

Gemeentelijke Sportorganisatie Gemeente Krimpenerwaard

Verzelfstandigingsplan

Arnhem, 13 november 2025

Opdrachtgever:

Gemeente Krimpenerwaard
[redacted]

Auteurs:

[redacted]

Project:

Gemeentelijke Sportorganisatie Gemeente Krimpenerwaard -
Verzelfstandigingsplan

Betreft:

13 november 2025

Ons kenmerk

25032-006-tro/hde

Contact:

Tien organisatieadvies
Utrechtseweg 70
6812 AH Arnhem

[redacted]
[redacted]

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

© 2025 Tien organisatieadvies

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	1
1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding 0-meting	3
1.2 Doel verzelfstandigingsplan	3
1.3 Proces & participatie	3
1.4 Begrippenlijst	3
2 Strategisch kader	5
2.1 Missie en maatschappelijke opdracht	5
2.2 Heldere rolverdeling tussen gemeente, sportorganisatie en verenigingen	5
2.3 Huidige afspraken betreft onderhoud, eigendom worden overgenomen	6
2.4 Uitgangspunten richting Sportorganisatie	7
2.5 Ruimte voor aanvullende taken in de toekomst	7
2.6 Verantwoording en monitoring	8
3 Juridische structuur en governance	9
3.1 Keuze voor een besloten vennootschap (BV)	9
3.2 Juridische documenten en verhoudingen	9
3.3 Sturingsmechanisme gemeente–sportorganisatie	10
4 Taken en dienstverlening	11
4.1 Samenbrengen van uitvoeringstaken	11
4.2 Kerntaken van de sportorganisatie	11
4.3 Samenwerking en afspraken met de gemeente	12
4.4 Samenwerking met maatschappelijke partners	12
4.5 Verhouding met commerciële activiteiten	12
5 Personeel	13
5.1 Uitgangspunten personele overgang	13
5.2 Overgang per categorie	13
5.3 Cao-keuze	13
5.4 Personele inrichting bij de start	14
5.5 Rol van ondernemingsraad en HR	14
6 Financiën	15
6.1 Meerjarenraming en begrotingsruimte	15
6.2 Incidentele kosten voor oprichting/implementatie	15
6.3 Gemeentelijke bijdrage en resultaatgestuurde financiering	15
6.4 Indicatieve begroting	16

6.5	<i>Meerjarenbegroting 2027–2028</i>	18
6.6	<i>Kostprijsdekkende huur</i>	19
7	Implementatie en fasering	20
7.1	<i>Fasering van de implementatie (globaal overzicht)</i>	20
7.2	<i>Communicatie en participatie – 2026</i>	20
8	Monitoring en evaluatie	22
8.1	<i>Dashboard en kwartaalrapportages</i>	22
8.2	<i>Evaluatie en herijking</i>	22
8.3	<i>Verantwoordelijkheden</i>	23
9	Risico's en beheersmaatregelen	24

SAMENVATTING

De gemeente Krimpenerwaard richt per 1 januari 2027 een gemeentelijke sportorganisatie op. Deze organisatie (in de vorm van een BV, 100% eigendom van de gemeente) bundelt het beheer en de exploitatie van binnensportaccommodaties, zwembad De Hofstee en de uitvoering van sportstimulering. De huidige versnippering van taken wordt hiermee opgelost, waardoor een professionele, herkenbare en integrale uitvoeringsorganisatie ontstaat.

De gemeente behoudt de regie via een Maatschappelijke Opdracht (vierjaarlijks, gekoppeld aan het Integraal Beleidskader) en een jaarlijkse exploitatieovereenkomst voor uitvoering en financiën. Hiermee wordt sturing gegeven op maatschappelijke doelen, terwijl de Sportorganisatie ruimte krijgt voor ondernemerschap.

Onderwerp	Aandachtspunt College	Standpunt Verzelfstandigingsplan
Organisatievorm	Keuze voor rechtsvorm en mate van publieke grip	Oprichting BV met gemeente als 100% aandeelhouder; Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht; accounthouder borgt ambtelijke regie
Opdracht & sturing	Hoe beleidsdoelen en exploitatieafspraken worden geborgd	Meerjarige maatschappelijke opdracht (4 jaar, gekoppeld aan dienstverleningsovereenkomst) + jaarlijkse uitvoeringsafspraken; resultaatgestuurde financiering
Rolverdeling	Verduidelijking gemeente – Sportorganisatie – verenigingen	Gemeente: beleid, kaders, eigendom, tarieven, investeringen. Sportorganisatie: uitvoering en exploitatie. Verenigingen: gebruikers, deels onderhoud buitensport met vergoeding
Zwembaden	Verschillende constructies (De Hofstee gemeentelijk/Optisport, 't Wilgerak gemeente)	Beheer en exploitatie De Hofstee naar verzelfstandigde organisatie. Afspraken met gebruikers/verenigingen blijven gehandhaafd. 't Wilgerak: na evaluatie in 2026 wordt bepaald of/hoe integratie in Sportorganisatie volgt
Buitensport	Lopende afspraken onderhoud/vergoedingen voetbalverenigingen	Ongewijzigd tot 2026; evaluatie bepaalt of onderhoud bij verenigingen blijft (met vergoeding) of naar gemeente/Sportorganisatie verschuift
Commerciële activiteiten	Balans maatschappelijke vs. commerciële inzet	Maatschappelijke prioriteit geborgd; gemeente stelt maatschappelijke tarieven vast; sportorganisatie marktconform voor commercieel; jaarlijkse verantwoording
Personeel	Overgang medewerkers gemeente, Optisport en Sportservice	Uitgangspunt: behoud werk en rechtspositie. Wettelijke overname zwembadpersoneel. Sportservice: geen plicht, maar intentie tot overname. Indien mogelijk één cao vanaf 2027
Financiën	Structurele bijdrage, risico's en buffers	Gemeente stelt jaarlijkse bijdrage vast, herijking 2 jaar → daarna 4 jaar. Exploitatiebegroting 2027–2028 met 5–10% omzettingstijging. Weerstandsvermogen 5%
Implementatie	Organisatie van transitie in 2026	Kwartiermaker en projectgroep (incl. OR en vakbonden) werken aan oprichting BV, personele overgang, contracten en communicatie

Onderwerp	Aandachtspunt College	Standpunt Verzelfstandigingsplan
Monitoring & evaluatie	Borging maatschappelijke opdracht en P&C-cyclus	Dashboard + kwartaalrapportages; evaluatie na 2 jaar (2029) en daarna elke 4 jaar, gekoppeld aan IBK en P&C-cyclus

Voor de buitensportaccommodaties blijven de huidige afspraken met verenigingen (tot en met 2026) in stand. De evaluatie in 2026 bepaalt of en hoe het beheer structureel wordt ondergebracht bij de Sportorganisatie. Voor zwembaden geldt een aparte situatie: De Hofstee wordt geëxploiteerd in samenwerking met Optisport en 't Wilgerak door de gemeente. In 2026 wordt besloten of 't Wilgerak in de Sportorganisatie wordt opgenomen.

De Sportorganisatie kan ook commerciële activiteiten uitvoeren, zoals zaalverhuur of horeca, maar altijd aanvullend op de maatschappelijke opdracht. Maatschappelijke tarieven worden door de gemeente vastgesteld; commerciële tarieven kunnen marktconform worden bepaald binnen de gestelde kaders.

Financieel werkt de Sportorganisatie met een vaste gemeentelijke bijdrage, resultaatgestuurde financiering en een weerstandsvermogen van 5% van de jaarlijkse lasten. Voor personeel geldt een zorgvuldige overgang per 1 januari 2027: medewerkers van gemeente en Sportservice worden zoveel mogelijk overgenomen, voor medewerkers van de gemeente en Optisport geldt overgang van onderneming. De Sportorganisatie streeft ernaar om op termijn één cao te hanteren. De komende jaren zal er naar verwachting met de huidige 2 cao's worden gewerkt.

Van groot belang is een juiste balans tussen de op te stellen Maatschappelijke Opdracht in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen de gemeente Krimpenerwaard en de verzelfstandigde sportorganisatie. Indien er sprake is van wijzigingen in uitgangspunten (tarieven, activiteiten. Kwaliteit) of bezuinigingen, dan dient de DVO te worden aangepast waardoor een hierbij passende exploitatiebegroting en gemeentelijke bijdrage kunnen worden vastgesteld.

De implementatiefase in 2026 wordt geleid door een kwartiermaker met een projectgroep. Evaluatie vindt plaats na 2 jaar en vervolgens elke 4 jaar, gekoppeld aan de gemeentelijke P&C-cyclus.

