

Begroting 2022

Recreatie Noord-Holland



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Programma's	6
Programma 1. Middelen.....	8
Programma 2. Ontwikkeling.....	10
Programma 3. Realisatie	12
Programma 4. Routebureau.....	14
Paragrafen.....	16
Paragraaf A. Weerstandsvermogen	16
Paragraaf B. Kapitaalgoederen.....	18
Paragraaf C. Bedrijfsvoering	19
Overzicht van baten en lasten	21

Samenvatting

In deze begroting van Recreatie Noord-Holland (RNH) 2022 leest u onze ambities en hoe we die willen bereiken, inclusief de financiële consequenties.

Onze organisatie is gespecialiseerd in recreatie in het groen. Wij verbinden overheden, ondernemers, recreanten en andere belangenpartijen. Dit doen wij met oog voor het spanningsveld tussen bestuurlijke opgave, beschermende regelgeving, maatschappelijke behoefte en commerciële haalbaarheid. Wij dienen ze van advies, verzorgen de planvorming, realisatie en het onderhoud. Onze toezichthouders waken over de veiligheid van de recreant.

RNH is onafhankelijk, deskundig en ervaren als het gaat om de exploitatie van recreatiegebieden en routenetwerken. Als adviseur en uitvoerder waken wij zorgvuldig over de balans tussen recreatie en natuur. Dat maakt ons de vanzelfsprekende partner voor recreatie in het metropolitane landschap.

Onze onafhankelijke positie en jarenlange ervaring maken ons tot de ideale partner voor recreatieschappen, de provincie en andere publieke partijen. Wij wenden onze expertise aan zodat natuur en recreatie elkaar versterken. Dat doen wij door in te zetten op duurzaam recreatief gebruik.

Onze belangrijkste opdrachtgevers zijn vijf grote recreatieschappen in Noord-Holland: Spaarnwoude, Groengebied Amstelland, Twiske-Waterland, Alkmaarder- en Uitgeestermeer en Geestmerambacht. Samen zijn zij goed voor ruim 35.000 hectare werkingsgebied en ruim 4.000 hectare beheergebied met 11 miljoen bezoeken per jaar (de bezoeken aan evenementen niet meegerekend).

Bovendien voeren wij een aantal opdrachten uit voor afzonderlijke gemeenten, regionale samenwerkingsverbanden en de provincie Noord-Holland. Dit betreft vooral opdrachten die ons Routebureau uitvoert voor de ontwikkeling en aanleg van recreatieve routestructuren, zoals het Wandelnetwerk Noord-Holland, het Noord-Hollandpad en het Sloepennetwerk Noord-Holland, maar bijvoorbeeld ook toezichtopdrachten voor enkele terreinbeherende organisaties.

De begrote formatie van RNH bedraagt 95 medewerkers (83,4 fte, waarvan 8,2 fte vacant is of wordt), aangevuld met een flexibele schil van 5,2 fte aan inhuurkrachten. Om invulling te geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid geeft RNH onder andere opdrachten voor de uitvoering van onderhoudswerk zo veel mogelijk aan re-integratie- en sociale werkvoorzieningsbedrijven.

Speerpunten voor organisatieontwikkeling

In 2022 zet RNH in op vijf speerpunten, waarmee we de dienstverlening aan de recreatieschappen verder denken te verbeteren:

- het versterken van het onderling vertrouwen en scheppen van duidelijkheid over mandaten;
- het waar nodig beter beheersen van de werkdruk;
- het versterken van de verbinding tussen 'het centrale kantoor' in Velsen-Zuid en de beheerlocaties in de recreatiegebieden;
- het verbeteren van de interne communicatie;
- het verankeren van de onderwerpen eigenaarschap en leiderschap binnen de organisatie.

Kostenindicatie

Onderstaand een samenvatting van de baten, lasten en het financieel resultaat.

BATEN	Begroting 2022
Recreatieschappen	
1. Recreatieschap Spaarnwoude (SPW)	3.462.041
2. Groengebied Amstelland (GGA)	1.499.061
3. Recreatieschap Twiske-Waterland (RTW)	1.263.116
4. Recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer (RAUM)	880.860
5. Recreatieschap Geestmerambacht (GAB)	1.024.113
6. Routebureau voor recreatieschappen	356.000
Subtotaal recreatieschappen	8.485.191
Andere opdrachtgevers	
7. Routebureau voor andere opdrachtgevers	894.000
8. Toezichtbureau voor andere opdrachtgevers	46.612
9. Overige projecten voor andere opdrachtgevers	-
Subtotaal andere opdrachtgevers	940.612
Overige baten	
10. Rentebaten	-
11. Overige opbrengsten	-
12. Dekking uit voorziening langdurig zieken	36.000
Subtotaal overige baten	36.000
TOTALE BATEN	9.461.803

LASTEN	Begroting 2022
Directe projectkosten	
13. Directe projectkosten Routebureau	665.000
Subtotaal directe projectkosten	665.000
Personeelskosten	
14. Lonen en salarissen	5.078.890
15. Sociale lasten en pensioenlasten	1.660.256
16. Overige personeelslasten	481.735
17. Inhuur en inleen van personeel	564.810
Subtotaal personeelskosten	7.785.691
Overige bedrijfskosten	
18. Huisvestingskosten	122.262
19. Kantoorkosten	519.970
20. Vervoerskosten	23.750
21. Communicatiekosten	55.000
22. Algemene kosten	90.754
Subtotaal overige bedrijfskosten	811.735
Overige kosten	
23. Afschrijvingen (in)materiële vaste activa	194.376
24. Rentelasten	5.000
Subtotaal overige kosten	199.376
TOTALE LASTEN	9.461.803

