

Businesscase

Toekomstige exploitatie en beheer
zwembaden, ijsbaan en
binnensportaccommodaties

Gemeente Hoorn

Arnhem, 11 september 2025

Opdrachtgever: Gemeente Hoorn
M. Leemhuis

Auteur: Paul Louwerse (drs. P.J.)
plouwerse@tienorganisatieadvies.nl

Project: Businesscase – Toekomstige exploitatie en beheer
zwembaden, ijsbaan en binnensportaccommodaties

Betreft: De businesscase biedt inzicht in de financiële,
organisatorische en maatschappelijke impact van de best
passende vorm van beheer, zodat de gemeenteraad een
weloverwogen keuze kan maken voor de toekomstige
organisatie van de sportaccommodaties.

Ons kenmerk: 25022-007-plo/tjo

Datum: 11 september 2025

Contact: Tien organisatieadvies
Utrechtseweg 70
6812 AH Arnhem

Tel: 026 339 13 52
info@tienorganisatieadvies.nl

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of
openbaar worden gemaakt zonder uitdrukkelijke
toestemming van de rechthebbende.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING EN CONCLUSIES	1
Aanleiding	1
Onderzoeksvragen	1
Financiële context	1
Conclusies	1
Toekomstperspectief.....	1
1. Inleiding	2
1.1 Aanleiding.....	2
1.2 Doelstelling	2
2. Opdracht en aanpak	3
2.1 Projectopdracht gemeente Hoorn.....	3
2.2 Onderzoeksopzet	3
2.3 Betrokkenheid en bronnen	3
3. Stand van zaken	5
3.1 Analyse huidige exploitatie- en beheervorm	5
3.2 Samenvatting gesprekken en inzichten.....	5
3.3 Knelpunten en kansen in de huidige situatie.....	6
4. analyse organisatiemodellen	8
4.1 Model 1 – Voortzetting aanbesteding.....	8
4.1.1 Inhoud en uitgangspunten.....	8
4.1.2 Beoordeling op maatschappelijke, juridische en financiële aspecten	8
4.1.3 Argumentatie waarom dit model niet passend is.....	9
4.2 Model 2 – Joint venture met publieke partij.....	9
4.2.1 Inhoud en uitgangspunten.....	9
4.2.2 Beoordeling op maatschappelijke, juridische en financiële aspecten	10
4.2.3 Overwegingen waarom dit model afvalt.....	10
4.3 Model 3 – Externe verzelfstandiging: Sportbedrijf Hoorn BV.....	11
4.3.1 Inhoud en structuur van het model.....	11
4.3.2 Maatschappelijke opdracht en doelen.....	11
4.3.3 Governance en juridische vorm	11
4.3.4 Verwachte voordelen en risico's.....	12
4.4 Voorkeur organisatiemodel: wegingsmatrix en advies	12
5. Maatschappelijke en financiële impact	15
5.1 Doorkijk maatschappelijke opbrengsten.....	15
5.2 Financieel kader en uitgangspunten	16

5.3 Kostenraming exploitatie en beheer	17
5.3.1 Financieel overzicht huidige situatie	17
5.3.2 Begroting 2027 met autonome ontwikkelingen	18
5.3.3 Begroting 2027 Sportbedrijf Hoorn	18
5.3.4 Incidentele kosten oprichting Sportbedrijf (2026)	19
6. Conclusie en vervolgstappen.....	20
6.1 Samenvatting van afwegingen en voorkeursmodel	20
6.2 Besluitvorming en vervolgtraject	20
BIJLAGE 1 – Besluitvorming en vervolgtraject.....	21
BIJLAGE 2 - Transitieaanpak en fasering	22
BIJLAGE 3 - GOVernance en monitoring.....	26

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Aanleiding

De gemeente Hoorn staat aan de vooravond van een strategische keuze over de toekomstige organisatie van het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties, waaronder zwembaden, de ijsbaan en binnensportvoorzieningen. Het aflopen van het huidige contract met Optisport en de wens om maatschappelijke doelen sterker te verbinden aan sport en bewegen vormen de directe aanleiding voor dit onderzoek.

Onderzoeksvragen

1. Welke organisatiemodellen zijn er mogelijk voor de toekomstige organisatie van het beheer en de exploitatie van de gemeentelijke sportaccommodaties?
2. Wat zijn de maatschappelijke, organisatorische en financiële effecten van deze modellen?
3. Wat is op basis hiervan het best passende organisatiemodellen voor de gemeente Hoorn?

Financiële context

Ten opzichte van de huidige situatie zijn er kostenstijgingen door het aflopen van de exploitatieovereenkomst voor de ijsbaan en de zwembaden met Optisport. Deze ontwikkeling leidt – onafhankelijk van het uiteindelijk gekozen organisatiemodellen – tot hogere structurele gemeentelijke lasten vanaf 2027. De gemeentelijke bijdrage zal naar verwachting hierdoor stijgen van circa € 850.000 (begroting 2024) naar ongeveer € 1,7 miljoen per jaar). Bij een keuze voor model 3 (een sportbedrijf Hoorn) komen daar eenmalige incidentele kosten van € 225.000 bij in 2025/2026, die samenhangen met de oprichting en inrichting van het sportbedrijf.

Op basis van ervaringen van andere sportbedrijven in Nederland mag worden verwacht dat door een effectiever en efficiënter beheer en exploitatie na drie tot vijf jaar financiële voordelen worden behaald, wat zal leiden tot een lagere gemeentelijke exploitatiebijdrage.

Conclusies

Na analyse van drie organisatiemodellen – aanbesteding, joint venture en een gemeentelijk sportbedrijf – is de conclusie dat de oprichting van een zelfstandig, 100% gemeentelijk sportbedrijf Hoorn de voorkeur heeft. Dit organisatiemodel biedt:

1. De meeste regie op maatschappelijke doelen zoals inclusie, gezondheid en participatie.
2. Een robuuste, juridisch houdbare en toekomstbestendige structuur.
3. Transparantie in kosten, prestaties en governance.
4. Aantoonbaar draagvlak bij betrokkenen bij beleid, beheer en exploitatie binnen de gemeentelijke organisatie.

Voor een Sportbedrijf is het van belang dat er voldoende accommodaties in onder gebracht worden. Op die manier kan op termijn financieel een efficiencylag gemaakt worden. Daarom zijn in de businesscase ook de gemeentelijke binnensportaccommodaties meegenomen.

Toekomstperspectief

Het sportbedrijf start met het beheer en de exploitatie van zwembaden, de ijsbaan en binnensportaccommodaties. Op termijn kunnen ook andere taken worden toegevoegd, zoals het beheer van buitensportaccommodaties en de inzet van sportprofessionals zoals buurtsportcoaches en verenigingsadviseurs.

Deze businesscase vormt de onderbouwing voor het vervolgtraject richting besluitvorming en implementatie.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De gemeente Hoorn staat aan de vooravond van een belangrijke keuze over de toekomstige organisatie van het beheer en de exploitatie van de ijsbaan, de zwembaden en de binnensportaccommodaties. Het lopende contract met Optisport – verantwoordelijk voor onder meer de zwembaden en de ijsbaan Westfries – loopt af in september 2026. Deze contractafloop, in combinatie met veranderende maatschappelijke, financiële en bestuurlijke eisen, vormt de aanleiding voor een fundamentele heroverweging van het huidige organisatiemodel van beheer en exploitatie van de zwembaden, ijsbaan en de binnensportaccommodaties.

Tegelijkertijd wil de gemeente beter kunnen sturen op maatschappelijke doelstellingen zoals betaalbaarheid, toegankelijkheid, duurzaamheid en de samenwerking met lokale sportaanbieders en welzijnspartijen. De toenemende complexiteit van beheer, exploitatie, verduurzaming en maatschappelijke programmering vraagt om een toekomstbestendige en bestuurbare organisatievorm. Een eerste verkenning door AT Management (2024) en de daaropvolgende projectopdracht (2025) hebben geleid tot een analyse van drie organisatie modellen, waarover deze businesscase uitsluitsel moet geven.

1.2 Doelstelling

Het doel van deze businesscase is het onderbouwen van een weloverwogen keuze voor een structurele vorm waarin het beheer en de exploitatie van de binnensportaccommodaties, zwembaden en de ijsbaan in Hoorn kunnen worden ondergebracht vanaf 2026. De businesscase geeft inzicht in:

- de inhoudelijke, juridische, organisatorische en financiële kenmerken van de drie onderzochte organisatie modellen;
- de afweging van deze modellen vanuit verschillende perspectieven (gemeente, gebruiker, exploitant, toekomstbestendigheid);
- de adviesrichting met onderbouwing van het voorkeursmodel;
- de contouren van een mogelijke nieuwe organisatie: Sportbedrijf Hoorn BV;
- de benodigde vervolgstappen richting besluitvorming en implementatie.

2. OPDRACHT EN AANPAK

2.1 Projectopdracht gemeente Hoorn

In februari 2025 heeft de gemeente Hoorn een projectopdracht vastgesteld voor de ontwikkeling van een businesscase voor de toekomstige exploitatie en het beheer van binnensportaccommodaties, zwembaden en de ijsbaan. De opdracht bouwt voort op het onderzoek van AT Management (2024) en heeft als doel om op basis van een verkenning van organisatiemodellen een richtinggevend advies op te stellen, dat naar verwachting in oktober 2025 leidt tot besluitvorming door de gemeenteraad.

De opdracht is gericht op het ontwikkelen van een duurzaam, bestuurbaar en maatschappelijk effectief exploitatiemodel, waarin ruimte is voor sturing op publieke waarden, samenwerking met lokale partijen en toekomstgerichte ambities zoals verduurzaming en SROI. Hierbij is expliciet ruimte gegeven om ook een nieuwe vorm van verzelfstandiging te onderzoeken indien dat beter aansluit bij deze ambities.

2.2 Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet bestond uit drie fasen:

1. *Analyse van drie organisatiemodellen*

- Voortzetting van marktgeoriënteerde aanbesteding.
- Joint venture met een publieke exploitatiepartner.
- Externe verzelfstandiging door oprichting van een gemeentelijk Sportbedrijf (BV).

2. *Toetsing op inhoudelijke, financiële en bestuurlijke criteria*

Elk van de modellen is beoordeeld op:

- gemeentelijke regie en sturing op maatschappelijke doelen
- financiële transparantie, risicoverdeling en uitvoerbaarheid
- juridische haalbaarheid en bestuurlijke positionering

3. *Verdieping en sturing op basis van gesprekken*

In Q2 2025 zijn diverse gesprekken gevoerd met ambtelijke stakeholders, het management van huidige exploitanten en bestuurlijke vertegenwoordigers. De inzichten hieruit zijn meegenomen bij het onderzoek en advies door Tienorganisatieadvies.

