

## **Adviesrapport Verkenning van harmonisatie van exploitatie en beheer van *SPORT* in Heerhugowaard en Langedijk**

Gemeente Heerhugowaard en Langedijk

BMC  
Datum: 30 november 2021  
Adviseur: Minne Dolstra  
Projectnummer: PO014567

## Inhoud

Samenvatting	3	
Hoofdstuk 1	Inleiding	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Opdracht	7
1.3	Stappenplan, werkwijze en proces	8
1.4	Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2	Inventarisatie en verkenning	10
2.1	Huidige situatie	10
2.1.1	Algemeen	10
2.1.2	Huidige situatie gemeente Langedijk	11
2.1.3	Huidige situatie gemeente Heerhugowaard	15
2.2	Inventarisatie uitgangspunten en visie	20
2.2.1	Nationaal Sportakkoord – Lokaal Sportakkoord	20
2.2.2	Gezondheidsnota	22
2.2.3	Nationaal Preventieakkoord	22
2.2.4	Sociaal domein Gemeente Dijk en Waard	22
2.2.5	Sportverenigingen en overige gebruikers	26
2.2.6	Interviews stakeholders maatschappelijk middenveld	29
Hoofdstuk 3	Trends en ontwikkelingen	34
3.1	Trends en ontwikkelingen landelijk	34
3.2	Trends en ontwikkelingen lokaal	35
Hoofdstuk 4	Beheervormen	36
4.1	Inleiding	36
4.2	Uitwerking beheervormen algemeen	36
4.2.1	Gemeentelijk beheer	36
4.2.2	Interne verzelfstandiging	37
4.2.3	Externe verzelfstandiging	37
4.2.4	Privatisering	38
4.3	Uitwerking beheervormen specifiek	39
4.3.1	Profilering	40
4.3.2	Beoordelingscriteria	40
4.4	Conclusie	42
Hoofdstuk 5	Richtinggevende scenario's	44
5.1	Overheids-B.V. / N.V. Sportbedrijf Dijk en Waard	44
5.2	Stichting Sportbedrijf Dijk en Waard	48
5.3	Joint Venture Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.	51
Hoofdstuk 6	Advies en vervolg	55
6.1	Advies	55
6.1.1	De drie richtinggevende scenario's	55
6.1.2	Weging van de voordelen en risico's	58
6.2	Vervolg	61

Bijlagen – bijlage 1: Bronnen / bijlage 2: Enquête

## Samenvatting

De Noord-Hollandse gemeenten Heerhugowaard en Langedijk staan aan de vooravond van een fusie tot de nieuwe gemeente Dijk en Waard. De fusie tot de nieuwe gemeente Dijk en Waard leidt tot een evaluatie van de uitvoering van het huidige sportbeleid en de wijze van sportbeheer uitgevoerd door Langedijk Actief B.V. (onderdeel van Stichting Social Leisure uit Alkmaar) en Heerhugowaard Sport N.V. (dochteronderneming van de gemeente Heerhugowaard).

### **De huidige situatie**

Zowel Langedijk Actief B.V. als Heerhugowaard Sport N.V. beheren en exploiteren maatschappelijke voorzieningen en stimuleren met sport- en beweegaanbod inwoners om in beweging te komen en dit vast te houden. Beide organisaties doen dit met lokaal aanbod, waarbij een overlap in activiteiten is. Op het gebied van onderhoud van zwembaden, binnen- en buitensportaccommodaties voert Heerhugowaard Sport N.V. onder regie van de gemeente Heerhugowaard zowel het dagelijks als het groot onderhoud uit alsmede de aanbesteding hiervan. In de gemeente Langedijk is de kennis en expertise voor wat betreft het groot onderhoud binnen de gemeentelijke organisatie geborgd. Langedijk Actief B.V. is alleen verantwoordelijk voor de uitvoering van dagelijks onderhoud in de zwembaden en in de binnensportaccommodaties.

De beheervorm en de eigendomssituatie van Langedijk Actief B.V. en Heerhugowaard Sport N.V. verschillen, echter zijn de gebruikers in de gemeente Langedijk en Heerhugowaard in zijn algemeenheid tevreden over de faciliteiten, de hygiëne en veiligheid, de toegankelijkheid, de uitstraling & sfeer, het personeel (korte lijnen) en de prijs-kwaliteitverhouding. Er is nog winst te behalen in:

- De staat van onderhoud;
- De bezettingsgraad/bezoekersaantallen;
- De integrale samenwerking.

Beide uitvoeringsorganisaties beschikken over voldoende kennis en expertise op het gebied van sportstimulering. Deze kennis en expertise kan gebruikt worden om de sport- en beweegcultuur in de gemeente Dijk en Waard verder te versterken en door te ontwikkelen naar:

- Een duidelijk fysiek en digitaal aanspreekpunt;
- Een brede blik naar buiten met continue oog voor de veranderende samenleving;
- Een proactieve houding in de samenwerking (integrale aanpak);
- Een optimaal servicegerichte omgeving;
- Meer transparantie: de organisatie beschikt nog meer over gedetailleerde en betrouwbare managementinformatie om de bedrijfsvoering op nog adequater wijze te kunnen sturen op het maatschappelijke en financiële rendement;
- Grotere doelmatigheid: de personele inzet (directie en ondersteunende functies) wordt herverdeeld en efficiënt ingezet, zodat de focus ligt op de dienstverlening/doelen in het sociale domein, ma.w. meer voor hetzelfde geld. Verder wordt doorlopend gemonitord om kosten en nut continue te kunnen afwegen.

## **Ambitie / missie / visie**

De missie van de gemeente Dijk en Waard in het sociaal domein is:

*"Een sterke en vitale samenleving waarmee we de zorg op termijn effectief en betaalbaar houden voor iedereen".*

De nieuwe gemeente Dijk en Waard is een inclusieve, gezonde, vitale en kansrijke gemeente. Een gemeente die inwoners de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen en waarbij iedereen de kans heeft naar vermogen mee te doen. Een gemeente waar de inwoners zich bij elkaar betrokken voelen en problemen zo veel mogelijk oplossen. De gemeente heeft daarbij oog voor (kwetsbare) inwoners die ondersteuning of hulp nodig hebben. Dit organiseren we vooral door samen te werken. Inwoners, maatschappelijke partners en gemeente zijn vitaal en actief, helpen elkaar en kennen elkaar.

Binnen de gemeente Dijk en Waard maakt sport een integraal onderdeel uit van het sociaal domein. Om de missie, visie en de daarbij behorende doelstellingen binnen het sociaal domein te realiseren wordt sport & bewegen integraal als doel en middel ingezet. Kortom: Organiseer sport & bewegen:

- dichtbij en binnen de gemeente Dijk en Waard;
- als onderdeel van sociale structuur in de wijk;
- zo dat maximaal geld naar de programma's gaat en minimaal naar staf en ondersteuning;
- bij de vindplaatsen waar inwoners samenkomen om de participatiegraad te verhogen en de verbinding te leggen;
- zo dat de programma's aansluiten bij de wensen/behoefte en intrinsieke motivatie van inwoners.

De visie sociaal domein Dijk en Waard 2022 is op 6 juli 2021 vastgesteld en kent de volgende leidende principes:

- Iedereen doet mee naar vermogen;
- Eigenkracht en zelfredzaamheid door samenwerking;
- Betaalbare en effectieve zorg en ondersteuning;
- Elke inwoner is uniek.

## **Trends & ontwikkelingen landelijk en lokaal**

De verwachting is dat mensen tot 2030 evenveel blijven sporten, maar de manier waarop ze dat doen verandert sterk:

- De toenemende aandacht voor een gezonde leefstijl;
- Van georganiseerd naar ongeorganiseerde sport;
- Transitie van buitensport- naar binnensportverenigingen, zoals handbal;
- Flexibel sporten: mensen sporten vaker individueel of in zelfgevoerde groepen en op niet-traditionele locaties en op tijden wanneer ze dit zelf willen;
- Vrijwilligers binden zich minder aan één club;
- Mensen willen een "totaalbeleving" (zoals sportfestivals, outdoor, mud- en vikingruns) als ze sporten.

Dit vraagt om "eigentijdse sport- en bewegconcepten in de nieuwe gemeente Dijk en Waard.

De **centrale vraag** is nu:

*"Hoe kunnen exploitatie, beheer en onderhoud van de sportaccommodaties en de uitvoering van de sport- en beweegstimulering op een eigentijdse, professionele (naar gebruikers en eigenaar/gemeente), effectieve, efficiënte en toekomstbestendige wijze worden georganiseerd?"*

### **Welke beheermogelijkheden zijn er?**

Gemeentelijk beheer / Interne verzelfstandiging / Externe verzelfstandiging / Privatisering.

### **Na de werkveldconsultatie: Wat heeft de voorkeur van de betrokken partijen?**

De beheervormen zijn aan de hand van het principe-keuzemodel gewogen en vrijwel unaniem kiezen sportverenigingen en maatschappelijke organisaties voor één beheervorm, waarbij nauwe samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke partners en inwoners is en op basis van gezamenlijke doelstellingen, afspraken en wederzijds vertrouwen handelen. M.a.w. externe verzelfstandiging in één beheerorganisatie.

### **Welke richtinggevende scenario's zijn denkbaar?**

- Overheids-B.V./N.V. Sportbedrijf Dijk en Waard;
- Stichting Sportbedrijf Dijk en Waard;
- Joint Venture met Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.

### **Advies**

Kijkend naar:

- I. de ambities en doelstellingen van de fusiegemeente om de kwaliteit te verhogen, de kwetsbaarheid te verlagen en de positie in de regio te versterken;
- II. het kernenbeleid gebiedsontwikkeling met belangrijke uitgangspunten als het bieden van ruimte voor initiatieven, het uitgaan van vertrouwen, gelijkwaardigheid en doen wat nodig is;
- III. de visie sociaal domein met de leidende principes; iedereen doet mee naar vermogen, eigenkracht en zelfredzaamheid door samenwerking, betaalbare en effectieve zorg en ondersteuning en elke inwoner is uniek.

zijn deze wensen en ambities moeilijker waar te maken binnen een regionale structuur. Verder wegend de voordelen en de risico's van de verschillende beheervormen, de uitgangspunten van beide sportbeheerorganisaties en de wensen en behoeften van de verenigingen en overige gebruikers is het **advies** om in de nieuwe gemeente Dijk en Waard in eerste instantie een **nieuwe Overheids-B.V. met een eigen begroting** op te richten, omdat:

- De gemeente als enig aandeelhouder direct kan sturen;
- De gemeente dan zelf de directie kan selecteren en aanstellen en de benoemde directeur-bestuurder kan onafhankelijk acteren;
- De scheiding tussen aandeelhouder (wethouder financiën en/of andere collegeleden) en opdrachtgever (wethouder sociaal domein of sport) goed te organiseren is;
- Meer transparantie van financiële stromen aanwezig is dan bij een Stichting (o.a. jaarstukken moeten openbaar worden gesteld);

- Een nieuwe entiteit, eigen identiteit en cultuur mogelijk is (in beeldvorming niet "van de gemeente"), die qua omvang en personele bezetting goed past bij het toekomstige inwoneraantal van de nieuwe gemeente Dijk en Waard. Deze samenvoeging van Actief Langedijk B.V. en Heerhugowaard Sport N.V. bespaart verder o.a. kosten in directie en ondersteuning. De vrijgekomen gelden kunnen ten gunste van de uit te voeren maatschappelijke sport- en beweegactiviteiten komen;
- De aandelen niet vrij verhandelbaar zijn (in tegenstelling tot een N.V. waarbij in beginsel geen blokkeringsregeling van toepassing is).

Gezien de gemeenschappelijke uitdagingen in het sociaal domein kan in een volgende fase vergaande samenwerking met ander maatschappelijke aanbieders binnen het sociaal domein plaats vinden, zoals bijv. met welzijnsorganisaties. Om vervolgens later te verkennen of regionale opschaling wenselijk is om zo door te groeien van samenwerking naar samenleving (zie principe-keuzemodel blz. 40), waardoor nog meer "eigenaarschap" van de maatschappij wordt gerealiseerd. In het hierboven beschreven en complexe veranderingsproces in het sociaal domein heeft het gemeentebestuur voldoende mogelijkheden om te sturen en tegelijkertijd de expertise van de overheids-B.V. optimaal in te zetten, waarbij de positionering van bedrijfsvoering zich blijft focussen op:

- Herkenbaarheid;
- Korte lijnen met maximaal 1 of 2 vaste aanspreekpunten;
- Iedereen doet mee ongeacht beperking, achtergrond, plek of uitkering dan wel indicatie geen beletsel vormt om deel te nemen aan sport- en beweegactiviteiten;
- Vrij toegankelijke sportvoorzieningen;
- Eigen kracht en samenredzaamheid door samenwerking;
- Tweezijdige communicatie naar sportverenigingen, onderwijs, anders georganiseerde sporters en verbonden partners in het sociaal domein. Uitgangspunt is het bij elkaar betrokken voelen en problemen zoveel mogelijk door sportverenigingen en anders georganiseerden zelf op te laten lossen.

## **Vervolg**

Nadat het nieuwe college van B&W van de gemeente Dijk en Waard een formeel besluit heeft genomen over de externe verzelfstandiging in één beheerorganisatie en de keuze heeft gemaakt voor een bij de omvang van de gemeente Dijk en Waard passende beheervorm start de fase van de uitwerking. Deze uitwerking dient minimaal de volgende aspecten te bevatten:

- Personeel & organisatie;
  - Juridische & fiscale aspecten;
  - Financiële en maatschappelijke aspecten;
  - Ontvlechting;
  - Implementatieplan inclusief overgang van personeel.
- Met als eindresultaat: Harmonisatie van het sportbeheer en een nieuw sportbeleidsplan vóór 1 januari 2024.

## Hoofstuk 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding

De Noord-Hollandse gemeenten Heerhugowaard (58.389 inwoners 1-1-2021) en Langedijk (28.327 1-1-1-2021) staan aan de vooravond van een fusie tot de nieuwe gemeente Dijk en Waard. Met ca. 87.000 inwoners is zij een middelgrote gemeente en zal in de komende jaren naar verwachting doorgroeien naar ca. 100.000 inwoners. Zij sluit bij het bereiken daarvan aan bij het G40-netwerk van gemeenten boven de 100.000 inwoners. De fusie tot de nieuwe gemeente Dijk en Waard leidt net als die van de gemeentelijke organisatie tot een evaluatie van de uitvoering van het sportbeleid en de wijze van sportbeheer uitgevoerd door Langedijk Actief B.V. (onderdeel van Stichting Social Leisure Alkmaar) en Heerhugowaard Sport N.V. (Dochteronderneming van de gemeente Heerhugowaard. Met betrekking tot de harmonisatie van het sportbeheer is het wenselijk om dit voor 1 januari 2024 vorm en inhoud te geven. Het opstellen van een nieuw sportbeleidsplan moet conform het gestelde in de wet Algemene Regels Herindeling (AHRI) vóór 1 januari 2024 zijn gerealiseerd.

### 1.2 Opdracht

De Colleges van B&W van Heerhugowaard en Langedijk hebben aan BMC Advies B.V. gevraagd om te verkennen hoe de harmonisatie van exploitatie en beheer van sport in de gemeente Dijk en Waard het beste vorm en inhoud kan krijgen en één of meerdere richtinggevende adviezen te geven hoe dit zo optimaal mogelijk kan worden georganiseerd om sport als doel en middel binnen de gestelde kaders zoveel mogelijk te benutten.

De centrale vraag is:

*Hoe kunnen exploitatie, beheer en onderhoud van de sportaccommodaties en de uitvoering van de sport- en beweegstimulering op een eigentijdse, professionele (naar gebruikers en eigenaar/gemeente), effectieve, efficiënte en toekomstbestendige wijze worden georganiseerd in de nieuwe gemeente Dijk en Waard?*

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn de volgende elementen onderwerp van de verkenning:

- Analyse van de huidige organisaties: Heerhugowaard Sport N.V. en Langedijk Actief B.V.;
- Analyse van de huidige organisatieomgeving;
- Analyse van de exploitatie en de exploitatieperspectieven van Heerhugowaard Sport N.V. en Langedijk Actief B.V.;
- Verkenning van mogelijke beheervormen in het algemeen en specifiek lokaal en in de regio;
- Het opstellen van een afwegingskader.

### 1.3 Stappenplan, werkwijze en proces

Aan deze verkenning van harmonisatie van exploitatie en beheer van sport in de nieuwe gemeente Dijk en Waard is een *stap 1* voorafgegaan: Netwerk & Governance. Na een eerste verkenning en kennismakingsronde is ingezet om de relaties te verstevigen en het netwerk met alle stakeholders op- en uit te bouwen en zijn de knelpunten met gebruikers en verenigingen zoveel als mogelijk opgelost of is het gesprek gevoerd over een mogelijke oplossing om de problematiek op termijn voor beide partijen naar tevredenheid af te ronden.

Hiermee zijn de voorwaarden gecreëerd om een "neutrale" verkenning te realiseren. Ook is de Governance voor Heerhugowaard Sport N.V. herzien en vastgesteld op 24 juni 2021. De Governance bij Langedijk Actief B.V. is nog niet vastgesteld. Wel volgt Langedijk Actief B.V. de code Sociaal Ondernemen en is zij bijna zover om zich aan te kunnen melden. Het ligt in de planning om nog in 2021 de accreditatie bij de code Sociaal Ondernemen aan te vragen.



*Stap 2:* De verkenning van harmonisatie van exploitatie en beheer van sport voor de gemeente Dijk en Waard is vanaf het eerste kwartaal van 2021 gestart met een analyse van de huidige organisaties en de organisatie-omgeving. Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden en onmogelijkheden is intern en extern, informatie voor de analyse van de huidige organisaties opgevraagd. Er zijn gesprekken gevoerd met belangrijke shareholders (bestuurders van beide gemeenten), stakeholders van de werkorganisatie en het maatschappelijke middenveld en enkele medewerkers van Heerhugowaard Sport N.V. en Langedijk Actief B.V. Daarnaast zijn 13 interviews gehouden met diverse functionarissen uit het lokale, regionale en landelijke (sport) netwerk (**bijlage 1: Bronnen**).

Deze interviews c.q. gesprekken zijn semi-gestructureerd gevoerd. Dit houdt in dat een aantal vragen worden opgesteld die aan elke geïnterviewde wordt gesteld, maar daarnaast is er de mogelijkheid om specifieke vragen te stellen, door te vragen en naar voorbeelden te informeren. Om een breed gedragen, volledig en betrouwbaar beeld van de toekomstige exploitatie en beheer van sport in de gemeente Dijk en Waard te krijgen zijn in april, juli en september in totaal zes verenigingsavonden voor de binnen- en buitensport voor zowel Heerhugowaard als Langedijk georganiseerd.



Van de 79 sportverenigingen in Langedijk en Heerhugowaard hebben 40 verenigingen (51%) één of meerdere keren deelgenomen. In verband met de coronamaatregelen zijn de eerste bijeenkomsten digitaal verlopen.

Tijdens de eerste digitale verenigingsavonden in april is de focus gelegd op kennismaking en informatie te verzamelen over hoe verenigingen en overige gebruikers aankijken tegen de gemeentelijke fusie en welke kansen en bedreigingen de sportverenigingen en overige gebruikers zien bij deze fusie en gevolgen hiervan voor het sportbeheer. Vervolgens is op 9 juli jl. een enquête onder alle gebruikers en sportverenigingen in de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk uitgezet om specifieke informatie te verzamelen over de behoeften/wensen/problemen en voorkeuren. 22 verenigingen (Langedijk 8 en Heerhugowaard 14) maakten hier gebruik van 3 gaven anderszins feedback. Vanaf juli is in rechtstreekse individuele contacten de verdieping ingezet om te achterhalen of de reeds verzamelde informatie breed gedragen, juist en voldoende volledig is/was. Vervolgens zijn in september fysieke verenigingsavonden in Theater De Binding in Langedijk georganiseerd om de verenigingen te informeren over het proces tot nu toe en om de kwantiteit van de verzamelde informatie te delen, om vervolgens de gebruikers te bevragen over:

- Wat moet blijven?
- Wat kan veranderen?
- Wat is een wenselijke omvang van de sportbeheerorganisatie?
- Binnen en/of buiten de gemeente Dijk en Waard?
- Eén of meerdere sportbeheersorganisaties?
- Wijze van invloed op uitvoering van sportbeheer door gebruikers?
- Andere input vanuit de aanwezige sportverenigingen.

