



Cohesie door sport

Nota Integraal Sportbeleid Baarn

Maart 2005



gemeente **Baarn**



Inhoudsopgave

1	Inleiding: de kaders.....	3
1.1	Baarn 2000: sportbeleidsnota van de Gemeente Baarn	3
1.2	Plan Realisatie Sport Project Baarn	4
1.3	Baarn Beweeg	4
1.4	Breedtesport Programma's Baarn 2001-2004.....	4
1.5	Panorama 2015.....	5
1.6	Rapport Sport Baarn, commercieel .. of?.....	5
1.7	Rode draad van Keuzes Maken.....	6
1.8	Financieel kader	7
1.9	Maatschappelijke tendensen	8
1.10	Samenvatting.....	8
2	Verbeterpunten in sportstimulering en sportaccommodaties.....	11
2.1	Sportstimulering.....	11
2.2	Sportaccommodaties	13
3	Doelstellingen van het integraal sportbeleid Baarn	15
3.1	Doelstellingen van sportstimuleringsbeleid in Baarn	15
3.1.1	Hogere doelstellingen: bevorderen sportdeelname voor gezondheid en sociale cohesie	16
3.1.2	Subdoelstelling 1: Coördineren van sportstimulering.....	17
3.1.3	Subdoelstelling 2: verhogen van vrijwilligersdeelname bij sportverenigingen.....	17
3.2	Doelstellingen van sportaccommodatiebeleid in Baarn.....	18
3.2.1	Hoger doel: gemakkelijke toegang tot een diversiteit aan voorzieningen	18
3.2.2	Centraal doel: organisatieontwerp naar gebruikerstype.....	19
3.2.3	Subdoelstelling 1: Oprichten van exploitatie-eenheden	20
3.2.4	Subdoelstelling 2: overdragen van onderhoud aan exploitatie-eenheden	21
4	Uitvoeringsplan.....	23
4.1	Coördinatie van sportstimulering.....	23
4.1.1	Metten van deelname van jongeren en ouderen aan sport	23
4.1.2	Inbedding van coördinatie in de georganiseerde sport	23
4.1.3	Schoolsporttoernooien	24
4.1.4	Sportkennismakingscursussen High-5	24
4.1.5	Opsporen en bijscholen van kinderen met bewegingsachterstand.....	25
4.1.6	Sportstimulering voor 55-plussers	25
4.1.7	WhoZnext	26
4.2	Verhoging van kwaliteit van vrijwilligerswerk	26
4.2.1	Ondersteuning van sportbestuurders.....	26
4.2.2	Communicatie en uitwisseling van ervaringen	26
4.2.3	Verhoging van kwaliteit sportinstructie.....	27
4.3	Klantsturing in exploitatie van sportaccommodaties	27
4.3.1	Inrichting naar marktsegmenten	27



4.3.2	Rechtsvorm voor exploitatie-eenheid	28
4.3.3	Invulling van exploitatie-eenheden	29
4.3.4	Toezicht door Gemeente Baarn	29
4.3.5	Invloed van de gebruikers	29
4.3.6	Overkoepeling van exploitatie-eenheden	29
4.3.7	Onderhoud	30
4.4	Financiering van de uitvoering	30

Bijlage 1	Indeling in subgroepen bij Werkconferentie Integraal Sportbeleid van 2 nov 2004	35
Bijlage 2	Knelpunten in sportstimulering en sportaccommodaties zoals geïdentificeerd tijdens de Werkconferentie Integraal Sportbeleid van 2 november 2004	37
Bijlage 3	Probleemboom sportstimulering	41
Bijlage 4	Probleemboom sportaccommodaties	43
Bijlage 5	Doelenboom sportstimulering	45
Bijlage 6	Doelenboom sportaccommodaties	47
Bijlage 7	Deelnemers Workshop Doelstellingen Integraal Sportbeleid	49
Bijlage 8	Logisch kader sportstimuleringsbeleid	51
Bijlage 9	Logisch kader sportaccommodaties	55
Bijlage 10	Raadsvoorstelnr. 18 van 2005	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 11	Amendement op Raadsvoorstel 18 van 2005	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 12	Aanvraag BOS-impuls (concept)	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 13	Brief Basisonderwijs Baarn over BOS-subsidie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.



1 Inleiding: de kaders

Het sportbeleid anno 2005 van de Gemeente Baarn kan en mag geen beleid zijn dat op zichzelf staat. Het dient op een logische wijze aan te sluiten bij de overige beleidsterreinen. Sleutelpersonen uit die beleidsterreinen zijn daarom bij het analyseren van knelpunten en formuleren van doelen nadrukkelijk betrokken (zie hoofdstukken 2 en 3). Bovendien is het noodzaak om de in het verleden opgedane ervaringen en geformuleerde sportbeleid nog eens op een rij te zetten en een blik te werpen op de nabije toekomst. Dat gebeurt in de volgende paragrafen.

1.1 Baarn 2000: sportbeleidsnota van de Gemeente Baarn

Deze sportbeleidsnota is door de gemeenteraad van Baarn vastgesteld in 1994 en geëvalueerd in 2000. Uitgangspunten voor het sportbeleid waren in 1994 dat het gemeentebestuur de betekenis van sport voor haar inwoners onderkent en daarom een actief sportbeleid wil voeren, dat zij prioriteit geeft aan wedstrijd- en recreatiesport, maar o.a. topsport niet tot haar taakgebied rekent, dat wat betreft de uitvoering van sportieve activiteiten het primaat wordt toegekend aan maatschappelijke instellingen, dat subsidiebeleid wordt verheven tot kerntaak van de gemeente als het om sportbevordering gaat en dat sportbeleid meer onderdeel zal gaan uitmaken van geïntegreerd vrijetijdsbeleid.

Dit sportbeleid had als centrale doelstelling het “bevorderen van sportbeoefening door individuen en groepen”. Twee tussendoelen waren geformuleerd:

1. “zorgen voor sportaccommodaties (kwalitatief en kwantitatief)”; en
2. “stimulering sportdeelname”.

Als subdoelstellingen (middelen) om die tussendoelen te bereiken werden genoemd de exploitatie (al dan niet particulier) van sportaccommodaties, het verstrekken van subsidies, het aanbieden van sportactiviteiten en belangenbehartiging. Samenvattend wilde het gemeentebestuur in 1994 “sportbeoefening bevorderen door te zorgen voor voldoende en goede sportaccommodaties, het beheer hiervan met financiële steun zoveel mogelijk in handen stellen van de instellingen zelf en het gebruik hiervan door een actief beleid zoveel mogelijk stimuleren”. De sportbeleidsnota bevatte 15 concrete aanbevelingen, waarvan de evaluatienota in 2000 aangaf dat die in grote lijnen opgevolgd zijn.

Zowel aangaande sportaccommodaties als sportstimulering in Baarn zijn na 1994 verschillende adviesrapporten verschenen.



1.2 Plan Realisatie Sport Project Baarn

Met het rapport “Plan Realisatie Sportproject Baarn” werd in 1999 door enkele mensen vanuit de Baarnse sportwereld een discussie op gang gebracht over vérgaande privatisering van zowel sportbeleid, als sportaccommodaties en sportstimulering. Het voorgestelde plan als zodanig is niet uitgevoerd omdat na analyse van de financiële onderbouwing van het plan bleek dat het de Gemeente Baarn teveel zou gaan kosten. Wel is in maart 2000 door de gemeenteraad ingestemd met enkele in het plan voorgestelde investeringen in de sportaccommodaties.

1.3 Baarn Beweeg

In september 1999 is door het Schoolsportplatform het adviesrapport “Baarn, beweeg! naar een samenhangend sport- en jeugdbeleid” aan de gemeente aangeboden. Hierin worden verschillende aanbevelingen gedaan met betrekking tot jeugd, sport en bewegen. De auteurs leggen vooral de nadruk op verhoging van de kwaliteit van het bewegingsonderwijs en verbetering van de samenwerking tussen onderwijs en sportverenigingen.

1.4 Breedtesport Programma's Baarn 2001-2004

In mei 2000 heeft de gemeenteraad van Baarn besloten om vele aanbevelingen met betrekking tot sportstimulering uit de rapporten “Plan Realisatie Sport Project Baarn” en “Baarn, beweeg!” over te nemen en hiervoor middelen in te zetten. Deze middelen werden aangevuld met financiering vanuit het basisonderwijs en vanuit het ministerie van VWS (de stimuleringsregeling breedtesport of “breedtesport impuls”) voor de periode 2001-2004. In deze periode is dan ook sprake geweest van een erg vooruitstrevend sportstimuleringsbeleid, waarin Baarn vaak als voorbeeld gesteld is voor andere gemeenten in Nederland. Zo waren er onder meer de volgende activiteiten:

- bewegingsconsulenten in het basisonderwijs die voorbeeldlessen verzorgden en groepsleerkrachten coachten in het beter lesgeven in de gymzaal;
- kinderen werden gescreend op motorische achterstand en vervolgens bijgeschoold;
- sport is in de naschoolse kinderopvang geïntroduceerd;
- WhoZnext sportkennismaking door en voor jongeren is gestart;
- ouderen dan 55 jaar namen deel aan Galm sportkennismakingscursussen;
- het virtuele sportloket www.sportloketbaarn.nl is geopend;
- individuele ondersteuning voor sportverenigingsbesturen is gestart;
- thema-avonden en sportcongressen zijn georganiseerd voor sportbestuurders;
- High-5 sportkennismaking voor leerlingen van basisscholen zijn voortgezet.

Positieve gevolgen van deze activiteiten zijn daadwerkelijk gemeten:



1. het percentage van de totale Baarnse bevolking dat georganiseerd (bij een sportvereniging) sport is opgelopen van 35,2 procent in 2000 naar 38,0 procent in 2004;
2. het percentage van de jeugd tot en met 18 jaar dat georganiseerd is opgelopen van 58,8 procent in 2000 naar 67,0 procent in 2004.

Deze toenames zijn duidelijk sterker dan de landelijke trend in sportdeelname laat zien. Het SCP constateert een veel kleinere toename van het lidmaatschap van sportverenigingen (“In het zicht van de toekomst: sociaal en cultureel rapport 2004”, SCP 2004). Het goede sportstimuleringsklimaat in Baarn blijkt dus gewerkt te hebben.

1.5 Panorama 2015

In 2000 heeft de Gemeente Baarn zich bezonnen op de toekomst en de gedachten over het dorp vastgelegd in de nota “Panorama 2015”. Eén van de grondgedachten in het rapport is dat Baarn leefbaar en vitaal dient te blijven. Dus geen “slaapstad”, maar een dorp waarin zowel voldoende bedrijvigheid is als een diversiteit aan sociaal-culturele instellingen. Sportinstellingen maken van die instellingen een belangrijk deel uit. Bovendien streeft de gemeente daarbij naar maatschappelijke participatie van alle inwoners. De gemeente ziet dat als een belangrijke voorwaarde voor het handhaven van een aangenaam leefklimaat. Vooral de bijdrage van de (sport-)instellingen aan het gevoel van veiligheid in de breedste zin van het woord ziet de Gemeente Baarn in deze nota als zeer zinvol. Verder ziet de gemeente in dit rapport de noodzaak tot “slim en intensief ruimtegebruik” in Baarn.

1.6 Rapport Sport Baarn, commercieel .. of?

De directe aanleiding voor de gemeenteraad om aan het college van B&W een nota sportbeleid te vragen was de discussie die de Baarnse gemeenteraad in 2003 voerde over Bosbad De Vuursche. Met name het eigendom en de beheervorm van de sportaccommodaties waren onderwerpen van deze discussie. Aan de Gemeente Baarn was namelijk een voorstel gedaan om voor het symbolische bedrag van één euro het eigendom en beheer van alle sportaccommodaties – inclusief het bosbad – over te dragen aan particulieren. De gemeenteraad vond toen dat zij een beslissing over die aanbieding niet in een actueel gemeentelijk sportaccommodatiebeleid kon plaatsen. Na onderzoek naar privatisering van sportaccommodaties uitgevoerd door VDG Trajectmanagement in september 2003 en aanvullend juridisch advies is besloten om niet op de aanbieding van de particulieren in te gaan en is het bosbad onder regie van het college van B&W gerenoveerd. De auteurs van “Sport Baarn, commercieel .. of?” herkennen drie deelsystemen (clusters) binnen de Baarnse sport: cluster veldsporten, cluster zaalsporten en cluster zwembadactiviteiten. Ze geven aan dat het bestaan van verschillende beheerders/exploitanten gewenst is als faciliteiten duidelijk verschillen in type gebruik. Ze gaan verder uit van een verregaande inzet van de vrijwilligers van sportverenigingen



bij het beheer van de bij de clusters behorende accommodaties. Respectievelijke stichtingen veld-, zaal- en zwemsport zouden hiervoor opgericht moeten worden. Ook gaan zij uit van de mogelijkheid van samenwerking c.q. samensmelting van verenigingen. Voor een overkoepeling van deze deelsystemen zien zij een beheerverenootschap als meest geschikte rechtsvorm omdat die als 100% dochter de sportaccommodaties in eigendom van de Gemeente Baarn zou kunnen overnemen. Door vervolgens “een deel van de stille reserves te gelde te maken, kan het sportbeleid op alternatieve wijze gefinancierd worden”. Over de duurzaamheid van een dergelijke constructie laten de auteurs zich echter niet uit.

1.7 Rode draad van Keuzes Maken

De bezuinigingsoperatie van de Gemeente Baarn (Keuzes Maken) is gebaseerd op uitgangspunten die samengevat zijn in de “Rode Draad”. In de Rode Draad worden voorzieningen in categorieën ingedeeld. De sportvoorzieningen zijn bijna allemaal ingedeeld in categorie 1: voorzieningen die bijdragen aan Baarn als woongemeente, ook wel basisvoorzieningen genoemd. Na een discussie over deze categorie-indeling heeft de gemeenteraad besloten dat Sportpark Ter Eem weliswaar basisvoorziening is, maar in stand gehouden dient te worden met 125.000 euro minder aan (indirecte) subsidie van de Gemeente Baarn. Het zwembad van Sport- en gezondheidscentrum De Trits is ingedeeld in categorie 2: een voorziening die afhankelijk van het ambitieniveau en de financiële draagkracht van de gemeente wel of niet in stand gehouden dient te worden. De gemeenteraad heeft besloten dat bij instandhouding van het zwembad de subsidie met 250.000 euro verminderd moet worden. Bosbad De Vuursche is niet beschouwd tijdens deze categorie-indeling omdat de Baarnse bevolking in een enquête had aangegeven dat daarop zeker niet bezuinigd zou moeten worden.