FINANCIEEL RESULTAAT	Begroting 2022
Baten	9.461.803
Lasten	9.461.803
Saldo	0

Ontwikkeling van reserves en voorzieningen

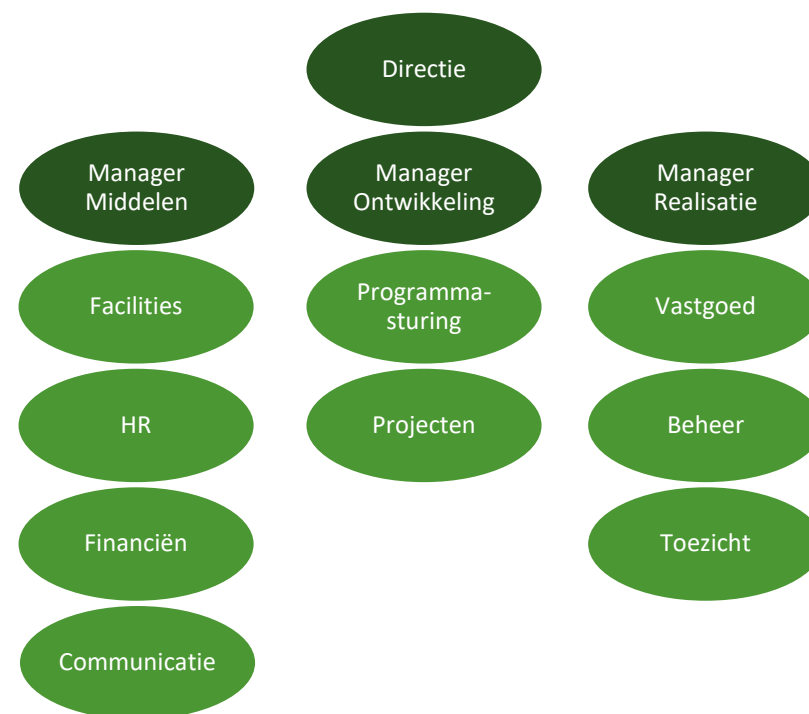
	Stand per 01-01-2022 (prognose)	Stand per 31-12-2022	Vershil
Overige reserve*	0	0	0
Algemene reserve*	2.642.710	2.642.710	0
Totaal reserves (eigen vermogen)	2.642.710	2.642.710	0
Voorziening langdurig zieken en WW aanspraken	36.000	0	- 36.000
Voorziening jubileumuitkeringen	59.127	49.127	-10.000
Totaal voorzieningen (vreemd vermogen)	95.127	49.127	-46.000

* Het geprognoseerde resultaat van 2021 van afgerond € 18.000, conform de najaarsrapportage RNH 2021, is hierin verwerkt.

Organogram

Voor 2022 heeft RNH besloten een aantal vacatures, in vrijwel alle teams, voorlopig flexibel in te vullen. RNH heeft in totaal 81,6 fte in eigen dienst (inclusief 5,2 fte aan openstaande vacatures). Ten opzichte van 2021 heeft RNH 1,3 fte meer in eigen dienst begroot om een stabiele invulling te geven aan de opdrachten van de recreatieschappen.

De directeur werkt in het managementteam samen met 3 managers, één minder dan vorig jaar, vanwege een organisatiewijziging. De medewerkers zijn verdeeld over de afdelingen die in onderstaand organogram zijn genoemd.



Programma's

Hoofddoelstelling

RNH faciliteert een breed aanbod van recreatieve activiteiten, aansluitend bij de wensen van de recreant, in een groene omgeving en met een goede balans tussen natuur en recreatie. Met dat doel levert RNH optimale diensten aan de vijf recreatieschappen en aan (potentiële) andere opdrachtgevers.

Om haar hoofddoelstelling te bereiken, zet RNH in op:

- tevreden opdrachtgevers;
- een gezonde en duurzame bedrijfsvoering;
- gemotiveerde medewerkers.

Belangrijkste externe ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen in de omgeving van RNH zijn van invloed op de bedrijfsvoering in 2022 en volgende jaren:

- start van het bestuursbureau van de recreatieschappen (ter verbetering van de governance structuur);
- verkenning van de provincie Noord-Holland om de aandelen in RNH te verkopen;
- de keuzes van recreatieschappen over hun visies en uitvoeringsprogramma's;
- de realisatie van de Visie Recreatie en Toerisme van de provincie Noord-Holland;
- het uitvoering geven aan de samenwerkingsovereenkomst over de erfpachtcontracten tussen Staatsbosbeheer en drie recreatieschappen;

- het verloop van de corona-pandemie en de gevolgen voor de medewerkers en bedrijfsvoering van RNH;
- het toegenomen gebruik van recreatiegebieden en –voorzieningen als gevolg van de pandemie en de noodzaak van o.a. bezoekersmanagement;
- aanpassingen in de regelgeving rondom Natuurnetwerk Nederland, Bijzonder Provinciaal Landschap en stikstofuitstoot;
- invoering van de omgevingswet die meer en intensievere samenwerking vraagt met relevante partijen in de maatschappij.

In 2022 verkennen we in overleg met het Bestuursbureau de mogelijkheden om de begroting van de recreatieschappen steeds meer op berekenbare output te baseren. De inzet en de prestaties van RNH kunnen daar vervolgens beter aan toegerekend worden. Daarbij worden de mogelijkheden om te werken op basis van vaste prestatie- en prijsafspraken verkend.

Speerpunten voor organisatieontwikkeling

In 2022 zet RNH in op vijf speerpunten, waarmee we de dienstverlening aan de recreatieschappen verder willen verbeteren:

- het versterken van het onderling vertrouwen en scheppen van duidelijkheid over mandaten;
- het waar nodig beter beheersen van de werkdruk;
- het versterken van de verbinding tussen 'het centrale kantoor' in Velsen-Zuid en de beheerlocaties in de recreatiegebieden;
- het verbeteren van de interne communicatie;
- het verankeren van de onderwerpen eigenaarschap en leiderschap binnen de organisatie.

Middelen

Ontwikkeling

Realisatie

Routebureau

Programma's

Om genoemde lange- en kortetermijndoelstellingen te realiseren hanteert RNH vier programma's waarin de organisatiebrede doelen doorwerken. Per programma zijn operationele doelen voor elk team bepaald voor 2022.

1. Middelen
2. Ontwikkeling
3. Realisatie
4. Routebureau

In deze begroting geven we de stappen aan die we in 2022 zetten om de beschreven doelen te behalen. In de paragraaf Bedrijfsvoering staat specifiek benoemd welke investeringen nodig zijn om de strategische doelen te realiseren.

Programma 1. Middelen

Aan dit programma werken de teams:

- Facilites (7 medewerkers);
- HR (2 medewerkers);
- Financiën (7 medewerkers);
- Communicatie (5 medewerkers).

Voor de uitvoering van het programma maken we gebruik van 4 inhuurkrachten.

Dit programma voorziet met name in de secundaire processen van RNH: het verzorgen van de hulpmiddelen en informatie aan klanten, zodat die hun werk kunnen verrichten. Deze klanten zijn (intern) de programmamanagers en managers gebiedsbeheer, de trekker van het Routebureau, de managers en de directeur-bestuurder. Zij zetten zich in voor de externe klanten, dit zijn de recreatieschappen (en participanten) en andere opdrachtgevers, maar ook voor de aandeelhouder en de raad van commissarissen.