Tijdens de duur van het onderzoek hebben sportverenigingen en hieraan gerelateerde maatschappelijke organisaties gevraagd en ongevraagd advies gegeven. Deze toevoegingen hebben de richtinggevende scenario's in dit adviesrapport mede en/of verdere vorm en inhoud gegeven.

Verder is deelgenomen aan het rondetafelgesprek "Onze Kijk op Dijk en Waard" (**bijlage 1: Bronnen**) met betrokkenen uit de werkorganisatie Langedijk-Heerhugowaard en de hiermee in relatie staande maatschappelijke organisaties.

Tijdens dit rondetafelgesprek is o.a. gesproken over:

- De identiteit van de huidige gemeenten, organisaties en inwoners;
- De voorzieningen in de buurt;
- De samenwerking binnen en buiten het sociaal domein;
- De rol van de gemeentelijke organisatie(s) binnen de samenwerking.

Het rondetafelgesprek gaf nieuwe c.q. aanvullende in- en vergezichten op het gebied van integrale samenwerking in het sociaal domein. Het maatschappelijk middenveld die taken in sociaal domein uitvoert op het gebied van gezondheid, kunst, cultuur, onderwijs, welzijn en welbevinden kennen elkaars organisatie veelal wel, maar zijn in de waan van alle dag vaak druk bezig met hun eigen taken en interventies. Samenredzaamheid, samenwerking en inzet van kennis en expertise worden nog lang niet altijd vanzelfsprekend ingezet om huidige en toekomstige uitdagingen in het sociaal domein aan te pakken.

Inzet op elkaar kennen en 'elkaars taal' verstaan zijn onmisbare bouwstenen voor een integrale aanpak om te interveniëren bij problemen op het gebied van gezondheid, welzijn en welbevinden.

Het stimuleren van deelname aan laagdrempelige maatschappelijke activiteiten bevordert bijvoorbeeld niet alleen de gezondheid, welzijn en welbevinden, maar reduceert ook de zorgkosten. Uit recent onderzoek naar de economische waarde van sport en bewegen - uitgevoerd door het Kenniscentrum Sport & Bewegen - blijkt dat elke euro die in sport wordt geïnvesteerd 2,5 euro aan zorgkosten bespaart.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is de huidige situatie, de inventarisatie en analyse van de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk te lezen. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de trends en ontwikkelingen beschreven. In hoofdstuk 4 treft u naast de exploitatie en beheermogelijkheden van sport, de profilering en het afwegingskader aan. Om vervolgens in hoofdstuk 5 een advies uit te brengen voor een drietal richtinggevende scenario's. Tot slot wordt op basis van de input en omgevingsfactoren een advies geformuleerd en het vervolg aangegeven.

## Hoofdstuk 2 Inventarisatie en verkenning

### 2.1 Huidige situatie

#### 2.1.1 Algemeen

Per 1 januari 2020 werken de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk samen door middel van een ambtelijke werkorganisatie. Naar aanleiding van het uitgevoerde haalbaarheidsonderzoek door Adviesbureau Berenschot in december 2017 heeft de ambtelijke werkorganisatie in november 2019 doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen zijn leidend voor op welke wijze het sportbeheer in de nieuwe gemeente Dijk en Waard geharmoniseerd wordt, te weten:

- Het verhogen van de kwaliteit;
- Het verlagen van de kwetsbaarheid;
- Het versterken van de positie in de regio.

Deze werkorganisatie bedient op het moment van deze verkenning bestuurlijk beide organisaties. Er is een besluit genomen om per 1 januari 2022 ook bestuurlijk te fuseren.

In de toekomstige fusiegemeente worden de sport- en beweegactiviteiten binnen het sociaal domein in de huidige situatie hoofdzakelijk uitgevoerd door twee private rechtspersoonlijkheden. In de gemeente Heerhugowaard is dat Heerhugowaard Sport N.V. als dochteronderneming van de gemeente Heerhugowaard en in de gemeente Langedijk is dat Langedijk Actief B.V. Langedijk Actief B.V. maakt onderdeel uit van Stichting Social Leisure uit Alkmaar. Stichting Social Leisure is een onderneming die verantwoordelijk is voor de exploitatie van accommodaties in de gemeenten Langedijk, Heiloo, Schagen en Uitgeest. Waar Heerhugowaard Sport N.V. uitsluitend werkzaam is op het gebied van beheer en exploitatie van sportaccommodaties en het uitvoeren van sportstimuleringsactiviteiten is Stichting Social Leisure in tegenstelling

tot Heerhugowaard Sport N.V. actief op het gebied van sportstimulering, cultuur en commerciële activiteiten en heeft daartoe ook overeenkomsten buiten de gemeentegrenzen van Langedijk afgesloten met specifiek daarvoor opgericht Besloten Vennootschappen. Deze Besloten Vennootschappen, waaronder Langedijk Actief B.V. worden door Stichting Social Leisure gefaciliteerd in het behalen van hun doelstellingen op het gebied van sport-, beweeg-, cultuur- en commerciële activiteiten. Een ander verschil is dat Heerhugowaard Sport N.V. -in tegenstelling tot Langedijk Actief B.V.- de buitensport en Wijkcentrum De Horst beheert en exploiteert. In de gemeente Langedijk zijn de meeste buitensportaccommodaties in eigendom overgedragen aan de sportverenigingen die daardoor ook de dagelijkse en grootonderhoudswerkzaamheden voor hun rekening nemen. Langedijk Actief B.V. heeft alleen de opstallen van zwembad De Bever in eigendom en exploiteert naast sportstimulering, zwembaden en binnensportaccommodaties ook Theater De Binding. Het groot onderhoud van deze maatschappelijk organisatie is een verantwoordelijkheid van de afdeling Vastgoed van de gemeente Langedijk.

## 2.1.2 Huidige situatie Langedijk

### *Dienstverlening*

Langedijk Actief B.V. beheert en exploiteert:

- 2 zwembaden:
  - Zwembad De Bever
  - Zwembad Duikerdel
- 2 sporthallen:
  - Sporthal de Oostwal
  - Sporthal Geestmerambacht
- 1 sportzaal: Sportzaal Mayersloot
- 5 gymzalen:
  - Lourens Bogtmanstraat
  - Platte Ven
  - Schoolstraat
  - Sperwer
  - Geestermerambacht
- 1 Theater: Theater De Binding

Naast het faciliteren van sport en bewegen in de bovenstaande accommodaties, organiseert Langedijk Actief B.V. diverse activiteiten en evenementen om mensen in beweging te krijgen en houden. Voor jong en oud, op school en buiten school, voor sporters en voor beginners. Het team Actief Sport & Events zorgt voor een mooi en passend aanbod op sportief gebied en faciliteert en helpt andere stichtingen, verenigingen, bedrijven en particulieren met eenzelfde doel; "Sport is voor iedereen toegankelijk".

### *Eigendom accommodaties*

De zwembaden, binnensportaccommodaties en het theater zijn eigendom van de gemeente. Stichting Social Leisure is eigenaar van de opstallen van zwembad De Bever in St. Pancras en pacht de grond van de gemeente Langedijk. De buitensportaccommodaties in de gemeente Langedijk zijn aan de verenigingen overgedragen zowel qua beheer en exploitatie als het eigendom.

### *Staat van accommodaties*

De gebruikers van de binnensportaccommodaties ervaren deze als functioneel, maar ook als verouderd. De staat van onderhoud voldoet aan de gestelde vereisten, maar de geringe financiële armslag van de gemeente Langedijk biedt de afgelopen jaren weinig ruimte voor specifieke en aanvullende wensen en behoeften van de gebruikers. Ondanks de financiële beperkingen zet Langedijk Actief B.V. zich binnen de gestelde kaders actief in om de gebruikers van de zwembaden en de binnensportaccommodaties goed te faciliteren. Langedijk Actief B.V. heeft een budget voor het uitvoeren van dagelijkse onderhoudswerkzaamheden in de zwembaden en de binnensportaccommodaties. De gemeente Langedijk heeft een Meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) op basis waarvan de meest nodige onderhoudswerkzaamheden worden uitgevoerd. Deze MJOP kent geen nog echte demarcatie tussen dagelijks en groot onderhoudswerkzaamheden.

Hierdoor zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet altijd goed gedefinieerd en bestaat het gevaar dat bepaalde onderhoudswerkzaamheden te laat worden gezien c.q. uitgevoerd. Langedijk Actief B.V. voert daarom sinds enige tijd maandelijks overleg met de vastgoedspecialisten van de werkorganisatie Langedijk-Heerhugowaard om de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden en de wijze van beheer en onderhoud te evalueren. Aan de hand van de uitkomsten wordt koers bepaald en een passende structuur opgezet om het onderhoud optimaal te organiseren. Het model dat wordt gehanteerd in de gemeente Heerhugowaard is hierbij één van de leidraden voor de nieuwe structuur. De uitkomsten van de evaluatie en het structureren van het dagelijks en groot onderhoud moeten bijdragen aan een effectief en efficiënt onderhoudsbeleid en meer ruimte voor wensen en behoeften van gebruikers. De organisatie van verhuur van zwembaden en binnensportaccommodaties en Theater De Binding is belegd bij de beheerders van de accommodaties. Zij dragen zorg voor de planning en uitvoering van sport- en beweegactiviteiten door sportverenigingen, onderwijsinstellingen en andere gebruikers. Een goede connectie met het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden is hierbij onontbeerlijk.

### *Gebruik/bezetting*

Zwembad Duikerdel en De Bever hebben een diversiteit aan bezoekers (groepen):

- Basis- en voorgezet onderwijs;
- Recreatief zwemmen;
- Doelgroepen;
- Leszwemmen;
- Verenigingen;
- Baby- en peuterzwemmen.

De horeca in zowel Duikerdel als De Bever is in eigen beheer. De horeca in de binnensportaccommodaties worden extern geëxploiteerd.

De ontwikkeling in de bezoekers van de laatste 3 jaren van de twee zwembaden\*:

Gebruikers zwembad Duikerdel	2019	2018	2017
Basis- en voortgezet onderwijs	2.500	2.500	1.250
Recreatief	28.373	26.348	27.002
Doelgroepen/aquasport	15.816	15.361	15.605
Leszwemmen	27.660	26.279	26.896
Verenigingen	18.416	19.059	19.602
Baby-Peuter zwemmen	10.021	9.425	8.754
<b>Totaal</b>	<b>102.786</b>	<b>98.972</b>	<b>99.109</b>

Gebruikers zwembad De Bever	2019	2018	2017
Basis- en voortgezet onderwijs	5.826	5.504	7.080
Recreatief	39.598	51.234	37.117
Doelgroepen			
Leszwemmen	474	820	687
Verenigingen	840	516	953
Baby-Peuter zwemmen			
<b>Totaal</b>	<b>46.738</b>	<b>58.074</b>	<b>45.837</b>

\* I.v.m. de uitbraak van COVID-19 in 2020 zijn 2017, 2018 en 2019 als representatieve jaren opgenomen.

## Binnensport / cultuur

Bij het bepalen van de bezettingsgraad van de binnensportaccommodaties worden verschillende normopenstellingen gehanteerd (NOC\*NSF/VNG). In Langedijk wordt uitgegaan van de NOC\*NSF-normering:

Sporthal : 5.480 uur per jaar als norm-openstelling (gemiddeld 40 weken per jaar).

Sportzaal: 5.080 uur per jaar als norm-openstelling (gemiddeld 40 weken per jaar).

Gymzaal : 2.240 uur per jaar als norm-openstelling (gemiddeld 40 weken per jaar).

De bezettingsgraad van de sporthallen/-zalen en gymzalen en het theater is op basis van deze norm-openstelling als volgt:

	Bezetting	Norm NOC*NSF	Bezettings- -graad	Bezetting	Norm NOC*NSF	Bezettings- -graad	Bezetting	Norm NOC*NSF	Bezettings- -graad
	2017			2018			2019		
<b>Sporthallen/-zalen</b>									
Sporthal De Oostwal	1.924	5.480	35%	1.965	5.480	36%	2.060	5.480	38%
Sporthal Geestmerambacht	5.079	5.480	92%	4.816	5.480	88%	5.009	5.480	71%
Sportzaal Mayersloot	3.063	5.080	60%	3.375	5.080	66%	3.324	5.080	65%
<b>Totaal</b>	<b>10.066</b>	<b>16.040</b>	<b>62%</b>	<b>10.156</b>	<b>16.040</b>	<b>63%</b>	<b>10.393</b>	<b>16.040</b>	<b>58%</b>
<b>Gymzalen</b>									
Lourens Bogtmanstraat	1.430	2.440	58%	1.439	2.440	59%	1.410	2.440	58%
Platte Ven	1.500	2.440	61%	1.565	2.440	64%	1.495	2.440	62%
Schoolstrat	1.305	2.440	53%	1.552	2.440	64%	1.483	2.440	61%
Sperwer	1.610	2.440	66%	1.710	2.440	70%	1.582	2.440	65%
Geestmerambacht	1.341	2.440	55%	875	2.440	36%	814	2.440	34%
<b>Totaal</b>	<b>7.186</b>	<b>12.200</b>	<b>59%</b>	<b>7.141</b>	<b>12.200</b>	<b>59%</b>	<b>6.784</b>	<b>12.200</b>	<b>56%</b>
<b>Theaters</b>	bezoekers			bezoekers			bezoekers		
Theater De Binding	31.629			32.081			8.341*		
<b>Totaal</b>									

\*Theater de Binding is in 2019 vanaf september dicht geweest ivm renovatie



## Begroting:

Langedijk Actief B.V.	Begroting 2021
Zaalhuur binnensport	€ 240.000
Onderwijsvergoeding binnensport	€ 126.500
Eigen activiteiten binnensport	0
<b>Totaal binnensport</b>	<b>€ 366.500</b>
Zwembad recreatief	€ 227.000
Zwemies/instructie	€ 378.000
Verenigingen/groepen	€ 62.000
Scholen	€ 15.000
<b>Totaal zwembaden</b>	<b>€ 682.000</b>
Pacht horeca en congressen	€ 20.000
Pacht ruimten	€ 23.000
Horeca in eigen beheer	€ 260.000
<b>Totaal ruimten</b>	<b>€ 303.000</b>
Diversen	€ 8.000
<b>Totaal diversen</b>	<b>€ 8.000</b>
Opbrengst sportstimulering	€ 58.427
<b>Totaal Sportstimulering</b>	<b>€ 58.427</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 1.417.927</b>
Personeelskosten	€ 1.558.373
Inkoop horeca	€ 125.000
Schoonmaak/chemicaliën	€ 46.000
Schoonmaak derden	€ 18.150
Directe kosten eigen activiteiten	€ 32.989
<b>Directe exploitatielasten</b>	<b>€ 1.780.517</b>
Negatief Operationeel resultaat	€ 362.585
Algemene kosten	€ 191.704
Energiekosten	€ 160.000
Onderhoudskosten	€ 114.000
<b>Totaal indirecte kosten</b>	<b>€ 465.704</b>
Verzekeringen	€ 10.500
Belastingen	€ 26.500
Huur/erfpacht	€ 281.633
Interest/afschrijvingen	€ 63.300
<b>Totaal eigenaarslasten</b>	<b>€ 381.933</b>
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 2.628.149</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 1.210.222</b>
<b>Gemeentelijke bijdrage</b>	<b>€ 1.217.084</b>
Saldo	€ 6.862

### 2.1.3 Huidige situatie Heerhugowaard

#### Dienstverlening

Heerhugowaard Sport N.V. beheert en/of exploiteert:

- 1 zwembad: Zwembad De Waardergolf
- 5 sporthallen:
  - Sporthal De Waardergolf
  - Sporthal De Draai
  - Sporthal Deimos
  - Sporthal Zuid
  - Sporthal Hectorlaan
- 1 wijkcentrum: Wijkcentrum De Horst
- 11 gymzalen:
  - Eikenlaan
  - Geul
  - Granaat
  - Jan Glijnisweg

- Plutolaan
- Rembrandtstraat
- Rozenhoutstraat
- Smaragd
- Weegbree
- Focus
- Huygens
- 5 buitensportparken:
  - Sportcomplex De Vork
  - Sportcomplex De Kabel
  - Sportcomplex De Wending
  - Sportcomplex 't Kruis
  - Sportcomplex De Noord
- 1 watersportcomplex: Watersportcomplex Ossa en Kanowaard

Naast het faciliteren van (sport) accommodaties streeft Heerhugowaard Sport N.V. ernaar om zoveel mogelijk inwoners in beweging te brengen door het organiseren van laagdrempelige activiteiten voor alle leeftijdsgroepen.

#### *Eigendom accommodaties*

Van de bovengenoemde binnen- en buitenaccommodaties is de gemeente Heerhugowaard eigenaar.

#### *Staat van accommodaties*

Het onderhoud van het zwembad, binnen- en buitensportaccommodaties binnen de gemeente Heerhugowaard wordt in het algemeen door de gebruikers als goed ervaren. De binnen- en buitensportaccommodaties verkeren, ondanks de oudere leeftijd van een paar gedateerde sportaccommodaties in een goede staat van onderhoud. Om dit continu te borgen wordt door de gemeente een Meerjarenonderhoudsplanning gehanteerd, waarin het dagelijks en groot onderhoud voldoende is gedemarqueerd en gebudgetteerd. In de begroting is een post gesteld voor dagelijks onderhoud, welke door de afdeling beheer en onderhoud van de uitvoerder van het gemeentelijke sportbeleid Heerhugowaard Sport N.V. wordt beheerd en ingezet voor kleine reparaties en kleine aanschaffingen zoals, materialen en sport- en beweegattributen. Heerhugowaard Sport N.V. voert daarnaast onder regie van de gemeente Heerhugowaard ook de werkzaamheden in het kader van groot onderhoud uit. Zij besteedt grote(re) projecten, zoals bijvoorbeeld aanleg of renovatie van kunst- water- en grasvelden, schilderwerkzaamheden, vervanging van zwembadinstallaties en andere grotere projecten, onder regie van de gemeente, zo nodig aan. Met deze werkwijze wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de onderhoudsdienst welke dagelijks in contact is met de maatschappelijke sportaanbieders in de binnen- en buitensport. De verhuur van binnen- en buitensportaccommodaties die is ondergebracht in een centraal verhuurloket bij Heerhugowaard Sport N.V. draagt verder bij aan het minimaliseren van verstoringen van de planning en uitvoering van sport- en beweegactiviteiten door sportverenigingen, onderwijsinstellingen en andere gebruikers. Door het in één hand houden van het totale onderhoud brengt financiële voordelen met zich mee en dragen bij aan een effectief en efficiënt onderhoudsbeleid.



## Gebruik/bezetting

Zwembad De Waardergolf is sinds 2004 in gebruik en heeft een grote diversiteit aan bezoekers (groepen):

- Basis- en voorgezet onderwijs;
- Recreatief zwemmen;
- Doelgroepen;
- Leszwemmen;
- Verenigingen;
- Overige gebruikers.

De horeca is in alle sportaccommodaties in eigen beheer.

De ontwikkeling in de bezoekers van de laatste 3 jaren\*:

Gebruikers	2019	2018	2017
Basis- en voortgezet onderwijs	4.573	4.080	4.380
Recreatief	77.825	79.059	84.234
Doelgroepen	28.425	26.375	25.196
Leszwemmen	47.644	39.494	37.392
Verenigingen	20.930	27.646	26.230
Overig			
<b>Totaal</b>	<b>179.397</b>	<b>176.654</b>	<b>177.432</b>

\* I.v.m. de uitbraak van COVID-19 in 2020 zijn 2017, 2018 en 2019 als representatieve jaren opgenomen.

## Binnensport

Bij het bepalen van de bezettingsgraad van de binnensportaccommodaties worden verschillende normopenstellingen gehanteerd (NOC\*NSF/VNG). In Heerhugowaard wordt uitgegaan van de NOC\*NSF-normering:

Sporthall : 5.480 uur per jaar als norm-openstelling (gemiddeld 40 weken per jaar).

Gymzaal : 2.240 uur per jaar als norm-openstelling (gemiddeld 40 weken per jaar).