2.3 Betrokkenheid en bronnen

Bij de totstandkoming van deze businesscase zijn meerdere betrokkenen en informatiebronnen benut:

- Stuurgroep en projectgroep Toekomstige exploitatie en beheer: bestaande uit directieleden, concernstaf, team Vastgoed, team Sport.
- Overleggen met portefeuillehouder(s) en management.
- Externe bronnen:
 - Rapport AT Management (2024);
 - Marktkennis van bestaande en alternatieve exploitatiepartners.
- Strategische documenten:
 - Coalitieakkoord Hoorn;
 - Beleidskader Sport & Bewegen;
 - Verduurzamingsagenda gemeentelijk vastgoed.

Deze aanpak heeft geleid tot een gefundeerde keuze voor een voorkeursrichting, die in de volgende hoofdstukken inhoudelijk en financieel verder wordt onderbouwd.

3. STAND VAN ZAKEN

3.1 Analyse huidige exploitatie- en beheervorm

Op dit moment wordt het beheer en de exploitatie van de zwembaden en ijsbaan De Westfries uitgevoerd door Optisport, op basis van een aanbesteding die ruim tien jaar geleden heeft plaatsgevonden. De gemeente Hoorn heeft in dit model de rol van opdrachtgever en is verantwoordelijk voor onder meer het groot onderhoud, vervanging en de strategische kaders. Optisport verzorgt de dagelijkse exploitatie en uitvoering. De exploitatieovereenkomst met Optisport van 2016-2026 is voor de gemeente Hoorn een financieel zeer gunstige overeenkomst. De huur die Optisport betaalt voor de accommodaties is namelijk ruim € 100.000 hoger dan de gemeentelijke exploitatiebijdrage. Dit is een uitzonderlijke situatie. Optisport heeft aangegeven dat het huidige contract een verliesgevende exploitatie voor Optisport betekent en dat Optisport het contract niet wenst uit te dienen tot september 2026.

Hoewel deze samenwerking op onderdelen naar behoren functioneert, zijn er vanuit zowel ambtelijke als bestuurlijke hoek de afgelopen jaren signalen gekomen dat de huidige vorm tekortschiet op een aantal fundamentele punten:

- De gemeente ervaart beperkte regie op maatschappelijke doelen, zoals betaalbaarheid, doelgroepgerichtheid (jeugd, ouderen, kwetsbare groepen) en verduurzaming van vastgoed.
- De samenwerking met andere gemeentelijke programma's en externe partners op het gebied van sportstimulering, onderwijs en welzijn verloopt stroef of is onvoldoende ingebed in het model.
- Er is sprake van versnippering tussen beheer (vastgoed), exploitatie (Optisport) en beleid (team Sport), wat leidt tot onduidelijkheid in rollen, verantwoordelijkheden en mandaten.
- De financiële transparantie is beperkt; kostentoerekening, batenverdeling en investeringen zijn moeilijk inzichtelijk en moeilijk vergelijkbaar met landelijke benchmarks.

Hoewel de exploitatie van de ijsbaan en zwembaden qua beheer/organisatie goed lijkt te draaien, blijkt uit analyse (o.a. AT Management 2024) dat de maatschappelijke opbrengst onder druk staat, en dat het huidige model weinig flexibiliteit biedt om ambities bij te stellen of bij te sturen.

NB. De exploitatieovereenkomst met Optisport heeft een looptijd van 10 jaar (2016-2026) en is voor de gemeente Hoorn een financieel zeer gunstige overeenkomst. De huur die Optisport betaalt voor de accommodaties is hoger dan de gemeentelijke exploitatiebijdrage. Dit is een uitzonderlijke situatie. Optisport heeft aangegeven dat het huidige contract een verliesgevende financiële exploitatie is voor Optisport (op dit moment € 880.000 per jaar). Optisport heeft aangegeven het huidige contract niet uit te dienen tot september 2026. Dit betekent, naast een einde van de exploitatie door Optisport per 18 mei 2026 er rekening gehouden moet worden met fors hogere exploitatiekosten voor de ijsbaan en de zwembaden. Deze autonoom hogere kosten, in welke exploitatievorm dan ook (opnieuw aanbesteden, zelf doen, Sportbedrijf), worden toegelicht in hoofdstuk 6.

3.2 Samenvatting gesprekken en inzichten

In het tweede kwartaal van 2025 is door Tien organisatieadvies een reeks verdiepende gesprekken gevoerd met interne stakeholders (team Sport, team Vastgoed, team Financiën, concernstaf), de huidige exploitant en exploitanten in de regio (Alkmaar, Purmerend).

Uit deze gesprekken komt een duidelijk beeld naar voren van knelpunten én kansen:

- Behoeftte aan meer gemeentelijke regie: beleid, uitvoering en exploitatie moeten dichter bij elkaar worden gebracht, zodat sportvoorzieningen beter bijdragen aan maatschappelijke doelen.
- Gebruikers willen meer maatwerk: sportaanbieders, scholen en doelgroepen als ouderen of mensen met een beperking willen meer inspraak in het aanbod, tarieven en programmering.
- Verduurzaming vraagt een ander model: de huidige structuur maakt het lastig om investeringen in energie-efficiëntie, circulariteit of innovatieve technieken planmatig door te voeren.
- Samenwerking met partners moet structureel verankerd worden: welzijn, zorg en onderwijsinstellingen signaleren kansen voor koppeling van programma's (zoals valpreventie, zwemveiligheid, schoolzwemmen), maar missen een aanspreekpunt of structureel platform.

Op basis van deze inzichten is er onder brede betrokkenheid een sterk draagvlak ontstaan voor verandering, mits dit zorgvuldig, juridisch houdbaar en financieel onderbouwd wordt uitgevoerd.

3.3 Knelpunten en kansen in de huidige situatie

De huidige organisatievorm van exploitatie en beheer kent verschillende structurele knelpunten die voortkomen uit de manier waarop verantwoordelijkheden en taken zijn verdeeld tussen de gemeente, marktpartijen en gebruikers. Tegelijkertijd zijn er diverse kansen en bouwstenen aanwezig die kunnen bijdragen aan een meer integrale en toekomstbestendige aanpak.

Knelpunten

1. Beperkte regiemogelijkheden voor de gemeente

De gemeente heeft binnen het huidige marktgeoriënteerde exploitatiemodel weinig ruimte om gericht te sturen op maatschappelijke ambities zoals het verhogen van sportdeelname, het verbeteren van zwemveiligheid, of het bevorderen van inclusiviteit. Contractuele afspraken zijn vaak star, waardoor bijsturen lastig is zonder complexe heronderhandelingen.

2. Versnippering tussen beleid, beheer en exploitatie

De beleidsontwikkeling, het vastgoedbeheer en de exploitatie zijn verdeeld over verschillende afdelingen, contractpartners en bestuurlijke lijnen. Dit leidt tot inefficiënties, een gebrek aan integraliteit en vertraging in besluitvorming. Belangrijke thema's zoals duurzaamheid, innovatie en toegankelijkheid worden hierdoor onvoldoende geïntegreerd opgepakt.

3. Onvoldoende samenwerking met maatschappelijke partners

De sportaccommodaties vormen in potentie belangrijke knooppunten in het sociaal domein. In de praktijk blijkt echter dat structurele samenwerking met partijen uit onderwijs, zorg, welzijn en sportstimulering moeizaam tot stand komt. Er ontbreekt een coördinerende entiteit die deze verbindingen kan organiseren en faciliteren.

4. Financiële ondoorzichtigheid en weinig stuurinformatie

De financiële informatievoorziening onder het huidige model is fragmentarisch. Er is beperkte toegang tot gedetailleerde cijfers over kostenstructuren, opbrengsten per locatie of doelgroep, en maatschappelijke effecten van investeringen. Hierdoor is het lastig om prestaties te evalueren of verantwoording af te leggen richting raad en samenleving.

5. Geen flexibiliteit voor innovatie en verduurzaming

Innovaties op het gebied van energie, technologie en maatschappelijke programmering blijven vaak liggen door gebrek aan eigenaarschap of financieringsruimte. De huidige exploitatievorm stimuleert vooral kostenefficiëntie op korte termijn, niet langetermijnwaarde of maatschappelijke impact.

Kansen

1. Sterke voorzieningenbasis en gebruiksaantallen

Hoorn beschikt over een kwalitatief goed netwerk van sportvoorzieningen, met een breed aanbod en relatief hoge bezettingsgraden. Dit biedt een solide fundament voor verdere doorontwikkeling, mits de sturing beter georganiseerd wordt.

2. Maatschappelijk draagvlak voor verandering

Uit gesprekken en bestuurlijke signalen blijkt een breed gedeeld besef dat het tijd is voor vernieuwing. Zowel intern als extern is er bereidheid om bij te dragen aan een toekomstbestendiger organisatievorm, mits deze zorgvuldig wordt vormgegeven.

3. Kansen voor integrale maatschappelijke inzet

Sportaccommodaties kunnen een grotere rol spelen in beleidsdoelen rond gezondheid, participatie, jeugdontwikkeling en leefbaarheid. Denk aan valpreventie, inclusief sporten, naschools aanbod en sociale cohesie in wijken. Hiervoor is wel een structuur nodig die deze inzet ondersteunt en regisseert.

4. Ruimte voor professionalisering

De stap naar een integrale uitvoeringsorganisatie biedt mogelijkheden voor professionalisering van bedrijfsvoering, transparantie, klantgerichtheid en samenwerking met andere publieke en private partners.

5. Gemeentelijke Sportbedrijven worden vaak gekozen door gemeenten

Landelijk gezien kiezen steeds meer gemeenten voor externe verzelfstandiging van het beheer en de exploitatie van sportvoorzieningen, waarbij deze worden gekoppeld aan de uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten. De stimulering van maatschappelijk ondernemerschap, in combinatie met optimale gemeentelijke invloed en mogelijkheden voor bijsturing, heeft ertoe geleid dat het aantal sportbedrijven is gegroeid van 2 in 1997 naar ruim 60 op dit moment.