Toepassing van het profijtbeginsel is een ander uitgangspunt van de Rode Draad. Dit heeft ertoe geleid dat de scholen voortaan volledig zelf het bewegingsonderwijs dienen te verzorgen en dat het budget voor de aanstelling van twee bewegingsconsulenten in het basisonderwijs kwam te vervallen (110.000 euro).

De genoemde bedragen zijn allen kortingen op het budget voor 2004.

Verdere uitgangspunten bij Keuzes Maken zijn:

- Het verenigingsleven is een belangrijke factor binnen de gemeenschap en onmisbaar voor de sociale samenhang. Belangrijk is ook het talrijke vrijwillige kader, dat daarbinnen actief is.
- Het subsidiëren van jeugdactiviteiten dient prioriteit te krijgen bij subsidieverstrekking. Bij deelname van volwassenen aan activiteiten kan eerst worden gekeken naar toepassing van het profijtbeginsel. Dit kan de toegankelijkheid van de activiteiten voor bepaalde groepen verminderen. Een bijdrage ten behoeve van deze groepen kan dan worden overwogen.
- Eén van de uitgangspunten van Panorama 2015 is slim en intensief ruimtegebruik. Dit wordt meegenomen in de discussie over accommodatiebeheer.



In het licht van de vérgaande bezuinigingen bezinnen college van burgemeester en wethouders en gemeenteraad zich op de veranderende rol van de Gemeente Baarn. Deze rol zal meer dan ooit lijken op die van regisseur: partijen bijeen brengen, voorwaarden scheppen en burgers zélf activiteiten laten organiseren en financieren. Ook deze randvoorwaarde is belangrijk bij het formuleren van sportbeleid voor de Gemeente Baarn.

1.8 Financieel kader

De per saldo gemeentelijke uitgaven na deze bezuinigingen op het gebied van sportaccommodaties en sportstimulering zijn voor de drie producten die onder de productgroep sport (6.530) vallen weergegeven in Tabel 1. Ook zijn enkele bedragen, structureel en incidenteel, genoemd die nog te besteden zijn vanuit eerdere begrotingen:

Tabel 1 Totaal beschikbare middelen voor sport in Baarn met ingang van 1/1/2007

Product nr	Productnaam	Saldo	Nog niet bestede middelen
6.530.0	Sportaccommodaties	630.000	
6.530.1	Bevordering sport	143.000	38.000 structureel*
6.531.5	Groene sportvelden en terreinen	210.000	47.000 (eenmalig verv. toplaag handbveld)

* Zie toelichting in paragraaf 4.4

Voor alle duidelijkheid zijn in Tabel 2 voor de drie productnummers de salariskosten inclusief en exclusief gemeentelijke overheadkosten weergegeven.

Tabel 2 Uitsplitsing van budgetten sport Baarn per 1/1/2007 naar salariskosten/overhead en overigen

Product nr	Productnaam	Saldo	Uitsplitsing: Salariskosten* /overhead	Overig
6.530.0	Sportaccommodaties	630.000	59.000	571.000
6.530.1	Bevordering sport	143.000	116.000	27.000
6.531.5	Groene sportvelden en terreinen	210.000	210.000	

*Indien er tussen januari 2005 en januari 2007 personeelsmatig niets verandert bij de gemeente; duidelijk is echter dat er wel iets dient te veranderen

Eventueel extra budget – zij het tijdelijk – kan gevonden worden bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in de vorm van subsidiemogelijkheden voor projecten die kwetsbare jongeren gezond(er) laten leven. De subsidieregeling voorziet in een medefinanciering van maximaal 50 procent door het ministerie van VWS, echter meestal voor een bepaalde periode. Na deze periode moet een volledige zelffinanciering plaatsvinden.



1.9 Maatschappelijke tendensen

Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau¹ dat tot 2020 vooruitblijkt zullen de Nederlanders steeds minder uren vrijetijdsbesteding hebben door hun werk- en studieverplichtingen. Zij zullen die vrije tijd wel steeds intensiever willen beleven en zullen daar dan ook meer geld voor over hebben. Wat betreft de sport zal dat betekenen dat de marktwerking door zal kunnen zetten. De sterke afname van het lidmaatschap van sportverenigingen in de jaren negentig lijkt in 2003 gestopt te zijn. Volgens de auteurs “betekent dit dat de traditionele sport naar verwachting van grote betekenis zal blijven voor de Nederlandse sport.” De sportverenigingen zullen zich echter wel moeten inspannen voor een goed aanbod aan de steeds meer eisende sporters.

Een andere tendens is dat mensen steeds meer vanuit een gezondheidsaspect aan sport gaan doen, mede naar aanleiding van campagnes van overheid en zorgverzekeraars. Ze zullen sport daarom meer gaan zien als een vorm van periodiek lichaamsonderhoud en het is maar de vraag of sportverenigingen zich zien als een aanbieder daarvan. In ieder geval zullen de verenigingen die zich profileren met gezondheid en sport zich in de toekomst mogen verheugen op een grote belangstelling.

1.10 Samenvatting

Van de hierboven beschreven ontwikkelingen in Nederland in het algemeen en Baarn in het bijzonder van de afgelopen 10 jaar en van de prognoses voor de toekomst zijn de volgende zaken van belang bij (her-)formulering van het Baarnse sportbeleid:

- beheer van sportaccommodaties – met financiële steun van de gemeente – zoveel mogelijk in handen stellen van instellingen zelf (1994);
- actief sportstimuleringsbeleid om gebruik van accommodaties te bevorderen (1994);
- zeer betrokken particulieren en instellingen hielpen de gemeente om sportstimuleringsbeleid te formuleren (1999);
- vele activiteiten op het gebied van sportstimulering verhogen sportdeelname van de Baarnse bevolking sterk in vergelijking met de landelijke trend (2001-2004);
- per type gebruik van sportfaciliteiten is een aparte beheereenheid gewenst (2003, VDG);
- sportaccommodaties zijn basisvoorzieningen; op het gebruik ervan wordt – in ieder geval voor volwassenen – zoveel mogelijk het profijtbeginsel toegepast (2002-2003);
- het gebruik van sportfaciliteiten mag voor jeugd niet duurder worden door de bezuinigingen in het kader van Keuzes Maken (2002-2003);

¹“In het zicht van de toekomst: sociaal en cultureel rapport 2004”, SCP, 2004. SCP-publicatie 2004/13. Den Haag: SCP.



- slim en intensief ruimtegebruik moet leidend zijn bij accommodatiebeheer (2000, Panorama 2015);
- nieuw sportbeleid moet passen binnen de financiële kaders weergegeven in paragraaf 1.7 (2004);
- sportverenigingen blijven van grote betekenis voor de sportbeoefenaars (2004);
- steeds meer mensen gaan vanuit gezondheidsoverwegingen aan sport doen, meer dan om andere redenen (2004).





2 Verbeterpunten in sportstimulering en sportaccommodaties

Sportbeleid kan alleen effectief zijn als het door de direct betrokkenen onderschreven is. Zij zullen namelijk ook een substantieel deel ervan gaan uitvoeren. Daarom heeft op 2 november 2004 een groep mensen die nauw betrokken is geweest bij sportstimulering en sportaccommodaties in Baarn samen met lokale politici de knelpunten in de lokale sport anno 2004 geïnventariseerd (deelnemerslijst zie Bijlage 1). De inventarisatie is als knelpuntenlijst opgenomen in Bijlage 2. Door middel van een scoresysteem is ook de prioriteit die de groep gaf aan de verschillende verbeterpunten vastgesteld. Deze scores zijn ook in Bijlage 2 weergegeven.

2.1 Sportstimulering

Door een groep beleidsmedewerkers van de Gemeente Baarn is een analyse gemaakt van de genoemde verbeterpunten. Deze analyse is weergegeven als een zogenaamde probleemboom in Bijlage 3 en wordt hierna in woorden beschreven. Deze analyse is vervolgens tijdens een workshop op 18 januari 2005 door een groep bij de sport betrokken mensen samen met lokale politici en medewerkers van de Gemeente Baarn besproken (zie Bijlage 7). Tijdens die bespreking is een enkel knelpunt toegevoegd.

Wat betreft sportstimulering voelden de meeste als belangrijkste probleem (de “stam” van de probleemboom) dat er te weinig coördinatoren en uitvoerders zijn voor sportstimulering op de basisscholen en bij de sportverenigingen. Het gaat dan om zowel professionele krachten als om vrijwillig kader. Een aantal van de door de groep genoemde knelpunten kunnen gezien worden als oorzaken van kernprobleem (de “wortels” van de probleemboom):

- de groepsleerkrachten van de basisscholen zijn niet opgeleid om bewegingsonderwijs te geven;
- er zijn te weinig middelen voor betaald kader en voor vergoedingen – in welke vorm dan ook – voor vrijwilligers;
- er is een algemene tendens dat vrijwillig kader afneemt.

Wat de eerste oorzaak betreft wordt ervan uitgegaan dat de basisscholen – mede naar aanleiding van de nieuwe instructies vanuit het ministerie van OCW – hun verantwoordelijkheid met betrekking tot de lessen bewegingsonderwijs zullen gaan nemen. Dit wil zeggen dat het bewegingsonderwijs op de basisscholen meer en meer door vakleerkrachten bewegingsonderwijs gegeven zal gaan worden óf door groepsleerkrachten die een uitgebreide module bewegingsonderwijs als extra scholing hebben gehad. Immers, de groepsleerkrachten die nu uit de opleiding Pabo stromen zijn niet bevoegd om voor de groepen 3 tot en met 8 bewegingsonderwijs te verzorgen. Tot voor kort hadden de uitstromende groepsleerkrachten die bevoegdheid nog wel.



Het gebrek aan middelen voor betaald kader en vrijwilligers kan onder meer veroorzaakt worden door een te laag gezinsinkomen waardoor ouders eenvoudigweg contributies voor hun kinderen niet kunnen betalen, door het afhaken van sponsors van sportclubs en doordat mensen liever geld uitgeven aan andere geneugten dan sport. Als laatste oorzaak gaf de groep aan dat er weinig samenwerking is tussen beleidsvelden van de Gemeente Baarn onderling en tussen gemeente, scholen, sportverenigingen en De Trits. Daardoor is er wellicht te weinig benutting van het aanwezige kader. Tijdens de workshop van 18 januari 2005 voegde de gymnastiekvereniging nog als knelpunt toe: de vergoeding die landelijk gesteld is voor docenten Galm (55-plussers) ligt veel hoger dan de vergoeding die de andere docenten van de vereniging krijgen. Het eigenlijke probleem is dat de vereniging te weinig middelen heeft om de overige docenten een professionele vergoeding te betalen. Hiervoor zijn de eerder genoemde knelpunten als oorzaken aan te wijzen.

Als oorzaken van de afname van het vrijwillige kader in de sport zijn de volgende zaken geïdentificeerd:

- Vervlakking van normen en waarden die tot uiting komt in bijvoorbeeld vloeken, diefstal, geweld en mishandeling zowel bij jeugd als bij senioren. Dit maakt het minder aantrekkelijk om vrijwillig een taak op je te nemen, denk maar eens aan scheidsrechter spelen.
- Deelname en betrokkenheid van allochtone leden is anders dan die van autochtone Baarnaars, waardoor ze weinig participeren als vrijwilligers.
- De ouders van jeugdleden van sportverenigingen zetten zich steeds minder in.
- Als leden zich willen inzetten, dan willen ze dat vooral vrijblijvend doen. Maar een verantwoordelijkheid als bestuurslid willen ze vrijwel geen van allen aangaan.
- Lage bekwaamheid van het bestaande kader kan tot gevolg hebben dat potentieel geïnteresseerden minder geneigd zijn zich te melden voor kaderfuncties.

Aan de bovenkant in de figuur van Bijlage 3 zijn de gevolgen van het gebrek aan betaald en vrijwillige kader beschreven (de “takken” van de probleemboom). Ook deze negatieve gevolgen zijn allen genoemd in de werksessie van 2 november 2004.

Door het gebrek aan betaald en vrijwillige kader in de sport en op school is er weinig beweging in de gymnastiekles en lokt na schooltijd het luie vermaak meer dan het bewegende vermaak. Daardoor worden kinderen van 4 tot 12 jaar steeds dikker. De gevolgen daarvan – onder andere diabetes op te jonge leeftijd – zijn in de media van de afgelopen tijd uitgebreid aan bod gekomen.

Verschillende doelgroepen zoals ouderen, allochtonen en jeugd vanaf 12/14 jaar zijn moeilijk te bereiken als er te weinig coördinatoren en uitvoerders van sportstimulering zijn. De sport- en bewegingsinactieven kunnen namelijk alleen maar door extra inspanningen bereikt worden. Bovendien moet het sport- en bewegingsaanbod voor die doelgroep vaak aangepast worden. Gekwalificeerd kader kan die aanpassingen doen en weet de diverse doelgroepen te motiveren om te gaan bewegen.

Juist ook een tekort aan – bekwaam – kader kan vervlakking van normen en waarden in de sport in de hand werken. Het kader treedt namelijk meestal corrigerend op en kan de juiste voorbeelden stellen.



