

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Dhr. W.H.C. Stigter
Telefoon 5113143
E-mail: wstigter@haarlem.nl
Reg.nr. CS/SB 2006/35
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van

Onderwerp principebesluit verzelfstandiging Sport & Recreatie / Accommodaties

Bestuurlijke context

Haarlem wil een kleinere, flexibelere organisatie worden, die zich richt op het regisseren van de uitvoering van werkzaamheden. Daartoe zijn de taken die de eigen organisatie uitvoert tegen het licht gehouden en is in mei 2005 het Plan van Aanpak voor de “Verzelfstandigingsonderzoeken Haarlem 2005” vastgesteld. Dit plan gaat over het onderzoeken van de mogelijkheid om tien gemeentelijke onderdelen te verzelfstandigen (B&W-nota CS/BGS/2005/5). De subafdeling Sport & Recreatie / Accommodaties is één van de onderdelen die in dit plan is opgenomen in de lijst van extern te verzelfstandigen onderdelen.

Ter uitvoering van het Plan van Aanpak Verzelfstandigingsonderzoeken is een zogenoemde meetlat ingevuld. Daarin passeren vijf dimensies de revue, die gezamenlijk een beeld geven van de mogelijkheid, wenselijkheid en zinvolheid van verzelfstandiging. Deze dimensies zijn marktpositie, marktontwikkeling, financiën, personeel & organisatie en bestuurlijke invloed.

De verzelfstandiging van Sport & Recreatie / Accommodaties is vanuit elk van de in beschouwing genomen dimensies mogelijk, wenselijk en zinvol. Tevens blijkt uit de meetlat dat een besparing mogelijk is.

Aan de raad kan nu het principebesluit worden voorgelegd om Sport & Recreatie / Accommodaties te verzelfstandigen. Na instemming van de raad wordt het principebesluit uitgewerkt tot een zogenoemd go-no go-document. Daarin zal een uitgewerkt voorstel worden gedaan voor verzelfstandiging. De planning is dat zo'n besluit voor 1 april 2007 aan de raad wordt voorgelegd, met een beoogde startdatum voor de verzelfstandiging van 1 januari 2008.

Raadsparagraaf:

Het college legt het principebesluit aan de raad voor op grond van de eerder afgesproken procedure over de verzelfstandigingen.

B&W-besluit:

1. Het college stelt de raad voor in te stemmen met het principebesluit tot verzelfstandiging van de subafdeling Sport&Recreatie/Accommodaties door samenwerking in enigerlei vorm met een bestaand en gezond bedrijf op het gebied van sport en / of recreatie;
2. Het besluit heeft geen financiële consequenties
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit
4. Het raadsstuk wordt voorgelegd aan de gemeenteraad, nadat de commissie Bestuur en/of Samenleving (in overleg met Presidium) hierover een advies heeft uitgebracht

Raadsstuk (in te vullen door griffie)
B&W datum (in te vullen door griffie)
Sector/afdeling (in te vullen door auteur)
Registratienummer (in te vullen door auteur)

Onderwerp: principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Voorgeschiedenis

Haarlem wil een kleinere, flexibelere organisatie worden, die zich richt op het regisseren van de uitvoering van werkzaamheden. Daartoe zijn de taken die de eigen organisatie uitvoert tegen het licht gehouden en is in mei 2005 het Plan van Aanpak voor de “Vorzelfstandigingsonderzoeken Haarlem 2005” vastgesteld. Dit plan gaat over het onderzoeken van de mogelijkheid om tien gemeentelijke onderdelen te verzelfstandigen (B&W-nota CS/BGS/2005/5). De subafdeling Sport&Recreatie/ Accommodaties (verder S&R/Acc) is één van de onderdelen die in dit plan is opgenomen in de lijst van extern te verzelfstandigen onderdelen.

“Meetlat” verzelfstandiging

Ter uitvoering van het Plan van Aanpak Verzelfstandigingsonderzoeken is een zogenoemde meetlat ingevuld. Daarin passeren vijf dimensies de revue, die gezamenlijk een beeld geven van de mogelijkheid, wenselijkheid en zinvolheid van verzelfstandiging. Deze dimensies zijn marktpositie, marktontwikkeling, financiën, personeel & organisatie en bestuurlijke invloed.