6. Toenemende urgentie voor verduurzaming

De verduurzamingsopgave in gemeentelijk vastgoed raakt direct de sportaccommodaties. In een integrale structuur kunnen investeringen in energie-efficiëntie, circulariteit en klimaatadaptatie beter worden gepland, uitgevoerd en gefinancierd – met maatschappelijk rendement als uitgangspunt.

Deze combinatie van knelpunten en kansen onderstreept de noodzaak om afscheid te nemen van het huidige model en over te stappen naar een organisatievorm waarin de gemeente meer regie voert, maatschappelijke waarde centraal staat, en samenwerking structureel wordt verankerd.

4. ANALYSE ORGANISATIEMODELLEN

In dit hoofdstuk worden drie organisatiemodellen voor de toekomstige exploitatie en het beheer van de sportaccommodaties in Hoorn onderzocht. Deze modellen sluiten aan op de opdrachtformulering van de gemeente Hoorn om te komen tot een toekomstbestendige en maatschappelijk verantwoorde structuur. Ze zijn gebaseerd op inzichten uit het eerdere onderzoek van AT Management en het daaropvolgende projectvoorstel van Tien organisatieadvies. Elk model is beoordeeld op maatschappelijke, organisatorische en financiële criteria.

- Model 1 – Aanbesteding: Voortzetting van de huidige werkwijze waarbij exploitatie en beheer via marktpartijen wordt aanbesteed.
- Model 2 – Joint Venture: Een samenwerking tussen de gemeente en een commerciële of publieke exploitant in een gezamenlijke exploitatiemaatschappij.
- Model 3 – Oprichting Sportbedrijf Hoorn: Een zelfstandig, 100% gemeentelijk sportbedrijf dat verantwoordelijk wordt voor het beheer en de exploitatie van alle binnensportaccommodaties, zwembaden en de ijsbaan.

Deze modellen worden in de volgende paragrafen afzonderlijk uitgewerkt en beoordeeld.

4.1 Model 1 – Voortzetting aanbesteding

4.1.1 Inhoud en uitgangspunten

In dit model kiest de gemeente Hoorn ervoor om na afloop van het huidige contract met Optisport opnieuw de markt te bevragen via een Europese aanbesteding. Een commerciële exploitant wordt via een meerjarige overeenkomst verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en de exploitatie van de zwembaden, de ijsbaan en de binnensportaccommodaties. De gemeente blijft eigenaar van de accommodaties en voert regie via het contract, dat is gebaseerd op vooraf vastgelegde prestatie-eisen en vergoedingen.

De uitgangspunten van deze vorm zijn:

- contractuele borging van prestaties en doelen;
- risicoafdekking via resultaatsverantwoordelijkheid bij de exploitant;
- verwachting van kostenefficiëntie door marktwerking.

In de praktijk betekent dit dat de sturing op maatschappelijke effecten, doelgroepenbeleid, samenwerking met onderwijs of welzijnspartijen en innovatie grotendeels via bestekvoorwaarden moet worden vastgelegd.

4.1.2 Beoordeling op maatschappelijke, juridische en financiële aspecten

Dit model wordt als volgt beoordeeld:

Maatschappelijk

- Sturing op maatschappelijke doelen zoals inclusiviteit, sportstimulering of preventie is beperkt en afhankelijk van interpretatie door de exploitant.
- Weinig ruimte voor maatwerk op wijkniveau of inspraak van gebruikers.
- Contractuele verplichtingen staan vaak op gespannen voet met veranderende beleidsambities.

Juridisch

- Aanbesteding via het Europees aanbestedingsrecht biedt helderheid en rechtszekerheid, maar zorgt ook voor rigiditeit.
- Inkoop is risicogevoelig bij wisselende marktomstandigheden en beperkte marktinteresse (zoalsesignaleerd in andere gemeenten).
- Bij conflicten over prestaties of interpretatie van afspraken is de speelruimte voor bijsturing beperkt.

Financieel

- Op korte termijn lijkt dit model aantrekkelijk vanwege vaste jaarlijkse kosten en voorspelbare begroting.
- Echter, financiële transparantie over werkelijke kosten, marges en verdeling van baten ontbreekt vaak.
- Gemeente blijft verantwoordelijk voor onvoorziene kosten (zoals stijgende energieprijzen of noodzakelijke investeringen in gebouwen).

Deze analyse laat zien dat het aanbestedingsmodel vooral goed past bij een model waarin minimale beleidssturing en maximale kostenefficiëntie centraal staan. In een context waar maatschappelijke programmering, duurzaamheid en samenwerking leidend zijn, schiet deze vorm echter tekort.

4.1.3 Argumentatie waarom dit model niet passend is

Tien organisatieadvies concludeert dat dit model onvoldoende aansluit bij de ambities van de gemeente Hoorn voor de komende jaren. Hoewel het model juridisch uitvoerbaar is en in financiële zin overzichtelijk lijkt, biedt het te weinig ruimte voor regie, samenwerking en innovatie. De huidige maatschappelijke opgaven vragen om een organisatievorm die wendbaar is, lokale samenwerking faciliteert en opgaven breed oppakt: van gezondheid en participatie tot verduurzaming en doelgroepenbeleid.

Daarnaast is er in de markt een toenemende terughoudendheid zichtbaar bij commerciële exploitanten om langdurige maatschappelijke contracten aan te gaan. De financiële risico's, personeelskrapte en hoge kosten voor verduurzaming zorgen ervoor dat marktpartijen kritischer worden. Ook is er bij een nieuwe aanbesteding sprake van beperkte concurrentie (Sportfondsen Nederland, Optisport en eventueel Alkmaar Sport). Het voornemen van Optisport om het bestaande contract, dat loopt tot september 2026, voortijdig op te zeggen, heeft bovendien geleid tot minder vertrouwen in deze vorm van exploitatie.

Gezien deze overwegingen acht Tien organisatieadvies dit model ongeschikt als toekomstmodel voor Hoorn. De kernvraag 'welke organisatievorm is het meest geschikt om maatschappelijke waarde te realiseren?' kan met dit model niet positief worden beantwoord.

4.2 Model 2 – Joint venture met publieke partij

4.2.1 Inhoud en uitgangspunten

In dit model zoekt de gemeente Hoorn aansluiting bij een bestaande publieke organisatie met ervaring in sportexploitatie, zoals een regionaal of landelijk opererend sportbedrijf. Samen met deze partij wordt een nieuwe rechtspersoon opgericht, bijvoorbeeld een gezamenlijke BV of een coöperatieve organisatie, waarin de gemeente en de partner elk een deel van het eigenaarschap hebben. Binnen deze structuur delen beide partijen verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties. De gemeente brengt de accommodaties, maatschappelijke opdracht en een bijdrage in middelen of kapitaal in, terwijl de partner operationele kennis, personeel en exploitatiecapaciteit levert.

De uitgangspunten zijn:

- gezamenlijk eigenaarschap en zeggenschap over beleid en uitvoering;
- publiek karakter van de uitvoeringsorganisatie;
- mogelijke schaalvoordelen door aansluiting bij bestaande structuren.

4.2.2 Beoordeling op maatschappelijke, juridische en financiële aspecten

Dit model kent een aantal voor- en nadelen vanuit verschillende invalshoeken:

Maatschappelijk

- Doordat de partner publieke doelen nastreeft, is er meer ruimte voor sturing dan bij een commerciële partij.
- Echter, lokale regie wordt gedeeld, waardoor maatwerk op Hoorns niveau minder gegarandeerd is.
- Gebruikers en partners blijven op afstand van besluitvorming, tenzij participatie expliciet georganiseerd wordt.

Juridisch

- Het opzetten van een joint venture vereist complexe contractvorming, waarin zeggenschap, eigenaarschap, aansprakelijkheid en winst- of verliesverdeling zorgvuldig geregeld moeten worden.
- De governance-structuur vraagt een evenwicht tussen gemeentelijke invloed en autonomie van de entiteit.
- Als de andere partij een grotere schaal heeft, kan Hoorn als partner relatief weinig invloed uitoefenen.

Financieel

- Mogelijke schaalvoordelen op inkoop, personeel of ondersteuning.
- Echter, ook gedeelde risico's en beperkte transparantie in de interne exploitatiebegroting van de partner.
- Moeilijkheid om investeringsbeslissingen volledig autonoom te nemen vanuit Hoorns perspectief.

4.2.3 Overwegingen waarom dit model afvalt

Hoewel dit model voordelen biedt ten opzichte van een zuiver commerciële aanbesteding, kleven er belangrijke bezwaren aan. Allereerst speelt het vraagstuk van bestuurlijke regie: de gemeente Hoorn heeft expliciet de wens uitgesproken om haar maatschappelijke opdracht leidend te maken, en deze rechtstreeks te kunnen vertalen naar de praktijk. In een joint venture moet voortdurend worden afgestemd, wat tot vertraging en onduidelijkheid kan leiden.

Daarnaast past de constructie niet goed bij het streven om een lokaal verankerde organisatie op te bouwen die herkenbaar en aanspreekbaar is voor gebruikers, verenigingen en maatschappelijke partners in Hoorn. Het risico bestaat dat beleidsdoelen ondergeschikt raken aan de schaal- of strategische belangen van de partnerorganisatie. Tot slot is de uitvoerbaarheid kwetsbaar: het vinden van een geschikte publieke partner met de juiste ervaring, bereidheid tot samenwerking én afstemming van ambities is complex en tijdrovend.

Om deze redenen is ervoor gekozen om dit model niet verder uit te werken. De behoefte aan bestuurlijke helderheid, lokaal eigenaarschap en directe sturing op maatschappelijke meerwaarde kan beter worden gerealiseerd in een zelfstandige Hoornse structuur. Een aanvullende overweging betreft de juridische risico's: recentelijk is een bodemprocedure gestart door Optisport en Sportfondsen Nederland tegen de joint venture-constructie van NV SRO.

Deze procedure betwist de rechtmatigheid van deze vorm van samenwerking tussen publieke partijen. Als gevolg hiervan ligt deze samenwerkingsvorm momenteel juridisch onder vuur. Geadviseerd wordt om deze constructie niet verder uit te werken zolang de uitkomst van deze rechtszaak onzeker is.

4.3 Model 3 – Externe verzelfstandiging: Sportbedrijf Hoorn BV

4.3.1 Inhoud en structuur van het model

In dit model richt de gemeente Hoorn een eigen sportbedrijf op in de vorm van een besloten vennootschap (BV): Sportbedrijf Hoorn. De gemeente is 100% aandeelhouder van deze entiteit. De nieuwe organisatie wordt verantwoordelijk voor de integrale exploitatie en het beheer van de gemeentelijke sportaccommodaties, waaronder de zwembaden, de ijsbaan en de binnensportaccommodaties. Deze vorm biedt de mogelijkheid om beleid en uitvoering sterker met elkaar te verbinden, maatschappelijke doelen leidend te maken en tegelijkertijd slagvaardiger te opereren.

