

Accommodatiebeleid onder de loep

Art. 213a-onderzoek



Accommodatiebeleid onder de loep

Art. 213a-onderzoek

Rapport
Gemeente Schagen

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	1
H1 Inleiding	3
1.1 Inzicht in de toekomstbestendigheid van het accommodatiebeleid	3
1.2 Methoden van onderzoek en indeling van het rapport	5
1.3 Leeswijzer	6
H2 Strategisch perspectief	7
2.1 Leefbaarheid staat centraal, maar wat wordt daaronder verstaan?	7
2.2 Aansluiting met andere beleidsonderwerpen niet expliciet en nog onvoldoende duidelijk	7
2.3 Inzet als strategisch middel is nog een ontwikkelpunt	8
2.4 Bekostiging via drie stromen	12
2.5 Rol externe stakeholders	13
H3 Tactisch perspectief	16
3.1 Focus van het beleid is gericht op financiën en nog minder op bijdrage aan maatschappelijk effecten/doelstellingen	16
3.2 Verdeelsleutels bekostiging nog niet onderbouwd	16
3.3 Harmonisatie nog niet volledig gerealiseerd: veel verschillende afspraken en uitgangspunten	16
3.4 Rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet duidelijk in het beleid vastgelegd en geborgd	18
3.5 Versterking van het accommodatiebeleid als strategisch instrument vraagt om een MIP	19
3.6 Accommodatiebeleid biedt ruimte voor 'maatwerk'	19
3.7 Het accommodatiebeleid kan efficiënter worden ingericht	20
H4 Operationeel perspectief	21
4.1 Praktische invulling van het accommodatiebeleid	21
4.2 Onvoldedige informatievoorziening en onvoldoende inzicht	21
4.3 Projectmatig werken onvoldoende doorvertaald	21
4.5 Onvoldoende aansluiting bij duurzaamheidsverbeteringen	23
4.6 Wijkgebouwen maken in de praktijk geen onderdeel uit van het accommodatiebeleid	24
H5 Conclusies en aanbevelingen	25
5.1 Conclusies	25
5.2 Aanbevelingen	29

Bijlage 1 Wijzigingen accommodatiebeleid 2021-2026 gemeente Schagen	33
Bijlage 2 Beantwoording onderzoeksvragen (deelvragen)	35
Bijlage 3 Kaart accommodaties	43
Bijlage 4 Afstanden per wijk	46
Colofon	47

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Bestuurlijke samenvatting

Inleiding

Conform artikel 213a van de Gemeentewet voert het college van B en W periodiek onderzoeken uit naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde bestuur. In de programmabegroting 2022¹ van de gemeente Schagen is het voornemen opgenomen om een 213a-onderzoek naar accommodatiebeleid uit te laten voeren met als doel inzicht te verkrijgen in de toekomstbestendigheid van de doelmatigheid en rechtmatigheid van het accommodatiebeleid (inclusief financiering en de spreiding van accommodaties in de gemeente).

Om invulling te geven aan deze doelstelling heeft de gemeente Schagen de volgende twee centrale onderzoeksvragen geformuleerd. Deze centrale onderzoeksvragen zijn geoperationaliseerd in vijf deelvragen, plus bijbehorende subvragen (zie paragraaf 1.1).

Centrale onderzoeksvragen:

1. Heeft het accommodatiebeleid bijgedragen aan de leefbaarheid in de verschillende kernen?
2. Hoe toekomstbestendig is de financieringssystematiek?

Conclusies

Op basis van het onderzoek komen wij tot de volgende conclusies.

Overall conclusie

De overall conclusie is dat het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen nu vooral operationeel wordt ingestoken en daardoor onvoldoende bijdraagt aan de doelstellingen van de gemeente en efficiënter kan worden ingezet. Om het instrument doeltreffender en doelmatiger in te zetten, is een meer strategische positionering nodig. Dit past ook bij de bredere organisatorische opgave binnen de gemeente Schagen om strategische advisering te versterken.

Het strategisch positioneren van het accommodatiebeleid begint bij het operationaliseren van de effecten en doelstellingen waaraan het accommodatiebeleid bijdraagt. Dit betekent concreet een operationalisering van het begrip 'leefbaarheid', vanuit aanpalende beleidsterreinen. In het accommodatiebeleid dient dit doorvertaald te worden naar de behoeften van de kernen en wijken in de gemeente ('het DNA van de kernen/wijken') in de (toekomstige) aanwezigheid van accommodaties, hierbij rekening houdend met de aanwezigheid van voorzieningen in de breedste zin van het woord en ontwikkelingen die op verschillende beleidsterreinen spelen en impact hebben op het accommodatiebeleid.

¹ Zie: <https://schagen.begroting-2022.nl/>

Startpunt voor bovenstaande is het verkrijgen van inzicht in de huidige accommodaties en aanwezige voorzieningen in de kernen en wijken van de gemeente (zie aanbeveling 5).

Strategisch perspectief

1. Het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen is nog onvoldoende gepositioneerd als middel ten opzichte van andere inhoudelijke beleidsvelden.
2. Er is nog geen visie op het begrip 'leefbaarheid'.
3. Het strategische karakter van het accommodatiebeleid dient te worden versterkt.
4. De huidige manier van bekostigen van het accommodatiebeleid zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheid, maar staat naar de toekomst toe wel onder druk.

Tactisch perspectief

5. Het huidige accommodatiebeleid is diffuus.
6. Het huidige accommodatiebeleid kent vooral een financiële insteek, het inhoudelijk deel (bijdrage maatschappelijke effecten en gemeentelijke doelstellingen) is onderbelicht.
7. Rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet duidelijk in het beleid vastgelegd en geborgd.
8. Het accommodatiebeleid kan effectiever en efficiënter worden uitgevoerd.

Operationeel perspectief

9. De informatievoorziening en het inzicht op het accommodatiebeleid zijn niet op orde.
10. Het projectmatig werken is nog onvoldoende doorvertaald naar de uitvoering.

Aanbevelingen

Op basis van de conclusies komen wij tot de volgende aanbevelingen. Ons advies is om met aanbeveling 5 te starten en vervolgens verder te gaan met aanbeveling 1 en de volgorde dan te volgen.

Strategisch perspectief

1. Positioneer het accommodatiebeleid als instrument ten opzichte van andere beleidsonderwerpen en strategische instrumenten.
2. Zet het instrument accommodatiebeleid strategischer in.
3. Denk na over een passende bekostiging, gezien de invulling van aanbevelingen 1 en 2.
4. Neem de rol van externe stakeholders expliciet op in het accommodatiebeleid.

Tactisch perspectief

5. Maak de 'basis' van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen inzichtelijk.
6. Versterk het inhoudelijk deel van het accommodatiebeleid en daarmee de mate van effectiviteit en efficiëntie.
7. Vul het onderdeel middelen van het accommodatiebeleid aan met de inzet van formatie (capaciteit) en toekomstige investeringen (MIP).
8. Versterk de strategische adviesfunctie ten aanzien van het accommodatiebeleid.

Operationeel perspectief

9. Investeer in een gedeeld kader en borging van projectmatig werken.

H1 | Inleiding

1.1 Inzicht in de toekomstbestendigheid van het accommodatiebeleid

Accommodatiebeleid Schagen

De gemeente Schagen richt zich op aantrekkelijke en goed onderhouden voorzieningen voor sport, kunst, cultuur en maatschappelijk leven in de gemeente. Het begrip 'leefbaarheid' staat daarbij centraal. In 2015 heeft de gemeente Schagen het accommodatiebeleid 2016-2020² vastgesteld. In dit beleidsstuk heeft harmonisatie plaatsgevonden vanuit de beleidsstukken rondom accommodaties van de voormalige gemeenten Harenkarspel, Schagen en Zijpe. Tevens zijn er afspraken gemaakt met verenigingen over de uitvoering van het beleid. Onderdeel van het accommodatiebeleid 2016-2020 is een dekkingsplan voor het instandhouden van de accommodaties in de verschillende kernen van de gemeente Schagen. Een maatregel hiervoor betreft onder meer een structurele verhoging van de onroerendezaakbelasting (OZB) met 9% voor inwoners en ondernemers.

Het accommodatiebeleid 2016-2020 is in de eerste helft van 2020 geëvalueerd. Op basis hiervan is gesteld dat het accommodatiebeleid 2016-2020 gehandhaafd blijft, maar dat er enkele wijzigingen worden doorgevoerd op dit beleid. Dit krijgt vorm in het accommodatiebeleid 2021-2026³, dat is vastgesteld op 25 november 2020. De wijzigingen die toentertijd zijn doorgevoerd, zijn weergegeven in bijlage 1 van deze rapportage.

Vraagstelling van het onderzoek

Conform artikel 213a van de Gemeentewet voert het college van B en W periodiek onderzoeken uit naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde bestuur. In de programmabegroting 2022⁴ van de gemeente Schagen is het voornemen opgenomen om een 213a-onderzoek naar accommodatiebeleid uit te laten voeren met als doel inzicht te verkrijgen in de toekomstbestendigheid van de doelmatigheid en rechtmatigheid van het accommodatiebeleid (inclusief financiering en de spreiding van accommodaties in de gemeente).

Om invulling te geven aan deze doelstelling heeft de gemeente Schagen de volgende twee centrale onderzoeksvragen geformuleerd:

Centrale onderzoeksvragen:

1. Heeft het accommodatiebeleid bijgedragen aan de leefbaarheid in de verschillende kernen?
2. Hoe toekomstbestendig is de financieringssystematiek?

² Gemeente Schagen, 2015, *Accommodatiebeleid*, 10 november 2015, p. 1-53, inclusief bijlagen.

³ Gemeente Schagen, 2020, *Accommodatiebeleid 2021-2026*, 25 november 2020, p. 1-12.

⁴ Zie: <https://schagen.begroting-2022.nl/>

Deze twee centrale onderzoeksvragen zijn geoperationaliseerd naar de volgende deelvragen en subdeelvragen:

1. Hoe wordt door de gemeente uitvoering gegeven aan het accommodatiebeleid?
 - a. Is het beleid uitgewerkt in uitvoeringsplannen of andere schriftelijke documenten?
 - b. Is de, in het verlengde van de OZB-verhoging 2016 en de toename van het aantal woningen in de gemeente Schagen, hogere OZB-opbrengst ten goede gekomen aan het accommodatiebeleid?
 - c. In algemene zin: op welke wijze vindt er kostenbewaking plaats?
 - d. In hoeverre blijven de kosten binnen de vooraf opgestelde begrotingen?
 - e. In hoeverre blijft de ambtelijke inzet binnen de vooraf opgestelde begrotingen?
 - f. Hebben we jaarlijks uitvoering gegeven aan het solidariteitsbeginsel conform het beleidsplan accommodatiebeleid?
 - g. Heeft het solidariteitsbeginsel bijgedragen aan het resultaat waarvoor het benoemd is?
 - h. Is er sprake van systematische meerjarige onderhoudsplanningen, beheer en begrotingen en in welke mate wordt hier uitvoering aan gegeven?
2. Waarom, waarvoor zijn de accommodaties binnen het accommodatiebeleid er?
 - a. Aan het oplossen/aanpakken van welke maatschappelijke opgaven van de gemeente Schagen draagt het accommodatiebeleid bij?
 - b. Zijn er binnen de gemeente Schagen accommodaties die bijdragen aan hetzelfde doel, maar geen onderdeel uitmaken van het accommodatiebeleid?
 - c. Wat zijn vanaf 2016 de kosten (per accommodatie) geweest voor onderhoud en beheer?
 - d. In hoeverre staan de kosten ten aanzien van het accommodatiebeleid in verhouding tot de maatschappelijke waarde die het instrument zou moeten realiseren?
 - e. Hoe is de spreiding en bereikbaarheid van de accommodaties?
 - f. Hoe ontwikkelt de prognose van de demografische bevolkingsopbouw zich naar de toekomst?
3. In hoeverre is er naar mening van de onderzoekers en van betrokkenen sprake van acute of dreigende knelpunten, risico's of leemtes van financiële aard die de continuïteit bedreigen?
4. Waar zijn de eventuele knelpunten aan te wijten? Aan de gemeente (beleid, uitvoering), de accommodaties en/of maatschappelijke ontwikkelingen?
5. Hoe kunnen oplossingen dan worden geboden voor de knelpunten?
 - a. In hoeverre zijn de betrokkenen van mening dat zij in staat zijn te voorzien in de knelpunten?
 - b. Welke rol kan de gemeente spelen in het ondervangen van de knelpunten?

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is de huidige clusterindeling qua accommodaties van de gemeente Schagen aangehouden:

- dorpshuizen;
- sporthallen, sportzalen en gymzalen;
- buitensport;
- zwembaden;
- wijk- en jeugdgebouwen en culturele gebouwen.

1.2 Methoden van onderzoek en indeling van het rapport

Methoden van onderzoek

Voor het uitvoeren van het art. 213a-onderzoek naar het accommodatiebeleid is gebruik gemaakt van de volgende twee onderzoeksmethoden:

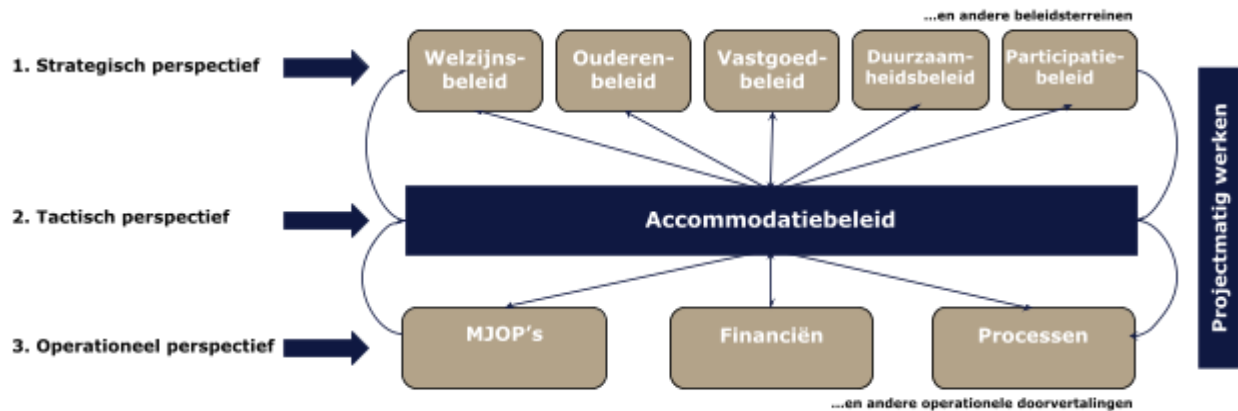
- *Documentenstudie*. Vanuit de gemeente Schagen zijn verschillende documenten ontvangen. Deze documenten zijn bestudeerd en meegenomen in de analyse voor dit onderzoek. Het onderzoek is gebaseerd op de aan ons beschikbaar gestelde documenten. Er is geen onderzoek gedaan naar de betrouwbaarheid van de aangeleverde cijfers.
- *Interviews*. Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met functionarissen van de gemeente Schagen (interne interviews) en is gesproken met externe stakeholders omtrent het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen (externe gesprekken). Ter voorbereiding op het gesprek hebben de geïnterviewden vooraf een interviewprotocol ontvangen. Van alle gesprekken zijn interviewverslagen gemaakt die ter wederhoor zijn teruggelegd bij de geïnterviewden.

Constateringen en bevindingen zijn gebaseerd op uitkomsten die voortkomen uit meerdere onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld uit twee of meer gesprekken in combinatie met uitkomsten uit de documentenstudie.

Onderzoeksmodel

Het doel van het art. 213a-onderzoek is om de gemeente Schagen handreikingen te geven om het accommodatiebeleid verder te verbeteren in termen van doeltreffendheid en doelmatigheid. Wij zien het accommodatiebeleid als een instrument dat bijdraagt aan de realisatie van effecten en doelstellingen in inhoudelijke beleidsvelden van de gemeente Schagen, denk hierbij bijvoorbeeld aan het Welzijnsbeleid, Sportbeleid, Ouderenbeleid, Participatiebeleid, Duurzaamheidsbeleid, Onderwijshuisvesting et cetera. Accommodaties faciliteren activiteiten die in het kader van deze beleidsonderwerpen worden uitgevoerd. Het is belangrijk om het accommodatiebeleid vanuit dit perspectief te beschouwen. Figuur 1 geeft schematisch de positie van het accommodatiebeleid weer. Hierbij onderscheiden wij drie niveaus die relevant zijn:

1. *Strategisch perspectief* - de relatie van het accommodatiebeleid ten opzichte van andere inhoudelijke beleidsonderwerpen van de gemeente Schagen.
2. *Tactisch perspectief* - het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen zelf.
3. *Operationeel perspectief* - de operationele doorvertaling van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen in Meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's), processen, activiteiten, fte's, financiën et cetera.