De verzelfstandiging van S&R/Acc is vanuit elk van de in beschouwing genomen dimensies mogelijk, wenselijk en zinvol. Tevens blijkt uit de meetlat dat een besparing mogelijk is.

Visie en strategie

Het takenpakket van S&R/Acc leent zich bij uitstek voor een bedrijfsmatige aanpak, waarbij externe verzelfstandiging past. Geconcentreerde aandacht voor de bedrijfsvoering in combinatie met de mogelijkheid van het vergroten van de klantenkring biedt, zeker op termijn, mogelijkheden tot kwaliteitsverbeteringen en kostenbesparingen. Het is uit een oogpunt van beheersbaarheid voor de gemeente gewenst exploitatie, beheer en onderhoud van sportaccommodaties in één hand te houden. Dit is ook voor gebruikers van de accommodaties het meest eenduidig. Vanuit het perspectief van de gemeente geldt dat een goede en werkbare relatie met de gebruikers/sportverenigingen, die fungeren als co-maker en realisatoren van gemeentelijk beleid minstens zo essentieel is als de focus op efficiënt en effectief onderhoud, beheer en exploitatie van sportaccommodaties.

Tevens is het gewenst de aanwezige kennis van accommodaties én gebruikers te behouden en het verzelfstandigde S&R/Acc te kunnen blijven benutten als partner bij de realisering van de gemeentelijke beleidsdoelen.

Taken

Het huidige te verzelfstandigden takenpakket van S&R/Acc bestaat uit:

- ✓ *Exploitatie, beheer en onderhoud van*
 - 18 sportparken (met in totaal 92 speelgelegenheden);
 - 1 manege (de Zonneruiters);
 - 2 sporthallen (Beijnes- en Spaarnehel)
 - 5 sportzalen (zgn. C-lokalen)
- ✓ *Onderhoud:*
 - inventaris en klein onderhoud van 42 gymnastieklokalen
- ✓ *Ingebruikgeving:*
 - buitenschoolse uren van: Kennemersportcenter en 38 gymnastieklokalen
 - water, grond en in voorkomende geval onderhoud aan 7 watersportinstellingen
 - grond aan jeu de boulescentra, handboogschietverenigingen en tennisparkexploitanten
- ✓ *Sporttechnische advisering en bijdragen aan de (her)ontwikkeling van sportaccommodaties.*

Doelen

Met de verzelfstandiging willen wij de volgende doelen bereiken:

- verkleining van de gemeentelijke organisatie met 40 fte
- beheersing van kosten door verbeterde bedrijfsmatige aanpak
- verbeteren kwaliteit van de dienstverlening
- scheiding van rollen opdrachtgever – opdrachtnemer
- versterking regierol gemeente
- besparing door vergroten klantenkring.

Randvoorwaarden

Voor het proces van verzelfstandiging gelden de volgende randvoorwaarden:

- Bij de verzelfstandiging volgen wij het sociaal statuut dat met de vakbonden is overeengekomen. Dit betekent o.a. dat er geen medewerkers worden ontslagen; alle medewerkers van de huidige afdeling S&R/Accommodaties treden in dienst bij de verzelfstandigde organisatie ('mens volgt werk'). Er wordt een gelijkwaardig pakket arbeidsvoorwaarden aangeboden.
- Met het verzelfstandigde S&R/Acc sluit de gemeente een meerjarige overeenkomst af voor het huidige werkpakket.
- Er zal een financiële reserve worden gecreëerd dan wel hiertoe de mogelijkheid worden geboden ten behoeve van de continuïteit de nieuwe organisatie.
- Uitbreiding van het klantenbestand -ook buiten de gemeentegrenzen- is gewenst en toegestaan. Tevens krijgt de nieuwe organisatie binnen de financiële kaders de ruimte voor vergroting van het aanbod en productontwikkeling.
- De te kiezen juridische vormgeving doet recht aan het bedrijfsmatig karakter van het verzelfstandigde S&R/Acc.
- Aansluiting van andere lokale organisaties op het gebied van beheer en exploitatie van accommodaties is op termijn mogelijk.
- Voorzetting van het proces van professionalisering en optimalisering van de bedrijfsvoering S&R/Acc, zoals dat parallel aan het onderzoek naar verzelfstandiging voorjaar 2006 is gestart ter voorbereiding van de start als zelfstandige organisatie per 1-1-2008.