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding 0-meting

De gemeente Krimpenerwaard staat voor de opgave om sport en bewegen duurzaam, doelmatig en toekomstbestendig te organiseren. In de huidige situatie zijn taken als beheer, exploitatie en sportstimulering versnipperd over interne teams en externe partijen, wat de samenhang en sturingsmogelijkheden beperkt. Op 22 oktober 2024 heeft het college daarom besloten om een gemeentelijke sportorganisatie aan te wijzen als voorkeursmodel en opdracht gegeven dit verder uit te werken in een verzelfstandigingsplan. Deze organisatie wordt verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties én de uitvoering van sportstimulering, met als doel integrale uitvoering, herkenbaar opdrachtgeverschap en meer maatschappelijke ondernemingskracht.

1.2 Doel verzelfstandigingsplan

De inrichting van sport en bewegen in Krimpenerwaard vraagt om een volgende stap: de huidige versnippering in beheer, exploitatie en sportstimulering belemmert samenhang en innovatie. Door deze taken te bundelen in een gemeentelijke sportorganisatie ontstaat één herkenbare en professionele uitvoeringsorganisatie die bijdraagt aan gezondheid, participatie en sociale samenhang. Daarmee kan de gemeente integraal sturen, worden inwoners en verenigingen beter bediend en wordt de verbinding met de maatschappelijke partners uit het sociaal domein versterkt. De sportorganisatie krijgt een duidelijke opdracht om de uitvoering van het Integraal Beleidskader (IBK) en de maatschappelijke agenda te ondersteunen en zo structureel bij te dragen aan een actieve en verbonden samenleving.

1.3 Proces & participatie

Dit verzelfstandigingsplan is tot stand gekomen in nauwe afstemming met interne en externe betrokkenen, waaronder beleidsmedewerkers, beheerders, sportaanbieders en scholen. In de verkenningfase is breed opgehaald wat de kansen en aandachtspunten zijn rond de verzelfstandiging van de gemeentelijke sporttaken. Op basis hiervan is gekozen voor een zorgvuldig en gefaseerd proces. Er is gewerkt aan de analyse van beleidskaders, financiële kengetallen en personele inzet. Daarnaast zijn kaders uitgewerkt voor governance, dienstverlening en exploitatie. De inzichten en feedback uit het participatie- en consultatietraject met verenigingen, beheerders, directieteam en de ondernemingsraad zijn verwerkt in dit plan.

1.4 Begrippenlijst

Bij de ontwikkeling van de sportorganisatie is het van belang om eenduidig taalgebruik te hanteren. In beleid en uitvoering worden termen als *beheer*, *exploitatie* en *beleid* vaak door elkaar gebruikt, wat kan leiden tot onduidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen. Door deze begrippen scherp te definiëren ontstaat een gemeenschappelijk referentiekader voor bestuur, ambtelijke organisatie, uitvoeringpartners en verenigingen. Dit bevordert de transparantie en draagt bij aan een zorgvuldig besluitvormingsproces.

Begrippenlijst

- **Beleid:** gaat over de wat- en waarom-vragen: richtinggevende keuzes, doelen en maatschappelijke effecten die de gemeente nastreeft.
- **Beleidsuitvoering:** vertaalt beleid naar concrete programma's en activiteiten om de beoogde effecten te realiseren.
- **Beheer:** de instandhouding van sportaccommodaties via dagelijks en planmatig onderhoud.
- **Exploitatie:** de hoe-vragen: het gebruik van accommodaties, de aansturing van activiteiten en de verdeling van middelen om doelstellingen te bereiken.
- **Bedrijfsvoering:** de interne beheersing: efficiëntie, doelmatigheid en financiële stabiliteit van de organisatie.
- **Maatschappelijke opdracht:** de formele vertaling van gemeentelijke beleidsdoelen naar taken, prestaties en maatschappelijke effecten voor de Sportorganisatie.
- **Exploitatieovereenkomst:** juridisch contract tussen gemeente en Sportorganisatie waarin afspraken staan over eigendom, gebruik, financiering, onderhoud en kwaliteitskaders.
- **Integraal Beleidskader (IBK):** gemeentelijk beleidskader waarin maatschappelijke doelen (o.a. gezondheid, participatie en inclusie) zijn vastgelegd; de Sportorganisatie draagt bij aan de uitvoering hiervan.
- **Investering:** uitgaven voor de aanschaf of bouw van nieuwe accommodaties of grote vernieuwingen die de waarde en functionaliteit vergroten.
- **MJOP (Meerjarenonderhoudsplan):** planning en begroting voor renovaties, groot/specialistisch onderhoud en het dagelijks onderhoud van accommodaties over meerdere jaren.
- **Definities onderhoud buitensport:**
 - *Dagelijks onderhoud:* klein en routinematig onderhoud dat nodig is om accommodaties schoon, veilig en gebruiksklaar te houden.
 - *Groot en specialistisch onderhoud:* groot onderhoud dat vaak door externe specialistische vakmensen wordt uitgevoerd en gericht is op het verlengen van de levensduur van accommodaties.
 - *Renovaties:* ingrijpende werkzaamheden om een accommodatie of onderdeel daarvan te herstellen of te verbeteren en de levensduur te verlengen.
- **Definities onderhoud binnensport:**
 - *Planmatig onderhoud:* onderhoud dat volgens een vooraf opgesteld meerjarenplan wordt uitgevoerd om de kwaliteit en levensduur van gebouwen en installaties te behouden.
 - *Preventief onderhoud:* onderhoud dat wordt uitgevoerd om storingen en slijtage te voorkomen en de betrouwbaarheid van installaties te waarborgen.
 - *Correctief onderhoud:* onderhoud dat plaatsvindt na een storing of defect om de oorspronkelijke functie te herstellen.
- **Accounthouder:** ambtelijk aanspreekpunt dat de uitvoering van de maatschappelijke opdracht bewaakt en de verbinding legt tussen de gemeente en de Sportorganisatie.
- **Resultaatgestuurde financiering:** financieringsvorm waarbij de Sportorganisatie middelen ontvangt gekoppeld aan vooraf vastgestelde prestaties en maatschappelijke effecten, binnen de financiële kaders van de gemeente.
- **Weerstandsvermogen:** de financiële buffer die de Sportorganisatie opbouwt om risico's en onverwachte tegenvallers op te vangen.
- **Detachering:** tijdelijke constructie waarbij personeel in dienst blijft bij de oorspronkelijke werkgever (bijv. gemeente), maar wordt ingezet bij de Sportorganisatie.

2 STRATEGISCH KADER

De oprichting van de Sportorganisatie is geen doel op zich, maar een middel om maatschappelijke ambities van de gemeente Krimpenerwaard effectief en efficiënt realiseren. Dit hoofdstuk beschrijft het inhoudelijke kader dat richting geeft aan de nieuwe organisatie: wat is de missie, wat is de maatschappelijke opdracht, hoe verhoudt de Sportorganisatie zich tot het gemeentelijk beleid, en welke taken worden aan de Sportorganisatie toegekend? Dit strategisch kader vormt het fundament voor de verdere inrichting van de organisatie, het bepalen van de sturingsrelatie en het formuleren van de maatschappelijke opdracht.

2.1 Missie en maatschappelijke opdracht

De Sportorganisatie Krimpenerwaard krijgt een duidelijke maatschappelijke opdracht: bijdragen aan een actieve, gezonde en verbonden samenleving via sport, bewegen en cultuur. De missie van de Sportorganisatie luidt dan ook: *"Een actieve, gezonde en verbonden samenleving in Krimpenerwaard bevorderen via sport en bewegen."*

De Sportorganisatie wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van het gemeentelijke sport- en beweegbeleid en speelt een centrale rol in het bevorderen van sportdeelname, het verbinden van sectoren zoals onderwijs, welzijn en zorg, en het versterken van sociale samenhang in wijken en dorpen.

De maatschappelijke opdracht van de Sportorganisatie vloeit rechtstreeks voort uit de beleidsdoelstellingen van de gemeente op het gebied van sport en bewegen. De maatschappelijke opdracht en de afspraken over exploitatie worden in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt.

In 2026 wordt deze opdracht verder uitgewerkt en geconcretiseerd, in samenwerking met de gemeente en maatschappelijke partners. Daarbij worden de beleidsdoelstellingen vertaald naar inhoudelijke accenten, doelgroepen en beoogde maatschappelijke effecten, met bijzondere aandacht voor maatschappelijke impact en gebruikers- en verenigingstevredenheid. De uitwerking wordt in een Maatschappelijke Opdracht formeel vastgelegd als basis voor de exploitatie-overeenkomst tussen gemeente en de Sportorganisatie.