Figuur 1: Schematische weergave van het onderzoeksmodel art. 213a-onderzoek accommodatiebeleid gemeente Schagen.

Wij kiezen ervoor om de indeling van de niveaus te hanteren om de bevindingen van het onderzoek te presenteren. De deelvragen, zoals gepresenteerd in paragraaf 1.1 geven een te smalle scope weer, waarbij in onze optiek cruciale zaken worden gemist die wel van belang zijn om het accommodatiebeleid verder te verbeteren. De onderzoeksvragen worden afzonderlijk beantwoord in bijlage 2.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan wij in op de bevindingen ten aanzien van het strategische perspectief, zoals weergegeven in figuur 1. In hoofdstuk 3 doen wij dat voor het tactische perspectief en in hoofdstuk 4 voor het operationele perspectief. In hoofdstuk 5 presenteren wij vervolgens onze conclusies en aanbevelingen.

H2 | Strategisch perspectief

In dit hoofdstuk kijken we naar het strategisch perspectief. Zoals weergegeven in figuur 1 betreft dit de positie en daarmee de relatie die het accommodatiebeleid inneemt ten opzichte van andere inhoudelijke beleidsonderwerpen van de gemeente Schagen.

2.1 Leefbaarheid staat centraal, maar wat wordt daaronder verstaan?

Het begrip 'leefbaarheid' staat centraal als doelstelling in het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen. De gemeente stelt: *'De gemeente Schagen wil dat de inwoners meer de verantwoordelijkheid nemen voor de instandhouding van het maatschappelijk vastgoed binnen de gemeentegrenzen. Door een gezamenlijke inzet met de verenigingen, besturen en exploitanten, waarbij de rol van de gemeente beperkt blijft tot ondersteunen en faciliteren, kunnen de accommodaties die belangrijk zijn in de gemeente in het kader van de leefbaarheid in de kernen, behouden blijven. Daarmee wordt bijgedragen aan sociale cohesie, volksgezondheid en welzijn in de kernen.'*

Het begrip 'leefbaarheid' wordt slechts beperkt uitgewerkt: er wordt een relatie gelegd met sociale cohesie, volksgezondheid en welzijn. Maar een duidelijke operationalisering van het begrip in doelstellingen, subdoelstellingen en activiteiten wordt niet gegeven. Hierdoor is het niet mogelijk om vast te stellen in welke mate er sprake is van doeltreffendheid van het accommodatiebeleid. Met andere woorden, wanneer is sprake van een verbetering of continuering van de leefbaarheid in de kernen? En kan dit per kern ook verschillen? Een duidelijke visie op het begrip ontbreekt en wordt in het accommodatiebeleid eigenlijk doorvertaald als 'alle accommodaties uit het accommodatiebeleid in stand houden'. Een expliciete relatie tussen het begrip leefbaarheid (fijne plek om te wonen, te verblijven et cetera) en accommodaties is niet aangebracht, naast de onduidelijke definiëring van wat onder leefbaarheid verstaan wordt en hoe dit getoetst wordt.

2.2 Aansluiting met andere beleidsonderwerpen niet expliciet en nog onvoldoende duidelijk

In de praktijk wordt het begrip 'leefbaarheid' ingevuld door andere inhoudelijke beleidsonderwerpen en de activiteiten die in dat kader uitgevoerd worden (bijdrage aan maatschappelijke effecten in invulling doelstellingen aldaar). Het accommodatiebeleid faciliteert die activiteiten en is daarmee een afgeleide van het inhoudelijk beleid en de doelen die daar worden gesteld. Het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen kent echter geen expliciete relaties met relevante inhoudelijke beleidsonderwerpen. Denk hierbij aan het Welzijnsbeleid, Sportbeleid, Ouderenbeleid, Vastgoedbeleid, Ruimtelijk Ordening, Participatiebeleid, Onderwijshuisvesting et cetera. De keuzes aldaar zijn nog onvoldoende doorvertaald in consequenties voor het accommodatiebeleid. Het gevolg hiervan is dat het accommodatiebeleid in grote mate 'stand alone' opereert. Hierdoor komt multidisciplinair werken nog beperkt van de grond, zie ook het volgende onderwerp in deze paragraaf. Het goed positioneren van het instrument accommodatiebeleid en het benoemen van de afhankelijkheden ten opzichte van andere beleidsonderwerpen zijn ook randvoorwaardelijk

om het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap in de organisatie vorm te geven. Op basis van de gevoerde gesprekken voor dit onderzoek constateren we dat de organisatie hier zoekende in is met betrekking tot accommodaties. Integrale sturing komt door deze redenen nog onvoldoende tot uitwas. Dit heeft ook te maken met het feit dat de invulling van het accommodatiebeleid nog verschillend is: er zijn veel verschillende afspraken en veel uitzonderingssituaties. Het ontbreekt de gemeente nog aan een volledig inzicht per accommodatie ten aanzien van gemaakte afspraken, rolneming, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het ontbreken van dit inzicht werkt niet bevorderend voor de benodigde integrale sturing.

Naast de positionering ten opzichte van andere beleidsonderwerpen is ook de positionering naast andere instrumenten van belang. Dus, wat is de relatie van het accommodatiebeleid ten opzichte van het subsidiebeleid, inkoop- en aanbestedingsbeleid en het vastgoedbeleid? Wanneer wordt welk instrument ingezet en wat betekent dat qua consequenties? Deze positionering is binnen de gemeente Schagen nog onvoldoende beschreven, waardoor niet altijd duidelijk is hoe het één is afgestemd of consequenties heeft ten opzichte van het ander. Een voorbeeld: wanneer investeringen worden gedaan ten aanzien van duurzaamheid (bijvoorbeeld zonnepanelen of ledverlichting - duurzaamheidsbeleid), wat betekent dit voor de beheertaken (accommodatiebeleid) en waar landen de 'baten' van de investeringen (subsidiebeleid)?

2.3 Inzet als strategisch middel is nog een ontwikkelpunt

Zoals eerder aangegeven geldt het accommodatiebeleid als middel om bij te dragen aan maatschappelijke effecten en/of gemeentelijke doelstellingen te realiseren. De huidige invulling van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen kent zich voornamelijk door een endogene insteek. Dat wil zeggen dat vooral vanuit het accommodatiebeleid wordt gekeken naar de invulling. Daarbij geldt tevens een sterke politieke sturing. De insteek om accommodaties in alle kernen in stand te houden ten faveure van de leefbaarheid is hier een voorbeeld van. Hier ontbreekt een exogeen perspectief waarbij ontwikkelingen (demografisch), doelstellingen op andere beleidsonderwerpen of regionale situaties leidend zijn voor de beleidsontwikkeling. We constateren dat er vooral vanuit een wens (politiek) wordt geredeneerd ten aanzien van het accommodatiebeleid en er nog onvoldoende wordt gekeken naar bijvoorbeeld aanwezige voorzieningen in de kern, nabijheid van andere voorzieningen binnen de gemeente of over de gemeentegrenzen, spreiding en bereikbaarheid (geoperationaliseerd - zie bijlage 3 en 4), aanwezigheid van commerciële aanbieders, ontwikkelingen ten aanzien van bevolkingsontwikkelingen (doelgroepen) op de middellange en lange termijn et cetera. Later in deze paragraaf gaan we hier nader op in. Hierdoor wordt er wel invulling gegeven aan het uitgangspunt om alle accommodaties in alle kernen in stand te houden. Echter, dit kan in onze optiek efficiënter en effectiever door het instrument accommodatiebeleid strategischer in te zetten en meer te focussen op toekomstbestendigheid, bijvoorbeeld door accommodaties onderbouwd te clusteren en slimme combinaties te maken tussen beleidsonderwerpen. Een mooi voorbeeld elders is het

Buurthuis van de Toekomst⁵, waarin sportkantines worden gebruikt als ontmoetingsplaats voor ouderen en andere doelgroepen in combinatie met bewegen en sport.

Een aandachtspunt bij het meer strategisch inzetten van het middel accommodatiebeleid betreft de aandacht voor wettelijke verplichtingen. Dit is bijvoorbeeld van toepassing bij sporthallen en gymzalen. De gemeente is verplicht om voor het onderwijs een sportvoorziening (gymzaal of sporthal) in stand te houden ten faveure van het bewegingsonderwijs.

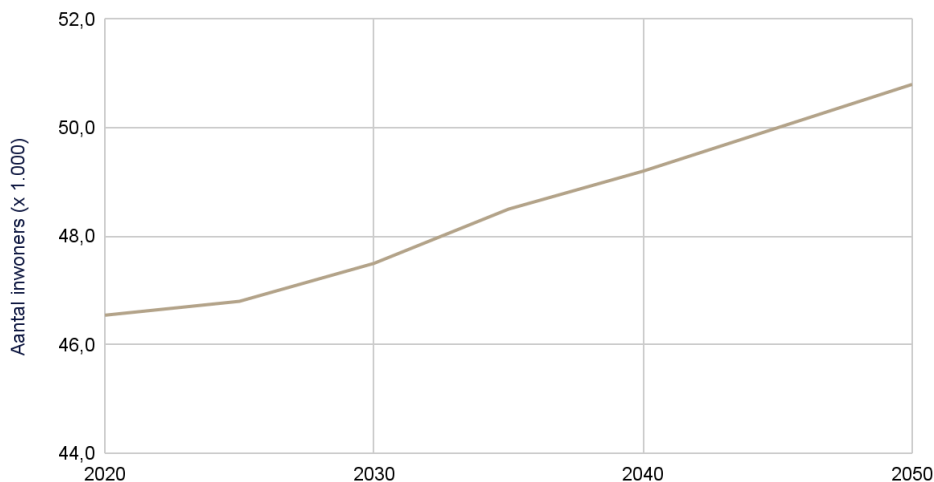
Mogelijkheden tot gebruik van data in het accommodatiebeleid

Eén van de onderzoeksvragen was om te kijken naar de demografische ontwikkelingen in de gemeente Schagen en de spreiding en bereikbaarheid van de accommodaties. Dit vormt input voor de constatering in deze paragraaf en de aanbeveling later (zie hoofdstuk 5).

Demografische ontwikkelingen

Aantal inwoners

De bevolking van de gemeente Schagen blijft naar verwachting de komende 28 jaar groeien. Volgens de prognose van het CBS stijgt het aantal inwoners van de gemeente naar circa 50.800 in 2050. Figuur 2 maakt deze groei schematisch inzichtelijk.



Figuur 2: Prognose aantal inwoners gemeente Schagen van 2020 naar 2050 (bron: CBS)

Invloed geplande woningbouw op het aantal inwoners

Onderdeel van de prognose van het CBS is ook de woningbouw. Voor de periode tot 2030 zijn op basis van informatie over woningbouwplannen veronderstellingen over de groei van de woningvoorraad opgesteld. Voor de jaren hierna houdt het CBS rekening met een verdere extrapolatie van de ontwikkelingen in de voorgaande periode.

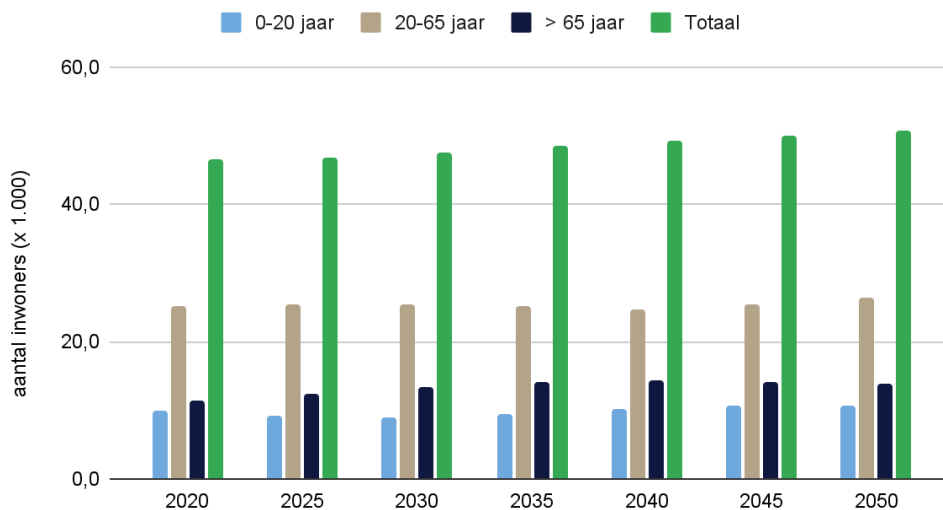
De provincie Noord-Holland heeft in 2021 ook een prognose afgegeven op het aantal inwoners in 2050, mede op basis van de CBS-gegevens van toen en geplande woningbouw.

⁵ <https://www.denhaag.nl/nl/in-de-stad/stadsdelen/buurthuis-van-de-toekomst.htm>

Voor Schagen ging de provincie uit van 49.100 inwoners in 2050. Het CBS gaat nu uit van 50.800 inwoners in 2050. Het verschil hiertussen is niet exact te bepalen, maar komt onder andere door de geplande woningbouw. Gezien de actuele prognose van het CBS, de continu veranderende plannen voor woningbouw en het relatief kleine verschil tussen de twee prognoses, hanteren we de prognose van het CBS.

Bevolkingsopbouw

Als we kijken naar de bevolkingsopbouw dan zien we dat het aantal 0-20 jarigen verhoudingsgewijs grotendeels gelijk blijft. Circa 21,1% van de inwoners in de gemeente Schagen zal in 2050 tot deze leeftijdscategorie behoren. In 2020 was dit 21,2%. Volgens de prognose zal het aandeel 65-plussers iets toenemen, namelijk van 24,5% naar 27,2%. Hierdoor neemt het aandeel 20-65 jarigen af van 54,3% naar 51,8%.



Figuur 3: Prognose bevolkingsopbouw gemeente Schagen per leeftijdscategorie 2020 - 2050 (bron: CBS).

Onvoldoende gebruik demografische ontwikkelingen bij accommodatiebeleid

We hebben geconstateerd dat men vooral acteert vanuit de wens voor accommodaties in het heden en dat demografische ontwikkelingen onvoldoende worden meegenomen. Hierbij gaat het zowel om het aantal inwoners in een wijk, maar ook de verdeling tussen de verschillende leeftijdscategorieën. Veranderingen hierbij kunnen invloed hebben op behoefte aan andere accommodaties in de toekomst en zouden daarom meer in overweging genomen moeten worden.

Spreiding en bereikbaarheid accommodaties

Algemeen

Eén van de algemene uitgangspunten uit het accommodatiebeleid is dat de gemeente Schagen streeft naar een zo evenwichtig mogelijke spreiding van accommodaties. Om te beoordelen of de accommodaties uit het accommodatiebeleid goed verspreid zijn binnen de gemeente, is een analyse op spreiding en bereikbaarheid onderdeel van dit onderzoek. Naast

spreiding is er ook gekeken naar de bereikbaarheid, zodat de afstand die inwoners gemiddeld moeten afleggen naar een accommodatie toe ook in kaart wordt gebracht. De aansluiting van de spreiding en bereikbaarheid op de behoefte aan accommodaties in de gemeente maakt geen onderdeel uit van de analyse.

Bij de analyse van de spreiding en bereikbaarheid van de accommodaties uit het accommodatiebeleid plaatsen we enkele kanttekeningen:

- We constateren dat er binnen de gemeente een beperkt inzicht is ten aanzien van welke accommodaties er zijn binnen de gemeente Schagen. Hierbij is ook niet duidelijk welke van deze accommodaties wel onder het accommodatiebeleid vallen en welke niet. De analyse van spreiding en bereikbaarheid is uitgevoerd op basis van informatie die door de gemeente is aangeleverd.
- Deze analyse is uitgevoerd op de accommodaties die binnen het accommodatiebeleid vallen. Dit betekent dat accommodaties die niet in het beleid zijn opgenomen hierin niet zijn meegenomen, terwijl deze wel een (soortgelijke) functie vervullen voor inwoners⁶.

De gemeente is gestart (eerste stappen) met een project om te komen tot een 'digitale sociale kaart'. In deze kaart zullen alle accommodaties opgenomen worden, zowel de accommodaties die binnen het accommodatiebeleid vallen, als de accommodaties die hier niet onder vallen. Met behulp van deze kaart ontstaat een compleet overzicht van de spreiding van accommodaties in de gemeente Schagen.