Aanpak en investeringen per team

Team Facilites

Tot dit team behoren AO/IC, secretariaat, facilitaire ondersteuning, archief, managementondersteuning en automatisering. De competenties van de medewerkers worden nog beter afgestemd op de behoeften van de interne klanten. Ook zet het team in op versterking en digitalisering van de ondersteunende processen.

Het team werkt (samen met andere collega's) aan de volgende projecten:

- het versterken en verdere digitaliseren van ondersteunende processen;
- het opstellen en uitvoeren van een I&A-beleidsplan;

- de overgang van een deel van de secretariaatswerkzaamheden naar het nieuwe Bestuursbureau van de recreatieschappen per 1 januari 2022;
- het implementeren van de rapportagetool;
- het doorontwikkelen van de informatiehuishouding.

Team HR

Team HR richt zich in 2022 op de verdere doorontwikkeling van het HR-instrumentarium en het hybride werken (deels thuis en deels op kantoor). RNH wil het hybride werken structureel gaan faciliteren. Dit vergt passende oplossingen op het gebied van ICT, kantoor- en werkplekinrichting en vergoedingsregelingen voor reis- en thuiswerkkosten.

Team Financiën

Team Financiën richt zich in 2022 op:

- het verbeteren van de financiële informatievoorziening;
- het verder stroomlijnen van de planning & controlproces;
- het verder uitbouwen van de financiële adviesfunctie.

Deze activiteiten vragen investeringen in digitalisering van processen en rapportages. De investering moet zorgen voor een kwaliteitsimpuls in snelheid en eenvoud van de processen. Daarnaast versterkt het team Financiën samen met Beheer de inkoopprocessen om daar beter op te kunnen sturen.

Team Communicatie

Team Communicatie is verantwoordelijk voor de regievoering en advisering inzake communicatie, het opstellen van de strategie, het maken, bewaken en (laten) uitvoeren van communicatieplannen en -middelen, het bewaken van de huisstijl en regie mediawoordvoering.

Inhoudelijk:

Team Communicatie werkt samen met collega's aan de uitvoering van de communicatiestrategie voor de recreatieschappen, waarbij de jaarplannen het uitgangspunt vormen. In 2022 richt het team zich vooral op:

- het uitdragen van de visie van de recreatieschappen waarin natuurinclusieve beheer- en ontwikkelopgaven een prominente rol spelen;
- verdere implementatie van de social mediastrategie;
- het meetbaar maken van communicatie.

Naast de communicatie voor de recreatieschappen verzorgt het team ook:

- de promotie van de routenetwerken, zoals Wandelnetwerk Noord-Holland;
- de interne en externe corporate communicatie, waaronder projectcommunicatie en de regie over intranet, de RNH-website en LinkedIn.

Bedrijfsvoering:

In 2022 positioneert het team Communicatie zich nog steviger als initiator, regisseur en facilitator van communicatie. De teamleden besteden veel aandacht aan omgevingsmanagement en het betrekken van de omgeving bij ontwikkelingen in de recreatiegebieden ter ondersteuning van onder andere programmamanagers, projectleiders en beheerders. De teamleden leveren communicatieondersteuning en stellen collega's in staat om zowel in- als extern goed te communiceren.

Programma 2. Ontwikkeling

Aan dit programma wordt gewerkt door de teams:

- Programmasturing (6 medewerkers);
- Projecten (10 medewerkers).

Bovendien maakt het team Projecten gebruik van circa 5 inhuurkrachten.

Aanpak en investeringen per team

Team Programmasturing

Team Programmasturing vult de (door de directeur) gedelegeerde opdrachtnemersrol in. Het team onderhoudt de relatie met de schapsbesturen en zorgt voor het vaststellen en uitvoeren van gebiedsprogramma's. Teamleden hebben een grote sensitiviteit voor de politieke en maatschappelijke omgeving. Binnen RNH vervullen de programmamanagers de rol van interne opdrachtgevers. In 2022 staat er voor het eerst een Bestuursbureau tussen de schapsbesturen en de uitvoeringsorganisatie RNH. De medewerkers van dit bureau fungeren als ambtelijk opdrachtgever en secretaris van de besturen van de recreatieschappen.

Inhoudelijk:

In 2022 richt het team zich vooral op:

- kwalitatieve groei door het ontwikkelen en vastleggen van kennis en netwerk, intervisie, sturing zonder macht en goed opdrachtgeverschap.
- het in kaart brengen van de kenmerken en verschillen tussen de schappen.

Bedrijfsvoering:

In 2022 legt het team prioriteit op:

- het verder structureren van het voorzittersoverleg, het gebruiken van een termijnkalender en het formuleren van de beslispunten op een voor de recreatieschapsbesturen gebruikelijke manier.
- samenwerking met het Bestuursbureau: het delen van ervaringen, het geven van feed back en het ondersteunen bij de start per 1 januari 2022.
- samenwerking met MT: het voorbereiden van MT-voorstellen in het gebiedsteam, het invullen van de rol als "directeur RNH" en het geven van aandacht aan zowel RNH- als schapsbeleid.

Team Projecten

Team Projecten realiseert recreatieve voorzieningen, exploitaties, grootschalige evenementen, gebiedsontwikkeling en recreatieve routenetwerken.

Inhoudelijk:

Het team geeft in 2022 prioriteit aan:

- het versterken van de onderlinge uitwisseling: tweede lezing bij projectopdrachten, intervisie tijdens projecten, elke 3 weken teamoverleg en horizontale vervanging;
- het verder ontwikkelen van vaardigheden, het in beeld brengen en inzetten van aanwezige expertises, tools en formats;
- het helder in beeld brengen van de klantvraag.

Bedrijfsvoering:

In 2022 schenkt het team vooral aandacht aan:

- het via gebiedsteams versterken van de verbinding met andere teams, projecten en Uitvoeringsprogrammateams, en het delen van informatie en nieuwsbrieven.
- het regelmatig voeren van een accountgesprek met opdrachtgevers;
- het verbinden van de expertteams binnen het team Projecten, het in kaart brengen en doorbelasten van de expertkosten;
- het organiseren van een goed inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers;
- het inhuren van specialisten in de flexibele schil: landschapsarchitect, ecooloog en projectmanagement.

Programma 3. Realisatie

Aan dit programma werken de teams:

- Vastgoed (5 medewerkers);
- Beheer (33 medewerkers);
- Toezicht (16 medewerkers).

Voor de invulling van de flexibele schil en aanvulling van expertises maken we bovendien gebruik van circa 5 inhuurkrachten.