Het sportbedrijf krijgt een publieke opdracht en voert deze zelfstandig uit. De juridische en organisatorische structuur kent de volgende uitgangspunten:

- Gemeente is enig aandeelhouder en opdrachtgever.
- Sportbedrijf functioneert zelfstandig en professioneel met eigen begroting, personeel en directeur-bestuur.
- Er is een raad van commissarissen die toezicht houdt op beleid en uitvoering.
- Er worden duidelijke prestatieafspraken vastgelegd in een jaarlijkse opdrachtbrief en subsidierelatie.

4.3.2 Maatschappelijke opdracht en doelen

De maatschappelijke opdracht van het Sportbedrijf Hoorn is het creëren van meerwaarde voor de stad Hoorn op het gebied van sport, gezondheid en maatschappelijke participatie. Het sportbedrijf wordt niet opgericht om winst te maken, maar om de sportaccommodaties toegankelijk, duurzaam en doelmatig te exploiteren en bij te dragen aan gemeentelijke beleidsdoelen. Dit alles wel binnen duidelijke financiële kaders die zijn vastgelegd in een huur- en exploitatieovereenkomst en maatschappelijke opdracht, waarin ook de vrijheidsgraden voor maatschappelijk ondernemerschap zijn vastgelegd.

Belangrijke elementen van de opdracht:

- Bevorderen van sportdeelname, inclusief voor kwetsbare doelgroepen.
- Ondersteunen van verenigingen en maatschappelijke partners.
- Realiseren van maatschappelijke programma's (zoals schoolzwemmen, valpreventie).
- Bijdragen aan gemeentelijke duurzaamheids- en klimaatdoelen door integraal beheer.
- Vergroten van flexibiliteit in programmering, inspraak en samenwerking in wijken.

NB. Een aantal van deze taken zijn nu (ook) ondergebracht bij sportstimulering/verenigingsondersteuners. Of en op welk moment deze sportstimuleringstaken aan het Sportbedrijf worden toegevoegd maakt geen onderdeel uit van deze businesscase.

4.3.3 Governance en juridische vorm

Het Sportbedrijf Hoorn wordt ingericht als een BV waarvan de gemeente de enige aandeelhouder is. De governance-structuur voorziet in:

- Een eenhoofdige of tweehoofdige directie die de dagelijkse leiding voert.

- Een raad van commissarissen met onafhankelijke leden, met expertise in bedrijfsvoering, sport, maatschappelijk beleid en financiën.
- Een aandeelhoudersrol voor de gemeente, vastgelegd in aandeelhoudersbesluiten en prestatieafspraken.
- Jaarlijkse evaluatie op basis van vooraf bepaalde KPI's (zoals bezettingsgraad, maatschappelijke impact, klanttevredenheid).

De juridische inrichting vereist aanvullende aandacht voor onderwerpen als btw-positie, vennootschapsbelasting, aanbesteden, en mogelijke staatssteun. Daarom is aanvullende juridische en fiscale advisering noodzakelijk tijdens de inrichting en overdracht van taken aan de nieuwe BV.

4.3.4 Verwachte voordelen en risico's

Voordelen

- Volledige regie door de gemeente als enig aandeelhouder.
- Lokale verankering van uitvoering en samenwerking.
- Flexibiliteit en slagkracht bij veranderingen in beleid of context.
- Transparantie in kostenstructuur, bedrijfsvoering en prestaties.
- Ruimte voor innovatie, maatschappelijke programmering en partnerschappen.

Landelijk gezien kiezen steeds meer gemeenten voor externe verzelfstandiging van het beheer en de exploitatie van sportvoorzieningen, waarbij deze worden gekoppeld aan de uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten. De stimulering van maatschappelijk ondernemerschap, in combinatie met optimale gemeentelijke invloed en mogelijkheden voor bijsturing.

Risico's

- Inrichtingsfase vergt capaciteit, investeringen en aandacht voor transitiebeheer.
- Onzekerheden in personeelsovergang en ICT/administratieve systemen.
- Nieuwe organisatie moet zich bewijzen als betrouwbare uitvoerder en samenwerkingspartner.

Deze risico's worden door Tienorganisatieadvies als beheersbaar beschouwd, mede omdat de gemeente Hoorn voldoende schaalgrootte, beleidsambitie en financiële basis heeft om een volwaardig sportbedrijf te huisvesten. Vergeleken met andere constructies biedt dit model de meeste zekerheid over beleidsregie en maatschappelijke meerwaarde.

4.4 Voorkeur organisatiemodel: wegingsmatrix en advies

Op basis van de vergelijking van de modellen uit paragraaf 5.2 komt de oprichting van een extern verzelfstandigd Sportbedrijf Hoorn BV (model 3) als duidelijk voorkeursmodel naar voren. Deze voorkeur is gestoeld op zowel inhoudelijke als bestuurlijke argumenten, waarbij maatschappelijke effectiviteit, bestuurlijke regie, juridische zekerheid en financiële transparantie leidend zijn.

Maatschappelijk effect

Het organisatiemodel Sportbedrijf biedt de meeste ruimte om gemeentelijk sportbeleid daadwerkelijk te vertalen naar de praktijk. Door het expliciet opnemen van maatschappelijke doelstellingen in de opdracht en governance, kan worden gestuurd op thema's als inclusief sporten, preventie, wijkgericht werken, samenwerking met zorg en onderwijs, en duurzaamheidsopgaven. Deze maatschappelijke opgavegerichtheid ontbreekt grotendeels bij de commerciële exploitatiemodellen en is onzeker bij een joint venture met een grotere publieke partij.

Bestuurlijke regie

Het model van een zelfstandig sportbedrijf biedt maximale sturingsmogelijkheden. De gemeente blijft via haar aandeelhouderschap en opdrachtgeverschap direct aan het roer staan. Dit maakt het mogelijk om snel te schakelen bij nieuwe beleidsprioriteiten, aanpassingen in wetgeving of maatschappelijke ontwikkelingen. Tegelijkertijd kan het sportbedrijf professioneel en wendbaar opereren binnen een heldere governance-structuur, zonder de bureaucratische beperkingen van een gemeentelijke dienst of het compromis van gedeeld eigenaarschap in een joint venture.

Juridische context

Het juridisch risico van het model joint venture is recent versterkt door een lopende bodemprocedure tegen een soortgelijke constructie (NV SRO), die is aangevochten door commerciële exploitanten. Deze onzekerheid maakt de joint venture op korte termijn ongeschikt als route. Het model Sportbedrijf daarentegen past binnen de bestaande juridische kaders, mits aandacht wordt besteed aan aspecten zoals staatssteun, fiscale behandeling en aanbestedingsregels.

Financiële transparantie en beheersing

De gemeente krijgt via het sportbedrijf beter zicht op kosten, baten en investeringen. Er is ruimte voor integrale afwegingen tussen maatschappelijke prestaties en financiële resultaten. In tegenstelling tot commerciële modellen zijn de marges, keuzes en begrotingswijzigingen volledig inzichtelijk en bestuurbaar. Daarnaast is er ruimte voor meerjarig financieel beleid, reserves en samenwerking op projectbasis met maatschappelijke partners.

Organisatorisch perspectief

Hoewel de oprichting van een sportbedrijf vraagt om een zorgvuldige transitiefase, zijn de randvoorwaarden in Hoorn gunstig. De schaal, het aantal accommodaties, de beleidsambities en de bestuurlijke bereidheid zijn aanwezig. Er is voldoende volume en complexiteit om een eigen organisatie duurzaam te rechtvaardigen. De gemeente Hoorn is daarmee niet afhankelijk van externe partners en kan zelf sturen op de kwaliteit van dienstverlening en samenwerking.

Op grond van deze overwegingen wordt geadviseerd om model 3 – het oprichten van een extern verzelfstandigd Sportbedrijf Hoorn BV – verder uit te werken als voorkeursmodel. Dit model sluit het beste aan bij de beleidsambities en maatschappelijke opgaven van de gemeente Hoorn, en biedt tegelijkertijd een toekomstbestendige uitvoeringsstructuur.

Onderstaande matrix geeft een samenvattend overzicht van de kwalitatieve beoordeling van de drie modellen op basis van de vijf hoofdcriteria. De scores zijn gebaseerd op inhoudelijke analyse van de kenmerken, risico's en kansen per model zoals beschreven in paragraaf 5.2. De matrix ondersteunt het bestuurlijke besluitvormingsproces door visueel inzicht te geven in de sterktes en beperkingen van elk model.

Afwegingscriterium	Model 1 Aanbesteding	Model 2 Joint Venture	Model 3 Sportbedrijf Hoorn
Maatschappelijke meerwaarde	-	+	++
Sturingsmogelijkheden	-	+/-	++
Juridische uitvoerbaarheid	+/-	-	+
Financiële transparantie en flexibiliteit	-	+/-	++
Organisatorische uitvoerbaarheid	+	-	+/-

Legenda:

++ = sterk positief | + = positief | +/- = neutraal of gemengd | - = negatief

Op grond van deze overwegingen wordt geadviseerd om model 3 – het oprichten van een extern verzelfstandigd Sportbedrijf Hoorn BV – verder uit te werken als voorkeursmodel. Dit model sluit het beste aan bij de beleidsambities en maatschappelijke opgaven van de gemeente Hoorn, en biedt tegelijkertijd een toekomstbestendige uitvoeringsstructuur.

5. MAATSCHAPPELIJKE EN FINANCIËLE IMPACT

5.1 Doorkijk maatschappelijke opbrengsten

De maatschappelijke impact vormt een essentieel onderdeel van de businesscase voor het Sportbedrijf Hoorn. In deze paragraaf wordt een doorkijk gegeven naar de maatschappelijke opbrengsten die verwacht worden bij implementatie van het voorkeursmodel (model 3 – verzelfstandigd sportbedrijf). Het gaat hierbij om zowel directe als indirecte baten die bijdragen aan de strategische doelen van de gemeente Hoorn op het gebied van gezondheid, participatie, duurzaamheid en leefbaarheid.