De bezettingsgraad van de sporthallen en gymzalen is op basis van deze norm-openstelling als volgt:

	Bezetting	Norm NOC*NSF	Bezettingsgraad	Bezetting	Norm NOC*NSF	Bezettingsgraad	Bezetting	Norm NOC*NSF	Bezettingsgraad
	2017			2018			2019		
<b>Sporthallen</b>									
Sporthal Waardergolf	5.725	5.480	104%	5.908	5.480	108%	6.004	5.480	110%
Sporthal De Draai*	3.943	4.936	80%	4.356	4.936	88%	4.650	4.936	94%
Sporthal Deimos	5.164	5.480	94%	5.376	5.480	98%	5.485	5.480	100%
Sporthal Zuid	5.076	5.480	93%	4.865	5.480	89%	4.906	5.480	90%
Sporthal Hectorlaan	5.544	5.480	101%	5.402	5.480	99%	5.263	5.480	96%
<b>Totaal</b>	<b>25.452</b>	<b>26.856</b>	<b>95%</b>	<b>25.907</b>	<b>26.856</b>	<b>96%</b>	<b>26.308</b>	<b>26.856</b>	<b>98%</b>
<b>Gymzalen</b>									
Eikenlaan	1.740	2.440	71%	1.951	2.440	80%	1.868	2.440	77%
Geul	1.551	2.440	64%	1.446	2.440	59%	1.410	2.440	58%
Granaat	1.585	2.440	65%	1.899	2.440	78%	403	2.440	17%
Jan Glijnisweg	1.797	2.440	74%	1.655	2.440	68%	1.465	2.440	60%
Plutolaan	1.465	2.440	60%	1.445	2.440	59%	1.557	2.440	64%
Rembrandtstraat	1.630	2.440	67%	995	2.440	41%	1.609	2.440	66%
Rozenhoutstraat	545	2.440	22%	532	2.440	22%	571	2.440	23%
Smaragd	2.285	2.440	94%	1.347	2.440	55%	956	2.440	39%
Weegbree	1.618	2.440	66%	2.328	2.440	95%	2.251	2.440	92%
Focus**	1.927	2.800	69%	1.960	2.800	70%	1.752	2.800	63%
Huygens***									
<b>Totaal</b>	<b>16.143</b>	<b>24.760</b>	<b>65%</b>	<b>15.558</b>	<b>24.760</b>	<b>63%</b>	<b>13.842</b>	<b>24.760</b>	<b>56%</b>

\*Voor sporthal De Draai is de norm NOC\*NSF naar beneden bijgesteld i.v.m. gebruik door Esdégé Reigersdaal

\*\*Gymzaal Focus betreft 2 zaaldelen en alleen verenigingsuren. Onderwijsuren zijn onbekend

\*\*\*Huygens is in 2020 in gebruik genomen, kengetallen i.v.m. corona niet representatief vergelijkbaar

\*\*\*\* I.v.m. de uitbraak van COVID-19 in 2020 zijn 2017, 2018 en 2019 als representatieve jaren opgenomen.

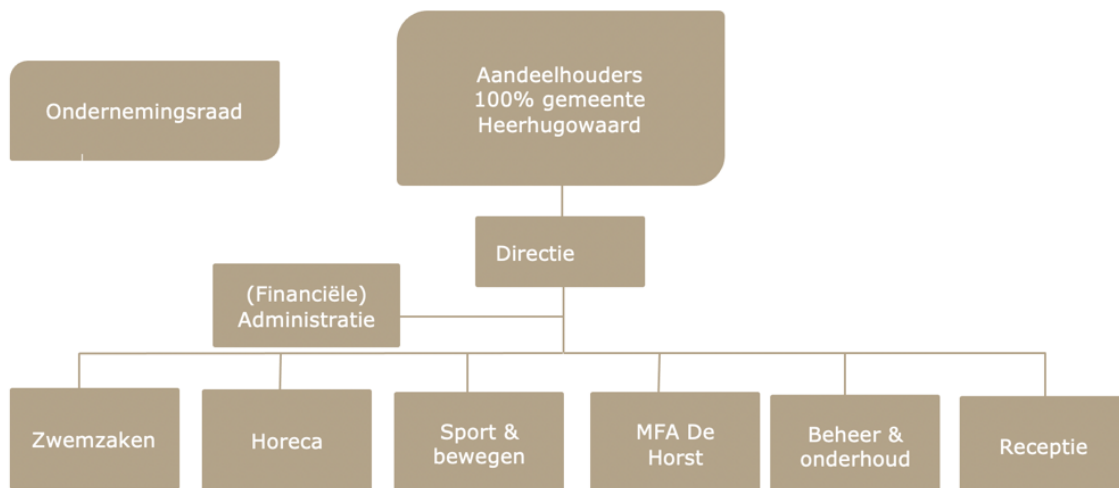
## Personeel

Het team van Heerhugowaard Sport N.V. bestaat in 2021 uit:

FTE	2021
Directie	1,00
Ondersteunende staf (HRM/Fin/Verhuur/PR)	2,55
Beheer en onderhoud	4,48
Sport en bewegen	11,64
Receptie	2,27
Horeca	6,21
De Horst	3,01
Zwemzaal	12,12
<b>Totaal</b>	<b>43,28</b>

De fte's (inclusief directeur) zijn verdeeld over in totaal 65 medewerkers. Daarnaast biedt Heerhugowaard Sport N.V. een werkplek aan 6 vrijwilligers en 1 persoon in het kader van een beschutte werkplek. Heerhugowaard Sport N.V. is door de Samenwerkingsorganisatie voor het Beroepsonderwijs en het Bedrijfsleven (SBB) erkend als leerbedrijf. De huidige organisatie van het team Heerhugowaard Sport N.V. is als volgt weer te geven:

De directeur geeft direct leiding aan 6 hoofdfunctionarissen van de 6 afdelingen.



## Begroting:

Heerhugowaard Sport N.V.	Begroting 2021
<b>Baten</b>	
Inkomsten zwembad	€ 858.700
Ov. Inkomsten zwembad	€ 12.600
Inkomsten sporthallen /gymzalen	€ 535.200
Verhuur overige ruimten	€ 93.900
Verhuur Hectorlaan	€ 5.000
Opbrengsten buitensport	€ 136.000
Opbrengsten sport en bewegen	€ 224.700
Brutowinst Horeca	€ 248.200
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 2.114.300</b>
<b>Lasten</b>	
Personeelskosten	€ 2.203.600
Energiekosten	€ 285.300
Chemicaliën	€ 12.800
Schoonmaakkosten	€ 296.500
Onderhoudskosten	€ 481.300
Dotatie voorziening onderhoud	€ 33.200
Kantoorkosten	€ 57.500
Verkoopkosten	€ 44.400
Algemene kosten	€ 111.300
Dienstverlening SFN	€ 51.000
Accountantskosten	€ 17.100
Verzekeringen/belastingen	€ 40.200
Huur kleedkamers/lease goederen	€ 5.500
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 3.639.700</b>
<b>Exploitatietekort</b>	<b>€ 1.525.400</b>
<b>Gemeentelijke bijdrage</b>	<b>€ 1.525.400</b>

## Samengevat

Zowel Langedijk Actief B.V. als Heerhugowaard Sport N.V. beheren en exploiteren maatschappelijke voorzieningen en stimuleren met sport- en beweegaanbod inwoners om in beweging te komen en dit vast te houden. Beide organisaties doen dit met lokaal aanbod, waarbij een overlap in activiteiten is.

De beheervorm en de eigendomssituatie van Langedijk Actief B.V. en Heerhugowaard Sport N.V. verschillen, echter de gebruikers zijn in de gemeente Langedijk en Heerhugowaard in zijn algemeenheid tevreden over de faciliteiten, de hygiëne en veiligheid, de toegankelijkheid, de uitstaling & sfeer, het personeel (korte lijnen) en de prijs-kwaliteitverhouding. Er is nog winst te behalen in:

- De staat van onderhoud;
- De bezettingsgraad/bezoekersaantallen;
- De integrale samenwerking.

Beide uitvoeringsorganisaties beschikken over voldoende kennis en expertise. Deze kennis en expertise kan gebruikt worden om de sport- en beweegcultuur in de gemeente Dijk en Waard verder te versterken en door te ontwikkelen naar:

- Een duidelijk fysiek en digitaal aanspreekpunt;
- Een brede blik naar buiten met continue oog voor de veranderende samenleving;
- Een proactieve houding in de samenwerking (integrale aanpak);
- Een optimaal servicegerichte omgeving;
- Meer transparantie: de organisatie beschikt over gedetailleerde en betrouwbare managementinformatie om de bedrijfsvoering op nog adequater wijze te kunnen sturen;
- Grotere doelmatigheid: de personele inzet wordt daar waar nodig ingezet binnen de gemeente Dijk en Waard, om zo voor het te verwachten

personeelstekort een oplossing te bieden. Verder wordt doorlopend gemonitord om kosten en nut continue te kunnen afwegen.

## 2.2 Inventarisatie uitgangspunten en visie

De inventarisatie en verkenning van de visie is breed uitgevoerd en heeft zich gericht op de trends en ontwikkelingen in het sociale domein (landelijk en lokaal) en de huidige en toekomstige vraag en behoefte van sportverenigingen, onderwijs, ongeorganiseerde sport en overige gebruikersgroepen.

### 2.2.1 Nationaal Sportakkoord - Lokaal Sportakkoord

#### 2.2.1.1 Nationaal Sportakkoord

Op 29 juni 2018 is het eerste Nationaal Sportakkoord getekend met als doel om de organisatie en financiën van de sport toekomstbestendig te maken. Sport en bewegen is goed voor je gezondheid, je sociale contacten, je welzijn, je persoonlijke ontwikkeling en bovenal leuk om te doen. Niet voor niets sporten ruim 9,4 miljoen Nederlanders op wekelijkse basis. Mede doordat zoveel Nederlanders sporten en bewegen, is sport van grote maatschappelijke en economische waarde. Het Sportakkoord is erop gericht om sport zo leuk en toegankelijk mogelijk te maken voor alle Nederlanders, in alle levensfasen. Zo wordt de volledige potentie van sport en bewegen beter benut.

Om dit voor elkaar te krijgen zijn zes ambities geformuleerd:

- Inclusief sporten & bewegen
- Duurzame sportinfrastructuur
- Vitale sport- en beweegaanbieders
- Positieve sportcultuur
- Van jongs af aan vaardig in bewegen
- Topsport inspireert

Het Nationaal Sportakkoord is voorts vertaald naar lokale en regionale sportakkoorden, zodat ze in de lokale context uitgevoerd kunnen worden.

#### 2.2.1.2 Lokaal Sportakkoord Langedijk

In de gemeente Langedijk is het Nationaal Sportakkoord vertaald in het Lokale Sportakkoord: "Langedijk beweegt mee". Op 22 juni 2020 heeft de gemeente Langedijk samen met verschillende (sport) verenigingen, zorg- en welzijnsorganisaties en inwoners dit akkoord ondertekend. Met het Lokaal Sportakkoord "Langedijk beweegt mee" wil de gemeente de krachten, kennis en ervaringen bundelen om sport en bewegen nog beter te faciliteren voor de inwoners in de gemeente Langedijk. Het doel is om de inwoners fit, vitaal en gezond te houden. Actief Langedijk neemt een prominente rol in binnen het Lokaal Sportakkoord.

De uitgangspunten van het Sportakkoord Langedijk zijn:

- Sport als doel – een leven lang sporten en bewegen;
- Vitale verenigingen en open sociale netwerken;
- Goede voorzieningen en een beweegvriendelijke omgeving;
- Grotere zichtbaarheid en toegankelijkheid van de sport en het beweegaanbod;
- Sport als middel – drempels weg;
- Een gezonde leefstijl voor alle inwoners;
- Positief opvoeden en opgroeien;
- Drempels weg voor iedereen die wil sporten en bewegen;
- Verbindingen leggen en matches maken.

### 2.2.1.3 Lokaal Sportakkoord Heerhugowaard

Ook in de gemeente Heerhugowaard zijn de ambities uit het Nationaal Sportakkoord vertaald naar de lokaliteit, in het Sportakkoord Heerhugowaard: "Samen (werken) in Beweging! Op 18 juni 2020 hebben vertegenwoordigers van commerciële sportaanbieders, verenigingen en sport- en welzijnsorganisaties in de gemeente Heerhugowaard dit akkoord ondertekend. Met dit Sportakkoord wil Heerhugowaard bereiken dat iedereen, écht iedereen, plezier in sport kan hebben. Nu en in de toekomst. Ongehinderd, in een veilige en gezonde omgeving. Een leven lang, als sporter, vrijwilliger of toeschouwer. Heerhugowaard Sport N.V. is kartrekker van het Sportakkoord Heerhugowaard en richt zich samen met de betrokkenen op ambities uitgewerkt in twee ontwikkelrichtingen en vier programmalijnen.

De ontwikkelrichtingen en programmalijnen:

- *De basis voor sport en bewegen versterken*

In eerste instantie wordt ingezet op een gezonde en toegankelijke basis. Als de basisinfrastructuur krachtig is en uitnodigt tot een leven lang sporten en bewegen, dan neemt de druk op de top van de piramide van zorg en ondersteuning over de volle breedte af.

Deze ontwikkelrichting wordt bewerkstelligd door de inzet van de programmalijnen:

- Vitale verenigingen en sportaanbieders;
- Duurzame accommodaties en beweegvriendelijke omgeving.

- *De maatschappelijke waarde van sport en bewegen verzilveren*

Het benutten van de preventieve en sociale kracht van sport en bewegen en in het verlagen van drempels die de deelname voor specifieke inwoners nog in de weg staan. Verder wordt geïnvesteerd in een sportief klimaat waarin kinderen positief kunnen opgroeien, met goed bewegingsonderwijs en waarin iedere inwoner op een veilige manier kan deelnemen aan sporten en bewegen.

Deze ontwikkelrichting wordt bewerkstelligd door de inzet van de programmalijnen:

- Inclusief sporten en bewegen;
- Positieve, veilige en vaardige sport.

Om de ambities te realiseren wil Heerhugowaard het bestaande gemeentelijke sportkapitaal benutten: de verenigingen en andere (sport) aanbieders, het vrijwillig kader, het bewegingsonderwijs en de beschikbare accommodaties en voorzieningen.

## 2.2.2 Gezondheidsnota

De landelijk gezondheidsnota 2020-2024 legt veel prioriteit bij een gezonde leefstijl. Sport en bewegen kunnen sterk bijdragen aan de doelen van de gezondheidsnota. De centrale visie voor deze gezondheidsnota is 'health in all policies'. Dat wil zeggen dat gezondheidsbeleid concreet wordt gemaakt over beleidsdomeinen heen. Daarnaast is het concept 'positieve gezondheid' gekozen als leidraad. De nota legt de prioriteit bij vier gezondheidsvraagstukken:

- De sociale en fysieke leefomgeving;
- Gezondheidsachterstanden;
- Mentale druk op het dagelijks leven bij jongeren en jongvolwassenen;
- Vitaal ouder worden;
- Daarmee heeft de gezondheidsnota dus ook grote raakvlakken met ambities uit het Preventieakkoord én het Sportakkoord.

## 2.2.3 Nationaal Preventieakkoord

Het Nationaal Preventieakkoord pakt roken, overgewicht en problematisch alcoholgebruik aan om de gezondheid van veel Nederlanders te verbeteren. De gemeenten of regio's in Nederland kunnen deze nationale ambities onderschrijven door aan de slag te gaan met een lokaal of regionaal preventieakkoord. Een lokaal preventieakkoord bestaat uit afspraken en maatregelen om roken, overgewicht en overmatig alcoholgebruik terug te dringen, maar daarnaast is er ruimte om in te zetten op achterliggende problematiek zoals schulden, armoede en eenzaamheid. De gemeente of regio bepaald zelf welke problematiek centraal staat: de lokale behoefte is leidend. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) kan de gemeenten of regio's ondersteunen. Tevens is onder bepaalde voorwaarden ondersteunings- en uitvoeringsbudget beschikbaar gesteld om de ambities te realiseren. In mei van dit jaar zijn de informatiebijeenkomsten in Noord-Holland georganiseerd.

## 2.2.4 Sociaal domein Dijk en Waard

Op 6 juli jl. heeft de gemeenteraad de visie op het sociaal domein voor de nieuwe gemeente Dijk en Waard vastgesteld. Uitgangspunt van de visie is dat de inwoner centraal staat en dat zijn/haar vraag leidend is. Er wordt samen met inwoners en hun netwerk gezocht naar de beste oplossingen. De visie is tot stand gekomen in samenwerking met cliëntadviesraden, gemeenteraden, welzijnsorganisaties, beleidsadviseurs, zorgaanbieders, schoolbesturen en inwoners.

### 2.2.4.1 Visie sociaal domein Dijk en Waard

De nieuwe gemeente Dijk en Waard is een inclusieve, gezonde, vitale en kansrijke gemeente. Een gemeente die inwoners de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen en waarbij iedereen de kans heeft naar vermogen mee te doen. Een gemeente waar de inwoners zich bij elkaar betrokken voelen en problemen zo veel mogelijk oplossen. De gemeente heeft daarbij oog voor (kwetsbare) inwoners die ondersteuning of hulp nodig hebben. Dit organiseren we vooral door samen te werken. Inwoners, maatschappelijke partners en gemeente zijn vitaal en actief, helpen elkaar en kennen elkaar.

Voor een goede realisatie van deze visie zijn leidende principes gekozen. Dit zijn vuistregels, die richting geven aan beleid en uitvoering.

Zij vormen als het ware "het gezamenlijke kompas":



#### 2.2.4.2 Missie sociaal domein Dijk en Waard

*"Een sterke en vitale samenleving waarmee we de zorg op termijn effectief en betaalbaar houden voor iedereen".*

#### 2.2.4.3 Wat betekenen de visie en leidende principes

De kracht van de gemeente Dijk en Waard is dat zij betrokken maatschappelijke organisaties en inwoners heeft, die graag mee denken en mee willen bewegen. Inwoners maatschappelijke organisaties en gemeente luitsteren naar elkaar en werken actief samen. We richten ons op het volledig begrijpen van een probleem of vraag.

Inwoners willen en kunnen hun vragen of problemen op het gebied van gezondheid, opvoeden, werk, inkomen, schulden, Wmo- of jeugdhulp zo veel mogelijk zelf of met behulp van hun netwerk oplossen. We staan samen met maatschappelijke organisaties naast inwoners die dit niet zelf kunnen. Met hen denken we mee en samen zoeken we naar oplossingen. Dat doen we vanuit vertrouwen, met persoonlijke aandacht en ruimte voor maatwerk. We zetten in op ontwikkeling, kansen en talenten van inwoners, om naar vermogen mee te doen in de samenleving. Dat betekent dat de ondersteuning als eerste gericht is op (het realiseren van) de basisvoorwaarden: er is werk of een andere zinvolle dagbesteding, er is onderkomen, de financiën zijn op orde en er is een sociaal netwerk.

#### 2.2.4.4 Visie en ambities sport en bewegen in Langedijk

Binnen de gemeentelijke organisatie van Langedijk maakt sport een integraal onderdeel uit van het sociaal domein. Het team Sociaal Domein verbindt o.a. de beleidsterreinen onderwijs, jeugd, jeugdhulp, Wmo, gezondheidszorg, ouderen, vrijwilligers, recreatie en toerisme en sport.

De visie op het sociaal domein\* is als volgt beschreven:

“We streven naar een maatschappij, waarin onze burgers zelfredzaam zijn en zich bij elkaar betrokken voelen (samenredzaamheid). Een maatschappij die de mogelijkheden biedt aan haar burgers om collectief en individueel tot ontplooiing te komen. Daar waar burgers kwetsbaar zijn faciliteert de gemeente de ondersteuning aan burgers, zodat zij weer zo veel als mogelijk zelfredzaam worden en op eigen kracht mee kunnen doen in de samenleving”.

*\* De visie is inmiddels vervangen door de Visie sociaal domein Dijk en Waard.*

Deze visie is gebaseerd op drie kernwaarden, die de basis vormen voor het handelen van de gemeente en het beleid binnen het sociaal domein. De kernwaarden vormen het “DNA” van de gemeentelijke organisatie en de samenleving:

- Zelfredzaamheid;
- Samenredzaamheid;
- Ontplooiing.

Op grond van deze visie zijn twee strategische doelstellingen en 4 integrale thema’s geformuleerd.

Strategische doelstellingen:

- Het versterken van ontplooiing (sociale stijging);
- Het vergroten van de zelf- en samenredzaamheid (sociale binding).

Integrale thema’s”:

- Beter gezond;
- Kansrijk jong;
- Meedoen;
- Wonen, welzijn en zorg.

Aan de hand van de visie en doelstellingen zijn voor sport en bewegen twee primaire ontwikkelrichtingen gedefinieerd en opgenomen in het lokaal Sportakkoord (**zie hoofdstuk 2 par. 2.2.1.2**).