De spreiding en bereikbaarheid van de 57 accommodaties uit het accommodatiebeleid

Op de lijst van het accommodatiebeleid staan 57 accommodaties die zijn verspreid over zestien wijken. Allereerst vallen onderstaande zaken op:
















- Gemiddeld heeft een wijk 3,6 accommodaties.
- Twee wijken (Sint Maartensvlotbrug en Burgerbrug) hebben geen accommodaties, maar hebben ieder ook minder dan 1.000 inwoners.
- We constateren dat de wijken met meer inwoners over het algemeen ook meer accommodaties hebben. Zo liggen de meeste accommodaties (acht) in de wijk Schagen (woonkern-midden), gevolgd door de wijk Warmenhuizen waar zeven accommodaties staan. Deze twee wijken hebben ook de meeste inwoners. In bijlage 3 is een kaart van Schagen opgenomen met de spreiding van de accommodaties over de wijken.

De afstanden naar de accommodaties vanuit een centraal punt in iedere wijk zijn in kaart gebracht. In figuur 4 zijn de gemiddelde afstanden (in kilometers) naar de dichtstbijzijnde accommodatie opgenomen. Hierbij zijn de clusters aangehouden, zoals deze zijn opgenomen in het accommodatiebeleid. De analyse is gedaan op drie niveaus: (1) wijken met minder dan 1.000 inwoners, (2) wijken van 1.000 - 3.000 inwoners (3) wijken met meer dan 3.000 inwoners. De afstanden zijn voor drie verschillende vervoerswijzen in kaart gebracht: voor de afstand om te lopen, afstand om te fietsen en afstand met de auto.

⁶ Bijvoorbeeld de ijsbanen, tennis, jeu de boule, badminton, handboogschieten, basketbal, commerciële sporten, ongeorganiseerd sporten en samenkomen.

Bij de analyse valt het volgende op:

- Voor de wijken met minder dan 1.000 inwoners is de afstand tot sporthallen, sportzalen en gymzalen bijna 2 kilometer langer dan bij de andere wijken. Gezien het lagere aantal inwoners is dit te verklaren.
- De afstand tot zwembaden is voor de wijken met minder dan 3.000 inwoners een stuk hoger dan bij de grotere wijken. Dit is te verklaren omdat er verhoudingsgewijs minder zwembaden zijn;
- De afstand tot de wijk- en jeugdgebouwen en culturele gebouwen is bij de grotere wijken groter. Dit is opvallend, aangezien in deze wijken de meeste accommodaties staan. Na nadere analyse blijkt dat er in deze wijken wel accommodaties zijn met deze functie, maar dat deze niet op de accommodatielijst staan van de gemeente. De wijkgebouwen in de wijken van de stad Schagen zijn eigendom van de gemeente en vallen daarom onder de afdeling Vastgoed en daarmee onder het Vastgoedbeleid. De afstand tot een wijkgebouw is daarmee lager dan uit deze analyse blijkt.

Aantal inwoners per wijk	Dorpshuis			Sporthallen, -zalen en gymzalen			Buitensport			Zwembad			Wijk- en jeugdgebouwen en culturele gebouwen		
															
< 1.000	3,2	3,7	3,2	2,4	2,4	2,4	2,0	2,0	2,0	3,3	3,4	3,5	5,3	5,7	6,1
1.000 - 3.000	2,3	2,4	2,5	0,2	0,3	0,3	0,5	0,5	0,6	4,2	4,3	4,5	5,8	6,0	6,4
> 3.000	2,7	3,1	3,1	0,6	0,6	0,9	1,0	1,0	1,1	1,3	1,4	1,7	8,5	8,7	9,7

Figuur 4: Gemiddelde afstanden in kilometers naar dichtstbijzijnde accommodatie (scope Accommodatiebeleid).

Voor de afstanden per wijk wordt verwezen naar bijlage 4.

De gemeente hanteert geen norm in het accommodatiebeleid

In het accommodatiebeleid is opgenomen dat de huidige accommodaties in stand moeten worden gehouden. We constateren dat de gemeente geen norm voor spreiding en bereikbaarheid heeft vastgesteld in het accommodatiebeleid. Dit betekent dat bijvoorbeeld geen maximale afstand tot bepaalde accommodaties is bepaald waar tijdens (vervangings)investering rekening mee wordt gehouden.

2.4 Bekostiging via drie stromen

Het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen kent drie bekostigingsstromen (lijnen waarlangs de bekostiging plaatsvindt):

- **Gemeentelijk deel**
 - Voor de instandhouding van het cluster buitensport (onderhoud en vervangingsinvesteringen) is een solidariteitsfonds ingesteld waarbij de gemeente 76,43% bijdraagt en 23,54% wordt bijgedragen door de verenigingen.
 - Voor het cluster dorpshuizen betaalt de gemeente een derde van de werkelijke renovatiekosten van de stichtingen op basis van het MJOP. Twee derde van de kosten is voor de stichtingen. De bekostiging loopt dan via de renovatiereserve.

- Daarnaast betaalt de gemeente Schagen exploitatiebijdragen aan verenigingen en stichtingen in de vorm subsidies. Schagen Actief ontvangt voor het beheer van sporthallen en zwembaden een jaarlijkse exploitatiebijdrage.
- De gemeente is verantwoordelijk voor een deel van de vervangingsinvesteringen en het groot onderhoud⁷. Er zijn geen specifieke normen vastgesteld, waardoor 'maatwerk' (zie paragraaf 3.6) wordt toegepast.
- *Stichtings- of verenigingsdeel*
 - Voor het cluster buitensport is sprake van een solidariteitsbijdrage (23,54% deel vereniging). Deze solidariteitsbijdrage is geënt op het aantal leden van een vereniging.
 - Voor het cluster dorpshuizen dienen de stichtingen twee derde van de werkelijke renovatiekosten voor hun rekening te nemen op basis van de MJOP's.
- *Inwonersdeel*
 - Bij de vaststelling van het accommodatiebeleid in 2015 was structureel extra budget nodig. Onderdeel van het besluit was een OZB-verhoging van 9% ter bekostiging van het accommodatiebeleid (€ 774.000). Deze verhoging is per 2016 ingevoerd.

Door deze drie verschillende bekostigingsstromen wordt de verantwoordelijkheid voor het accommodatiebeleid niet alleen neergelegd bij de gemeente, maar ook bij de inwoners van de gemeente en de gebruikers (stichtingen en verenigingen). Op deze wijze is er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid.

Door het instrument accommodatiebeleid langs eerder genoemde onderwerpen in deze paragraaf (en straks in hoofdstukken 3 en 4) te verbeteren, ontstaat een versterkte legitimiteit om de huidige manier van bekostiging te verantwoorden richting de andere stakeholders (stichtingen, verenigingen en inwoners). Daarbij dient wel de kanttekening te worden geplaatst dat bekostiging een resultante is van de manier van sturing die de gemeente wil hanteren. Indien uitvoering wordt gegeven aan de aanbevelingen (zie hoofdstuk 5) kan wellicht een andere vorm van bekostiging passender zijn om te sturen op te bereiken effecten en doelstellingen.

2.5 Rol externe stakeholders

Binnen het accommodatiebeleid spelen een aantal externe partijen een belangrijke rol. De voornaamste zijn de Stichting SportAdviesRaad Schagen (SARS), Schagen Actief en Sportservice Schagen.

SARS kan getypeerd worden als een stichting die de belangen behartigt van de sportverenigingen in de gemeente Schagen. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies aan de gemeente Schagen op het gebied van sport, vanuit een onafhankelijke positie. Het bestuur

⁷ Uit het accommodatiebeleid 2021-2026 van de gemeente Schagen:

- Indien maatschappelijk vastgoed eigendom is van derden, dan is de gemeente niet financieel verantwoordelijk voor de exploitatie en de onderhoudswerkzaamheden (inclusief vervangingsinvesteringen). Dit met uitzondering van in huurcontracten vastgelegde specifieke afspraken met derden.
- De verenigingen die in het verleden geen bijdragen hebben ontvangen voor vervangingsinvesteringen, ontvangen ook in de toekomst geen bijdrage voor de noodzakelijke vervangingsinvesteringen.

van SARS bestaat uit vertegenwoordigers van de verenigingen uit de gemeente, de voorzitter is onafhankelijk. Zij vormen in die zin een belangrijke sparringpartner voor de gemeente Schagen ten aanzien van beleidsvorming, -ontwikkeling en -uitvoering en fungeren als 'voelsprietten' voor de gemeente richting de verenigingen. SARS heeft in het verleden meegedacht met de ontwikkeling van het accommodatiebeleid in 2015. Vanuit de gesprekken constateren we dat de samenwerking en relatie tussen de gemeente Schagen en SARS goed is en dat er vanuit een constructieve dialoog wordt gewerkt.

Schagen Actief verzorgt het beheer (exploitatie en (groot) onderhoud) van een aantal sportaccommodaties binnen de gemeente Schagen. Dit betreffen drie zwembaden⁸ (binnen en buiten) en zes sporthallen⁹. Tussen de gemeente Schagen en Schagen Actief is sprake van een dienstverleningsovereenkomst op basis waarvan uitvoering wordt gegeven aan het beheer. De overeenkomst is ingestoken op basis van een prestatiebeloning: als er meer omzet gegenereerd wordt of de kosten verlaagd worden, dan is de helft van het voordeel voor Schagen Actief (personeel wordt hier buiten gelaten). Er wordt aangegeven dat het basisbeginsel helder en duidelijk is. Maar wanneer er sprake is van groei, kan hier een verkeerde sturingsmechanisme vanuit gaan vanwege extra kosten of een focus op te veel efficiency. Belangrijk is om te sturen op resultaat (realiseren maatschappelijke effecten) en de kosten in relatie daarmee te bezien.

Schagen Actief vervult in beginsel geen rol ten aanzien van de beleidsontwikkeling. Deze rol ligt bij de gemeente. Vanuit Schagen Actief ligt er wel een wens om mee te denken met de inrichting van het beleid, mede op basis van de ervaring die zij hebben ten aanzien van het beheer. We constateren dat op strategisch en tactisch niveau (beleidsontwikkeling) de participatie nog beperkt is. Hierbij plaatsen wij de opmerking dat de gemeente Schagen hier eerste stappen in aan het zetten is. Een ontwikkelopgave binnen de organisatie van de gemeente Schagen is om het strategisch perspectief en daarbij behorende advisering te versterken. Het meer betrekken van belangrijke externe stakeholders past hierbij. Op operationeel niveau (uitvoering en projectniveau) vindt wel participatie plaats van Schagen Actief.

Sportservice Schagen informeert, adviseert en begeleidt inwoners van de gemeenten Schagen en Hollands Kroon op het gebied van sport en bewegen. Sportservice Schagen wordt nu op incidentele basis betrokken bij het accommodatiebeleid. Een voorbeeld is de realisatie van sporthal Groeneweghal. Vanuit de gemeente wordt een bredere visie gemist in relatie tot andere beleidsdomeinen ten aanzien van het accommodatiebeleid. Sportservice Schagen kan

⁸ Dit betreffen de volgende zwembaden (zie: <https://www.schagenactief.nl/zwemmen/>):

1. Zwembad De Wiel te Schagen;
2. Zwembad De Veersloot te Dirkshorn;
3. Maarten van der Weijdenbad te Warmenhuizen.

⁹ Dit betreffen de volgende sporthallen (zie: <https://www.schagenactief.nl/sporten/>):

1. Groeneweghal te Schagen;
2. Spartahal te Schagen;
3. Harenkarspelhal te Tuitjenhorn;
4. Sportzaal Waldervaart te Schagen;
5. Sportzaal de Groet te Tuitjenhorn;
6. Gymzaal van Goghlaan te Schagen.

in deze zin van toegevoegde waarde zijn in beleidsontwikkeling, mede in relatie tot het beleid op sport en bewegen.

We constateren dat de rol van deze voornaamste externe stakeholders nu beperkt beschreven is in het accommodatiebeleid. Hierdoor is de rolinvulling voor deze partijen niet altijd even duidelijk. Ons advies is om de rol en daarmee samenhangende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden expliciet te benoemen in relatie tot het accommodatiebeleid. Daarbij is het ook van belang om verder te kijken dan alleen het accommodatiebeleid, en ook te kijken naar stakeholders die een rol spelen in aanpalend beleid en vanuit die rol een invloed hebben op het accommodatiebeleid. Hierbij is het belangrijk om consistent te zijn als gemeente ten aanzien van de rolbepaling van externe partijen.

H3 | Tactisch perspectief

In dit hoofdstuk kijken we naar het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen zelf. Het accommodatiebeleid bestaat uit twee documenten, namelijk het vastgestelde accommodatiebeleid uit 2015¹⁰ en het vastgestelde accommodatiebeleid 2021-2026¹¹ als uitbreiding.

3.1 Focus van het beleid is gericht op financiën en nog minder op bijdrage aan maatschappelijk effecten/doelstellingen

Het accommodatiebeleid in 2015 was ingestoken op het harmoniseren van de beleidsuitgangspunten uit de voormalige fusiegemeenten, alsmede het realiseren van bezuinigingen. In het accommodatiebeleid 2021-2026 wordt dit gecontinueerd, waarbij op onderdelen een bijstelling plaatsvindt. Wij constateren dat het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen mede hierdoor een sterke focus heeft op de financiën en minder op de bijdrage die het accommodatiebeleid heeft ten opzichte van te realiseren bijdrage aan maatschappelijke effecten en/of gemeentelijke doelstellingen. Zoals weergegeven in paragraaf 2.1 heeft het accommodatiebeleid als doelstelling om leefbaarheid in de kernen te behouden. Dit begrip leefbaarheid is niet uitgewerkt en er is geen visie op dit begrip, waardoor de mate van effectiviteit van het accommodatiebeleid niet is vast te stellen. Tevens wordt het instrument accommodatiebeleid nog onvoldoende gepositioneerd als instrument ten opzichte van aanpalend beleid binnen de gemeente Schagen (zie paragraaf 2.3). Dit betreft wat ons een ontwikkelpunt, in hoofdstuk 2 is hier nader op ingegaan.

3.2 Verdeelsleutels bekostiging nog niet onderbouwd

Een ander uitgangspunt van het beleid betreft dat het accommodatiebeleid vanuit verschillende bekostigingsstromen wordt bekostigd (zie paragraaf 2.4). Hierdoor is er sprake van gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van het accommodatiebeleid. Een punt van aandacht is de onderbouwing van de verdeelsleutels, deze zijn niet transparant en ook niet gevalideerd op basis van de realisatie. We zien bijvoorbeeld in de praktijk dat stichtingen ten aanzien van buurthuizen (gebruikers) moeite hebben om te voldoen aan de verplichtingen conform het MJOP. Hierbij ontstaat een risico op uitstel van onderhoud. Tijdens dit onderzoek is geen nadere onderbouwing voor de verdeelsleutels overlegd. Ons advies is om de verdeelsleutels nader te bekijken, mede ten aanzien van de financiële draagkracht van de verenigingen en stichtingen.

3.3 Harmonisatie nog niet volledig gerealiseerd: veel verschillende afspraken en uitgangspunten

Het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen is een middel geweest om te komen tot harmonisatie van de afspraken en beleidsuitgangspunten vanuit de voormalige gemeenten Harenkarspel, Schagen en Zijpe. Het huidige accommodatiebeleid is tot stand

¹⁰ Gemeente Schagen, 2015, *Accommodatiebeleid*, 10 november 2015, p. 1-53, inclusief bijlagen.

¹¹ Gemeente Schagen, 2020, *Accommodatiebeleid 2021-2026*, 25 november 2020, p. 1-12.

gekomen met participatie van verschillende stakeholders (verenigingen, exploitanten en beheerders), alsmede SARS. Hierdoor is gekomen tot een accommodatiebeleid dat draagvlak kent bij de verschillende stakeholders.

