op prijs door een lagere contributie aan te bieden (in 2016 is in Amstelveen de concurrerende seniorcontributie ruim 20 euro lager), en vooral op kwaliteit.

Bij kwaliteit valt te denken aan:

- langere bespeelbaarheid van de banen nastreven (bij de komende noodzakelijke vervanging van de buitenbanen kunnen gravel plus banen worden aangelegd die ook in de winter bespeelbaar zijn)
- clubactiviteiten ook in de winter (vergelijkbaar met de wintertoernooien in De Kegel)
- hogere en aantrekkelijker kwaliteit van de horeca
- Aantrekkelijker en meer wervende uitstraling van de accommodatie.
- Ontwikkelen van aantrekkelijke alternatieven voor de zomerleegstand van de binnenbanen.
- Ontwikkelen van een energiebesparingsplan op het park.

² De commissie mist hier de meerjarenbeleidsvisie van de vereniging. Het ondernemingsplan dient hieraan bij te dragen.

9. Financiën

Financiële uitgangspunten

- LTC Startbaan is een financieel gezonde vereniging met een beperkt reservevermogen van ruim € 40.000. Deze risicoreserve is te gering om bij de financiering van een eventuele overname van het park een rol te spelen. Deze reserve blijft in de verdere overwegingen buiten beschouwing.
- De adviescommissie is van mening dat een overdracht van het park met verantwoordelijkheid voor het beheer zonder eigenaarschap van de opstallen niet aanvaardbaar is. De gemeente presenteert ons een scenario waarin de vereniging een huursom of gebruiksvergoeding betaalt terwijl de gemeente eigenaar blijft en alle risico's voor beheer en onderhoud bij de vereniging liggen. Deze combinatie is om meerdere redenen onaanvaardbaar.
- Een overname zal tot resultaat dienen te hebben dat een gezonde exploitatie zonder grote risico's mogelijk is.
- Het belangrijkste financiële risico betreft de (groot)onderhoudsstatus. Er is nader onderzoek gedaan om de status van het groot onderhoud in kaart te brengen (zie hoofdstuk 5 en bijlage 6).
- In het eerste gesprek met de gemeente en in het verslag van de wethouder hierover is duidelijk geworden dat de gemeente geen financieel nadeel van een overname wenst. In dit hoofdstuk berekenen we de eventuele omvang hiervan.
- Voor een gezonde exploitatie van het gehele park dient de vereniging een werkkapitaal en een risicoreserve opgebouwd te hebben. De weerstandskas van de vereniging is hiervoor onvoldoende.
- In het onderstaande cijfermateriaal is geen rekening gehouden met BTW. De invloed van de BTW en de risico's van eventuele toekomstige veranderingen in het BTW stelsel worden in een aparte bijlage besproken.

De adviescommissie heeft van het Sportbedrijf en de afdeling Vastgoed financiële documenten ontvangen. Dit zijn:

- exploitatie tennispark Startbaan 2014
- exploitatie tennispark Startbaan 2015
- Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP) 2016-2035
-

De kengetallen uit deze documenten vormen de basis voor de hiernavolgende financiële analyses.

Resultaat van het Startbaancomplex voor de gemeente

Wat zijn per saldo de voor- of nadelen van een overdracht van het park aan LTC Startbaan voor de gemeente? De gemeente wenst in ieder geval geen financieel nadeel van een overname te ondervinden.

De exploitatie van het volledige Startbaanpark door het Sportbedrijf leverde in 2015 een *nadelig* resultaat ad - € 139.222. (2014: - € 155.788) exclusief een huursubsidie verkregen van de afdeling Sport van de gemeente ad € 73.980 (2014: € 69.923).

De afdeling vastgoed van de gemeente ontvangt een huursom van het Sportbedrijf ad € 252.233 (2014: € 246.080) Na aftrek van het jaarlijkse groot onderhoud ad € 83.680 resteert een positief saldo voor de afdeling vastgoed ad € 168.553.

Vanuit de afdeling Sport van de gemeente wordt het Sportbedrijf voor huurkosten gesubsidieerd met € 73.980 (2014: € 69.923). Dat is voor de gemeente een kostenpost en voor het Sportbedrijf een opbrengst.

Voor de gemeente als totaal (Vastgoed, Sportbedrijf en afdeling Sport tezamen) resteert in 2015 onder de streep een positief saldo ad € 29.331. (2014: € 6.612)

Resultaat exploitatie Startbaan voor gemeente Amstelveen totaal in 2014 en 2015		
	2015	2014
Resultaat Sportbedrijf incl huursubsidie	- € 65.242	- € 85.865
Resultaat afdeling Vastgoed	€ 168.553	€ 162.400
Subsidie afd Sport	- € 73.980	- € 69.923
Gemeente totaal	€ 29.331	€ 6.612

Vanuit het Sportbedrijf is ons mondeling gemeld dat deze financiële situatie in 2016 niet wezenlijk anders zal zijn.

Conclusie van deze becijfering is dat de gemeente van een overdracht van het Startbaancomplex “om niet” slechts een gering nadeel zal ondervinden. Het resultaat voor de gemeente als geheel was in 2014 € 6.612 en in 2015 € 29.331.

Deze berekening is gemaakt met de cijfers die door het Sportbedrijf en de afdeling vastgoed (MJOP) zijn aangeleverd. De achterliggende exploitatiecijfers van de afdeling vastgoed zijn ons echter niet bekend en zijn hier niet meegerekend. Het gaat hier om personeels- en huisvestingskosten van de afdeling vastgoed zelf, verhuurderslasten en kapitaalslasten. Daardoor zal het totale resultaat voor de gemeente beslist nog lager (en negatief) uitkomen.

De toekomstige exploitatie van het Startbaancomplex

Voor de toekomstige exploitatie wordt verwezen naar deel II van dit ondernemingsplan.