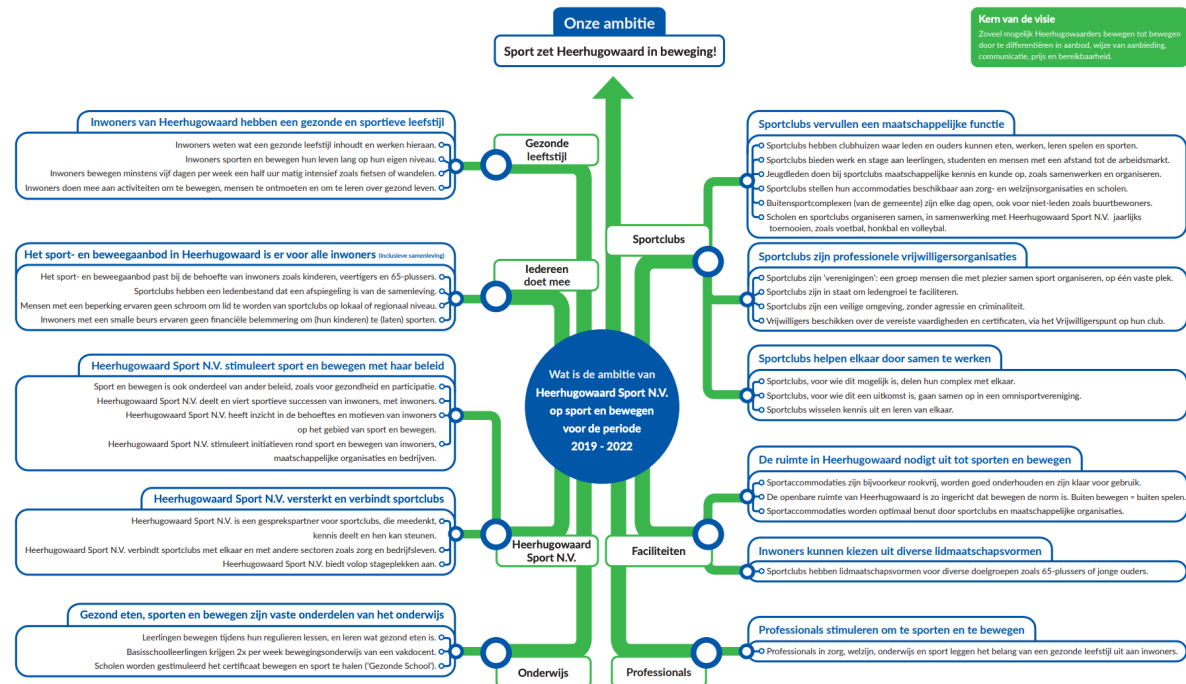
#### 2.2.4.5 Ambities sport en bewegen in Heerhugowaard

De gemeente Heerhugowaard heeft als ambitie zoveel mogelijk Heerhugowaarders bewegen tot bewegen door te differentiëren in aanbod, wijze van aanbidding, communicatie, prijs en bereikbaarheid. Deze ambities zijn in de begrotingen van Heerhugowaard Sport N.V. verankerd.

Onder het motto: "Sport zet Heerhugowaard in beweging!" wil de gemeente Heerhugowaard de volgende ambities (2019-2022) waarmaken:

- Gezonde leefstijl: Inwoners van Heerhugowaard hebben een gezonde en sportieve leefstijl;
- Iedereen doet mee: Het sport- en beweegaanbod in Heerhugowaard is er voor alle inwoners;
- Heerhugowaard Sport N.V.: Heerhugowaard Sport N.V. stimuleert sport en bewegen met haar beleid en versterkt en verbindt sportclubs;
- Onderwijs: Gezond eten, sporten en bewegen zijn vaste onderdelen van het onderwijs;
- Sportclubs: Sportclubs vervullen een maatschappelijke functie, zijn professionele vrijwilligersorganisaties en helpen elkaar door samen te werken;
- Faciliteiten: De ruimte in Heerhugowaard nodigt uit tot sporten en bewegen en inwoners kunnen kiezen uit diverse lidmaatschapsvormen;
- Professionals: Professionals in andere sectoren stimuleren om een gezonde leefstijl aan inwoners te promoten.

## Visie op sport en bewegen in Heerhugowaard



## 2.2.5 Sportverenigingen en overige gebruikers

### 2.2.5.1 Gebruikersavonden

In de gemeente Heerhugowaard en Langedijk zijn in totaal zes gebruikersavonden georganiseerd om de behoefte voor nu en de toekomst te peilen en te achterhalen welke vraagstukken voor (sport) verenigingen en organisaties wenselijk zijnde exploitatie en beheer van sport zo optimaal mogelijk voor zoveel mogelijk gebruikers te realiseren. De eerste bijeenkomsten waren digitaal en in het tweede half jaar van 2021 ook fysiek.

### 2.2.5.2 Enquête

In juli 2021 is onder alle binnen- en buitensportverenigingen een vragenlijst (**bijlage 2: Enquête**) uitgezet. Vrijwel alle grote sportverenigingen en gebruikers met afname binnen de beide gemeenten hebben op de enquête gereageerd. Bij uitblijven van een respons zijn de betreffende partners nogmaals telefonisch, een herhaalde oproep per mail of mondeling benaderd. Daarnaast zijn naar aanleiding van de reacties of de enquêtes nog verdiepende vragen gesteld en beantwoord.

De enquête bevatte vragen in de breedste zin over het harmoniseren van sportbeheer. Er zijn met name vragen gesteld over hoe de sportbeheersorganisatie vorm en inhoud zou moeten krijgen om sportverenigingen en anders georganiseerden optimaal in hun behoeften te voorzien. Thema's zoals de wijze van sturing door de gemeente, harmonisering van beleid, bereikbaarheid, communicatie, schaalgrootte, bedrijfsvoering, staat van onderhoud, hygiëne, regionale

samenwerking en capaciteit van sportaccommodaties waren in de vragen verweven. Het thema capaciteitsbehoefte werd vaak aangeroerd, aangezien behoefte aan binnen- en buitensportruimte en badwater uit zich niet uitsluitend in de huidige bezetting. Het is immers ook mogelijk dat verenigingen voor een deel van hun uren voorzieningen buiten de gemeente gebruiken of dat zij niet de benodigde uren op de gewenste tijden kunnen afnemen. Het is belangrijk om ook deze 'onvervulde vraag' te vernemen. Een groot deel hiervan was overigens al bekend, omdat de gemeente Heerhugowaard het Mulier Instituut dit in 2020 al uitgebreid heeft laten onderzoeken en de uitkomsten al gerapporteerd zijn.

### Langedijk

Van de geënquêteerden in de gemeente Langedijk heeft 21% de enquête ingevuld of anderszins (8%) schriftelijk gereageerd. Daarmee komt de totale respons uit op 29%.

Enquête gebruikers Langedijk	Verstuurd	Respons
Aantal gebruikers (verenigingen en overige)	39	21%
Reacties n.a.v. enquête per mail		8%
Totaal		29%

Van de 11 respondenten is 9% commerciële gebruikers en 91% van de sportverenigingen. In zijn algemeenheid wordt door de respondenten veelvuldig gebruik gemaakt van de accommodaties en zijn de gebruikers tevreden over de staat van onderhoud, de hygiëne, de materialen, mogelijkheden van de accommodaties en de prijs/kwaliteitverhouding. De gebruikers zijn van mening dat uit de samenwerking met andere gebruikers meer rendement kan worden gehaald. Door betere afstemming tussen verschillende verenigingen van dezelfde sporten zien zij kansen voor efficiënter gebruik. In een aantal gevallen wordt de tribuneruimte, de uitloopruimte en beschikbaarheid van de accommodatie als beperkt beoordeeld. Sommige gebruikers worden gedwongen om elders zaalruimte te huren. Sporten en bewegen in eigen dorp wordt als belangrijk gezien, daardoor is nieuwbouw van voorzieningen en veelzijdig aanbod wenselijk.

Over de samenvoeging van het sportbeheer van Heerhugowaard Sport N.V. en Langedijk Actief B.V./Social Leisure of Alkmaar Sport N.V. wordt verdeeld gedacht. Ongeveer 50% van de ondervraagden geeft aan liever niet samen te gaan, omdat men bang is dat de organisatie te groot wordt en de huidige korte lijnen niet kunnen worden gerealiseerd. De overige 50% wil wel samenvoegen en ziet voordelen in:

- Eén gemeente, één aanspreekpunt;
- Kennis delen, "niet het wiel opnieuw uitvinden" en korte lijnen;
- Schaalvoordelen, dit biedt meer mogelijkheden en ondersteuning.
- De meerderheid van de gebruikers ervaren samengaan met organisaties die in andere gemeenten sport- en beweegactiviteiten organiseren en uitvoeren als een bedreiging. Men verwacht dat dit ten koste zal gaan van de huidige subsidie aan de verenigingen, het voorzieningenniveau van de sportaccommodaties en de benaderbaarheid ('ons kent ons' en 'te veel schakels'). Een enkeling ziet voordelen in regionale samenvoeging, doordat dan het aanbod van en behoefte aan sportvoorzieningen gemeentegrens overschrijdend kan worden aangepakt.

De gebruikers verwachten van de nieuwe uitvoeringsorganisatie in de nieuwe gemeente het volgende:

- Goede samenwerking en contacten;
- Goede communicatie;
- Korte lijnen;
- Behoud van de huidige ondersteuning (bemiddelaar en advies);
- Laagdrempeligheid;
- Luisteren naar de behoefte van de gebruikers (niet altijd kiezen voor efficiëntie).

### *Heerhugowaard*

Van de geënquêteerden in de gemeente Heerhugowaard heeft 57% de enquête ingevuld of anderszins (8%) schriftelijk gereageerd. Daarmee komt de totale respons uit op 65%.

Enquête gebruikers Heerhugowaard	Verstuurd	Respons
Aantal gebruikers (verenigingen en overige)	40	57%
Reacties n.a.v. enquête per mail		8%
Totaal		65%

Van de 26 respondenten is 6,25% van maatschappelijke organisaties en 93,75% van de sportverenigingen. In zijn algemeenheid wordt door de respondenten veelvuldig gebruik gemaakt van de accommodaties en zijn de gebruikers erg tevreden over de staat van onderhoud, de hygiëne, de materialen, mogelijkheden van de accommodaties en de prijs/kwaliteitverhouding. De gebruikers zijn van mening dat uit de samenwerking met andere gebruikers meer rendement kan worden gehaald.

Door betere afstemming tussen verschillende verenigingen van dezelfde sporten zien zij kansen voor efficiënter gebruik. In een enkel geval is de buitensportcapaciteit niet toereikend vanwege toenemend aantal leden en is de beschikbaarheid van de binnensportaccommodaties op piektijden beperkt. De overige gebruikers verwachten in de komende jaren geen toename van het gebruik. De huidige gebruikers hechten veel waarde aan veilige en schone accommodaties met goede opslagmogelijkheden voor het materiaal en een eigen ontmoetingsplek (clubhuis). Verder wordt een goede benaderbaarheid van de beheerorganisatie als erg belangrijk gezien.

Over de samenvoeging van het sportbeheer van Heerhugowaard Sport N.V. en Langedijk Actief B.V. wordt neutraal of positief gedacht. Ongeveer 57% van de ondervraagden geeft aan samen te willen gaan, omdat men verwacht dat schaalgrootte efficiëntie op gaat leveren. De overige 43% is neutraal, maar is van mening dat samenvoegen wel synergie moet opleveren.

De gebruikers ervaren samengaan met organisaties die in andere gemeenten activiteiten uitvoeren als kans en bedreiging. De kans wordt gezien om beweging breder te motiveren. Als bedreiging wordt gezien; de afname van de service, de bereikbaarheid, de aandacht voor de "eigen verenigingen", afname van het beschikbare budget voor onderhoud en renovatie.

De respondenten uit de enquête in Heerhugowaard zijn unaniem tegenstander van regionale samenvoeging, omdat de gebruikers verwachten dat de bereikbaarheid en de huidige communicatielijnen verslechteren, de lokale behoefte minder kan worden ingevuld, minder afstemming op maat kan worden gerealiseerd en de zeggenschap op lager niveau verdwijnt. De gebruikers verwachten bij regionale samenvoeging wel meer mogelijkheden om kennis te delen en voor de gemeente zal dit mogelijk financiële voordelen opleveren bij inkopen of aanbestedingen.

De gebruikers verwachten van de nieuwe uitvoeringsorganisatie in de nieuwe gemeente het volgende:

- Korte lijnen, "persoonlijk" en "betrokken";
- Digitaal en fysiek goed bereikbaar;
- Organiseren binnen grenzen nieuwe gemeente;
- Herkenbare medewerkers, 1 hooguit twee aanspreekpunten;
- Locatie backoffice minder belangrijk;
- Gelijke uitgangspunten;
- Respecteren huidige afgesloten overeenkomsten;
- Minimaal huidige kwaliteit behouden;
- Klantgerichtheid, "niet enkel een debiteurennummer", "op de hoogte brengen van de ontwikkelingen";
- Overlegstructuur met de verenigingen;
- Meedenken met verenigingen;
- Beheer en exploitatie (ook buitensport) bij sportbeheersorganisatie brengen/houden.

## 2.2.6 Interviews stakeholders maatschappelijk middenveld

Lokale en landelijke stakeholders voor het maatschappelijk middenveld zijn middels semi-gestructureerde interviews gevraagd naar de behoeften/wensen en kansen om sport en bewegen in het sociaal domein nog meer en beter in te zetten om samen maatschappelijke doelen te realiseren.

Om het maatschappelijke rendement richting de toekomst te vergroten en sport als doel en middel nog meer te benutten geeft het maatschappelijke middenveld de volgende suggesties:

- Kom dichterbij de burger door in te spelen op de vraag en de behoefte van inwoners en voer de dialoog voor continue match tussen vraag en aanbod;
- Zet sport en bewegen veelzijdig in, niet alleen als doel, maar ook als middel. Sport is voor iedereen;
- Pak activiteiten nog meer op met maatschappelijke partners en benut elkaars expertise om het maatschappelijke rendement te vergroten. Momenteel wordt veelal geacteerd vanuit 'de eigen kring' en worden de maatschappelijke vraagstukken doorgaans één-dimensionaal of eenzijdig aangepakt. Activeer meer door te richten op preventie in plaats van curatieve oplossing te zoeken. Zet in op gezonde leefstijl in de volle breedte van het sociaal domein. Hiervoor is het nodig dat de samenwerking binnen het sociale domein tussen het preventieve (inzet sport en bewegen) en het curatieve (zorgverlening) deel veel meer integraal wordt opgepakt. De kosten lopen nl. enorm op (van 80 naar 180 miljard) en maakt de zorg onbetaalbaar. De aanstaande fusie van de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk biedt een uitstekende kans om

binnen het sociaal domein van straks Dijk en Waard ook 'echt' integraal de vraagstukken op het gebied van participatie op te pakken;

- Stimuleer Open club of open sportparken als inclusieve omgeving en leg de focus op het gebruik van de accommodaties in plaats van het bezit ervan. Hier ligt een regierol voor de gemeenten en een rol in de uitvoering voor organisaties die sport, welzijn, participatie, gezondheid, cultuur en onderwijs in hun bedrijfsvoering hebben. Speciale aandachtspunten daarbij zijn leeftijd, ziekte, en armoede. Kijk naar de sociale omgeving, waarin de binnen- en buitensportaccommodaties zich bevinden;
- Zet op multifunctioneel en interdisciplinair gebruik van sportaccommodaties in het gehele sociale domein in (80% van de 1,5 miljard voor sport gaat naar sportaccommodaties en daarvan weer 33% naar zwembaden);
- Een huidige trend die al voor het coronatijdperk in opmars was, is de opmars van ongeorganiseerde sport in de buitenlucht. Zorg voor beweegmogelijkheden in de openbare ruimte (parken, bossen, plantsoenen en pleinen, fiets- en wandelpaden en andere openbare gebieden). Men wil in toenemende mate zelf bepalen wat, wanneer en met wie men wil gaan sporten of bewegen;
- Sluit aan op de doelstellingen van het Nationaal Sportakkoord, Preventieakkoord en de contourennota Zorg voor de Toekomst;
- Sluit aan bij de vindplaatsen waar burgers samenkomen om de participatiegraad te verhogen en de verbinding te leggen, bijv. door Pop-up spreekuren bij het onderwijs en andere instellingen of ouderkamer in school als loket voor alle problemen, wensen en andere vragen. Bedien de wijk vanuit een vaste plaats;
- Belangrijk is een grotere inzet op en vanuit verenigingsondersteuning om verenigingen op de thema's zoals organiseren, besturen, financiën en sportinhoudelijke vraagstukken te ondersteunen, maar uiteraard niet over te nemen;
- Wees proactief om de ontwikkelingen in het sociaal domein te realiseren. Er zijn soms natuurlijke, maar ook institutionele barrières. Start klein en organisch om de 'muren' te slechten en elkaars vertrouwen te winnen. Heb een goed besef van wijze van communicatie, waarbij wordt gedacht in kansen (problemen komen vanzelf) en respect en waardering voor elkaars werk is de sleutel om successen met elkaar te kunnen ervaren. Ontmoeten, laten participeren en omarmen van inwoners, maatschappelijke instellingen en zeker ook bedrijven is erg belangrijk. Partijen moeten goed geïnformeerd worden, zodat ze weten 'Whats in it for me' en anderen laten weten wie ze zijn en wat ze doen. De participatieladder, van o.a. medeweten, meedenken, meebeslissen en mee-uitvoeren stimuleert de motivatie om de te maken beweging integraal te willen ondersteunen;
- Stimuleer door middel van interactieve concepten om de intrinsieke motivatie van kinderen en wijkbewoners te bevorderen. Dit inclusief taal- en rekenopdrachten (Bijv. iSpace-gymzaal, Marc Lammers Plaza, Beweegbox etc.)
- Organiseer voor kinderen tot en met 12 jaar (PO) lokale sport- en beweegactiviteiten en voor kinderen vanaf 14 jaar (VO) regionale sport- en beweegactiviteiten;
- Laat sport- en beweegaanbieders aansluiten bij Integrale Kind Centra (IKC).

- Sluit aan bij bewegend leren op het schoolplein. Dit is een trend in het onderwijs;
- Promoot de minder bekende sporten, waar kinderen die niet de traditionele sporten willen of kunnen beoefenen kennis mee kunnen maken. Denk aan Twirl etc.