Varianten voor verzelfstandiging

Op basis van het voorgaande zijn vijf varianten voor verzelfstandiging van S&R/Accommodaties onderzocht en op zes hoofdaspecten onderling vergeleken. (Een uitgebreide tekstversie van het navolgende overzicht is als bijlage opgenomen.)

Aspect ↓	Variant →				
	1 toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	2 zelfstandig verzelfstandigen S&R/ Acc.	3 samenwerking partner actief in recreatiesector	4 samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	5 samenwerking NH gemeentelijk sport bedrijf
Uitgangspunten organisatie verandering/verzelfstandigingen					
kleinere gemeentelijke organisatie	-	++	++	++	++
uitvoering op afstand	-	++	++	++	+
verbetering dienstverlening	+/-	+	+	+	?
kostenbesparing door verhoging efficiency en effectiviteit	+/-	+/-	+	++	?
Bedrijfsmatige overwegingen					
waarborg continuïteit en risico's	+	+/-	+	++	+/-
groeipotentie	+/-	+/-	+	++	?
kwaliteit bedrijfsvoering	+/-	+/- => +	+	++	?
afstand t.o.v. de markt	-	+/-	+/-	+	+/-
schaalvoordelen	+	?	+	+	+
Synergievoordelen	+/-	n.v.t.	+/-	+	+
werkterrein inhoudelijk	+/-	n.v.t.	+/-	+	+
kennis	+/-	n.v.t.	+/-	+	+
klanten (opdrachtgevers)	n.v.t.	n.v.t.	+/-	+/-	+/-
werkprocessen	+	n.v.t.	+	+	+
techniek	+/-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Sturing					
opdrachtgeverschap	-	+	+	+	+
beleidssensitiviteit	+/-	+	++	++	+
sturingsmechanisme	+	+	+	+	+
partner in realisatie beleidsdoelen	+/-	+	+	+	+
positie verenigingen/ gebruikers	-	+	+	+	+
mogelijkheid leer-werkbedrijf	++	++	++	++	+
Personeel					
Arbeidsvoorwaarden	++	+	+	+	++
Werkzekerheid	+/-	-	+	+	+/-
Realiseerbaarheid	+	-	+	+	-
termijn (*1 ^e fase: samenvoeging ** 2 ^e fase vorming leer-werkbedrijf)	++* +/- **	+	+	+	-
te leveren inspanning	+/-	-	+/-	+/-	-
hoogte startkosten	+	-	+	+	-
kosten optimalisatie bedrijfsvoering	-	-	+	+	-

Waardering varianten

Op basis van bovenstaande vergelijking spreekt het college zich in volgorde van voorkeur uit voor verzelfstandiging:

1. door samenwerking in enigerlei vorm met een bestaande en gezonde verzelfstandigde overheidsorganisatie op het gebied van sport en/of recreatie (uitwerking van de varianten 3 en 4)
2. door toevoeging aan het gemeentelijk Service Bedrijf (variant 1)
3. door samenwerking in enigerlei vorm met het gemeentelijk sportbedrijf van een Noord-Hollandse gemeente (variant 4)
4. door het zelfstandig verzelfstandigen van de subafdeling Sport&Recreatie/ Accommodaties (variant 2).

Toelichting voorkeurs optie:

Bij realisatie van de eerste optie (varianten 3 en 4) is een snelle en bredere ontwikkeling van het verzelfstandigd S&R/Acc mogelijk. Voor een succesvolle start van het verzelfstandigde S&R/Acc is het van belang om van meet af aan een integraal dienstenpakket aan te kunnen bieden. Dit pakket bestaat naast continuering van de huidige dienstverlening tevens uit ontwikkeling en beheer van sport- en andere maatschappelijke accommodaties (onderwijs en welzijn). Hiervoor is aanvullende expertise van projectontwikkeling en beheer van maatschappelijke accommodaties noodzakelijk. S&R/Acc heeft voldoende deskundigheid en capaciteit om ook na verzelfstandiging het huidige takenpakket van de nu toevertrouwde sportaccommodaties op adequate wijze uit te voeren. Binnen S&R/Acc is echter onvoldoende capaciteit en deskundigheid aanwezig van ontwikkeling en beheer van maatschappelijke accommodaties.