Financiële analyse, overwegingen en conclusies van de adviescommissie

- In het ambtelijk overleg is een overnamesom ad € 1 á 1,25 miljoen genoemd. Gezien het saldo van de toekomstige exploitatie van het park lijkt dit bedrag, waarop dan ook gebaseerd, niet financieerbaar en derhalve niet realistisch.
- Het alternatief voor een overnamesom zoals voorgesteld vanuit de ambtelijke diensten is een gebruiksvergoeding ad € 150.000. Dit bedrag is evenmin realistisch. Als we kijken naar de jaarlijkse opbrengst van het park voor de gemeente (iets meer dan nul!) dan is deze conclusie helder. Daar komt bij dat een gebruiksvergoeding wijst op een huurrelatie met de gemeente terwijl alle risico's voor het beheer bij de vereniging ligt. Dit is een onacceptabele combinatie.
- Maar wat dan wel? De vereniging ziet kansen om het park tegen 0 euro over te nemen in combinatie met een symbolische, jaarlijkse pachtsom voor de grond. De grond blijft immers sowieso in bezit van de gemeente. Voorwaarde hierbij is dat er geen achterstallig groot onderhoud is.
- Een overname tegen 0 euro is politiek verdedigbaar omdat het park meer dan 40 jaar oud is en financieel afgeschreven zal zijn. Alle afschrijvingen zijn uit de tennissport bekostigd.
- Naast financiering voor een overname, is ook de financiering van het noodzakelijke werkkapitaal en risicovermogen noodzakelijk. Hiervoor is het jaarlijkse positieve saldo van de beheersstichting in te zetten. Maar dat is waarschijnlijk onvoldoende. Het spic-en-span opleveren van het park door het wegwerken van achterstallig onderhoud maakt het mogelijk gedurende 3 á 4 jaar (een deel van) de jaarlijkse reserveringen voor groot onderhoud te laten vrijvallen voor deze noodzakelijke risicoreserve en het werkkapitaal van de beheersstichting. Voor een langjarige zekere exploitatie van het park is dit zeer van belang.

10. Risicoanalyse en risicobeheer

Het managen van de risico's is een van de belangrijkste bestuurlijke activiteiten. Tijdens het onderzoek naar de mogelijkheden van een overname van het Startbaancomplex door de vereniging LTC Startbaan is de adviescommissie gestuit op de volgende risico's. Daarbij zal worden beschreven hoe deze risico's kunnen worden ingeschat en welke beheersmiddelen kunnen worden ingezet.

1. Terugloop leden.

Dit is een reëel risico, de trend van het tennis in georganiseerd verband is immers al lang dalend en ook de vereniging Startbaan heeft met die trend te maken. Voor LTC Startbaan knelt in de huidige situatie des te sterker dat zij op dit moment geen baas is op eigen park. Daarmee is zij zeer beperkt in de beweeglijk om te reageren op veranderde marktomstandigheden. Het gebrek aan beweeglijkheid wordt nog versterkt door de financiële klem tussen het contributie-plafond en de (veel) te hoge baanhuur, waarin de vereniging terecht gekomen is.

Een overname van het park geeft meer mogelijkheden om beleidskeuzes te maken waardoor het park en de vereniging als geheel aantrekkelijker en wervender worden voor nieuwe leden en het behoud van huidige leden.

'Be good and tell it', is ook hier van toepassing.

Wat te doen bij onverhoopte verdere terugloop, dat dient als beleidsscenario ook uitgewerkt te worden naast het optimistische beeld dat alles loopt zoals gewenst.

2. Groot onderhoud, "lijk in de kast?".

Het merendeel van de gebouwen is meer dan 40 jaar oud. Weten we goed wat we overnemen? Welke risico's liggen hier op de loer.

De adviescommissie heeft het bestuur om deze reden verzocht om een onafhankelijk deskundigenrapport te laten opstellen om het vastgoed en te verwachten kosten te beschrijven. Dat maakt het mogelijk om de risico's op dit gebied flink te beperken. Aan de gemeente dan de opdracht, indien zij akkoord gaan met een overname, het park zonder achterstallig onderhoud over te dragen. Zie hoofdstuk 5.

3. BTW

Zoals uit de bijlage blijkt zijn de huidige BTW-regels voor verenigingen ook voor LTC Startbaan na een overname niet ongunstig.

De opbrengsten die gegenereerd worden door het mogelijk maken van sport (verhuur banen) zijn belast met 6% BTW en de kosten m.u.v. de personeelskosten van personeel in loondienst zijn belast met 21% BTW.

Per saldo is de uitkomst van de BTW ongeveer neutraal.

Deze regels staan echter politiek onder druk. Het 6% tarief voor sportverenigingen is al meerdere malen politiek bediscussieerd, recent nog. Daarnaast wordt door sommige politieke partijen gepleit voor één BTW-tarief. Dit zou de BTW-situatie voor sportverenigingen flink wijzigen.

Dit risico is door de vereniging Startbaan in het politieke domein lastig beïnvloedbaar. Bij een verandering van de BTW-regels in de toekomst zal een tariefswijziging onontkoombaar zijn en verhaald worden op de huurders.

4. Biljartcentrum

Het biljartcentrum is een nieuw fenomeen in het Startbaancomplex. Voor 250 leden georganiseerd in 11 verenigingen is door de gemeente enkele jaren geleden een nieuwe hal neergezet.

Uit de cijfers blijkt dat de exploitatie van deze hal niet kan worden bekostigd uit de bijdrage die de biljartverenigingen opbrengen. In het exploitatieoverzicht 2014 van het Sportbedrijf vertoont het biljartcentrum een tekort van ongeveer 40.000 euro, waarbij kosten van energie en schoonmaak o.a. niet zijn toegerekend. In het bijzonder de huurkosten van de nieuwe hal kunnen door de biljart verenigingen niet worden opgebracht.

Verder is duidelijk dat de biljartverenigingen sterk vergrijsd zijn.

De risico's van dit biljartcentrum zijn hier dan ook in gelegen: verdere terugloop van leden waardoor het draagvlak voor de exploitatie verder wordt uitgehold.

Op dit moment kunnen de reële huurkosten al niet worden opgebracht. De huur wordt door het Sportbedrijf betaald. De gemeente compenseert dit gedeeltelijk door een huursubsidie. Het exploitatierisico wordt nog vergroot doordat de verenigingen geen lange termijn of zelfs jaarcontract sluiten met het Sportbedrijf. Per kwartaal worden tafels/dagdelen gehuurd.

Momenteel kunnen de variabele gebouwgebonden kosten ad € 30.000 (hiermee wordt niet de huur bedoeld die het Sportbedrijf betaalt) uit de bijdrage van de biljartverenigingen worden gedekt maar bij verdere terugloop van het aantal gebruikers van de biljartthal wordt het draagvlak steeds kleiner.

Stel dat het aantal biljarters in 10 jaar daalt naar nul dan is het financiële risico gemiddeld € 15.000 per jaar ofwel € 150.000 in 10 jaar.