In onze optiek is de beoogde harmonisatie deels gelukt. Op basis van dit onderzoek constateren we dat er nog verschillende afspraken en uitgangspunten zijn die het accommodatiebeleid diffuus maken. Het risico is daarbij dat er willekeur in het beleid ontstaat. Wij constateren het volgende:

- **Verschillende afspraken.** Het accommodatiebeleid is nu dusdanig opgesteld dat er mogelijkheid is om verschillende afspraken te maken. Het beleid is niet dusdanig geconcretiseerd dat afspraken een eenduidige lijn kennen. Hierdoor zijn verschillende afspraken gemaakt per gebruiker en per accommodatie. Dit zorgt voor veel verschillende afspraken die niet altijd volledig inzichtelijk zijn.
- **Scope van het accommodatiebeleid is te smal.** Hiermee doelen we op het feit dat het beleid niet geldt voor alle verenigingen. In het accommodatiebeleid is bijvoorbeeld de volgende passage opgenomen: *'De verenigingen die in het verleden geen bijdragen hebben ontvangen voor vervangingsinvesteringen, ontvangen ook in de toekomst geen bijdrage voor de noodzakelijke vervangingsinvesteringen'*. Onze constatering is dat in het huidige accommodatiebeleid sporten worden uitgesloten, die niet eerder onder het accommodatiebeleid vielen. Dit betreffen bijvoorbeeld de sporten tennis, jeu de boules, de ijsbanen, badminton, handboogschieten, basketbal, commerciële sporten en ongeorganiseerd sporten en samenkomsten. Er is een opening aangebracht door middel van het toevoegen van 'nieuwe sporten'. Het is de vraag of bovenstaand uitgangspunt nog actueel is en daarmee van toepassing in de huidige context.
- **Geen totaaloverzicht van de accommodaties.** Er is bij de gemeente een beperkt inzicht ten aanzien van welke accommodaties er zijn binnen de gemeente Schagen. Hierbij is ook niet duidelijk wat er wel en/of niet onder het accommodatiebeleid valt. De gemeente is een project gestart om te komen tot een digitale sociale kaart (zie paragraaf 2.3). Het inzicht ten aanzien van de scope is te beperkt, waardoor er constant onduidelijkheid is over de vraag of het wel of niet onder het beleid valt. Wat ons betreft is deze vraag in essentie irrelevant. Het gaat immers over de bijdrage die accommodaties leveren aan de te realiseren effecten en gemeentelijke doelstellingen. Dit laatste dient centraal te staan en is richtinggevend voor het accommodatiebeleid. Dit betekent dat het accommodatiebeleid vanuit een totaalperspectief dient te handelen (inzicht in alle accommodaties, ook vanuit vastgoed) en daar beleid op te ontwikkelen. De functie staat daarbij centraal als middel om activiteiten te faciliteren die bijdragen aan maatschappelijke effecten en gemeentelijke doelstellingen (zie paragraaf 2.2). Dit begint bij het creëren van inzicht, bijvoorbeeld aan de hand van factsheets per accommodatie.
- **In het accommodatiebeleid is geen exitstrategie opgenomen met betrekking tot accommodaties.** We constateren dat in het beleid geen strategie of richtlijn is opgenomen over hoe de gemeente Schagen omgaat met verenigingen/stichtingen of gebruikers die qua ledenaantallen heel klein zijn en naar de toekomst toe wellicht geen bestaansrecht meer hebben. Relevante vragen zijn dan:
 - Wanneer wordt gestopt met het beheer van het pand of veld?
 - Wat is de ondergrens die in deze situatie van toepassing is?

- Als een vereniging te klein is, wat is dan de strategie rondom het pand of veld?
- Welke rol pakt de gemeente in dit proces?
- **Kostendekkendheid van tarieven is niet in beeld.** Als algemeen uitgangspunt is in het accommodatiebeleid vastgesteld dat er gewerkt wordt met eenduidige kostendekkende tarieven in die situaties waarin de accommodaties in eigendom zijn van de gemeente. Op basis van dit onderzoek constateren we dat de mate van kostendekkendheid van de verschillende tarieven niet in beeld is en daarbij nog niet tot eenduidig en kostendekkende tarieven is gekomen.

Het gevolg van bovenstaande is een accommodatiebeleid dat diffuus is. In dit kader is ons advies om te beginnen met het inzichtelijk maken van alle afspraken en uitgangspunten per accommodatie door middel van een factsheet. Een dergelijke factsheet bevat de volgende informatie:

- Informatie over de accommodatie: naam, plaats, functie, eigenaar, exploitant (overeenkomst en contracten in beeld), gebruikers, verzorgingsgebied, inwonersaantal verzorgingsgebied, jaar ingebruikname, etc.;
- Informatie over het gebruik: bezoekers per jaar (aantal/uren), personeel, doelgroepen, etc.;
- Informatie over de ruimte: ruimte permanent verhuurbaar, ruimte flexibel verhuurbaar, ruimte ontmoeting/horeca, ruimte overig, etc.;
- Kosten en opbrengsten in beeld, inclusief tarieven + mate van kostendekkendheid;
- Kengetallen: bezoekersratio, bezettingsgraad, bruto horecaomzet, kosten energie en water per m², schoonmaakkosten per m², etc.;
- Staat van de accommodatie - onderhoud;
- Foto's van de accommodatie.

Vanuit dit inzicht kan vervolgens een stap worden gemaakt naar verdere harmonisatie van het beleid en daarmee ook verdere verbetering van het accommodatiebeleid. Tevens biedt deze manier van inzicht creëren ook een mooie basis om de raad te informeren en om de keuzes ten aanzien van het beleid op te enten. We constateren nu dat de raad beperkt wordt geïnformeerd over de uitvoering en de realisatie van het accommodatiebeleid. Daar waar informatie wordt gegeven is dat vaak financieel ingestoken, in plaats van inhoudelijk.

3.4 Rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet duidelijk in het beleid vastgelegd en geborgd

In het huidige accommodatiebeleid zijn de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vanuit de gemeente Schagen (bestuur en ambtelijke organisatie) niet benoemd. Dit draagt bij aan de constateringen in hoofdstuk 2 en zorgt ervoor dat de uitvoering van het beleid veelal ad-hoc gebeurt en nog onvoldoende is ingebed in de organisatie. Dit is ook een aandachtspunt om mee te nemen in de ontwikkelopgave van de organisatie van de gemeente Schagen om de strategische advisering organisatiebreed te versterken.

3.5 Versterking van het accommodatiebeleid als strategisch instrument vraagt om een MIP

Het accommodatiebeleid is doorvertaald in MJOP's. De MJOP's gaan in op het beheer en onderhoud van de accommodaties, waarbij ook wordt ingegaan op vervangingsinvesteringen. Vanuit het huidige perspectief van het accommodatiebeleid is dat logisch, omdat gestuurd wordt op instandhouding. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is een strategische positionering van het instrument noodzakelijk. Indien dit is uitgewerkt, is ook een Meerjareninvesteringsplan (MIP) noodzakelijk, waarin meer vooruit wordt gekeken dan nu het geval is ten aanzien van nieuwe investeringen en uitbreidingsinvesteringen. Voor dit soort investeringen wordt nu steeds gewerkt met investeringskrediet dat per casus wordt aangevraagd bij de raad.

Een totaaloverzicht van nieuwe investeringen en uitbreidingsinvesteringen, dat gebaseerd is op meerjarig beleid en dat een duidelijk beeld geeft van de financiële gevolgen in de vorm van benodigd kapitaal en bijbehorende kapitaallasten voor de begroting van de gemeente Schagen, is een volgende stap in de verdere ontwikkeling van het accommodatiebeleid. Het opstellen van een MIP geeft daarmee naast een duidelijk beeld ook de mogelijkheid om een eenduidige beslissing te nemen op basis van het totaal aan investeringsbehoeften. Dit in tegenstelling tot de huidige werkwijze waarbij voor elke casus los een voorstel wordt voorgelegd aan de raad.

3.6 Accommodatiebeleid biedt ruimte voor 'maatwerk'

De eerder genoemde punten in dit hoofdstuk maken dat er binnen het accommodatiebeleid ruimte is voor 'maatwerk'. We bedoelen dit in negatieve zin. Dit betekent dat er vanuit de politiek altijd ruimte is om binnen het beleid een oplossing te zoeken naar wensen in de samenleving, terwijl een dergelijke oplossing wellicht in strijd is met de bedoeling achter de uitgangspunten van het accommodatiebeleid. Vanuit de gehouden interviews constateren we dat er regelmatig 'om het beleid heen' wordt besloten. Er is gezien de constateringen in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 voor de organisatie nog onvoldoende basis om een stevig advies naast het voorstel tot besluit te leggen, zodat de raad van Schagen een weloverwogen besluit kan maken. Met andere woorden, de strategische en tactische inbedding van het accommodatiebeleid is nog te mager om hieraan te kunnen voldoen.

We constateren dat de gemeente Schagen sinds een jaar het instrument 'Bestuurlijk Dilemma (Themabespreking)' inzet om complexe dossiers op multidisciplinaire bijeenkomsten te bespreken en de besluitvorming integraal te laten verlopen. De ambtelijke organisatie neemt het initiatief voor een dergelijke bespreking en bereidt de bespreking voor door middel van een advies. Bijvoorbeeld door middel van scenario's met vanuit de organisatie een voorkeursscenario. Dit vraagt een strategische advisering, waarbij het van belang is om de strategische en tactische inbedding van het accommodatiebeleid op orde te hebben. Anders is het maken van een strategisch advies voor een themabespreking lastig. Het verdient de aanbeveling om ook de strategische advisering qua vaardigheden binnen de organisatie te

versterken. Dit is in lijn met de ontwikkelopgave binnen de organisatie van de gemeente Schagen om strategische advisering breed te versterken (zie ook paragraaf 2.5).

3.7 Het accommodatiebeleid kan efficiënter worden ingericht

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de financiën van het accommodatiebeleid (manier van ramen en realisatie). In hoofdstuk 3 is aangegeven dat het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen bekostigd wordt vanuit drie verschillende stromen en dat op die manier het huidige niveau van voorzieningen in stand kan worden gehouden. Op basis van de eerdere constatering ten aanzien van het strategisch en tactisch perspectief constateren we dat het huidige accommodatiebeleid efficiënter kan worden ingericht. Dat wil zeggen dat dezelfde effecten kunnen worden gerealiseerd met minder middelen. We zien dat de keuze en daarmee de instandhouding van het aantal accommodaties vooral gebaseerd is op wensen vanuit de samenleving en politiek. Een analyse of een accommodatie wel noodzakelijk is of bijvoorbeeld gecombineerd kan worden met andere accommodaties op basis van analyse (bezien vanuit verschillende beleidsonderwerpen) en data, vindt nog heel beperkt plaats (zie ook paragraaf 2.3). Op basis hiervan kunnen strategische keuzes worden gemaakt ten aanzien van accommodaties: instandhouden, versterken, clusteren of opheffen. Dit begint ook met het creëren van inzicht (zie advies rondom factsheets in paragraaf 3.3) ten aanzien van de huidige accommodaties uit het accommodatiebeleid over afspraken, gebruik door doelgroepen en bezettingsgraden. Dit ongeacht of een accommodatie wel of niet onder het huidige accommodatiebeleid valt.

De verwachting is dat de kosten rondom accommodaties in de toekomst verder toenemen. Denk hierbij aan het doen van investeringen ten aanzien van duurzaamheid, toenemende kosten ten aanzien van onderhoud (mankracht en materialen) en toenemende kosten ten aanzien van energie. Uiteindelijk (direct en indirect) komen deze kosten voor een groot deel terecht bij de gemeente Schagen. Met dit vooruitzicht kan het accommodatiebeleid op termijn qua kosten flink oplopen, dit noopt tot het maken van slimme en strategische keuzes om de kosten te beperken en daarmee de financiële houdbaarheid van het accommodatiebeleid te borgen. Hierbij dient ook rekening te worden gehouden met de lasten die voortvloeien uit nieuwe investeringen en uitbreidingsinvesteringen (vanuit nog te maken MIP).

H4 | Operationeel perspectief

In dit hoofdstuk kijken we naar het operationeel perspectief. Zoals weergegeven in figuur 1 bedraagt dit de positie en daarmee de operationele doorvertaling van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen naar MJOP's, processen, activiteiten, fte's, financiën et cetera.

4.1 Praktische invulling van het accommodatiebeleid

Het huidige accommodatiebeleid is praktisch en financieel ingestoken. Het ontbreekt hierbij echter aan een bredere visie van het accommodatiebeleid, zoals op de aansluiting met andere beleidsonderwerpen en op de leefbaarheid in wijken op de langere termijn (zie ook hoofdstuk 2). Het ontbreken van deze bredere visie binnen het accommodatiebeleid zorgt er ook voor dat dit logischerwijs ontbreekt bij de uitvoering. De opgenomen uitgangspunten, zoals het werken met MJOP's, de periodieke gesprekken met stichtingen en verenigingen en de instandhouding van accommodaties, worden juist uitgevoerd. Maar tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden wordt niet verder/breder gekeken dan dat. We constateren daarnaast dat er wordt afgeweken van het accommodatiebeleid. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer er een politieke wens is om iets wat buiten het accommodatiebeleid valt, toch uit te voeren. Onder meer hierdoor ontstaan maatwerkafspraken zoals beschreven in paragraaf 3.6.

4.2 Onvolledige informatievoorziening en onvoldoende inzicht

In de hoofdstukken 2 en 3 kwam het onvolledige inzicht in accommodaties en het opstellen van een digitale sociale kaart al aan de orde, evenals het advies om te beginnen met het inzichtelijk maken van alle afspraken en uitgangspunten per accommodatie door middel van een factsheet. De gemeente heeft geen overzicht van de ambtelijke inzet ten behoeve van accommodaties (er is enkel een overzicht van formatie per afdeling, maar niet gericht op activiteiten) en er is ook geen financieel overzicht van kosten per accommodatie beschikbaar. Niet alleen kan op basis van de juiste en volledige informatie beter beleid en strategie uitgezet worden, maar ook in de uitvoering is de informatievoorziening essentieel om het accommodatiebeleid goed uit te voeren en daar waar noodzakelijk (bij) te sturen.

Naast de constatering dat de informatie niet op alle onderdelen op orde lijkt, hebben we ook geconstateerd dat functionarissen niet allemaal even goed inzicht hebben van het accommodatiebeleid en wat er wel en niet onder valt. Dit draagt bij aan de constatering in paragrafen 3.3 en 3.6: het accommodatiebeleid is diffuus en leidt tot 'maatwerk'.

4.3 Projectmatig werken onvoldoende doorvertaald

Binnen de gemeente Schagen wordt op veel onderdelen projectmatig gewerkt. We constateren dat deze werkwijze nog onvoldoende doorvertaald is binnen de uitvoering van het accommodatiebeleid en zien dit terug op diverse onderdelen:

- **Integraliteit.** Beleidsstukken zijn integraal nog niet op elkaar afgestemd en dit werkt door bij de uitvoering, bijvoorbeeld bij duurzaamheid en energietoernooi. Dit zijn actuele

onderwerpen die breder opgepakt moeten worden dan alleen vanuit accommodatiebeleid. Bij het begin van een project moet beter beschreven worden welke beleidsvelden betrokken dienen te zijn en wat er nodig is.

- **Planning en proces.** Aan het begin van het project moet een reële planning opgesteld worden, waarbij ook voldoende capaciteit beschikbaar moet zijn.
- **Rollen, taken en verantwoordelijkheden.** Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 en 3 is ten aanzien van het accommodatiebeleid nog onvoldoende vastgelegd wat de verschillende rollen en daarmee taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. Dit leidt ook tot onduidelijkheid wanneer er sprake is van projectmatig werken. We zien dit bijvoorbeeld terug bij de realisatie van grote accommodatieprojecten.
- **Sturing.** Voor ieder project wordt een ambtelijk opdrachtgever aangesteld. De invulling van deze rol wordt niet standaard belegd bij een specifieke functie, maar varieert per project. Afhankelijk van de complexiteit kan de rol van ambtelijk opdrachtgever belegd zijn bij zowel teamleiders als adviseurs (zie ook paragraaf 3.4). Sturing vindt daarmee via verschillende lijnen plaats. Er is geen lijst met alle projecten binnen de organisatie en teamleiders moeten zelf bijhouden welke functionarissen meewerken aan projecten en hoe deze processen lopen. Daarnaast constateren wij dat tussentijdse evaluatie van projecten geen vast onderdeel is.
- **Financiële sturing.** De betrokkenheid van de financiële afdeling tijdens projecten is niet bij ieder project geborgd en afhankelijk van betrokken functionarissen. Tussentijdse monitoring op realisatie en prognose is daarbij geen vast onderdeel.
- **Strategische advisering.** De strategische advisering binnen de gehele organisatie van de gemeente Schagen dient verstevigd te worden, zie ook paragraaf 3.6. De gemeente heeft er daarom voor gekozen om nieuwe functies in te stellen waarvoor de sollicitatieprocedures tijdens dit onderzoek gestart worden.

4.4 Ruime financiële budgetten en voorstel tot indexatie in 2023

Kosten onderhoud en beheer

De financiële ramingen, zoals in het MJOP, zijn gebaseerd op normbedragen vanuit de praktijk. In de afgelopen jaren waren deze ramingen ruim voldoende. In figuur 5 zijn de kosten voor onderhoud en beheer opgenomen van de boekjaren 2016 tot en met 2021 (begroot en realisatie). De subsidies die verstrekt worden aan stichtingen en verenigingen zijn ook opgenomen in figuur 5, omdat stichtingen en verenigingen vanuit dit budget ook kosten van onderhoud en beheer financieren. Dit betreft bijvoorbeeld een deel van de exploitatiebijdrage aan Schagen Actief voor het onderhoud en beheer van een aantal sporthallen en zwembaden (zie paragraaf 2.5).