2.2 Sportaccommodaties

Uit de scores van de verbeterpuntenlijst kwam dat de meeste aanwezigen op 2 november 2004 vonden dat het beheer van de sportaccommodaties inefficiënt gebeurt. Het is niet duidelijk wat dit concreet betekent voor deze mensen, maar uit de andere genoemde knelpunten kan opgemaakt worden dat het centrale knelpunt is: inefficiënt beheer van sportaccommodaties, leidend tot onnodig duur onderhoud en incidentele leegstand. Dit centrale knelpunt of verbeterpunt is in de figuur van Bijlage 4 als het ware als stam van de probleemboom weergegeven. Als onderliggende oorzaken (wortels van de boom) zijn geïdentificeerd:

- Geen coördinatie bij het gebruik van sportaccommodaties omdat de accommodaties apart beheerd worden (bosbad – stichting a, Trits – stichting b, Ter Eem – gemeente, gymzalen – gemeente, gymzalen scholen – scholen). Tijdens de workshop van 18 januari 2005 bleek dat de Gemeente Baarn ook niet op de hoogte is van de voor derden beschikbare uren van de gymzalen die in eigendom zijn van de scholen;
- Geen coördinatie bij onderhoud van sportaccommodaties tussen gemeentelijke afdeling onderling en tussen beheerder en gemeente;

De negatieve gevolgen van het centrale verbeterpunt zijn in Bijlage 4 aan de bovenkant van de figuur weergegeven en hebben te maken met de hoge kosten van onderhoud, een gebrek aan onderhoud aan verenigingsaccommodaties, incidentele leegstand zowel als tekorten van accommodatie en de hoge huurkosten voor de accommodaties. Ook het tekort aan parkeergelegenheid aan één zijde van het sportpark zou gezien kunnen worden als gevolg van te weinig coördinatie. Hetzelfde geldt voor de onbekendheid van – potentiële – gebruikers met beschikbaarheid van sportaccommodaties door onvoldoende communicatie daarover.

De Baarnse sportaccommodaties voldoen niet aan de eisen voor topsport. Zo gaven de Baarnse Atletiek Vereniging (BAV) en de gymnastiekvereniging Vita 2000 aan dat hun selectiesporters elders moeten trainen omdat respectievelijk de atletiekbaan en de gymzalen niet voldoen aan de eisen van hun sportbonden voor wedstrijden. Het geconstateerde knelpunt kan gezien worden als een gevolg van inefficiënt beheer van sportaccommodaties, maar kan ook gezien worden als een gevolg van een welbewuste keuze van de Gemeente Baarn voor recreatiesport. Daarbij wordt aan de sportverenigingen zelf overgelaten of zij willen investeren in accommodaties voor een selecte groep van topsporters.

Onveiligheid en vandalisme op en rond de sportaccommodaties zijn eigenlijk meer knelpunten op het gebied van openbare orde en veiligheid dan een knelpunt dat door sportbeleid opgepakt kan worden. In het Integraal Veiligheidsplan is aandacht voor veiligheid en sport.





3 Doelstellingen van het integraal sportbeleid Baarn

Vanuit een gedegen probleemanalyse kunnen doelstellingen voor het beleid geformuleerd worden. Immers, als een probleem een negatieve beschrijving van een situatie is dan zal de één op één positieve vertaling daarvan een doelstelling inhouden voor een te wensen situatie. De probleembomen (wortels zijn oorzaken van het centrale knelpunt (stam) en takken zijn gevolgen ervan) zoals weergegeven in bijlagen 3 en 4 kunnen door zo een vertaling omgevormd worden tot doelenbomen (bijlagen 5 en 6). De doelstellingen zijn op 22 november 2004 geformuleerd door een groep beleidsmedewerkers van de Gemeente Baarn en vervolgens besproken in een workshop op 18 januari 2005 met vertegenwoordigers van sportorganisaties, lokale politici, exploitanten van accommodaties, beleidsmedewerkers gemeente, onderwijs, jeugd- en ouderenorganisaties (zie deelnemerslijst in Bijlage 7). Tijdens die workshop zijn enkele aanvullingen en aanpassingen gemaakt. Het resultaat is besproken in de commissie Samenleving, Bestuur en Financiën (SBF) van de gemeenteraad van Baarn. Naar aanleiding van de discussie in de commissie SBF zijn ook nog enkele wijzigingen aangebracht.

De centrale doelstelling van het sportbeleid wordt dan weergegeven als de stam van de doelenboom. Daaronder vormen subdoelstellingen de wortels en op een nog lager niveau activiteiten de zijwortels. Bovenin worden de takken gevormd door de hogere en globalere doelen die met het Baarnse sportbeleid bereikt worden.

Bij de samenstelling van de doelenbomen is rekening gehouden met de verdeling van de verantwoordelijkheden voor sport en bewegen over de verschillende instellingen, met de tot heden geformuleerde beleidsuitgangspunten en met de geconstateerde trends in de samenleving (zie Hoofdstuk 1 Inleiding).

Kernbegrippen in de gemeentelijke beleidsstukken van Baarn zijn: sociale cohesie, voorzieningen door Baarners voor Baarners, voor volwassenen waar mogelijk toepassing van het profijtbeginsel en slim en intensief ruimtegebruik.

3.1 Doelstellingen van sportstimuleringsbeleid in Baarn

Allereerst dient opgemerkt te worden dat de verantwoordelijkheid voor het bewegingsonderwijs, zowel wat betreft de inhoud van de lessen als wat betreft de personele invulling, bij de scholen ligt. Bij de basisscholen heeft de Gemeente Baarn in de periode 2001-2004 een aanzienlijk deel van het bewegingsonderwijs voor haar rekening genomen. Daarbij zijn de groepsleerkrachten gecoacht om de kwaliteit van hun lesgeven in het gymnastieklokaal op een hoger peil te brengen. Op dit moment is het standpunt van de gemeente echter dat het basisonderwijs zelf volledig verantwoordelijk is het bewegingsonderwijs en ook de kosten ervan zelf dient te dragen. Daarom is het knelpunt “groepsleerkrachten van basisscholen zijn niet opgeleid om bewegingsonderwijs te geven” niet verder in doelstellingen – van het *gemeentelijke* sportbeleid – uitgewerkt.



3.1.1 Hogere doelstellingen: bevorderen sportdeelname voor gezondheid en sociale cohesie

Centraal in het doelensysteem (zie Bijlage 5) vinden we meer coördinatie en uitvoering van sportstimulering en als direct positief gevolg daarvan van: bevorderen van sportdeelname van jeugd en 55-plussers. Dit zou kunnen leiden tot een hogere sportdeelname van die groepen in Baarn, ware het niet dat door het wegvallen van de bewegingsconsulenten uit het bewegingsonderwijs op de basisscholen er een tegengestelde tendens zal zijn: de groei in 2000-2004 van sportdeelname onder de jeugd zou door het verdwijnen van de consulenten uit het basisonderwijs kunnen veranderen in een afname. Daarom is een realistischer doelstelling om de deelname van de jeugd aan sportverenigingen te handhaven op 65%. De hogere doelen die bereikt zullen worden zijn in een wat algemenere zin beschreven. De hogere doelstellingen van het huidige raadsprogramma zijn gebruikt omdat die ook bij het opnieuw geformuleerde beleid van toepassing zijn.

Ten eerste is er het zeer belangrijke aspect van gezondheidsbevordering. Vooral gezien het feit dat in de directe toekomst (Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning, WMO) veel zorg door de gemeente betaald zal gaan worden, is het van belang om een zo gezond mogelijke bevolking te hebben. Het is nu reeds zo dat de economische baten van sportdeelname ruimschoots opwegen tegen de kosten². Een lid van de commissie SBF van de Gemeente Baarn drukte het als volgt uit: “Tien euro nú investeren in sport en bewegen bespaart straks 100 euro aan zorg”.

Ten tweede zal een hogere sportdeelname van met name de jeugd ertoe leiden dat hun sociaal gedrag zal verbeteren. Hierdoor zal uiteindelijk minder vandalisme en criminaliteit ontstaan. Ten slotte zal voor zowel jeugd, volwassenen, allochtonen als ouderen een hogere sportdeelname leiden tot een hogere maatschappelijke participatie. Niet alleen zal dat gaan om het sporten en bewegen zelf, maar vooral ook om het bevorderen van vrijwilligerswerk in de sport. Deze vormen van participatie zullen zeker leiden tot een betere wederzijdse acceptatie en meer integratie. Het is bijvoorbeeld bewezen dat sporters meer vertrouwen hebben in anderen³. Sociaal kapitaal heeft weer een duidelijk positieve relatie met de opkomst bij politieke verkiezingen⁴. Gezien deze hogere doelen kan het gerechtvaardigd zijn om – daar waar andere gemeentelijke beleidsterreinen zoals gezondheid en jeugd dezelfde doelen nastreven – te bezien of gemeentelijke budgetten gecombineerd kunnen worden ingezet.

² “Sport, bewegen en gezondheid: naar een actief kabinetsbeleid ter vergroting van de gezondheid door en bij sport en beweging”, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2001. Den Haag: Ministerie van VWS.

³ “Sport en cohesie: de relatie tussen sportdeelname en sociaal kapitaal”, Koen Breedveld, 2003. In: Rapportage Sport 2003. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

⁴ “Bowling alone: the collapse and revival of American community”, R. Putnam, 2000. New York: Simon & Schuster



3.1.2 Subdoelstelling 1: Coördineren van sportstimulering

Er ligt duidelijk een rol voor de Gemeente Baarn in het coördineren van sportstimuleringsactiviteiten voor kinderen van basisschoolleeftijd bij de sportverenigingen en het stimuleren van inactieve 55-plussers om meer te sporten en bewegen (inactief betekent in dit geval niet of zeer weinig bewegen). Voor het coördineren van sportkennismakingscursussen, schoolsporttoernooien, opsporen en bijscholen van kinderen met beweegachterstand en benaderen van inactieve ouderen is menskracht nodig. Omdat in de rode draad van Keuzes Maken duidelijk gesteld is dat de Gemeente Baarn vooral in het geval van volwassenen het profijtbeginsel wil laten gelden, richt het sportbeleid zich vooral op jeugd en senioren (55+) met een bewegingsachterstand. Voor de sportstimulering van jeugd en ouderen dan 55 jaar is professionele coördinatie vereist (zie linker wortels van doelenboom in Bijlage 5).

3.1.3 Subdoelstelling 2: verhogen van vrijwilligersdeelname bij sportverenigingen

Vanuit de sportverenigingen is er duidelijk behoefte aan het vergroten van de deelname van vrijwilligers aan de taken van de verenigingen (zie Bijlage 5, rechterwortels van doelenboom). Hieraan wordt momenteel al bijgedragen door de Gemeente Baarn, maar dit heeft intensivering.

Ondersteuning

Ondersteuning van sportbestuurders, via het sportloket, het vrijwilligerssteunpunt én via Sportservice Midden-Nederland (SMN), dient voortgezet te worden.

Communicatie en uitwisseling van ervaringen

Over die ondersteuning moet bovendien meer en betere communicatie komen. Zo was bij één van de deelnemers aan de workshop van 18 januari 2005 niet bekend dat het vrijwilligerssteunpunt een database onderhoudt van vraag en aanbod vrijwilligerswerk. Er kan ook meer communicatie zijn over “good practices” van sportverenigingen. Zo stellen bijvoorbeeld de watersportvereniging en de fietscrossvereniging leden voor de keuze een extra bedrag aan contributie te betalen of een vorm van verplicht “vrijwilligers”werk te doen voor de vereniging. Vrijwel alle leden blijken dan graag werk te verrichten voor de vereniging.

Prestatiesubsidie

Om het verhogen van de bekwaamheid van het kader te stimuleren dienen prestaties van de verenigingen in die zin direct beloond te worden. De algemene en vrijblijvende jeugdsportsubsidie doet dit niet en kan daarom beter worden omgezet in een subsidie voor verhoging van de kwaliteit van sporttechnisch kader van de sportverenigingen.



3.2 Doelstellingen van sportaccommodatiebeleid in Baarn

Allereerst dient opgemerkt te worden dat de Gemeente Baarn al lange tijd – in ieder geval al sinds de sportnota van 1994 – de keuze gemaakt heeft voor wedstrijd sport en recreatiesport. De gemeente ziet niet als taak voor zichzelf ondersteuning van de topsport, lust/plezier/pretsport, avonturensport of cosmetische sport. Ook tegenwoordig is vanuit het standpunt dat voor sociale cohesie het verenigingsleven belangrijk is de keuze voor recreatie- en wedstrijd sport te nog steeds te rechtvaardigen. Daarom wordt de verantwoordelijkheid voor accommodaties voor topsporters dan ook bij de verenigingen zelf neergelegd. Accommodaties voor zeer beperkte groepen topsporters zoals een turnhal voor selectieturners of een kunststof atletiekbaan voor topatleten zijn vanuit deze zienswijze geen prioriteit voor de Gemeente Baarn. De hieraan gerelateerde knelpunten uit de probleemboom (Bijlage 4) zijn dan ook niet verder uitgewerkt in doelstellingen. De gemeente beperkt zich tot accommodaties voor recreatiesport en wedstrijd sport van de doorsnee sporter.

Wat betreft de onveiligheid en het vandalisme op en om diverse sportaccommodaties zal aansluiting gezocht worden bij het lokale veiligheidsbeleid. Het Integraal Veiligheidsplan Baarn zal in de preventiesfeer activiteiten ontwikkelen. Daarom worden de knelpunten hier niet verder omgezet in doelstellingen.

3.2.1 Hoger doel: gemakkelijke toegang tot een diversiteit aan voorzieningen

Tijdens de workshop was men het er over eens dat eigendom van de sportaccommodaties bij de Gemeente Baarn moet blijven. Ze zijn immers uiterst belangrijk voor de sociale cohesie in de gemeente (zie ook paragraaf 3.1.1). In andere gemeenten is te vaak gebleken dat eigendomsoverdracht uiteindelijk leidde tot het verlies van de voorzieningen. Ook bij de categorieënindeling van Keuzes Maken is in feite aangegeven dat sportvoorzieningen basisvoorzieningen zijn die van groot belang zijn voor een gemeente met de omvang van Baarn.

In het verlengde van de keuze voor sociale cohesie mag bij de exploitatie van de accommodatie niet altijd het marktpincipe leidend zijn. Zo moet de Gemeente Baarn bijvoorbeeld waarborgen dat de zwemvereniging niet door een exploitant naar de zeer incurante uren verwezen wordt omdat die op de piekuren meer verdient aan andere cliënten. Leden zullen de vereniging de rug toekeren als ze bijvoorbeeld alleen nog maar kunnen zwemmen vanaf 10 uur 's avonds. Dit leidt weer tot verlies aan sociale cohesie in de gemeente.