Bij een overname van het biljartcentrum zal hiervoor moeten worden gecompenseerd. Tevens dient de optie tot aanpassing van de gebruiksmogelijkheden van de ruimte bij een overname van het complex benoemd te worden.

5. Onvoldoende geschikt en beschikbaar kader

In de gesprekken binnen de vereniging wordt over dit thema meestal heftig gediscussieerd. Sommige leden vragen zich af of de vereniging wel voldoende in staat is om het tennispark goed te beheren. Vinden we voldoende leden bereid om hun steentje bij te dragen? Anderen stellen daar tegenover dat er in de vereniging heel veel talent, kennis en deskundigheid aanwezig is en dat het de kunst is om dit te mobiliseren. Ervaringen bij verenigingen die een dergelijk privatiseringstraject hebben doorgemaakt, wijzen dit dan ook uit. Daar komt nog bij dat juist tennisverenigingen traditioneel veel hoger opgeleiden in hun ledenbestand hebben.

LTC Startbaan komt uit de traditie van een consumptieve tennisvereniging. Veel activiteiten op het park worden en werden tegen betaling aangeboden, alleen het organiseren van de vereniging en de core business, tennis, zijn activiteiten die door vrijwilligers worden uitgevoerd.

In het kader van dit hoofdstuk gaat het om het beheersen van dit risico. Naar de mening van de adviescommissie zal het moeten gaan om de juiste mix van de inzet van betaalde professionals en de vrijwillige bijdrage door leden. In het hoofdstuk over de toekomstige organisatie is daar al op ingegaan.

DEEL II

PLAN EXPLOITATIE TENNIS PARK STARTBAAN AMSTELVEEN

1. Inleiding

Gaan we het park overnemen? Moeten we dat wel willen? Er zijn vrijwilligers tekort om de vereniging te runnen en kunnen we die risico's wel aan?

De eerste reacties binnen de vereniging werden gekleurd door verbazing, schrik en terughoudendheid.

Het bestuur ziet kansen, maar wilde meer informatie en zekerheid en stelde een adviescommissie met deskundigen in om alle mogelijke informatie te verzamelen om de voors en tegens goed af te wegen. In de voorafgaande hoofdstukken hebben we het park van alle kanten bekeken en hebben we eerste voorlopige conclusies getrokken.

De belangrijkste conclusie is dat het park door de vereniging kan worden beheerd mits aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- geen overnamesom en evenmin een huur- of gebruiksvergoeding
- wegwerken van achterstallig onderhoud, het park wordt spic-en-span overgedragen
- De stichting beheer begint met nul euro. Reservevorming is essentieel om een duurzame exploitatie mogelijk te maken. Deze reserve kan worden gevormd als de stichting enige jaren kan afzien van groot onderhoud door het spic-en-span opleveren en door het licht positieve saldo van de exploitatie.

Zoals in het Ondernemingsplan beschreven, zal het beheer van het park worden uitgevoerd door een stichting beheer park Startbaan. Het dagelijks reilen en zeilen is in handen van een parkmanager. De stichting zet de contracten met de huidige gebruikers van het park zo goed mogelijk voort, op de al jaren gangbare wijze. De stichting verhuurt de buitenbanen aan de vereniging, de binnenbanen aan meerdere Amstelveense verenigingen en individuele gebruikers en het biljartcentrum aan de 11 verenigingen.

De horeca, essentieel voor een goed functionerend sportcomplex is een hoofdstuk apart. Voorlopig gaan we ervan uit dat het pachtcontract met de huidige pachter wordt voortgezet. Bestuur en leden zullen zich in een later stadium, na de overname beraden op de verschillende exploitatiemodellen van de horeca. Verlengen van het contract met de pachter is een van de mogelijkheden.

In de laatstgenoemde situatie is het essentieel is dat horecapachter en tennisvereniging de krachten bundelen en gezamenlijk het park naar een hoger en aantrekkelijker niveau tillen. Dat kan het best als de vereniging en de horecapachter belang hebben bij alle activiteiten op het park. Mocht het komen tot een verlenging van het contract in de toekomst waarbij vereniging en horecapachter contractpartijen zijn, dan dient dit contract die gezamenlijkheid vorm te geven.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de kansen en mogelijkheden van de overname voor de verschillende producten van het park: de buitenbanen, de binnenbanen en het biljartcentrum?

2. De buitenbanen

Het tennispark Startbaan heeft een goede naam. De bereikbaarheid is goed, zowel met OV als met de auto (gratis parkeren) en de staat van onderhoud van de gravelbanen is goed. Er zijn voldoende banen voor het gebruik door de leden van LTC Startbaan (nu 1 baan voor gemiddeld 70 leden, KNLTB norm is 1:59). De laatste jaren is de uitstraling van het park sterk verbeterd door de inzet van de parkcommissie (bloembakken, zitbankjes opgeknapt etc)

De horeca heeft een rommelige geschiedenis, maar met de huidige pachter lijkt het aanbod sterk te verbeteren.

De gravelbanen zijn echter oud. De laatste baanvernieuwing was in 1991 (toplaagvernieuwing in 2008) en dat betekent met een technische levensduur van 30 jaar dat de banen binnen 4 jaar hun uiterste levensduur bereiken. Negatief is ook het achterstallig onderhoud aan hekwerk en bestrating. Dat geldt ook voor het sanitair. In het meerjaren onderhoudsplan van de gemeente staat vernieuwing van bestrating, hekwerk en sanitair voor 2016 op de rol.

Een zwak punt van het park is de ligging van het “clubhuis”, decentraal ten opzichte van de banen.

Een nazit op het terras met uitzicht op tennissende clubgenoten is een gemis.

Uit het onderzoek van de adviescommissie is gebleken is dat de vereniging een veel te hoge baanhuur betaalt. De baanhuur is fors hoger dan de werkelijke kostprijs en ook fors hoger dan de normatieve kostprijs die de KNLTB berekent. Alle oproepen van dit bestuur en vorige besturen aan de gemeente om de hoge baanhuur te verminderen waren aan dovemans oren gericht.

De kansen van een overname liggen dan ook allereerst in de verlaging van de baanhuur tot het kostprijsniveau. Becijferd is dat zo'n verlaging de begroting van de vereniging met € 49.000 kan verlagen. Dit wordt op de volgende pagina cijfermatig toegelicht. Deze begrotingsruimte biedt kansen voor de noodzakelijke contributieverlaging en de aanstelling van een parkmanager. Dan resteren er nog middelen voor een kwaliteitsimpuls gericht op de verhoging van de wervingskracht en aantrekkelijkheid van het park en de vereniging. Door deze verandering kan LTC Startbaan de concurrentie met de collega tennisverenigingen beter aan.

