

**Eigendom, exploitatie en beheer van de
gemeentelijke MFA's en sportzalen;
*Analyse en advies***



11 oktober 2022

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Uitgangspunten voor het onderzoek	3
1.1	Aanleiding	
1.2.	Doel van de opdracht	3
1.3	Vraagstelling	4
1.4	Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2	Samenvatting	5
2.1	Samenvatting analyse	5
2.2	Samenvatting beheermodellen	6
2.3	Samenvatting “Maatwerk in Medemblik”	7
2.4	Samenvatting advies	10
Hoofdstuk 3	De analyse	12
3.1	Beheer en exploitatie	12
3.2	Bezetting en gebruik	12
3.3	Financieel overzicht	14
Hoofdstuk 4	Uitwerking beheermodellen	15
4.1	Uitwerking behevormen <u>algemeen</u>	15
4.2	Beoordelingscriteria	18
4.3	Uitgangspunten en randvoorwaarden	21
Hoofdstuk 5	Maatwerk in Medemblik	26
5.1	Inleiding	26
5.2	Aanbesteding	26
5.3	Beheerder aantrekken	27
5.4	Separate externe verzelfstandiging	28
5.5	Integrale externe verzelfstandiging	29
5.6	Publiek-publieke samenwerking	29
Hoofdstuk 6	Advies	31
6.1	Het algemene beeld	31
6.2	Het advies	31
6.3	Separate of integrale externe verzelfstandiging?	32
6.4	Stichting of BV?	34
6.5	Vervolgstappen	35

1.1 Aanleiding

In gemeente Medemblik zijn enkele multifunctionele accommodaties (MFA's) en sportaccommodaties waarbij sprake is van aflopende contracten met betrekking tot exploitatie en beheer. In 2021 zijn de contracten van de exploitanten van MFA de Muijter en de Bloesem met 2 jaar verlengd. Deze verlenging is gedaan om voldoende tijd te creëren om te onderzoeken wat de best passende constructie is voor gemeente Medemblik en haar inwoners. Daarnaast heeft de beheerder van de Krimper en de Klamp in Andijk aangegeven over enkele jaren te willen stoppen. Voor deze accommodaties en bijbehorende sport- en gymzalen voert de gemeente een wettelijke verplichting tot een voorziening voor bewegingsonderwijs uit. A. Timmerman Management BV heeft in opdracht van het college van gemeente Medemblik onderzoek verricht naar de mogelijke vormen van exploitatie en beheer van genoemde accommodaties. In deze rapportage worden de onderzoeksresultaten besproken.

1.2 Doel van de opdracht

Een gedegen advies over een betaalbare, eenduidige en toekomstbestendige vorm(en) van eigendom, exploitatie en beheer van de accommodaties, welke bijdraagt aan onderstaande maatschappelijke ambitie, ten behoeve van de maatschappelijke voorzieningen voor de inwoners van de gemeente Medemblik. De rapportage stelt het gemeentebestuur in staat om een concreet besluit te nemen over de best passende beheer- en exploitatievorm.

Maatschappelijke ambitie

Maatschappelijke voorzieningen zijn belangrijk voor onze inwoners. 'Gemeente Medemblik heeft 17 kernen waar de inwoners een hechte gemeenschap vormen, problemen tijdig signaleren en elkaar te hulp schieten. Die samenhang heeft een plek nodig waar mensen samenkomen, elkaar ontmoeten en activiteiten ondernemen, cultuur kunnen ervaren en kunnen sporten' (Coalitieakkoord gemeente Medemblik 2022-2026). Onze accommodaties zijn hard nodig om leefbaarheid in de kernen te borgen en de ambities en doelstellingen uit het coalitieakkoord en daarnaast het beleidsplan sociaal domein te realiseren, zoals preventie en vroegtijdig signaleren. 'Verbinden is het sleutelwoord: sport, kunst en cultuur hebben een positief effect op gezondheidszorg, kan eenzaamheid verminderen en kwetsbare groepen versterken. We zetten zo in op preventie en verbeteren tegelijk kwaliteit van leven. Dit gebeurt op de plaatsen waar inwoners samenkomen en gemeenschappelijke interesses delen' (Beleidsplan Sociaal Domein 2019-2022). Om dit goed te faciliteren is de juiste vorm van exploitatie en beheer van onze accommodaties nodig. Zodoende kan dat een belangrijke bijdrage leveren aan deze doelstellingen.

1.3 Vraagstelling

De vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt;

Het verrichten van een onderzoek naar mogelijkheden voor toekomstige eigendomssituatie en opzet voor exploitatie en beheer van MFA's en sportzalen. Het gaat hierbij in eerste instantie om accommodaties waarbij de gemeente een wettelijke verplichting tot gymonderwijs uitvoert:

- MFA de Bloesem
- MFA de Mouter
- Gymzaal de Munt
- Gymzaal de Krimper
- Sporthal de Klamp

In dit onderzoek dient, in het kader van harmonisatie van exploitatie en beheer, ook te worden gekeken naar MFA de Dres om na te gaan welke aspecten van deze opzet toepasbaar zijn bij de andere bovengenoemde accommodaties. Deze accommodatie wordt beheerd en geëxploiteerd door een gemeenschapsstichting.

Bestuurlijke kaders:

Het college heeft het concept beleidskader Lange Termijn Accommodatiebeleid (LTA) vastgesteld op 14 december 2021. Onderdeel hiervan is een onderzoek naar eigendom-, exploitatie en beheer van onze accommodaties. De gemeenteraad heeft op 31 januari 2022 budget voor dit onderzoek beschikbaar gesteld. Het concept beleidskader LTA is hierin richtinggevend, tegelijkertijd kunnen de uitkomsten van dit onderzoek meegenomen worden in het definitieve beleidskader LTA en het te ontwikkelen vastgoed- en grondbeleid. De toekomstige beheer- en exploitatievorm(en) moeten goedkoper zijn en moet passen binnen wettelijke kaders zoals wet markt en overheid.

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage kent een analysesdeel en een tweede deel dat de verschillende beheermodellen benoemt en uitwerkt. Deze uitwerking wordt vervolgens vertaald naar een advies.

Hoofdstuk twee geeft een samenvatting van de rapportage op hoofdlijnen.

Hoofdstuk drie analyseert het huidige beheer en de exploitatie, bezetting en gebruik van de accommodaties en de financiële gegevens.

In hoofdstuk vier wordt in algemene zin op de mogelijke beheervormen ingegaan. Ook worden in dit hoofdstuk een vijftal beoordelingscriteria benoemd die de verschillende vormen met elkaar vergelijken. Het hoofdstuk besluit met de uitgangspunten en randvoorwaarden waar de te kiezen beheervorm(en) aan moet(en) voldoen. Het vijfde hoofdstuk "Maatwerk in Medemblik" vertaalt de algemene beelden naar de specifieke Medemblikse situatie. Van alle beheervormen worden de verschillende opties uitgewerkt en voorzien van voor- en nadelen. Het zesde hoofdstuk werkt vervolgens het advies uit.

2.1 Samenvatting analyse

2.1.1 Huidige bezetting en gebruik, toekomstperspectief

- De sporthalbezetting van de Bloesem is zeer goed. De hal heeft ook een functie als topsporthal. Vanwege bezetting – en planningsproblemen wordt er aanvullende zaalruimte ingehuurd in Spanbroek, Zwaag en Hoorn.
- De sporthal- en gymzaalbezetting van de Mui ter zijn matig voor zowel onderwijsgebruik als verenigingsgebruik. Theaterzaalbezetting is slecht en de voormalige fysioruimte staat leeg.
- De bezetting van De Klamp/de Krimper is erg matig, zowel qua onderwijs als sportgebruik.

Het toekomstperspectief zal weinig toe- of afname laten zien. Wat wel zal meespelen zijn de mogelijke ontwikkelingen rond een tweede sporthal in Wognum, een nieuwe sporthal bij de westrand Wervershoof en de instandhouding van de Klamp en/of de Krimper in het kader van het nog te ontwikkelen vastgoedbeleid.

2.1.2 Analyse baten en lasten

De overallconclusie is dat het dekkingspercentage - de mate waarin de inkomsten de uitgaven dekken - in 2019 37% en exclusief afschrijvingen en voorzieningen 62% bedraagt. 62% past in een bandbreedte van 60 à 75%, maar ligt aan de ondergrens. Mogelijke inverdieneffecten -in de Bloesem en de Mui ter zijn beperkt.