De hogere doelen die uiteindelijk met het sportaccommodatiebeleid bereikt zullen worden liggen op het gebied van de voorwaarden bieden voor een diversiteit aan sporten in Baarn, de kosten van het beheer van sportaccommodaties laag te houden voor de gemeenschap en mede daardoor de toegankelijkheid voor alle bevolkingsgroepen te waarborgen (zie de doelenboom sportaccommodaties in Bijlage 6).



3.2.2 Centraal doel: organisatieontwerp naar gebruikerstype

In het “Plan Realisatie Sport Project Baarn” (1999) en in het rapport “Sport Baarn, commercieel ... of?” (2003) is verzelfstandiging van het beheer van de gemeentelijke sportaccommodaties aangedragen als een mogelijkheid om tegen lagere kosten te beheren. Ook in de discussie van 2 november 2004 is getwijfeld aan de efficiëntie van de huidige beheervormen. Enerzijds werd door de deelnemers van 2 november 2004 apart beheer van de sportaccommodaties gezien als een knelpunt. Anderzijds is door de auteurs van “Sport Baarn, Commercieel .. of?” in 2003 aangegeven dat scheiding van het beheer van accommodaties juist gewenst is als het type gebruik van die accommodaties duidelijk verschilt. Dit sluit aan bij de binnen de organisatiekunde steeds meer geaccepteerde gedachten over marktsegmenten, deelmarkten en de inrichting van een organisatie op basis van onderscheiden deelmarkten⁵. Binnen een gebruikstype zijn de onderlinge relaties tussen bijvoorbeeld regulering van het gebruik, facilitair beheer, onderhoud en promotie van de accommodatie naar de klanten veelvuldig, terwijl er relatief weinig relaties naar andere gebruikstypen zijn. Per gebruikstype is het daarom wenselijk dat een exploitatie-eenheid zeggenschap heeft over de genoemde facetten. De uitdaging bij het inrichten van een organisatie is om eenheden zo samen te stellen dat zij zo zelfstandig mogelijk kunnen werken. Immers, hoe groter de zelfstandigheid van de exploitatie-eenheid, des te verantwoordelijker voelen de medewerkers zich voor hun klanten. In Tabel 3 zijn de gebruikstypen van de Baarnse gemeentelijke sportaccommodaties met de huidige en – gewenste – toekomstige beheerders/exploitanten weergegeven. Door zaken als regulering van het gebruik, facilitair beheer, onderhoud en promotie van de accommodatie allemaal binnen de exploitatie-eenheid te beslissen, zal de – interne – communicatie daarover optimaal zijn.

Tabel 3 Typen gebruikers van sportaccommodaties in Baarn onderscheiden

Type gebruikers	Sportaccommodatie	Huidige beheerder	Gewenste beheerder
Zwemlessers, zwemvereniging, doelgroepen zwemmers, gezondheidszwemmers	Zwembad De Trits	Stichting De Trits	Exploitatie-eenheid overdekt zwemmen
Zaalsporters en gezondheidssporters	Sporthal De Trits en gymnastieklokalen	Stichting De Trits en Gemeente Baarn	Exploitatie-eenheid zaalsport
Zwemrecreanten, mooi weer zwemmers	Bosbad De Vuursche	Stichting Renovatie Exploitatie Bosbad De Vuursche	Exploitatie-eenheid openlucht zwemmen
Veldsporters	Sportpark Ter Eem	Gemeente Baarn	Exploitatie-eenheid veldsport

⁵Zie bijv: “Klantgestuurde teams: ontwerp, besturing en ontwikkeling”, A. Ardon, 2001. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.



De in Tabel 3 genoemde typen gebruikers kunnen gezien worden als segmenten van een sport- en recreatiemarkt. Binnen elk marktsegment hebben de gebruikers min of meer dezelfde behoefte en zullen min of meer hetzelfde reageren op marketinginspanningen. Door de hierboven geschetste indeling kan elke exploitatie-eenheid zich concentreren op de deelmarkt, zonder al te veel rekening te hoeven houden met andere marktsegmenten. Daarom zal elke exploitatie-eenheid zich met haar accommodatie optimaal kunnen positioneren in de markt. Deze betere positionering van de accommodaties in de markt kan door het omzetverhogende effect een oplossing betekenen voor de bezuinigingen. Té vaak worden bij bezuinigingen de oplossingen gezocht in lastenverlaging alléén. In het verlengde hiervan spreken we in deze nota liever over exploitatie-eenheden dan over beheereenheden. Exploitatie-eenheid duidt op een proactieve houding naar (potentiële) klanten, terwijl beheereenheid een meer afwachtende houding uitdrukt. Bij de invulling van de exploitatie-eenheden is het overigens goed om gedachten over de huidige beheerders (instellingen en personen) los te laten.

Over de criteria voor segmentatie van de markt goed nagedacht moet worden. Fietscrossclub The Wheely's is bijvoorbeeld een gebruiker van het sportpark, maar moeten fietscrossers gezien worden als gebruikers met dezelfde behoeften als bijvoorbeeld voetballers? In feite is reeds een situatie ontstaan op het sportpark waarbij The Wheely's 'hun' gedeelte van het park geheel zelf exploiteren. Bovendien is in reeds gevoerde gesprekken met gebruikers van het sportpark al gebleken dat de relatie met de gemeente verschilt van gebruiker tot gebruiker. Het gebruikstype veldsporters is dus een homogene groep met dezelfde behoefte, maar de homogeniteit is zeker niet absoluut.

3.2.3 Subdoelstelling 1: Oprichten van exploitatie-eenheden

Duidelijke relatie tussen gemeente en exploitatie-eenheid

De communicatie van de exploitatie-eenheden naar het bestuur van de Gemeente Baarn zal veel beter moeten worden dan nu het geval is. Bovendien dient de relatie tussen gemeentebestuur en een exploitatie-eenheid duidelijk beschreven en voor alle exploitatie-eenheden gelijkwaardig te zijn. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat de ene exploitatie-eenheid wél onder streng toezicht van de gemeente staat en de andere niet. Of dat de ene organisatie wél voor alle onderhoud verantwoordelijk is en de andere niet. Eénduidige relaties zullen het knelpunt van "apart beheer", namelijk de gebrekkige communicatie leidend tot hoge kosten van onderhoud/beheer oplossen.

Prestatiecontracten en sancties

Dit zou bijvoorbeeld kunnen door afspraken vast te leggen in prestatiecontracten. Als een exploitatie-eenheid zich niet houdt aan het prestatiecontract, dan moet de Gemeente Baarn echter wel voldoende macht hebben om direct in te kunnen grijpen. De sturingsmogelijkheden van de gemeente in dit opzicht dienen duidelijk vastgelegd te worden.



Waarborgen van invloed van gebruikers

Een ander uitgangspunt is dat het beheer zoveel mogelijk in handen is van de instellingen zelf (hoofddoelstelling van sportbeleidsnota 1994). Dit wil zeggen dat een structuur gezocht moet worden waarin de gebruikers invloed krijgen op het beheer van de sportaccommodatie. De organisatievorm zal dus in ieder geval zodanig moeten zijn dat gebruikers óf in het bestuur van de organisatie zitten óf in een orgaan vertegenwoordigd zijn dat het bestuur kan aansturen. Dit is een vorm van klantsturing die essentieel is voor het in de markt zetten van de sportaccommodatie. Hierop wordt in Hoofdstuk 4 verder ingegaan.

Er is geen behoefte aan een sportraad in Baarn omdat – “gemeentebreed” – de belangen van de diverse sportorganisaties te veel verschillen. In ieder geval werd door de deelnemers aan de workshops de noodzaak tot organisatie van de sportverenigingen op gemeenteniveau niet gevoeld.

Onderzoeken of samenvoeging van exploitatie-eenheden efficiencywinst oplevert

Hoewel de te bedienen deelmarkten van de exploitatie-eenheden duidelijk van elkaar verschillen, zou het kunnen zijn dat op bepaalde vlakken door samenwerking inderdieneffecten te behalen zijn. Hierbij moeten alle opties onderzocht worden, dus een overkoepeling boven 2, 3 of 4 exploitatie-eenheden. Het zou dan vooral gaan om de te behalen financiële voordelen in de beheersfeer. Immers, de exploitatie-eenheden zorgen voor omzetverhoging door marketinginspanningen.

3.2.4 Subdoelstelling 2: overdragen van onderhoud aan exploitatie-eenheden

De exploitant heeft het meeste zicht op noodzaak tot onderhoud en vervanging. Daarom is het gewenst om de verantwoordelijkheid voor alle onderhoud volledig over te dragen aan bovengenoemde exploitatie-eenheden. Uiteraard dienen ook hierover in prestatiecontracten afspraken vastgelegd te worden.





4 Uitvoeringsplan

De doelstellingen en subdoelstellingen van hoofdstuk 3 zijn door beleidsmedewerkers in samenwerking met mensen uit sport, onderwijs en exploitatiestichtingen uitgewerkt in activiteiten. Om uitvoering te garanderen is het noodzakelijk dat de doelstellingen, subdoelstellingen en activiteiten “SMART” zijn, dat wil zeggen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Omdat vanaf de start van het ontwikkelen van nieuw sportbeleid de belanghebbenden en de beslissers (sportorganisaties, onderwijs, jeugdwerk, ouderenwerk, beleidsmedewerkers en raadsleden) betrokken geweest zijn, is het mogelijk geweest om voor een ieder acceptabele en realistische doelen te formuleren. De A en R van SMART zijn dus al verzorgd in hoofdstuk 3. Voor het specifiek, meetbaar en tijdgebonden maken is geprobeerd om de doelstellingen, subdoelstellingen en activiteiten in logische kaders (zie bijlagen 8 en 9) te plaatsen. Ook hier is weer onderscheid gemaakt tussen sportstimuleringsbeleid en sportaccommodatiebeleid. De activiteiten zijn beschreven in de volgende paragrafen.

4.1 Coördinatie van sportstimulering

Alle activiteiten richten zich op het bereiken van de centrale doelstelling “handhaven van de deelname van jongeren aan georganiseerde sport op 65%” en “handhaven van de deelname van ouderen aan sport”.

4.1.1 Meten van deelname van jongeren en ouderen aan sport

De huidige deelname van ouderen zal allereerst gemeten moeten worden, want die is momenteel niet bekend. De beleidsmedewerker is gebruiker van dit gegeven, dus zal ook verantwoordelijk zijn voor het verzamelen van de informatie. Net zoals de verenigingen één keer per jaar geënquêteerd worden over hun ledenaantallen totaal en jonger dan 19 jaar, zo kan in dezelfde enquête gevraagd worden naar het aantal sportactieve leden van 55 jaar en ouder.

4.1.2 Inbedding van coördinatie in de georganiseerde sport

Zowel rijksoverheid (ministerie van VWS) als de georganiseerde sport zijn voorstander van professionalisering van de sportverenigingen in Nederland. Een voorbeeld daarvan is het project PRINS (Professionalisering in de sport) waarbij verenigingsmanagers aangesteld worden bij sportverenigingen of bolwerken van sportverenigingen. Hun honorering is vergelijkbaar met die van managers in andere sectoren. In Baarn leeft bij gymnastiekvereniging Vita 2000 al langer het idee om een professionele kracht in dienst



te nemen voor coördinatie van de trainers. Ook bijvoorbeeld de atletiekvereniging zou voor coördinatie van sportactiviteiten voor een aantal uren professionele kracht willen inhuren. Het was echter tot nu toe financieel niet haalbaar voor deze verenigingen om als werkgever iemand aan te stellen. Bovendien is het moeilijk om **parttime** een geschikte kandidaat te vinden. Ook voor de door de gemeente gewenste sportstimuleringsactiviteiten die hieronder genoemd worden is geen fulltime medewerker nodig. Bovendien is het de vraag of deze uitvoerende taken door een medewerker in gemeentedienst uitgevoerd dienen te worden. Daarom ligt het voor de hand om te bezien of een medewerker in dienst van de Baarnse sportverenigingen een aantal prestaties kan leveren voor zowel de Gemeente Baarn als de verenigingen. De verenigingen en Gemeente Baarn dienen daartoe afspraken te maken, gezamenlijk een functiebeschrijving op te stellen, een competentieprofiel te maken en af te spreken hoe verantwoording afgelegd wordt. Bij dat laatste kan gedacht worden aan een klankbordgroep samengesteld uit ervaren mensen uit gemeente, onderwijs en sportverenigingen. Als de Baarnse sportverenigingen moeite hebben om zelf gezamenlijk het formele werkgeverschap op zich te nemen, dan zou dit “uitbesteed” kunnen worden aan een overkoepelende organisatie van sportverenigingen zoals bijvoorbeeld de Nederlandse Christelijke Sport Unie (NCSU). Ook kan gedacht worden aan het geven van een opdracht aan de Sportservice Midden-Nederland (SMN). Naast de Gemeente Baarn die uren inkoopt voor coördinatie van sportstimulering kunnen ook de sportverenigingen dan bij SMN uren inkopen voor hun verenigingstaken.

4.1.3 Schoolsporttoernooien

Jaarlijks kunnen ongeveer 15 sporttoernooien georganiseerd worden voor basisscholen en voortgezet onderwijs. Het opzetten van de kalender, coördinatie met scholen en sportverenigingen en medeorganisatie van grote toernooien en/of festijnen kosten vele uren aan personele inzet. Naar schatting zal dit aan centrale coördinatie 240 uur vergen. De totale inzet van vrijwilligers van sportverenigingen en van ouders en leerkrachten van scholen kan niet eens bij benadering geschat worden. Voor de sociale cohesie binnen Baarn zijn dergelijke toernooien van grote waarde. Ook is het voor veel jeugd een goede gelegenheid om kennis te maken met andere sporten dan die van hun eigen sportvereniging.

Totale kosten van personele inzet, huren en materialen worden geschat op € 16.000.-.

4.1.4 Sportkennismakingscursussen High-5

Voor kinderen uit de groepen 5 tot en met 8 van de basisschool is het belangrijk om te gaan sporten als ze dat nog niet doen en voor de kinderen die al sporten is het belangrijk om met andere sporten kennis te maken. Immers, mocht een kind door die kennismaking erachter komen dat die andere sport beter hem/haar past, dan is de kans groot dat hij/zij daarnaar overstapt. Vervolgens is op de leeftijd van 14-18 jaar wanneer veel jeugd uitvalt bij de sport de kans op uitval kleiner als de jeugdsporter een bij hem/haar passende



sport doet dan wanneer de sport in kwestie eigenlijk geen bewuste keuze geweest was. In Baarn heet het sportkennismakingsprogramma al sinds jaren High-5.