Dat de banen oud zijn biedt ook kansen. Bij een vernieuwing kunnen de banen vervangen worden door gravel plus, dat een betere bespeelbaarheid door de seizoenen heen mogelijk maakt. We zien die trend ook bij andere verenigingen: niet alleen buiten tennissen in de zomer maar ook in de andere seizoenen. Voor de vereniging is dit een grote maar kansrijke verandering. Nu bestaat de vereniging van april tot oktober. Dat wordt dan straks een vereniging die 12 maanden van het jaar bestaat!

Natuurlijk kijken we niet alleen naar de kansen. Er zijn ook bedreigingen. De belangstelling voor clubtennis is de afgelopen 10 jaar duidelijk afgenomen. De vereniging moet meer bieden en doen om de concurrentie met de andere tennisverenigingen en andere sporten aan te gaan. Het park zelf beheren biedt daartoe meer mogelijkheden.

Maar zelf beheren vraagt ook meer inzet van vrijwilligers binnen de vereniging. De adviescommissie denkt dat er voldoende leden zijn die een steentje willen bijdragen. De parkcommissie dit de afgelopen jaren zien: maar liefst 60 leden leveren in deze groep een bijdrage! Ook de uitkomsten van de eind 2015 gehouden enquête heeft een grote betrokkenheid zichtbaar gemaakt. Over het vergroten van de betrokkenheid van leden valt nog veel meer te zeggen, maar dat gaat ver voorbij het kader van dit stuk. Nog een opmerking hierover: de parkmanager heeft “verbinden” als hoofdtaak.

exploitatie buitenbanen

opbrengsten

		btw
huur banen	86.400	5.184
btw opbrengst	-249	
opbrengst horeca	15.000	3.150
totaal	101.151	8.334

kosten

groundsman 7/12	23.333	
onderhoud buitenbanen	11.500	2.415
diverse kosten	5.000	1.050
kosten energie	12.000	2.520
groot onderhoud dotatie	10.000	
groen onderhoud	10.000	2.100
voorziening baanvervang	13.974	
totaal	85.807	8.085
saldo	15.344	

Toelichting

bedragen zijn afgerond

Huur banen gebaseerd op Amsterdams tarief 7200 per baan voor 7 maand ex btw

Opbrengst horeca 50% toegerekend aan buitenbanen

groundsman 7 maandennorm kostprijs KNLTB 40.000 (NB actueel 64.000)

kosten energie 30% toegerekend aan buitenbanen (arbitrair!)

groot onderhoud vnl hekwerk, bestrating, sanitair en kantine (bedrag is raming)

groenonderhoud tarief gemeentelijk groenbedrijf

baanvervangning na 30 jaar + toplaag vervangen na 15 jaar (opgave KNLTB)

3. De binnenbanen

De kwaliteit van de binnenbanen is goed. Recent zijn de tennisvloeren vernieuwd hetgeen een prettige speelbaarheid heeft opgeleverd. Ook hier is de bereikbaarheid een pluspunt. Er is een goede constante vraag in de winter met een constante kasstroom. Voor de binnenbanen is er eigenlijk maar een concurrent in Amstelveen, namelijk De Kegel. Dat park gaat binnenkort binnenbanen bijbouwen, maar tegelijk is er de ontwikkeling dat hier het KNLTB Sportcentrum wordt gehuisvest hetgeen de druk op de binnenbanen van De Kegel niet zal doen afnemen.

De beoordeling van de horeca zoals vermeld bij de buitenbanen geldt ook voor de binnenbanen. De gebouwen van de binnenbanen zijn echter al behoorlijk oud, 46 en 36 jaar. Het complex maakt binnen een sleetse indruk, vooral betreft dit sanitair en kleedkamers. Voor de trainers is er nauwelijks bergruimte voor hun materialen en ook voor het bestuur en commissies is de ruimte krap en rommelig. Gelukkig is de kantine, vooral door de initiatieven van de parkvrienden opgeknapt, recent nog mooi geschilderd. Recent is ook de verlichting in de beide hallen verbeterd en de TL is door LED vervangen. Helaas is de verlichting in de ronde hal nog steeds “verblindend”. De binnenbanen functioneren vooral in de winter. In de zomer liggen de banen er doorgaans ongebruikt bij. Daar liggen wellicht nog kansen.

Na de overname liggen er verschillende kansen voor de binnenbanen. Het meer flexibele en directer beheer (parkmanager) maken het mogelijk om meer activiteiten in winter voor de vereniging te organiseren: toernooien voor senioren en jeugd, wintertoss etc. Het meer integrale beheer maakt kostenreductie op verschillend gebied mogelijk, naast een gratis gebruik van de binnenbanen voor leden zoals in De Kegel.

Het binnenbanencomplex verdient een duurzaamheidsplan. De hoge energiekosten van het complex vallen op. Op het dak is ruimte voor honderden zonnepanelen! Overname van het complex vraagt echter veel op het gebied van gebouwbeheer. Dit is niet te onderschatten en regelmatig zal dan ook externe deskundigheid moeten worden ingehuurd.

Exploitatie binnenbanen

Opbrengsten

		btw
huur binnenbanen winter	218.400	13.104
huur binnenbanen zomer	22.700	1.362
opbrengst horeca 50%	15.000	3.150
BTW teruggave	-1.239	
totaal	254.861	17.616

Kosten

groundsman 5/12	16.667	
parkmanager 50%	23.000	
afschrijvingen*	13.988	2.937
onderhoud*	10.000	2.100
energie	28.000	5.880
belastingen en verzekeringen*	7.800	
verbruikskosten*	1.000	210
overige gebruikskosten*	4.000	840
Diverse exploitatiekosten* (o.a. verzekering en ozb)	11.000	2.310
Dotatie groot onderhoud	72.000	
Verhuurderskosten vastgoed (5% van huurprijs)	10.400	
Administratie en beheerkosten	10.000	2.100
totaal	207.855	16.377
Saldo	47.007	

in deze staat zijn huur cq kapitaalslasten biljartcentrum niet meegenomen
schoonmaak en energie biljartcentrum zit wel in de bovengenoemde kosten!
opbrengst horeca uit pachtcontract
groundsman voor 5 maanden toegerekend aan binnenbanen kostprijs norm KNLTB)
parkmanager 50% toegerekend aan binnenbanen
energie van park totaal 70% toegerekend aan binnenbanen (arbitrair)
Horecapachter betaalt geen energiekosten
schoonmaakkosten niet opgenomen (door groundsman en horeca)
groot onderhoud dotatie 72.000 wordt aangevuld met 10.000 uit buitenbaanexploitatie
administratie en beheerkosten raming
posten met * op basis van opgave Sportbedrijf