Het totaalbudget voor onderhoud en beheer werd enkel in het boekjaar 2020 overschreden. Dit kwam met name door de nieuwe aanbesteding met een partij voor het beheer van de zwembaden en sporthallen. In 2021 vielen deze kosten weer ruim binnen de vooraf vastgestelde begroting.

Kosten (x 1.000)	2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo
Subsidies	1.379	1.366	12	1.451	1.369	82	1.443	1.398	44	1.125	1.071	54	1.125	1.132	-8	1.211	1.164	47
Onderhoud en beheer	827	806	21	904	849	55	929	867	61	949	891	58	949	954	-5	989	896	93
Totaal	2.206	2.172	34	2.354	2.218	137	2.371	2.265	106	2.073	1.962	111	2.073	2.086	-13	2.200	2.060	140

Figuur 5: Kosten voor onderhoud en beheer voor de periode 2016 tot en met 2021 (begroot en realisatie).

Ook al waren de budgetten de afgelopen jaren aan de ruime kant, dit is niet het verwachte beeld voor de toekomst. De budgetten worden namelijk niet automatisch geïndexeerd. De afgelopen jaren heeft dit geen problemen opgeleverd, maar dit is wel een risico gezien de oplopende prijzen door inflatie. De stijging van prijzen is op dit moment dusdanig van omvang, dat de gemeente in de begroting 2023 voorstelt om nu wel een indexatie door te voeren (zie ook paragraaf 3.7).

Reserves voor renovaties

De gemeente draagt conform het accommodatiebeleid bij aan kosten voor renovatie van de dorpshuizen en de buitensportaccommodaties. De verenigingen en stichtingen dragen daar zelf ook aan bij. Reserveringen voor deze renovatieinvesteringen worden opgenomen in de reserves en onttrokken wanneer de renovatie daadwerkelijk plaatsvindt. De afgelopen jaren zijn diverse investeringen vanuit deze reserves gedekt. Het budget dat overblijft verdwijnt niet, maar blijft in de reserves van het accommodatiebeleid. Daarnaast wordt niet meer onttrokken dan de reserves toelaten.

Een nadere specificatie van de kosten onderhoud en beheer en de reserves is opgenomen bij de beantwoording van vraag 2C in bijlage 2.

4.5 Onvoldoende aansluiting bij duurzaamheidsverbeteringen

In 2015 is afgesproken om te gaan werken met MJOP's. Tijdens de evaluatie in 2020 bleek dat niet alle stichtingen een MJOP hadden opgesteld voor hun accommodatie. Na deze evaluatie heeft de gemeente samen met de stichtingen MJOP's opgesteld. De MJOP's zijn opgesteld om meer richting te geven aan de uitvoering van het accommodatiebeleid en structurele uitvoering van het onderhoud te borgen.

In deze MJOP's is opgenomen welke onderhoudswerkzaamheden de komende jaren plaats moeten vinden voor een accommodatie. Dit onderhoud is met name gericht op het instandhouden van de huidige accommodaties. Hierbij wordt nog onvoldoende rekening gehouden met duurzaamheidsverbeteringen. In het accommodatiebeleid is opgenomen dat de gemeente bij uitvoering van onderhoud duurzaamheid in alle facetten nastreeft. Op welke manier hier vorm aan moet worden gegeven is niet in het beleid beschreven. We constateren dat het thema duurzaamheid in de praktijk wel betrokken wordt, maar dat gebeurt nog op incidentele basis. We zouden verwachten dat het thema als rode draad terug zou komen in de verschillende beleidsvelden van de gemeente. Op dit moment dienen duurzaamheidsverbeteringen voor accommodaties via de algemene middelen te worden gefinancierd.

Gemeenten hebben een voorbeeldfunctie binnen de duurzaamheidstransitie, maar daarnaast kan het ook financiële voordelen opleveren. Indien verduurzaming bij accommodaties plaatsvindt, zouden energielasten bijvoorbeeld kunnen dalen waardoor het subsidiebedrag van de vereniging naar beneden kan worden bijgesteld. Deze relaties zijn nu nog niet in het beleid aangebracht en daarmee is ook de uitvoering niet geborgd.

4.6 Wijkgebouwen maken in de praktijk geen onderdeel uit van het accommodatiebeleid

Bij het vaststellen van het nieuwe accommodatiebeleid vanaf 2021 is besloten om de wijk- en jeugdcentra onder te brengen bij het cluster dorpshuizen voor wat betreft onderhoud en renovatie. Het vijfde cluster binnen het accommodatiebeleid betreft daarmee nu de 'wijk- en jeugdgebouwen en culturele gebouwen'.

Er zijn drie wijkgebouwen, allen in de stad Schagen: De Groene Schakel, Loet 10 en de Waldhorn. Zoals in paragraaf 2.3 beschreven hebben wij geconstateerd dat deze wijkgebouwen geen eigendom zijn van de gemeente en de afdeling Vastgoed zorgdraagt voor het beheer en onderhoud. De wijkgebouwen worden niet gefaciliteerd vanuit het accommodatiebeleid en krijgen vanuit dit beleid ook geen financiële middelen. De praktijk is daarmee anders dan in het accommodatiebeleid opgenomen. We hebben begrepen dat de wijkgebouwen niet opgenomen hadden moeten worden in het accommodatiebeleid. Dit soort voorbeelden en constructies dragen bij aan de onduidelijkheid en diffusiteit van het accommodatiebeleid.

H5 | Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren wij onze conclusies en aanbevelingen. Beide onderdelen worden gepresenteerd langs de perspectieven zoals gehanteerd in de eerdere hoofdstukken:

- strategisch perspectief;
- tactisch perspectief;
- operationeel perspectief.

De conclusies en aanbevelingen behorende bij het strategische perspectief, werken door op het tactisch en operationeel perspectief. Hetzelfde geldt voor de aanbevelingen bij het tactische perspectief naar het operationeel perspectief. Indien dit het geval is, wordt de aanbeveling eenmaal benoemd en niet nogmaals bij de andere perspectieven. Dit doen wij om dubbelingen te vermijden.

De aanbevelingen sluiten aan op de conclusies en zijn gericht op het verder verbeteren van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen in termen van doeltreffendheid en doelmatigheid.

Ons advies is om met aanbeveling 5 te starten en vervolgens verder te gaan met aanbeveling 1 en de volgorde dan te volgen.

5.1 Conclusies

Overall conclusie

De overall conclusie is dat het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen nu vooral operationeel wordt ingestoken en daardoor onvoldoende bijdraagt aan de doelstellingen van de gemeente en efficiënter kan worden ingezet. Om het instrument doeltreffender en doelmatiger in te zetten, is een meer strategische positionering nodig. Dit past ook bij de bredere organisatorische opgave binnen de gemeente Schagen om strategische advisering te versterken.

Het strategisch positioneren van het accommodatiebeleid begint met het operationaliseren van de effecten en doelstellingen waaraan het accommodatiebeleid bijdraagt. Dit betekent concreet een operationalisering van het begrip 'leefbaarheid', vanuit aanpalende beleidsterreinen. In het accommodatiebeleid dient dit doorvertaald te worden naar de behoeften van de kernen en wijken in de gemeente ('het DNA van de kernen/wijken') in de (toekomstige) aanwezigheid van accommodaties, hierbij rekening houdend met de aanwezigheid van voorzieningen in de breedste zin van het woord en ontwikkelingen die op verschillende beleidsterreinen spelen en impact hebben op het accommodatiebeleid. Startpunt voor bovenstaande is het verkrijgen van inzicht in de huidige accommodaties en aanwezige voorzieningen in de kernen en wijken van de gemeente (zie aanbeveling 5).

Strategisch perspectief

1. Het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen is nog onvoldoende gepositioneerd als middel ten opzichte van andere inhoudelijke beleidsvelden

Het accommodatiebeleid faciliteert activiteiten en is daarmee een afgeleide van het inhoudelijk beleid en de doelen die daar worden gesteld. De keuzes aldaar zijn nog onvoldoende doorvertaald in consequenties voor het accommodatiebeleid. Het gevolg hiervan is dat het accommodatiebeleid in grote mate 'stand alone' opereert. Hierdoor komt multidisciplinair werken nog beperkt van de grond, net als de invulling van goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Daarnaast wordt het instrument accommodatiebeleid nog onvoldoende gepositioneerd ten opzichte van andere instrumenten, zoals het subsidiebeleid, inkoop- en aanbestedingsbeleid en het vastgoedbeleid. Dit heeft ook weer effect op het multidisciplinair werken.

2. Er is nog geen visie op het begrip 'leefbaarheid'

Het begrip 'leefbaarheid' staat centraal in het accommodatiebeleid. Een duidelijke visie op het begrip ontbreekt en wordt in het accommodatiebeleid eigenlijk doorvertaald als 'de accommodaties uit het accommodatiebeleid in stand houden'. Een duidelijke relatie tussen het begrip leefbaarheid (fijne plek om te wonen, te verblijven et cetera) en accommodaties is niet aangebracht. In principe wordt het begrip 'leefbaarheid' ingevuld door andere inhoudelijke beleidsonderwerpen en de activiteiten in dat kader (bijdrage aan maatschappelijke effecten in invulling doelstellingen aldaar). Het begrip 'leefbaarheid' is niet geoperationaliseerd. Hierdoor is het niet mogelijk om vast te stellen in welke mate er sprake is van doeltreffendheid van het accommodatiebeleid.

3. Het strategische karakter van het accommodatiebeleid dient te worden versterkt

De huidige invulling van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen kent zich voornamelijk door een endogene insteek. Er ontbreekt een exogeen perspectief waarbij ontwikkelingen (demografisch), doelstellingen op andere beleidsonderwerpen of regionale situaties leidend zijn voor de beleidsontwikkeling. Dit heeft een negatieve impact op de toekomstbestendigheid van het accommodatiebeleid, omdat onvoldoende vooruit wordt gekeken. Dit heeft ook een relatie met conclusies 1 en 2. Vanuit deze insteek van het accommodatiebeleid wordt er wel invulling gegeven aan het uitgangspunt om de accommodaties in alle kernen in stand te houden, maar dit kan in onze optiek efficiënter en effectiever door het instrument accommodatiebeleid strategischer in te zetten en meer te focussen op toekomstbestendigheid. Bijvoorbeeld door accommodaties onderbouwd te clusteren en slimme combinaties te maken tussen beleidsonderwerpen. Daarbij is ook samenwerking nodig met de afdeling Vastgoed die verantwoordelijk is voor gebouwen die buiten het accommodatiebeleid vallen.

Deze conclusie komt ook tot uitdrukking in de participatie van externe partijen. Externe partijen spelen op verschillende niveaus een rol ten aanzien van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen. Wat deze exacte rol inhoudt en wat de consequenties daarvan zijn, is niet duidelijk verwoord in het accommodatiebeleid. Hierdoor is de rolinvulling voor deze partijen niet altijd even duidelijk. Dit heeft consequenties voor hun bijdrage ten aanzien van het accommodatiebeleid.

4. *De huidige manier van bekostigen van het accommodatiebeleid zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheid, maar staat naar de toekomst toe wel onder druk*

Het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen wordt bekostigd via drie lijnen: (1) gemeentelijk deel; (2) stichtings- en verenigingsdeel; en (3) inwonersdeel (via OZB-verhoging (9%)). Deze manier van bekostigen zorgt voor een gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van de accommodaties binnen de gemeente.

De huidige manier van bekostigen (langs de drie genoemde lijnen) is ingestoken vanuit een bezuinigingsopgave; met andere woorden, de gemeente kon het in stand houden van de accommodaties uit het accommodatiebeleid niet meer alleen bekostigen. Voor de bijdrage met betrekking tot stichtingen ten aanzien van buurthuizen (gebruikers) zijn verdeelsleutels van toepassing. In dit onderzoek hebben wij geen onderbouwing kunnen aantreffen van deze verdeelsleutels.

Op termijn zal het accommodatiebeleid qua bekostiging verder onder druk komen te staan, mede gezien de bevolkingsgroei van de gemeente en het standpunt om de accommodaties in stand te willen houden. Zoals eerder aangegeven kan door het accommodatiebeleid strategischer te positioneren en daarmee 'slimmere keuzes' te maken ten aanzien van clustering, een doeltreffender en doelmatigere uitvoering aan het accommodatiebeleid gegeven worden door de gemeente Schagen.

Tactisch perspectief

5. *Het huidige accommodatiebeleid is diffuus*

Het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen is een middel geweest om te komen tot harmonisatie van de afspraken en beleidsuitgangspunten vanuit de voormalige gemeenten Harenkarspel, Schagen en Zijpe. Dit doel is nog niet gerealiseerd; vanuit het accommodatiebeleid is sprake van verschillende afspraken en uitgangspunten die het beleid diffuus maken en onvoldoende basis geven om de beleidsuitvoering consistent vorm te geven. Hierbij concluderen we dat deze verschillende afspraken niet volledig in beeld zijn bij de gemeente Schagen. Hierdoor bestaat het risico op willekeur ten aanzien van de uitvoering van het accommodatiebeleid, of zelfs tegenstrijdigheid. In paragraaf 3.3 zijn voorbeelden genoemd van deze verschillen.

6. *Het huidige accommodatiebeleid kent vooral een financiële insteek, het inhoudelijk deel (bijdrage maatschappelijke effecten en gemeentelijke doelstellingen) is onderbelicht*

De aanpassingen aan het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen kenden een financiële insteek, met als doel het realiseren van taakstellingen. Dit vertaalt zich ook door in de inhoud van het accommodatiebeleid, dat zich voor het grootste deel richt op de financiën. De bijdrage die het accommodatiebeleid als instrument dient te leveren ten opzichte van maatschappelijke effecten en/of gemeentelijke doelstellingen komt slechts beperkt aan de orde, zie hiervoor ook conclusies 1 en 2.

We concluderen dat het accommodatiebeleid wel rekening houdt met vervangingsinvesteringen (opgenomen in de MJOP's), maar er wordt geen rekening gehouden met nieuwe

investeringen en uitbreidingsinvesteringen in het beleid (bijvoorbeeld door MIP's). Er is beperkt zicht op deze investeringen, alsmede de financiële gevolgen in de vorm van benodigd kapitaal en bijbehorende kapitaallasten voor de begroting van de gemeente Schagen.

7. Rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet duidelijk in het beleid vastgelegd en geborgd

Bij conclusie 1 hebben we geconcludeerd dat multidisciplinair werken nog niet uit de verf komt ten aanzien van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen. Dit heeft een interne component (afdelingen binnen de gemeente Schagen die op het accommodatiebeleid multidisciplinair samenwerken) en een externe component (zie conclusie 3). De onderliggende oorzaken hebben te maken met het niet benoemen en vervolgens borgen van de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die betrekking hebben op het accommodatiebeleid en de manier van sturen daarop. Dit, alsmede het gebrek aan voldoende kader, zorgt voor een verkokerde en ad-hocuitvoering van het accommodatiebeleid. Het onvoldoende vastleggen van rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden leidt ook tot onduidelijkheid wanneer er sprake is van projectmatig werken. We zien dit bijvoorbeeld terug bij de realisatie van grote accommodatieprojecten.

8. Het accommodatiebeleid kan effectiever en efficiënter worden uitgevoerd

In conclusie 1, 2 en 3 is al aangegeven dat het accommodatiebeleid beter gepositioneerd moet worden en dat duidelijk de relatie gelegd dient te worden met de inhoudelijke beleidsterreinen waaraan het accommodatiebeleid een bijdrage levert. Op deze wijze kan het accommodatiebeleid effectiever (mate van doeltreffendheid) worden ingezet.

In het verlengde hiervan concluderen we ook dat het accommodatiebeleid efficiënter (mate van doelmatigheid) kan worden ingezet. We zien dat de keuze en daarmee de instandhouding van het aantal accommodaties vooral is gebaseerd op wensen vanuit de samenleving en politiek. Een analyse of een accommodatie wel noodzakelijk is of bijvoorbeeld gecombineerd kan worden met andere accommodaties op basis van analyse (bezien vanuit verschillende beleidsonderwerpen) en data, vindt nog heel beperkt plaats. Op basis hiervan kunnen strategische keuzes worden gemaakt ten aanzien van accommodaties: instandhouden, clusteren of opheffen. Deze keuze dient gemaakt te worden op basis van de bijdrage aan maatschappelijke effecten en gemeentelijke doelstellingen.