Uit verkennende gesprekken met gerenommeerde en succesvolle verwante organisaties met specifieke deskundigheid en ervaring op het gebied van ontwikkeling en beheer van maatschappelijke accommodaties blijkt dat er serieuze interesse bestaat voor (vergaande) samenwerking. Uitbreiding van het dienstenpakket met deze belangrijke onderdelen wordt daarmee realistisch. Zo kan aan huidige en potentiële klanten een adequaat aanbod worden gedaan dat inspeelt op de aanstaande vervanging van sport- (en andere maatschappelijke) accommodaties in Haarlem en omgeving, waarvan de economisch en technisch levensduur binnen een periode van 10 jaar verstrijkt.

Bijkomend substantieel voordeel van verzelfstandigen met een partner is dat én gebruik kan worden gemaakt van de reeds aanwezige infrastructuur zowel fysiek als organisatorisch van de partner, specifieke deskundigheid, ondernemingservaring en toegang tot nieuwe potentiële klantengroepen en financiers én een integraal dienstenpakket van meet af aan kan worden aangeboden. De overheadkosten van het verzelfstandigde S&R/Acc blijven op deze wijze beperkt en er hoeft beduidend minder inspanning te worden geleverd dan voor het opstarten van een geheel nieuwe zelfstandige organisatie.

Bij deze verdere verkenning wordt als vertrekpunt gehanteerd het idee om met een partner gezamenlijk een onderneming op te richten.

Rol gemeente

De gemeente treedt in een zakelijke verhouding op als opdrachtgever van het verzelfstandigde S&R/Acc. In deze rol bepaalt de gemeente welke prestaties zij van de opdrachtnemer verlangt en tegen welke prijs. Daarnaast vervult de gemeente de rol van mede-eigenaar/aandeelhouder van het verzelfstandigde S&R/Acc. In deze

rol heeft de gemeente invloed op het ondernemingsbeleid en de ontwikkelingsrichting van het verzelfstandigde S&R/Acc.

Indien de gesprekken met de mogelijke partners van de eerste optie (varianten 3 en 4) niet tot het gewenste resultaat leiden, kiest het college ervoor om het onderhoud in te brengen bij Service Bedrijf Haarlem. Voor beheer en exploitatie van de accommodaties geldt dat dit dan onderdeel uit maakt van de opdracht aan het hoofd vastgoed om een voorstel voor beheer en exploitatie van al het gemeentelijk vastgoed te maken. In dit geval blijft het accommodatie-beheer onderdeel van de gemeentelijke organisatie uitmaken totdat het beoogde leer-werkbedrijf in samenwerking met partners is gerealiseerd.

Overige samenwerkingspartners

Het verzelfstandigde S&R/Acc wil intensief samenwerken met Paswerk op de gebieden opleiding, scholing en reïntegratie. De beoogde partners (varianten 3 en 4) zijn bereid ter zake afspraken te maken. Daarnaast wordt Paswerk in de gelegenheid gesteld mee te dingen naar (gedeeltelijke) uitvoering van nieuw door S&R/Acc te verwerven opdrachten.

Samenwerking met de overige beheerders van sport- en recreatieaccommodaties in Haarlem lijkt op termijn gewenst vanuit het oogpunt van efficiency en bundeling van kennis en capaciteit op het gebied van bedrijfsvoering.

Medezeggenschap

Tijdens het traject tot nu toe is het voltallig personeel van S&R/Acc in bijzijn van vertegenwoordigers van de Ondernemingsraad van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling geïnformeerd over de voortgang, stand van zaken en het resultaat van de meetlat.

De formele adviesbevoegdheid ligt bij de ondernemingsraad van de sector MO. De sector-OR heeft een klankbordgroep S&R/Acc ingesteld met het oog op de verzelfstandiging van dit organisatieonderdeel, waarmee de inbreng van directbetrokkenen voor de huidige fase goed is gewaarborgd. Afhankelijk van de verdere ontwikkeling en invulling zal de rol van de klankbordgroep opnieuw gezien en wellicht geformaliseerd kunnen worden.

Risico's

Aan het proces van verzelfstandiging kleven enkele risico's. De beoogde samenwerkingspartner kan voorwaarden stellen die van uit het oogpunt van de gemeente niet gewenst zijn. Verder beschikt S&R/Acc zelf niet over een financiële buffer die na verzelfstandiging gebruikt kan worden voor het opvangen van financiële tegenvallers.