Om sportbeheer toekomstbestendig te organiseren geven (landelijke) stakeholders de volgende tips:

- Haal inhoudelijke en financiële winst uit welzijn en sport door de uitvoering in één organisatie onder te brengen;
- Start met blanco organisatiestructuur (met invloed van gemeente). Denk niet vanuit bestaande structuren, want dan spelen 'oude' belangen mee;
- Beleid en strategie eerst bij de gemeente houden en bij verdere doorontwikkeling verkennen welke organisatie het beste past bij de visie van de gemeente;
- Realiseer korte lijnen vanuit beheersorganisatie naar gemeente toe.
- Gemeente moet voldoende afstand houden, maar wel kunnen sturen indien nodig. Gemeentelijke en bestuurlijke invloed op de maatschappelijke organisatie moet op hoofdlijnen zijn. De gemeente moet de inhoudelijke vertaling aan de deskundigheid van de maatschappelijke organisatie laten. Wel zijn gemeente en maatschappelijke organisatie nauw aan elkaar verbonden en transparant met elkaar omgaan;
- Meer regie voeren op algemeen gebruik van sport- en welzijnsaccommodaties. Samenvoegen waar kan om output en outcome te verhogen en kosten vastgoed en exploitatie te kunnen reduceren;
- Gemeente: niet sturen op subsidierelatie, maar op output en outcome;
- Relatie gemeente en beheerorganisatie; goede balans tussen vertrouwen en controle. Creëer tijd en ruimte om te investeren in relatie gemeente en uitvoeringsinstantie. Te behalen financiële en inhoudelijke doelstellingen in de eerste jaren alleen bespreken bij aanbieden jaarrekening. Eerst inzetten op verbinding met voor wie en degene waar je het samen meedoet.
- Risico/kwetsbaarheid: "alles valt en staat met personen en relaties";
- Stel een vitaliteitsmakelaar aan met verbindende rol naar buursportcoaches en jongerenwerkers;
- Bij uitvoering de omgekeerde piramide gebruiken. Input burgers, gebruikers en medewerkers centraal stellen. 'Hoe dicht bij de straat hoe beter'. De uitvoeringsinstantie sport/welzijn/cultuur- behoort midden in de lokale samenleving te staan;
- Sport en bewegen centraal in het midden van het kwadrant: Zorg, welzijn, onderwijs en vrije tijd. Bij vrije tijd het bedrijfsleven mee laten financieren;
- Sluit preventiepolis met GGD, GGZ en verslavingszorg en deel onderlinge data om te komen tot een gezonde leefstijl;
- De uitvoeringsorganisatie na fusie (eerst) lokaal organiseren om onnodige ruis en maatschappelijk verlies te voorkomen;
- De uitvoeringsinstantie sport/welzijn/cultuur- behoort midden in de lokale samenleving te staan;
- Besturen van maatschappelijke organisatie moeten aanspreekbaar, maar ook zichtbaar zijn voor de inwoners. Dicht bij de burger geeft het beste rendement;

- Voor uitvoering van doelstellingen uit sportbeleid en andere maatschappelijke organisaties zullen korte lijnen naar de burger moeten lopen. Herkenbaarheid van medewerkers, bestuur richting haar inwoners speelt daarbij een sleutelrol.
- Onderling samenwerkingen kan lokaal ook het beste worden georganiseerd;
- Uitgangspunt is de stip op de horizon in het sociale domein van de nieuwe gemeente Dijk en Waard. Met andere woorden eerst de inhoud dan de vorm. Hiermee voorkom je dat bij het proces vanuit eigen organisatiebelang, accommodaties of 'stand alone' interventies gaan denken. Een goed voorbeeld hiervan is het regionaal participatiebedrijf. Deze heeft dit proefondervindelijk meegemaakt dat de inhoud leidend is voor de organisatievorm. Dergelijke ontwikkelingen zijn complex en kosten tijd om iedereen naar dezelfde stip op de horizon te laten kijken;
- De vorm van sportbeheer in Heerhugowaard en Langedijk verschillen op een aantal thema's zoals eigendom van buitensportaccommodaties en huurtarieven aanzienlijk. In de harmonisatie na de fusie zullen daar nog de nodige keuzes in gemaakt kunnen c.q. moeten worden. Dit zal nog de nodige aandacht vergen;
- Het is vanzelfsprekend dat de wens tot integraal beleid in het sociaal domein niet op korte termijn in optima forma haar beslag zal krijgen. Er zal op korte termijn ook geleverd moeten worden en daar hoort een voor die fase passende beheersvorm en uitvoeringsagenda bij;
- De vraag binnen en/of buiten de gemeentegrenzen te stimuleren en/of faciliteren is niet gemakkelijk te beantwoorden. Belangrijk is dat de inwoners dichtbij huis aan de sport- en beweegactiviteiten deel kunnen nemen en de daarvoor benodigde accommodaties open en gemakkelijk bereikbaar zijn. Laagdrempelige communicatie en korte communicatielijnen en vertrouwen in de uitvoeringsinstantie zijn daarbij essentieel. Regionale samenwerking kan goed zijn, maar moet dichtbij georganiseerd worden en passen bij lokale wensen en opvattingen;
- De wijze en mate van invloed van de gemeentelijk overheid op de sportbeheersorganisatie en haar doelstellingen kan hybride en passend bij de fase van de ontwikkelingen in het sociaal domein vorm worden gegeven. Landelijk gezien was de mate van invloed overheid/maatschappij 80/20 en loopt in de komende jaren richting de 60/40. De verwachting is dat dit nooit meer dan 50/50 zal worden. Een N.V. of een B.V. veronderstellen meer mate van invloed van een gemeente en een stichting of coöperatie verminderen de invloed van de gemeente op de wijze van uitvoering. In de huidige fase is een zekere mate van invloed nog steeds gewenst;
- Borgen huidige kwaliteit en bekendheid in de lokale omgeving;
- Verbinden school aan sportvereniging en sportkantines;
- Uitgangspunt is de stip op de horizon in het sociale domein van de nieuwe gemeente Dijk en Waard;
- Onderdeel van sociale structuur in de wijk;
- Dichtbij en binnen de gemeente Dijk en Waard organiseren.
- Staf en ondersteuning zo organiseren dat er maximaal geld naar de programma's gaat;
- Een fusie van gemeenten is een GOUDEN kans om met stakeholders zoals verenigingen, individuele sporters, onderwijs, welzijn, cultuur etc. in gesprek te gaan over wat hun beweegt en wat ze nodig hebben om een gezonde



leefstijl te bereiken en te houden. Dit programma van wensen moet dan vervlochten worden met de gemeentelijke uitgangspunten;

- Ideale situatie, maar tegelijkertijd ook utopisch is het op € 0,00 zetten van alle subsidies zodat nieuwe en met het inzicht van nu de best passende keuzes voor maatschappelijke thema's kunnen worden gemaakt. In vrijwel elke gemeente is het faciliteren van sportaccommodaties anders georganiseerd. Zo zijn er gemeenten die alle sportinfrastructuur in eigendom hebben en in andere is er een mix van eigendom/erfpacht/verhuur. Dit in uiteenlopende aard en omvang;
- Ook een sportbedrijf of een breder opgezette uitvoeringsinstantie - sport/welzijn- kan lokaal een goede optie zijn;
- Gemeentelijke en bestuurlijke invloed op het proces en de uitvoering op lange termijn en moet lerend zijn;
- Bij het privatiseren van sport- en beweegbeleid is het goed dat het vastgoed in eigendom bij de gemeente blijft;
- Het is een lokale keus om een dergelijke organisatie ver of minder ver op afstand te zetten. Om de inwoners van een gemeente goed in hun sport- en beweegbehoeften te faciliteren is het zaak om ondernemerschap in de uitvoering blijvend te bevorderen;
- In regionale samenwerking liggen mogelijkheden tot collectieve inkoop, kennisdeling en zaken die op afstand georganiseerd kunnen worden. Voor uitvoering van doelstellingen uit sportbeleid zal een organisatie dicht bij de inwoners moeten blijven. Herkenbaarheid van mensen speelt daarbij een sleutelrol.

## Samengevat

De missie van de gemeente Dijk en Waard in het sociaal domein is:

*"Een sterke en vitale samenleving waarmee we de zorg op termijn effectief en betaalbaar houden voor iedereen".*

De visie is:

De nieuwe gemeente Dijk en Waard is een inclusieve, gezonde, vitale en kansrijke gemeente. Een gemeente die inwoners de mogelijkheid biedt zich te ontwikkelen en waarbij iedereen de kans heeft naar vermogen mee te doen. Een gemeente waar de inwoners zich bij elkaar betrokken voelen en problemen zo veel mogelijk oplossen. De gemeente heeft daarbij oog voor (kwetsbare) inwoners die ondersteuning of hulp nodig hebben. Dit organiseren we vooral door samen te werken. Inwoners, maatschappelijke partners en gemeente zijn vitaal en actief, helpen elkaar en kennen elkaar.

Binnen de gemeentelijke Dijk en Waard maakt sport een integraal onderdeel uit van het sociaal domein. Om de missie, visie en de daarbij behorende doelstellingen binnen het sociaal domein te realiseren wordt sport & bewegen integraal als doel en middel ingezet. Kortom: Organiseer sport en bewegen:

- dichtbij en binnen de gemeente Dijk en Waard;
- als onderdeel van sociale structuur in de wijk;
- zo dat maximaal geld naar de programma's gaat en minimaal naar staf en ondersteuning;

- bij de vindplaatsen waar inwoners samenkomen om de participatiegraad te verhogen en de verbinding te leggen;
- zo dat de programma's aansluiten bij de wensen/behoefte en intrinsieke motivatie van inwoners.

## Hoofdstuk 3 Trends & ontwikkelingen

### 3.1 Trends & ontwikkelingen landelijk

De (sport) wereld is in beweging. Welke uitdagingen staan de sport in de toekomst te wachten? Met welke trends moet in de sport rekening worden gehouden? En waar liggen de kansen en bedreigingen?

De verwachting is dat mensen tot 2030 evenveel blijven sporten, maar de manier waarop ze dat doen verandert sterk. Verschillende factoren zijn daarop van invloed:

- Vergrijzing en migratie doen sportdeelname dalen: ouderen en niet-westerse migranten sporten gemiddeld minder;
- De toenemende aandacht voor een gezonde leefstijl, sport en ieders eigen verantwoordelijkheid daarin, doen sportdeelname juist weer stijgen;
- Georganiseerd sporten via clublidmaatschap krijgt concurrentie van flexibel sporten: mensen sporten vaker individueel of in zelfgevoerde groepen en op niet-traditionele locaties. Dat is een uitdaging voor de meer traditioneel georganiseerde sportclubs en -accommodaties;
- Mensen willen een "totaalbeleving" als ze sporten. Sportevenementen zoals color- en mudruns, toertochten en marathons worden belangrijker. Ook dit vraagt iets van de manier waarop sportverenigingen hun aanbod organiseren;
- Ook vrijwilligers vragen flexibiliteit. Ze binden zich minder aan één club, maar doen verschillende vrijwilligersklussen. Sportclubs moeten bovendien concurreren met de stijgende vraag naar vrijwilligers op andere terreinen (mantelzorg, buurtparticipatie e.d.).

Regelmatig sporten of bewegen hoort bij een gezonde leefstijl. Het heeft een positieve invloed op chronische ziekten, overgewicht en de levensverwachting. De volgende ontwikkelingen worden geconstateerd:

- Het aantal Nederlanders dat voldoet aan de beweegrichtlijnen zal licht stijgen door vergrijzing, aangezien voor ouderen een lagere norm geldt. Toch is de toekomstige 55-plusser een stuk vitaler dan de vorige generaties. Ze wandelen, fietsen en tuinieren bijvoorbeeld meer. Keerzijde is dat zij later met pensioen gaan en dus langer een veelal zittend werkbestaan leiden;
- Ook bij jongeren vormt voldoende beweging een uitdaging: het populaire gamen en sociale media als tijdverdrijf, maken de jeugd juist minder lichamelijk actief dan vorige generaties. Hoewel ouders en onderwijzers erkennen dat dit nadelig is voor de motorische vaardigheden van kinderen, neemt het aantal uren bewegingsonderwijs nog niet structureel toe;
- Minder motorische vaardigheden, meer behoefte aan beleving en sneller resultaat zien met weinig inspanning: de verwachting is dat sportblessures, maar ook dopinggebruik door deze trend gaan toenemen.

## 3.2 Trends & ontwikkelingen lokaal

Evenals in veel andere gemeenten verandert in de nieuwe gemeente Dijk en Waard de samenstelling van de bevolking als gevolg van ontgroening, vergrijzing en een krimpende beroepsbevolking. Het aantal schoolgaande jongeren daalt tot 2040 licht en de beroepsbevolking (20-67 jarigen) neemt in lijn met de landelijke trends de komende jaren af, terwijl het aantal huishoudens van ouderen zal toenemen.

De sport- en beweegdeelname bij de sportverenigingen is in Heerhugowaard en Langedijk op goed niveau in vergelijking met andere gemeenten in de provincie Noord-Holland. Met name onder de basisschooljeugd is het percentage verenigingslidmaatschappen hoog. De sportverenigingen hebben te kampen met stabilisatie en soms terugloop van het aantal leden, met name in de leeftijdscategorie vanaf 12 jaar. Deze dalende ledenaantallen zijn van effect op de continuïteit van activiteiten, dragen bij aan een vrijwilligerstekort en beïnvloeden, als gevolg van dalende contributie-inkomsten, de draagkracht van verenigingen. Vanuit maatschappelijk oogpunt wordt zichtbaar dat inactiviteit vanaf 12 jaar toeneemt, met alle nadelige gevolgen van dien (toename bewegingsarmoede, overgewicht, afname motorische ontwikkeling en sociale participatie).

Enkele kengetallen:

In Heerhugowaard voldoet 55,1%\* en in Langedijk 52,8% beweegt voldoende\*; In Nederland is het gemiddeld 49,4%. Na roken is over- en ondergewicht een belangrijke oorzaak van gezondheidsverlies. In Heerhugowaard heeft 52,5% overgewicht en in Langedijk 48%\*.

\*Bron: GGD Gezondheidsmonitor 2016

Mensen met een fysieke of verstandelijke beperking bewegen minder dan gemiddeld en vinden nog onvoldoende de weg naar het bestaande sport- en beweegaanbod. Veel handicaps zijn onzichtbaar; de gemiddelde sportbestuurder, trainer of sporter heeft geen goed beeld van welke mensen door hun fysieke of verstandelijke beperking extra ondersteuning nodig hebben bij sporten en bewegen.

De vergrijzing van de inwoners van Heerhugowaard draagt bij aan leeftijdsgebonden verschijnselen als dementie, eenzaamheid en ouderdomsdepressiviteit. In Heerhugowaard voelt 36,8% van de ouderen zich matig eenzaam en 9,9% ernstig eenzaam. Van de ondervraagden voelt 30,6% zich emotioneel eenzaam en 49,9% sociaal eenzaam. In Langedijk voelt 40% van de volwassenen zich eenzaam en de helft van de jongeren zich in enige mate eenzaam. Langedijker jongeren hebben een lager zelfbeeld en zijn minder weerbaar dan jongeren in Noord-Holland Noord\*.

\*Bron: GGD Gezondheidsmonitor 2016

De sportdeelname bij sportverenigingen is in absolute zin al jaren stabiel, maar het aantal sporters neemt toe. Dit is met name het gevolg van de groeiende populariteit van anders-georganiseerde of individuele vormen van sportbeoefening: wandelen, fitness, fietsen en hardlopen. In Heerhugowaard kiezen volwassenen en ouderen steeds vaker voor niet-verenigingsgebonden sport- en beweegvormen.

## Samengevat

De verwachting is dat mensen tot 2030 evenveel blijven sporten, maar de manier waarop ze dat doen verandert sterk:

De toenemende aandacht voor een gezonde leefstijl;

Van georganiseerd naar ongeorganiseerde sport;

Flexibel sporten en vrijwilligers: mensen sporten vaker individueel of in zelfgevoerde groepen en op niet-traditionele locaties en vrijwilligers binden zich minder aan één club;

Mensen willen een "totaalbeleving" als ze sporten. Minder motorische vaardigheden, meer behoefte aan beleving en sneller resultaat zien met weinig inspanning. Dit vraagt om "eigentijdse sport- en beweegconcepten, dicht bij de burger!

## Hoofdstuk 4 Beheervormen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op de mogelijke beheervormen ingegaan. In de uitwerking van een mogelijke beheervorm voor de exploitatie en beheer in de nieuwe gemeente Dijk en Waard geldt als aanname, dat er geen sprake is van afstoting, waarbij de gemeente ook het eigendom van de accommodatie overdraagt en geen enkele invloed op en bemoeienis met de exploitatie meer heeft. Dat betekent dat er -naast gemeentelijk beheer- in principe voor verzelfstandiging of privatisering/uitbesteding kan worden gekozen. Als uitgangspunt geldt, dat de nieuwe gemeente in alle gevallen haar gemeentelijke taak continueert door het eigendom van de accommodatie(s) te behouden en een exploitatiebijdrage te verstrekken. Onderstaand worden de beheervormen verder in algemene zin uitgewerkt.

### 4.2 Uitwerking beheervormen algemeen

#### 4.2.1 Gemeentelijk beheer

Gemeentelijk beheer betekent feitelijk dat de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties binnen een afdeling, unit of cluster is ondergebracht, die veelal onderdeel is van een groter organisatorisch geheel.

#### *Bestuurlijke en maatschappelijke invloed*

De waarborging van de bestuurlijke en maatschappelijke invloed kan eenvoudig worden geregeld binnen de gemeentelijke organisatie door de opdracht aan het afdelings/unithoofd of teamleider. Het gaat daarbij vaak om een combinatie van (beperkte) beleids- en uitvoeringsverantwoordelijkheid.

#### *Financiële risico's*

De gemeente blijft bij tegenvallende exploitatieresultaten voor 100% financieel verantwoordelijk. Opbouw van een voldoende groot weerstandsvermogen is slechts mogelijk, indien met de gemeente afspraken worden gemaakt om eventuele niet-

bestede exploitatiebudgetten binnen het programma "sport" als een te maximeren exploitatiereserve te kunnen reserveren.

#### 4.2.2 Interne verzelfstandiging

Interne verzelfstandiging betekent feitelijk dat de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties –met een eigen budget en eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden– aan een verbijzonderd organisatieonderdeel van de gemeente wordt overgedragen.

##### *Bestuurlijke en maatschappelijke invloed*

De waarborging van de bestuurlijke en maatschappelijke invloed kan bij interne verzelfstandiging eenvoudig worden geregeld binnen de gemeentelijke organisatie door de mandatering van de contractmanager, waarin de mate van vrijheid en invloed wordt bepaald. Hierbij gaat het om decentralisatie en delegatie van vrijwel alle –of in ieder geval zoveel mogelijk– bevoegdheden en middelen naar de 'manager sportaccommodaties en sportstimulering' en schriftelijke overeenkomsten over de te realiseren prestaties en de beschikbare personele en financiële middelen op korte en middellange termijn.

##### *Financiële risico's*

De gemeente blijft bij tegenvallende exploitatieresultaten voor 100% financieel verantwoordelijk. Opbouw van een voldoende groot weerstandsvermogen is slechts mogelijk, indien met de gemeente afspraken worden gemaakt om eventuele niet-bestede exploitatiebudgetten binnen het programma "sport" als een te maximeren exploitatiereserve te kunnen reserveren. Identiek als bij gemeentelijk beheer.

#### 4.2.3 Externe verzelfstandiging

Externe verzelfstandiging betekent de inrichting van een exploitatie B.V. (of N.V.) of een stichting, die in opdracht van de gemeente uitvoering geeft aan het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties en eventuele toegevoegde taken. In de meeste gevallen is het College van Burgemeester en Wethouders aandeelhouder van de vennootschap, of benoemt het bestuur van een stichting.

##### *Bestuurlijke en maatschappelijke invloed*

De gemeente stelt overeenkomsten tussen de exploitatie B.V./N.V. of stichting en de gemeente op, die garanties bieden voor de maatschappelijke en financiële doelstellingen. Het bestuur van de exploitatie B.V./N.V. of stichting kan hierbij verantwoordelijk worden gesteld voor de instandhouding van de sportaccommodaties als publieke functie, maatschappelijke prestaties en vaste financiële budgetten. Binnen deze taakstelling bestaat vervolgens een grote mate van vrijheid in de bedrijfsvoering. Het bestuur van de exploitatie B.V. of stichting is evenwel verantwoording schuldig aan het College van B&W en/of de gemeenteraad en heeft instemming/toestemming nodig voor zaken als:

- Substantiële wijzigingen in de tariefstelling van de basistarieven voor verhuur;
- Investerings die niet in de begroting zijn opgenomen;
- De vaststelling van de jaarrekening en de meerjaren exploitatiebegroting;
- Statutenwijziging;

- Ontbinding van de rechtspersoon;
- Aanvraag van faillissement en surseance van betaling.

Afspraken ten aanzien van onderhoud worden vastgelegd in een meerjaren onderhoudsplan (MJOP). Controle op de uitvoering kan plaatsvinden door accountantscontrole en een jaarlijkse evaluatie. Als gevolg van eerdergenoemde overeenkomsten behoudt de gemeente voldoende zeggenschap over gebruik, tarieven, openstelling en instandhouding van de sportaccommodaties.

#### *Financiële risico's*

De gemeente blijft bij tegenvallende exploitatieresultaten uiteindelijk voor 100% financieel verantwoordelijk, ook al is er sprake van een gesloten eindfinanciering. Opbouw van een voldoende groot weerstandsvermogen is echter mogelijk indien er in het overeen te komen exploitatiebudget enige speelruimte zit en met de gemeente afspraken worden gemaakt om eventuele niet-bestede exploitatiebudgetten binnen de B.V. of stichting te kunnen reserveren als een te maximeren exploitatiereserve.

#### **4.2.4 Privatisering**

Privatisering is het proces, waarbij taken uit de publieke sector overgeheveld worden naar de particuliere sector.

##### **4.2.4.1 Privatisering lokale ondernemer**

Een lokale ondernemer is door zijn omvang vaak minder goed in staat om schaalvoordelen te bewerkstelligen en de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen. Er bestaan echter goede voorbeelden van lokale ondernemers, die een maatschappelijke voorziening exploiteren. Het succes van deze beheervorm is sterk afhankelijk van de persoon die de onderneming gaat leiden. De lokale ondernemer is in persoon het boegbeeld van de onderneming. Hij zal het management van de sportaccommodatie nadrukkelijk zelf voeren, of op de voet volgen. Het gaat hierbij veelal om solitaire accommodaties.