Geschat wordt dat personele inzet en materialen voor dit programma ongeveer € 11.450,- kosten.

4.1.5 Opsporen en bijscholen van kinderen met bewegingsachterstand

Bij lessen bewegingsonderwijs blijken sommige kinderen in de groep niet mee te kunnen met de anderen. Het doel van dit onderdeel van het sportstimuleringsprogramma is om deze kinderen op hetzelfde niveau te brengen zodat ze – weer opnieuw – plezier krijgen in sport en bewegen. Vrijwel altijd is het nodig om niet alleen de kinderen extra bewegingsles te geven, maar ook de ouders voor te lichten over het belang van sport en bewegen voor hun kinderen. Voor opsporing van bewegingsachterstanden zijn – mede in Baarn – tests ontwikkeld die op verschillende groepen van de basisschool in de gymnastiekles toegepast kunnen worden. Voor bijscholing van de “achterstandskinderen” zijn speciale lesprogramma’s motorische remedial teaching (MRT) ontwikkeld.

De kosten voor testen, MRT en voorlichting aan ouders worden geschat op € 24.000,- in het eerste jaar, aflopend tot € 16.000,- in het vierde jaar. Getracht zal worden om voor dit onderdeel de helft van de kosten te dekken uit subsidie van het ministerie van VWS via de BOS-impuls en de andere helft uit onderwijsmiddelen. De BOS-impuls staat voor Buurt-Onderwijs-Sport en is een tijdelijke regeling om achterstanden bij jeugd aan te pakken door middel van sport en bewegen. Indien die aanvraag gehonoreerd wordt, dan zullen de jaarlijkse kosten voor het Baarnse basisonderwijs € 9.250,- bedragen. Wanneer na vier jaar de VWS-bijdrage zal vervallen, dan zal de financiering volledig door de Baarnse basisscholen dienen te gebeuren. In de komende jaren zullen de basisscholen in ieder geval door rijksoverheidsmaatregelen gedwongen worden om specifiek capaciteit vrij te maken voor het geven van bewegingsonderwijs. Bewegingsarmoede van de jeugd staat bovendien hoog op de agenda van gezondheidsbeleid en onderwijsbeleid.

4.1.6 Sportstimulering voor 55-plussers

Het Groninger Actief Leven Model (Galm) is al jarenlang succesvol toegepast in Baarn en heeft al vele (bewegings-)inactieve ouderen aangezet om te gaan sporten. De deelnemers aan het introductieprogramma dekken de kosten van de sport- en bewegingslessen zelf. De kosten van de benadering van de 55-lussers die niet actief zijn op het gebied van sport en bewegen blijft de Gemeente Baarn dekken, evenals de kosten van de fitheidstest van de geïnteresseerden.

De totale kosten van benadering en test worden geschat op € 7.500,-.



4.1.7 WhoZnext

WhoZnext is een sportkennismakingsproject door jongeren voor jongeren. In Baarn (en Soest) is dit project gegoten in de vorm van een ééndaags sportevenement door en voor leerlingen van het Baarnse en Soester voorgezet onderwijs. Het wordt eens per twee jaar in september gehouden. Met het project worden twee doelen bereikt. Ten eerste doen de jongeren ervaring op met het organiseren van sportactiviteiten. Zij worden daarmee het sportkader van de toekomst. Ten tweede is door de ideeën van jongeren zelf als uitgangspunt te nemen gegarandeerd dat het evenement aansluit bij de interesses van de leeftijdsgroep.

Elke twee jaar is voor WhoZnext een budget van € 21.500,- nodig. Dit dekt de kosten van begeleiding van het jongerenteam, promotiemateriaal en kosten van het evenement zelf. Per jaar wordt dus een budget van € 10.750,- gereserveerd.

4.2 Verhoging van kwaliteit van vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk wordt door de Gemeente Baarn als een groot sociaal kapitaal beschouwd en de stimulering ervan is daarom belangrijk. Dit blijkt ook uit het instellen van een steunpunt vrijwilligerswerk op de locatie van Wegwijs.

4.2.1 Ondersteuning van sportbestuurders

De ondersteuning van sportbestuurders zoals die momenteel plaatsvindt, zal voortgezet worden. Daarbij gaat het om digitale informatievoorziening via de website www.sportloketbaarn.nl en om thema-avonden, sportcongressen en adviesgesprekken op maat voor sportbestuurders.

Hiervoor wordt budget gereserveerd voor de diensten van Sportservice Midden-Nederland (SMN, € 5.700,-).

4.2.2 Communicatie en uitwisseling van ervaringen

Meer en betere communicatie naar sportverenigingen en tussen sportverenigingen onderling zal gebeuren door de beleidsmedewerker sport. Ook over en door het vrijwilligerswerksteunpunt en SMN zal meer bekendheid gegeven moeten worden bij de sportverenigingen. Bovendien is het aan te bevelen om minimaal eens per jaar een avond te organiseren waarbij sportverenigingen onderling “good practices” kunnen uitwisselen.

Voor dit onderdeel wordt een budget van € 1.700,- gereserveerd.



4.2.3 Verhoging van kwaliteit sportinstructie

Een prestatiegerichte subsidie voor verbetering van de kwaliteit van de instructie aan jeugdsporters bij de verenigingen wordt hier voorgesteld. Opleidingskosten van sporttechnisch kader zullen – grotendeels – vergoed worden uit deze subsidie. Bovendien zal voor elk uur instructie aan jeugd dat door een gekwalificeerde instructeur (geen professional, maar een vrijwilliger) van de sportvereniging gegeven wordt een vergoeding achteraf aan de vereniging verstrekt worden. Het gaat dus duidelijk om een prestatiesubsidie achteraf voor geleverde sportdiensten.

Voor de verhoging van de kwaliteit van sportinstructie door verenigingen wordt een budget gereserveerd van € 33.600,-. Dit bedrag is gebaseerd op ervaringen met een dergelijke subsidie in andere gemeenten. Over de omzetting van de huidige subsidieregeling jeugdsport naar een meer prestatiegerichte subsidie is in 2002-2003 reeds met de Baarnse sportverenigingen van gedachten gewisseld.

4.3 Klantsturing in exploitatie van sportaccommodaties

Er zijn organisaties die er een punt van maken om het klantenoordeel altijd te zoeken en dit oordeel weten om te zetten in producten en diensten. Deze organisaties zijn vitaal omdat ze blijvend proberen om waarde te creëren voor hun klanten. De medewerkers van deze organisaties nemen continue klantenfeedback als uitgangspunt voor verbetering van hun functioneren, laten het klantenoordeel integraal van invloed zijn op de ontwikkeling van diensten/producten en zijn zelf verantwoordelijk voor klantenbinding.

In het geval van gemeenten en gemeentelijke sportaccommodaties kan zelden beweerd worden dat klantbehoeftenonderzoek, klantinvloed op de diensten/producten en verantwoordelijkheid voor klantenbinding bij de gemeentelijke medewerkers centraal staan. Dit geldt voor de meeste gemeenten en in zekere zin ook voor de Gemeente Baarn.

Anderzijds zijn er met het op afstand zetten van de exploitatie van Sportcentrum De Trits en Bosbad De Vuursche tendensen waar te nemen dat het mobiliseren van de betrokkenheid van Baarners bij de exploitatie van accommodaties positieve invloed heeft op de omzet. In de hierna volgende paragrafen wordt een pad aangegeven naar meer klantsturing bij de sportaccommodaties, hetgeen in lijn is met in het verleden gedane aanbevelingen (zie Hoofdstuk 1 Inleiding: de kaders).

De meeste activiteiten in dit kader zullen uitgevoerd moeten worden door de beleidsmedewerker sport in samenwerking met “het veld”. Voor onderdelen zal juridisch advies ingewonnen moeten worden.

4.3.1 Inrichting naar marktsegmenten

Door exploitatie-eenheden samen te stellen aan de hand van groepen klanten die zij bedienen en de eenheden verantwoordelijk te stellen voor de klantenbinding is het mogelijk om als eenheid afzonderlijk in te gaan op de specifieke behoeften van het



specifieke type gebruikers. De onderscheiden typen gebruikers zijn weergegeven in Tabel 4 en enkele kansen voor exploitatie zijn aangegeven.

De opdracht voor de medewerkers en bestuurders van de exploitatie-eenheden is om nog meer kansen te zien en om op alle kansen in te spelen.

Tabel 4 Marktsegmenten en kansen in de Baarnse omgeving

Exploitatie-eenheid	Kansen in de externe omgeving
Veldsporters	Voetbal blijft – vooral bij de jeugd – zeer populair. Hockeyvereniging BMHV heeft grote groei doorgemaakt in de afgelopen jaren. Gezien de bevolkingssamenstelling van Baarn zal BMHV een grote vereniging blijven. Mensen gaan steeds meer vanuit gezondheidsoverwegingen aan sport doen, waarop een atletiekvereniging als BAV kan inspelen.
Mooi weer-zwemmers, buitenrecreanten	Met de combinatie van waterplezier voor kleine kinderen en onthaasting/ontstressing in de vrije natuur kan het bosbad een grote groep klanten aan zich binden. Met name in Soest en Hilversum is nog een groot potentieel.
Zaalsporters en gezondheidssporters	Zaalsportverenigingen zien een kleine afname aan leden. Maar in sporthal en gymnastiekzalen verschijnen steeds meer ouderen die vanuit gezondheidsoverwegingen al dan niet in groepsverband gaan sporten. De successen van het Galmprogramma en het fitnessgedeelte hebben dit al laten zien.
Sport-, les-, gezondheids- en doelgroepen zwemmers	Leszwemmen en doelgroepen zwemmen is een stabiele markt voor het overdekte zwembad, net als gebruik door de zwemvereniging. Wellicht kan op het gebied van gezondheidszwemmen nog een slag om extra klanten gemaakt worden.

4.3.2 Rechtsvorm voor exploitatie-eenheid

De principes van klantsturing (continue klantenfeedback als uitgangspunt voor verbetering van hun functioneren, integrale invloed van het klantenoordeel op de ontwikkeling van diensten/producten en zijn eigen verantwoordelijkheid voor klantenbinding) kunnen binnen elke rechtsvorm toegepast worden. Wanneer echter het principe van exploitatie dicht bij de gebruikers geformaliseerd wordt, dan lijken rechtsvormen als stichting of vereniging van verenigingen het meest voor de hand te liggen. Vanwege de eenduidigheid in de relaties met de Gemeente Baarn is het noodzakelijk dat alle exploitatie-eenheden dezelfde rechtsvorm krijgen.



4.3.3 Invulling van exploitatie-eenheden

Voor zover er nieuwe exploitatie-eenheden opgericht gaan worden is het wenselijk dat Gemeente Baarn en gebruikers van de accommodatie gezamenlijk competentieprofielen opstellen voor kandidaat bestuurders. Bovendien is het belangrijk om een bestuur samen te stellen dat een breed draagvlak heeft, dus minstens vijf personen in een bestuur. Aan de hand van de competentieprofielen kunnen óf personen benaderd worden, óf kan een algemene werving plaatsvinden.

4.3.4 Toezicht door Gemeente Baarn

De vorm van toezicht door de Gemeente Baarn hangt mede af van de rechtsvorm die gekozen is. Indien private ondernemingen de exploitaties op zich nemen, dan is er geen andere mogelijkheid dan in overeenkomsten van exploitatie duidelijk vastleggen wanneer en hoe de gemeente kan ingrijpen als de exploitant zich niet aan de overeenkomst houdt. Als de exploitatie door stichtingen of verenigingen gebeurt, dan kan bij de oprichting van die organisaties al in statuten vastgelegd worden hoe toezicht door de gemeente geformaliseerd is. Hier valt bijvoorbeeld te denken aan een raad van toezicht voor een stichting waarbij de gemeente invloed heeft op de samenstelling ervan. De raad van toezicht dient vérgaande bevoegdheden te hebben om sturing door de gemeente mogelijk te maken.

4.3.5 Invloed van de gebruikers

Wanneer als rechtsvorm voor de exploitatie-eenheid een private onderneming gekozen wordt, dan zal formele invloed van de gebruikers slechts mogelijk zijn indien zij opdrachtgever zijn. Wanneer gekozen wordt voor de rechtsvorm stichting of vereniging (van verenigingen) dan is het mogelijk om gebruikers te vertegenwoordigen in het bestuur, maar ook om ze te vertegenwoordigen in de raad van toezicht. Dan is er dus een directe beslissingsbevoegdheid van de gebruikersvertegenwoordigers.

4.3.6 Overkoepeling van exploitatie-eenheden

Uit beheer invalshoek kan het efficiënt zijn om een overkoepeling van exploitatie-eenheden voor te staan. Er kunnen immers specialistische functies zijn die binnen verschillende exploitatie-eenheden vereist zijn. Als de verschillende exploitatie-eenheden operationeel zijn en zichzelf in de markt gezet hebben, dan dient onderzocht te worden of verdergaande samenwerking door middel van een overkoepelend orgaan financieel aantrekkelijk is. Daarbij dienen uiteraard de voordelen van klantsturing door onderscheiden exploitatie-eenheden (zie paragrafen 4.3 en 4.3.1) niet verloren te gaan.



4.3.7 Onderhoud

Bij verzelfstandiging van exploitatie in welke vorm dan ook is het onderhoud dikwijls een bron van conflicten geweest tussen gemeenten en exploitanten. In samenwerking met de afdeling Beheer van de Gemeente Baarn dienen de Meer Jaren Onderhoud Plannen (MJOP's) van de verschillende accommodaties doorgelicht te worden. In de prestatiecontracten tussen gemeente en exploitatie-eenheid moet uitdrukkelijk vastgelegd worden welk onderhoud de exploitatie-eenheid zal uitvoeren, op welke manier, wie controle hierop uitvoert en wat de gemeente zal doen indien de exploitatie-eenheid zich niet aan de afspraken houdt.

4.4 Financiering van de uitvoering

Voor het onderdeel sportstimulering is in Tabel 5 aangegeven welke budgetten voor de verschillende onderdelen van het beleidsprogramma nodig zijn.