2.1.3 Contracten en overeenkomsten (transparantie en compleetheid)

- De grote diversiteit van beheer-/exploitatievormen, eigendomssituaties, contracten, afspraken en regelingen vindt zijn oorsprong in de voormalige - en nu samengevoegde- gemeenten.
- Het maatschappelijk rendement van de binnensportaccommodaties en MFA's is voor de gemeente niet inzichtelijk. Gegevens over bezetting en gebruik zijn niet of nauwelijks beschikbaar.
- Onderhoud van de accommodaties wordt geregeld in de diverse huur- en exploitatieovereenkomsten. Over het algemeen gelden voor alle accommodaties dezelfde financiële onderhoudsverdeling tussen exploitant en gemeente. Echter is de ene exploitant zelf verantwoordelijk voor de uitvoer, terwijl de gemeente bij een andere accommodatie onderhoud in eigen beheer heeft.
- De financiële duurzaamheid van het Warmte-Koude-Opslagsysteem (WKO) van de Bloesem is in de eerste exploitatiejaren niet gebleken. Het na te betalen bedrag bedroeg in 2019 al zo'n 25% van het reeds betaalde energievoorschot en de kosten lopen nog steeds op.
- Hooiveld VOF ontvangt geen klokuurvergoeding voor het gebruik van de gymzaal en sporthal ten behoeve van bewegingsonderwijs, maar wel 80% korting op de servicekosten (gas, water en licht) van een commercieel geëxploiteerde horecagelegenheid.
- De exploitatievergoeding die de exploitant van de Bloesem krijgt is gebaseerd op de huur die de gemeente in rekening brengt, vermeerderd met € 20.000,-. Dat houdt feitelijk in dat de exploitant geen huur betaalt voor het huren van de fitnessruimte.

- Een deel van de overeengekomen beheertaken met betrekking tot de Bloesem (de administratieve en de beheertaken) zijn komen te vervallen en zijn overgenomen door vastgoedbeheerder Zeeman De Vries. Het is onduidelijk door wie en hoe de commerciële beheertaken worden uitgevoerd.

2.1.4 Wijze van contractbeheer

Binnen de gemeente zijn er nog veel (deel)taken met betrekking tot het beheer en de exploitatie van de maatschappelijke accommodaties verdeeld. In de huidige praktijk zijn minimaal zeven ambtelijke medewerkers met regelmaat met de verschillende accommodaties bezig. Op dit moment is er ook niemand die een compleet overzicht en/of, de inhoud van alle overeenkomsten kent en bewaakt. Daardoor worden afspraken uit de huur- en exploitatieovereenkomsten met beheerders en exploitanten rond verantwoording, facturatie en het monitoren van de exploitaties niet of onvoldoende bewaakt. Daarnaast is gebleken dat in geen enkele overeenkomst een passage is opgenomen over veiligheid en zorgplicht. Hierdoor zijn zaken als de aanwezigheid van een Bhv'er, EHBO-voorzieningen, calamiteitenplan en afspraken over ontruimingsoefeningen, alarmopvolging en VOG voor medewerkers onderbelicht gebleven of niet geregeld.

2.2 Samenvatting beheermodellen

2.2.1 Beoordelingscriteria beheervormen in algemene zin

De keuze voor de meeste geschikte beheervorm moet niet (alleen) gemaakt worden op basis van financiële overwegingen en/of de op dat moment aanwezige/gesignaleerde (financiële) problemen en knelpunten. Ook de -lokale- 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 commercieel- en maatschappelijk rendement zijn van belang. Bij het maken van de keuze wordt daarom een aantal beoordelingscriteria gehanteerd:

1. Gemeentelijke invloed en waarborging maatschappelijke functies (effectiviteit);
2. Financieel rendement (efficiëntie en effectiviteit);
3. Kennis en expertise;
4. Organisatiestructuur en personele aspecten;
5. Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding).

In de volgende tabel worden de bovengenoemde criteria en de beschreven beheervormen met elkaar geconfronteerd.

++	De beheervorm voldoet volledig aan/past volledig bij het criterium
+	De beheervorm voldoet aan/past bij het criterium
0	De beheervorm voldoet niet helemaal/ past niet helemaal bij het criterium (neutraal)
-	De beheervorm voldoet niet aan/past niet bij criterium
--	De beheervorm voldoet zeker niet/past zeker niet bij het criterium

	Gemeentelijke exploitatie	externe verzelfstandiging lokale stichtingen	Externe verzelfstandiging accommodatiebedrijf	Privatisering naar lokale ondernemer	Privatisering naar marktpartij
Gemeentelijke invloed/waarborg Maatschappelijke functies	++	+/-	+	0	0/-
Financieel rendement (Efficiency/effectiviteit)	-	0/+	+	+(+)	+(+)
Kennis en expertise	0	0/+	+	+	++
Organisatiestructuur en personele aspecten	-	+	+	+	+
Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)	0	0	0	0	0/-

De verschillende beheersvormen zijn in algemene zin beschreven en beoordeeld. De projectgroep herkent zich in de bovenstaande beoordelingsmatrix. De vertaling naar de specifieke Medemblikse vraagstelling is echter maatwerk. Volledig gemeentelijk beheer is in Medemblik daarbij niet aan de orde.

2.3 Samenvatting “Maatwerk in Medemblik”

2.3.1 Beheerder aantrekken (gemeentelijke exploitatie)

Zoals de exploitatie nu in sporthal de Klamp is geregeld, kan dat ook in de beide andere accommodaties; De gemeente trekt voor elke accommodatie een beheerder aan die de horeca uitbaat, namens de gemeente de verhuur en programmering doet en de accommodatie schoonhoudt. De gemeente blijft daarbij zelf de exploitant.

Het werven van een uitbater van de horeca, aangevuld met beheertaken zal middels aan aanbesteding moeten plaatsvinden.

Voordelen aantrekken beheerder;

- (Grote) kans op lokale betrokkenheid;
- Relatief lage kosten ten opzichte van een marktpartij.

Nadelen aantrekken beheerder;

- Veel dubbel (administratief) werk voor de gemeente;
- Continuïteit; (uitval, laag verdienmodel);
- Drie entiteiten; drie aanspreekpunten voor de gemeente;
- Beheerders brengen geen weerstandsvermogen in.

2.3.2 Aanbesteding

Voor de Muijer kan her-aanbesteding worden overwogen. Aanbesteding van alleen de Muijer en de Munt heeft echter onvoldoende volume voor een geslaagde aanbesteding met meerdere aanbieders.

In Wognum en Andijk is de sociale cohesie en betrokkenheid, anders dan in Medemblik sterk. In deze beide kernen zitten de gebruikers en de lokale gemeenschap niet (meer) te wachten op een commerciële partij met het risico dat de beheertaken en lokale maatschappelijke belangen onvoldoende aandacht krijgen.

Het draagvlak voor een integrale aanbesteding zal in beide kernen dan ook niet groot zijn. Daarbij komt dat lokale inzet of initiatieven vanuit de gebruikers bij aanbesteding naar een marktpartij of lokale ondernemer minimaal zal zijn.

Voordelen van integrale aanbesteding;

- Professionele en risicodragende exploitatie;
- Efficiënt en effectief;
- Inbreng weerstandsvermogen;
- Maximale ontzorging van de gemeente;
- Eén aanspreekpunt voor de 5 betrokken accommodaties.

Nadelen van integrale aanbesteding;

- Beperkte gemeentelijke invloed;
- Weinig tot geen draagvlak in Wognum en Andijk;
- Minimaal lokaal initiatief;
- Focus ligt op verdienmodel en niet op de maatschappelijke (beheer)taken;
- Hoge kosten managementfee;
- Beperkte transparantie.

2.3.3 Separate externe verzelfstandiging

Elk van de drie accommodaties kan ingericht worden met een eigen Stichting, waarin bestuurders vanuit de eigen kern zitting nemen. Zij sluiten alle drie een exploitatie- en huurovereenkomst met de gemeente en nemen de beheer- en exploitatietaken voor hun rekening.

Voordelen van drie lokale stichtingen;

- Niet aanbestedingsplichtig;
- Maximale (bestuurlijke) inzet vanuit de eigen kern; Ruimte voor lokaal maatwerk;
- Geen winst oogmerk; betere borging maatschappelijke taken;
- Lagere kosten dan bij een marktpartij.

Nadelen van drie lokale Stichtingen;

- Beperkte gemeentelijke invloed. Stichtingen zijn autonoom;
- Continuïteit (geschikte en beschikbare bestuurders);
- Eilandjes; het samen optrekken met andere stichtingen komt maar weinig voor;
- Drie entiteiten; drie aanspreekpunten voor de gemeente;
- Stichtingen brengen geen weerstandsvermogen in;
- Het oprichten van een Stichting kan relatief snel; het openen van een bankrekening is echter zeer bewerkelijk en kost maanden.

2.3.4 Integrale externe verzelfstandiging

De gemeente kent een fors aantal stichtingen. In toenemende mate wordt het lastiger om goede bestuurders te vinden die de continuïteit van de diverse exploitaties kunnen waarborgen. De bestuurders hebben te maken met toenemende wet- en regelgeving, toenemende bestuurlijke aansprakelijkheid, onderhoudsperikelen en grotere zorgen om de exploitatie sluitend te houden. Veel stichtingsbesturen hebben een ondersteuningsbehoefte die lang niet altijd -meer- in de eigen gelederen gevonden wordt. Een alternatief voor de mogelijke keuze van externe verzelfstandiging door de oprichting van drie nieuwe stichtingen kan ook worden vertaald naar de oprichting van één nieuwe entiteit in de vorm van “Accommodatiebedrijf Medemblik”.