#### *Bestuurlijke en maatschappelijke invloed*

Voor de ondernemer gelden dezelfde uitgangspunten als bij de B.V./N.V. of Stichting. De ondernemer zal naar alle waarschijnlijkheid ook met een lokale B.V./N.V. werken. Het grote verschil met een Stichting is, dat de ondernemer voor eigen rekening en risico werkt en geen bestuurlijke verantwoording in de eigen onderneming hoeft af te leggen. Het probleem met een lokale partij is, dat er weinig ondernemers geëquipeerd zijn om een maatschappelijke voorziening te exploiteren, zonder het evenwicht tussen maatschappelijk en financieel belang te verstoren. De sociaal-maatschappelijke functie en het eigen ondernemerschap komen in dat geval met elkaar in conflict.

#### *Financiële risico's*

De ondernemer zal zeer beperkt bereid en in staat zijn om op voorhand risicodragend weerstandsvermogen in de lokale onderneming te brengen. Daardoor blijft het financiële risico voor de gemeente bij tegenvallende exploitatieresultaten groot (een onvervreemdbaar risico).

#### 4.2.4.2 Privatisering landelijke marktpartij

In Nederland zijn een beperkt aantal landelijk werkende exploitatiemaatschappijen of ondernemingen, dat interesse heeft in het exploiteren van maatschappelijk vastgoed. De exploitatie is professioneel georganiseerd als het gaat om kennis en expertise, evenals effectiviteit en efficiëntie. Toch geldt ook hier dat de beste exploitatieresultaten door goede managers worden behaald en ook voor landelijke marktpartijen zijn die schaars. Dat geldt zeker indien een manager vanuit de regio een enkelvoudige sportaccommodatie moet aansturen. Verder kan bij commerciële marktpartijen de aansluiting met de lokale belangen op gespannen voet komen te staan. Het accent ligt veelal op financiële winst en ondernemers fee, dan op maatschappelijk rendement. Opgemerkt dient te worden dat landelijke marktpartijen vrijwel uitsluitend exploiteren en beheren, maar vrijwel geen sportstimuleringsactiviteiten uitvoeren vanwege onvoldoende tot geen expertise en vakbekwame medewerkers op dit vlak.

#### *Bestuurlijke en maatschappelijke invloed*

De bestuurlijke en maatschappelijke invloed is op dezelfde wijze te regelen als de lokale rechtsvorm, omdat ook de landelijke partijen met lokale B.V./N.V.'s werken. Er dienen overeenkomsten met de gemeente te worden opgesteld, die garanties bieden voor de maatschappelijke en financiële doelstellingen. Ook hier geldt dat het bestuur van de exploitatie B.V./N.V. zowel verantwoordelijk kan worden gesteld voor de instandhouding van de sportaccommodatie, als voor een risicodragende exploitatie met taakstellende openingstijden, goedgekeurde tarieven en financiële budgetten. Binnen deze taakstelling bestaat vervolgens een grote mate van vrijheid in de bedrijfsvoering.

#### *Financiële risico's*

Ook de commerciële marktpartij zal in beperkte mate bereid zijn om op voorhand risicodragend weerstandsvermogen in de lokale onderneming te brengen. Daardoor blijft het financiële risico voor de gemeente bij tegenvallende exploitatieresultaten groot (een onvervreemdbaar risico). De continuïteit -en daarmee het financiële risico voor de gemeente- wordt in belangrijke mate bepaald door de contractvoorwaarden waaronder de exploitatie wordt aanbesteed:

- Is er voldoende werkkapitaal en/of weerstandsvermogen?
- Is de aangeboden exploitatieraming niet te scherp?
- Zijn de randvoorwaarden vanuit de gemeente niet te rigide?
- Zijn de onderhoudsafspraken sluitend en controleerbaar?

### 4.3 Uitwerking beheervormen specifiek

De verschillende beheervormen zoals bovenstaand verwoord zijn vertaald naar de lokale situatie. Op basis van de inventarisatie (zie hoofdstuk 1) is zowel intern (medewerkers, OR en vrijwilligers) als extern (sportverenigingen, overige gebruikers en maatschappelijke partners) in een brede samenstelling gesproken over de huidige en toekomstige behoeften op het gebied van sport en bewegen in het sociale domein. Op basis van verschillende criteria is verkend welke beheervorm voor de nieuwe gemeente Dijk en Waard het best passend lijkt.

### 4.3.1 Profilering sport en bewegen in het sociale domein

Alvorens de mogelijke beheervormen verder uit te werken is de eerste stap om de wijze waarop de profilering van sport en bewegen in de gemeente Dijk en Waard vorm krijgt te benoemen. In de hierboven genoemde inventarisatie was volledige consensus over de volgende profilering.

De gewenste profilering van sport en bewegen in het sociale domein omvat vijf concrete doelstellingen;

- De nieuwe organisatie zorgt voor efficiënt, duurzaam en slagvaardig *beheer, onderhoud en exploitatie* van de onder haar ressorterende sportaccommodaties door middel van een platte organisatie, korte lijnen naar de gebruikers, scherpe sturing op kosten en het stimuleren van het gebruik van de accommodaties. Tevens zijn de activiteiten in het kader van de sportstimulering ondergebracht.
- *Sportstimulering*: De nieuwe organisatie is een flexibele, ondernemende en klantgerichte maatschappelijke organisatie met aandacht voor en uitvoering van de sportstimulering, bevordering van aangepast sporten en gezondheidsbevordering in de breedste zin van het woord.
- *Goede betaalbare sportvoorzieningen*: De nieuwe organisatie zorgt voor het beheren, exploiteren, onderhouden en het -zo nodig- adviseren over de realisatie van sportaccommodaties, zowel voor de binnen- als buitensport. Tevens stimuleert de nieuwe organisatie het mede gebruiken van deze sportaccommodaties als aanjager en economische motor voor sport, vrije tijd en een diversiteit aan maatschappelijke activiteiten.
- *Netwerken*: De nieuwe organisatie zet in op een integrale aanpak en versterkt het sociale netwerk met zowel de sportverenigingen, het vrijwilliger kader, de maatschappelijke partners en de inzet van de buurtsportcoaches.
- *Maatschappelijk*: De nieuwe organisatie ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie die binnen en buiten de sport verbindingen legt en de samenwerking in het sociaal domein bevordert.

### 4.3.2 Beoordelingscriteria

Er is breed draagvlak om de keuze voor de meeste geschikte beheervorm niet (alleen) op basis van financiële overwegingen en/of de op dat moment aanwezige/gesignaleerde (financiële) problemen en knelpunten te maken, maar ook de wensen en verwachtingen voor de toekomst en de daarbij behorende mogelijkheden, consequenties en risico's op het gebied van onder meer effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit, innovatie, maatschappelijk draagvlak en de balans tussen financieel- en maatschappelijk rendement zijn van belang. Bij het maken van de keuze wordt daarom geadviseerd om aan de hand van een aantal beoordelingscriteria de afweging te maken. Deze criteria zijn:



- *Gemeentelijke invloed en waarborgen maatschappelijke functies (effectiviteit)*

Deze criteria hebben betrekking op de mate waarin de gemeente invloed kan uitoefenen op en zeggenschap heeft over het gebruik, de tarieven, de openstelling en dergelijke van de accommodaties, kortom de publieke functie(s). Ook sportstimulering en verenigingsondersteuning zijn daarbij belangrijke items. Het behoeft geen betoog dat de waarborging van de maatschappelijke functie in de vorm van gemeentelijk beheer het meest eenvoudig kan worden geregeld. Bij privatisering bestaat daarentegen - meer dan bij interne en externe verzelfstandiging - in potentie het gevaar, dat eigen exploitatiebelangen boven het algemene maatschappelijke belang gaan prevaleren. Van belang is ook het moment waarop invloed uitgeoefend kan worden. Hoe groter de afstand is tussen de gemeente en de exploitant, hoe kleiner de invloed van de gemeente is op de dagelijkse gang van zaken. Sturing vindt dan vooral plaats op de hoofdlijnen en door middel van vooraf gemaakte afspraken. Voordeel daarvan is dat de invloed en het risico van eventuele politieke invloed of sturing op bedrijfsmatige elementen kleiner is.

- *Financieel rendement (efficiëntie en transparantie)*

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de beheervorm leidt tot het op een doelmatige wijze omgaan met (publieke) middelen, alsmede het door een professionele, efficiënte en transparante bedrijfsvoering realiseren van een zo optimaal mogelijk financieel resultaat. Externe verzelfstandiging en privatisering bieden daartoe de beste mogelijkheden, mede doordat de gemeente 'op afstand' van de bedrijfsvoering staat, besluitvorming snel en slagvaardig kan geschieden de mogelijkheden om (semi-) commerciële activiteiten te ontplooiën groter zijn en een bedrijfsmatige cao kan worden gehanteerd. Efficiëntieprikkels zullen bij exploitatie door een ondernemer of marktpartij een groter effect sorteren dan bij gemeentelijk beheer, zeker als er nog sprake is van openeindfinanciering of gebrekkige managementinformatie. Voor marktpartijen speelt hun winstdoelstelling een grote rol en brengen voor het overnemen van financiële risico's een 'fee' in rekening. Bij gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging is dit alles niet van toepassing. Bij een lokale ondernemer is één en ander meer persoonsgebonden.

- *Kennis en expertise*

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de beheervorm bijdraagt aan het ontwikkelen en op peil houden van de – voor het managen van de sportaccommodaties (in toenemende mate) noodzakelijke – specifieke kennis en ervaring. Deze expertise is nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen over onder andere noodzakelijke investeringen, onderhoud aan gebouwen en installaties, nieuwe producten en diensten en innovaties, maar ook om een goede gesprekspartner voor personeel en gebruikers te kunnen zijn. Deze kennis en expertise is in de regel binnen gemeentelijke organisaties (ook in intern verzelfstandigde vorm) en lokale beheerstichtingen minder aanwezig en ook minder gemakkelijk te ontwikkelen. Door hun ondernemerschap en ervaring kunnen ter zake kundige sportbedrijven, ondernemers en marktpartijen vaak adequater inspelen op veranderingen in de markt en de behoeften en wensen van gebruikers. Daarnaast hebben landelijke marktpartijen specialistische teams of afdelingen, die het lokale management ondersteunen en kennis ontwikkelen.

- *Organisatiestructuur en personele aspecten*

Deze criteria gaan over de mate waarin de beheerorganisatie zo optimaal mogelijk een marktgerichte personele organisatie kan inrichten. Bij gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging hebben de sportaccommodatiemedewerkers de ambtelijke status. In geval van externe verzelfstandiging of privatisering van de exploitatie kan het (nieuwe) personeel in een private Cao worden ondergebracht. Deze Cao's zijn beter op de specifieke werksituatie en werktijden van de medewerkers toegesneden en daarnaast goedkoper.

- *Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)*

De financiële risico's hebben betrekking op de mate waarin de gekozen beheersvorm in staat is om exploitatieverliezen te beheersen en (daarmee) de continuïteit van de exploitatie te waarborgen. Met andere woorden, hoe groot is het risico dat de gemeente met financiële risico's (extra exploitatieverliezen) kan worden geconfronteerd. Goed management blijkt in de praktijk het best in staat te zijn om het exploitatieresultaat positief te beïnvloeden, vooral ook op het gebied van klantenbinding, acquisitie, innovatie, personeelsbeleid en het organiseren van (semi-) commerciële activiteiten.

Een lokale ondernemer of professionele marktpartij streeft naar winst en heeft daardoor een flinke prikkel om efficiënt te exploiteren en de financiële risico's te beperken. Hierbij dient wel te worden opgemerkt, dat een marktpartij vanuit dat streven kosten in rekening brengt voor management en beheer, alsmede een ondernemersfee voor het overnemen van de financiële risico's. De kans is aanwezig dat de lokale exploitatie van een professionele marktpartij failliet gaat, omdat het lokale werkkapitaal en de reserves zijn uitgeput. Een marktpartij zal bij aanvang namelijk een beperkt weerstandsvermogen kunnen en willen inbrengen. Ook bij privatisering is het dus niet zo, dat de gemeente geen enkel risico meer loopt.

Net als lokale ondernemers en landelijke marktpartijen hebben extern verzelfstandigde sportorganisaties een flinke exploitatieprikkel en opereren ze op een behoorlijke afstand van de gemeente. De kans om weerstandsvermogen op te bouwen om tegenvallers in de exploitatie op te vangen zijn daarbij een belangrijke component. Dat is anders bij interne verzelfstandiging en – uiteraard – gemeentelijk beheer. Bij die twee laatste beheervormen zijn de fluctuaties in het exploitatieresultaat doorgaans groter dan bij de andere beheervormen en is de prikkel om efficiënt te exploiteren en binnen de kaders van de vooraf vastgestelde exploitatiebijdrage te blijven kleiner.

#### 4.4 Conclusie

In de huidige situatie functioneren Langedijk Actief B.V. en Heerhugowaard Sport N.V. in het algemeen naar tevredenheid van de gebruikers. Tijdens de gebruikersavonden in april en september van dit jaar zijn de gebruikers van de (sport) accommodaties bevraagd welke criteria zij belangrijk achten voor het sportbeheer in Dijk en Waard.

De belangrijkste criteria in Langedijk zijn:

- Sport lokaal organiseren;
- Korte lijnen;
- Eén aanspreekpunt;
- Subsidie- en tarievenbeleid harmoniseren;

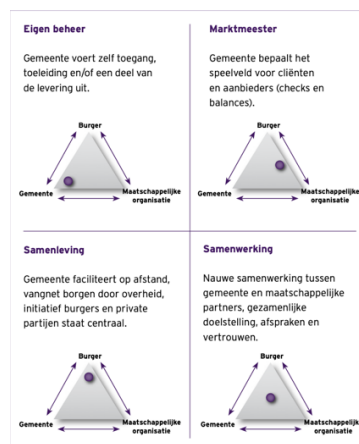
- Zichtbaar college;
- Eén sportbeheerorganisatie voor Langedijk en Heerhugowaard binnen de gemeente Dijk en Waard.

De belangrijkste criteria in Heerhugowaard zijn:

- Goede bereikbaarheid;
- De huidige flexibiliteit behouden;
- Het huidige serviceniveau behouden;
- Eén aanspreekpunt;
- Eén sportbeheerorganisatie voor Langedijk en Heerhugowaard binnen de gemeente Dijk en Waard.

Het principe-keuzemodel is een model, waarbij de relaties (gemeente burger/maatschappelijke organisatie) en de beweeggrond van het handelen inzichtelijk worden gemaakt.

Principe-keuze model:



Op basis van dit model wordt de keuze per partij weergegeven in onderstaande tabel:

Partijen	Gemeente	Markt-meester	Samen-werking	Samen-leving
Langedijk Actief B.V.			X	
Heerhugowaard Sport N.V.			X	
Gemeente - visie sociaal domein			X	X
Wensen/behoefte gebruikers			X	

## Samengevat

Er is keuze uit de volgende behevormen:

- Gemeentelijk beheer
- Interne verzelfstandiging
- Externe verzelfstandiging
- Privatisering

De beheervormen zijn aan de hand van het principe-keuzemodel gewogen en vrijwel unaniem kiezen sportverenigingen en maatschappelijke organisaties voor één beheervorm waarbij nauwe samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke partners en inwoners is en op basis van gezamenlijke doestellingen, afspraken en wederzijds vertrouwen handelen.

Door deze principe-keuze gaat de voorkeur uit naar de beheervorm: externe verzelfstandiging in één beheerorganisatie.

## Hoofdstuk 5 Richtinggevende scenario's

Om de nauwe samenwerking tussen de gemeente, maatschappelijke partners en inwoners goed te borgen kiezen sportverenigingen en maatschappelijke organisaties vrijwel unaniem voor één beheerorganisatie die de sportstimuleringsactiviteiten en het beheer en exploitatie van zwembaden, binnen- en buitensportaccommodaties binnen de gemeente Dijk en Waard uit moeten voeren. Dit betekent dat één nieuwe beheersorganisatie wordt opgericht.

De volgende scenario's zijn denkbaar, te weten:

- Overheids-B.V./N.V. Sportbedrijf Dijk en Waard;
- Stichting Sportbedrijf Dijk en Waard;
- Joint Venture met Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.

### 5.1 Overheids-B.V./N.V. Sportbedrijf Dijk en Waard

De gemeente richt een B.V./N.V. met een eigen begroting op om enerzijds het maatschappelijk belang te waarborgen ten aanzien van exploitatie, beheer en onderhoud van de maatschappelijke voorzieningen en anderzijds om een efficiënte en slagvaardige exploitatievorm te realiseren. De gemeente treedt in een zakelijke verhouding op als opdrachtgever van de organisatie. Zij bepaalt welke prestaties de opdrachtgever moet leveren tegen welke prijs. Daarnaast vervult de gemeente de rol van eigenaar/aandeelhouder van de B.V./N.V. In deze rol heeft de gemeente in grotere mate invloed op het ondernemingsbeleid en de ontwikkelrichting van de organisatie. De samenwerking is gericht op de te behalen maatschappelijke en financiële resultaten. De gemeente bepaalt "wat" geleverd wordt en het Sportbedrijf Dijk en Waard B.V. "hoe" dat wordt uitgevoerd. Sportbedrijf Dijk en Waard B.V. draagt stelselmatig zorg voor een concrete, juiste, volledige en tijdige verantwoording.

#### 5.1.1 Rol gemeente (eigenaar en opdrachtgever)

Naast de rol van aandeelhouder is de gemeente ook opdrachtgever van de B.V./N.V. In deze rol sluit de gemeente meerdere overeenkomsten af met de B.V./N.V. o.a. voor de uitvoering van de taken rond onderhoud, beheer, verhuur en exploitatie van de maatschappelijke voorzieningen en voor de uitvoering van taken op het gebied van sportstimulering. Het opdrachtgeverschap wordt ingevuld vanuit beleid met de wethouder sport als opdrachtgever. De juridische verhouding tussen gemeente en B.V./N.V. wordt vastgelegd in de statuten van de B.V./N.V. Het aandeelhouderschap

wordt ingevuld vanuit control & finance met de wethouder financiën en één of meerdere collegeleden in de rol van aandeelhouder.

### 5.1.2 Accounthouder Sport

Net als het Sportbedrijf een duidelijk, bevoegd en kundig aanspreekpunt dient te hebben is het wenselijk dat de gemeente één accounthouder sport (ook wel regie-functionaris genoemd) benoemt. De belangrijkste taak is dat de accounthouder het aanspreekpunt is voor het Sportbedrijf en alle acties die voortvloeien vanuit de gemeente rollen als eigenaar en opdrachtgever coördineert.

Verdere taken van de accounthouder zijn:

- Structureren van het contractbeheer en de handhaving daarvan;
- Duidelijke afspraken maken over welke inhoudelijke en financiële zaken en taken periodieke verslaglegging en verantwoording wordt afgelegd. De accounthouder is het aanspreekpunt en daar kunnen wensen of zorgen die de gemeente bereiken vanuit burgers en gebruikers naar hem/haar worden doorgeleid. Bestuurlijk overleg kan daardoor beperkt worden tot periodiek overleg over strategische en/of beleidsmatige zaken;
- De verdeling van de onderhoudsafspraken zowel qua verantwoordelijkheid als budget vaststellen conform de huidige verhuurder/huurderverdeling;
- Opstellen nota of agenda (sport)accommodatiebeleid op basis van toekomstige capaciteitsbehoefte, harmonisatie van de subsidie- en tarievenbeleid.

### 5.1.3 Rol B.V./N.V. (uitvoeringsorganisatie)

De B.V./N.V. bepaalt vervolgens op basis van het gemeentelijk beleid hoe de uitvoering gebeurt op de meest ondernemende en klantgerichte manier, maar binnen de vastgestelde (maatschappelijke en financiële) kaders. Tussen de gemeente en de B.V./N.V. wordt vastgelegd welke prestaties worden geleverd en welke doelstellingen worden bereikt. De B.V./N.V. bepaalt in principe zelf op welke wijze zij deze prestaties vormgeeft en hoe de doelstellingen worden bereikt. De B.V./N.V. adviseert de gemeente over wat nodig is om de doelstellingen te realiseren. Besluiten over uitbreidingen of aanpassingen van het voorzieningenniveau (en de kosten daarvan) worden genomen door de gemeente; vervangingen en onderhoud zijn de verantwoordelijkheid van de B.V./N.V. binnen de afspraken over exploitatie, beheer en onderhoud.