Tabel 5 Kosten en dekking sportstimuleringsactiviteiten

Subdoelstelling /activiteit	Budget	Totaal
<i>Coördinatie sportactiviteiten</i>		
Schoolsporttoernooien	€ 16.000,-	
Sportkennismakingscursussen High-5	€ 11.450,-	
Bestrijden beweegachterstanden (nieuw beleid)	€ 0,-*	
Sportstimulering 55-plussers	€ 7.500,-	
WhoZnext	€ 10.750,-	
		€ 45.700,-
<i>Deelname vrijwilligers aan sportverenigingen</i>		
Ondersteuning van sportbestuurders	€ 5.700,-	
Communicatie van “good practices”	€ 1.700,-	
Verhoging kwaliteit sportinstructie	€ 33.600,-	
		€ 41.000,-
Totaal kosten		€ 86.700,-
<i>Dekking</i>		
Vrij besteedbare middelen Bevordering sport	€ 42.135,-	
Huidige subsidieregeling jeugdsport	€ 9.400,-	
Structureel vanuit MJAP 2002-2005	€ 38.000,-	
Totaal dekking		€ 89.535,-

* Cofinanciering vanuit basisonderwijs en stimuleringsregeling Buurt-Onderwijs-Sport (BOS-impuls van ministerie van VWS)

Voor locale financiering van het nieuwe beleidsdoel “bestrijding van beweegachterstanden bij de jeugd” worden middelen gezocht bij het basisonderwijs. Het



gaat om jaarlijks € 9.250,- voor de komende vier jaar en na het wegvallen van de rijkssubsidie om € 16.000,- structureel met ingang van 2010.

In de Voorjaarsnota 2004-2007 is aangegeven dat de stelpost Jeugd en Sport vanuit het MJAP 2002-2005 abusievelijk structureel was afgeraamd en dat er voor gekozen is om het benodigde budget weer structureel op te voeren op het moment dat het sportbeleid zou zijn ontwikkeld. Dit betekent dat in een begrotingswijziging het bedrag van € 38.000 structureel zal moeten worden bijgeraamd en ten laste zal komen van het begrotingsresultaat.

In de twee bezuinigingsrondes van Keuzes Maken zijn op het gebied van sport al flinke bezuinigingen gerealiseerd en staan nog taakstellingen te wachten. In Tabel 6 staat één en ander samengevat waarbij de tweedeling tussen sportaccommodaties en sportstimulering (in de gemeentebegroting “bevordering sport” genoemd) voor het gemak gehandhaafd is. Zowel de begroting van 2004 vóór Keuzes Maken als de nu voorgestelde begroting zijn weergegeven.

Tabel 6 Overzicht van de financiering van het sportbeleid in 2004 en 2007

	Saldo op de begroting			
	2004	2005(herzien)	2006	2007
Sportaccommodaties	€ 1.215.000	€ 1.190.650	€ 974.863	€ 765.752
Bevordering sport	€ 253.000	€ 91.979	€ 89.695	€ 89.484
MJAP Bevordering sport		€ 38.000	€ 38.000	€ 38.000
Totaal bevordering sport + sportaccommodaties	€ 1.468.000	€ 1.320.629	€ 1.102.558	€ 893.236
<i>In bovenstaande saldi zijn de volgende taakstellingen Keuzes Maken Fases 1 en 2 verwerkt</i>				
De Trits			€ 125.000	€ 250.000
Ter Eem			€ 62.500	€ 125.000
Bewegingscons. (gerealiseerd)		€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000
<i>Totaal</i>		<i>€ 110.000</i>	<i>€ 297.500</i>	<i>€ 485.000</i>

De ontwikkelingen met betrekking tot de sportaccommodaties zijn nog moeilijk in te schatten. In Tabel 6 is daarom met de taakstellingen van Keuzes Maken op het zwembad van De Trits en Sportpark Ter Eem globaal rekening gehouden.

Door een verschuiving van de werkzaamheden van de beleidsmedewerker sport in de afgelopen jaren van sportstimulering naar sportaccommodaties is de begroting per 2005 herzien wat betreft de urentoerekening. Vanaf 2005 is daarom 75 procent van de uren begroot op Sportaccommodaties (Producten 6.530.0 en 6.531.5) en 25 procent op Bevordering Sport (Product 6.530.1). Dit geeft een realistischer beeld van de bestaande situatie en de urenverdeling zoals die te verwachten valt in de komende jaren. Financieel betekent dit een verschuiving van € 62.000,- ten opzichte van het Afdelingsplan Samenlevingszaken 2005-2008. De verschuiving heeft geen consequenties voor de totaalsaldi.





Bijlagen





Bijlage 1 Indeling in subgroepen bij Werkconferentie Integraal Sportbeleid van 2 nov 2004

Nr	Workshop Sportstimulering	Workshop Sportaccommodaties
1	Annemiek Dercksen	Annemiek Dercksen
2	Hans Klijn	Corry Bouman
3	Caroline Neefjes	Cees van Proosdij
4	Nicole Bosch	Dick van den Oudenalder
5	Jan Hof (ZC De Vuursche)	Harry van Reenen (Vita 2000)
6	Jan Straatman (VV Eemboys)	Jan Koops (BAV)
7	René Landstra (TOV)	Bert de Jong (VV Eemboys)
8	Cecilia van der Zwan (Vita 2000)	Jan Hovius (TOV)
9	Kees Timmers (Montinischool)	A.A. Koekkoek (Baarnse Schaakvereniging)
10	Irene van Diest (Waldheimmavo)	Adrie van der Meij (Stichting Ren/expl Bosbad)
11	Frans Meerveld (De Plataan)	Alex Stolk (Stichting Ren/expl Bosbad)
12	A. Korkmaz (PvdA)	Wim Genuit (Groen Links)
13	Gert Toes (HvB)	Rein Berends (Christen Unie)
14	Hans Ohr (D'66)	Jan Hogendoorn (CDA)
15	Esther Bergman (CDA)	Lisa Steens (HvB)
16	Miriam van der Kolff (VVD)	P. de Lange (PvdA)





Bijlage 2 Knelpunten in sportstimulering en sportaccommodaties zoals geïdentificeerd tijdens de Werkconferentie Integraal Sportbeleid van 2 november 2004

Beleidsterrein Sportstimulering

Knelpunten samengevoegd tot Probleemgebied	Knelpunt	Score bij prioritering	
		Per knelpunt	Totaal
"Kosten van sportbeoefening"	Gezinsinkomen is te laag	0	0
"Slechte sfeer op de sportvelden"	Vervlakking van normen en waarden die tot uiting komt in bijvoorbeeld vloeken, diefstal, geweld en mishandeling zowel bij jeugd als bij senioren	1	1
	Individualisme in plaats van teamgeest	0	
"Weinig professionele sport- en bewegingsinstructeurs bij zowel scholen als verenigingen"	Docenten van het basisonderwijs zijn niet opgeleid om bewegingsonderwijs aan kinderen te geven	0	3
	Verschillen in bewegingsniveau van 12/13-jarigen zijn erg groot door het ontbreken van een vakdocent bewegingsonderwijs op de basisscholen	1	
	Gebrek aan geschoolde leiding bij Vita 2000	1	
	Te weinig kader voor toekomstige uitvoering van het Galmproject	1	
"Regelgeving beperkt mogelijke bijdragen van bedrijfsleven aan sport"	Commercieel gebruik van sportaccommodaties zoals feesten mag niet	0	2
	Sponsors haken af, waardoor de inkomsten afnemen	1	
	Beperking van reclamemogelijkheden door gemeentelijke regelgeving	1	
"Moderne maatschappij werkt bewegingsarmoede in de hand"	Kinderen (4-12 jaar) worden steeds dikker	0	6
	Na schooltijd lokt het luie vermaak meer dan het bewegen	3	
	Jongeren sporten te weinig waardoor overgewicht onder hen toeneemt	2	
	Kinderen worden "te" makkelijk met de auto naar school gebracht	1	
	Andere geneugten dan sport: materialisme	0	
"Gebrek aan professioneel kader voor sportstimulering"	Sportstimulering kan niet zonder uitvoerders/coördinatoren	11	11
"Deelname van bepaalde groepen aan sportactiviteiten is laag"	Doelgroep allochtonen is moeilijk te motiveren om te bewegen	0	1
	Doelgroep ouderen dan 65 jaar is moeilijk te motiveren om te bewegen	0	



Knelpunten samengevoegd tot Probleemgebied	Knelpunt	Score bij prioritering	
		Per knelpunt	Totaal
	Deelname en betrokkenheid van allochtone leden bij de club is anders, waardoor ze minder participeren	1	
"Vrijwillig kader neemt af"	Te weinig vrijwilligers en te vrijblijvende inzet	7	15
	Soms nauwelijks ouderparticipatie	1	
	Steeds minder inzet van ouders jeugdleden	2	
	Lage beschikbaarheid en bekwaamheid van verenigingskader	0	
	Mensen stellen zich niet beschikbaar voor het bestuur van de sportvereniging	5	
	Clubs fungeren als kinderopvang op zaterdag	0	
"Gebrekkige samenwerking in de sport"	Te weinig samenwerking van clubs onderling (algemeen, maar ook op bijvoorbeeld het sportpark)	1	10
	Nauwelijks samenwerking tussen onderwijs en verenigingen	2	
	Geen integraal jeugd(sport)beleid: gezondheid, jeugdzorg, veiligheid, sport-beleidsbijeenkomsten van de gemeente	6	
	Onvoldoende vertrouwen in "de gemeente" bij het onderwijs en de sportverenigingen	0	
	Slechte samenhang tussen verschillende betrokkenen	0	
	Onvoldoende samenwerking tussen Trits en gemeente	1	
"Belasting van sportbestuurders is te hoog"	Teveel regelgeving bemoeilijkt besturen van clubs	1	1
	Bestuurders van verenigingen bekleden vaak dubbelfuncties waardoor hun focus op de korte termijn is i.p.v. op het lange termijn beleid	0	
"Sport trekt jeugd vanaf 12/14 jaar te weinig aan"	Jeugd van 12 jaar en ouder sport steeds minder	0	2
	Uitloop van jeugd van 14 jaar en ouder uit voetbal	0	
	Jongeren vanaf 14 jaar zijn moeilijker in beweging te krijgen (te motiveren)	0	
	Jongeren motiveren en bereiken is moeilijk	0	
	Bereiken van jongeren 12+ is moeilijk	1	
	De drempel om in een vereniging te gaan sporten is hoog: eerst aanmelden, eerst betalen, eerst kiezen, eerst ...	0	
	Er is geen uitdagende, flexibele, kort durende sportmogelijkheid	0	
	Ontbreken van aanvullende faciliteiten om jeugd aan vereniging te binden	0	
	Sport past zich niet aan de jeugd	1	
Totaal			52