1. Verhoogde sportdeelname en gezondheidswinst

Door integrale sturing op maatschappelijke doelstellingen kan het sportbedrijf bijdragen aan een verhoging van de sportdeelname, met name onder kinderen, ouderen, mensen met een beperking en inwoners met een lagere sociaaleconomische status. Sport en beweging zijn bewezen effectief in het verminderen van chronische aandoeningen, het verbeteren van mentale gezondheid en het bevorderen van sociale contacten. De maatschappelijke baten zijn dan ook deels af te lezen in verminderde zorgkosten, verbeterde schoolprestaties en lagere eenzaamheids- of uitvalcijfers.

2. Versterking sociale cohesie en inclusiviteit

Het sportbedrijf kan via gerichte programmering, wijkgerichte samenwerking en ondersteuning van sportverenigingen bijdragen aan inclusie en ontmoeting. Door in te zetten op laagdrempelige activiteiten, buurtsportcoaches en co-creatie met maatschappelijke partners, kan sport een verbindende rol spelen binnen de stad. Dit draagt bij aan sociale stabiliteit, wijkontwikkeling en het activeren van doelgroepen die anders minder bereikt worden.

3. Ondersteuning van verenigingen en vrijwilligers

Een lokaal verankerd sportbedrijf kan nauw samenwerken met sportverenigingen, niet alleen door verhuur, maar ook via gezamenlijke programmering, onderhoudsondersteuning en opleidingsmogelijkheden. Dit versterkt het sportieve ecosysteem en stimuleert vrijwilligerswerk, wat cruciaal is voor het functioneren van het Hoornse sportlandschap.

4. Duurzaamheid en toekomstbestendig vastgoed

Door zelf verantwoordelijk te zijn voor beheer en onderhoud, heeft het sportbedrijf een directe prikkel om te investeren in duurzaamheid en circulair vastgoedbeheer. De maatschappelijke waarde hiervan ligt in energiebesparing, reductie van CO₂-uitstoot en het toekomstbestendig maken van gemeentelijk vastgoed. Bovendien sluit dit aan bij bredere duurzaamheidsdoelen van de gemeente Hoorn.

5. Versterking samenwerking sociaal domein en onderwijs

Via het sportbedrijf kunnen programma's worden ontwikkeld die een brug slaan tussen sport, zorg, preventie en onderwijs. Denk aan valpreventietrainingen, zwemveiligheidsprojecten voor scholen, en beweegprogramma's in samenwerking met welzijnsorganisaties. Deze kruisbestuiving levert aanzienlijke maatschappelijke baten op en draagt bij aan integrale wijkgerichte ondersteuning. De bovengenoemde opbrengsten zijn deels kwalitatief van aard en deels kwantificeerbaar via monitoring, benchmarkdata en maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA). In de verdere uitwerking van het sportbedrijf worden KPI's vastgesteld waarmee de maatschappelijke waarde jaarlijks zichtbaar wordt gemaakt.

5.2 Financieel kader en uitgangspunten

Een solide financieel kader is cruciaal voor het opzetten en duurzaam functioneren van het Sportbedrijf Hoorn. In deze paragraaf worden de uitgangspunten, randvoorwaarden en opbouw van het financiële kader geschetst. Dit kader vormt de basis voor de verdere financiële doorrekening, raming en besluitvorming in het vervolgtraject na de businesscase.

1. Integrale benadering van exploitatie en beheer

Het Sportbedrijf Hoorn wordt verantwoordelijk voor zowel de exploitatie als het dagelijks en planmatig beheer van de sportaccommodaties. Hierbij worden de huidige exploitatiesubsidies en onderhoudsbudgetten die nu binnen de gemeentelijke begroting zijn ondergebracht, gebundeld in één integrale bijdrage aan het sportbedrijf. Het doel hiervan is niet alleen transparantie, maar ook het creëren van ruimte voor flexibiliteit, investeringen en afwegingen op basis van maatschappelijke meerwaarde.

Voor een Sportbedrijf is het van belang dat er voldoende accommodaties in onder gebracht worden. Op die manier kan op termijn financieel een efficiencyslag gemaakt worden. Daarom zijn in de businesscase ook de gemeentelijke binnensportaccommodaties meegenomen.

2. Uitgangspunten voor kostentoerekening

Bij de kostentoerekening worden bestaande gemeentelijke uitgaven als vertrekpunt genomen. Het gaat onder meer om:

- de huidige exploitatiesubsidie aan Optisport en overige beheerders;
- onderhouds- en instandhoudingsbudgetten vanuit vastgoedbeheer;
- interne kosten voor contractbeheer, toezicht en ondersteuning;
- energielasten, schoonmaakkosten en kapitaallasten waar relevant.

Deze middelen vormen gezamenlijk het financiële plafond voor de toekomstige bijdrage aan het sportbedrijf, met ruimte voor herallocatie.

3. Zelfstandige bedrijfsvoering met eigen begroting

Het sportbedrijf krijgt een eigen jaarbegroting en meerjarenraming, die wordt opgesteld in afstemming met de gemeente als opdrachtgever. Daarbij wordt gewerkt met een prestatiegerichte subsidierelatie: de gemeentelijke bijdrage is gekoppeld aan de geleverde maatschappelijke prestaties. Het sportbedrijf wordt daarnaast gestimuleerd om aanvullende inkomsten te genereren uit verhuur, horeca, doelgroepenbeleid en projectsubsidies.

4. Afspraken over risicoverdeling en reserves

Er worden duidelijke afspraken gemaakt over risicoverdeling tussen sportbedrijf en gemeente. Bijvoorbeeld ten aanzien van:

- onvoorziene exploitatietekorten of incidentele investeringsbehoefte;
- grote onderhoudsopgaven (MJOP) en verduurzaming;
- verzekeringen, aansprakelijkheid en personele verplichtingen.

Het sportbedrijf bouwt een eigen exploitatiereserve/risicoreserve op voor het opvangen van normale risico's. Voor majeure posten kan, onder voorwaarden, een beroep worden gedaan op aanvullende gemeentelijke middelen.

5. Fiscale en juridische uitgangspunten

Bij de inrichting van het financieel model worden, na besluitvorming over de het exploitatiemodel, ook fiscale aspecten betrokken:

- de btw-positie van het sportbedrijf (vrijstelling, compensatie of verlegd);
- vennootschapsbelastingplicht (VPB) voor commerciële activiteiten;
- subsidie- en staatssteunregels bij overheidsbijdragen.

Deze aspecten worden in het vervolgtraject nader uitgewerkt met een fiscaal en juridisch adviseur. Het financiële kader biedt zo een evenwichtig uitgangspunt voor een maatschappelijk gedreven, financieel houdbare en bestuurbaar exploitatie- en beheerorganisatie. In de volgende paragrafen wordt dit kader vertaald in een eerste globale raming van de kosten, investeringen en baten.

5.3 Kostenraming exploitatie en beheer

In deze paragraaf wordt een eerste indicatieve raming gepresenteerd van de kosten voor exploitatie en beheer van de sportaccommodaties in de situatie waarin het Sportbedrijf Hoorn verantwoordelijk wordt voor de uitvoering. Deze raming is gebaseerd op bestaande begrotingsgegevens van 2024, historische uitgaven, marktkennis en vergelijkingsmateriaal van soortgelijke sportbedrijven elders in Nederland.

Kanttekeningen en vervolgonderzoek: de in de volgende paragrafen opgenomen bedragen zijn indicatief en dienen in het vervolgtraject te worden verfijnd door:

- verfijning van vastgoedgegevens en onderhoudslasten.
- uitwerking van de toekomstige formatie en dienstverlening.
- uitwerking kosten overgang personeel vanuit gemeente en Optisport naar het Sportbedrijf.
- Berekening huisvestingskosten bij huisvesting buiten de gemeentelijke organisatie.

5.3.1 Financieel overzicht huidige situatie

2024 begroting	Begroting_Inkomsten	Begroting_Uitgaven	Begroting_Resultaat
Zwembaden en kunstijsbaan	1.364.828	1.760.414	-395.586
Gymnastieklokalen/Sportzalen/MFA's	399.219	851.631	-452.412
Totaal	1.764.047	2.612.045	-847.998

Toelichting Tabel 1:

- In de opbrengsten en kosten zijn samengevoegd naar de twee hoofdcategorieën (zwembaden/ijsbaan en binnensport/MFA's
- Bij de MFA's De Grote Beer en De Huesmolen opgenomen. De Kreek, met een lopende exploitatie dor Hayday is buiten beschouwing gelaten.
- De opgenomen bedragen zijn van de begroting 2025 en zijn derhalve niet geïndexeerd voor 2025 en volgende jaren.

De begrotingscijfers 2024 laten zien dat de exploitatie van sportvoorzieningen in Hoorn niet kostendekkend is: de uitgaven zijn structureel hoger dan de inkomsten. Dit betekent dat de gemeente substantiële bijdragen moet leveren om het voorzieningenniveau in stand te houden. In de huidige situatie (dus ook begroting 2024) vormen de ijsbaan en de zwembaden hierop een uitzondering. De ontvangen huurbedragen van Optisport zijn hoger dan de gemeentelijke bijdrage. Per saldo kennen deze Optisport-accommodaties een positief resultaat voor de gemeente.

Daarmee bevestigt Tabel 1 het beeld uit eerdere rapportages (zoals AT Management):

- Zwembaden dekken hun kosten voor ca. 75% (excl. huur en energiecompensatie).
- De ijsbaan is in principe kostendekkend, maar valt hier onder een gezamenlijke exploitatiepost.
- Binnensportaccommodaties hebben lage tarieven en zijn maatschappelijk belangrijk, maar financieel verliesgevend.

Kortom: Sportvoorzieningen in Hoorn 2024 zijn financieel gezien een lastenpost, maar maatschappelijk waardevol.

5.3.2 Begroting 2027 met autonome ontwikkelingen

Tabel 2			
2027 Autonome ontwikkelingen	Begroting_Inkomsten	Begroting_Uitgaven	Begroting_Resultaat
Inkomsten / uitgaven / resultaat 2024	1.764.047	2.612.045	-847.998
Toename exploitatiebijdrage zwembaden + ijsbaan		880.000	-880.000
Totaal	1.764.047	3.492.045	-1.727.998

Uitgangspunt is de begroting van 2024 met een tekort van ca. € 848.000 (zie tabel 1). Toegevoegd wordt een hogere exploitatiebijdrage voor zwembaden en ijsbaan (+ € 880.000). De bedragen zijn niet geïndexeerd.