Operationeel perspectief

9. De informatievoorziening en het inzicht op het accommodatiebeleid zijn niet op orde

We constateren dat het de gemeente nog ontbreekt aan een volledig inzicht per accommodatie ten aanzien van gemaakte afspraken, rolneming, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het ontbreken van dit inzicht bevordert de benodigde integrale sturing niet (zie ook conclusie 5). Daarnaast hebben we geconstateerd dat functionarissen niet allemaal hetzelfde inzicht hebben op het accommodatiebeleid en wat hier wel en niet onder valt. Het niet op orde hebben van de informatie en het gebrek aan inzicht hebben een nadelig effect op elkaar.

10. Het projectmatig werken is nog onvoldoende integraal doorvertaald naar de uitvoering

We constateren dat het projectmatig werken onvoldoende is doorvertaald binnen de gemeentelijke organisatie. Hierbij zijn wel verschillen tussen de afdelingen. Zo werken de projectleiders binnen de afdeling Ruimte wel via een meer integrale wijze van projectmatig werken. Bij de afdeling Samenleving, waar accommodatiebeleid onder valt, is dit daarentegen onvoldoende doorvertaald. Dit zien wij terug op diverse onderdelen, zoals bij het integraal werken, de planning en het proces, de rollen, taken en verantwoordelijkheden, de (financiële) sturing op projecten en de strategische advisering. In paragraaf 4.3 zijn deze onderdelen toegelicht. De verschillende werkwijzen zijn niet bevorderlijk voor de samenwerking en het integraal werken tussen de afdeling.

5.2 Aanbevelingen

Strategisch perspectief

1. Positioneer het accommodatiebeleid als instrument ten opzichte van andere beleidsonderwerpen en strategische instrumenten

Zoals eerder aangegeven is het accommodatiebeleid een strategisch instrument ten opzichte van andere beleidsonderwerpen. Het accommodatiebeleid faciliteert de activiteiten vanuit de andere beleidsonderwerpen en is daarmee een afgeleide van het inhoudelijk beleid en de doelen die daar worden gesteld. Deze positionering blijkt niet uit het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen en zou nader gespecificeerd moeten worden. Ons advies is om deze positionering duidelijker vorm te geven. Dat betekent dat de doelen in het accommodatiebeleid een afgeleide dienen te zijn van aanpalende beleidsonderwerpen. Dit betekent dat de doelen in deze beleidsonderwerpen scherp (SMART of START¹²) geformuleerd en uitgewerkt moeten zijn. Indien er voor wordt gekozen om het begrip 'leefbaarheid' te blijven hanteren, dan dient dit hier uitgewerkt te worden en geoperationaliseerd naar het accommodatiebeleid. Hierbij is het ook van belang om externe stakeholders (breed) te betrekken, zie ook aanbeveling 2.

De aansluiting op aanpalende beleidsonderwerpen vormt het startpunt voor een nadere uitwerking van het accommodatiebeleid: doelstellingen (eventueel subdoelstellingen), KPI's, activiteiten, inzet van middelen (inclusief manier van bekostiging). En dit in de hier genoemde volgorde, waarbij de inzet van middelen en de bekostiging volgen uit de doelstellingen.

Daarnaast is het van belang om het accommodatiebeleid als instrument ook te positioneren naast andere instrumenten, zoals het subsidiebeleid, inkoop- en aanbestedingsbeleid en het vastgoedbeleid. Dit betekent een beschrijving van de relaties en afhankelijkheden.

2. Steek het accommodatiebeleid meer exogeen in, om de toekomstbestendigheid te vergroten

Zoals aangegeven bij conclusie 3 kent het huidige accommodatiebeleid vooral een endogene insteek. Ons advies is om het accommodatiebeleid een exogene insteek te geven. Dit kan worden gedaan door in de beleidsontwikkeling en daarmee ook de -uitvoering meer te kijken naar bijvoorbeeld aanwezige voorzieningen in de kern, nabijheid van andere voorzieningen

¹² Van Helden, A.H.M., 2017, *Succesvol Doelen Bereiken: Een vernieuwende aanpak van sturen door organisaties op het bereiken van doelen*, Koninklijke van Gorcum B.V.: Assen.

binnen de gemeente of over de gemeentegrenzen, aanwezigheid van commerciële aanbieders, ontwikkelingen ten aanzien van bevolkingsontwikkelingen (doelgroepen) op de middellange en lange termijn et cetera. Op deze wijze kan in onze optiek het instrument accommodatiebeleid efficiënter en effectiever worden vormgegeven: door het instrument accommodatiebeleid strategischer in te zetten en meer te focussen op toekomstbestendigheid, bijvoorbeeld door accommodaties onderbouwd te clusteren en slimme combinaties te maken tussen beleidsonderwerpen en dat door te vertalen naar accommodaties.

3. Denk na over een passende bekostiging, gezien de invulling van aanbevelingen 1 en 2
De huidige manier van bekostiging heeft geleid tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid en draagvlak bij de verschillende stakeholders. Indien de positionering van het accommodatiebeleid straks duidelijk is, kan wellicht een andere manier van bekostiging meer passend zijn en beter voldoen aan de wensen rondom sturing en control.

4. Neem de rol van externe stakeholders expliciet op in het accommodatiebeleid
Externe stakeholders vervullen een belangrijke rol in het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen. Het is van belang om deze rolneming duidelijk te beschrijven in het accommodatiebeleid, zodat duidelijkheid ontstaat over de exacte scope van de rolneming. Dit voorkomt verwarring, maar duidt ook de toegevoegde waarde van externe stakeholders ten aanzien van beleidsontwikkeling en -uitvoering van het accommodatiebeleid. Daarbij is het ook van belang om verder te kijken dan alleen het accommodatiebeleid, en ook te kijken naar stakeholders die een rol spelen in aanpalend beleid en vanuit die rol invloed hebben op het accommodatiebeleid. Hierbij is het belangrijk om consistent te zijn als gemeente ten aanzien van de rolbepaling van externe partijen.

Tactisch perspectief

5. Maak de 'basis' van het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen inzichtelijk
Conclusie 5 stelt dat het huidige accommodatiebeleid diffuus is. Dit wordt veroorzaakt doordat veel zaken zoals scope, afspraken en uitgangspunten niet inzichtelijk zijn. Met andere woorden, de 'basis' om het accommodatiebeleid op door te ontwikkelen dient te worden versterkt. Ons advies is om dit te doen door middel van het maken van factsheets van alle accommodaties binnen de gemeente Schagen (dus ook de accommodaties buiten het accommodatiebeleid) met als doel het inzicht te vergroten. In paragraaf 3.3 is een aanzet gegeven voor de onderwerpen op de factsheet. Het advies is om deze onderwerpen vanuit de behoefte qua informatie en sturing van de gemeente Schagen te laden. Ons advies is om met deze aanbeveling als eerste te beginnen en dan verder te gaan met aanbevelingen 1 t/m 4, vervolgens aanbeveling 6 en verder.

6. Versterk het inhoudelijk deel van het accommodatiebeleid en daarmee de mate van effectiviteit en efficiëntie

In het verlengde van de aanbevelingen onder het strategisch perspectief (aanbevelingen 1 t/m 4) is het van belang om het inhoudelijk deel van het accommodatiebeleid te versterken. Dit betekent een uitwerking van het beleidsdocument in doelstellingen, subdoelstellingen, KPI's, activiteiten en middelen, gekoppeld aan de strategische positionering van het

instrument accommodatiebeleid ten opzichte van aanpalend beleid. Ons advies is ook om in deze aanbeveling de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (intern) te benoemen met als doel om multidisciplinair werken meer vorm te geven.

Ons advies om bij deze aanbeveling ook een analyse uit te voeren ten aanzien van alle accommodaties in de gemeente Schagen. Hierbij staat de vraag centraal: in hoeverre draagt een accommodatie bij aan de gewenste effecten en gemeentelijke doelstellingen, welke ontwikkelingen spelen daarbij een rol (zie aanbevelingen 1 en 2) en welke mogelijkheden zijn er om de accommodaties 'slimmer' te organiseren en daarbij de effectiviteit en efficiëntie te vergroten? Op basis hiervan kunnen strategische keuzes worden gemaakt ten aanzien van accommodaties: instandhouden, versterken, clusteren of opheffen. De invulling van aanbeveling 5 is hierbij randvoorwaardelijk.

7. Vul het onderdeel middelen van het accommodatiebeleid aan met de inzet van formatie (capaciteit) en toekomstige investeringen (MIP)

Aanbeveling 6 geeft invulling aan het verder verbeteren van het accommodatiebeleid. Een stap daarin is het beschrijven van de middelen die de uitvoering van het beleid vergen. Onder middelen verstaan we de inzet van capaciteit en financiën. Zoals geconstateerd in hoofdstuk 4 is de benodigde formatie ten aanzien van de uitvoering van het accommodatiebeleid vanuit de gemeente Schagen niet inzichtelijk. Dit dient meegenomen te worden in de verbetering van het beleid. In paragraaf 3.5 hebben we geconstateerd dat nieuwe investeringen en uitbreidingsinvesteringen nu nog niet in beeld zijn. Het verdient de aanbeveling om deze investeringen, alsmede de financiële consequenties, in beeld te brengen door middel van een MIP bij het accommodatiebeleid.

8. Versterk de strategische adviesfunctie ten aanzien van het accommodatiebeleid

Door middel van bovenstaande aanbevelingen wordt een kader gecreëerd om de strategische advisering rondom het accommodatiebeleid te versterken. Het is zaak om deze strategische advisering ook organisatorisch goed te borgen. We constateren dat dit reeds geagendeerd is als ontwikkelopgave binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Schagen. We zien dat hier nu nog inhoudelijk ten dele invulling aan wordt gegeven door middel van 'Themabesprekingen (Bestuurlijk Dilemma)'. Ons advies is ook om de strategische adviesfunctie rondom het accommodatiebeleid te versterken (ruimte in de formatie en sturing op de invulling van de adviesfunctie).

Operationeel perspectief

9. Investeer in een gedeeld kader en borging van projectmatig werken

Projectmatig werken vindt op diverse wijzen plaats binnen de afdelingen van de gemeentelijke organisatie. Wij adviseren om te werken naar een gedeeld kader (vaste processen en onderdelen) waardoor een eenduidige werkwijze ontstaat. Kennis van projectmatig werken en rolneming is daarbij belangrijk voor het borgen van projectmatig werken in de organisatie. Dit geldt niet alleen voor de uitvoerende functionarissen, maar ook voor de directie en het college.

Zorg bij aanvang van een project dat de opdracht en de aanpak helder zijn. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn hierbij ook een belangrijk onderdeel. Besteed daarnaast gedurende het project, op uniforme wijze, aandacht aan projectbeheersing (zowel op voortgang als op budget). We adviseren om ook tussentijdse evaluatie(s) als vast onderdeel op te nemen.

Bijlage 1 | Wijzigingen accommodatiebeleid 2021-2026 gemeente Schagen

In 2020 is het accommodatiebeleid van de gemeente Schagen geactualiseerd. Met het vaststellen van het accommodatiebeleid 2021-2026 zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd ten opzichte van het accommodatiebeleid 2016-2020 van de gemeente Schagen:

Dorpshuizen, wijk-, jeugd- en culturele gebouwen

1. Met de dorpshuizen en jeugdcentra is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld dat als basis dient voor renovatie van de gebouwen.
2. De bijdrage van de gemeente aan de renovatie is maximaal een derde van de noodzakelijke kosten, voor zover middelen in het renovatiefonds beschikbaar zijn.
3. De jaarlijkse bijdrage in het renovatiefonds wordt verhoogd van € 40.000 naar € 78.659.
4. De dorpshuizen komen in aanmerking voor een exploitatiebijdrage op basis van het percentage van totale kosten voor onderhoud minus de liquide middelen, waarvoor de gemeente jaarlijks budget beschikbaar stelt van maximaal € 230.044.

Buitensport

1. Het meerjarenonderhoudsplan is herijkt en vormt de basis voor renovatie van de velden.
2. De gemiddelde jaarlijkse lasten bedragen € 564.464.
3. De bijdrage van de verenigingen worden vastgesteld op € 128.654 per jaar.
4. De bijdrage van de gemeente wordt verhoogd van € 354.967 naar € 417.810 per jaar.
5. De verhouding wordt daardoor 23,54% voor de verenigingen en 76,46% voor de gemeente.
6. Voor de bijdrage van de verenigingen wordt onderscheid gemaakt op grond van afschrijvingstermijnen van de velden. De bijdrage per lid voor de verenigingen wordt gehandhaafd op € 31,10 en voor de handbalverenigingen op € 13,99.
7. De bijdrage van de verenigingen te berekenen op basis van het aantal leden dat daadwerkelijk gebruik maakt van de accommodatie.
8. Het ledenaantal is bepaald in december 2019.
9. Een keer per vier jaar bekijken of aanpassing van de afspraken en financieringssystematiek nodig of wenselijk is, te beginnen in 2026.
10. Verenigingen krijgen ruimte voor nieuwe ontwikkelingen in sportvoorzieningen en -uitingen. Voor aanpassing van hun accommodatie kunnen zij een beroep doen op maximaal de voor hen gereserveerde gelden in het Solidariteitsfonds.

Veldverlichting

1. De lichtmasten worden op basis van een jaarlijkse inspectie onderhouden.
2. De kosten van onderhoud en vervanging onderdeel maken van het meerjarenonderhoudsplan voor de buitensport.
3. Het eigendom van de lichtmasten door de gemeente overnemen van de vereniging op het moment dat vervanging ervan nodig is. Dit geldt alleen voor de lichtmasten die nu in eigendom zijn van de vereniging.

Harmonisatie huurtarieven en ontwikkelen nieuwe vormen van binnensport

1. Met de binnensportexploitanten de komende jaren geleidelijk werken aan harmonisatie van de huurtarieven voor de gebruikers van de accommodaties.
2. Ruimte geven om nieuwe sporten te ontwikkelen vanuit bestaande sporten die onder het accommodatiebeleid vallen.

Bijlage 2 | Beantwoording onderzoeksvragen (deelvragen)

In paragraaf 1.1 van deze rapportage zijn de deelvragen gepresenteerd, waarop de gemeente Schagen graag een antwoord wil zien. In deze bijlage beantwoorden wij de deelvragen afzonderlijk of wordt een verwijzing gemaakt naar het rapport waar het antwoord te vinden is.

Deelvraag 1: Hoe wordt door de gemeente uitvoering gegeven aan het accommodatiebeleid?

A. Is het beleid uitgewerkt in uitvoeringsplannen of andere schriftelijke documenten?

Het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen bestaat uit twee documenten:

- Accommodatiebeleid 2016-2020¹³;
- Accommodatiebeleid 2021-2026¹⁴ - Het accommodatiebeleid 2016-2020 is in de eerste helft van 2020 geëvalueerd. Op basis hiervan is gesteld dat het accommodatiebeleid 2016-2020 gehandhaafd blijft, maar dat er enkele wijzigingen worden doorgevoerd op dit beleid.

Daarnaast kent het accommodatiebeleid verschillende MJOP's voor de clusters van de accommodaties. Zij vormen de richtlijnen voor het beheer en onderhoud van de accommodaties binnen de gemeente Schagen.

B. Is de, in het verlengde van de OZB-verhoging 2016 en de toename van het aantal woningen in de gemeente Schagen, hogere OZB-opbrengst ten goede gekomen aan het accommodatiebeleid?

Bij de vaststelling van het accommodatiebeleid in 2015 is ingestoken op een OZB-verhoging van 9% ter bekostiging van het accommodatiebeleid. Deze verhoging bedroeg € 774.000 structureel en is per 2016 volgens raadsbesluit ingevoerd ter dekking van de extra kosten van het accommodatiebeleid. Naast deze verhoging is geen andere verhoging door toename van het aantal woningen toegevoegd, dit stond ook niet in het besluit van 2015.

C. In algemene zin: op welke wijze vindt er kostenbewaking plaats?

Binnen de gemeentelijke organisatie vindt periodiek overleg plaats tussen diverse afdelingen die betrokken zijn bij het accommodatiebeleid (beheerders, beleidsmedewerkers et cetera). De financieel adviseur sluit hier ook bij aan.

Daarbij bestaat de kostenbewaking bij accommodaties uit de bewaking van kosten tijdens projecten en uit bewaking van reguliere budgetten voor beheer en onderhoud van accommodaties. Onderstaand wordt de wijze van kostenbewaking per soort toegelicht.

¹³ Gemeente Schagen, 2015, *Accommodatiebeleid*, 10 november 2015, p. 1-53, inclusief bijlagen.

¹⁴ Gemeente Schagen, 2020, *Accommodatiebeleid 2021-2026*, 25 november 2020, p. 1-12.