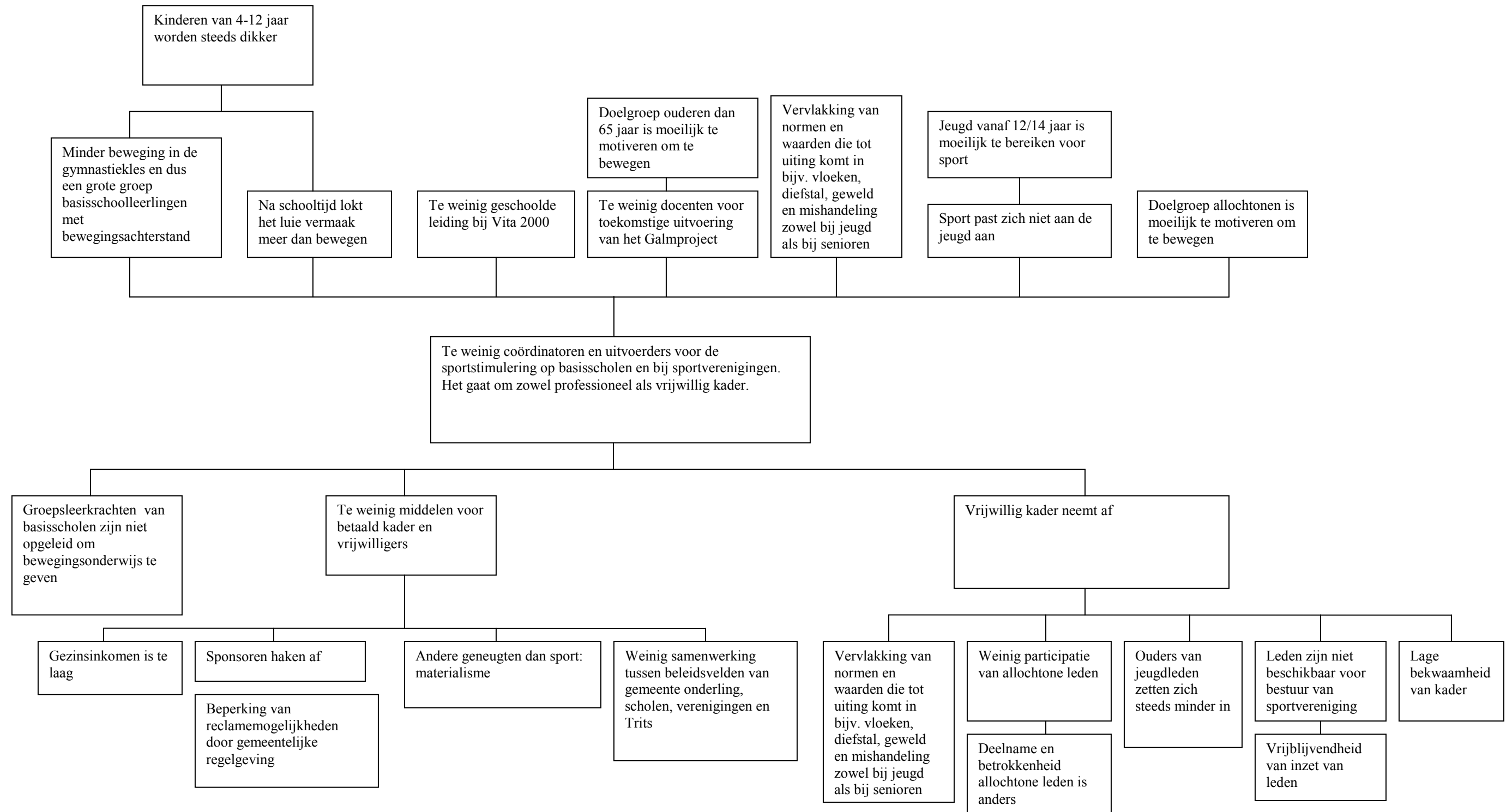
Beleidsterrein Sportaccommodaties

Knelpunten samengevoegd tot Probleemgebied	Knelpunt	Score bij prioritering	
		Per knelpunt	Totaal
"Bovenmatig onderhoud door bomen"	Veel afval van bomen bij kantine van Eemboys	0	2
	Overmatig bladafval op de grassportvelden waardoor veel onderhoud nodig is	2	
	Matig onderhoud aan de eigen verenigingsaccommodatie (buitenonderhoud)	0	
"Parkeerproblemen"	Te weinig parkeergelegenheid voor bezoekers aan Eemboys en BAV	2	2
"Onvoldoende kwaliteit van accommodatie"	Grasbaan van BAV voldoet niet aan eisen die de atletiekunie stelt voor wedstrijden	0	9
	Selectieturners van Vita 2000 kunnen niet in Baarn terecht voor bepaalde trainingsonderdelen omdat de gymnastiekzalen niet voldoen aan de eisen	8	
	Accommodatie van TOV is onvoldoende veilig, calamiteiten zijn mogelijk	1	
	TOV komt twee kleedkamers tekort	0	
	Verspreiding van trainingsgroepen Vita 2000 over verschillende zalen werkt kostenverhogend omdat meerdere toestellen moeten worden aangeschaft	0	
"Geringe capaciteit van accommodaties"	Tekort aan grasspeelvelden voor TOV	2	2
	Ongunstige trainingstijden voor TOV in vergelijking met andere gebruikers	0	
	Te weinig zaaluren beschikbaar voor turnen, zowel selecties, jeugd als ouderen	0	
	Te weinig zaaluren in de avond beschikbaar voor verdere uitbreiding van het Galmproject	0	
	Meer vraag voor avondsport Galm dan er zaalruimte beschikbaar is	0	
Hoge huur	Als huur van speellocatie van schaakvereniging wordt verhoogd, dan kunnen ze die niet meer betalen	0	4
	Schaakvereniging kan geen alternatieve en goedkopere accommodatie vinden	3	
	Hoge kosten van het huren van accommodaties (zwembad, sportveld)	1	
"Geen samenwerking"	Geen gevoel bij sportverenigingen voor centraal accommodatiebeheer	0	26
	Apart beheer van alle accommodaties is inefficiënt	15	
	Sportverenigingen willen niet samenwerken	2	
	Leegstandprobleem doordat er geen integraal accommodatiebeleid is	8	

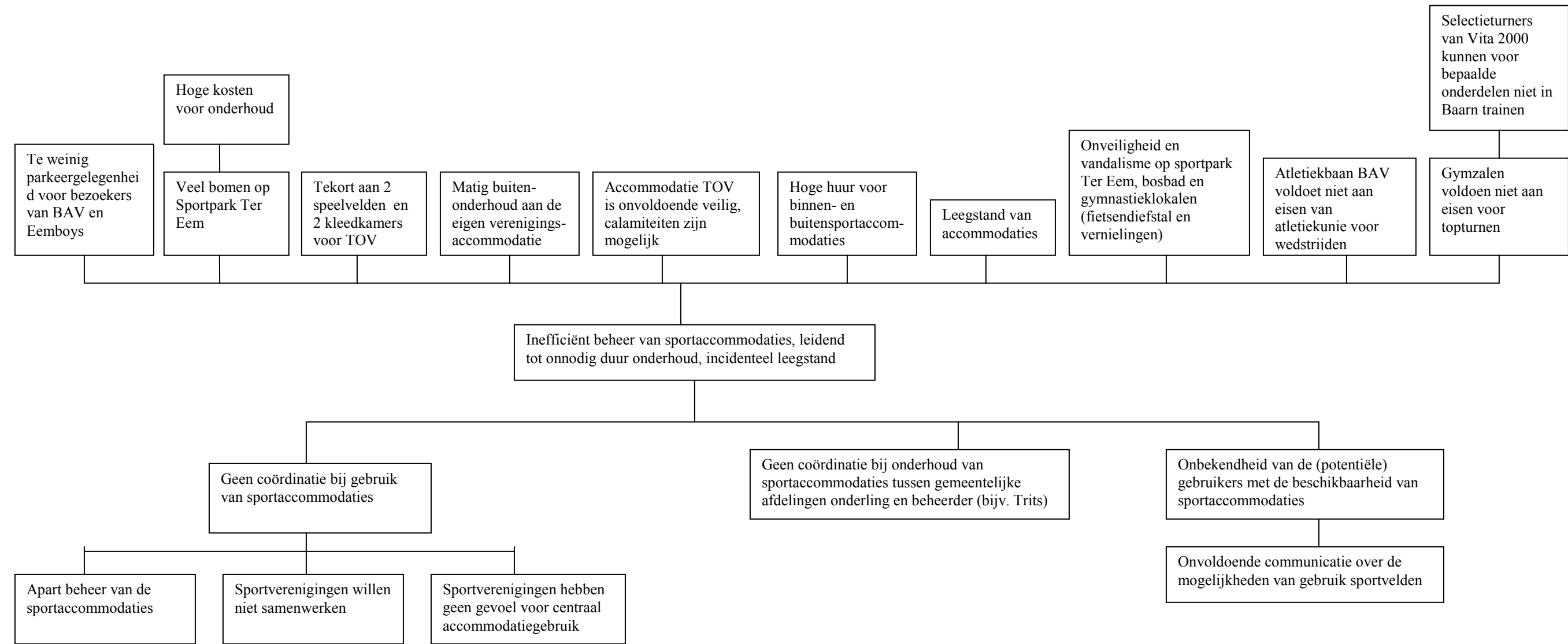


Knelpunten samengevoegd tot Probleemgebied	Knelpunt	Score bij prioritering	
		Per knelpunt	Totaal
	Geen coördinatie bij gebruik van de accommodaties	1	
"Onveiligheid in en rond sportaccommodaties"	Veiligheid voor de gebruiker van gymzalen is gering: fietsen verdwijnen of worden vernield, vernieling aan gymzaal	0	4
	Onveiligheid en vandalisme op sportpark Ter Eem	1	
	Geen toezicht op bosbad buiten de openingsuren waardoor de lokatie onveilig is	3	
	Vandalisme bij bosbad	0	
	Onveiligheid in sportkantines	0	
Totaal			49

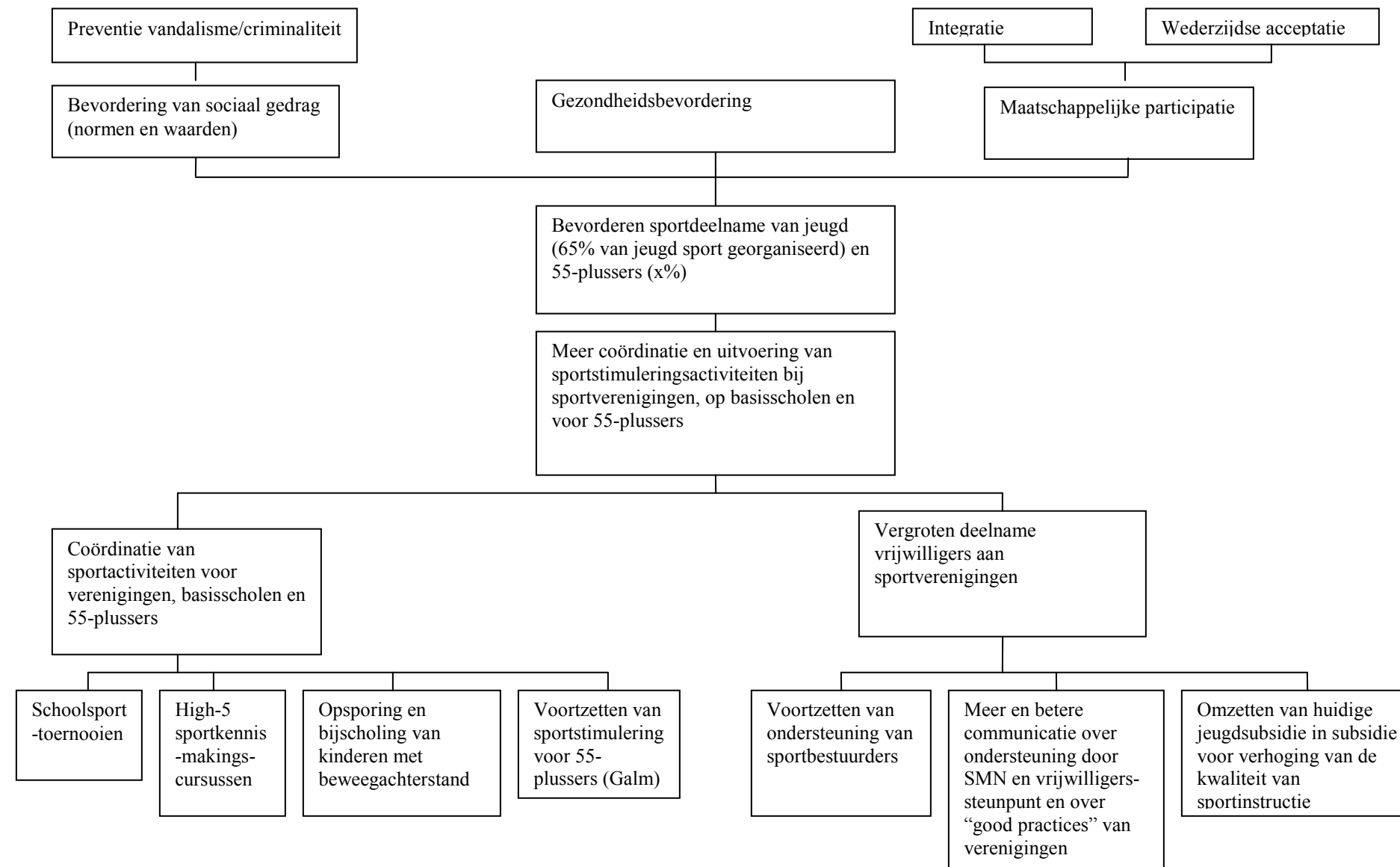
Bijlage 3 Probleemboom sportstimulering



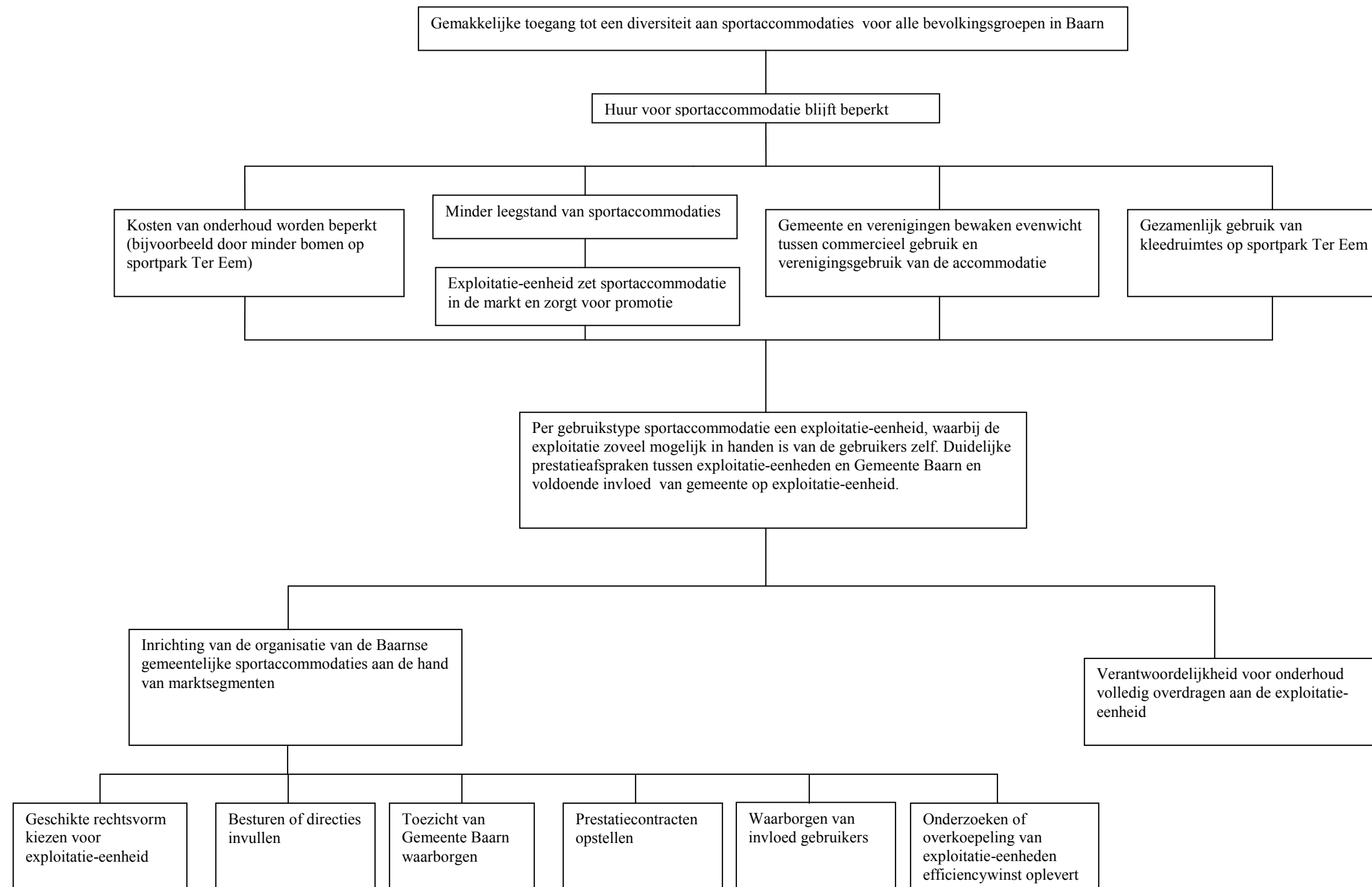
Bijlage 4 Probleemboom sportaccommodaties