De berekening laat zien dat de stijgende kosten voor het beheer en de exploitatie van de zwembaden en de ijsbaan een aanzienlijke impact hebben op de sportvoorzieningen in Hoorn. Het exploitatietekort groeit hierdoor van circa € 0,85 miljoen in 2024 naar circa € 1,73 miljoen in 2027. Ongeacht de toekomstige beheervorm neemt de financiële druk dus structureel toe door de hogere kosten.

5.3.3 Begroting 2027 Sportbedrijf Hoorn

2027 Sportbedrijf structureel	Begroting_Inkomsten	Begroting_Uitgaven	Begroting_Resultaat
Inkomsten / uitgaven / resultaat 2027 autonoom	1.764.047	3.492.045	-1.727.998
Extra opbrengsten maatschappelijk ondernemen 5%	88.202		88.202
Efficiëntie bedrijfsvoering / exploitatie 10%		-349.205	-349.205
Versterking management		100.000	-100.000
Kosten RvC		25.000	-25.000
Extra kosten informatievoorziening / financiën		50.000	-50.000
Extra kosten marketing / communicatie		50.000	-50.000
Huisvestingskosten sportbedrijf		pm	pm
Risicoreserve exploitatie		200.000	-200.000
Totaal	1.852.249	3.567.841	-1.715.591

Deze indicatieve begroting laat zien dat de vorming van een Sportbedrijf Hoorn mogelijkheden biedt voor hogere opbrengsten en efficiëntievoordelen in de exploitatie. Tegelijkertijd brengt het oprichten van een Sportbedrijf extra structurele lasten met zich mee, zoals management, governance (RvC) en ondersteunende functies (financiën, marketing en communicatie). De berekening maakt duidelijk dat de overgang naar een Sportbedrijf qua gemeentelijke bijdrage vergelijkbaar is (€ 1,72 miljoen) met een gemeentelijke bijdrage bij handhaving van de huidige situatie rekening houdend met autonome ontwikkelingen (€ 1,73 miljoen).

Extra toelichting:

- Nadere analyse zal duidelijk moeten maken welke transitiekosten gemaakt worden indien taken en medewerkers vanuit de gemeentelijke organisatie overgaan naar het Sportbedrijf (financiën/administratie, vastgoed/onderhoud). Uitgangspunt hierbij is dat de budgetten meegaan; indien hieraan geen personele capaciteit wordt gekoppeld, betekent dit een taakstelling voor de gemeentelijke organisatie.
- Voor de exploitaties die nu in handen zijn van Optisport (ijsbaan en zwembaden) is de verwachting dat met een extra exploitatiebijdrage van € 880.000 (autonome ontwikkeling in tabel 2) deze exploitatie door het Sportbedrijf kan worden gedaan. Of het Sportbedrijf deze exploitatie zelf uitvoert of middels een dienstverleningsovereenkomst bij een andere organisatie neerlegt is onderwerp van uitwerking na een keuze voor de vorm van beheer. Deze expertise rond ijsbaan en zwembaden kan bijvoorbeeld voor korte of langere tijd worden verricht door Alkmaar Sport BV.

- Op basis van ervaringen van andere sportbedrijven in Nederland mag worden verwacht dat door een effectiever en efficiënter beheer en exploitatie na drie tot vijf jaar financiële voordelen worden behaald, wat zal leiden tot een lagere gemeentelijke exploitatiebijdrage. Het is dan niet ongebruikelijk dat er door het Sportbedrijf dividend wordt uitgekeerd aan de gemeente.
- Toekomstperspectief: het sportbedrijf start met het beheer en de exploitatie van zwembaden, de ijsbaan en binnensportaccommodaties. Als dit goed loopt, kunnen op termijn ook andere taken worden toegevoegd, zoals het beheer van buitensportaccommodaties en de inzet van sportprofessionals zoals buurtsportcoaches en verenigingsadviseur.

5.3.4 Incidentele kosten oprichting Sportbedrijf (2026)

Tabel 4	
2026 Sportbedrijf incidenteel	
Oprichtingskosten notaris	15.000
Fiscale advisering	20.000
Arbeidsjurist	10.000
Participatietraject	20.000
Interne kosten beleid/financien/HRM/vastgoed	50.000
Kwartiermaker oprichtingsfase	90.000
Wervingskosten directeur/bestuurder en RvC	20.000
Totaal	225.000

Deze incidentele kosten hebben betrekking op het oprichtingsjaar 2026, waarin het Sportbedrijf Hoorn wordt ingericht. Voor de oprichting is specifieke expertise noodzakelijk, zoals notariële en fiscale begeleiding en de inzet van een arbeidsjurist en een participatietraject.

Daarnaast wordt een kwartiermaker aangesteld die het proces begeleidt in de oprichtingsfase. In de loop van 2026 wordt vervolgens een directeur-bestuurder geworven, waarvoor extra wervingskosten worden begroot. De incidentele kosten zullen eind 2025 en in 2026 worden gemaakt en zullen in het voorstel aan de gemeenteraad apart worden aangevraagd om de transitie naar een Sportbedrijf goed te kunnen uitvoeren.

6. CONCLUSIE EN VERVOLGSTAPPEN

6.1 Samenvatting van afwegingen en voorkeursmodel

Op basis van de voorgaande analyses, financiële doorrekeningen, organisatorische overwegingen en bestuurlijke kaders wordt in deze paragraaf het advies voor een organisatie-model gegeven. Daarbij wordt de gemaakte afweging samengevat, met aandacht voor de belangrijkste criteria die in deze business-case zijn gehanteerd.

1. Samenvatting afwegingen

Gedurende het traject zijn drie organisatie-modellen onderzocht:

- Model 1: Voortzetten van commerciële exploitatie via aanbesteding.
- Model 2: Joint Venture met een marktpartij.
- Model 3: Oprichten van een zelfstandig Sportbedrijf Hoorn.

Op basis van inhoudelijke, financiële en bestuurlijke criteria scoorde model 3 (sportbedrijf) het hoogst. Belangrijke overwegingen hierbij zijn:

- Betere sturingsmogelijkheden voor de gemeente.
- Meer maatschappelijke impact en ruimte voor lokale samenwerking.
- Beheersbare kostenontwikkeling en transparante bedrijfsvoering.
- Risico's van juridische procedures bij marktmodellen (zoals momenteel bij NV SRO).
- Hoorn is qua schaal en diversiteit groot genoeg voor een eigen sportbedrijf.

2. Voorkeursmodel: Sportbedrijf Hoorn (model 3)

Het voorkeursmodel is de oprichting van een zelfstandig Sportbedrijf Hoorn in de vorm van een gemeentelijke BV. Deze organisatie neemt per 2027 de exploitatie en het beheer van de sportaccommodaties in Hoorn over. Het sportbedrijf wordt ingericht met een eigen directie, raad van commissarissen en maatschappelijke opdracht. De gemeente blijft eigenaar en opdrachtgever, en stuurt op prestaties, maatschappelijke effecten en financiële verantwoording. Dit model biedt het beste perspectief op duurzame sportinfrastructuur, inclusieve programmering en strategische regie op sportbeleid in Hoorn.

6.2 Besluitvorming en vervolgtraject

De vaststelling van de businesscase en de keuze voor het Sportbedrijf Hoorn als voorkeursmodel vormen een belangrijk beleidsmoment voor het gemeentebestuur van Hoorn. Het vervolgproces bestaat uit formele besluitvorming, voorbereiding van de oprichting en implementatie van het nieuwe organisatie-model.

In Bijlage 1 is de besluitvorming en het vervolgtraject opgenomen. Verdere detaillering van de transitieaanpak en fasering is in Bijlage 2 opgenomen. In Bijlage 3 is als extra informatie voor aspecten die in 2026 verder uitgewerkt worden de Governance en monitoring van een Sportbedrijf toegelicht.

BIJLAGE 1 – Besluitvorming en vervolgtraject

1. Besluitvorming

De businesscase wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders, gevolgd door bespreking in de gemeenteraad. De raad wordt gevraagd in te stemmen met:

- Het voorkeursmodel Sportbedrijf (model 3);
- het opstarten van de voorbereidingen voor oprichting van het Sportbedrijf Hoorn;
- het beschikbaar stellen van middelen voor de oprichting van het Sportbedrijf (2025-2026);

2. Transitieplanning en implementatie

Na besluitvorming wordt gestart met de implementatie in drie fasen:

- Oprichtingsfase (Q1–Q2 2026): juridische oprichting van de BV, benoeming directie, opstellen governance-structuur en opstart bedrijfsvoering.
- Overdrachtsfase (Q3–Q4 2026): inventarisatie en overdracht van taken, middelen en personeel.
- Operationele start (Q1 2027): sportbedrijf start met beheer en exploitatie van alle sportaccommodaties.

3. Betrokkenheid van stakeholders

Tijdens het vervolgproces blijven verenigingen, onderwijsinstellingen, huurders, medewerkers en andere stakeholders nauw betrokken. Via gerichte communicatie en dialoog wordt draagvlak opgebouwd en duidelijkheid verschaft over de gevolgen en kansen van de transitie.

4. Evaluatie en bijsturing

Na één jaar operationeel functioneren wordt een evaluatie uitgevoerd op het functioneren van het sportbedrijf. Daarbij worden de resultaten, doelmatigheid, klanttevredenheid en governance beoordeeld. Op basis van deze evaluatie kan het gemeentebestuur besluiten tot bijsturing van afspraken of organisatie-inrichting.

Met dit besluit en de voorgestelde route wordt gewerkt aan een toekomstbestendige, efficiënte en maatschappelijk verankerde sportinfrastructuur voor de stad Hoorn.

BIJLAGE 2 - Transitieaanpak en fasering

Opbouwscenario Sportbedrijf Hoorn

De opbouw van het Sportbedrijf Hoorn vormt een cruciale fase in het realiseren van het voorkeursmodel zoals beschreven in deze businesscase. Het gaat hierbij om de geleidelijke en gestructureerde totstandkoming van een zelfstandige uitvoeringsorganisatie, die de exploitatie, het beheer en de maatschappelijke programmering van de sportaccommodaties op zich neemt. De opbouw verloopt in een drietal fasen: voorbereiding, formele oprichting en operationele inrichting.