Door de schaalvergroting en clustering die in een sport/accommodatiebedrijf ontstaat, is er meer ruimte voor maatwerk en specifieke deskundigheid. Ruimte om te voorzien in een kwalitatief en kwantitatief optimaal aanbod van indoor en outdoor sportfaciliteiten en -activiteiten. Ruimte om in te spelen op de specifieke behoeften en wensen van de gebruikers en om aan te sluiten bij hun mogelijkheden. Voorwaarde is daarbij wel dat de lokaal mogelijke inbreng gewaarborgd blijft en het accommodatiebedrijf waar mogelijk faciliterend is.

Voordelen van een sport/accommodatiebedrijf;

- Niet aanbestedingsplichtig;
- Professionele organisatie;
- Eenduidig georganiseerd. Eén aanspreekpunt voor gemeente;
- Continuïteit;
- Ruimte voor lokaal maatwerk;
- Mogelijkheid om ondersteunend te zijn voor andere Stichtingen te zijn;
- Geen winstoogmerk; borging maatschappelijke taken;
- Lagere kosten dan bij een marktpartij.

Nadelen van een sport/accommodatiebedrijf;

- Gemeente moet zelf weerstandsvermogen inbrengen.

2.3.5 Publiek-publieke samenwerking

In ons land bestaan diverse publiekrechtelijke instellingen die aan de definitie van de Aanbestedingswet voldoen; sportbedrijven die zijn voortgekomen uit externe verzelfstandigingen van gemeentelijke taken. Ze zijn privaatrechtelijk, maar voldoen aan de definitie “publiekrechtelijke instelling”. Ze hebben de nodige expertise op het gebied van sportbeheer en -exploitatie opgebouwd. Het enige voorbeeld van deze vorm van samenwerking momenteel is SRO Amersfoort, die in meerdere gemeenten een zogenaamde “Joint-Venture” heeft, met een 50/50 aandelenverhouding

Voordelen publiek-publieke samenwerking;

- Niet aanbestedingsplichtig;
- Kennis en expertise direct beschikbaar;
- Delen van de exploitatierisico's;
- Eenduidig georganiseerd. Eén aanspreekpunt voor gemeente;
- Continuïteit;
- Mogelijkheid om ondersteunend/faciliterend voor andere Stichtingen te zijn.

Nadelen publiek-publieke samenwerking;

- SRO levert statutaire (geen invloed gemeente);
- Centrale RvC en COR voor alle vestigingen (minder invloed vanuit gemeente en kleiner/algemener klankbord voor de aandeelhouders);
- De directie vertegenwoordigt ook de aandeelhouder;(dubbele pet);
- Er is sprake van “gedwongen winkelnering” qua dienstverlening;
- Relatief hoge kosten voor directievoering en dienstverlening;
- Er moet qua besluitvorming binnen de AVA altijd unanimiteit zijn (er is geen meerderheid).

2.4 Samenvatting advies

De keuze voor de beheervorm voor MFA De Mouter, MFA de Bloesem, sporthal de Klamp en de gymzalen de Munt en de Krimper moet voldoende draagvlak hebben bij de gebruikers, de lokale gemeenschap en moet anderzijds ook voldoen aan de geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden en de kaders van het LTA. In het kader van de optie aanbesteding is al aangegeven dat alleen aanbesteding van de Mouter onvoldoende volume heeft. Echter, een integrale aanbesteding van alle vijf de accommodaties kan op weinig tot geen draagvlak rekenen in Wognum en Andijk. Daar komt bij dat de kosten van dienstverlening door marktpartijen of ondernemers hoog zijn. Wij raden aanbesteding van de accommodaties dan ook af. Deze variant zal niet leiden tot een inderdieneffect.

Ook het aantrekken van nieuwe beheerders kent meerdere nadelen, terwijl de voordelen zeer beperkt zijn. Met name de afstemming tussen de gemeente als exploitant en de beheerder als uitvoerder geeft veel dubbel (administratief) werk en ook de continuïteit kent een onzekere factor (uitval, laag verdienmodel). Deze variant heeft ook hogere personeelslasten (CAO) gemeenten. Ook deze variant zal niet leiden tot een inderdieneffect.

Daarmee valt de keuze op externe verzelfstandiging. Externe verzelfstandiging betekent de inrichting van een exploitatie, bijvoorbeeld in de vorm van een lokale stichting, die in opdracht van de gemeente uitvoering geeft aan het beheer en de exploitatie van de (sport)accommodatie en eventuele toegevoegde taken. Een voorwaarde voor een succesvolle externe verzelfstandiging is dat naast goede contractuele en transparante afspraken de gemeentelijke regierol adequaat dient te worden ingevuld. Deze variant heeft de meeste kans op het bereiken van een inderdieneffect (toegesneden CAO en geen winstoogmerk).

2.4.1 Separate of integrale externe verzelfstandiging?

Het (laten) oprichten van drie nieuwe stichtingen is weliswaar erg bewerkelijk, maar wel uitvoerbaar. Bij de keuze voor separate stichtingen komen naast de voordelen ook de al benoemde nadelen van deze constructie nadrukkelijk in beeld. Het alternatief - een integraal accommodatiebedrijf- heeft naast minder nadelen extra voordelen omdat door het grotere volume de continuïteit beter is geborgd, de professionaliteit beter kan worden bewerkstelligd en de gemeentelijke regierol een stuk eenvoudiger/eenduidiger wordt. Indien voor het uitwerken van deze optie wordt gekozen dan is het vooral zaak om met de lokale gebruikers en de gemeenschap te bezien welke inbreng plaatselijk mogelijk is en waarin het accommodatiebedrijf ondersteunend dan wel, uitvoerend moet zijn. Dat is per kern wederom maatwerk. Bij de uitwerking geldt specifiek voor de Mouter nog dat het management een ontwikkelopdracht heeft om het gebruik van de accommodatie -met name de horeca en de theaterzaal- te stimuleren en te ontwikkelen.

Perspectief

Dit advies behelst in eerste aanleg de accommodaties waarbij de gemeente een wettelijke verplichting tot gymonderwijs uitvoert. Uiteraard kunnen andere maatschappelijke exploitaties -zoals bijvoorbeeld dorpshuizen- worden toegevoegd aan het accommodatiebedrijf indien daar aanleiding voor is.

Een accommodatiebedrijf kan naast het beheren en exploiteren van accommodaties ook op maat ondersteuning leveren aan andere stichtingen, Het accommodatiebedrijf heeft/ontwikkelt specifieke expertise die ten goede kan komen aan lokale beheerders en exploitanten van maatschappelijke voorzieningen.

2.4.2 Vervolgstappen

Als het College van B&W zich heeft uitgesproken voor een voorkeursvariant over de te kiezen beheervorm(en), dan wordt deze keuze uitgewerkt in een hoofdstuk vormgeving. In dit hoofdstuk worden de volgende aspecten uitgewerkt;

- Rolverdeling en bestuurlijke vormgeving;
- Juridische vormgeving;
- Verslaglegging en informatieverwerking;
- Demarcatie onderhoud;
- Personeel en Organisatie;
- Financiële aspecten;
- Omzettingsproces;
- Accountmanagement/contractbeheer.

3.1 Beheer en exploitatie

Deze paragraaf is wegens vertrouwelijke financiële gegevens verplaatst naar een aparte bijlage. Deze bijlage staat in Ibabs achter een slotje.

3.2 Bezetting en gebruik

Op basis van de beschikbare documenten is een indicatie te geven van de bezetting en het gebruik van de betreffende binnensportaccommodaties.

Bij het bepalen van de bezettingsgraad zijn de onderstaande gangbare uitgangspunten gehanteerd:

- 40 weken onderwijsgebruik en verenigingsgebruik in de binnensportaccommodaties;
- Voor de sporthallen is de Klamp te verdelen in twee binnensporteenheden (gymzalen) en de Mouter en de Bloesem in 3 zaaldelen. Een gymzaal telt voor één eenheid.;
- Het maximale aantal beschikbare uren onderwijsgebruik is 26 uur per week per binnensporteenheid;
- Het maximale aantal beschikbare uren verenigingsgebruik is 48 uur per week.

Aan de exploitanten is gevraagd een bezettingsrooster van een zogenaamde piekweek te overleggen. Inzicht in de bezetting van een piekweek geeft op een valide cijfermatige manier knelpunten weer. Om een juist vergelijk te kunnen maken is gevraagd naar een bezettingsrooster van week vier in 2020. Over incidenteel gebruik zijn geen gegevens verstrekt.

3.2.1 Bezetting De Klamp en de Krimper

Maximale capaciteit onderwijsgebruik	52 uur
Uren onderwijsgebruik	21 uur
Maximale capaciteit verenigingsgebruik	48 uur
Uren Verenigingsgebruik	21.75
Bezettingsgraad Onderwijs	40%
Bezettingsgraad Verenigingssport	45%

In Gymzaal Krimper gymt één school 4,5 uur per week. De overige 16,5 uur gymen er drie basisscholen e de Klamp. Verenigingen maken in totaal ca. 7 uur per week gebruik van Gymzaal Krimper. Normaliter ligt dit rond de 12- 15 uur per week.

Voor beide accommodaties geldt dat er sprake is van een lage bezettingsgraad. Een landelijk gezien gemiddelde bezettingsgraad van sporthallen en gymzalen heeft een bandbreedte van 65 à 85%.