### 5.1.4 Bestuur B.V./N.V.

Voor het inrichten van het bestuur van de B.V./N.V. zijn er twee mogelijkheden: Het bestuur kan worden vorm gegeven door een Raad van bestuur of een statutaire directie (een directeur-bestuurder). Het grote voordeel van een statutaire directie is, dat er eenduidigheid is over taken en verantwoordelijkheden die in een directiestatuut worden vastgelegd en de directeur/bestuurder een maximale prestatieprikkel heeft. Daarnaast is een Raad van Commissarissen (RvC) de schakel tussen aandeelhouder en de directeur-bestuurder. De RvC is toezichthouder namens de aandeelhouder. De directeur-bestuurder is belast met vaststelling en uitvoering

van het beleid en geeft leiding aan de organisatie. De directeur is ook bestuurder van de vennootschap. De functie van de directeur/bestuurder houdt in alles te doen en na te laten wat goed is voor de vennootschap, haar onderneming en de bij haar in dienst zijnde werknemers. De directeur-bestuurder dient steeds alle belangen zorgvuldig af te wegen. De statuten van de B.V./N.V. kunnen diens bevoegdheden inperken, bijvoorbeeld door bepaalde besluiten vooraf voor te leggen aan de RvC en/of de algemene vergadering van aandeelhouders (hierna te noemen de AVA). Ook kunnen de statuten bepaalde bevoegdheden uitsluitend voorbehouden aan de RvC of de AVA. Met de directeur/bestuurder van de B.V./N.V. wordt in beginsel een gewone arbeidsovereenkomst aangegaan. Benoeming, schorsing en ontslag geschiedt door de AVA of indien statutair vastgelegd bij de RvC.

### 5.1.5 Raad van commissarissen

Het toezichthoudend orgaan op de B.V./N.V. wordt vormgegeven door middel van een Raad van Commissarissen. De RvC is toezichthouder namens de aandeelhouder. Deze heeft een belangrijke rol bij benoeming en aanstelling van de directeur-bestuurder en bij instemming van belangrijke voorstellen, zoals beleidsvoorbereiding, het opstellen van de begroting, beleidsplannen en de jaarrekening, van de directeur-bestuurder aan de AVA. Daarnaast is de RvC de schakel tussen de aandeelhouder en de directeur-bestuurder. De RvC bestaat uit drie tot maximaal vijf leden benoemd, voor de eerste maal op voordracht van de gemeente. De commissarissen ontvangen veelal een (beperkte) geldelijke tegemoetkoming.

### 5.1.6 Statuten en overeenkomsten

De gemeentelijke invloed wordt in de statuten vastgelegd door zeggenschap op in ieder geval de volgende onderdelen:

- Vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan van de B.V.;
- Vaststelling begroting en jaarrekening;
- Winstverdeling;
- Benoeming, schorsing, ontslag en beloning directeur-bestuurder en Raad van Commissarissen;
- Statutenwijziging.

Via een dienstverlenings- of exploitatieovereenkomst en een huurovereenkomst wordt de wijze waarop de exploitatie en beheer van sport in de gemeente Dijk en Waard wordt vormgegeven.

### 5.1.7 Corporate Governance Code

Ten aanzien van het toezicht op de directeur/bestuurder van de vennootschap door de raad van commissarissen (RvC) wordt, na besluitvorming, een corporate governance code voor de vennootschap opgesteld/vastgelegd. In de code wordt vastgelegd op welke wijze goed bestuur is geborgd. Goed bestuur beschermt de belangen van de aandeelhouders, de medewerkers en andere belanghebbenden.

In de corporate governance code staan/staat:

- De gedragsregels voor de verhoudingen tussen het bestuur, de RvC en de AVA;
- Hoe het bestuur verantwoording aflegt;
- Hoe het toezicht op het bestuur is ingericht;
- Dat vennootschap en bestuurder geen tegengestelde belangen mogen behartigen, en dat het ook niet zo mag lijken;
- Dat de RvC de beloning van de leden van het bestuur bepaalt;
- Welke positie de aandeelhouders hebben;
- Welke eisen gelden voor een externe accountant.

### 5.1.8 Verslaglegging en informatieverstrekking

De directeur/bestuurder (of RvB) rapporteert stelselmatig en dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Kwartaal- of halfjaarlijkse rapportages aan de aandeelhouder om de voortgang te bewaken en te kijken of één en ander inhoudelijk of financieel moet worden bijgestuurd;
- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening;
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodaties en met daarin de balans, staat van baten en lasten, gedetailleerde toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het jaarverslag beschrijft daarnaast hetgeen zich in het verslagjaar beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld;
- Eens in de twee jaar de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek (per categorie) inclusief verbetermaatregelen;
- Eenmaal per jaar een geldig certificaat van het keurmerk Veilig en Schoon (zwembad);
- Eenmaal per jaar een overzicht van de ingediende klachten inclusief genomen acties daarop;
- Het blijvend voldoen aan de vereisten uit het UBO-register.

De directeur-bestuurder (of RvB) dient verder qua verslaglegging en informatieverstrekking de volgende zaken te organiseren:

- Minimaal 2 maal per jaar maar vaker als de gemeente daar aanleiding toe ziet, overleg met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens en maatschappelijk relevante ontwikkelingen;
- Op basis van een eenmaal per jaar door de gemeente te verrichten schouw van de accommodaties de onderhoudsplanning op basis van het vastgestelde meerjaren onderhoudsplan (MJOP) voor het komende jaar gezamenlijk vaststellen;
- Een gebruikersoverlegstructuur in stand te houden en minimaal twee keer per jaar een overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren. Voor het gebruikersoverleg wordt ook de gemeente uitgenodigd;
- De maatschappelijke gebruikers juist, volledig en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de

betreffende gebruikers, zoals onderhoud, georganiseerde activiteiten, enzovoorts;

- Het blijvend voldoen aan de vereisten uit het UBO-register en de BIBOB-wetgeving.
- Een periodiek medewerkers tevredenheidsonderzoek.

Mede aan de hand van deze rapportages kan de gemeente haar controlerende taak uitoefenen. Dat wil zeggen: de gemeente controleert of de B.V./N.V. de afgesproken prestaties realiseert binnen de afgesproken kaders. Van het Sportbedrijf wordt verder verwacht dat er regelmatig wordt afgestemd met het team Vastgoed en het Stadsbedrijf voor wat betreft:

- Planning huurdersonderhoud;
- Planning eigenaarsonderhoud;
- Verduurzaming sportaccommodaties;
- Investerings.

### 5.1.9 Procedure voor de oprichting van de B.V./N.V.

Voor de oprichting van de B.V./N.V. moeten de volgende stappen te worden doorlopen:

- Voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een besloten of naamloze vennootschap waaronder begrepen de (concept-) statuten;
- Ontwerp-collegebesluit (ex art. 160, lid 2, en ex art 169, lid 4 van de Gemeentewet) over de oprichting van de vennootschap waarin wordt geëxpliciteerd dat de oprichting in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang;
- Definitief collegebesluit;
- Benoeming RvC en vaststelling beloning;
- Benoeming bestuur(der) en vaststelling beloning;
- Aanvragen goedkeuring geen bezwaar Ministerie van Justitie;
- Openen bankrekening en aanvragen bankverklaring;
- Inschrijving Kamer van Koophandel (i.o.);
- Passeren statuten/oprichtingsakte en aandeelhoudersregister bij een notariaat.

## 5.2 Stichting

De gemeente richt een Stichting op om enerzijds het maatschappelijk belang te waarborgen ten aanzien van sportstimulering, exploitatie, beheer en onderhoud van de maatschappelijke voorzieningen en anderzijds om een efficiënte en slagvaardige exploitatievorm te realiseren. Ook kan de gemeente kiezen om met een al bestaande Stichting die een sociaal, ideëel of maatschappelijk doel in het kader van sport, bewegen en/of welzijn, gezondheid en welbevinden te contracteren voor het uitvoeren van hierboven genoemde maatschappelijke activiteiten. De gemeente treedt net als bij de Overheids-B.V./N.V. in een zakelijke verhouding op als opdrachtgever van de uitvoeringsorganisatie, maar stuurt op grotere afstand dan bij een overheid B.V./N.V. Zij bepaalt welke prestaties de opdrachtgever moet leveren tegen welke prijs. Daarnaast vervult de gemeente de rol van eigenaar van de (sport) accommodaties en de subsidieverstrekker. De beleidsinvloed van de gemeente wordt via contractvorming gewaarborgd. Bij een Stichting wordt expliciet voor besturen op



afstand gekozen. De rol van de gemeente bestaat uit het medebepalen van het algemeen beleid en het controleren van de uitvoering daarvan door de Stichting. De gemeente kan via de contractvorming eveneens invloed uitoefenen op de tarieven, de ontwikkelrichting van de organisatie en de toegankelijkheid van de (sport) accommodaties. De samenwerking is ook hier gericht op de te behalen maatschappelijke en financiële resultaten.

De gemeente bepaalt "wat" geleverd wordt en de Stichting "hoe" dat wordt uitgevoerd. De Stichting draagt stelselmatig zorg voor een concrete en complete verantwoording. Doordat er tussen de Stichting en de gemeente geen aandeelhoudersrelatie is, ontbreekt een directe juridische en financiële relatie. De Stichting staat daardoor op grotere afstand van de gemeente dan bij een Overheids-B.V./N.V. Het risico is dat na verloop van tijd de Stichting en de gemeente uit elkaar groeien dat de gemeentelijke beleidsinvloed verdwijnt, echter kunnen hierover statutair wel afspraken gemaakt worden.

### **5.2.1 Rol gemeente (eigenaar/opdrachtgever/subsidieverstrekker)**

Naast de rol als opdrachtgever en eigenaar van de (sport) accommodaties is de gemeente subsidieverstrekker. In deze rollen sluit de gemeente meerdere overeenkomsten met de Stichting voor de uitvoering van de taken rond onderhoud, beheer, de huur en verhuur en exploitatie van de maatschappelijke voorzieningen en voor de uitvoering van taken op het gebied van sportstimulering. Het opdrachtgeverschap wordt ingevuld vanuit beleid en regie met de wethouder sport als opdrachtgever.

### **5.2.2 Accounthouder**

Net als bij de Overheids-B.V./N.V. is het wenselijk dat de gemeente een accounthouder benoemt met dezelfde taken en verantwoordelijkheden als bij Overheids-B.V./N.V., zie paragraaf 5.1.2.

### **5.2.3 Rol Stichting (uitvoeringsorganisatie)**

De Stichting bepaalt vervolgens op basis van het gemeentelijk beleid hoe de uitvoering gebeurt op de meest ondernemende en klantgerichte manier, maar binnen de vastgestelde (maatschappelijke en financiële) kaders. Tussen de gemeente en de Stichting wordt net als bij de Overheids-B.V./N.V. vastgelegd welke prestaties worden geleverd en welke doelstellingen moeten worden bereikt. Ook de Stichting bepaalt in principe zelf op welke wijze zij deze prestaties vormgeeft en hoe de doelstellingen worden bereikt. De Stichting adviseert eveneens de gemeente over wat nodig is om de doelstellingen te realiseren. Besluiten over uitbreidingen of aanpassingen van het voorzieningenniveau (en de kosten daarvan) worden genomen door de gemeente; vervangingen en onderhoud zijn de verantwoordelijkheid van de Stichting. Dit alles binnen de afspraken over exploitatie, beheer en onderhoud.

## 5.2.4 Bestuur en Toezicht Stichting

Sinds 1 juli 2021 gelden voor alle rechtspersonen dezelfde regels voor bestuur en toezicht, zie paragraaf 5.1.3, 5.1.4 en 5.1.5. Bij de Stichting wordt om te voldoen aan de eisen van good governance een Raad van Toezicht (RvT) aangesteld.

## 5.2.5 Statuten en overeenkomsten

De gemeentelijke invloed wordt in de statuten vastgelegd door zeggenschap op de volgende onderdelen:

- Vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan van de Stichting;
- Vaststelling begroting en jaarrekening;
- Benoeming Raad van Toezicht en vaststelling beloning;
- Benoeming directeur-bestuurder en vaststelling beloning;
- Statutenwijziging.

Via een dienstverlenings- of exploitatieovereenkomst en een huurovereenkomst wordt de wijze waarop de exploitatie en beheer van sport in de gemeente Dijk en Waard wordt vormgegeven.

## 5.2.6 Corporate Governance Code

Ten aanzien van het toezicht op de directeur/bestuurder van de Stichting door de raad van Toezicht (RvT) wordt, na besluitvorming, een Corporate Governance code voor de rechtspersoon opgesteld/vastgelegd. In de code wordt vastgelegd op welke wijze goed bestuur is geborgd. Goed bestuur beschermt de belangen van de aandeelhouders, de medewerkers en andere belanghebbenden.

In de Corporate Governance code staan/staat:

- De gedragsregels voor de verhoudingen tussen het bestuur en de RvT
- Hoe het bestuur verantwoording aflegt;
- Hoe het toezicht op het bestuur is ingericht;
- Dat de Stichting en bestuurder geen tegengestelde belangen mogen behartigen, en dat het ook niet zo mag lijken;
- Dat de RvT de beloning van de leden van het bestuur bepaalt;
- Welke positie de toezichthouders hebben;
- Welke eisen gelden voor een externe accountant.

## 5.2.7 Verslaglegging en informatieverstrekking

De directeur/bestuurder (of RvB) rapporteert stelselmatig en dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Kwartaal of halfjaarlijkse rapportages aan de aandeelhouder om de voortgang te bewaken en te kijken of één en ander inhoudelijk of financieel moet worden bijgestuurd;
- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening;
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodaties en met daarin de balans, staat van baten en lasten, gedetailleerde toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en

de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het jaarverslag beschrijft daarnaast hetgeen zich in het verslagjaar beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld;

- Eens in de twee jaar de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek (per categorie) inclusief verbetermaatregelen;
- Eenmaal per jaar een geldig certificaat van het keurmerk Veilig en Schoon (zwembad);
- Eenmaal per jaar een overzicht van de ingediende klachten inclusief genomen acties daarop.

De directeur-bestuurder (of RvB) dient verder qua verslaglegging en informatieverstrekking de volgende zaken te organiseren:

- Minimaal 2 maal per jaar maar vaker als de gemeente daar aanleiding toe ziet, overleg met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens en maatschappelijk relevante ontwikkelingen;
- Op basis van een eenmaal per jaar door de gemeente te verrichten schouw van de accommodaties de onderhoudsplanning op basis van het vastgestelde meerjaren onderhoudsplan (MJOP) voor het komende jaar gezamenlijk vaststellen;
- Een gebruikersoverlegstructuur in stand te houden en minimaal twee keer per jaar een overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren. Voor het gebruikersoverleg wordt ook de gemeente uitgenodigd;
- De maatschappelijke gebruikers juist, volledig en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, georganiseerde activiteiten, enzovoorts;
- Het blijvend voldoen aan de vereisten uit het UBO-register en de BIBOB-wetgeving.
- Een periodiek medewerkers tevredenheidsonderzoek.

### **5.2.8 Procedure voor de oprichting van de Stichting**

Voor de oprichting van de Stichting moeten de volgende stappen worden doorlopen:

- Voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een Stichting waaronder begrepen de (concept-) statuten;
- Ontwerp-collegebesluit (ex art. 160, lid 2, en ex art 169, lid 4 van de Gemeentewet) over de oprichting van de vennootschap waarin wordt geëxpliciteerd dat de oprichting in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang;
- Definitief collegebesluit;
- Benoeming Raad van Bestuur RvB (of directeur-bestuurder) en een RvT;
- Aanvragen goedkeuring geen bezwaar Ministerie van Justitie;
- Openen bankrekening en aanvragen bankverklaring;
- Inschrijving Kamer van Koophandel (i.o.);
- Passeren statuten/oprichtingsakte Stichting door een notariaat.

### 5.3 Joint Venture met Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.

Een Joint Venture is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer ondernemingen die hun zelfstandigheid behouden. De ondernemingen richten samen een nieuwe entiteit op: de "Joint Venture". Letterlijk vertaald betekent het "gezamenlijke onderneming". Twee of meer ondernemingen willen samenwerken. Bij deze samenwerking behouden de partijen hun zelfstandigheid.

De huidige bedrijven blijven bestaan en daarnaast wordt een gezamenlijk bedrijf opgericht. Het voordeel hiervan is dat partijen elkaar kunnen versterken, zonder hun zelfstandigheid te verliezen.

Hierbij wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de gemeente samen met een in sportbeheer en -exploitatie gespecialiseerde publiekrechtelijke instelling overgaat tot het oprichten van een Sportbedrijf met privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid. In de aanbestedingswet (artikel 2.24b) wordt de samenwerking tussen een overheid en een publiekrechtelijke instelling gezien als quasi-inbesteden waardoor het mogelijk is om de opdracht in te besteden aan een samen op te richten nieuwe organisatie. De opdracht hoeft dus niet in de markt te worden gezet en mag één op één aan de nieuwe organisatie gegund worden.

#### 5.3.1 Vormgeving

Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V. en de Gemeente richten samen een joint venture in ten behoeve van de samenwerking op het gebied van het beheer en exploitatie van de sportaccommodaties en de uitvoering van sportstimulering. Daartoe wordt een Vennootschap opgericht, waarbij Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V. en de Gemeente ieder 50% van de Aandelen in het kapitaal van de Vennootschap houden. De rol van de gemeente als eigenaar en opdrachtgever verandert niet ten opzichte van de rol bij een Sportbedrijf waarin de gemeente de enige aandeelhouder is. Stichting Social Leisure of de gemeente levert de directeur/bestuurder die het Sportbedrijf bestuurt en verzorgt het pakket aan ondersteunende diensten.

De aandeelhouders van de B.V. hebben voldoende zeggenschap over (de activiteiten van) de B.V. Het gaat hierbij uitdrukkelijk niet over de zeggenschap van individuele aandeelhouders, maar over de gezamenlijke aandeelhouders, verenigd in de AVA. De Gemeente heeft in haar rol van aandeelhouder van B.V. wel de invloed om haar belang in het kader van het eigenaarschap en opdrachtgeverschap van de B.V. te kunnen beschermen. Het nemen van een prioriteitsaandeel door de gemeente of Stichting Social Leisure/Alkmaar Sport N.V. bevordert de zeggenschap van de gemeente, tegelijkertijd beperkt jurisprudentie op het gebied van zeggenschap in ondernemingen de macht van een meerderheid o.b.v. aandelen.

#### 5.3.2 Overeenkomsten

##### *Exploitatieovereenkomst*

In deze overeenkomst worden alle exploitatieafspraken en mandaten voor het Sportbedrijf geregeld, en ook de hoogte van de verenigings- en onderwijstarieven, de hoogte van de exploitatiebijdrage en de indexeringsmechanismen. Deze zal niet

verschillen van de overeenkomst voor het Sportbedrijf zonder Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.

#### *Huurovereenkomst*

De in eigendom zijnde accommodaties van de gemeente Dijk en Waard worden door het Sportbedrijf gehuurd. In de huurovereenkomst worden de verhuurders- en huurdersverplichtingen bepaald.

Deze huurovereenkomst zal niet verschillen van de overeenkomst voor het Sportbedrijf zonder Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.

#### *Dienstverleningsovereenkomst (DVO)*

De door Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V. te leveren overhead diensten aan een Joint Venture zijn vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst tussen de Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V. en de gemeente Dijk en Waard. Deze overeenkomst maakt integraal onderdeel uit van de constructie van een Joint Venture. De te leveren beheer- en exploitatietaken en het uitvoeren van sportstimuleringsbeleid vormen tezamen met deze DVO een integraal pakket. Hierdoor kan Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V. de volledige verantwoordelijkheid nemen voor de bedrijfsvoering van een Joint Venture.

### **5.3.3 Raad van Bestuur**

Het bestuur van de "Joint Venture" berust in haar statutaire directie zoals in het vorige hoofdstuk beschreven.

### **5.3.4 Raad van Commissarissen**

Bij Stichting Social Leisure wordt het toezichthoudend orgaan geregeld door een RvT en bij Alkmaar Sport N.V. door een RvC. De Joint Venture heeft een RvB (of directeur-bestuurder) en een RvC. De RvB (of directeur-bestuurder) en de RvC worden door de aandeelhouders benoemd.