Met dit programma verzorgt RNH het integrale beheer en de exploitatie van natuurinclusieve recreatiegebieden, zodat deze schoon, veilig en gebruiksvriendelijk zijn en de gebruiker (zowel exploitant als recreant) tevreden is. Medewerkers van de teams vormen het eerste aanspreekpunt voor gebruikers, bewoners en ondernemers.

Vanuit de sociale werkvoorzieningsbedrijven zijn ca. 23 fte actief in het onderhoud van de recreatievoorzieningen en- gebieden. Hiermee geeft RNH invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Aanpak en investeringen per team

Team Vastgoed

Het team Vastgoed verzorgt contractvorming en contractbeheer en is verantwoordelijk voor het relatiemanagement met ondernemers en particulieren. Daarnaast coördineert het team het beheer en onderhoud van verhuurd vastgoed. Ook beheert het team de onroerend goed data in GeoVisia. Het team adviseert en ondersteunt de managers gebiedsbeheer, programmamanagers en projectleiders bij het voorbereiden en uitvoeren van locatie- en gebiedsontwikkelingen.

Inhoudelijk:

Het team zet in 2022 voornamelijk in op:

- het maken van sluitende afspraken met Staatsbosbeheer voor de langere termijn;
- het laten vaststellen van grondbeleid, inclusief bijbehorende uniforme grondprijzen, door alle recreatieschappen;
- het conform de bestuurlijke kaders incorporeren van natuurinclusiviteit in de contracten .

Bedrijfsvoering:

In 2022 legt het team prioriteit bij:

- het verbeteren van het relatiemanagement door de klanten actief te benaderen en op frequente basis relatiebeheer- en advies gesprekken te voeren;
- het verhogen van de efficiency en het terugdringen van de kwetsbaarheid door het waar nodig herijken van de behoefte van de opdrachtgevers, het verdelen van taken en rollen en de samenstelling en indeling van het team;
- het inzetten op de efficiency kansen die voortkomen uit RNH brede automatiseringsprocessen zoals de invoering van een CRM (customer relations management) systeem, digitalisering van ondertekening van contracten en het archief.

Team Beheer

Het team verzorgt in opdracht van de programmamanagers voor het transparant en adequaat voorbereiden, plannen en uitvoeren van natuurinclusieve (meerjaren)beheerplannen.

Inhoudelijk:

Het team informeert en adviseert programmamanagers en gebiedsteams over:

- de realisatie van de (meerjaren)beheerplanen;
- de (financiële) consequenties en effecten van ontwikkelopgaven en uitvoeringprogramma's in relatie tot de meer-jaren gebiedsexploitaties.

Ook voert het team Beheer de regie op projectmatig groot onderhoud en vervanging, gebiedsgerichte communicatie, de uitvoering van grote evenementen, toezicht en gastheerschap.

Bedrijfsvoering:

Team Beheer:

- voert regie op en verzorgt inkoopprocessen, aanbestedingen voor beheer en onderhoudswerken in lijn met de aanbestedingsregels;
- draagt bij aan de communicatiestrategie van de gebieden;
- draagt bij aan het realiseren van de ontwikkelopgaven van RNH en de gebieden, door vanuit het MT gebiedsbeheer en Toezicht;
 - heldere uitvoeringskaders aan de beheerteams mee te geven,
 - een uitnodigende ontwikkel- en feedbackvraagcultuur te stimuleren en faciliteren.

Team Toezicht

De geüniformeerde boswachters van het team Toezicht vormen 'de ogen en oren' van de beheerorganisatie. Ze zijn zichtbaar aanwezig in de gebieden, houden toezicht op het gebruik en handhaven op regels en richtlijnen zoals de Algemene Verordeningen. Hierdoor kunnen de recreanten onze gebieden op een prettige en veilige manier bezoeken en gebruiken.

Inhoudelijk:

Onze boswachters toezicht zijn gastvrouwen en –heren van de recreatiegebieden. Hun taken bestaan uit:

- zichtbare aanwezigheid (80%), actief aanspreken op gedrag (15%) en corrigerend optreden/verbaliseren (5%);
- zichtbare aanwezigheid op de momenten dat (veel) recreanten in de gebieden zijn, waardoor ze vaak in de weekenden werken;
- het verzorgen van rondleidingen voor het publiek en fungeren als gezicht van de publiekscommunicatie;
- het uitvoeren van ondersteunende beheertaken voor de gebieden buiten het hoofdseizoen.

Bedrijfsvoering:

Het team legt in 2022 de nadruk op:

- het verder bouwen aan teamvorming, o.a. door een uitnodigende ontwikkel- en feedbackvraagcultuur te stimuleren en faciliteren;
- het zorgen voor heldere uitvoeringskaders vanuit MT Gebiedsbeheer en Toezicht;
- het zorgen voor prettige en heldere aansturing vanuit de senior beheerders;
- het bijdragen aan de communicatiestrategie voor de recreatieschappen.

Programma 4. Routebureau

Het Routebureau fungeert binnen RNH niet als zelfstandige afdeling of team. De RNH-medewerkers die werkzaam zijn voor het Routebureau tellen mee in de fte's van de programma's 1, 2 en 3; bij de teams Projecten, Communicatie, Beheer en Financiën.

Het Routebureau ontwikkelt en beheert gemarkeerde routenetwerken voor fietsen, wandelen en varen, inclusief routevoorzieningen zoals start- en informatiepanelen, overstappen, wandelbruggetjes en –pontjes, aanlegsteigers en Toeristische Overstap Punten (TOP's). De activiteiten beslaan het hele spectrum van:

1. idee- en planvorming, (acquisitie en productontwikkeling);
2. voorbereiding en realisatie;
3. beheer en onderhoud, (routevoorzieningen en contracten met agrariërs en wegbeheerders);
4. voorlichting, promotie en marketing;
5. monitoring en bestemmingsmanagement.

In 2021 nam het gebruik van onze routenetwerken opnieuw enorm toe. Dat blijkt met name uit het bezoek en gebruik van de website van Wandelnetwerk Noord-Holland. Sinds 2020 is het gebruik van deze website enorm gestegen. Eind 2021 verwachten we een nieuw record van 1.000.0000 websitebezoekers per jaar te bereiken. Dit is mede het gevolg van de corona-maatregelen, waarbij veel mensen mogelijkheden hebben gezocht om op een gezonde en ontspannen manier in beweging te blijven. We verwachten dat het geïntensiveerde gebruik zich ook in 2022 voortzet, omdat steeds meer mensen de routenetwerken ontdekken, ervaren en weten te waarderen.