3.2.2 Bezetting sporthal de Bloesem

De exploitant van Sporthal De Bloesem heeft een indicatief bezettingsrooster van de huidige sporthal opgesteld. Daarbij moet worden aangetekend dat dit een bezetting is met inbegrip van de gedachte aan een nieuwe 2^e sporthal in De Bloesem. Deze uren worden nu elders ingezet.

Maximale capaciteit onderwijsgebruik	78 uur
Uren onderwijsgebruik	41 uur
Maximale capaciteit verenigingsgebruik	48 uur
Uren Verenigingsgebruik	41,33
Bezettingsgraad Onderwijs	53%
Bezettingsgraad Verenigingssport	86%

Het toegezonden bezettingsrooster laat een gezonde bezettingsgraad zien voor verenigingssport, maar met alleen de bestaande hal zit er de nodige spanning op de beschikbare ruimte. Overdag is er overcapaciteit voor wat betreft het onderwijsgebruik.

3.2.3 Bezetting De Muiter en de Munt

Maximale capaciteit onderwijsgebruik	78 uur
Uren onderwijsgebruik	37,5 uur
Maximale capaciteit verenigingsgebruik	48 uur
Uren Verenigingsgebruik	26,5 uur
Bezettingsgraad Onderwijs	48%
Bezettingsgraad Verenigingssport	55%

Het toegezonden bezettingsrooster laat een matige bezettingsgraad zien voor verenigingssport, Ook het onderwijsgebruik is matig. Gymzaal de Munt kent 12,5 uur bewegingsonderwijs en 6,5 uur verenigingsgebruik per week. Ook het gebruik van de gymzaal is derhalve erg matig.

De theaterzaal wordt drie dagen van 7,5 uur gehuurd op doordeweekse dagen. Eenmaal maal per drie weken huurt BON theater de zaterdagmiddag en avond. De horecaruimte is vier dagen per week van 8.30-16.00 uur verhuurd ten behoeve van sociale voorzieningen in de buurt.

Conclusie; de theaterzaal kent veel leegstand. Hier is nog de nodige ontwikkeling mogelijk en gewenst.

3.3 Financieel overzicht

Deze paragraaf is wegens vertrouwelijke financiële gegevens verplaatst naar een aparte bijlage. Deze bijlage staat in Ibabs achter een slotje.

3.3.1 Financiële perspectieven

De gemeente geeft jaarlijks per saldo €1.200.000,- uit aan de betrokken accommodaties. Daarbij dient te worden aangetekend dat 40% van de lasten afschrijvingskosten en toevoeging aan voorzieningen zijn.

Mogelijke inverdieneffecten -in de Bloesem en de Mouter zijn beperkt; de Mouter heeft leegstand (fysioruimte) en is het nog maar zeer de vraag of de fitnessruimte blijvend is. De Klamp/de Krimper kan wellicht nog wel wat initiatieven ontplooiën die extra inkomsten genereren, maar de accommodatie is gedateerd. Met name de horecaruimte is niet uitnodigend. Daar komt bij dat het uitermate lastig zal zijn een nieuwe beheerder te vinden tegen dezelfde vergoeding.

In brede zin geldt dat de energietarieven een grote zorg zijn en doorwerken in de exploitatie. Daarvoor zal door de exploitant een beroep moeten worden gedaan op de gemeente.

4.1 Uitwerking beheervormen algemeen

4.1.1 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 die aan het afdelings-/unithoofd of teamleider wordt verstrekt. 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. In de praktijk komt dit zelden voor.

4.1.2 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 accommodatie 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 BV of stichting. De ondernemer zal naar alle waarschijnlijkheid ook met een lokale BV 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. (onvervreemdbaar risico)

4.1.3 Privatisering landelijke marktpartij

Er is een beperkt aantal landelijk werkende exploitatiemaatschappijen of ondernemingen, dat interesse in het exploiteren van maatschappelijk vastgoed heeft. De exploitatie is bij hen zonder meer in goede handen 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 accommodatie moet aansturen. Een tweede aspect is dat er bij commerciële marktpartijen vaak weinig aansluiting met de lokale belangen bestaat. Men is toch vooral bezig met winst en ondernemers fee.

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 Bv'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 BV zowel verantwoordelijk kan worden gesteld voor de instandhouding van de accommodatie, 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 (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?

4.1.4 Externe verzelfstandiging

Van externe verzelfstandiging is sprake als een aanbestedende dienst (de gemeente) een opdracht zonder aanbesteding aan een juridisch afgescheiden entiteit verstrekt, als deze nauw verbonden is met de opdrachtgever. Er is dan sprake van quasi-inbesteding. (art. 2.24a lid 1 van de Aanbestedingswet 2012. Daarvoor gelden de volgende voorwaarden

- Er moet sprake zijn van toezicht op de rechtspersoon aan wie de opdracht wordt verstrekt als ware het een eigen dienst (het toezichtcriterium);
- Tenminste 80% van de activiteiten van de rechtspersoon worden uitgeoefend in de vorm van taken die zijn toegewezen door de gemeente;
- Er mag geen sprake zijn van participatie van privékapitaal.

Quasi-inbesteding betekent in dit geval de inrichting van een exploitatie BV (of NV) of 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 (een gemeentelijke BV), of benoemt het bestuur van een stichting.

Bestuurlijke en maatschappelijke invloed

Er dienen overeenkomsten tussen de exploitatie BV c.q. stichting en de gemeente te worden opgesteld, die garanties bieden voor de maatschappelijke- en financiële doelstellingen. Het bestuur van de exploitatie BV c.q. stichting kan hierbij zowel verantwoordelijk worden gesteld voor de instandhouding van de accommodaties 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 BV c.q. stichting is evenwel verantwoording schuldig aan het College en/of de gemeenteraad en heeft instemming/toestemming nodig voor zaken als:

- substantiële wijzigingen in de tariefstelling van de basistarieven voor verhuur;
- investeringen 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.

Deze zaken worden nader geregeld in de statuten van de onderneming.

Afspraken ten aanzien van onderhoud worden vastgelegd in een meerjaren onderhoudsplan. Door het sluiten van een huur- en exploitatieovereenkomst behoudt de gemeente voldoende zeggenschap over gebruik, tarieven, openstelling en instandhouding van de accommodaties.

Controle op de uitvoering vindt onder meer plaats door accountantscontrole en een jaarlijkse schouw.

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 BV c.q. stichting te kunnen reserveren als een te maximeren exploitatiereserve.

4.1.5 Publiek-publieke samenwerking

Een variant op externe verzelfstandiging is een publiek publieke samenwerking. Hierbij richt de gemeente samen met een in sportbeheer en -exploitatie gespecialiseerde publiekrechtelijke instelling een accommodatiebedrijf met privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid. Het is een relatief nieuwe samenwerkingsvorm. Een publiekrechtelijke instelling kent activiteiten die in hoofdzaak door een overheid worden gefinancierd en waarin het beheer is onderworpen aan toezicht door een overheid.

In de aanbestedingswet (artikel 2.24b) wordt de samenwerking tussen een overheid en een publiekrechtelijke instelling gezien als quasi inbesteding 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.

4.2 Beoordelingscriteria

De keuze voor de meeste geschikte beheervorm moet in onze visie niet (alleen) gemaakt worden op basis van financiële overwegingen en/of de op dat moment aanwezige/gesignaleerde (financiële) problemen en knelpunten. Ook de -lokale- 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 commercieel- en maatschappelijk rendement zijn van belang. Bij het maken van de keuze wordt daarom een aantal beoordelingscriteria gehanteerd. Deze criteria worden onderstaand beschreven:

1. Gemeentelijke invloed en waarborging 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). 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 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 wispelturigheid of politieke sturing op bedrijfsmatige elementen kleiner is.

2. Financieel rendement (efficiëntie en effectiviteit)

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de beheervorm leidt tot het op een doelmatige en doeltreffende wijze omgaan met (publieke) middelen, alsmede het door een professionele, efficiënte, en effectieve 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 er een bedrijfsmatige cao kan worden gehanteerd. Voor marktpartijen speelt hun winstdoelstelling een grote rol en zij 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 een en ander meer persoonsafhankelijk.

3. 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 accommodaties (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 en lokale beheerstichtingen minder aanwezig en en/of 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.

4. 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 hebben de accommodatiemedewerkers de ambtelijke status. In geval van externe verzelfstandiging of privatisering van de exploitatie is het 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.

5. Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)

De financiële risico's hebben betrekking op de mate waarin de gekozen beheervorm 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. In de laatste jaren komt het ook vaker voor 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 ook 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 belangrijk component.

In de volgende tabel worden de bovengenoemde criteria en de beschreven beheervormen met elkaar geconfronteerd.