### **5.3.5 Corporate Governance Code**

Ten aanzien van het toezicht op de directeur/bestuurder van de vennootschap door de raad van commissarissen (RvC) wordt, na besluitvorming, een corporate governance code voor de vennootschap opgesteld/vastgelegd. In de code wordt vastgelegd op welke wijze goed bestuur is geborgd. Goed bestuur beschermt de belangen van de aandeelhouders, de medewerkers en andere belanghebbenden. In de corporate governance code staan/staat:

- De gedragsregels voor de verhoudingen tussen het bestuur, de RvC en de AVA;
- Hoe het bestuur verantwoording aflegt;
- Hoe het toezicht op het bestuur is ingericht;
- Dat vennootschap en bestuurder geen tegengestelde belangen mogen behartigen, en dat het ook niet zo mag lijken;
- Dat de RvC de beloning van de leden van het bestuur bepaalt;
- Welke positie de aandeelhouders hebben;
- Welke eisen gelden voor een externe accountant.

### 5.3.6 Tegenstrijdig belang in het bestuur van de Joint Venture

Om te waarborgen dat besluiten van het bestuur worden genomen met gelijkwaardige invloed van bestuurders van de aandeelhouders zullen de statuten bovendien moeten voorzien in quorum- of meerderheidseisen dan wel in meervoudig stemrecht. Afgesproken kan worden dat de ene aandeelhouder de RvB benoemt en de andere de RvC. Dit om een impasse bij benoemingen te voorkomen. Ook is het verstandig om een escalatieregeling op te stellen om te voorkomen dat besluiten die met een positieve stem van alle in functie zijn de bestuurders door het wegvallen van geconflieeerde bestuurders niet genomen kunnen worden. De in art. 2:239 lid 6 BW opgenomen escalatieregeling kan dan van toepassing zijn.

### 5.3.7 Verslaglegging en informatieverstrekking

De directeur/bestuurder (of RvB) rapporteert stelselmatig en dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Kwartaal- of halfjaarlijkse rapportages aan de aandeelhouder om de voortgang te bewaken en te kijken of één en ander inhoudelijk of financieel moet worden bijgestuurd;
- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening;
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodaties en met daarin de balans, staat van baten en lasten, gedetailleerde toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het jaarverslag beschrijft daarnaast hetgeen zich in het verslagjaar beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld;
- Eens in de twee jaar de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek (per categorie) inclusief verbetermaatregelen;
- Eenmaal per jaar een geldig certificaat van het keurmerk Veilig en Schoon (zwembad);
- Eenmaal per jaar een overzicht van de ingediende klachten inclusief genomen acties daarop;
- Het blijvend voldoen aan de vereisten uit het UBO-register.

De directeur-bestuurder (of RvB) dient verder qua verslaglegging en informatieverstrekking de volgende zaken te organiseren:

- Minimaal 2 maal per jaar maar vaker als de gemeente daar aanleiding toe ziet, overleg met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens en maatschappelijk relevante ontwikkelingen;
- Op basis van een eenmaal per jaar door de gemeente te verrichten schouw van de accommodaties de onderhoudsplanung op basis van het vastgestelde meerjaren onderhoudsplan (MJOP) voor het komende jaar gezamenlijk vaststellen;
- Een gebruikersoverlegstructuur in stand te houden en minimaal twee keer per jaar een overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren. Voor het gebruikersoverleg wordt ook de gemeente uitgenodigd;

- De maatschappelijke gebruikers juist, volledig en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, georganiseerde activiteiten, enzovoorts;
- Een periodiek medewerkers tevredenheidsonderzoek.

### 5.3.8 Procedure voor de oprichting van de B.V.

Voor de oprichting van de aan de Joint Venture gelieerde B.V. moeten de volgende stappen te worden doorlopen:

- Voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een besloten of naamloze vennootschap waaronder begrepen de (concept-) statuten;
- Ontwerp-collegebesluit (ex art. 160, lid 2, en ex art 169, lid 4 van de Gemeentewet) over de oprichting van de vennootschap waarin wordt geëxpliciteerd dat de oprichting in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang;
- Definitief collegebesluit;
- Benoeming bestuur(der) en leden RvC;
- Aanvragen goedkeuring geen bezwaar Ministerie van Justitie;
- Openen bankrekening en aanvragen bankverklaring;
- Inschrijving Kamer van Koophandel (i.o.);
- Passeren statuten/oprichtingsakte en aandeelhoudersregister bij een notariaat.

#### Samengevat

Sportverenigingen en maatschappelijke organisaties kiezen vrijwel unaniem voor één beheerorganisatie. De volgende scenario's zijn o.a. denkbaar, te weten:

- Overheids-B.V./N.V. Sportbedrijf Dijk en Waard;
- Stichting Sportbedrijf Dijk en Waard;
- Joint Venture met Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport N.V.

## Hoofdstuk 6 Advies en vervolg

### 6.1 Advies

Om een advies neer te leggen voor de richtinggevende scenario's worden in dit hoofdstuk de voordelen en de risico's tussen de nieuw op te richten overheids-B.V./N.V., de nieuw op te richten Stichting en de Joint Venture benoemd en gewogen.

#### 6.1.1 De drie richtinggevende scenario's

De drie richtinggevende scenario's nader toegelicht:

##### **1. B.V./N.V. met gemeente als enig aandeelhouder**

De gemeente heeft als 100% aandeelhouder de uiteindelijke zeggenschap binnen de op te richten B.V./N.V. De directeur/bestuurder wordt aangesteld bij de oprichting en

is zelfstandig verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en legt op bepaalde momenten verantwoording af aan de AVA. Van belang daarbij is dat het toezicht in de B.V./N.V. met een apart orgaan – de Raad van Commissarissen (RvC) – wordt ingericht. Dit is een derde orgaan – naast bestuur en AVA – dat met een gedeelte van de toezichthoudende taken wordt belast. De bevoegdheid tot het benoemen en ontslaan van de directeur/bestuurder berust bij de gemeente als aandeelhouder. De bevoegdheid tot het benoemen en ontslaan van de RvC berust eveneens bij de AVA. De RvC kan echter wel de directeur/bestuurder voordragen voor benoeming als dit statutair is vastgelegd. Duidelijk is dat de gemeente als 100% aandeelhouder een sterke juridische positie heeft. De aandeelhouder kan alle mogelijke besluiten (unaniem, gekwalificeerde meerderheid en gewone meerderheid) nemen.

#### *Voordelen Overheids-B.V.:*

- Directe sturing mogelijk als enig aandeelhouder;
- Onafhankelijke directie, aangesteld door aandeelhouders;
- Scheiding tussen aandeelhouder (wethouder financiën en/of andere collegeleden) en opdrachtgever (wethouder sociaal domein of sport) goed te organiseren;
- Mogelijkheid om financiële middelen over te dragen aan de B.V. (verhogen kostenbewustzijn);
- Meer transparantie van financiële stromen dan bij een Stichting (jaarstukken moeten openbaar worden gesteld);
- Nieuwe entiteit, eigen identiteit en cultuur mogelijk. In beeldvorming niet “van de gemeente”;
- Aandelen zijn niet vrij verhandelbaar (in tegenstelling tot een N.V.).

#### *Nadelen Overheids-B.V.:*

- Rolvermenging tussen opdrachtgever en opdrachtnemer als gemeente volledig aandeelhouder is;
- Brede kennis van de inhoud en de bedrijfsvoering moet worden binnengehaald;
- Democratische legitimiteit is niet vanzelf geborgd, maar moet worden vastgelegd in de statuten.

## **2. Stichting met gemeente als eigenaar en opdrachtgever/subsidieverstrekker**

#### *Voordelen Stichting:*

- Meer vrije beleidsruimte ten opzichte van Overheids-B.V./N.V.;
- Onafhankelijk bestuur;
- Geen aandeelhouders (geen inmenging “van buitenaf”, aansturing door directeur-bestuurder);
- Gemeente kan plaatsnemen in Raad van Toezicht van de Stichting, echter zal deze functionaris mogelijk niet zijn eigen werkwijze/beleid afkeuren en kan hiermee zichzelf en het College van B&W politiek in woelig vaarwater belanden.

#### *Nadelen Stichting:*



- Afstand tot de gemeente is groot.
- Vraagt professioneel opdrachtgever- én ondernemerschap;
- Democratische legitimiteit niet gegeven, kan wel worden opgenomen in de contractvorming en verplichte RvT met voorgeschreven leden.
- Overdracht van de gemeentelijke taken (mandatering) stelt hoge eisen aan afspraken over de uitvoering door de Stichting op het gebied van rechtmatigheid (vergewisplicht) en privacy.

### **3. B.V.- Joint Venture Stichting Social Leisure of Alkmaar Sport NV**

#### *Voordelen Joint Venture:*

- Ruimte voor rol en belang van sociale ondernemers en de gemeente;
- Versterken van elkaar in de regio;
- Gebruik maken van elkaars kennis & expertise;
- Professionals hebben toegang tot een breder netwerk;
- Toetreding van nieuwe partijen mogelijk (flexibel).

#### *Nadelen Joint Venture:*

- Twee of meer aandeelhouders met stemrecht. De zeggenschap van de gemeente is dus beperkter;
- Door onduidelijkheid in rolverdeling geen gelijkspelveld als partnerschap verward wordt met gemeentelijk belang;
- Gedeelde verantwoordelijkheid. Stelt hoge eisen aan rolbewustzijn en afbakening van taken en verantwoordelijkheden;
- Ontstaan van loyaliteitsconflicten;
- Verdwijnen "lokale kleur".

#### *Kennis en expertise*

Qua kennis en expertise is de kennis & expertise in optie 1 en 2 gelijk en in optie drie kan de kennis & expertise vergroot. Er kan onderscheid worden gemaakt betreffende de kennis & expertise tussen medewerkers op de werkvloer, middenkader en management. Het lokaal al aanwezige kennis & expertise blijft in alle opties beschikbaar, met name als het gaat om uitvoeringstaken. Deze kennis en expertise zal binnen de Joint Venture worden doorontwikkeld, zeker als het gaat om de organisatiecultuur, de klantgerichtheid en het netwerk.

#### *Financiën*

De bedrijfsvoering van Sportbedrijf zal in alle drie de opties gelijk zijn, echter wordt door het opschalen door de fusie (één beheersorganisatie) efficiëntie verwacht en daardoor kan ook het financiële rendement verder verbeteren.

#### *Organisatie*

De doorontwikkeling/verbreding van een medewerker kan in een private, marktgerichte organisatie effectiever zijn dan bij de gemeentelijke exploitatie en organisatie. In alle gevallen is (behoud van) werkplezier een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle exploitatie.

Bij de optie Joint Venture is de aanwezigheid van regiomanagement en meer kennis en ervaringen en innovaties een voordeel.

Een belangrijke succesfactor voor een goed functionerende organisatie is daarbij ook de invulling van het lokale management, de toe te wijzen mandaten en de wijze waarop hij/zij ondersteund wordt.

### Financiële risico's

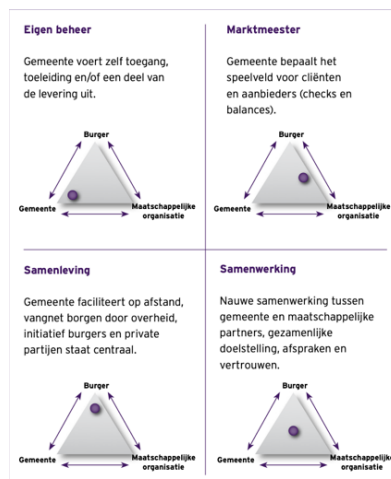
Om risico's en onverwachte tegenvallers in de bedrijfsvoering te voorkomen zijn goede afspraken - transparantie, een realistische begroting en adequate rapportages- van groot belang.

Een "Joint Venture" heeft niet de voorkeur van de gebruikers van de maatschappelijke voorzieningen in zowel Langedijk als Heerhugowaard. De gebruikers van beide gemeenten willen sport vanuit de lokaliteit invullen en niet onderdeel worden van een groot en mogelijk "log" geheel. De gebruikers verwachten dat dit ten koste zal gaan van het huidige serviceniveau, door de gemeente Dijk en Waard verstrekte subsidiegelden en andere gemeentelijk diensten. De sportverenigingen zijn in grote meerderheid van mening dat sportstimulering, beheer en exploitatie binnen de eigen gemeentegrenzen door één Sportbedrijf georganiseerd moet worden.

### 6.1.2 Weging van de voordelen en risico's

Op basis van het principe-keuze model worden de **directe invloed van de gemeente** op de onderneming, **de te behalen resultaten** van de onderneming, de **samenwerkingsmogelijkheden met partijen** en de **transparantie van de financiën** gewogen en schematisch weergegeven.

Het principe-keuze model:



De keuzes betreffende de rechtspersonen schematisch weergegeven in onderstaande tabel:

Keuzes rechtspersoon	OverheidsBV	OverheidsNV	Stichting	Joint Venture
Directe Sturing	++	++	+ (via de contractafspraken)	+ (af te spreken verdeling)
Keuze directie	++	++	-	+ (af te spreken verdeling)
Toezicht	++	++	+/- (benoeming in statuten te regelen)	-
Rolvermenging	++	++	-	+ (af te spreken verdeling)
Aandelen	++ Aandelen niet vrij verhandelbaar	+	- NVT	+
Transparantie financiën	++	++	+ (beperkt)	++
Kennis	++	++	-	+ (af te spreken verdeling)
Uitvoeren beleid	++	++	+	++
Samenwerking	++	++	+ (via afspraken, maar minder invloed om flexibel te wijzigen)	++
<b>Totaal gewogen</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>+/-</b>

Op basis van dit bovenstaand schema kan in zijn algemeenheid worden geconcludeerd dat de OverheidsBV het gunstigst is om nauwe samenwerking tussen de gemeente en maatschappelijke partners gerealiseerd kan worden door gezamenlijke doelstellingen, afspraken en vertrouwen. De keuze voor een B.V. of een N.V. heeft te maken met het al dan niet op kortere of langere termijn fuseren met een andere maatschappelijke organisatie in het sociaal domein of een regionaal

samenwerkingsverband met andere sport- en beweegaanbieders. Bij een B.V. is de beschermingsconstructie in de vorm van een blokkeringsregeling aanwezig. Dit in tegenstelling tot bij een N.V. waar de aandelen in beginsel vrij overdraagbaar zijn. Het houden van invloed/zeggenschap binnen de nieuw op te richten vennootschap is voor de gemeente van belang om de visie van het sociaal domein Dijk en Waard en de harmonisatie van sport- en sportaccommodatiebeleid goed te kunnen implementeren. In een later stadium kan dan worden verkend of de invloed/zeggenschap kan afnemen van samenwerking naar samenleving.

## Samengevat

Kijkend naar:

- I. de ambities en doelstellingen van de fusiegemeente om de kwaliteit te verhogen, de kwetsbaarheid te verlagen en de positie in de regio te versterken;
- II. het kernenbeleid gebiedsontwikkeling met belangrijke uitgangspunten als het bieden van ruimte voor initiatieven, het uitgaan van vertrouwen, gelijkwaardigheid en doen wat nodig is;
- III. de visie sociaal domein met de leidende principes; iedereen doet mee naar vermogen, eigenkracht en zelfredzaamheid door samenwerking, betaalbare en effectieve zorg en ondersteuning en elke inwoner is uniek.

zijn deze wensen en ambities moeilijker waar te maken binnen een regionale structuur. Verder wegend de voordelen en de risico's van de verschillende beheervormen, de uitgangspunten van beide sportbeheerorganisaties en de wensen en behoeften van de verenigingen en overige gebruikers is het **advies** om in de nieuwe gemeente Dijk en Waard in eerste instantie een **nieuwe Overheids-B.V. met een eigen begroting** op te richten, omdat:

- De gemeente als enig aandeelhouder direct(er) kan sturen;
- De gemeente kan zelf de directie kiezen en aanstellen en de benoemde directeur-bestuurder kan onafhankelijk acteren;
- De scheiding tussen aandeelhouder (wethouder financiën en/of andere collegeleden) en opdrachtgever (wethouder sociaal domein of sport) goed te organiseren is;
- Meer transparantie van financiële stromen aanwezig is dan bij een Stichting (o.a. jaarstukken moeten openbaar worden gesteld);
- Een nieuwe entiteit, eigen identiteit en cultuur mogelijk is (in beeldvorming niet "van de gemeente"), die qua omvang en personele bezetting goed past bij het toekomstige inwoneraantal van de nieuwe gemeente Dijk en Waard. Deze samenvoeging van Actief Langedijk B.V. en Heerhugowaard Sport N.V. bespaart verder kosten in directie en staf en de vrijgekomen gelden komen ten goede van de uit te voeren maatschappelijke sport- en beweegactiviteiten;
- Zij door haar lokale inbedding de inwoners kent en daardoor sneller en beter wensen en ambities uit o.a. het Kernenbeleid Dijk en Waard kan realiseren dan een regionale uitvoeringsorganisatie die meer op afstand staat;

De aandelen in tegenstelling tot een N.V. niet vrij verhandelbaar zijn. Gezien de gemeenschappelijke uitdagingen in het sociaal domein kan in een volgende fase samenwerking met ander maatschappelijke aanbieders binnen het

sociaal domein, zoals welzijnsorganisaties worden aangegaan. Om vervolgens later te verkennen of verdere opschaling wenselijk is om zo door te groeien van samenwerking naar samenleving (zie principe-keuzemodel), waardoor nog meer "eigenaarschap" van de maatschappij wordt gerealiseerd. In het hierboven beschreven en complexe veranderingsproces in het sociaal domein heeft het gemeentebestuur voldoende mogelijkheden om te sturen en tegelijkertijd de expertise van de overheids-B.V. optimaal in te zetten, waarbij de positionering van bedrijfsvoering zich blijft focussen op:

- Herkenbaarheid;
- Korte lijnen;
- Tweezijdige communicatie naar sportverenigingen, onderwijs, anders georganiseerde sporters en verbonden partners in het sociaal domein.

## 6.2 Vervolg

Nadat het college van B&W een formeel besluit heeft genomen over de externe verzelfstandiging in één beheerorganisatie en de keuze heeft gemaakt voor een in haar ogen goede en bij de omvang van de gemeente Dijk en Waard passende beheervorm start de fase van de uitwerking. Deze uitwerking dient minimaal de volgende aspecten te bevatten en te beschrijven:

- *Personeel & organisatie:* Hoe de onderneming formatief en organisatorisch zal worden vormgegeven, Welke taken worden uitbesteed of in combinatie worden opgepakt, hoe huisvesting wordt geregeld etc.
- *Juridische & fiscale aspecten:* Hoe de verhouding tussen de gemeente en de nieuwe rechtspersoon wordt vertaald, waaronder:
  - *Rolverdeling en bestuurlijke vormgeving vennootschap (RvC);*
  - *De Statuten;*
  - *Huur- en exploitatieovereenkomsten;*
  - *Verslaglegging en informatieverwerking;*
  - *BTW-(SPUK-regeling);*
  - *Demarcatie onderhoud;*
  - *Eigendomsverhoudingen roerende zaken.*
- *Financiële en maatschappelijke aspecten:* Hoe harmonisatie van subsidie en tarieven wordt gerealiseerd? Een meerjarenbegroting dient inzicht te verschaffen betreffende de toekomstige exploitatie in casu het bezoek/bezetting, de inkomsten, tarieven, het benodigde weerstandsvermogen en de lasten (inclusief de extra kosten van overgang naar de nieuwe rechtsvorm zoals de implementatie-, opstart- huisvesting- en overige kosten).
- *Ontvlechting en samenvoeging*  
*De ontvlechting en samenvoeging van taken en middelen van de gemeente naar de nieuwe beheerorganisatie is een complex en intensief proces. Daarbij is het van belang om het hele samenvoegings- en ontvlechtingstraject te doorlopen en niet onder tijdsdruk zaken niet af te ronden. Ter voorkoming van een langdurig proces is een doelgerichte benadering noodzakelijk.*

- *Implementatieplan inclusief overgang van personeel*  
*Per aandachtsgebied dienen specifieke checklist te worden opgesteld, deze worden gebundeld in één compleet implementatieplan. Hierbij dient een taakverdeling en planning te worden gemaakt.*

## **Samengevat**

Nadat het nieuwe college van B&W van de gemeente Dijk en Waard een formeel besluit heeft genomen over de externe verzelfstandiging in één beheerorganisatie en de keuze heeft gemaakt voor een bij de omvang van de gemeente Dijk en Waard passende beheervorm start de fase van de uitwerking. Deze uitwerking dient minimaal de volgende aspecten te bevatten:

- Personeel & organisatie;
- Juridische & fiscale aspecten;
- Financiële en maatschappelijke aspecten;
- Ontvlechting;
- Implementatieplan inclusief overgang van personeel.

Met als eindresultaat: Harmonisatie van het sportbeheer en een nieuw sportbeleidsplan vóór 1 januari 2024.