2.2 Heldere rolverdeling tussen gemeente, sportorganisatie en verenigingen

De gemeente blijft verantwoordelijk voor de strategische keuzes en beleidsvorming: het stellen van kaders, het bepalen van maatschappelijke doelen en het vaststellen van tarieven, eigendom en investeringen. De sportorganisatie vertaalt deze kaders naar de praktijk via concrete activiteiten, programma's en het beheer en de exploitatie van accommodaties. Verenigingen vervullen een belangrijke rol als gebruiker en partner, waarbij zij bij buitensportaccommodaties ook verantwoordelijk zijn voor onderhoudstaken tegen vergoeding.

Deze verdeling zorgt voor duidelijkheid: de gemeente bepaalt wat en waarom, de sportorganisatie regelt het hoe, en verenigingen leveren praktijkervaring, gebruik en mede-onderhoud. Daarmee ontstaat een transparant en toekomstbestendig samenspel.

Onderdeel	Gemeente	Sportorganisatie	Verenigingen
Beleid & kaders	Stelt maatschappelijke doelen, beleidskaders en tarieven vast; bepaalt investeringen en eigendom	Voert beleid en maatschappelijke opdracht uit binnen afgesproken kaders & advisering over sportbeleid op basis van uitvoeringspraktijk	Geven input op basis van praktijkervaring
Eigendom & investeringen	Blijft eigenaar van accommodaties; besluit over nieuwbouw, duurzaamheid en renovatie	Adviseert over investeringsbehoeften; voert afgesproken werkzaamheden uit	Heeft geen eigendom, maar kan wensen en knelpunten inbrengen
Beheer & onderhoud binnensport & De Hofstee	Bepaalt kaders (MJOP, kwaliteitsniveau)	Volledig verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van sporthallen en gymzalen	Geen rol, alleen gebruiker
Beheer & onderhoud buitensport	Bepaalt kaders (MJOP, kwaliteitsniveau)	Voert aanvullende werkzaamheden uit indien overeengekomen en betaalt verenigingen onderhoudsvergoeding	Verenigingen zijn primair verantwoordelijk voor het onderhoud van velden en ontvangen hiervoor een vergoeding vanuit sportorganisatie
Exploitatie & gebruik	Stelt minimum openingstijden en toegankelijkheid vast	Organiseert verhuur, programmering en verdeling van capaciteit; bewaakt doelmatigheid	Gebruikt accommodaties en stemt af met sportorganisatie
Tarieven & capaciteit	Besluit over tarieven (of bandbreedtes) en verdeelregels capaciteit	Voert tariefstelling en reserveringen uit; monitort gebruik	Betaalt huur/gebruikskosten; levert input over behoefte
Sportstimulering & programma's	Stelt maatschappelijke doelen (gezondheid, participatie, inclusie)	Ontwikkelt en voert programma's uit in lijn met maatschappelijke opdracht, waarin ook thema's als gezondheid worden opgenomen	Neemt deel, levert vrijwilligers en bereikt doelgroepen
Verantwoording & monitoring	Houdt regie en controle; ontvangt rapportages en stuurt bij waar nodig	Rapporteert over resultaten, financiën en effecten; legt verantwoording af (inclusief de wettelijke keuringen en inspectie)	Levert feedback over gebruik, kwaliteit en samenwerking

De onderlinge samenwerking, rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen worden vastgelegd in een governancecode. Dit afsprakenkader beschrijft hoe de gemeente, de Sportorganisatie en eventuele adviesraden met elkaar samenwerken. De governancecode draagt bij aan transparantie, vertrouwen en goede verhoudingen in de uitvoering en het toezicht op de opdracht en overeenkomst.

2.3 Huidige afspraken betreft onderhoud, eigendom worden overgenomen

De Sportorganisatie start met een helder en afgebakend takenpakket, waarbij de huidige verdeling van verantwoordelijkheden op onderdelen wordt gerespecteerd. Dit zorgt voor een beheerste opstart en voorkomt dat tegelijkertijd te veel verandering wordt doorgevoerd.

De gefaseerde aanpak biedt ruimte om later, op basis van evaluaties en bestuurlijke keuzes, aanvullende taken toe te voegen. Zo ontstaat een groeimodel waarin de Sportorganisatie zich stapsgewijs en gecontroleerd ontwikkelt – in lijn met het tempo en de beleidswensen van de gemeente.

1. **Binnensportaccommodaties:** De gemeente is eigenaar van de binnensportaccommodaties, verhuurder richting gebruikers en via de Sportorganisatie straks ook exploitant. Alleen Sporthal De Waard kent een afwijkende situatie: dit wordt door Optisport geëxploiteerd.
2. **Zwembaden:** Voor deze accommodaties geldt een afwijkende situatie ten opzichte van de overige binnensportaccommodaties.
 - a. **De Hofstee** wordt op dit moment in samenwerking met Optisport geëxploiteerd.
 - b. **'t Wilgerak** wordt beheerd door de gemeente. Het is op dit moment nog niet duidelijk of en hoe dit zwembad onderdeel zal worden van de Sportorganisatie; dit vraagstuk wordt eveneens betrokken bij de evaluatie in 2026.
3. **Buitensportaccommodaties:** Bij voetbal: verenigingen ontvangen een vergoeding voor het klein onderhoud en enkelen ook voor specialistisch onderhoud, dat zij zelf uitvoeren. Groot onderhoud is een taak van de gemeente. De gemeente stelt een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) beschikbaar aan de verenigingen voor het onderhoud van de velden. De afspraken gelden tot en met 2026. In dat jaar vindt een evaluatie plaats, waarna de gemeente kan besluiten deze afspraken te verlengen of te wijzigen.

2.4 Uitgangspunten richting Sportorganisatie

Bij de start van de Sportorganisatie blijven de bestaande afspraken rond eigendom, onderhoud en vergoedingen ongewijzigd. Waar de gemeente dit nu zelf organiseert, wordt dit straks ondergebracht bij de Sportorganisatie. Voor de voetbalverenigingen lopen de huidige afspraken tot en met 2026. Deze worden geëvalueerd en kunnen – los van de verzelfstandiging – aanleiding zijn voor bestuurlijke keuzes over de toekomstige verdeling van taken tussen gemeente, verenigingen en Sportorganisatie. Voor de tennisverenigingen geldt daarnaast een bestaande afspraak met een looptijd van tien jaar over de onderhoudsvergoeding, die binnen deze periode ongewijzigd in stand blijft.

2.5 Ruimte voor aanvullende taken in de toekomst

De Sportorganisatie krijgt bij de start een afgebakend takenpakket gericht op sportaccommodaties en sportstimulering. Tegelijkertijd is het belangrijk om ruimte te houden voor toekomstige uitbreiding, mits dit past binnen de maatschappelijke opdracht en uitvoerbaar is binnen de juridische en organisatorische structuur van de Sportorganisatie. In de toekomst kunnen aanvullende taken worden toegevoegd, meer sportaccommodaties, horeca-exploitatie of evenementen rondom sport en bewegen. Daarnaast kan – indien de gemeente dat wenst – ook breder worden gekeken naar de inzet van de Sportorganisatie voor beheer en exploitatie van ander maatschappelijk vastgoed ook buiten de sport, zoals culturele accommodaties. In een verdere toekomst zou zelfs kunnen worden overwogen of de Sportorganisatie als gemeentelijke vastgoed-BV kan fungeren.

Hoewel dit op dit moment niet tot de doelstelling van de Sportorganisatie behoort, is het wel verstandig om in de exploitatieovereenkomst en governancecode ruimte te creëren voor dergelijke uitbreidingen. Zo blijft het mogelijk om de Sportorganisatie flexibel door te ontwikkelen als bestuurlijke en maatschappelijke omstandigheden daar aanleiding toe geven.

2.6 Verantwoording en monitoring

De maatschappelijke opdracht van de Sportorganisatie wordt gekoppeld aan meetbare prestaties. Daarbij ligt de nadruk niet op kwantiteit (zoals het aantal deelnemers), maar op maatschappelijke impact, klanttevredenheid en de bijdrage aan gemeentelijke doelstellingen. De afspraken hierover worden vastgelegd in de maatschappelijke opdracht en de exploitatieovereenkomst. In de hoofdstukken over dienstverlening (hoofdstuk 4) en monitoring (hoofdstuk 8) wordt dit verder uitgewerkt.

3 JURIDISCHE STRUCTUUR EN GOVERNANCE

De keuze voor een extern verzelfstandigde sportorganisatie vraagt om een zorgvuldige inrichting van de juridische structuur en de bestuurlijke verhoudingen. Dit hoofdstuk beschrijft de rechtsvorm, de rol van de gemeente als aandeelhouder, de juridische documenten en het sturingsmechanisme waarmee gemeente en sportorganisatie samenwerken.