++	De beheervorm voldoet volledig aan/past volledig bij het criterium
+	De beheervorm voldoet aan/past bij het criterium
0	De beheervorm voldoet niet helemaal/ past niet helemaal bij het criterium (neutraal)
-	De beheervorm voldoet niet aan/past niet bij criterium
--	De beheervorm voldoet zeker niet/past zeker niet bij het criterium

	Gemeentelijke exploitatie	externe verzelfstandiging lokale stichtingen	Externe verzelfstandiging accommodatiebedrijf	Privatisering privatisering naar lokale ondernemer	Privatisering privatisering naar marktpartij
Gemeentelijke invloed/waarborg Maatschappelijke functies	++	+/-	+	0	0/-
Financieel rendement (Efficiency/effectiviteit)	-	0/+	+	+(+)	+(+)
Kennis en expertise	0	0/+	+	+	++
Organisatiestructuur en personele aspecten	-	+	+	+	+
Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)	0	0	0	0	0/-

Toelichting

Op basis van de tabel kan het algemene oordeel over de verschillende beheervormen als volgt worden samengevat:

- De gemeentelijke invloed en waarborging van de maatschappelijke functies is bij gemeentelijk beheer het hoogst. Deze invloed neemt af naarmate de afstand tot de gemeente groter wordt. Bij (veel) lokale Stichtingen is het voor een gemeente lastiger om de invloed te monitoren dan bij een sport/accommodatiebedrijf waarin meerdere accommodaties geclusterd zijn.
- Voor wat betreft het financieel rendement en de efficiency/effectiviteit van de bedrijfsvoering worden gemeentelijk beheer als matig beoordeeld, voornamelijk als gevolg van "versnipperde verantwoordelijkheden en veel (interne) schijven die bediend moeten worden. (mindere focus op de exploitatie). Bij externe verzelfstandiging en privatisering wordt dit als hoog beoordeeld. Ten opzichte van lokale stichtingen heeft een sport/accommodatiebedrijf meer mogelijkheden voor kostenspreiding en kostenbeheersing.
- Qua kennis en expertise kan onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers op de werkvloer en middenkader en management. Bij elke beheervorm is specifieke kennis en expertise te halen en te behouden, maar middenkader en management hebben bij de publieke beheervormen veel afleidende taken (minder focus op de exploitatie). Daarnaast is (goed) management slagvaardiger bij externe verzelfstandiging of privatisering, hoewel dat bij privatisering kan doorslaan (naar de te commerciële kant).
- Organisatiestructuur en personele aspecten De gemeentelijke arbeidsvoorwaarden zijn beter dan de private, maar duurder en minder flexibel. Ook kan de doorontwikkeling/verbreding van een medewerker in algemene zin in een private, marktgerichte organisatie effectiever zijn.
- Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding) - In die zin is geen enkele beheervorm onderscheidend. Elke vorm heeft een "onvervreemdbaar risico" dat uiteindelijk op het bordje van de gemeente komt te liggen. (bijpassen of exploitatie beëindigen). Om risico's te voorkomen zijn goede

afspraken - transparantie, een realistische begroting en adequate rapportages- van groot belang. Het kunnen opbouwen van weerstandsvermogen helpt mee om risico's/fluctuaties te vermijden. Bij privatisering is de transparantie overigens vaak minder.

4.3 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Alle drie de beheer- en exploitatiecontracten lopen het komende jaar -of in het geval van de Klamp binnen afzienbare tijd- af. Ongeacht de te kiezen beheervorm(en) wenst de gemeente nu eenduidige uitgangspunten en randvoorwaarden te gaan hanteren die passen binnen de kaders van het LTA en -het nog te ontwikkelen- vastgoedbeleid,

Deze paragraaf benoemt deze uitgangspunten en randvoorwaarden en heeft als doel om breed draagvlak te creëren voor de verdere uitwerking van een toekomstbestendige en professionele exploitatie van de betrokken accommodaties. Deze uitgangspunten en randvoorwaarden zijn besproken en vastgesteld in een breed werkgroepverband waarbij alle relevante gemeentelijke disciplines betrokken waren.

Belangrijke uitgangspunten zijn in elk geval de gemeentelijke regiefunctie, de gemeentelijke invloed, flexibiliteit, doelmatigheid en transparantie.

4.3.1 Maatschappelijk ondernemerschap

De exploitant verzorgt het beheer en de exploitatie van de (sport)voorzieningen en hanteert de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden die dienen als basis voor de tussen de exploitant en de gemeente Medemblik op te stellen uitvoeringsovereenkomst. Participatie van gebruikers en particulier initiatief wordt toegejuicht. Waar gewenst, denkt de gemeente graag mee en faciliteert zij om publieke en private partijen bij elkaar te brengen om de ambities alsnog te bereiken.

Dit betekent ook het verder ontwikkelen van een optimaal programma-aanbod, afgestemd op de specifieke wensen binnen de samenleving, waardoor nieuwe doelgroepen worden geworven en de bezettingsgraad van de sportaccommodaties wordt vergroot.

De 'kernactiviteiten' zijn:

- het stimuleren van het gebruik van de sport- en welzijnsvoorzieningen en het realiseren van een efficiënte en doelmatige bezetting;
- het initiëren van samenwerkingsverbanden met (vaste) gebruikers, maatschappelijke partners, maatschappelijke doelgroepen en verenigingen en het onderhouden van een gestructureerd gebruikersoverleg en periodieke klanttevredenheidsonderzoeken.
- het realiseren, in stand houden en beheren van kwalitatief goede maatschappelijke voorzieningen die voldoen aan de actuele wettelijke- en sporttechnische eisen en regelgeving;
- het in stand houden en bevorderen van een zo breed en betaalbaar mogelijk aanbod van (sport)voorzieningen;
- het gevraagd en ongevraagd adviseren (aan de gemeente) betreffende het sportbeleid.
- het vergroten van de uitstraling, aantrekkingskracht en attractiviteit van de gemeente en haar kernen door middel van een efficiënt en kwalitatief goed productaanbod;

4.3.2 Eigendom en verhuur

- De gemeente blijft bij voorkeur eigenaar van de (sport)accommodatie(s). Dat laat onverlet dat particulier initiatieven en investeringen wenselijk zijn, ook als dat met (het realiseren van) eigendom gepaard gaat.
- De accommodatie(s) wordt/worden verhuurd aan de exploitant. Via een huurovereenkomst wordt ook geregeld en vastgelegd in hoeverre functies en ruimten kunnen worden onderverhuurd of in gebruik worden gegeven aan derden. Het huurbedrag wordt jaarlijks geïndexeerd, veelal op basis van de CPI-index.
- Voor de ingebruikgeving aan verenigingen en onderwijsinstellingen wordt door de exploitant een gebruiksovereenkomst met gebruiksreglement en huisregels opgesteld.
- De exploitant draagt zorg voor onderhoud en vervanging van de losse inventaris. Afspraken omtrent onderhoud en vervanging van inventaris worden middels een overzichtelijke demarcatielijst vastgesteld. De exploitant dient derhalve rekening te houden met afschrijving op de eventueel door de gemeente ter beschikking gestelde inventaris.
- De exploitant verplicht zich te voldoen aan alle wettelijke voorschriften en regelgevingen, waaronder begrepen en niet uitputtend Drank- en Horecawet, APV, Arbowetgeving en geldende CAO, Brandpreventieverordening (gedeelte verantwoordelijkheid met eigenaar), Wet Milieubeheer, Warenwet en WHVBZ. De exploitant is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht.

4.3.3 Onderhoud en instandhouding

De gemeente is eigenaar van de accommodatie(s) en draagt zorg voor de instandhouding van gebouw en installaties;(eigenaarsonderhoud).

- Er is een meerjaren onderhoudsplan (MOP) beschikbaar. Het MOP geeft een prognose voor het toekomstige onderhoud gedurende minimaal de eerstkomende vijf contractjaren en is bindend voor de gedurende de contractperiode uit te voeren onderhoudswerkzaamheden. Dit onderhoudsplan wordt in goed overleg tussen de exploitant en eigenaar jaarlijks geactualiseerd, waarbij geborgd is dat voor het plan ook voldoende middelen beschikbaar zijn. Op basis van een aparte notitie wordt vastgesteld wat de demarcatie is van de wederzijdse onderhoudsverplichtingen. De gemeente bewaakt c.q. controleert de uitvoering van het onderhoud door periodiek overleg met de exploitant en via een jaarlijkse schouw.
- De gemeente heeft één totaal onderhoudsbudget. 1x per jaar is er overleg met de exploitant over hetgeen is uitgevoerd en wordt uitgevoerd. Onderhoud wordt uitgevoerd door een professionele partij. De gemeente kan schuiven binnen de voorziening al naar gelang de feitelijke onderhoudsstaat.
- De inventaris wordt aan de exploitant ter beschikking gesteld op basis van een actuele MOPI. De exploitant dient deze inventaris te onderhouden en op basis van de demarcatie (deels) te vervangen indien van toepassing.
- Bij investeringen in duurzaamheidsmaatregelen wordt van tevoren vastgelegd of de daarmee gepaard gaande kapitaallasten worden doorberekend aan de exploitant en aan wie de besparingen op energielasten te goede komen
- Bij VVE -constructies wordt het administratief en technisch beheer voor de VVE bij voorkeur verzorgd door een externe professionele partij.