De totale kosten van het Routebureau inclusief personeelskosten RNH bedragen 1,25 miljoen euro en worden volledig gedekt door structurele inkomsten uit beheer, onderhoud en promotie van de bestaande, omvangrijke routenetwerken en extra

incidentele opdrachten voor de realisatie van nieuwe of aanpassing van bestaande routenetwerken. Voor 2022 springen de realisatiefase van het wandelnetwerk en Toeristische Overstap Punten in Zuid-Kennemerland en de voorbereiding en realisatie van nieuwe themaroutes als bijvoorbeeld de Oer-IJ e-bikeroute in het oog.

Aanpak en investeringen van het team Routebureau

Het Routebureau van RNH bestaat uit een multidisciplinair team uit alle geledingen van de organisatie:

- De manager Realisatie is verantwoordelijk voor de algehele aansturing, bedrijfsvoering en realisatie van de programmering en begroting.
- Een projectleider van het team Projecten geeft invulling aan het relatie- en contractbeheer en de regievoering op het beheer en onderhoud van de routevoorzieningen.
- Een communicatiemedewerker van het team Communicatie verzorgt de voorlichting, promotie en marketingactiviteiten en voert de regie over de uitvoering door derden.
- Een controller van het team Financiën ondersteunt en adviseert over de financiële sturing en verantwoording.
- Twee beheermedewerkers van het team beheer voeren regie op de tactische en operationele aansturing van de beheerondersteuners.
- Uit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden de onderhoudswerkzaamheden zo veel mogelijk uitgevoerd door vier beheerondersteuners vanuit sociale werkvoorzieningsbedrijven.
- Tenslotte worden diverse projectleiders van het team Projecten ingezet om incidentele inrichtings- en ontwikkelopdrachten voor te bereiden en te realiseren.

Om kostenefficiënt te werken en flexibel en wendbaar te blijven, heeft het Routebureau voornamelijk geen zelfstandige positionering binnen RNH en voert het Routebureau ook nog geen zelfstandige merkingen.

In 2022 zet het team Routebureau onder andere in op:

- het verder versterken van haar positie als marktleider in Noord-Holland;
- het verder uniformeren en optimaliseren van de beheer-, onderhoud- en promotiecontracten;
- het realiseren van het wandelnetwerk en TOP's in Zuid-Kennemerland;
- het voorbereiden en realiseren van de nieuwe themaroutes;
- promotie en marketing richting de bewoners en bezoekers van Noord-Holland;
- de eventuele voorbereiding en realisatie van een wandelnetwerk op Texel, als laatste blinde vlek in Noord-Holland.

Paragraaf A. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre RNH in staat is om middelen vrij te maken en daarmee substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat het beleid daarvoor moet veranderen.

Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's voor RNH zijn:

1. Het ontstaan van een andere risicopositie voor RNH wanneer de provincie Noord-Holland haar aandelen in RNH verkoopt.
2. Het wegvallen van inkomsten wanneer recreatieschappen besluiten de contracten met RNH niet te verlengen.
3. Het ontstaan van een mismatch tussen de gevraagde en de aanwezige competenties van het personeel.
4. De werkelijke omvang van de opdrachten wordt lager dan in de begroting is aangenomen.
5. De werkelijke autonome kostenstijgingen zijn hoger dan begroot.
6. Het moeten maken van kosten in het proces van de mogelijke verkoop van aandelen door de provincie.

Weerstandsvermogen

In de jaren 2019 en 2020 zijn risico's werkelijkheid geworden, waardoor de algemene reserve is afgenomen van 3,1 miljoen naar 2,6 miljoen. In overleg met de provincie Noord-Holland als aandeelhouder en de accountant is in 2021 besloten een weerstandsvermogen aan te houden dat tussen de 2 en 3 miljoen euro ligt.. Dit ligt beduidend lager dan de 5,1 miljoen euro die in 2015 als uitgangspunt was genomen, wat vertaald naar de jaarsalarissen in 2022 zou overeenkomen met 7,2 miljoen euro.

Belangrijke motivatie voor de verlaging van het wenselijke weerstandsvermogen is het feit dat de provincie Noord-Holland de aandeelhouder is van RNH. In 2021 heeft de provincie het voornemen uitgesproken om de aandelen van RNH te willen verkopen. Wanneer zij dit voornemen realiseert, vervalt bovengenoemde bijzondere onderbouwing voor het aanhouden van een laag weerstandsvermogen.

In de begroting 2022 is geen post 'onvoorzien' opgenomen voor het opvangen van niet voorziene lasten. Elke onvoorziene last van substantiële betekenis heeft dus directe gevolgen. De uitvoering komt hierdoor onder druk te staan, tenzij de reserves en voorzieningen worden aangesproken.

Voor de kosten die RNH zal moeten maken in het proces van de mogelijke verkoop van aandelen door de provincie, kan op het moment van schrijven van deze begroting nog geen goede inschatting worden gemaakt. Zodra dit wel mogelijk is, wordt in overleg met de RvC het bedrag hiervoor bepaald, wat ten laste zal komen van de algemene reserve.

Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit van RNH wordt gevormd door de middelen in de reserves en in de voorzieningen, zoals opgesomd in onderstaande tabel. De huidige weerstandscapaciteit ligt, uitgaande van het feit dat de provincie Noord-Holland in 2022 nog steeds eigenaar is van RNH, binnen de bandbreedte van 2 tot 3 miljoen euro van het benodigde weerstandsvermogen. Wanneer RNH een nieuwe eigenaar krijgt, dan moet, zoals hiervoor is beschreven, opnieuw worden gekeken naar het benodigde weerstandsvermogen.

A. Weerstandsvermogen

B. Kapitaalgoederen

C. Bedrijfsvoering

	Stand per 01-01-2022	Stand per 31-12-2022	Vershil
Overige reserve*	0	0	0
Algemene reserve*	2.642.710	2.642.710	0
Totaal reserves (eigen vermogen)	2.642.710	2.642.710	0
Voorziening langdurig zieken en WW aanspraken	36.000	0	- 36.000
Voorziening jubileumuitkeringen	59.127	49.127	-10.000
Totaal voorzieningen (vreemd vermogen)	95.127	49.127	-46.000

* Het geprognostiseerde resultaat van 2021 van afgerond € 18.000, conform de najaarsrapportage RNH 2021, is hierin verwerkt.