3.1 Keuze voor een besloten vennootschap (BV)

De gemeente Krimpenerwaard kiest voor een besloten vennootschap (BV). Deze vorm biedt ruimte voor professionalisering en ondernemerschap, terwijl publieke sturing behouden blijft. De gemeente wordt 100% aandeelhouder en heeft daarmee volledige zeggenschap over strategie, opdracht en financiële kaders. Voordelen van een BV-structuur:

- rechtspersoonlijkheid en professionalisering zonder verlies van publieke grip;
- mogelijkheid tot een Raad van Commissarissen (RvC, drie leden benoemd door de gemeente);
- ruimte voor uitbreiding met aanvullende taken (bijvoorbeeld horeca of ander maatschappelijk vastgoed);
- mogelijkheid btw-belast te exploiteren en zo btw over onderhoud en investeringen te verrekenen.

3.2 Juridische documenten en verhoudingen

Om de samenwerking tussen gemeente en sportorganisatie juridisch goed te borgen, worden in 2026 een aantal juridische en beleidsmatige documenten opgesteld. Deze vormen samen het fundament voor de governance, de uitvoering en het toezicht:

Document	Wat regelt het?	Juridische status	Relatie tot andere documenten	Rol in samenwerking
Huur- & exploitatieovereenkomst + statuten	Juridische afspraken over uitvoering en financiering van sportaccommodaties	Juridisch bindend	Vertaalt de maatschappelijke opdracht in concrete, meetbare afspraken	Basiscontract tussen gemeente en sportorganisatie
Maatschappelijke opdracht	Beleidsdoelstellingen van de gemeente op het gebied van sport, bewegen, gezondheid en cultuur	Beleidsmatig	Bepaalt de richting voor wat de sportorganisatie moet bereiken via exploitatie	Richtlijn voor uitvoering door de sportorganisatie
Governancecode	Samenwerking, rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen	Afspraken-kader	Zorgt voor goede verhoudingen bij uitvoering en toezicht op opdracht & overeenkomst	Legt vast hoe gemeente, sportorganisatie, RvC en eventuele adviesraad samenwerken

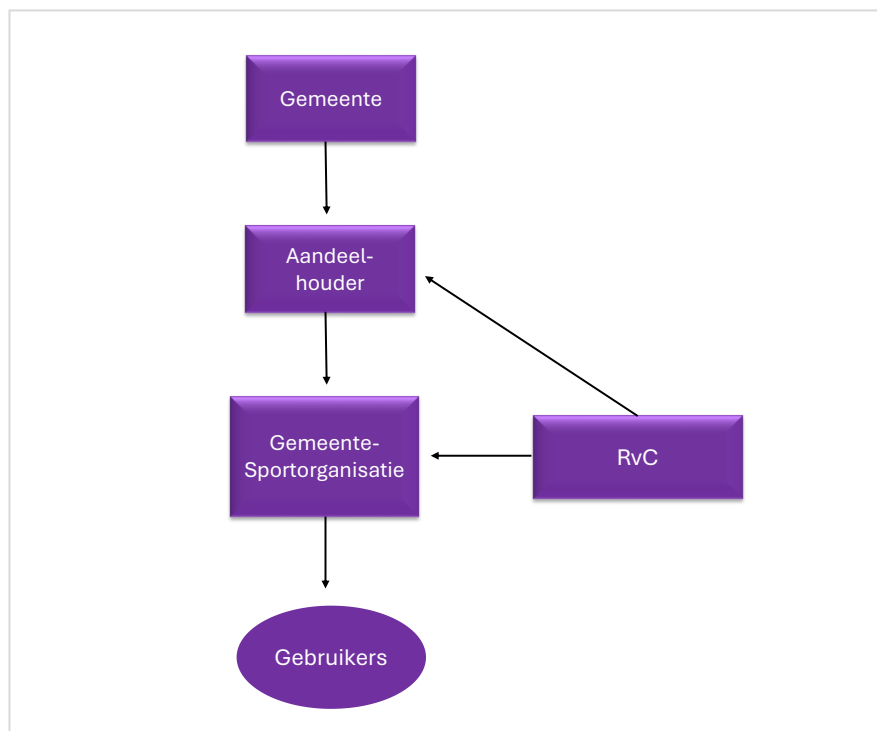
De specifieke invulling van rollen en verantwoordelijkheden wordt nader uitgewerkt in de governancecode tijdens de implementatiefase. Hierbij geldt: het accounthouderschap blijft ambtelijk; bestuurlijk is er een scheiding tussen opdrachtgeverschap (sport) en het aandeelhouderschap (financieel); de operationele aansturing van de organisatie berust bij de directeur.

3.3 Sturingsmechanisme gemeente–sportorganisatie

De gemeente blijft als aandeelhouder verantwoordelijk voor de maatschappelijke opdracht en de financiële kaders. De aansturing vindt plaats via een meerjarige cyclus gekoppeld aan het IBK, aangevuld met jaarlijkse afspraken. Deze cyclus sluit aan op de bestaande Planning- en Controlcyclus (P&C-cyclus) van de gemeente, zodat beleid, uitvoering en verantwoording in samenhang plaatsvinden.

- **Meerjarig (4 jaar, synchroon met IBK en P&C-cyclus):** maatschappelijke opdracht, financiële kaders en afspraken over kwaliteit, investeringen en maatschappelijke effecten.
- **Jaarlijks:** uitvoeringsafspraken over exploitatie, tarieven, capaciteit en openingstijden, gekoppeld aan monitoring en rapportages binnen de P&C-momenten.

De accounthouder fungeert als eerste aanspreekpunt en bewaakt de verbinding met het sociaal domein, vastgoed en andere gemeentelijke domeinen. De RvC houdt onafhankelijk toezicht en fungeert als klankbord voor de directie van de Sportorganisatie.



De gemeenteraad behoudt zijn verantwoordelijkheid voor kaderstellend beleid en financiën. De (wijze van) uitvoering van beleid behoort niet tot de verantwoordelijkheid van de raad. Concreet: de raad besluit bijvoorbeeld wél over investeringen en maatschappelijke tarieven, maar niet over operationele zaken zoals schoonmaak of de praktische uitvoering van sportstimulering. Deze rolverdeling wordt geborgd in de governancecode en uitgewerkt in de DVO en exploitatieovereenkomst.

4 TAKEN EN DIENSTVERLENING

De sportorganisatie krijgt een maatschappelijke opdracht: bijdragen aan een actieve, gezonde en verbonden gemeente. Om deze opdracht te realiseren, voert de sportorganisatie een aantal kerntaken uit die direct bijdragen aan de vitaliteit en leefbaarheid van Krimpenerwaard. Heldere afspraken over taken, prestaties en samenwerking vormen de basis voor een effectieve uitvoeringspraktijk.

4.1 Samenbrengen van uitvoeringstaken

Bij de start wordt de Sportorganisatie verantwoordelijk voor drie kernonderdelen:

1. Het beheer & onderhoud van binnensportaccommodaties & De Hofstee, en een coördinerende rol bij buitensportaccommodaties (waar verenigingen primair verantwoordelijk zijn, ondersteund door een onderhoudsvergoeding).
2. De exploitatie van binnensportaccommodaties & De Hofstee.
3. De uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten.

4.2 Kerntaken van de sportorganisatie

De sportorganisatie is verantwoordelijk voor een samenhangend pakket aan taken op het snijvlak van sport, bewegen, gezondheid en maatschappelijke participatie. De kerntaken sluiten aan bij de afspraken over beheer, exploitatie, beleidsuitvoering en samenwerking.

1. Beheer en exploitatie van binnensportaccommodaties

De sportorganisatie wordt verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van de gemeentelijke binnensportaccommodaties. Dit omvat zowel het dagelijks en planmatig onderhoud (beheer) als de verhuur, programmering en capaciteitsverdeling (exploitatie).

2. Zwemaccommodatiebeheer en -exploitatie

Het beheer en de exploitatie van de buitenbaden worden gedaan door stichtingen met uitzondering van 't Wilgerak. Met betrekking tot de verzelfstandigde sportorganisatie:

- De Hofstee: nu door gemeente en Optisport geëxploiteerd. Gaat over naar de verzelfstandigde sportorganisatie.
- 't Wilgerak: het is nog onderwerp van bestuurlijke besluitvorming of en hoe dit zwembad onderdeel wordt van de sportorganisatie.

3. Beheer van buitensportaccommodaties

Bij de start van de Sportorganisatie blijven de bestaande afspraken met verenigingen over beheer en onderhoud ongewijzigd. De gemeente blijft eigenaar en voert bij een deel van de accommodaties het specialistisch en renovatie-onderhoud uit; bij andere verenigingen ligt deze taak (deels) bij de vereniging, die hiervoor een vergoeding ontvangt. De sportorganisatie vervult in deze fase een coördinerende en ondersteunende rol richting verenigingen.