4.3.4 Exploitatie

- De exploitant beheert en exploiteert tegen een van tevoren overeengekomen bijdrage in het exploitatietekort de accommodatie(s). Deze bijdrage wordt als subsidie of exploitatievergoeding verstrekt, al naar gelang de lokale subsidieverordening en/of inkoopbeleid dit voorschrijven.
- De gemeente houdt regie op de uitvoering van het gemeentelijk (sport)beleid en het beheer van de gemeentelijke accommodatie(s). Het (sport)beleid en als uitvloeisel daarvan het Lange Termijn Accommodatiebeleid (LTA) en het nog te ontwikkelen Vastgoedbeleid wordt verankerd binnen de gemeentelijke organisatie.
- De gemeente betaalt de exploitant over de looptijd van de exploitatie jaarlijks een gelijke vaste exploitatiebijdrage. Deze bijdrage wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van een samengesteld indexcijfer met daarin verdisconteerd de CPI, energieprijzen en personeelskosten.
- Een exploitatieoverschot over een boekjaar wordt toegevoegd aan de reserve “exploitatierisico’s en dient als weerstandsreserve. Vanuit deze reserve zijn uitsluitend betalingen mogelijk na schriftelijke toestemming van de gemeente Medemblik. Deze weerstandsreserve wordt gemaximeerd tot een nader te bepalen bedrag. Overschotten daarboven kunnen als dividend worden uitgekeerd aan de exploitant.
- Exploitatieverliezen worden allereerst ten laste van de reserve gebracht, het meerdere komt ten laste van het eigen vermogen van de onderneming tot dit tot € 0,0 is gereduceerd. Bij een eventueel nog verder resterend verlies kan de gemeente naar eigen inzicht overgaan tot additionele financiering. Deze financiering wordt zo mogelijk afgelost uit eventueel latere resultaten.

4.3.5 Gebruik algemeen

- De publieke (sport) functie van de accommodatie(s) vormt/vormen een basisvoorziening voor de inwoners van Medemblik, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, educatie, ontspanning, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van de betekenis.
- Deze functies moeten voor de gemeenschap voor lange tijd in stand worden gehouden.

4.3.6 Commerciële activiteiten

- De exploitant heeft de vrijheid commerciële activiteiten in de accommodatie(s) te organiseren. De publieke functie heeft echter prioriteit, prevaleert boven commerciële activiteiten en dient intact te blijven.
- Huidige situatie; De Klamp is commercieel. De Bloesem is ‘ondergeschikt aan de hoofdfunctie, twaalfmaal per jaar een evenement toegestaan’ maar werd/wordt commercieel gedreven. De Muiter is ook ‘ondergeschikt aan de hoofdfunctie’ en daar zijn ook een aantal evenementen per jaar toegestaan.
- De gemeente legt geen beperkingen op met betrekking tot de aard en omvang van de commerciële activiteiten, mits deze niet strijdig zijn met de overige voorwaarden, het vigerende bestemmingsplan, de aldan van toepassing zijnde Algemene Plaatselijke Verordening en overige wet- en regelgeving.

4.3.7 Tarieven

- De gemeente stelt de tarieven en de wijze van indexering vast;
 - Tarieven voor verenigingen;
 - Tarieven voor onderwijs;
 - Tarieven voor sociaal maatschappelijke groeperingen.

De exploitant is daarnaast vrij om de (commerciële) tarieven voor de accommodatie(s) naar eigen inzicht vast te stellen, waarvoor de gemeente geen richtlijnen verstrekt.

- Gebruikers: Sociaal-maatschappelijke of commerciële incidentele of structurele huurders van ruimten welke worden verhuurd door de exploitant;
 - Vaste huurders: Sociaal-maatschappelijke of commerciële huurders die voor een vooraf bepaalde langere termijn een vaste ruimte permanent huren van de exploitant. Vaste huurders huren voor eigen rekening en risico de ruimte. Voorbeelden hiervan zijn kinderopvang, fitnessondernemingen en fysiotherapiepraktijken.
- De gemeente hanteert met betrekking tot de tarifiering en huur de volgende definities:

Sociaal Maatschappelijk Tarief: Door de gemeente Medemblik vastgesteld tarief voor de gebruikers van de accommodaties door sociaal-maatschappelijke niet winst-beogende organisaties uit de gemeente Medemblik. Hieronder worden o.a. verstaan sportverenigingen, culturele verenigingen, stichtingen, de gemeente zelf en aan de gemeente gelieerde uitvoeringsorganisaties en ideële instellingen.

Marktconforme huur: Tarieven die door de gemeente worden gehanteerd voor vaste huurders die ruimten huren in een accommodatie. Dat wil zeggen dat deze tarieven vergelijkbaar zijn met soortgelijke accommodaties in de directe regio van de gemeente Medemblik.

Kostprijsdekkende huur: de exploitatie van sportaccommodaties valt sinds 2019 onder de Btw-vrijstelling, maar marktpartijen willen juist belast exploiteren. Om dat mogelijk te maken moeten ze door de belastingdienst als winstbeogend worden geaccepteerd. Een van de voorwaarden voor belaste exploitatie is onder andere dat de gemeente een kostprijsdekkende huur bij de exploitant in rekening brengt. Alle marktpartijen en lokale ondernemers worden inmiddels als winstbeogend aangemerkt. Dit tarief speelt alleen indien de exploitaties worden aanbesteed.

4.3.8 Personeel

De exploitant is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd toezichthoudend en/of instructie gevend personeel, in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodatie(s). Hier past ook het vrijwilligersbeleid bij: vrijwilligers verdienen professionele benadering: VOG, wervingsproces, uitstroomproces. (Vrijwilligers alleen inzetten op gebieden waar zij competent in zijn.) Voor alle in de accommodatie werkzame personen en kaderleden van de gebruikers geldt een VOG-verplichting met betrekking tot de ter zake doende screeningsprofiel(en). Er wordt een geldigheidstermijn van vier jaar gehanteerd.

4.3.9 Informatievoorziening/verslaglegging

De exploitant dient de Gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening.
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodatie(s) 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 overzicht van de ingediende klachten inclusief genomen acties daarop.
- De exploitant dient minimaal 2 maal per jaar, maar vaker als de gemeente daar aanleiding toe ziet, overleg te organiseren met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens en maatschappelijk relevante ontwikkelingen.
- De exploitant dient 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 exploitant dient de maatschappelijke gebruikers goed en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, door de exploitant georganiseerde activiteiten, enzovoorts.
- De gemeente heeft te allen tijde het recht om gedurende de looptijd van de overeenkomst aanvullende informatie te verzoeken, mits zij de exploitant een redelijke termijn geeft om aan dat informatieverzoek te voldoen.
- Het is mogelijk om een boeteclausule/outputheffing vast te leggen in de exploitatieovereenkomst. Hierbij is de exploitant verplicht aan een boete te voldoen indien niet aan de informatievoorziening en/of gewenste output wordt voldaan.

4.3.10 Accounthouderschap gemeente

In de praktijk -en zo ook in de gemeente Medemblik- blijkt steeds weer dat in een gemeente veel verantwoordelijkheden met betrekking tot de exploitatie van de gemeentelijke accommodaties zijn verdeeld. Veel, verschillende, gemeentelijke medewerkers, maar ook bestuurders worden direct of indirect betrokken bij vragen en uitvoering. Daarom is het hebben van een accounthouder als aanspreekpunt voor de uitvoeringsorganisaties belangrijk. Deze coördineert acties die voortvloeien vanuit de gemeentelijke rollen als aandeelhouder, eigenaar en opdrachtgever. Hij/zij is;

- Constante schakel tussen de gemeente en exploitant;
- Doorgeleiden wensen of zorgen vanuit burgers en gebruikers;
- (laten) structureren van het contractbeheer en de handhaving daarvan;
- Heeft lokale kennis en focus op maatschappelijk en financieel rendement van de accommodatie(s);
- Vormt een spil tussen de diverse gemeentelijke (beleid)afdelingen zoals sociaal domein, vastgoed en juridische zaken.

5.1 Inleiding

De verschillende beheersvormen zijn in algemene zin beschreven en beoordeeld. De projectgroep herkent zich in de beoordelingsmatrix. De vertaling naar de specifieke Medemblikse vraagstelling is echter maatwerk. Volledig gemeentelijk beheer is in Medemblik daarbij niet aan de orde. Blijft de keuze om ofwel de exploitatie aan te besteden, een beheerder aan te trekken of te kiezen voor externe verzelfstandiging. Deze keuze kan overigens voor elke betrokken accommodatie een andere zijn. In deze paragraaf werken wij deze opties uit.

5.2 Aanbesteding

Voor de Muijer kan her-aanbesteding worden overwogen. Aanbesteding van alleen de Muijer en de Munt heeft echter onvoldoende volume voor een geslaagde aanbesteding met meerdere aanbieders; Een marktpartij zal (wederom) een hoge managementfee vragen voor een standalone accommodatie zoals de Muijer. Voor Optisport geldt dan nog het voordeel dat zij (horeca)personeel uit andere vestigingen kunnen laten komen. Voor een lokale ondernemer geldt ook dat er een beperkt verdienmodel is, zeker als hij zelf de fitnessruimte wil blijven gebruiken en daarvoor een marktconforme huur moet betalen.

Als het contract met Optisport afloopt, valt namelijk te verwachten dat dat ook het einde is van de Optisport HealthClub, waardoor de accommodatie aangeboden wordt met leegstand.

Privatisering naar een lokale ondernemer of een marktpartij heeft derhalve alleen kans van slagen als er voldoende volume is, bijvoorbeeld door alle drie de accommodaties en de beide gymzalen in één perceel op de markt te brengen. In dat geval heeft een exploitant meer speelruimte om personeel in te zetten en kan hij zijn kosten spreiden over meerdere locaties.