- Projecten (investeringskredieten)

Vervangingsinvesteringen zijn opgenomen in de MJOP's, maar voor nieuwe investeringen moet een afzonderlijk krediet worden vastgesteld door de gemeenteraad. Bij het uitvoeren van projecten is in de regel een projectcontroller betrokken die samen met de projectleider de financiële component van het project beheert. Dit gebeurt bijvoorbeeld via tussentijdse gesprekken, waarbij de begroting, realisatie en prognose wordt besproken, via de P&C-producten of meer reactief. De kostenbewaking vindt op verschillende wijzen plaats, mede afhankelijk van hoe de functionarissen dit zelf invullen. Een integrale werkwijze van kostenbewaking bij projecten ontbreekt.

- Reguliere budgetten voor beheer en onderhoud

De budgetten voor beheer en onderhoud vallen onder de afdeling Openbaar Gebied. De werkzaamheden worden uitgevoerd op basis van de opgestelde MJOP's. Deze MJOP's geven een goed inzicht in de benodigde financiële middelen voor de werkzaamheden en de budgetten zijn hierop gebaseerd. De bedragen (gebaseerd op normbedragen) en planning in de MJOP's worden periodiek geactualiseerd.

Het accommodatiebeleid binnen de gemeente Schagen is niet alleen van de gemeente, maar ook van de verenigingen en stichtingen. Zij dragen ook bij in de kosten van de accommodaties. In de gesprekken tussen de gemeente en de verenigingen en stichtingen wordt de financiële stand van zaken ook besproken.

D. In hoeverre blijven de kosten binnen de vooraf opgestelde begrotingen?

Voor beantwoording van deze vraag wordt verwezen naar deelvraag 2C.

E. In hoeverre blijft de ambtelijke inzet binnen de vooraf opgestelde begrotingen?

De gemeente Schagen heeft op dit moment, naast een formatieoverzicht per afdeling, geen overzicht van de ambtelijke inzet ten behoeve van de werkzaamheden uit het accommodatiebeleid. Het is daarom niet mogelijk om aan te geven in hoeverre de ambtelijke inzet binnen de opgestelde begrotingen blijft.

F. Hebben we jaarlijks uitvoering gegeven aan het solidariteitsbeginsel conform het beleidsplan accommodatiebeleid?

Het doel van het accommodatiebeleid is gericht op het bevorderen van de leefbaarheid in de kernen van de gemeente Schagen. Voor de instandhouding van het cluster buitensport (onderhoud en vervangingsinvesteringen) is een solidariteitsfonds ingesteld. Volgens het huidige accommodatiebeleid draagt de gemeente hiervoor 76,43% bij en de verenigingen 23,54%. Sinds 2020 bedraagt de gemeentelijke bijdrage € 417.810. De bijdrage van verenigingen is gebaseerd op basis van het aantal leden en bedraagt sinds 2016 € 31,10 per lid en voor de handbalverenigingen € 13,99 per lid. De bijdragen per lid zijn bij de evaluatie van het accommodatiebeleid in 2020 niet gewijzigd.

De gemeentelijke bijdrage en de bijdragen vanuit de verenigingen zijn conform besluit gestort in de Reserve buitensportaccommodaties. Ieder jaar zijn onttrekkingen gedaan, waaronder

ook voor afschrijvingen van investeringen. Er kan enkel beroep gedaan worden op de reserve wanneer deze positief is. Dit is tot nu toe het geval geweest.

G. Heeft het solidariteitsbeginsel bijgedragen aan het resultaat waarvoor het benoemd is?
Het Solidariteitsfonds is ingesteld in het kader van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de instandhouding van de buitensportvoorzieningen in gemeente Schagen. Om de accommodaties in stand te houden, is afgesproken dat verenigingen hier ook zelf aan bijdragen via het Solidariteitsfonds. De afgelopen jaren zijn accommodaties in stand gehouden en zowel gemeente als verenigingen hebben hieraan bijgedragen. We constateren dat het solidariteitsbeginsel hier aan bijgedragen heeft.

H. Is er sprake van systematische meerjarige onderhoudsplanningen, beheer en begrotingen en in welke mate wordt hier uitvoering aan gegeven?
Bij de uitvoering van het accommodatiebeleid spelen de MJOP's een belangrijke rol. Ze zijn richtinggevend voor het onderhoud en voor vervangingsinvesteringen bij de accommodaties. Zoals eerder beschreven vallen de nieuwe investeringen hierbuiten en zijn deze ook niet opgenomen in de begroting.

De MJOP's zijn ook richtinggevend voor de gesprekken met verenigingen en stichtingen. Het gemeentelijke deel van de kosten is opgenomen in de gemeentelijke begroting. De verenigingen en stichtingen staan voor hun eigen deel aan de lat. Aandachtspunt hierbij is de financiële situatie van deze verenigingen en stichtingen, waarbij het risico aanwezig is dat werkzaamheden niet uitgevoerd worden, achterstallig onderhoud ontstaat en eventueel op den duur kapitaalvernietiging.

Deelvraag 2: Waarom, waarvoor zijn de accommodaties binnen het accommodatiebeleid er?

A. Aan het oplossen/aanpakken van welke maatschappelijke opgaven van de gemeente Schagen draagt het accommodatiebeleid bij?
Centraal in het accommodatiebeleid staat het begrip leefbaarheid. Een duidelijke visie op het begrip ontbreekt en wordt in het accommodatiebeleid eigenlijk doorvertaald als 'alle accommodaties uit het accommodatiebeleid in stand houden'. Een duidelijke relatie tussen het begrip leefbaarheid (fijn plek om te wonen, te verblijven et cetera) en accommodaties is niet gelegd. In principe wordt het begrip 'leefbaarheid' ingevuld door andere inhoudelijke beleidsonderwerpen en de activiteiten in dat kader (bijdrage aan maatschappelijke effecten in invulling doelstellingen aldaar). Het accommodatiebeleid faciliteert die activiteiten en is daarmee een afgeleide van het inhoudelijk beleid en de doelen die daar worden gesteld. Deze positionering blijkt niet uit het huidige accommodatiebeleid van de gemeente Schagen en zou nader gespecificeerd moeten worden. Zie ook paragraaf 2.1.

B. Zijn er binnen de gemeente Schagen accommodaties die bijdragen aan hetzelfde doel, maar geen onderdeel uitmaken van het accommodatiebeleid?
Niet alle sportsoorten zijn opgenomen in het accommodatiebeleid, zoals de ijsbanen, tennis, jeu de boules, badminton, handboogschieten, basketbal, commerciële sporten, ongeorganiseerd sporten en samenkomsten. Zie ook paragraaf 3.3.

C. Wat zijn vanaf 2016 de kosten (per accommodatie) geweest voor onderhoud en beheer?

De gemeente Schagen kon geen financiële gegevens van onderhoud en beheer per accommodatie aanleveren, omdat de administratie niet op die wijze is ingericht. Wel zijn de kosten op diverse soorten accommodaties beschikbaar.

Onderhoud en beheer

In figuur 6 zijn de kosten voor de periode 2016 tot en met 2021 (begroot en realisatie) voor onderhoud en beheer en uitgegeven subsidies weergegeven.

Kosten (x 1.000)	2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo
Zwembaden	371	371	0	380	371	9	405	409	-4	380	367	12	380	420	-40	380	369	11
Sporthallen en sportlokalen	260	244	17	284	284	0	284	284	0	329	313	16	329	328	1	329	328	1
Buitensportaccommodaties niet groen	34	29	5	34	38	-4	34	25	9	34	27	7	34	47	-13	74	65	8
Sportterreinen groen	162	162	0	206	155	50	206	149	57	206	183	23	206	159	47	206	133	72
Subtotaal onderhoud en beheer	827	806	21	904	849	55	929	867	61	949	891	58	949	954	-5	989	896	93
Zwembaden	373	373	0	425	422	3	425	419	6	400	462	-62	400	367	32	400	405	-5
Sporthallen en sportlokalen	338	324	14	386	343	43	386	359	27	386	275	111	386	429	-44	386	355	31
Dorpshuizen	181	184	-4	146	155	-10	152	152	0	152	152	0	152	152	0	239	240	-1
Bevordering sportdeelname	487	485	1	495	448	47	480	468	12	187	182	5	187	183	4	187	164	22
Subtotaal subsidie	1.379	1.366	12	1.451	1.369	82	1.443	1.398	44	1.125	1.071	54	1.125	1.132	-8	1.211	1.164	47
Totaal	2.206	2.172	34	2.354	2.218	137	2.371	2.265	106	2.073	1.962	111	2.073	2.086	-13	2.200	2.060	140

Figuur 6: Kosten voor de periode 2016 tot en met 2021 (begroot en realisatie) voor beheer en onderhoud en subsidies.

De subsidies die verstrekt worden aan stichtingen en verenigingen zijn ook opgenomen in de tabel. Dit is gedaan omdat stichtingen en verenigingen vanuit dit budget ook kosten onderhoud en beheer financieren. Dit betreft bijvoorbeeld een deel van de exploitatiebijdrage aan Schagen Actief voor het onderhoud en beheer van een aantal sporthallen en zwembaden.

In bovenstaande tabel is te zien dat de kosten voor onderhoud en beheer van accommodaties binnen het accommodatiebeleid grotendeels binnen de begroting blijven. Op totaalniveau zijn de budgetten enkel in 2020 licht overschreden. Dit kwam met name door de nieuwe aanbesteding van het beheer van de sporthallen en zwembaden waarbij prestatieafspraken zijn gemaakt met Schagen Actief. Een van de afspraken is dat de tekorten op de exploitatie van het jaarresultaat worden verrekend met de gemeente. In 2020 zorgde dit voor een nadeel bij zowel de subsidies als bij onderhoud en beheer.

We kunnen concluderen dat de budgetten ruim voldoende waren in de afgelopen jaren en wellicht te ruim begroot. Echter, gezien de recente prijsontwikkelingen ligt het naar beneden bijstellen van de budgetten niet voor de hand.

Reserves voor renovaties

De reserveringen voor renovaties binnen het accommodatiebeleid lopen via de reserves. In figuur 7 zijn de onttrekkingen en dotaties van de drie reserves voor de periode 2016 tot en met 2021 opgenomen (begroot en realisatie).

Reserve dorpshuizen	2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo
Dotatie in de reserve	40	40	0	40	40	0	40	40	0	40	40	0	40	40	0	79	79	0
Onttrekking uit de reserve	-36	-28	9	-40	-34	6	-40	-40	0	0	0	0	-40	-48	-8	-79	-19	59
Totaal	4	12	9	0	6	6	0	0	0	40	40	0	0	-8	-8	0	59	59
Reserve buitensportaccommodaties	2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo
Dotatie in de reserve	288	358	70	484	413	-71	992	992	0	484	471	-13	484	812	328	546	973	426
Onttrekking uit de reserve	-422	-283	139	-94	-96	-3	-29	-29	0	-30	-29	1	-586	-586	-1	-2.537	-2.629	-92
Totaal	-134	75	209	390	317	-73	963	963	0	454	442	-12	-102	225	327	-1.991	-1.657	334
Reserve binnensportaccommodaties	2016			2017			2018			2019			2020			2021		
	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo	Begr.	Real.	Saldo
Dotatie in de reserve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	12	0
Onttrekking uit de reserve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	12	0

Figuur 7: Dotaties en onttrekkingen reserves voor de periode 2016 tot en met 2021 (begroot en realisatie)

Reserve dorpshuizen

Sinds 2016 draagt de gemeente bij aan de renovatiekosten voor dorpshuizen. Hiervoor is een reserve in het leven geroepen waaraan sinds 2016 jaarlijks € 40.000 is toegevoegd. Sinds de evaluatie van het accommodatiebeleid is dit bedrag vanaf 2021 verhoogd naar € 78.659. Er wordt maximaal een derde deel van de werkelijke kosten door de gemeente betaald en er wordt niet meer uitgekeerd dan de reserve toelaat. In de tabel is te zien dat er in de meeste jaren meer in de reserve is gedoteerd dan onttrokken. Dit heeft te maken met de renovaties die daadwerkelijk plaatsvinden bij dorpshuizen en dus mede afhankelijk zijn van planning en financiële ruimte bij stichtingen.

Reserve buitensportaccommodaties

Voor de renovaties van sportvelden en veldverlichting is een reserve buitensportaccommodaties. In deze reserve doteert de gemeente jaarlijks een vast bedrag en ook de verenigingen dragen hieraan bij door middel van de solidariteitsbijdrage. In 2017 is de solidariteitsbijdrage ontvangen van zowel 2016 als 2017, waardoor er per saldo een verschil ontstaat bij deze jaren. In 2018, 2020 en 2021 zijn de dotaties hoger dan in de andere jaren. Dit komt door een verschuiving vanuit de reserve decentralisatie Sociaal Domein (2018) en een Specifieke Uitkering (SPUK) voor sport in 2020 en 2021. De SPUK stond niet in de begroting, waardoor er een groter positief saldo ontstaat.

Onttrekkingen aan de reserve gebeuren op basis van de werkelijk uitgevoerde renovaties. De gemeente maakt, op het moment dat een veld op het gemeentelijk MJOP staat, een afweging over de werkzaamheden. Bijvoorbeeld of het veld behouden moet worden of dat deze kan worden omgezet in een veld tegen een lagere investering (bijvoorbeeld: kunstgras naar

natuurgras). Daarnaast kan het zijn dat planningen verschuiven. Er wordt niet meer uitgekeerd dan de reserve buitensportaccommodaties toelaat.

Reserve binnensportaccommodaties

De gemeenteraad heeft in mei 2021 besloten om bij te dragen aan de ver-/nieuwbouw van de gymzaal in sporthal de Multitreffer in 't Zand. Het college stelde voor om de jaarlijkse bijdrage ten laste te brengen van het accommodatiebeleid. Een reserve voor binnensportaccommodaties bestond niet en de reeds bestaande reserves (dorpshuizen en buitensportaccommodaties) waren voor andere doelstellingen benoemd. Door middel van een amendement heeft de gemeenteraad een nieuwe reserve voor binnensportaccommodaties ingesteld, dit om vermenging te voorkomen.

D. In hoeverre staan de kosten ten aanzien van het accommodatiebeleid in verhouding tot de maatschappelijke waarde die het instrument zou moeten realiseren?

De gemeente Schagen heeft relatief gezien veel accommodaties en steekt hier relatief gezien veel geld in (zie ook paragraaf 2.4). Dit komt naar voren in het feit dat voorzieningen worden aangehouden in alle kernen (zie paragraaf 3.7). Het huidige accommodatiebeleid is gericht op het in stand houden van de accommodaties. Met andere woorden, de hardware. Het beleid is minder gericht op creatie van waarde (fungeren als instrument - zie hoofdstuk 2) ten opzichte van andere beleidsinhoudelijke beleidsterreinen. Om echt te kunnen beoordelen of accommodaties in een kern van toepassing zijn, is het noodzakelijk om het begrip leefbaarheid verder uit te werken en dat dient te gebeuren op kernspecifiek niveau. Deze uitwerking zal geladen moeten worden vanuit verschillende beleidsinhoudelijke disciplines en meer geladen moeten worden vanuit een toekomstgericht perspectief. Dat wil zeggen dat gekeken moet worden ten aanzien van ontwikkelingen (demografisch) en doelstellingen ten aanzien van verschillende beleidsterreinen wat een accommodatie kan bijdragen aan het begrip leefbaarheid. Deze wijze van kijken dwingt de gemeente om meer te kijken naar de rationele noodzaak van accommodaties in relatie tot effecten en doelstellingen en kan leiden tot clustering en een efficiëntere manier van inzetten van het instrument accommodaties.

E. Hoe is de spreiding en bereikbaarheid van de accommodaties?

Om de spreiding en bereikbaarheid te beoordelen heeft een analyse per wijk plaatsgevonden. Deze analyse is reeds beschreven in paragraaf 2.3. In bijlage 3 is een kaart van de accommodatie opgenomen en in bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de afstanden naar accommodaties per wijk.

F. Hoe ontwikkelt de prognose van de demografische bevolkingsopbouw zich naar de toekomst?

De prognose van de demografische bevolkingsopbouw is reeds beschreven in paragraaf 2.3.

Deelvraag 3: In hoeverre is er naar mening van de onderzoekers en van betrokkenen sprake van acute of dreigende knelpunten, risico's of leemtes van financiële aard die de continuïteit bedreigen?