4. Het biljartcentrum

Voor 250 biljarters die verenigd in maar liefst 11 verenigingen heeft de gemeente in 2013 een biljartcentrum aan het tenniscomplex bijgebouwd. Hiermee hebben deze biljarters een prachtig centrum gekregen, goed gelegen met evenals het tenniscentrum een goede bereikbaarheid. Het centrum kent een goed gebruik in zomer en winter. In het weekend zijn er vaak toernooien. De komst van het biljartcentrum heeft het draagvlak voor de horeca vergroot.

Er zijn echter ook wolken aan de lucht. De biljartsport is sterk vergrijsd, dat geldt ook voor de leden van deze verenigingen. Te verwachten is een geleidelijke terugloop van het ledental.

Duidelijk is dat de kosten van deze hal niet door deze groep biljarters kan worden gedragen. De verenigingen huren per kwartaal dagdelen biljarttafels van het Sportbedrijf. Bij verdere vergrijzing is de verwachting dat de bijdrage van de biljarters zal afnemen. De bijdrage van de verenigingen is nu net voldoende om de bijkomende kosten zoals energie, schoonmaak en overige gebouwgebonden kosten te dragen. De kapitaalslasten zijn volledig ongedekt. De gemeente brengt bij het Sportbedrijf hiervoor ruim 38.000 euro huur in rekening. Dit bedrag wordt bij het Sportbedrijf dan weer door de gemeente gecompenseerd door een subsidie. Zie ook deel I, hoofdstuk 10.

Bij de overname van het park Startbaan dient dit probleem te worden opgelost. Het is niet redelijk als tennis betaalt voor biljart. Ook zullen er afspraken moeten worden gemaakt dat op termijn er een alternatieve bestemming voor de biljart hal mogelijk wordt gemaakt.

Exploitatie biljartcentrum

Opbrengsten

		btw
bijdrage verenigingen*	32.000	1.920
Btw teruggave	1.566	
	33.566	

Kosten

Afschrijvingen*	2.600	546
Onderhoud	5.000	1.050
Schoonmaak	6.500	
Energie	6.500	1.365
Belastingen en verz	1.500	
verhuurderskosten	1.913	
Diversen	2.500	525
dotatie groot onderhoud	10.000	
	36.513	3.486
Saldo	-2.947	

Toelichting

Exploitatie biljartcentrum met veel ramingen in de kosten

Zonder de huurkosten lijkt een dekkende exploitatie al niet mogelijk met de huidige bijdrage van de biljartverenigingen

In de exploitatie binnenbanen tennis zit energie en schoonmaak van biljartcentrum besloten; moet nog gecorrigeerd

Voor kosten van het gebouw is of een structurele subsidie nodig of een eenmalige overdracht van het gebouw tegen nul euro. Huurkosten waren in 2015: 38.253.

5. De organisatie van het park na de overname

Voor de adviescommissie is het geen vraag meer: er dient een beheersstichting te worden opgericht naast de vereniging. Hierdoor wordt recht gedaan aan het belang van het gebouwbeheer en de totale exploitatie van het park op de lange termijn. Dit belang is dan duidelijk gescheiden van het belang van de vereniging dat gericht is op het faciliteren van de leden van de vereniging in het beoefenen van hun sport.

Ook de fiscus en met name de omzetbelasting ziet het liefst een aparte rechtspersoon voor het beheer en de verhuur van de accommodatie. De vereniging blijft dan fiscaal vrijgesteld van btw.

De verhouding tussen vereniging en stichting dient zorgvuldig te worden ingevuld. Om die verhouding goed te bepalen zijn de samenstelling van het bestuur van de stichting en de statuten de ingrediënten. Het bestuur van de stichting dient primair te bestaan uit deskundigen op vastgoedgebied, financieel terrein en algemeen bestuur. Gedacht kan worden aan een liaison met het verenigingsbestuur door een bestuurslid in beide gremia zitting te laten nemen. (personele unie) Een volledige personele unie tussen verenigingsbestuur en stichtingsbestuur wordt ontraden.

De stichting voert langjarig beleid op basis van een door de ALV van de vereniging goedgekeurd beleidsplan.

Een en ander dient in de statuten van de stichting te worden vastgelegd.

Daarnaast zijn er de belangen van de biljarters en de overige wintergebruikers van het park.

Geopperd is dat die groepen ook bij het bestuur van de stichting betrokken zouden moeten zijn.

De adviescommissie is een groot voorstander van de aanstelling van een parkmanager voor het gehele park. De man of vrouw is in ons beeld de spin in het web, verbindt, ondersteunt, regelt en stimuleert de betrokkenheid van de leden. Hij stuurt de groundsman aan en onderhoudt nauw contact met de horeca en de leveranciers. Zijn of haar aanspreekpunt binnen het bestuur van de vereniging is de voorzitter, maar niet alleen. Alle commissies en ook de parkvrienden vinden in hem of haar een belangrijk aanspreekpunt. Dat geldt ook voor het bestuur van de stichting. De uitvoering van het jaarlijkse onderhoudsplan van de stichting en het verhuurplan van de binnenbanen zijn taken van de parkmanager.

Verenigingen die ervaring hebben opgedaan met zo'n functie zijn vrijwel alle erg enthousiast.

Voor het Startbaanpark ontstaat met de komst van een parkmanager eindelijk die ene regisseur. In de bijlage een voorbeeld van een functietypering van deze functionaris.

Het beheer van het park vraagt een groter beslag van de administratie. Behalve de reeds bestaande administratie binnen de vereniging (ledenadministratie en financiële administratie) komen er de administratie van de stichting bij (gebouwbeheer, baanverhuur).

Te overwegen valt om een deel van de administratieve belasting te verminderen door een betaalde uitbesteding.

6. Exploitatie van het park nu en in de toekomst

Op het moment van het maken van het plan is nog onvoldoende inzicht in de kosten. Toch lijkt de exploitatie van het park voldoende kostendekkend. Dat komt met name door de gewenste overname zonder overnamekosten van het park.