Bijlage 5 Doelenboom sportstimulering



Bijlage 6 Doelenboom sportaccommodaties



Bijlage 7 Deelnemers Workshop Doelstellingen Integraal Sportbeleid

Nr	Naam	Organisatie	Functie
1	Rob Uijterwaal	Fietscrossvereniging The Wheely's	Voorzitter
2	André Mascini	Stichting Renovatie Exploitatie Bosbad De Vuursche	Bestuurslid
3	Adrie van der Meij	Stichting Renovatie Exploitatie Bosbad De Vuursche	Voorzitter
4	Nel van der Heide	Seniorenraad Baarn	Bestuurslid
5	Peter Blokker	SV Baarn algemeen	Voorzitter
6	Piet Laurijsen	SV Baarn handbal	Voorzitter
7	Jan Koops	SV Baarn voetbal	Voorzitter
8	J. Hovius	v.v. TOV	Voorzitter
9	J. Straatman	V.V. Eemboys	Voorzitter
10	B. de Jong	V.V. Eemboys	Penningmeester
11	Willo Ankone	Sportschool Budofit	Eigenaar
12	Harry van Reenen	Gymnastiekvereniging Vita 2000	Voorzitter
13	Cecilia van der Zwalm	Gymnastiekvereniging Vita 2000	Penningmeester
14	Simon Ott	Sportservice Midden Nederland	Beleidsmedewerker
15	Kees Timmers	Montinischool	Directeur/vz directeurenoverleg B.O.
16	Irene van Diest	Waldheim-mavo	Docent L.O.
17	J.S. de Ranitz	Gemeente Baarn	Raadslid VVD
18	Jan Hoogendoorn	Gemeente Baarn	Raadslid CDA
19	W.J. Daenen	Gemeente Baarn	Raadslid Hart voor Baarn
20	R. Berends	Gemeente Baarn	Raadslid CU/SGP
21	Cees van Proosdij	Gemeente Baarn	Terreinmeester Sportpark Ter Eem
22	Dik van den Oudenalder	Gemeente Baarn	Beleidsmedewerker Beheer
23	Nicole Bosch	Gemeente Baarn	Beleidsmedewerker Jeugd
24	Corry Bouman	Gemeente Baarn	Medewerker Sport
25	Annemiek Dercksen	Gemeente Baarn	Wethouder voor o.a. Sport
26	Joop van Nuijs	Gemeente Baarn	Manager Samenlevingszaken
27	Pieter Brandjes	Gemeente Baarn	Beleidsmedewerker Sport

Bijlage 8 Logisch kader sportstimuleringsbeleid

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
<i>Centrale doelstellingen</i>					
Bevorderen sportdeelname van jeugd en 55-plussers				Percentage van de jeugd van 4 tot en met 18 jaar dat georganiseerd sport. Percentage van inwoners van 55 jaar en ouder dat georganiseerd sport	
Meer coördinatie en uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten bij sportverenigingen, op basisscholen en voor 55-plussers				Aantal betaalde uren per week dat aan coördinatie van sportstimuleringsactiviteiten in Baarn besteed wordt	Sportverenigingen krijgen met zoveel regelgeving te maken dat het voor vrijwilligers niet aantrekkelijk is om bestuurder te zijn.
<i>Subdoelstellingen</i>					
1. Coördinate van sportactiviteiten van verenigingen, basisscholen en 55-plussers	Een coördinator is in dienst van vereniging x en wordt medegefinancierd door de vereniging, onderwijs, Gemeente Baarn en rijk. De rijksbijdrage via het ministerie van VWS (BOS-impuls neemt geleidelijk af tot 0)		Start in maart 2006	Aantal betaalde uren per week dat aan coördinatie van sportstimuleringsactiviteiten in Baarn besteed wordt	
2. Vergroten deelname van vrijwilligers aan sportverenigingen	Allerlei soorten ondersteuning om te komen tot meer en beter sporttechnisch en bestuurlijk kader		2006	Aantal sporttechnische begeleiders bij Baarnse verenigingen actief met een kwalificatie x of hoger. Bezettingspercentage van bestuurderszetels van	Sportbonden bieden te weinig opleidingen aan.

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
				sportverenigingen.	
<i>Activiteiten bij subdoelstelling 1</i>					
Opstellen functiebeschrijving en competentieprofiel coördinator, plaatsing bij sportvereniging/instelling en instellen van klankbordgroep.	De coördinator zal niet alleen coördineren, maar ook motorische tests afnemen en de resultaten analyseren. Een duidelijke beschrijving is nodig om de juiste persoon te kunnen werven voor deze functie.	P.m. (zit in de uren van beleidsmedewerker sport voor uitvoering van de nota sportbeleid)	Eind 2005 en begin 2006	De resultaten van de hieronder genoemde activiteiten zullen moeten uitwijzen of de juiste persoon voor de functie gevonden is.	
Schoolsporttoernooien	Plannen, coördineren en helpen organiseren van sporttoernooien voor basisscholen en lagere klassen van V.O. in samenwerking met de Baarnse sportverenigingen	€ 16.000,-	Start april 2006	Aantal toernooien per jaar. Aantal deelnemers aan toernooien.	Verenigingen hebben te weinig kader overdag om organisatie van toernooien op zich te nemen.
Sportkennismakingscursussen High-5	Coördineren van cursussen voor basisscholieren van de groepen 5-8	€ 11.450,-	Start sept 2006	Aantal cursussen per jaar. Aantal deelnemers per jaar.	Verenigingen hebben te weinig kader om organisatie van cursussen op zich te nemen.
Opsporen en bijscholen van kinderen met beweegachterstand	Jaarlijks motorisch testen van alle kinderen in groep 3 van het basisonderwijs en kinderen met de slechtste resultaten één uur per week bijscholen	€ 9.250,- vanuit onderwijsmiddelen	Start aug 2006	Toename van de scores in tests tussen begin schooljaar en eind schooljaar.	
Voortzetten van sportstimulering voor 55-plussers (Galm)	Benaderen van, testen van de fitheid van en	€ 7.500,-	(Door)start maart 2006	Aantallen deelnemers aan fitheidstest en introductieprogramma.	Gebrek aan voor Galm geschoold kader.

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
	introduceren van sport bij inactieve 55-plussers			Percentage 55-plussers dat georganiseerd sport.	Te weinig zaalruimte voor Galm in de avonden.
WhoZnext	Coachen van een groep scholieren van V.O. die een tweejaarlijks sportevenement organiseert voor medescholieren.	€ 10.750,-	Start Oktober 2006	Aantal deelnemers aan evenement. Aantal deelnemers dat na afloop besluit om een (nieuwe) sport te gaan doen.	Directies van scholen V.O. werken niet meer mee.
<i>Activiteiten bij subdoelstelling 2</i>					
Voortzetten van ondersteuning van sportbestuurders	Informatievoorziening voor sportbestuurders via website www.sportloketbaarn.nl Thema-avonden en sportcongressen voor sportbestuurders. Adviesgesprekken op maat voor sportbesturen	€ 5.700,-	Continu proces	Aantal hits op pagina's met informatie voor sportbestuurders. Aantal deelnemers aan thema-avonden en sportcongressen. Aantal adviesgesprekken op maat.	Sportbestuurders komen niet uit de vicieuze cirkel "te weinig bestuurders - dus alleen tijd om club draaiend te houden - dus geen aandacht voor beleid - dus geen verbetering van vrijwilligersbeleid - dus geen nieuwe vrijwilligers - dus minder leden - enzovoorts".
Meer en betere communicatie over ondersteuning door Sportservice Midden-Nederland en vrijwilligerssteunpunt en over "good practices" van verenigingen	Persberichten, mailings, website verbeteren, ervaringen uitwisselen tussen sportbestuurders.	€ 1.700,-	Eerste bijeenkomst in oktober 2006	Aantal hits op www.sportloketbaarn.nl , www.vrijwilligerswerkbaarn.nl en www.sportservice-smn.nl Aantal persartikelen. Aantal bijeenkomsten waar sportbestuurders ervaringen met elkaar uitwisselen.	Subsidies voor SMN en vrijwilligerscoördinator vallen weg.

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
Omzetten van huidige sportsubsidie in subsidie voor verhoging van kwaliteit sportinstructie	Subsidieverordening opstellen en voorleggen aan de gemeenteraad. Prestatiesubsidie voor opleiding en inzet van gekwalificeerd kader die een hoge kwaliteit sportinstructie aanbieden.	€ 33.600,-	Start 2006	Aantal sporttechnische begeleiders bij Baarnse verenigingen actief met een kwalificatie x of hoger.	Als bepaalde sportbonden te weinig opleidingen zouden aanbieden, dan wordt voor die bepaalde sporten het behalen van de doelstellingen belemmerd.

Bijlage 9 Logisch kader sportaccommodaties

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
<i>Centrale doelstelling</i>					
Klantsturing en mobilisering van de betrokkenheid van Baarnaars bij de exploitatie van sportaccommodaties		Zie financiële randvoorwaarden i.v.m. Keuzes Maken		Aantallen gebruikers van de accommodaties. Bezettingsgraad van de accommodaties.	Als de gemeente vrijwillige inzet te weinig zou waarderen en erkennen zou het moeilijk kunnen worden om betrokkenheid te mobiliseren
<i>Subdoelstellingen</i>					
1. Inrichting van de organisatie van de Baarnse gemeentelijke sportaccommodaties aan de hand van marktsegmenten	Vier segmenten zijn onderscheiden: 1. veldsporters;; 2. buitenrecreanten, mooi-weer-zwemmers; 3. zaalsporters gezondheidssporters; 4. sport-, les- , gezondheids- en doelgroepen zwemmers.		De (her-)inrichting van de sportaccommodaties is volledig afgerond eind 2007	Vier teams zijn gevormd, waarbij ieder team of exploitatie-eenheid zijn eigen homogene deelmarkt bedient.	
2. Verantwoordelijkheid voor onderhoud volledig overdragen aan de exploitatie-eenheden	Bepaalde soorten onderhoud worden nog in beheer van de gemeente uitgevoerd. Met behoud van controle dient		Eind 2007	Prestatiecontracten zijn duidelijk over het onderhoud van de accommodaties. Gemeente kan ingrijpen	

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
	uitvoering van dit onderhoud door de exploitatie-eenheid uitgevoerd te worden.			als exploitant zich niet aan afspraken houdt.	
<i>Activiteiten bij subdoelstelling 1</i>					
Geschikte rechtsvorm kiezen voor exploitatie-eenheid	Bepalen welke rechtsvorm het meest geschikt is om een exploitatie-eenheid te creëren die garant staat voor klantsturing en mobilisering van de betrokkenheid van Baarnaars bij de sport(accommodatie)	P.m. uren van beleidsmedewerker sport	Sept 2005	Rechtsvorm voor exploitatie-eenheden is bekend	
Besturen of directies invullen	Allereerst competentieprofielen opstellen van bestuurders of directeuren. Daarna vacatures openstellen en kandidaten selecteren	P.m. uren van beleidsmedewerker sport	Veldsport: begin 2006 Buitenrecreanten, mooi-weer-zwemmers: begin 2006 Zaalsporters, gezondheidssporters: eind 2007 Sport-, gezondheids-, les- en doelgroepenzwemmers: eind 2007	Breed gedragen besturen of directies sturen exploitatie-eenheden aan. De personen voldoen allen aan de opgestelde competentieprofielen.	
Toezicht van de Gemeente Baarn waarborgen	In overeenkomsten met exploitatie-eenheden waarborgen dat gemeente kan ingrijpen als dat nodig is. Bij stichtingen	P.m. voor juridisch advies	Sept 2005	Overeenkomsten. Prestatiecontracten. Oprichtingsakten. Statuten.	

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
	kan de Gemeente Baarn eisen dat in de statuten vastgelegd wordt dat de gemeente een raad van toezicht instelt en invloed heeft op de samenstelling ervan.				
Prestatiecontracten opstellen	Duidelijke beschrijving voor elke exploitatie-eenheid wat de te leveren diensten zijn en tegen welke prijs. Ook afspraken over wie risico draagt.	P.m. voor juridisch advies	2006-2007	Prestatiecontracten voor 4 exploitatie-eenheden	
Waarborgen van de invloed van gebruikers	Er zijn twee manieren: 1. de gebruikers nemen als bestuurder deel in de exploitatie-eenheid en het bestuur is breed samengesteld; 2. de gebruikers nemen samen met de Gemeente Baarn zitting in de raad van toezicht	P.m. uren van beleidsmedewerker sport	2006-2007	Percentages vertegenwoordigers van gebruikers in besturen en/of raden van toezicht.	Vrijwilligers haken af vanwege te weinig waardering en erkenning
Onderzoeken of overkoepeling van exploitatie-eenheden efficiencywinst oplevert	Samenwerking daar waar specialistische functies dezelfde zijn in verschillende exploitatie-eenheden dient zeker onderzocht te worden. Als dit onderzoek uitwijst	P.m. uren van beleidsmedewerker en indien nodig extern organisatie-advies.	Eind 2007	Bedrag dat bespaard wordt op het beheer.	

Doelstelling/subdoelstelling/activiteit	Beschrijving	Benodigd budget	Planning	Indicator van succes	Risico's
	dat verdergaande samenwerking door een overkoepelend orgaan in te stellen financieel aantrekkelijk is, dan moet hiertoe zeker worden overgegaan. Met behoud van het goede van klantsturing en mobilisering van betrokkenheid.				
<i>Activiteiten bij subdoelstelling 2</i>					
In samenwerking met Afdeling Beheer van de Gemeente Baarn MJOP van elke accommodatie doorlichten en afspraken maken over onderhoud.	Reeds vanaf het begin van het proces van oprichting van de exploitatie-eenheden moet met de betrokkenen het onderhoud ter sprake komen. Duidelijke afspraken over het niet nakomen van afspraken moeten vastgelegd worden en de Gemeente Baarn moet de macht hebben om direct in te grijpen als exploitant afspraken niet nakomt.	P.m. uren van medewerkers Gemeente Baarn en juridisch advies	Begin 2006 – eind 2007	MJOP voor elke exploitatie-eenheid. Dit MJOP geldt voor een periode van 10 jaar na oprichting van de exploitatie-eenheid.	