In hoofdstuk 2 zijn vanuit strategisch perspectief verschillende knelpunten besproken die een effectieve en efficiënte inzet van het instrument accommodatiebeleid op dit moment in de

weg staan. Deze knelpunten hebben vooral betrekking op de huidige positionering van het accommodatiebeleid ten opzichte van inhoudelijke beleidsonderwerpen. Deze positionering is niet duidelijk en geeft onvoldoende weer hoe het accommodatiebeleid bijdraagt aan de realisatie van deze doelstellingen. Deze knelpunten zijn benoemd en vormen de grondslag voor de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 3 is vanuit een tactisch perspectief gekeken naar het accommodatiebeleid. In dit hoofdstuk constateren we dat de uitgangspunten en daaruit vloeiende afspraken diffuus zijn en daarbij een risico ontstaat op 'maatwerk', waarbij eenvoudig van het beleid kan worden afgeweken wat de realisatie van de doelstellingen in het accommodatiebeleid of doelstellingen in andere beleidsonderwerpen kan schaden. Tevens is terug te zien dat het accommodatiebeleid vooral een financiële insteek kent, en dat een inhoudelijke benadering (verhoudingen ten opzichte van andere beleidsonderwerpen) niet voldoende is uitgewerkt. Hierdoor is ook niet te bepalen of het accommodatiebeleid bijdraagt aan de effecten in andere beleidsonderwerpen.

In het accommodatiebeleid zien we dat de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vanuit de gemeente Schagen (bestuur en ambtelijke organisatie) niet zijn benoemd. Dit draagt bij aan de constateringen in hoofdstuk 2 en zorgt ervoor dat de uitvoering van het beleid veelal ad-hoc gebeurt en nog onvoldoende is ingebed in de organisatie.

In hoofdstuk 4 is vanuit een operationeel perspectief naar het accommodatiebeleid gekeken. Bevindingen ten aanzien van het strategisch en tactisch perspectief werken ook door ten aanzien van de bevindingen bij het operationeel perspectief, zoals het ontbreken van een bredere visie, het niet op orde hebben van de informatievoorziening en het afwijken van het accommodatiebeleid. We zien dat het projectmatig werken nog onvoldoende is doorvertaald. Dit zien wij terug op diverse onderdelen, zoals bij het integraal werken, de planning en het proces, de rollen, taken en verantwoordelijkheden, de (financiële) sturing op projecten en de strategische advisering. We constateren dat er onvoldoende aangesloten wordt bij duurzaamheidsinvesteringen. Het thema duurzaamheid wordt in de praktijk wel betrokken, maar dit gebeurt incidenteel. We zouden verwachten dat het thema als rode draad terug zou komen in de verschillende beleidsvelden van de gemeente. Daarnaast zien wij dat wijkgebouwen in de praktijk geen onderdeel uitmaken van de uitvoering van het accommodatiebeleid en onder verantwoordelijkheid vallen van de afdeling Vastgoed, terwijl zij wel in het accommodatiebeleid opgenomen zijn.

Deelvraag 4: Wat zijn achterliggende oorzaken van de ontstane knelpunten? En waar vinden die hun oorsprong: de gemeente (beleid, uitvoering), de accommodaties en/of maatschappelijke ontwikkelingen?

In hoofdstuk 2, 3 en 4 is per constatering (knelpunt) aangegeven wat de onderliggende oorzaken zijn. Deze oorzaken vormen bouwstenen voor de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

Deelvraag 5: Hoe kunnen oplossingen dan worden geboden voor de knelpunten?

Voor het antwoord op deze deelvraag verwijzen wij naar hoofdstuk 5, waarin de conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen. De aanbevelingen vormen de oplossingen voor de gemeente Schagen om het accommodatiebeleid verder te verbeteren.

Bijlage 3 | Kaart accommodaties

NB Deze kaart omvat alleen de accommodaties binnen het accommodatiebeleid. Op de volgende pagina is de lijst van de accommodaties, inclusief naam, weergegeven.

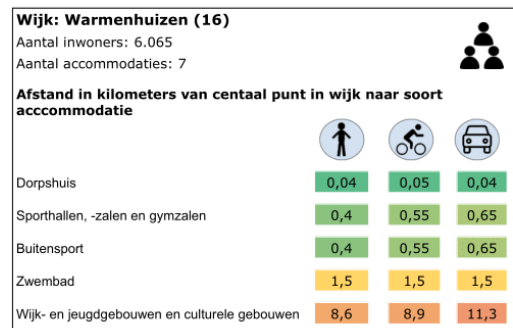
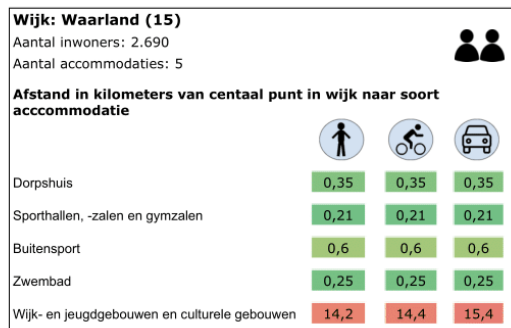
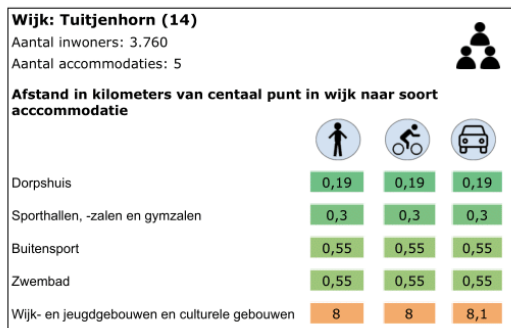
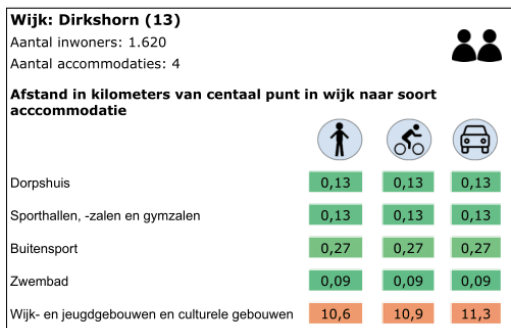
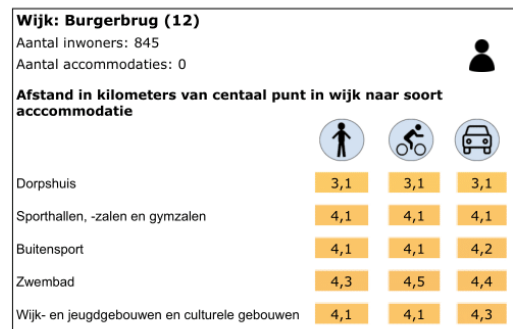
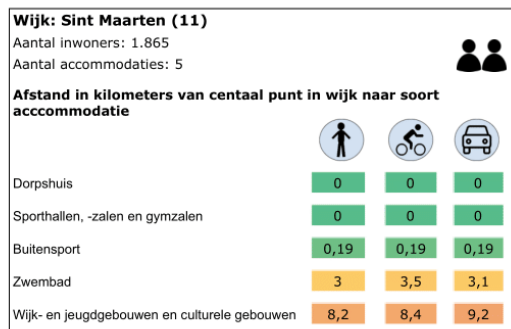
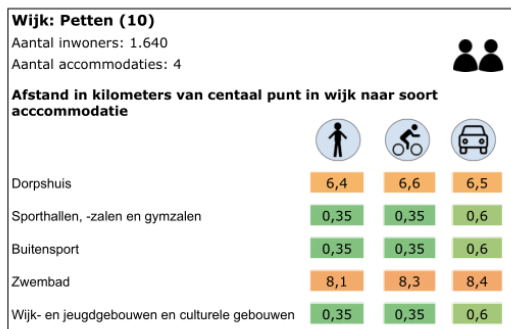
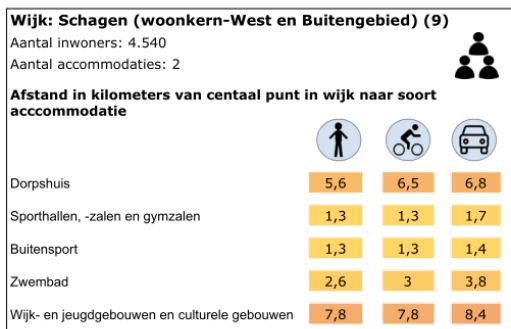
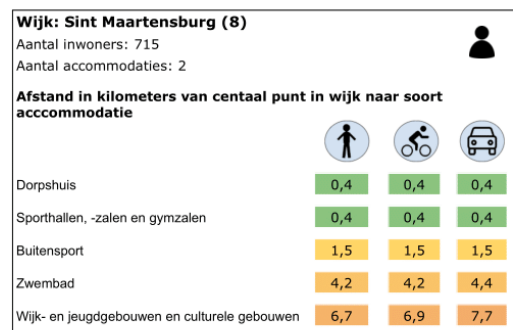
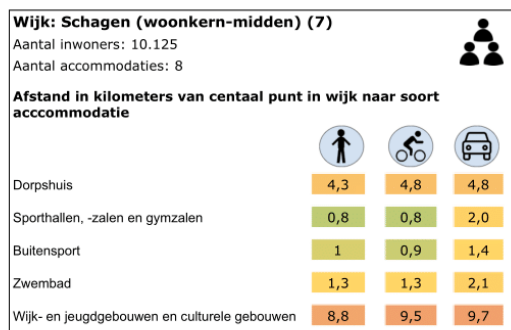
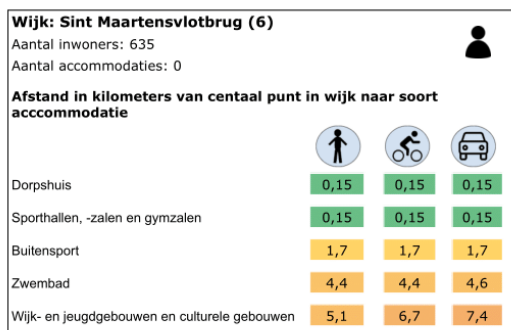
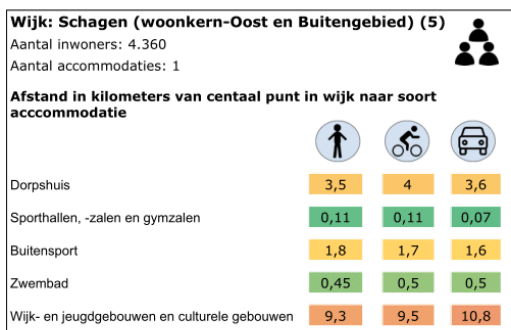
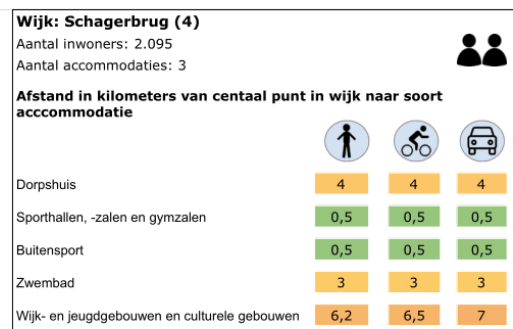
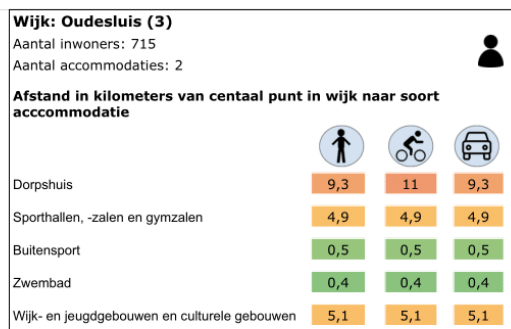
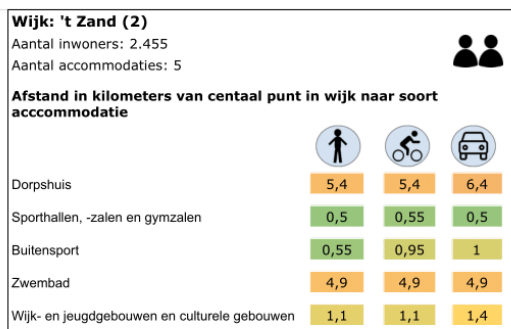
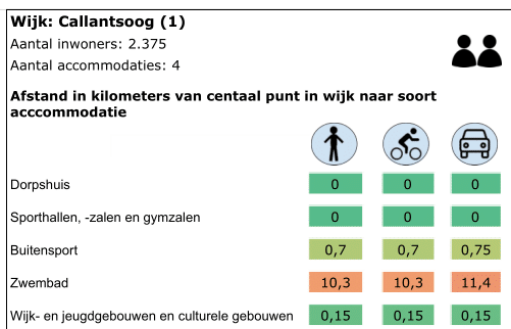


Lijst met accommodatienamen per wijk (document van de gemeente)

Wijk/kern	Type	Specificatie	Naam
Schagen	Buitensport	Voetbal	Schagen United
Schagen	Buitensport	Handbal	HV Schagen
Schagen	Buitensport	Atletiek	Trim- & Atletiekvereniging Schagen 1982 (TAS'82)
Schagen	Buitensport	Hockey	Magnus
Schagen	Buitensport	Honk/softbal	The Rangers
Schagen	Buitensport	Rugby	Schager Rugby Club Rush
Schagen	Binnensport	Sporthal	Sporthal Groeneweghal
Schagen	Binnensport	Sporthal	Spartahal
Schagen	Binnensport	Sportzaal	Sportzaal Waldervaart
Schagen	Binnensport	Gymzaal	Van goghlaan
Schagen	Zwembaden	Binnen zwembad	De wiel
Schagerbrug	Buitensport	Voetbal	v.v. Vesdo
Schagerbrug	Buitensport	Handbal	HVS
Schagerbrug	Binnensport	Sporthal	Molentocht
t Zand	Buitensport	Voetbal	Sportpark de Leeuwenkuil (Geel-Zwart '30)
t Zand	Buitensport	Handbal	Sportpark de Leeuwenkuil (Geel-Zwart '30)
t Zand	Binnensport	Sporthal	Sporthal Multitreffer
t Zand	Binnensport	Sportzaal	was gymzaal wordt gebouwd
t Zand	Maatschappelijk	Jeugdcentra	Bayes
Oudesluis	Buitensport	Voetbal	Oudesluis
Oudesluis	Zwembaden	Buiten zwembad	de Sluispoel
Callantsoog	Buitensport	Voetbal	v.v. Callantsoog
Callantsoog	Binnensport	Gymzaal	Bij dorps huis
Callantsoog	Maatschappelijk	Dorps huis	Kolfweid
Callantsoog	Maatschappelijk	Jeugdcentra	Hyksos
Petten	Buitensport	Voetbal	Petten
Petten	Buitensport	Handbal	Petten
Petten	Binnensport	sportzaal	in de MFR
Petten	Maatschappelijk	Jeugdcentra	de Keet
Sint Maarten	Buitensport	Voetbal	Sint Boys

Sint Maarten	Buitensport	Handbal	DES
Sint Maarten	Binnensport	Gymzaal	in dorps huis klimop
Sint Maarten	Maatschappelijk	Dorps huis	Klim op
Sint Maartensbrug	Binnensport	Gymzaal	in dorps huis de Uijtkijk
Sint Maartensbrug	Maatschappelijk	Dorps huis	de Uijtkijk
Dirkshorn	Buitensport	Voetbal	vv Dirkshorn
Dirkshorn	Binnensport	Gymzaal	in dorps huis Kastanjeboom
Dirkshorn	Zwembaden	Buiten zwembad	Veersloot
Dirkshorn	Maatschappelijk	Dorps huis	Kastanjeboom
Waarland	Buitensport	Voetbal	Con Zelo
Waarland	Buitensport	Handbal	Con Zelo
Waarland	Binnensport	Sporthal	Sportpodium
Waarland	Zwembaden	Buiten zwembad	Waarland
Waarland	Maatschappelijk	Dorps huis	Waarland
Tuitjenhorn	Buitensport	Voetbal	Hollandia T
Tuitjenhorn	Buitensport	Handbal	Hollandia T
Tuitjenhorn	Binnensport	Sporthal	Harenkarspelhal
Tuitjenhorn	Binnensport	Sportzaal	de Groet
Tuitjenhorn	Maatschappelijk	Dorps huis	Ahoj
Warmenhuizen	Buitensport	Voetbal	Vios
Warmenhuizen	Buitensport	Atletiek	Nova
Warmenhuizen	Binnensport	Sporthal	De Doorbraak
Warmenhuizen	Binnensport	Gymzaal	aan de Doorbraak vast
Warmenhuizen	Zwembaden	Buiten zwembad	Maarten van der Weijdenbad
Warmenhuizen	Maatschappelijk	Dorps huis	Warmenhuizen
Krabbendam	Maatschappelijk	Dorps huis	't Trefpunt
Stroet	Maatschappelijk	Dorps huis	't Centrum

Bijlage 4 | Afstanden per wijk



BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

18 oktober 2022

Classificatie : Vertrouwelijk

Namen adviseurs :

- H. Uffen MSc CMC
- A. Oosterwoud BBA
- T.E. Kinkel MSc

Projectnummer : PO028460