De beheersstichting begint echter met nul euro reserve en nul euro werkkapitaal. Het plan is om de eerste 3-5 jaar het positieve saldo van de exploitatie en het achterwege laten van groot onderhoud te gebruiken voor de opbouw van dit kapitaal. Dat kapitaal is essentieel om voor lange jaren het park bestendig te exploiteren.

Maar dan dient het park zodanig te worden opgeleverd dat het groot onderhoud voor 3 á 4 jaar nagenoeg achterwege kan blijven.

Belangrijke elementen hierin vormen de vernieuwing van de buitenbanen, de uitvoering van het planmatige onderhoud 2016 (o.a. bestrating, hekwerk en sanitair) en het binnen schilderwerk dat voor 2019 gepland is. Daarnaast zijn posten opgenomen als het vervangen van de dakbedekking van de hallen (volgens Drevast moet ten minste dat voor de oude hal binnen twee jaar vervangen worden) en is ook de vervanging van staal en voegwerk aan de buitenzijde van beide hallen opgenomen. Tevens moet gerekend worden met een grondige renovatie of vervanging van de serre. Zie bijlage 6.

Voor de kapitaalslasten van het relatief nieuwe biljartcentrum dient een structurele oplossing te worden gevonden. Het is niet redelijk om tennissers te laten betalen voor biljarters. Een eenmalige directe afschrijving van de kapitaalslasten door de gemeente is aantrekkelijker dan een langjarige subsidieverhouding met de gemeente.

Dan ten slotte nog een enkel woord over duurzaamheid. De energiekosten lijken aan de hoge kant. Het is wenselijk om duurzaamheid als thema in te brengen in de gesprekken met de gemeente. De gemeente heeft een duurzaamheidsbeleid dat het park kan helpen een duurzaamheidsplan te maken. De tijd hiervoor is rijp. Voor verenigingen bestaat sinds 2016 tot 2021 een landelijke subsidie (waarvoor de belangstelling groot is) en ook de gemeente kan bijdragen.

De investeringen voor een dergelijk project zijn hoog, maar bij slimme financiering is de terugverdientijd 7-10 jaar. Het perspectief is een energieneutraal park op termijn.

Ten slotte

Vervolgstappen zijn hier niet beschreven. Te denken valt aan een communicatieplan en een gedetailleerd stappenplan.

7. Samenvatting en conclusies

LTC Startbaan is met de Amstelveense gemeentepolitiek in gesprek over een overname van het Startbaan tennispark dan wel de overname van beheer en exploitatie van het park. Eind 2014 was door het Amstelveens gemeentebestuur besloten tennisvereniging De Aemstelburg te privatiseren na een totale renovatie van de gravelbanen voor ongeveer een half miljoen euro.

Op de Algemene Ledenvergadering in november 2015 kreeg het bestuur groen licht van de leden om serieuze, verkennende gesprekken met de gemeente te starten. Het bestuur besloot zich te voorzien van een adviescommissie van deskundige leden die de gesprekken met de gemeente zouden moeten voeren.

Uit de gesprekken met de gemeentepolitiek werd duidelijk dat de gemeente het park niet (commercieel) wenste te verkopen en dat de grond eigendom van de gemeente zou moeten blijven. De gemeente stelde ook voor zichzelf geen financieel verslechtering van een overdracht te willen.

In het eerste gesprek op ambtelijk niveau met Sportbedrijf en de gemeentelijke afdeling Vastgoed zijn recente kengetallen betreffende de exploitatie en groot onderhoud overhandigd.

In dit gesprek werden twee varianten aan de vereniging voorgehouden. Een overname tegen een overnamesom ad € 1 a 1,25 miljoen dan wel een jaarlijkse gebruiksvergoeding ad € 150.000., alles excl. btw.

Vanuit LTC Startbaan werd de voorkeur uitgesproken voor een volledige overname van het park. Een combinatie van huur dan wel gebruiksovereenkomst tegen een vergoeding als genoemd, waarbij alle korte en lange termijn risico's van de exploitatie van het park bij de vereniging terecht komen, is niet aanvaardbaar.

Afgesproken is dat de vereniging middels een ondernemingsplan laat zien hoe zij na een overname om zal gaan met de verschillende doelgroepen op het park, met het btw-vraagstuk, met de beheer van de gebouwen, rekening zal houden met de groundsman, financieel solide zal zijn en zal aansluiten bij de Sportnota.

Kansen voor de vereniging

In dit ondernemingsplan wordt duidelijk dat de overname van het Startbaanpark een eenmalige unieke kans is om in het concurrerende tennisveld in Amstelveen een sterkere positie te verwerven. Na een overname komt het park onder slechts een regisseur, de vereniging, die beweeglijker kan reageren op de veranderingen in de tennismarkt. Zowel prijs als kwaliteit kunnen aantrekkelijker worden mits door de vereniging hierop goed beleid wordt gevoerd.

Een overname vraagt versterking van de organisatie en het beheer op het park. En natuurlijk heeft dat risico's, die zoals beschreven beheersbaar zijn.

Voorwaarden voor een overname

Uit de exploitatiecijfers blijkt dat het tennispark Startbaan voor het Sportbedrijf al jaren verliesgevend is, mede door de huursom die aan de afdeling vastgoed van de gemeente moet worden opgebracht. En dat ondanks het feit dat de baanhuur van de buitenbanen die door de vereniging wordt betaald, ver boven de gebruikelijke tarieven ligt.

Het is duidelijk dat een overname door de vereniging tegen een hoge jaarlijkse vergoeding niet tot de mogelijkheden behoort. Financieringskosten van een overnamesom van boven het miljoen gaan ook de draagkracht van een gezonde exploitatie te boven. Bovendien heeft de gemeentepolitiek aangegeven dat het park niet zal worden verkocht.

De vereniging Startbaan heeft berekend dat het positieve saldo voor de gemeente per jaar € 6.612 (2014) en € 29.331 (2015) bedraagt. Dat bedrag is waarschijnlijk nog te hoog ingeschat omdat diverse kosten van de afdeling vastgoed niet bekend zijn en niet zijn meegerekend.

De overname van het gehele park inclusief de biljarthal wordt voorgesteld op 0 euro. Daarbij vormen de biljarthal en de kosten van de groundsman nog kritische punten.