In 2026 vindt een evaluatie plaats. Op basis daarvan kan de gemeente besluiten om het beheer van buitensportaccommodaties structureel toe te voegen aan het takenpakket van de Sportorganisatie.

4. Uitvoering van sport, cultuur en gezondheidsstimulering

De sportorganisatie neemt de beleidsuitvoering van sportstimulering volledig over van Team Sportservice (was al verbreed met gezondheid en cultuur). Dit wordt verder verbreed met programma's gericht op sport en cultuurparticipatie, in nauwe samenwerking met onderwijs, zorg en welzijn. Programma's richten zich met name op jeugd, kwetsbare doelgroepen en minder actieve inwoners, en sluiten aan bij landelijke regelingen zoals de Brede Regeling Combinatiefuncties. Voor specifieke projecten kan samenwerking met Team Sportservice worden voortgezet.

5. Ondersteuning van sportverenigingen

De sportorganisatie is het centrale aanspreekpunt voor sportverenigingen en biedt ondersteuning op het gebied van accommodatiegebruik, ledenwerving, verduurzaming, vrijwilligersbeleid en subsidieadvies.

6. Samenwerking met maatschappelijke partners

De sportorganisatie verbindt sport met andere domeinen zoals onderwijs, zorg en welzijn. Dit gebeurt via projectmatige samenwerking en structurele programmalijnen die bijdragen aan bredere maatschappelijke opgaven zoals gezondheid, preventie en sociale cohesie.

4.3 Samenwerking en afspraken met de gemeente

De afspraken tussen gemeente en Sportorganisatie worden vastgelegd in de Maatschappelijke Opdracht en Exploitatieovereenkomst, zoals toegelicht in hoofdstuk 3.

4.4 Samenwerking met maatschappelijke partners

De Sportorganisatie neemt het initiatief voor samenwerking met relevante partners in de gemeente, zoals scholen, GGD, welzijnsorganisaties en het sociaal preventieteam. Deze samenwerking kan worden vormgegeven via projectovereenkomsten of via programmalijnen die aansluiten op gemeentelijk beleid. De Sportorganisatie fungeert hierbij als coördinator en verbinder en draagt bij aan de realisatie van bredere maatschappelijke doelen.

Voor de verdere uitwerking worden de volgende uitgangspunten en kaders benoemd, die in november 2025 ter besluitvorming aan het college worden voorgelegd:

- Gemeente als opdrachtgever: de gemeente bepaalt de beleidskaders en maatschappelijke doelen, de Sportorganisatie voert deze uit.
- Rol Sportorganisatie: de Sportorganisatie is coördinator en verbinder richting partners en verantwoordelijk voor de uitvoering van afspraken.
- Samenwerkingsvormen: samenwerking wordt vastgelegd in projectovereenkomsten (kortlopend, concreet resultaat) of programmalijnen (structureel, meerjarig).
- Financiering: basisfinanciering via gemeentelijke subsidie, met ruimte voor cofinanciering door partners en inzet van landelijke regelingen.
- Autonomie en regie: de Sportorganisatie kan binnen de gemeentelijke kaders zelfstandig partnerschappen aangaan. Bij grotere of afwijkende samenwerkingen is voorafgaande afstemming met de gemeente vereist.
- Evaluatie en verantwoording: periodieke rapportage over de maatschappelijke effecten (gezondheid, participatie, sociale cohesie) en de mate waarin doelen worden gehaald.

4.5 Verhouding met commerciële activiteiten

Naast de maatschappelijke dienstverlening kan de Sportorganisatie commerciële activiteiten uitvoeren, zoals horeca-exploitatie of zaalverhuur, voor zover deze bijdragen aan een doelmatige exploitatie en de maatschappelijke opdracht ondersteunen. Deze zijn aanvullend en dragen bij aan de financiële duurzaamheid, maar de maatschappelijke opdracht blijft altijd leidend. De uitwerking wordt vastgelegd in de exploitatieovereenkomst. Uitgangspunten:

- Maatschappelijke prioriteit: verenigingen, scholen en welzijnsgebruikers krijgen voorrang bij toewijzing en planning; commerciële activiteiten zijn toegestaan mits zij geen verdringing veroorzaken of onredelijke kostenstijgingen opleveren.
- Prijsstelling: de gemeente stelt maatschappelijke tarieven vast; voor commerciële verhuur mag de Sportorganisatie marktconforme tarieven hanteren binnen deze kaders.
- Verantwoording: de Sportorganisatie rapporteert jaarlijks over de balans tussen maatschappelijke en commerciële activiteiten en de besteding van opbrengsten.

5 PERSONEEL

De inrichting van de Sportorganisatie heeft directe gevolgen voor de medewerkers die nu betrokken zijn bij het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties en de uitvoering van sportbeleid en sportstimulering. Daarbij staan zowel de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van medewerkers als het belang van de organisatie centraal.

De huidige inzet bestaat uit gemeentelijke medewerkers op het taakveld sportaccommodaties en zwembaden, aangevuld met een jaarlijkse opdracht aan Team Sportservice voor sportstimulering). Daarnaast zijn er medewerkers bij Optisport betrokken bij de exploitatie van De Hofstee en De Waard.

5.1 Uitgangspunten personele overgang

De personele overgang vindt in principe plaats per 1 januari 2027, gelijktijdig met de start van de Sportorganisatie. Uitgangspunten zijn:

- Binnen juridische kaders (overgang van onderneming, cao, pensioen) zoveel mogelijk personeel behouden.
- Behoud van werk en minimale rechtspositie.
- Transparantie en zorgvuldigheid, in afstemming met ondernemingsraad, HR en vakbonden.
- Vrijwilligheid waar mogelijk, met maatwerk en begeleiding voor medewerkers.
- Detachering als tijdelijke tussenfase voor specifieke functies of bijzondere omstandigheden.

5.2 Overgang per categorie

Categorie	Huidige situatie	Uitgangspunt overgang naar Sportorganisatie
Zwembaden (Optisport)	Medewerkers in dienst bij Optisport voor exploitatie De Hofstee	Overgang van onderneming: contracten en arbeidsvoorwaarden worden volledig overgenomen door de Sportorganisatie (wettelijke verplichting).
Sportstimulering (Team Sportservice)	Medewerkers in dienst bij Team Sportservice, uitvoering via opdrachtverlening	Geen overgang van onderneming: uitgangspunt is overname van personeel door de Sportorganisatie, met behoud van werk en voorwaarden waar mogelijk; vrijwillig en in overleg. Detachering kan als tussenfase worden gebruikt.
Gemeentelijke medewerkers	Medewerkers in dienst bij de gemeente voor beheer, exploitatie en beleidsmatige ondersteuning	Zoveel mogelijk behoud van werk en rechtspositie; begeleiding en maatwerk bij overgang. Detachering kan tijdelijk worden ingezet.

5.3 Cao-keuze

De Sportorganisatie streeft op termijn naar één cao voor alle medewerkers, zodat een eenduidige en duidelijke basis ontstaat. In 2026 wordt, op basis van juridische correspondentie en actuele ontwikkelingen, bepaald welke cao van toepassing is. Eventuele aanvullingen op arbeidsvoorwaarden en de verdere uitwerking daarvan worden meegenomen in de implementatiefase.

In de huidige situatie zijn er feitelijk twee cao's van toepassing. Afhankelijk van de wijze waarop hiermee wordt omgegaan, kan het in theorie leiden tot (beperkte) meerkosten wanneer wordt gekozen voor een andere cao of voor een ophoging van bestaande arbeidsvoorwaarden. Het kan zijn dat alle medewerkers reeds een rechtspositie hebben en de overgang daardoor in principe kostenneutraal kan worden uitgevoerd.

5.4 Personele inrichting bij de start

De sportorganisatie start met een kernteam dat is gebaseerd op de huidige personele inzet. Dit team wordt aangevuld met enkele functies voor centrale aansturing, programmering en ondersteuning, zoals een directeur en een financieel verantwoordelijke. Het gaat daarbij om taken die momenteel ook binnen de gemeente worden uitgevoerd, met uitzondering van marketing, dat als nieuwe taak binnen de sportorganisatie wordt belegd.

De exacte informatie over de fte-omvang is op dit moment nog niet beschikbaar. Bij zwembad De Hofstee en De Waard is alleen het exploitatieresultaat bekend, zonder dat duidelijk is welk deel hiervan bestaat uit personeelskosten of fte-inzet. Deze informatie is echter wel nodig om de inzet van personeel en de verdeling van inkomsten goed te kunnen bepalen. Daarom wordt dit onderwerp in 2026 nader uitgewerkt, in samenhang met het hoofdstuk Financiën.