1. Voorbereidingsfase (Q4 2025 – Q1 2026)

In deze fase worden de fundamentele keuzes voorbereid die nodig zijn om het sportbedrijf juridisch en bestuurlijk vorm te geven. Activiteiten in deze fase zijn onder meer:

- Opstellen en goedkeuren van een oprichtingsbesluit door het college en de raad.
- Opstellen van statuten, aandeelhoudersbesluit en bestuursreglement.
- Aanstellen van een kwartiermaker of projectleider voor oprichting.
- Verzamelen en analyseren van overdrachtsdocumentatie van accommodaties, contracten en budgetten.
- Inrichting van een bestuurlijke stuurgroep en interne werkgroepen.

2. Juridische en organisatorische oprichting (Q2 2026)

In deze fase wordt het sportbedrijf juridisch opgericht en worden de basisstructuren ingericht.

De belangrijkste activiteiten:

- Notariële oprichting van de BV en inschrijving bij de KvK.
- Benoeming van een (interim) directeur en opzet van de Raad van Commissarissen.
- Start inrichting van financiële administratie, ICT en HR-processen.
- Inrichting van subsidierelatie en opdrachtdocument tussen gemeente en sportbedrijf.
- Opstellen van een eerste (voorlopige) jaarbegroting en jaarplan.

3. Operationele inrichting en start (Q3 – Q4 2026)

De laatste fase is gericht op het daadwerkelijk operationeel maken van het sportbedrijf en het opstarten van de dienstverlening. Dit omvat onder andere:

- Overdracht van taken, verantwoordelijkheden en personeel vanuit gemeente en exploitanten.
- Integratie van bestaande gebruikscontracten en sportprogrammering.
- Start exploitatie van zwembaden, sporthallen en de ijsbaan.
- Interne personeelsinstructie en procesborging.
- Externe communicatie richting verenigingen, scholen en inwoners.

Het opbouwscenario zorgt voor een gecontroleerde en realistische transitie naar het nieuwe uitvoeringsmodel. Gedurende dit proces blijven de bestaande voorzieningen beschikbaar voor gebruikers, en worden risico's beheerst door stapsgewijze overdracht en duidelijke regie vanuit de gemeente.

Overdracht taken, middelen en verantwoordelijkheden

Een van de meest kritieke onderdelen van de transitie is de zorgvuldige overdracht van taken, middelen en verantwoordelijkheden van de huidige gemeentelijke organisatie en exploitanten naar het nieuw op te richten sportbedrijf. Deze overdracht dient transparant, juridisch correct en tijdig plaats te vinden, om continuïteit van dienstverlening en rechtmatigheid van besluitvorming te waarborgen.

1. Taken en verantwoordelijkheden

De volgende taken worden overgedragen aan het Sportbedrijf Hoorn:

- Beheer en exploitatie van binnensportaccommodaties, zwembaden en de ijsbaan.
- Coördinatie van verhuur aan verenigingen, scholen en commerciële partijen.
- Uitvoering van klein en planmatig onderhoud op basis van MJOP.
- Energiebeheer, schoonmaak, beveiliging en gebruiksondersteuning.
- Maatschappelijke programmering en samenwerking met welzijn, onderwijs en zorg.
- Deze verantwoordelijkheden worden vastgelegd in een opdrachtdocument en prestatiecontract tussen gemeente en sportbedrijf.

2. Middelenoverdracht

De middelen die overgaan naar het sportbedrijf bestaan uit:

- Financiële middelen: exploitatiebudgetten, onderhoudsbudgetten, eventuele investeringsbijdragen.
- Materiële middelen: inventaris, installaties en roerende zaken binnen de accommodaties.
- Contractuele verplichtingen: huurcontracten, leveringscontracten, dienstverleningsovereenkomsten.

De gemeente stelt een overdrachtsdocument op waarin de uitgangssituatie nauwkeurig wordt beschreven. Hierbij hoort een controle op verplichtingen en rechten per locatie.

3. Juridische borging van de overdracht

Voor een juridisch correcte overdracht is afstemming vereist op onder meer:

- De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr), indien van toepassing.
- Wet overgang van onderneming (art. 7:662 BW) m.b.t. personeel.
- Inkoop- en aanbestedingswetgeving bij lopende contracten.
- Behoeft aan actualisatie van vergunningen, eigendomstitels en gebruikersrechten.

Waar nodig worden bestaande overeenkomsten overgedragen via contractovername of nieuwe overeenkomsten opgesteld met betrokken partijen.

4. Interne en externe communicatie

De overdracht wordt begeleid door een communicatietraject waarin betrokken partijen (verenigingen, huurders, gebruikers en leveranciers) tijdig worden geïnformeerd over de wijziging van beheer en contactstructuur. Ook wordt er een intern draaiboek opgesteld voor medewerkers en afdelingen binnen de gemeente die verantwoordelijk waren voor exploitatie of toezicht, om doublures of onduidelijkheden te voorkomen.

De overdracht vormt een essentieel fundament onder de slagkracht van het Sportbedrijf Hoorn. Door deze tijdig en professioneel te organiseren wordt de kans op verstoringen geminimaliseerd en ontstaat draagvlak bij alle betrokkenen.

Betrokkenheid personeel en medezeggenschap

De menselijke factor is cruciaal in het succes van de overgang naar het Sportbedrijf Hoorn. Het tijdig betrekken, informeren en ondersteunen van medewerkers zorgt niet alleen voor draagvlak, maar ook voor behoud van kennis, continuïteit van dienstverlening en goed werkgeverschap. Deze paragraaf beschrijft hoe personele betrokkenheid en medezeggenschap vorm krijgen tijdens de transitie.

1. Medewerkers in huidige exploitatie en gemeentelijke organisatie

Er zijn momenteel medewerkers actief bij commerciële exploitanten (zoals Optisport) en binnen de gemeentelijke organisatie die betrokken zijn bij sportaccommodatiebeheer. Afhankelijk van functie, arbeidsrelatie en gekozen transitie-model, zijn verschillende routes mogelijk:

- Overname van personeel via de regeling 'overgang van onderneming';
- Herplaatsing van gemeentelijk personeel binnen of buiten het sportbedrijf;
- Detachering of tijdelijke samenwerkingsovereenkomsten in de opstartfase.

Voor alle betrokken medewerkers geldt het uitgangspunt van continuïteit, transparantie en fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden.

2. Arbeidsvoorwaarden en sociaal beleid

Het sportbedrijf zal als zelfstandig werkgever eigen arbeidsvoorwaarden hanteren, waarbij aansluiting wordt gezocht bij cao Sport of cao Vermo (afhankelijk van de aard van functies). Een sociaal beleidskader wordt ontwikkeld met daarin:

- gelijke kansen en voorwaarden voor overgenomen personeel;
- begeleiding bij eventuele mobiliteit of functieverandering;
- afspraken over pensioen, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- ondersteuning bij scholing en opleiding voor nieuwe taken.

3. Inrichting van medezeggenschap

Het sportbedrijf krijgt een eigen personele medezeggenschapsstructuur. Deze wordt in overleg met het personeel ingericht conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Afhankelijk van de omvang van het personeelsbestand kan een personeelsvertegenwoordiging (PVT) of ondernemingsraad (OR) worden opgericht. Ook wordt de Raad van Commissarissen betrokken bij het waarborgen van goed werkgeverschap en personele belangenbehartiging.

4. Communicatie en betrokkenheid in het proces

Gedurende de gehele transitie wordt ingezet op open en proactieve communicatie met personeel. Belangrijke instrumenten zijn:

- informatie- en meedenksessies;
- individuele gesprekken en HR-begeleiding;
- nieuwsbrieven, Q&A's en digitale informatiekkanalen.

Ook vakbonden worden tijdig betrokken indien sprake is van reorganisatie of overnameconstructies.

Door vanaf het begin te investeren in de betrokkenheid van medewerkers, wordt de basis gelegd voor een stabiel, professioneel en gemotiveerd team binnen het nieuwe Sportbedrijf Hoorn.

Kritieke succesfactoren en risico's tijdens transitie

De overgang naar het Sportbedrijf Hoorn is een ingrijpende bestuurlijke en organisatorische operatie. Een succesvolle transitie vraagt om aandacht voor randvoorwaarden, risicobeheersing en betrokkenheid van alle stakeholders. In deze paragraaf worden de belangrijkste succesfactoren benoemd, evenals de risico's die tijdens de implementatie kunnen optreden en hoe deze beheerst kunnen worden.

1. Kritieke succesfactoren

De volgende factoren zijn bepalend voor een geslaagde transitie:

- Heldere governance: duidelijke juridische structuur en rollen van gemeente, aandeelhouder en toezicht.
- Sterke projectregie: aanstelling van een ervaren projectleider of kwartiermaker met mandaat en tijd.
- Continuïteit dienstverlening: sportaccommodaties blijven open en toegankelijk voor gebruikers.
- Betrokken medewerkers worden tijdig geïnformeerd en meegenomen in het proces.
- Afstemming met partners: goede communicatie met verenigingen, scholen en huurders voorkomt weerstand en onzekerheid.
- Financiële beheersing: raming, reserveringen en financiële monitoring worden geborgd vanaf de start.

2. Belangrijkste risico's tijdens de transitie

Ondanks zorgvuldige voorbereiding kunnen zich risico's voordoen, waaronder:

- Tegenvallende kosten of vertragingen: hogere implementatiekosten of uitloop van het transitieproces.
- Onvoldoende juridische afdekking: bijvoorbeeld bij personeelsvraagstukken of overdracht van eigendommen en contracten.
- Bezwaar van zittende exploitanten: juridische procedures of claims tegen beëindiging huidige contracten.
- Onvoldoende interne capaciteit: als de gemeentelijke projectorganisatie te beperkt is toegerust.
- Afbreukrisico reputatie: onduidelijkheid of ontevredenheid bij gebruikers tijdens de overgangsfase.

3. Beheersmaatregelen

Voor elk van de genoemde risico's worden maatregelen getroffen:

- Instellen van een stuurgroep met bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging.
- Ontwikkelen van een gedetailleerd transitieplan met mijlpalen, deadlines en verantwoordelijken.
- Juridische en HR-ondersteuning voor dossieroverdracht, personeel en bezwaarprocedures.
- Monitoren van budgetten, planning en voortgang door een speciaal transitiebureau.
- Opstellen van een communicatieplan gericht op interne en externe doelgroepen.

Door de implementatie als een apart project te behandelen, met eigen sturing, middelen en communicatie, wordt de kans op een succesvolle start van het Sportbedrijf Hoorn aanzienlijk vergroot.