In Wognum en Andijk is de sociale cohesie en betrokkenheid, anders dan in Medemblik sterk. In deze beide kernen zitten de gebruikers en de lokale gemeenschap niet (meer) te wachten op een commerciële partij met het risico dat de beheertaken en lokale maatschappelijke belangen onvoldoende aandacht krijgen.

Het draagvlak voor een integrale aanbesteding zal in beide kernen dan ook niet groot zijn. Daarbij komt dat lokale inzet of initiatieven vanuit de gebruikers bij aanbesteding naar een marktpartij of lokale ondernemer minimaal zal zijn.

Voordelen van integrale aanbesteding;

- Professionele en risicodragende exploitatie;
- Efficiënt en effectief;
- Inbreng weerstandsvermogen;
- Maximale ontzorging van de gemeente;
- Eén aanspreekpunt voor de 5 betrokken accommodaties.

Nadelen van integrale aanbesteding;

- Beperkte gemeentelijke invloed;
- Weinig tot geen draagvlak in Wognum en Andijk;
- Minimaal lokaal initiatief;
- Focus ligt op verdienmodel en niet op de maatschappelijke (beheer)taken;
- Hoge kosten managementfee;
- Beperkte transparantie.

5.3 Beheerder aantrekken (gemeentelijke exploitatie)

Zoals de exploitatie nu in sporthal de Klamp is geregeld, kan dat ook in de beide andere accommodaties; De gemeente trekt voor elke accommodatie een beheerder aan die de horeca uitbaat, namens de gemeente de verhuur en programmering doet en de accommodatie schoonhoudt. De gemeente blijft daarbij zelf de exploitant. Het werven van een uitbater van de horeca, aangevuld met beheertaken zal middels aan aanbesteding moeten plaatsvinden.

Voordelen aantrekken beheerder;

- (Grote) kans op lokale betrokkenheid;
- Relatief lage kosten ten opzichte van een marktpartij.

Nadelen aantrekken beheerder;

- Veel dubbel (administratief) werk voor de gemeente;
- Continuïteit; (uitval, laag verdienmodel);
- Drie entiteiten; drie aanspreekpunten voor de gemeente;
- Beheerders brengen geen weerstandsvermogen in.

5.4 Separate externe verzelfstandiging

Elk van de drie accommodaties kan ingericht worden met een eigen Stichting, waarin bestuurders vanuit de eigen kern zitting nemen. Zij sluiten alle drie een exploitatie- en huurovereenkomst met de gemeente en nemen de beheer- en exploitatietaken voor hun rekening.

Voordelen van drie lokale stichtingen;

- Niet aanbestedingsplichtig;
- Maximale (bestuurlijke) inzet vanuit de eigen kern; Ruimte voor lokaal maatwerk;
- Geen winstoogmerk; betere borging maatschappelijke taken;
- Lagere kosten dan bij een marktpartij.

Nadelen van drie lokale Stichtingen;

- Beperkte gemeentelijke invloed. Stichtingen zijn autonoom;
- Continuïteit (geschikte en beschikbare bestuurders);
- Eilandjes; het samen optrekken met andere stichtingen komt maar weinig voor;
- Drie entiteiten; drie aanspreekpunten voor de gemeente;
- Stichtingen brengen geen weerstandsvermogen in;
- Het oprichten van een Stichting kan relatief snel; het openen van een bankrekening is echter zeer bewerkelijk en kost maanden.

5.5 Integrale externe verzelfstandiging

De Gemeente Medemblik kent een fors aantal stichtingen (zwembaden, dorpshuizen, sportaccommodaties). In toenemende mate wordt het lastiger om goede bestuurders te vinden die de continuïteit van de exploitaties te waarborgen. De bestuurders hebben te maken met toenemende wet- en regelgeving, toenemende bestuurlijke aansprakelijkheid, onderhoudsperikelen en grotere zorgen om de exploitatie sluitend te houden. Veel Stichtingsbesturen hebben een ondersteuningsbehoefte die lang niet altijd -meer- in de eigen gelederen gevonden wordt.

Een alternatief voor de mogelijke keuze van externe verzelfstandiging door de oprichting van drie nieuwe Stichtingen kan ook worden vertaald naar de oprichting van één nieuwe entiteit in de vorm van “Accommodatiebedrijf Medemblik”.

Door de schaalvergroting en clustering die in een sport/accommodatiebedrijf ontstaat, is er meer ruimte voor maatwerk en specifieke deskundigheid. Ruimte om te voorzien in een kwalitatief en kwantitatief optimaal aanbod van indoor en outdoor sportfaciliteiten en -activiteiten. Ruimte om in te spelen op de specifieke behoeften en wensen van de gebruikers en om aan te sluiten bij hun mogelijkheden. Voorwaarde is daarbij wel dat de lokaal mogelijke inbreng gewaarborgd blijft en het accommodatiebedrijf waar mogelijk faciliterend is.

Voordelen van een sport/accommodatiebedrijf;

- Niet aanbestedingsplichtig;
- Professionele organisatie;
- Eenduidig georganiseerd. Eén aanspreekpunt voor gemeente;
- Continuïteit;
- Ruimte voor lokaal maatwerk;
- Mogelijkheid om ondersteunend/faciliterend voor andere Stichtingen te zijn;
- Lagere kosten dan bij een marktpartij;
- Geen winstoogmerk; borging maatschappelijke taken.

Nadelen van een sport/accommodatiebedrijf;

- Gemeente moet zelf weerstandsvermogen inbrengen.

5.6 Publiek-publieke samenwerking

In ons land bestaan diverse publiekrechtelijke instellingen die aan de definitie van de Aanbestedingswet voldoen, namelijk het merendeel van de sportbedrijven die zijn voortgekomen uit externe verzelfstandigingen van voormalige gemeentelijke taken. Deze sportbedrijven beschikken over een privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid maar voldoen op alle aspecten aan de definitie “publiekrechtelijke instelling”. Dergelijke sportbedrijven, die al een reeks van jaren actief zijn, hebben de nodige expertise op het gebied van sportbeheer en -exploitatie opgebouwd maar een belangrijk deel van hen is actief met het vergroten van hun opdrachtgeversareaal. Het enige voorbeeld van deze vorm van samenwerking momenteel is SRO Amersfoort, die in meerdere gemeenten een zogenaamde “Joint-Venture” heeft, met een 50/50 aandelenverhouding

Voordelen publiek-publieke samenwerking;

- Niet aanbestedingsplichtig;
- Kennis en expertise direct beschikbaar;
- Delen van de exploitatierisico's;
- Eenduidig georganiseerd. Eén aanspreekpunt voor gemeente;
- Continuïteit;
- Mogelijkheid om ondersteunend/faciliterend voor andere Stichtingen te zijn.

Nadelen publiek-publieke samenwerking;

- SRO levert de statutaire (geen invloed gemeente);
- Heeft een centrale RvC en COR voor alle vestigingen (minder invloed vanuit gemeente en kleiner/algemener klankbord voor de aandeelhouders);
- De directie vertegenwoordigt ook de aandeelhouder;(dubbele pet);
- Er is sprake van “gedwongen winkelnering” qua dienstverlening;
- Relatief hoge kosten voor directievoering en dienstverlening;
- Er moet qua besluitvorming binnen de AVA altijd unanimiteit zijn (er is geen meerderheid).

6.1 Het algemene beeld

De grote diversiteit van beheer-/exploitatievormen, eigendomssituaties, contracten, afspraken en regelingen vindt zijn oorsprong in de voormalige - en nu samengevoegde- gemeenten.

De analyse-rapportage geeft ook aan dat er binnen de gemeente nog veel (deel)taken met betrekking tot het beheer en de exploitatie van de maatschappelijke accommodaties verdeeld zijn.

In de huidige praktijk zijn minimaal zeven ambtelijke medewerkers met regelmaat met de verschillende accommodaties bezig. Op dit moment is er ook niemand die een compleet overzicht en/of, de inhoud van alle overeenkomsten kent en bewaakt. Daardoor worden afspraken uit de huur- en exploitatieovereenkomsten met beheerders en exploitanten rond verantwoording, facturatie en het monitoren van de exploitaties niet of onvoldoende bewaakt.

Het maatschappelijk rendement van de binnensportaccommodaties en MFA's is voor de gemeente niet inzichtelijk. Gegevens over bezetting en gebruik zijn niet of nauwelijks beschikbaar. Een gemeente kan als eigenaar van de accommodatie en opdrachtgever van de exploitant of beheerder niet sturen op maatschappelijk rendement zonder beschikbare bezettingsgegevens.

Nu de situatie zich aandient dat alle drie de betrokken exploitatie "vrijkomen", is dit een goed moment om de indertijd gemaakte afspraken te herijken, te harmoniseren en de exploitaties zowel qua maatschappelijk als qua financieel rendement inzichtelijk te maken en te monitoren, zonder zelf met de uitvoering te worden belast.