Paragraaf B. Kapitaalgoederen

Op dit moment bezit RNH een beperkte hoeveelheid kapitaalgoederen. Het betreft automatiserings- en communicatiematerialen (laptops, mobiele telefoons), een groot deel van de kantoorinrichting en meubilair en enkele auto's.

In 2022 wordt de kantoorinrichting en het meubilair van het beheerkantoor Spaarnwoude en in het kantoor RNH gedeeltelijk vervangen. Bij de andere vier beheerlocaties van recreatiegebieden is dat in 2020-2021 al uitgevoerd.

RNH streeft ernaar de schapsoverstijgende voorzieningen zelf aan te schaffen, zodat deze niet in eigendom zijn van de recreatieschappen. Voor wat betreft het wagenpark is dit nog niet helemaal doorgevoerd. De praktische uitvoering en verrekening van de kosten moet worden uitgewerkt. Dit wordt meegenomen in de bespreking met het bestuursbureau over het voornemen om afkoopsommen te gaan toepassen voor de inzet van RNH.

RNH heeft zelf geen gronden in eigendom en streeft er ook niet naar om grondposities te verwerven. Het feit dat RNH geen grondeigenaar is, versterkt de onafhankelijke positie van RNH in de advisering en uitvoering voor de recreatieschappen.

Paragraaf C. Bedrijfsvoering

Aandeelhouderschap

De provincie Noord-Holland is enig aandeelhouder van RNH. Als aandeelhouder treedt gedeputeerde Edward Stigter namens de provincie op.

Raad van Commissarissen

Een door de provincie ingestelde raad van commissarissen houdt toezicht op de directie van RNH. In 2022 bestaat deze uit Karin van Bijsterveld, Rob Post en Herke Elbers. Eind 2022 moet de werving van een nieuw RvC-lid worden gestart in verband met het aftreden van Rob Post in 2023.

Opdrachtgevers

RNH werkt in opdracht van vijf recreatieschappen, afzonderlijke gemeenten, regionale samenwerkingsverbanden, de provincie Noord-Holland en diverse terreinbeherende organisaties. Met deze partijen heeft RNH ook samenwerkingsrelaties op verschillende niveaus.

Contracten met de recreatieschappen

RNH is de uitvoeringsorganisatie voor de recreatieschappen Spaarnwoude, Twiske-Waterland, Alkmaarder- en Uitgeestermeer, Geestmerambacht en Groengebied Amstelland. De samenwerkingsrelatie met de recreatieschappen staat beschreven in raamcontracten.

- Vanaf 2009 waren dat vijfjaarlijkse contracten.
- In 2017 is de dienstverlening van RNH geëvalueerd. Daarna heeft RNH een verbeterplan uitgevoerd naar tevredenheid van zowel ambtelijke als

bestuurlijke vertegenwoordigers van (de participanten van) de recreatieschappen.

- Op initiatief van de provincie is in 2020 onderzoek uitgevoerd naar de uitvoeringstaken van RNH in combinatie met de governance structuur van de recreatieschappen. Daarom hebben de recreatieschappen voor 2021 een contractverlenging van één jaar afgesproken.
- In 2021 is besloten om met ingang van 1 januari 2022 een bestuursbureau op te richten met medewerkers die rechtstreeks in dienst staan van de recreatieschappen, zodat een betere scheiding van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap ontstaat. In het licht daarvan hebben de vijf recreatieschappen in 2021 besloten dat RNH ook in 2022 en 2023 als uitvoeringsorganisatie wordt gecontracteerd, met een opzegtermijn van één jaar.

Per jaar stellen de schapsbesturen hun begrotingen vast. Dit maakt de jaarlijkse opdracht aan RNH concreet.

Innovatie

RNH vindt het belangrijk om vanuit haar eigen doelstellingen en verantwoordelijkheid te werken aan innovatie van het brede recreatieve aanbod, de balans tussen natuur en recreatie en de verdere dienstverlening aan de recreatieschappen en andere opdrachtgevers. Dit wordt in 2022 concreet uitgewerkt in een voorstel, dat aan de RvC wordt voorgelegd. De kosten die met de innovatie samenhangen komen niet ten laste van de reguliere budgetten in deze begroting, maar worden gedekt uit de algemene reserve. Gedacht kan worden aan extra inspanningen op het gebied van duurzaamheid, natuurinclusiviteit en intensiveringen op digitaal gebied.

A. Weerstandsvermogen

B. Kapitaalgoederen

C. Bedrijfsvoering

Organisatieontwikkeling

In 2022 is een beperkt budget begroot voor investering in ontwikkeling van de organisatie. Het budget voor training en opleidingen van € 164.500 biedt de enige ruimte om te investeren in de medewerkers. Dit wordt gebruikt voor individuele cursussen, groepstrainingen en de training faciliterend leidinggeven, in lijn met de ambities van RNH.

Investeringen in ICT dienen ook het doel om de organisatie te ontwikkelen. Deze investeringen worden op de balans geboekt, waarbij de jaarlijkse afschrijvingskosten ten laste van de begroting worden gebracht. Voor 2022 staat geen noemenswaardige investering op de planning; alleen de aanschaf van nieuwe laptops en beeldschermen. Het reguliere budget voor automatisering is verhoogd naar een nog altijd bescheiden € 360.000.

Gebleken is dat de coronapandemie structureel gevolgen heeft voor de organisatie. Het hybride werken (deels thuis en deels op kantoor) blijft omdat dit kan bijdragen aan de oplossing van meerdere problemen. RNH wil dit faciliteren. Dat vergt passende oplossingen op het gebied van ICT, kantoor- en werkplekinrichting en vergoedingsregelingen voor reis- en thuiswerkkosten. In 2021 zijn stappen gezet: de medewerkers zijn gevraagd naar hun bevindingen en voorkeuren, de kantoorinrichting is/wordt aangepast. In 2022 maken we het kantoor meer geschikt voor de nieuwe manier van werken. Ook wil RNH een nieuw hybride bedrijfsvoeringsmodel realiseren. De verwachting is dat het MT in het eerste kwartaal van 2022 hierover een besluit neemt.

Flexibele schil

Indien RNH voor het uitvoeren van haar taken op enig moment of voor specifieke expertise niet over de benodigde deskundigheid of capaciteit beschikt, kiezen we voor externe inhuur. Deze begroting gaat uit van een voorlopige flexibele schil van 6,2% van

de totale RNH inzet (5,2 fte ten opzichte van 83,4 fte). De verwachting is dat de recreatieschappen in de loop van 2022 aanvullende capaciteit van RNH vragen voor de realisatie van de uitvoeringsprogramma's. In dit geval kan de flexibele schil toenemen. Dat geldt ook wanneer een vacature nog niet ingevuld kan worden of een medewerker vanwege bijzonder verlof of ziekte niet kan werken.