BIJLAGE 3 - Governance en monitoring

Rol gemeente als aandeelhouder en opdrachtgever

De gemeente Hoorn vervult bij de inrichting en werking van het Sportbedrijf Hoorn twee cruciale rollen: die van aandeelhouder en die van opdrachtgever. Een heldere positionering van beide rollen is van belang voor een transparante governance, goede bestuurlijke verhoudingen en effectieve aansturing van het sportbedrijf.

1. Gemeente als aandeelhouder

Het Sportbedrijf Hoorn wordt opgericht als een besloten vennootschap (BV) met de gemeente Hoorn als enige aandeelhouder. In deze rol waarborgt de gemeente de continuïteit en publieke belangen van de organisatie, zonder directe inmenging in de dagelijkse bedrijfsvoering. De aandeelhoudersrol wordt uitgeoefend via:

- goedkeuring van statuten, benoeming van bestuur en Raad van Commissarissen;
- vaststelling en goedkeuring van jaarrekening en begroting;
- periodiek overleg met de directie en toezichthouders over strategie en langetermijnbeleid;
- waar nodig besluitvorming over investeringen, fusies of beëindiging van activiteiten.

2. Gemeente als opdrachtgever

Naast aandeelhouder is de gemeente ook opdrachtgever voor de uitvoering van maatschappelijke taken op het gebied van sport, bewegen en accommodaties. Deze relatie wordt vormgegeven via een meerjarige subsidierelatie of opdrachtovereenkomst. Hierin worden onder andere vastgelegd:

- de beoogde maatschappelijke doelstellingen en resultaten;
- de hoogte en voorwaarden van de gemeentelijke bijdrage;
- de wijze van rapportage, evaluatie en verantwoording;
- indicatoren voor prestaties, bereik, doelgroepen en doelmatigheid.

De gemeenteraad heeft via de begrotingscyclus en beleidskaders indirect sturing op deze opdracht, terwijl de ambtelijke opdrachtgever (bijvoorbeeld team sport of vastgoed) de uitvoering monitort.

3. Scheiding en samenwerking tussen rollen

Een belangrijk aandachtspunt is het bewaken van de functionele scheiding tussen de rollen van aandeelhouder en opdrachtgever. Hoewel beide rollen in één bestuursorgaan zijn belegd, worden verschillende functionarissen betrokken bij:

- strategisch aandeelhouderschap (college, directieteam);
- operationele opdrachtverlening (beleidsafdeling sport, vastgoed, financiën);
- juridische borging van verantwoordelijkheden in statuten en overeenkomsten.

Door de rollen helder te positioneren en in te vullen, ontstaat een stabiel fundament voor professioneel opdrachtgeverschap én democratische controle, zonder dat dit ten koste gaat van de wendbaarheid en eigenstandigheid van het Sportbedrijf Hoorn.

Governance-structuur van Sportbedrijf Hoorn

Een robuuste governance-structuur is essentieel voor het functioneren van het Sportbedrijf Hoorn als professionele, publieke organisatie met een maatschappelijke opdracht. Deze structuur zorgt voor balans tussen autonomie, verantwoording, transparantie en toezicht.

1. Rechtsvorm en inrichting

Het sportbedrijf wordt ingericht als een besloten vennootschap (BV), met de gemeente Hoorn als enig aandeelhouder. De rechtsvorm is gekozen vanwege de gewenste flexibiliteit in bedrijfsvoering, fiscale voordelen en heldere juridische verhoudingen. De BV kent een tweeledig bestuursstelsel:

- Een statutair directeur verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding.
- Een Raad van Commissarissen (RvC) als intern toezichthouder op strategie, integriteit, bedrijfsvoering en risico's.

2. Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen bestaat uit 3 tot 5 onafhankelijke leden met diverse achtergronden (sport, bedrijfsvoering, maatschappelijk domein). De RvT wordt benoemd door de aandeelhouder en werkt volgens een toezicht- en reglementenstructuur. Belangrijke taken zijn:

- Toezicht houden op het beleid en functioneren van de directie.
- Goedkeuring van strategische plannen en jaarstukken.
- Signaleren van risico's en maatschappelijke ontwikkelingen.
- Adviseren van de directeur en onderhouden van contact met de gemeente Hoorn als aandeelhouder.

3. Statuten en reglementen

De basis van de governance wordt vastgelegd in de statuten van de BV. Hierin wordt onder meer geregeld:

- De bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).
- De benoemings- en ontslagprocedures van bestuur en toezicht.
- Regelingen rond besluitvorming, mandatering en goedkeuring van investeringen.
- Afspraken over winstbestemming en maatschappelijk rendement.

Aanvullend worden een directiereglement en toezichtreglement opgesteld, waarin de dagelijkse gang van zaken wordt geregeld.

4. Integriteit en publieke verantwoording

Hoewel het sportbedrijf geen gemeentelijke dienst meer is, gelden er hoge eisen aan transparantie en integriteit. Daarom worden specifieke maatregelen getroffen zoals:

- een integriteitsbeleid en gedragscode voor personeel en bestuur;
- jaarlijkse verantwoording aan de gemeenteraad via beleidsverslagen en jaarrekening;
- openbare rapportage van prestaties, klanttevredenheid en maatschappelijke effecten.

Op deze manier wordt het sportbedrijf professioneel aangestuurd, maar blijft het maatschappelijk gebonden en bestuurlijk controleerbaar.

Inrichting opdrachtgeverschap en prestatiesturing

Een goed vormgegeven opdrachtgeverschap is essentieel voor het behalen van de maatschappelijke doelstellingen van het Sportbedrijf Hoorn. De gemeente Hoorn blijft regievoerder op beleidsdoelen en publieke belangen, terwijl het sportbedrijf verantwoordelijk is voor de uitvoering. Deze paragraaf beschrijft de inrichting van de prestatiegerichte aansturing.

1. Opdrachtdocument en prestatieafspraken

De basis van de relatie tussen gemeente en sportbedrijf wordt gevormd door een meerjarig opdracht-document, met bijbehorende subsidie- of exploitatieovereenkomst. In dit document worden per jaar de volgende onderdelen vastgelegd:

- Missie, kernwaarden en maatschappelijke doelen van het sportbedrijf.
- Gekozen prestaties en output-indicatoren (zoals aantal gebruikers, beschikbaarheid, tarieven).
- Minimumnormen voor dienstverlening, zoals openingstijden, veiligheid en toegankelijkheid.
- Afspraken over inclusie, doelgroepenbeleid, gezondheid en samenwerking met onderwijs en welzijn.

2. Monitoring en evaluatie

Het sportbedrijf rapporteert periodiek over de voortgang van de prestatieafspraken. De gemeente ontvangt:

- Een halfjaarlijkse voortgangsrapportage op output- en outcome-indicatoren.
- Een jaarlijkse maatschappelijke verantwoordingsrapportage.
- Een meerjarenstrategie en jaarlijkse begroting ter goedkeuring.

Monitoring wordt uitgevoerd door een ambtelijk opdrachtgeversteam, dat ook jaarlijks een evaluatiegesprek voert met het bestuur van het sportbedrijf.

3. Sturingsrelatie tussen gemeente en sportbedrijf

De gemeente stuurt niet op detailuitvoering, maar op hoofdlijnen van beleid en maatschappelijke resultaten. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Het sportbedrijf heeft autonomie in de bedrijfsvoering binnen afgesproken kaders.
- Gemeentelijke regie beperkt zich tot beleid, financiën en juridische kaders.
- Samenwerking geschiedt op basis van vertrouwen, transparantie en gelijkwaardigheid.

De gemeenteraad bewaakt de voortgang via beleidsrapportages, begrotingscyclus en incidentele voortgangsbesprekingen.

4. Flexibiliteit en innovatie

In de afspraken wordt ruimte gecreëerd voor innovatie, pilots en experimenten. Zo kan het sportbedrijf inspelen op actuele ontwikkelingen, samenwerkingskansen of veranderingen in de vraag. Er worden middelen gereserveerd voor vernieuwing, en er is periodiek ruimte voor herijking van doelen of methodes.

Transparantie, integriteit en publieke verantwoording

Als publieke organisatie met een maatschappelijke opdracht moet het Sportbedrijf Hoorn voldoen aan hoge eisen van transparantie, integriteit en publieke verantwoording. Hoewel het sportbedrijf juridisch gezien een zelfstandige entiteit is, blijft het maatschappelijk verbonden aan de gemeente en haar inwoners. Dit vraagt om heldere afspraken, actieve communicatie en controlemechanismen die passen bij de publieke rol van het sportbedrijf.

1. Transparantie van beleid en uitvoering

Het sportbedrijf publiceert jaarlijks een beleidsplan, begroting en jaarverslag. Hierin worden de prestaties, behaalde doelen en financiële resultaten toegelicht. Daarnaast worden gebruikers en partners actief geïnformeerd over beleidswijzigingen, tarieven en ontwikkelingen via de website, bijeenkomsten en nieuwsbrieven. Transparantie wordt ook bevorderd door:

- Duidelijke informatievoorziening aan huurders, verenigingen en bezoekers.
- Openbare beleidsdocumenten en klanttevredenheidsmetingen.
- Periodieke dialoog met stakeholders en gebruikerspanels.

2. Integriteit en gedragscodes

Het sportbedrijf stelt een eigen integriteitsbeleid vast, met daarin gedragsregels voor personeel, bestuur en toezichthouders. Onderwerpen als belangenverstrengeling, nevenfuncties, aanbestedingen en vertrouwelijkheid worden hierin geregeld. Training en bewustwording maken deel uit van de introductie van medewerkers. Daarnaast gelden de volgende instrumenten:

- Een interne en externe vertrouwenspersoon.
- Mogelijkheid tot het melden van integriteitschendingen (klokkenluidersregeling).
- Integriteitsparagraaf in het jaarverslag.

3. Publieke verantwoording aan gemeente en samenleving

De gemeente blijft eindverantwoordelijk voor het maatschappelijk functioneren van het sportbedrijf. Daarom legt het sportbedrijf jaarlijks publiekelijk verantwoording af, onder meer via:

- Rapportage aan college en raad over prestaties en besteding van middelen.
- Toezicht van de Raad van Commissarissen en accountant op rechtmatigheid en doelmatigheid.
- Publieke presentatie van jaarverslag en maatschappelijke resultaten.
- Ook kunnen raadsleden periodiek in gesprek met directie en bestuur van het sportbedrijf.

Door deze waarborgen ontstaat een publieke organisatie die niet alleen efficiënt opereert, maar ook rekenschap aflegt over haar handelen en permanent in verbinding staat met inwoners en instellingen in Hoorn.