Post	Bedrag (€)
Bestaande loonkosten sportaccommodaties	829.421
Bestaande loonkosten sportstimulering	430.000
De Hofstee	Zie toelichting bovenstaande alinea
Directeur sportorganisatie	120.000
Financiën (controller/medewerker)	60.000
Communicatie & marketing	40.000
Administratie & Personeel	40.000
Juridisch advies (inhuur)	10.000
Totaal	1.529.421

In de eerste fase wordt uitgegaan van een beperkte uitbreiding. Afhankelijk van de toekomstige verbreding van het takenpakket – bijvoorbeeld uitbreiding naar andere domeinen – kan de formatie op termijn verder groeien. In 2026 worden eventuele knelpunten in de huidige personele bezetting in kaart gebracht en, waar nodig, meegenomen in de formatieopbouw van de nieuwe organisatie.

5.5 Rol van ondernemingsraad en HR

De ondernemingsraad (OR) speelt een centrale rol in het transitieproces. In oktober 2025 heeft overleg plaatsgevonden over dit verzelfstandigingsplan, waarbij de OR de mogelijkheid kreeg om input te leveren en aandachtspunten te benoemen. Om de betrokkenheid structureel te borgen krijgt de OR zitting in de projectgroep die in 2026 de personele overgang en organisatorische inrichting verder uitwerkt. Hiermee wordt niet alleen voldaan aan de formele adviesrol, maar wordt ook gewerkt aan draagvlak en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Samen met HR (P&O), juridische adviseurs en de OR wordt toegewerkt naar een zorgvuldige uitwerking van het transitieproces, inclusief informatievoorziening richting medewerkers, adviestrajecten en begeleiding bij individuele vragen.

Daarnaast krijgt ook het lokaal overleg met de vakbonden een plek in dit traject. In 2026 worden zij tijdig geïnformeerd en geconsulteerd over de uitgangspunten en afspraken die voortvloeien uit de personele overgang en het sociaal plan. Daarmee wordt geborgd dat het proces niet alleen intern gedragen wordt, maar ook in lijn is met de bredere rechtspositionele kaders.

6 FINANCIËN

De Sportorganisatie moet financieel gezond kunnen opereren, met voldoende ruimte voor continuïteit, innovatie en het uitvoeren van haar maatschappelijke opdracht. Een solide financieel kader is daarbij essentieel. De gemeente blijft als 100% aandeelhouder financieel verantwoordelijk en stelt een structurele bijdrage vast, passend bij het afgesproken takenpakket. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de sportorganisatie voldoende wendbaarheid heeft om in te spelen op veranderende omstandigheden en beleidsontwikkelingen.

6.1 Meerjarenraming en begrotingsruimte

Het takenpakket van de Sportorganisatie wordt financieel vertaald in een meerjarenbegroting. Hierin worden zowel de structurele inkomsten (zoals verhuur, horecaopbrengsten en subsidies) als de structurele uitgaven (personeel, onderhoud, energie, enzovoort) opgenomen. Er wordt gewerkt met een onder- en bovengrens voor de begroting, afgestemd op de omvang van het takenpakket en de maatschappelijke opdracht. Deze marges bieden ruimte om taken geleidelijk uit te breiden of in te krimpen, zonder dat de financiële continuïteit in het geding komt.

Bij de financiële doorrekening wordt ook rekening gehouden met de fiscale positie. Op dit moment wordt via de SPUK Sport de btw deels gecompenseerd; dit is niet de volledige 21%, maar 17 à 18%. Een zelfstandige sportorganisatie kan de btw echter volledig (21%) in aftrek brengen. Voor de gemeente betekent dit dat de huidige extra btw-inkomsten die nu in de algemene middelen vloeien, zullen wegvallen. Met dit verschil wordt rekening gehouden bij het opstellen van de definitieve meerjarenbegroting in 2026, evenals bij de verwerking daarvan in de gemeentelijke begroting.

6.2 Incidentele kosten voor oprichting/implementatie

In de oprichting/implementatie fase ontstaan incidentele kosten, zoals die voor de kwartiermaker, juridische oprichting, communicatie en de overgang van personeel.

Incidentele kosten	Budget in (€)
Fiscaal advies	25.000
Arbeidsjurist	25.000
Notariskosten	15.000
Participatie/marketing	10.000
Kwartiermaker	70.000
Totaal	140.000

In bovenstaande tabel zijn de kosten opgenomen tot 1 augustus 2026. Na het zomerreces zullen nog incidentele kosten worden gemaakt m.b.t. juridische advisering, automatisering en financiële administratie.

6.3 Gemeentelijke bijdrage en resultaatgestuurde financiering

De gemeente stelt een vaste jaarlijkse bijdrage vast voor de uitvoering van de maatschappelijke opdracht. Deze bijdrage wordt geïndexeerd en kan periodiek worden herijkt bij beleidswijzigingen, maatschappelijke verschuivingen of financiële risico's. Uitgangspunt is resultaatgestuurde financiering: de Sportorganisatie krijgt ruimte om zelfstandig uitvoering te geven aan de opdracht, binnen de financiële kaders, met duidelijke afspraken over prestaties en maatschappelijke effecten.

De afspraken sluiten aan op de gemeentelijke planning- en controlcyclus (P&C). Dat betekent dat rapportages, evaluaties en eventuele bijstellingen zoveel mogelijk plaatsvinden in samenhang met de reguliere begrotings- en verantwoordingsmomenten. Hiermee wordt de verbinding gelegd tussen de maatschappelijke opdracht en de gemeentelijke financiële sturing.

De uitgangspunten zijn:

Maatschappelijke effecten: gezondheid, participatie, sociale cohesie en gelijke kansen staan centraal.

- **Prestaties:** bereik (gebruikers/deelnemers), tevredenheid, doelmatigheid en innovatie.
- **Financiële kaders:** de jaarlijkse bijdrage dekt de maatschappelijke opdracht; opbrengsten uit commerciële activiteiten worden volledig terug geïnvesteerd in sport en bewegen.
- **Risicobeheersing:** heldere afspraken over risicoverdeling tussen gemeente en Sportorganisatie, inclusief reserves en buffers.
- **Meerjarenraming:** inpassing in de gemeentelijke meerjarenbegroting, met herijking elke vier jaar.

Evaluatie en bijstelling

Evaluatie conform aanpak hoofdstuk 9.

Transparantie en monitoring

Om inzicht te houden in de financiële ontwikkeling van de organisatie, wordt een digitaal dashboard ingericht dat per kwartaal inzicht geeft in baten, lasten en voortgang op prestaties. Dit dashboard wordt gekoppeld aan de maatschappelijke opdracht en de exploitatieovereenkomst, en vormt daarmee een belangrijk instrument voor zowel de directie van de sportorganisatie als het college en de gemeenteraad.

6.4 Indicatieve begroting

Onderstaande begroting biedt een eerste financieel kader voor de start van de sportorganisatie. Het betreft een indicatieve raming op hoofdlijnen, gebaseerd op het verwachte takenpakket bij aanvang (beheer en exploitatie binnensport, zwembaden, sport-gezondheid&cultuur stimulering, ondersteuning verenigingen) en bestaande kosten- en batenpatronen.

De begroting wordt opgesteld voor de jaren 2027 en 2028. In 2026 wordt deze raming:

- geactualiseerd met de nieuwe cijfers uit de gemeentelijke begroting,
- verder gespecificeerd met een uitsplitsing van opbrengsten en kosten van de exploitatiebijdrages, en
- geïndexeerd voor de periode 2027–2028.

Na deze opstartperiode van twee jaar volgt een evaluatie, waarna de begroting voor een periode van vier jaar wordt vastgesteld. Dit geeft de organisatie zowel een zorgvuldige start als financiële stabiliteit op langere termijn.

Daarnaast zijn er structurele kosten die doorgaans voorspelbaar zijn, maar door externe factoren kunnen toenemen. Voorbeelden zijn stijgende energielasten of nieuwe regelgeving (zoals een verbod op microplastics dat leidt tot hogere kosten bij vervanging van kunstgrasvelden). Dergelijke ontwikkelingen zijn niet afhankelijk van de gekozen beheervorm en moeten daarom in het financiële kader kunnen worden opgevangen. De begroting vormt samen met de exploitatieovereenkomst en de maatschappelijke opdracht de basis voor besluitvorming, monitoring en verantwoording.