6.2 Het advies

6.2.1 De beheervormen

De keuze voor de beheervorm voor MFA De Mouter, MFA de Bloesem, sporthal de Klamp en de gymzalen de Munt en de Krimper moet voldoende draagvlak hebben bij de gebruikers, de lokale gemeenschap en moet anderzijds ook voldoen aan de geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden en de kaders van het LTA. In het kader van de optie aanbesteding is al aangegeven dat alleen aanbesteding van de Mouter onvoldoende volume heeft. Echter, een integrale aanbesteding van alle vijf de accommodaties kan op weinig tot geen draagvlak rekenen in Wognum en Andijk. Daar komt bij dat de kosten van dienstverlening door marktpartijen of ondernemers hoog zijn. Wij raden aanbesteding van de accommodaties dan ook af.

Ook het aantrekken van nieuwe beheerders kent meerdere nadelen, terwijl de voordelen zeer beperkt zijn. Met name de afstemming tussen de gemeente als exploitant en de beheerder als uitvoerder geeft veel dubbel (administratief) werk en ook de continuïteit kent een onzekere factor (uitval, laag verdienmodel).

Daarmee valt de keuze op externe verzelfstandiging.

Externe verzelfstandiging betekent de inrichting van een exploitatie, bijvoorbeeld in de vorm van een lokale stichting, die in opdracht van de gemeente uitvoering geeft aan het beheer en de exploitatie van de (sport)accommodatie en eventuele toegevoegde taken. Een voorwaarde voor een succesvolle externe

verzelfstandiging is dat naast goede contractuele en transparante afspraken de gemeentelijke regierol adequaat dient te worden ingevuld.

6.2.2 Financieel bestuurlijk kader

Het bestuurlijk kader stelt dat de toekomstige beheer- en exploitatievorm(en) goedkoper moeten zijn en passend binnen wettelijke kaders zoals wet markt en overheid.

Zoals in het financiële overzicht in paragraaf 3.3.1 al duidelijk is geworden geeft de gemeente jaarlijks per saldo €1.200.000,- uit aan de betrokken accommodaties waarbij 40% van de lasten afschrijvingskosten en toevoeging aan voorzieningen zijn en derhalve niet beïnvloedbaar.

Voor wat betreft de exploitatiekosten geldt het volgende;

- Inverdieneffecten in de Bloesem en de Mouter zijn mogelijk;
- Daartegenover staat de leegstand bij de Mouter en de vraag of de fitnessruimte blijvend is;
- De Klamp/de Krimper kan wellicht nog wel wat initiatieven ontplooien die extra inkomsten genereren;
- Het zal uitermate lastig zijn voor de Klamp/de Krimper een nieuwe beheerder te vinden tegen dezelfde vergoeding;
- De kwaliteit van dienstverlening van alle drie de accommodaties -en met name de beheertaken- behoeft verbetering en een grotere mate van continuïteit.

Bij aanbesteding van de exploitaties zal het inverdieneffect bij de Bloesem en de Mouter vervallen.

Het aantrekken van nieuwe beheerders door de gemeente is kostenverhogend (dure CAO) en vergt van de gemeente zelf een behoorlijke inspanning om het geheel aan sturen. Deze variant zal naar verwachting niet leiden tot een inverdieneffect maar eerder tot hogere kosten.

Externe verzelfstandiging geeft de beste kansen op een (beperkt) inverdieneffect doordat een toegesneden CAO kan worden gehanteerd en het accommodatiebedrijf geen winstoogmerk heeft.

6.3 Separate of integrale externe verzelfstandiging?

Het (laten) oprichten van drie nieuwe stichtingen is weliswaar erg bewerkelijk, maar wel uitvoerbaar.

Voor de kern Wognum kan bijvoorbeeld worden verkend of de Wognumse verenigingen bereid zijn om middels een Stichting de beheer- en exploitatietaken op te pakken. Ook voor de kern Andijk is het wellicht te verkennen om een lokale stichting op te richten, mogelijk in samenwerking met andere in Andijk actieve Stichtingen zoals die van de drie dorpshuizen. In Medemblik ligt dat lastiger omdat de sociale cohesie en betrokkenheid veel minder is. Daar zal de gemeente zelf actief moeten zoeken naar bestuurders die exploitatieverantwoordelijkheid willen nemen. Bij de keuze voor separate stichtingen komen naast de voordelen ook de al benoemde nadelen van deze constructie nadrukkelijk in beeld. Het alternatief - een integraal accommodatiebedrijf- heeft naast minder nadelen extra voordelen omdat door het grotere volume de continuïteit beter is geborgd, de professionaliteit beter kan worden bewerkstelligd en de gemeentelijke regierol een stuk eenvoudiger/eenduidiger wordt. De optie om publiek-publiek samen te werken met - bijvoorbeeld- SRO raden wij af vanwege de (te) beperkte invloed en de relatief hoge kosten van dienstverlening.

Indien voor het uitwerken van deze optie wordt gekozen dan is het vooral zaak om met de lokale gebruikers en de gemeenschap te bezien welke inbreng plaatselijk mogelijk is en waarin het accommodatiebedrijf ondersteunend dan wel, uitvoerend moet zijn. Dat is per kern wederom maatwerk.

Bij de uitwerking geldt specifiek voor de Mouter nog dat het management een ontwikkelopdracht heeft om het gebruik van de accommodatie -met name de horeca en de theaterzaal- te stimuleren en te ontwikkelen.

Perspectief

Dit advies behelst in eerste aanleg de accommodaties waarbij de gemeente een wettelijke verplichting tot gymonderwijs uitvoert. Uiteraard kunnen andere maatschappelijke exploitaties -zoals bijvoorbeeld dorpshuizen- worden toegevoegd aan het accommodatiebedrijf indien daar aanleiding voor is.

Een accommodatiebedrijf kan naast het beheren en exploiteren van accommodaties ook op maat ondersteuning leveren aan andere stichtingen. Het accommodatiebedrijf heeft/ontwikkelt specifieke expertise die ten goede kan komen aan lokale beheerders en exploitanten van maatschappelijke voorzieningen. Ook kan het accommodatiebedrijf coördineren bij zaken als; gezamenlijke inkoop, boekhouding (BTW), wet-en regelgeving, het bevorderen van samenwerking etc. etc.

6.4 Stichting of BV?

Bij externe verzelfstandiging is een door de gemeente opgerichte zelfstandig rechtspersoon (stichting, of overheids-BV/-NV) verantwoordelijk voor de exploitatie. De veelal grote mate van beleidsinvloed van de gemeente wordt via contractvorming gewaarborgd. Hiermee wordt voor besturen op afstand gekozen. De rol van de gemeente bestaat uit het medebepalen van het algemene beleid en het controleren van de uitvoering daarvan door de exploitant. Ook houdt zij invloed op de tarieven en de toegankelijkheid van de accommodaties.

Wij adviseren om ten aanzien van de beheervorm te kiezen voor een Besloten Vennootschap. De BV-vorm heeft een aantal voordelen t.o.v. de stichtingsvorm:

1. doordat er tussen een 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 een gemeentelijke BV. Gemeente en stichting zijn nevengeschied. De praktijk laat zien dat na verloop van tijd stichting en gemeente zodanig uit elkaar kunnen groeien dat gemeentelijke beleidsinvloed sterk vermindert. (de Stichting is autonoom)
2. De aandelen in een vennootschap geven vermogens- en zeggenschapsrechten. De gemeente wordt 100% aandeelhouder. Hiermee heeft de gemeente een aantal belangrijke bevoegdheden in handen die onder andere voorzien in grip op de bestuurlijke organisatie. Als enige aandeelhouder van de BV is de gemeente bestuurlijk betrokken bij de BV en heeft zij de regie. Via het 100% belang in de aandeelhoudersvergadering en een (desgewenst) in te stellen Raad van Commissarissen heeft de gemeente veel middelen in handen om belangrijke strategische en beleidsmatige besluiten door te voeren/ af te dwingen.
3. Bij het onderscheid tussen een vennootschap en een stichting speelt een rol dat een stichting geen in aandelen verdeeld kapitaal kent. Hierdoor kunnen bij de stichting – in tegenstelling tot de vennootschap – geen exploitatieoverschotten (als dividend) worden uitgekeerd.
4. Doordat de stichting geen aandelen kent, is, in tegenstelling tot een vennootschap, een deelneming/vermogensparticipatie of overdracht aan een derde partij, bijvoorbeeld een intergemeentelijke gemeenschappelijke regeling, niet mogelijk. Bij de BV-vorm is aandelenruil een mogelijkheid om samenwerkingsrelaties op organisatorisch niveau te formaliseren.

6.5 Vervolgstappen

Als het College van B&W zich heeft uitgesproken voor voorkeursvariant over de te kiezen beheervorm(en), dan wordt deze uitgewerkt in een hoofdstuk vormgeving. In dit hoofdstuk worden de volgende aspecten uitgewerkt;

- Rolverdeling en bestuurlijke vormgeving;
- Juridische vormgeving;
- Verslaglegging en informatieverwerking;
- Demarcatie onderhoud;
- Personeel en Organisatie;
- Financiële aspecten;
- Omzettingsproces;
- Accountmanagement/contractbeheer.

Deze uitwerking kan na definitieve besluitvorming in het College van B&W aan de gemeenteraad worden aangeboden.