Bij de overname stelt de vereniging als voorwaarde dat alle achterstallig groot onderhoud voor de overname is weggewerkt. Richtlijn vormt hierbij de vastgoedscan die in opdracht van de vereniging door een onafhankelijk bureau is gedaan. Het wegwerken van achterstallig groot onderhoud en het positieve saldo op de exploitatie maken het mogelijk dat de beheersstichting van de vrijvallende middelen een werkkapitaal en weerstandskas kan vormen. LTC Startbaan stelt voor om behalve het

wegwerken van achterstallig onderhoud van de gebouwen en het exterieur ook het groot onderhoud tot 2022 vooruit te trekken en uit te voeren. Zie verder hiervoor in deel I hoofdstuk 5.

Is een overname tegen 0 euro politiek te verdedigen? Wel degelijk. Er is immers een precedent, ook tennisvereniging De Aemstelburgh heeft geen overnamesom betaald. En, zo kan worden gesteld, door meer dan 40 jaar de (hoge) vergoedingen voor huur op te brengen is het oude gebouwencomplex al volledig afgeschreven. De leden van de vereniging hebben die kosten opgebracht.

Een van de in het oog springende voordelen is dat na de overname aan de vereniging een kostprijsdekkende huur zal worden berekend. De huidige huursom die het Sportbedrijf voor de buitenbanen rekent gaat ver (50%) over de kostprijs heen!

Bijlage 1 Fiscale aspecten

BTW

Als uitgangspunt is een vereniging een onderneming voor de omzetbelasting. Er geldt echter binnen voorwaarden een algemene vrijstelling voor de BTW. De vereniging hoeft geen BTW te heffen op de contributie, maar anderzijds zijn de voorheffingen op de gemaakte kosten, zoals de BTW op de baanhuur en de overige kosten ook niet aftrekbaar. Kortom vereniging LTC Startbaan is vrijgesteld van BTW.

Indien een stichting beheer naast de vereniging wordt opgericht, een stichting die de buitenbanen aan de vereniging verhuurt, de binnenbanen aan de eigen vereniging, andere verenigingen en andere gebruikers, en het biljartcentrum verhuurt, dan is die stichting BTW-plichtig.

De verhuuractiviteiten gerelateerd aan sport vallen onder het 6% tarief, alle kosten met uitzondering van eigen personeel vallen onder het 21% tarief.

Het resultaat van het tariefverschil is dat de beheersstichting een beperkte opbrengst zal hebben uit de BTW.

Voor de vereniging blijft de BTW-situatie zoals die nu is.

Overdrachtsbelasting

Ook bij een overname tegen nul euro dient 2% overdrachtsbelasting te worden betaald. De waarde waarover deze belasting wordt berekend is de vrije verkoopwaarde van het pand op de markt.

Het is niet redelijk om deze kosten bij de overnemende partij te leggen. Daarom adviseert de commissie om de overname “vrij op naam” (inclusief kosten koper) af te spreken.

Bijlage 2 Overwegingen m.b.t. de groundsman

Het is voor de vereniging van belang dat de kennis en deskundigheid van de groundsman ook in de toekomst voor het park behouden blijft. Het is ook belangrijk dat de vereniging directe sturing krijgt op de taakinfilling van de groundsman. Het beste kan dit middels een arbeidscontract.

Maar, de groundsman is een gemeenteambtenaar met een hoge inschaling.

De vereniging is niet in staat de ambtenarenstatus te continueren. Indien de groundsman dat wenst, dan is een overgang naar de vereniging niet met deze eis te combineren. Indien deze eis uitsluitend betrekking heeft op de continuering van de pensioenvoorziening dan zijn er toch mogelijkheden. Via Sportservice (payrolling) is een pensioen bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn af te sluiten die een naadloze overgang vanuit ABP mogelijk maakt. Deze situatie is vergelijkbaar met de arbeidsrelatie met Wim Gomersbach, trainer van LTC Startbaan.

Geopperd is nog om de groundsman middels een detachering vanuit het Sportbedrijf op het park in te zetten. In dit kader slechts een tweetal opmerkingen op deze vorm: detacheringen worden doorgaans tijdelijk gebruikt en bij detachering kunnen complexiteiten in de aansturing ontstaan tussen de verschillende "werkgevers".

Vanuit het oogpunt van kosten is er bij overname wel een probleem op te lossen. Volgens de normen van de KNLTB zijn de werkgeverskosten voor een groundsman ongeveer € 40.000. De jaarkosten zijn volgens de opgave van het Sportbedrijf aanzienlijk hoger. Daar komen na de overname nog kosten bij voor een arbeidsongeschiktheidsverzekering. Een kleine organisatie kan de volledige arbeidsongeschiktheidskosten naast de vervangingskosten niet volledig dragen. Hoe hoog de kosten voor een dergelijke verzekering zijn dient nog nader te worden onderzocht.

Conclusie: overname van het dienstverband van de groundsman behoort tot de mogelijkheden. De meerkosten van de loonsom dienen bij de overname te worden gecompenseerd voor de duur van het dienstverband.

Bijlage 3 Tarieven buitenbanen

Over de tarieven van tennisbanen is veel verwarring. In de discussie hierover is van belang nauwkeurig te definiëren: gaat het om prijzen voor 6 of meer maanden, inclusief of exclusief BTW en is de prijs inclusief (groot) onderhoud of niet.

De KNLTB hanteert hierbij de volgende berekening:

De volgende uitgangspunten zijn hierbij gehanteerd:

- Genoemde bedragen zijn exclusief btw
- Bedragen zijn op basis van volledige uitbesteding (duurste variant) van het onderhoud
- Voor uitbesteding is een bedrag aangehouden van 35 euro per uur
- Aantal uren is gebaseerd op minimaal noodzakelijk onderhoud
- Er is gerekend met een 100% rentelening op basis van annuïteit tegen 4%
- Kengetallen uit de brochure baansoorten in beeld zijn gehanteerd (<http://centrecourt.nl/themas/accommodaties/tennisbanen/baansoorten-in-beeld/>)
- Voor meer achtergrond info, zie KNLTB spreadsheet baankosten
- De berekening is gebaseerd op een economische afschrijving (15 jaar toplaag gravel, 30 jaar onderbouw)
- De berekening is gebaseerd op een lening over 30 jaar

Kostprijs per jaar voor gravelbanen ziet er als volgt uit:

Onderhoud:	3.562,50
(40 weken, inclusief voorjaarsonderhoud, water en materiaal)	
Afschrijvingskosten:	1.164,50
Rentekosten:	893,50
Totaal ex BTW	€ 5.620,50
Totaal incl BTW	€ 5.957,73

Bijlage 4 Functietypering park- of clubmanager

Clubmanager LTC xxxxx Met ingang van het verenigingsjaar 2015-2016 introduceert LTC xxxx de functie van Clubmanager voor gemiddeld 24 – 32 uur per week (0,6 – 0,8 Fte). De clubmanager treedt in dienst van de vereniging, rechtspositie en salariëring worden in overleg vastgesteld op basis van de Referentiefunctie Horeca, Bedrijfsmanager (Bijlage). Inschaling op basis van CAO Horeca, Loontabel 1 juli 2013, schaal 8/9, van min. € 3123,52 tot max € 3472,85 bij full-time dienstverband (40 u/week).