Exploitatiebegroting Gemeente en Sportorganisatie	Gemeentelijk beheer	Externe verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging
	Gemeente	Gemeente	Sportorganisatie
Verhuur verenigingen	33.981	0	33.981
Resultaat zwembad	280.000	0	280.000
Verhuur scholen	461.781	0	461.781
Verhuur zalen	263.018	0	263.018
Verhuur sportvelden	159.757		159.757
Verhuur vastgoed	326.640		326.640
Huur sportorganisatie		1.364.481	
Overige opbrengsten	111.470		111.470
SPUK Sportstimulering	486.402	486.402	
Totaal opbrengsten	2.123.049	1.850.883	1.636.647
Personeelskosten	959.421	0	959.421
Sportstimulering	486.402		486.402
Huisvestingskosten	1.134.335	0	1.134.335
Sportvelden kosten	991.330		991.330
Voorziening groot onderhoud	455.986		455.986
Exploitatiebijdrage De Waard	181.000		181.000
Exploitatiebijdrage De Hofstee	145.000		145.000
Verzekeringen	4.188	4.188	
Administratie, directie en overheadkosten	270.000	0	230.000
VVE kosten	125.934	125.934	
Huur aan gemeente			1.364.481
Rente en afschrijvingen	1.234.359	1.234.359	
Overige kosten	59.473		59.473
Totaal kosten	6.047.428	1.364.481	6.007.428
Tekort / exploitatiebijdrage	-3.924.379	486.402	-4.370.781
Weerstand vermogen 5%			300.371

Toelichting:

- Bovenstaande tabel geeft een beeld van de opbrengsten en kosten van een gemeentelijke sportorganisatie. Deze waren in de Eindrapportage: 'Advies beheermodel sport gemeente Krimpenerwaard' ook opgenomen en zijn in dit verzelfstandigingsplan geactualiseerd en aangevuld op basis van de begrote lasten van de gemeente van 2025.
- De begroting betreft een eerste, voorlopige opzet op basis van de huidige gemeentelijke begroting 2025 en een inschatting van Tien op basis van onderzoek en ervaringen uit vergelijkbare verzelfstandigde sportorganisaties.
- Nadere keuzes die worden gemaakt in de implementatiefase kunnen van invloed zijn op deze begroting, zoals sociaal plan en overheadkosten. Ook de kosten voor de huisvesting van medewerkers van de sportorganisatie zijn nog niet in deze raming verwerkt.
- In de implementatiefase (2026) worden de financiële kaders geactualiseerd en gedetailleerder uitgewerkt. Voor de zomer van 2026 wordt een meer concrete exploitatiebegroting opgesteld, die onderdeel vormt van de huur- en exploitatieovereenkomst en de maatschappelijke opdracht. Hiermee komen de incidentele en structurele kosten nauwkeuriger in beeld.

6.5 Meerjarenbegroting 2027–2028

Voor de startfase is een meerjarenbegroting opgesteld voor 2027 en 2028. Hierin is rekening gehouden met een verwachte omzetstijging van 5% in 2027 en 10% in 2028, als gevolg van efficiëntere exploitatie en versterkt ondernemerschap. Daarnaast zijn kostenverlagingen meegenomen op het gebied van personeelslasten en onderhoud. De begroting is opgesteld op basis van cijfers 2025 en is exclusief indexering. In 2026 wordt deze nog geactualiseerd en de indexering wordt telkens in het betreffende jaar toegepast voor het daaropvolgende jaar. Op die manier blijft de begroting realistisch en sluit deze aan bij de gemeentelijke systematiek van jaarlijkse actualisatie.

Exploitantiebegroting Gemeente en Sportorganisatie	Externe verzelfstandiging Sportorganisatie	2027	2028
Verhuur verenigingen	33.981	35.680	37.379
Resultaat zwembad	280.000	294.000	308.000
Verhuur scholen	461.781	484.870	507.959
Verhuur zalen	263.018	276.169	289.320
Verhuur sportvelden	159.757	167.745	175.733
Verhuur vastgoed	326.640	342.972	359.304
Huur sportorganisatie			
Overige opbrengsten	111.470	117.044	122.617
SPUK Sportstimulering			
Totaal baten	1.636.647	1.718.479	1.800.312
Personeelskosten	959.421	911.450	863.479
Sportstimulering	486.402	486.402	486.402
Huisvestingskosten	1.134.335	1.134.335	1.134.335
Sportvelden kosten	991.330	1.291.829	1.335.731
Voorziening groot onderhoud	455.986	433.187	410.387
Exploitantiebijdrage De Waard	181.000	181.000	181.000
Exploitantiebijdrage De Hofstee	145.000	145.000	145.000
Verzekeringen			
Administratie, directie en overheadkosten	230.000	230.000	230.000
VVE kosten			
Huur aan gemeente	1.364.481	1.364.481	1.364.481
Rente en afschrijvingen			
Overige kosten	59.473	59.473	59.473
Totaal lasten	6.007.428	6.237.157	6.210.288
Tekort / exploitatiebijdrage	-4.370.781	-4.4518.678	-4.409.977
Weerstand vermogen 5%	300.371	311.858	310.514

Efficiëntere exploitatie in tweede jaar

Door een hogere omzet en efficiency in de inzet van personeel en het onderhoud kan de exploitatie in het tweede jaar (2027) met € 49.228 goedkoper worden uitgevoerd. Deze besparing komt voort uit een combinatie van optimalisaties in de bedrijfsvoering en een efficiëntere organisatie van de personeels- en onderhoudskosten.

Weerstandvermogen en risicobeheersing

De sportorganisatie bouwt een weerstandsvermogen op om financiële tegenvallers en risico's op te vangen, in lijn met het BBV en de gemeentelijke financiële verordening. Uitgangspunt is een buffer van circa 5% van de jaarlijkse lasten, wat bij een exploitatieomvang van € 6 miljoen neerkomt op een beoogd weerstandsvermogen van ongeveer € 300.000. De exacte opbouw en afspraken hierover worden in 2026 uitgewerkt en vastgelegd in de exploitatieovereenkomst, waarbij rekening wordt gehouden met risico's zoals energiekosten, groot onderhoud, cao-stijgingen.

Relatie Dienstverleningsovereenkomst en gemeentelijke bijdrage

Van groot belang is een juiste balans tussen de op te stellen Maatschappelijke Opdracht in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen de gemeente Krimpenerwaard en de verzelfstandigde sportorganisatie. Uitgangspunten die worden bepaald door de gemeenteraad (tarieven, toegankelijkheid, kwaliteit) en de uitwerking hiervan door het College van BenW in de DVO leiden tot een exploitatiebegroting voor de verzelfstandigde organisatie en de hierbij passende gemeentelijke bijdrage. Eventuele aanpassing van de genoemde uitgangspunten en de DVO leiden tot een aanpassing in de exploitatiebegroting en de hoogte van de gemeentelijke bijdrage. Voorbeeld: indien er sprake is van bezuinigingen, dan dient de DVO te worden aangepast waardoor een hierbij passende exploitatiebegroting kan worden vastgesteld.

6.6 Kostprijsdekkende huur

Op grond van de Wet markt en overheid is de gemeente verplicht om voor het gebruik van gemeentelijk vastgoed een kostprijsdekkende huur te rekenen. Dit huurbedrag bestaat uit de lasten die de gemeente als eigenaar maakt, zoals verzekeringen, VvE-kosten en rente en afschrijvingen op het vastgoed. Deze lasten worden doorbelast aan de Sportorganisatie. Daardoor neemt het exploitatietekort en daarmee de gemeentelijke bijdrage evenredig toe. Op deze manier zijn de financiële stromen volledig transparant en sluitend: de gemeente ontvangt huurinkomsten en verstrekt een exploitatiebijdrage die de maatschappelijke opdracht van de Sportorganisatie dekt.

Naast de lasten voor vastgoed zullen ook de kosten voor de huisvesting van personeel vanaf 2027 in de begroting van de Sportorganisatie worden opgenomen. Deze lasten staan op dit moment nog in de gemeentelijke begroting en zijn nog niet afzonderlijk beschikbaar. In het implementatiejaar 2026 wordt dit bedrag in kaart gebracht en toegevoegd aan de lasten van de Sportorganisatie.

7 IMPLEMENTATIE EN FASERING

Na bestuurlijke besluitvorming eind 2025 start in 2026 de implementatiefase richting oprichting van de Sportorganisatie per 1 januari 2027. In deze periode wordt de sportorganisatie opgericht als rechtspersoon, worden personeel en middelen overgedragen en worden de exploitatie-overeenkomst en maatschappelijke opdracht opgesteld en vastgesteld.

De implementatie wordt bij voorkeur aangestuurd door een kwartiermaker, die in opdracht van het college samenwerkt met een projectgroep en diverse inhoudelijke experts vanuit de gemeentelijke organisatie. Hieronder staat welke expertises in 2026 betrokken moeten zijn, met een indicatie van de benodigde ureninzet.