Vertrouwenspersonen

RNH beschikt over twee vertrouwenspersonen. Dick Wals is al vele jaren de interne vertrouwenspersoon bij RNH. Per 1 juli 2019 is er ook een externe, vrouwelijke vertrouwenspersoon: Joyce Huijbers.

In 2021 is het beleid omtrent ongewenst gedrag en integriteit herijkt, gebruik makend van de inbreng van de externe vertrouwenspersoon en de ondernemingsraad. RNH hanteert dezelfde regeling als de provincie Noord-Holland.

ICT

Begin 2022 stel het MT het nieuwe I&A beleidsplan vast met daarin de ambities voor de komende periode. Hieraan zijn kosten verbonden. In de begroting 2022 is een beperkt aanvullend budget (€ 140.000 meer dan begroot voor 2021) opgenomen om in 2022 verdere stappen te kunnen zetten.

Documentaire informatievoorziening en archief

In 2021 zijn met behulp van een extern bureau inzichtelijk de verbeterstappen in kaart gebracht. Het komende jaar gebruikt RNH om met de input vanuit het extern bureau het document-informatiemanagement en het archiefbeheer verder te moderniseren.

Overzicht van baten en lasten



BATEN	Begroting 2022	Begroting 2021	Jaarrekening 2020
<i>Recreatieschappen</i>			
1. Recreatieschap Spaarnwoude (SPW)	3.462.041	2.987.071	3.195.844
Programma 1. Ontwikkeling en inrichting	319.824	160.362	
Programma 2. Beheer en onderhoud	1.899.802	1.651.263	
Programma 3. Toezicht en veiligheid	540.083	445.408	
Programma 4. Bestuur en ondersteuning	702.332	730.038	
2. Groengebied Amstelland (GGA)	1.499.061	1.432.828	1.391.224
Programma 1. Ontwikkeling en inrichting	175.528	82.380	
Programma 2. Beheer en onderhoud	581.303	513.547	
Programma 3. Toezicht en veiligheid	442.149	355.276	
Programma 4. Bestuur en ondersteuning	300.081	481.624	
3. Recreatieschap Twiske-Waterland (RTW)	1.263.116	1.256.779	1.178.801
Programma 1. Ontwikkeling en inrichting	125.062	124.619	
Programma 2. Beheer en onderhoud	628.080	493.966	
Programma 3. Toezicht en veiligheid	198.347	156.854	
Programma 4. Bestuur en ondersteuning	311.626	481.340	
4. Recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer (RAUM)	880.860	759.330	839.346
Programma 1. Ontwikkeling en inrichting	83.777	46.223	
Programma 2. Beheer en onderhoud	457.476	265.695	
Programma 3. Toezicht en veiligheid	70.609	66.481	
Programma 4. Bestuur en ondersteuning	268.998	380.931	
5. Recreatieschap Geestmerambacht (GAB)	1.024.113	893.625	952.364
Programma 1. Ontwikkeling en inrichting	154.726	84.307	
Programma 2. Beheer en onderhoud	477.077	308.253	
Programma 3. Toezicht en veiligheid	120.661	112.428	
Programma 4. Bestuur en ondersteuning	271.649	388.637	
6. Routebureau voor recreatieschappen	356.000	317.000	362.263
Baten voor inzet RNH	182.526		
Baten voor overige projectkosten en bedrijfskosten	173.474		
Subtotaal recreatieschappen	8.485.191	7.646.633	7.919.842

BATEN (vervolg)	Begroting 2022	Begroting 2021	Jaarrekening 2020
<i>Andere opdrachtgevers</i>			
7. Routebureau voor andere opdrachtgevers	894.000	857.773	526.667
Baten voor inzet RNH	358.533		
Baten voor overige projectkosten en bedrijfskosten	535.468		
8. Toezichtbureau voor andere opdrachtgevers	46.612	50.000	55.356
9. Overige projecten voor andere opdrachtgevers	-	28.560	36.226
Subtotaal andere opdrachtgevers	940.612	936.333	618.249
<i>Overige baten</i>			
10. Rentebaten	-	-	-
11. Overige opbrengsten	-	-	2.304
12. Dekking uit voorziening langdurig zieken	36.000	130.524	122.506
Subtotaal overige baten	36.000	130.524	130.524
TOTALE BATEN	9.461.803	8.713.490	8.713.490

LASTEN	Begroting 2022	Begroting 2021	Jaarrekening 2020
<i>Directe projectkosten</i>			
13. Directe projectkosten Routebureau	665.000	687.422	435.859
Subtotaal directe projectkosten	665.000	687.422	435.859
<i>Personeelskosten</i>			
14. Lonen en salarissen			
Bruto lonen	4.141.452	3.919.205	3.782.660
Reservering IKB	925.689	848.934	844.611
Reservering jubileumuitkering	10.300	9.480	8.933
Subtotaal lonen en salarissen	5.077.441	4.777.619	4.636.204
15. Sociale lasten en pensioenlasten			
Premies sociale lasten	432.895	395.518	319.743
Uitkeringen UWV	36.000	-	2.571
Overgangspremie VPL	124.142	98.669	123.829
Pensioenlasten	789.348	748.964	636.014
Werkgeversdeel ZVW	279.320	265.648	301.065
Subtotaal sociale lasten en pensioenlasten	1.661.706	1.508.799	1.383.221
16. Overige personeelslasten			
Bijzondere beloningen	5.000	3.000	1.200
Reis- en verblijfskosten	60.000	136.000	136.005
Scholing & Opleiding	164.500	130.000	133.523
ORT	80.000	80.000	61.694
Bereikbaarheidsregeling	18.113	26.000	24.795
Diverse personeelskosten	154.122	94.500	114.932
Subtotaal overige personeelslasten	481.735	469.500	472.149
17. Inhuur personeel			
Inleen- en inhuurkosten	564.810	516.500	910.556
Subtotaal inhuur personeel	564.810	516.500	910.556
Subtotaal personeelskosten	7.785.692	7.272.418	7.402.130