Functie-typering

De clubmanager is een zakelijk ingestelde leider met een hart voor de vereniging. In brede zin coördineert en faciliteert de clubmanager de ontwikkelingen binnen de vereniging zowel voor leden/vrijwilligers als ook voor medewerkers. De clubmanager is aanspreekpunt voor velen en vertegenwoordigt de vereniging naar buiten, is communicatief vaardig en soepel. De clubmanager heeft gevoel voor en ervaring met het horeca-ondernemen, is breed inzetbaar en heeft oog voor kwaliteit. De clubmanager geeft direct leiding aan het personeel van de vereniging.

De clubmanager adviseert het bestuur en geeft zo mogelijk sturing aan de uitvoering van grotere (onderhouds)projecten; de clubmanager onderhoudt de contacten met externe partijen.

Taakgebieden

Verbinden en Aansturen

Begeleidt, stimuleert, motiveert vrijwilligers, zowel in commissieverband als daarbuiten. Geeft leiding en sturing aan het personeel in hun huidige functie en takenprofiel, neemt hen mee in de voorgenomen ontwikkelingen binnen de vereniging. Functioneert zo nodig als meewerkend voorman/vrouw en is breed inzetbaar.

Coördineren

Organiseert en coördineert club-activiteiten in directe en nauwe samenwerking met commissies; coördineert de inzet van personeel en vrijwilligers bij specifieke evenementen; draagt zorg voor continuïteit.

Faciliteren

Draagt zorg voor efficiënte en doelgerichte uitvoering van alle dagelijkse werkzaamheden op het sportpark, in de tennishal en in het clubhuis. Draagt zorg voor de beschikbaarheid van voorraden en middelen, optimalisatie van werkprocessen en dienstverlening en het personeelsbeheer in ruime zin.

Ondernemen

Neemt initiatieven om de sport te bevorderen in de lokale omgeving op een manier die (financieel) voordeel biedt aan de vereniging. Optimaliseert de exploitatie van de vereniging (horeca) binnen de afgesproken grenzen en kaders. Draagt bij aan het uitstekend functioneren van het park, de tennishal en het clubhuis.

Adviseren

Geeft adviezen aan bestuur, commissies en leden inzake de werkwijze binnen de club; legt verbanden en draagt bij aan onderlinge ondersteuning. Heeft kennis van het sportlandschap en adviseert van hieruit het bestuur inzake externe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen.

Competenties

Visie

Heeft een “open mind”; overziet het verenigingsbelang, de bijbehorende ontwikkelingen; weet visie te vertalen naar planning en actie

Leiderschap

Toont initiatief; stimuleert en motiveert medewerkers en vrijwilligers, geeft instructies en begeleiding; staat open voor gedachten en ideeën van anderen; creëert draagvlak

Communicatief

Is open en benaderbaar; is voorkomend en servicegericht; is een vaardig luisteraar; bespreekt relevante thema's tijdig; toont zich aanspreekbaar; is verantwoordelijk

Kwaliteitsgevoelig

Heeft oog voor kwaliteit van producten, service en dienstverlening; wordt hierop aangesproken en spreekt anderen hierop aan; heeft ideeën voor verbetering, neemt initiatieven

Praktisch en georganiseerd

Werkt aan de hand van planning; organiseert de noodzakelijke randvoorwaarden; werkt proactief; voorziet en neemt actie

Bijlage 5 kritische punten bij de overname

1. Overnamesom van het sportpark tegen nul euro.
2. Groot onderhoud van 2016 moet uitgevoerd zijn (hekwerk, bestrating, garages, sanitair, dienstwoning, etc)
3. Vervanging gravelbanen bekostigd of uitgevoerd.
4. Oplossing voor meerkosten groundsman.
5. Oplossing financiële risico's biljartcentrum.
6. Overig achterstallig onderhoud uitgevoerd.
7. Planmatig onderhoud 2017-2022 uitgevoerd. (zie deel I hoofdstuk 5)

Bijlage 6

FINANCIEEL OVERZICHT GROOT ONDERHOUD en RISICO'S TENNISPAK STARTBAAN BIJ OVERNAME
(alle bedragen ex BTW, bedragen afgerond)

Onderhoudsplan 2016 volgens MJOP (Meerjaren Onderhouds Plan Afd vastgoed Gemeente)

Hekwerk	45.000	komt overeen met norm KNLTB
Bestrating (asfaltteren en herbestrating terras)	84.000	
Garages	10.000	
Sanitair	38.000	vervanging + nieuw tegelwerk
coating binnenbanen	31.000	
E-installaties	20.000	
dienstwoning	20.000	
vervanging verlichting binnenbanen	44.000	reeds uitgevoerd
diversen	30.000	
totaal	322.000	

Onderhoud binnen enkele jaren nodig (opgenomen in MJOP)

Dakbedekking oude hal	50.000	MJOP 2026
Dakbedekking nieuwe hal	80.000	MJOP 2022
Schilderwerk binnen	130.000	MJOP 2017 - 2019
Coating binnenbanen	21.000	MJOP 2019
Vervangen etc. stalen buitengevels hallen	80.000	MJOP 2022
Totaal	361.000	

Onderhoud binnen enkele jaren (niet opgenomen in MJOP)

gravelbanen	400.000	
vervanging serre	50.000	bestaande serre van '91; kosten berekend
beregeningsinstallatie/pomp	5.000	raming
interieur en vloer kantine	50.000	
totaal	505.000	

Vereffening risico's bij overname

Groundsman, geraamde meerkosten	200.000	CAO-verschil en risicoverzekering
exploitatie biljartcentrum	150.000	gem 50% verlies expl in 10 jaar
totaal	366.000	

NB Kleine bedragen groot onderhoud opgenomen in diversen