Rol / expertise	Uren per week	Taken / bijdrage
Beleid Sport / Sociaal domein	2,0	Afstemming maatschappelijke opdracht, inhoud beleid-uitvoering
Vastgoed / accommodatiebeheer	1,5	Inbreng vastgoeddata, onderhoudsplanning, huurconstructies
P&O / HR	2,5	Arbeidsovername, sociaal plan, begeleiding medewerkers
Financiën	2,0	Doorrekening begroting, dashboard, exploitatieafspraken
Ondernemingsraad (OR)	1,0	Meedenken en adviseren in transitieproces
Facilitair / beheer	1,0	Praktische overdracht beheerprocessen, input gebruiksgegevens
Informatiebeheer / ICT	0,75	Datatoegang, reserveringssystemen, prestatie-informatie
Juridische zaken	1,25	Statuten, oprichting BV, contracten en juridische kaders
Communicatie	0,75	Interne en externe communicatie over overgang
Projectondersteuning / secretariaat	1,0	Verslaglegging, planning en procesondersteuning
Kwartiermaker	±16,0	Projectleiding, coördinatie, strategie en procesregie

7.1 Fasering van de implementatie (globaal overzicht)

Periode	Activiteiten
Januari-maart 2026	Aanstelling kwartiermaker, start projectgroep, opstellen plan van aanpak oprichting, communicatieplan
April-juni 2026	Eerste concepten juridische stukken
Mei-juli 2026	Afstemming met OR, financiële onderbouwing, personele voorbereiding, huisvesting en ICT
September-december 2026	Definitieve besluitvorming college, formele overdracht personeel en middelen, oprichting BV, definitief raadsbesluit
1 januari 2027	Officiële start van de nieuwe Sportorganisatie

7.2 Communicatie en participatie – 2026

Een zorgvuldige oprichting van de sportorganisatie vraagt om actieve communicatie met interne en externe betrokkenen. Denk aan medewerkers, ondernemingsraad, sportverenigingen, maatschappelijke partners en de gemeenteraad. Draagvlak, duidelijkheid en betrokkenheid zijn randvoorwaarden voor een succesvolle overgang.

De communicatieaanpak wordt begin 2026 verder uitgewerkt in samenwerking met de afdeling Communicatie. Daarbij worden passende middelen en momenten gekozen, zoals nieuwsbrieven, bijeenkomsten, updates op het intranet, informatie aan verenigingen en communicatie richting inwoners.

De communicatie volgt de fasering van de implementatie, met extra aandacht rond momenten van besluitvorming, personele overgang, overdracht van taken en de officiële start op 1 januari 2027.

8 MONITORING EN EVALUATIE

Om de Maatschappelijke Opdracht van de Sportorganisatie waar te maken én publieke verantwoording mogelijk te maken, is een heldere structuur voor monitoring en evaluatie essentieel. De gemeente stuurt op hoofdlijnen via beleidsdoelen, prestatieafspraken en budgetten. De Sportorganisatie rapporteert over de uitvoering en behaalde effecten op basis van meetbare indicatoren. Afspraken hierover worden vastgelegd in de exploitatieovereenkomst en maatschappelijke opdracht.

Monitoring is nodig om:

- te kunnen sturen op maatschappelijke effecten en financiële kaders;
- tijdig bij te kunnen sturen als ontwikkelingen daarom vragen;
- publieke middelen transparant en doelmatig in te zetten;
- de gemeenteraad in staat te stellen haar kaderstellende en controlerende rol te vervullen.

8.1 Dashboard en kwartaalrapportages

Vanaf de start op 1 januari 2027 rapporteert de sportorganisatie elk kwartaal via een digitaal dashboard. Dit dashboard wordt afgestemd met de gemeente en sluit aan bij de exploitatie-overeenkomst en maatschappelijke opdracht. Het dashboard wordt gebruikt door de directie, de Raad van Commissarissen, het college en – op hoofdlijnen – de gemeenteraad. De rapportage bevat zowel kwantitatieve indicatoren als een kwalitatieve reflectie. Daarmee gaat het niet alleen om aantallen deelnemers, maar juist ook om de vraag of de Sportorganisatie erin slaagt om inwoners die nu nog niet of nauwelijks bewegen te bereiken en te activeren.

Thema	Voorbeelden van indicatoren
Gebruik accommodaties	Bezettingsgraad, uren verhuur, verhouding verenigingen/commercieel
Bereik en stimulering	Aantal deelnemers, aandeel nieuwe eerder inactieve deelnemers, doelgroepbereik (jeugd, ouderen, kwetsbare inwoners)
Samenwerkingen	Aantal partners (scholen, GGD, welzijn), aantal gezamenlijke projecten
Tevredenheid	Net Promoter Score (NPS), gebruikersenquête, signalen via verenigingen
Financiën	Realisatie versus begroting, afwijkingen, liquiditeitspositie

De kwartaalrapportages vormen de basis voor het bestuurlijk gesprek tussen gemeente en Sportorganisatie. Daarbij is ruimte voor zowel cijfermatige monitoring als inhoudelijke duiding: welke initiatieven dragen bij aan maatschappelijke effecten, welke groepen zijn in beweging gebracht, en welke knelpunten of kansen vragen om bestuurlijke afweging? Jaarlijks wordt daarnaast een integrale voortgangsrapportage opgeleverd en besproken met college en gemeenteraad.

8.2 Evaluatie en herijking

Naast monitoring op kwartaalbasis worden er twee vaste evaluatiemomenten per collegeperiode ingevoerd:

Moment	Doel
Halverwege (na 2 jaar)	Evaluatie op functioneren, prestaties, samenwerking, risico's
Einde (na 4 jaar)	Herijking maatschappelijke opdracht, takenpakket, financiering

De evaluaties worden voorbereid door de gemeente, in nauwe samenwerking met de directie van de Sportorganisatie. Indien nodig worden externe partijen ingeschakeld voor een objectieve beoordeling of effectmeting. De gemeenteraad ontvangt de uitkomsten via het college.

8.3 Verantwoordelijkheden

De monitoring en evaluatie zijn een gedeelde verantwoordelijkheid:

- Gemeenteraad: stelt kaders en middelen vast (o.a. investeringen, maatschappelijke tarieven), stuurt niet op uitvoering.
- College/aandeelhouder: stuurt op prestaties binnen kaders; borgt scheiding opdrachtgeverschap vs. aandeelhouderschap.
- Ambtelijk accounthouder: bewaakt uitvoering van de maatschappelijke opdracht en verbinding met gemeentelijke domeinen.
- Sportorganisatie (directeur): verantwoordelijk voor de operationele aansturing en realisatie van prestaties.

De monitoring sluit aan bij het principe van resultaatgestuurde financiering en draagt bij aan een transparante en wendbare samenwerking tussen gemeente en sportorganisatie.

9 RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

De oprichting van een zelfstandige sportorganisatie is een bestuurlijke en organisatorische verandering met kansen én risico's. Het is belangrijk deze risico's tijdig te onderkennen en waar mogelijk te beheersen. In 2026 worden deze risico's per onderwerp verder uitgewerkt in het implementatieplan en meegenomen in de begroting, exploitatieovereenkomst en planning.

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Onvoldoende draagvlak onder personeel of verenigingen	Veranderingen in werkwijze of onzekerheid over rechtspositie kunnen leiden tot weerstand	Duidelijke communicatie, sociaal plan, actieve rol OR, maatwerk bij overgang
Financiële tegenvallers bij start of in exploitatie	Prijsstijgingen (energie, materialen), lagere huuropbrengsten of veranderende subsidies	Weerstandsvermogen opbouwen, indexatie, kwartaalrapportages en tijdige bijsturing
Onzekerheid over taken buitensport	Gemeente beslist pas later over rol sportorganisatie in buitensport	Takenpakket helder begrenzen, ruimte laten voor latere besluitvorming
Onvoldoende samenhang in uitvoering	Gebrek aan afstemming tussen beheer, verhuur en sportstimulering	Eén organisatie, gezamenlijke opdracht, integrale rapportage via dashboard
Juridische of fiscale onzekerheden (bv. btw of statuten)	Onzekerheden bij oprichting BV of wijzigingen in wet- en regelgeving	Juridisch advies betrekken, samenwerken met experts bij oprichting en contractvorming
Verlies van kennis bij overdracht personeel	Sleutelpersonen vertrekken of worden niet betrokken	Tijdige betrokkene-analyse, inzet overdrachtsgesprekken en betrokkenheid in 2026
Mogelijke overcapaciteit team Facilitair en Informatiemanagement	Door overheveling van taken naar de verzelfstandigde organisatie verkleind het werkpakket aan de kant van de gemeente	Feitelijke consequenties meenemen in formatieplan en sociaal plan
Contracten De Waard en De Hofstee	Tijdige opzegging van de overeenkomsten met Optisport is van belang voor de planning van de besluitvorming/raadsbesluit.	Interne afstemming m.b.t. contractvorming met juridische zaken/vastgoed.