LASTEN (vervolg)	Begroting 2022	Begroting 2021	Jaarrekening 2020
<i>Overige bedrijfskosten</i>			
18. Huisvestingskosten			
Huur	57.273	57.000	55.163
Gas	5.410	5.000	4.764
Electra	3.348	3.250	3.290
Water	374	400	323
Schoonmaakkosten	23.482	24.000	22.630
Beveiliging	1.218	1.000	957
Onderhoud	20.000	5.000	5.370
Belastingen en verzekeringen	10.127	4.200	6.602
Overige huisvestingskosten	1.030	-	150
Subtotaal huisvestingskosten	122.262	99.850	99.249
19. Kantoorkosten			
Kopieer- en drukwerk	22.660	18.000	18.430
Porto- en vrachtkosten	6.130	9.000	8.226
Telefoon- en dataverkeer	70.000	50.000	53.908
Kantoormaterialen	3.090	3.500	3.695
Abonnementen	8.955	7.500	8.694
Automatiseringskosten	349.785	208.000	224.396
Accountantskosten	31.930	22.500	18.042
Verwerking salarisadministratie	13.000	13.000	11.879
Overige kantoorkosten	14.420	15.000	15.990
Subtotaal kantoorkosten	519.970	346.500	363.305
20. Vervoerskosten			
Subtotaal vervoerskosten	23.750	21.500	25.358
21. Communicatiekosten			
Promotiemateriaal	25.000	35.000	11.771
Jaarverslag	30.000	30.000	29.370
Subtotaal communicatiekosten	55.000	65.000	41.141

LASTEN (vervolg)	Begroting 2022	Begroting 2021	Jaarrekening 2020
22. Algemene kosten			
Advieskosten	44.805	17.500	66.977
RVC	20.000	20.000	19.310
Overige bedrijfskosten	25.949	22.000	26.109
Subtotaal algemene kosten	90.754	59.500	112.396
Subtotaal overige bedrijfskosten	811.735	592.350	641.449
Overige kosten			
23. Afschrijvingen (im)materiële vaste activa			
Afschrijvingen software	110.000	93.000	101.533
Afschrijvingen hardware	20.750	27.500	30.160
Afschrijvingen meubilair	47.626	25.000	18.813
Afschrijvingen vervoermiddel	36.825	17.000	17.459
wv doorbelast aan schappen	20.825-	-2.000	-2.130
Subtotaal afschrijvingen (im)materiële vaste activa	194.376	160.500	165.835
24. Rentelasten			
Rente en bankkosten	5.000	800	2.662
Subtotaal rentelasten	5.000	800	2.662
Subtotaal overige kosten	199.376	161.300	168.497
TOTALE LASTEN	9.461.803	8.713.490	8.647.935

FINANCIEEL RESULTAAT	Begroting 2022	Begroting 2021	Jaarrekening 2020
Baten	9.461.803	8.713.490	8.662.901
Lasten	9.461.803	8.713.490	8.647.935
Saldo	0	0	14.966

Toelichting bij het overzicht van baten en lasten

Baten

De baten zijn aangepast aan de verwachte omzet bij de recreatieschappen en andere opdrachtgevers.

- Ad 1 t/m 6: Baten van recreatieschappen
Ten opzichte van de jaarrekening 2020 nemen de baten die RNH van de recreatieschappen ontvangt toe met 7%. Dit geldt ook ten opzichte van de prognose voor 2021, die circa € 300.000 hoger ligt dan de begroting 2021. Dit komt overeen met de indexatie van de inzet RNH en extra inzet voor de uitvoeringsprogramma's die volgen uit de visies van de recreatieschappen.
- Ad 7: Routebureau voor andere opdrachtgevers
De realisatie van het wandelnetwerk in Zuid-Kennemerland schuift door van 2021 naar 2022. De baten die RNH hiervoor ontvangt schuiven daarom ook door, wat ook geldt voor de kosten, zoals zichtbaar wordt bij punt 13 Directe projectkosten Routebureau.
- Ad 8: Toezichtbureau voor andere opdrachtgevers
RNH stelt als prioriteit om als gastheer in de recreatiegebieden aanwezig te zijn op momenten dat recreanten aanwezig zijn. De toezichthouders zijn daarom net als in 2021 minder inzetbaar voor andere opdrachtgevers.
- Ad 9: Overige projecten voor andere opdrachtgevers
Op het moment van begroten worden geen overige projecten voorzien.
- Ad 12: Dekking uit voorziening langdurig zieken
Omdat RNH een beperkt bedrag moet doorbetalen aan enkele medewerkers van wie RNH afscheid heeft genomen, wordt in 2021 geld aan de voorziening toegevoegd, zodat dit in 2022 gebruikt kan worden.

Lasten

De lasten zijn geraamd op basis van de geplande investeringen en een marktconforme indexatie van de gebruikelijke jaarlijkse kosten.

- Ad 13: De in vergelijking met 2020 hogere directe projectkosten van het Routebureau kunnen we toeschrijven aan de realisatie van het wandelnetwerk en Toeristische Overstap Punten in Zuid-Kennemerland. Dit bedrag schuift van 2021 door naar 2022 en wordt geheel gedekt uit bijdragen en subsidie.
- Ad 14 t/m 16: De begrote personeelslasten zijn 11,4% hoger ten opzichte van de jaarrekening 2020 en 7,1% hoger dan de begroting 2021. Dit komt overeen met de toename van het aantal medewerkers in dienst (+3 fte ten opzichte van 2021), de Cao-afspraken en de ontwikkeling van sociale lasten. Als Cao-stijging is voor 2022 rekening gehouden met een stijging van 1,45%, al zijn de uitkomsten van de Cao-onderhandelingen voor 2022 nog niet bekend.
- Ad 17: De begrote lasten voor inhuur van personeel zijn berekend op basis van de benodigde flexibele schil, zoals die bij het maken van de begroting bekend is. Dit is hoger dan begroot in 2021, maar lager dan de jaarrekening 2020. Wanneer de recreatieschappen in de loop van 2022 eventueel aanvullende capaciteit van RNH vragen voor de realisatie van de uitvoeringsprogramma's, nemen de baten toe en kan de flexibele schil ook toenemen.
- Ad 19: De kantoorlasten nemen toe omdat RNH inzet op automatisering. Ook de kosten voor telefonie- en dataverkeer en de accountantskosten nemen toe.
- Ad 23: De afschrijvingskosten nemen toe, met name door de investeringen die in 2021 zijn gedaan in software, kantoormeubilair en het wagenpark.
- Ad 24: De rentelasten nemen toe, omdat de bank voor rekeningen met een saldo boven € 250.000 een negatieve rente rekent voor het saldo boven de € 250.000.

Vaststelling door de directie

De directie van RNH heeft deze begroting vastgesteld in de managementvergadering van 7 december 2021 en besproken met de Raad van Commissarissen op 17 december 2021.

Jos Gilliam
Directeur