Conclusie

De raad heeft voorafgaand aan dit onderzoek de volgende uitgangspunten geformuleerd:

1. zoveel mogelijk op afstand zetten van uitvoeringswerkzaamheden;
2. verbetering van de (kwaliteit van) dienstverlening;
3. realiseren van besparingen door middel van verhoging van de efficiency en effectiviteit.

Op basis van deze uitgangspunten concludeert het college dat de uitkomst van de meetlat en de voorgestelde aanpak voor de verzelfstandiging van Sport&Recreatie /

Accommodaties door middel van uitwerking van de eerste optie voldoende zicht biedt op realisering van deze uitgangspunten.

Met de beoogde partners zullen gesprekken worden gestart om tot nadere uitwerking en concrete voorstellen voor samenwerking te komen.

Voorstel

Wij stellen de raad voor:

1. in principe in te stemmen met de verzelfstandiging van de subafdeling Sport&Recreatie/Accommodaties door samenwerking in enigerlei vorm met een bestaand en gezond bedrijf op het gebied van sport en/of recreatie;
2. het college op te dragen deze optie uit te werken en in de vorm van een definitief go-no go besluit aan de raad voor te leggen voor 1 april 2007, met 1 januari 2008 als beoogde startdatum voor de nieuw organisatie.

De secretaris

De burgemeester

Raadsbesluit

De raad der gemeente Haarlem,

Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. in principe in te stemmen met de verzelfstandiging van de subafdeling Sport&Recreatie/Accommodaties door samenwerking in enigerlei vorm met een bestaand en gezond bedrijf op het gebied van sport en/of recreatie;
2. het college op te dragen deze optie uit te werken en in de vorm van een definitief go-no go besluit aan de raad voor te leggen voor 1 april 2007, met 1 januari 2008 als beoogde startdatum voor de nieuw organisatie.

Gedaan in de vergadering van (in te vullen door de griffie)

De griffier

De voorzitter

Bijlage bij principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Aspect ↓	Variant →	1 toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	2 zelfstandig verzelf- standigen S&R/ Acc.	3 samenwerking partner actief in recreatiesector	4 samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	5 samenwerking NH - gemeentelijk sportbedrijf
Uitgangspunten organisatieverandering/verzelfstandigingen						
Kleinere gemeentelijke organisatie	-	samenvoeging leidt niet tot formatiereductie	++ reductie gemeente met 40 fte	++ reductie gemeente met 40 fte	++ reductie gemeente met 40 fte	++ reductie gemeente met 40 fte
Uitvoering op afstand	-	blijft binnen gemeentelijke organisatie	++ buiten gemeentelijke organisatie	++ buiten gemeentelijke organisatie	++ buiten gemeentelijke organisatie	+ afhankelijk van vormgeving samenwerking
Verbetering (kwaliteit) dienstverlening	+/-	voordeel verbetering bedrijfsvoering nadeel splitsing onderhoud / beheer&exploitatie	+ na afronding optimalisatie bedrijfsvoering en opstartfase	+ met gebruikmaking ervaring beoogd partner	+ met gebruikmaking ervaring beoogd partner	? afhankelijk van vormgeving samenwerking
Kostenbesparing door verhoging efficiency en effectiviteit	+/-	schaalvoordeel en gelijktijdig efficiencyverlies door scheiding onderhoud van beheer en exploitatie	+ /- (relatief) hoge overheadkosten; na substantiële groei van orderportefeuille netto positief resultaat mogelijk	+ geringe overheadkosten door benutting huidige capaciteit beoogd partner schaalvoordeel en werkprocessen	++ geringe overheadkosten door benutting huidige capaciteit beoogd partner schaalvoordeel en werkprocessen én branchkennis	? afhankelijk van vormgeving samenwerking
Bedrijfsmatige overwegingen						
Waarborg continuïteit en risico's	+	als onderdeel gemeentelijke organisatie	+/- afhankelijk ontwikkeling na startfase	+ solide bedrijfsvoering	++ solide bedrijfsvoering en verbrede portfolio	+/- afhankelijk ontwikkeling na startfase

Bijlage bij principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Aspect ↓	Variant →	1 toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	2 zelfstandig verzelf- standigen S&R/ Acc.	3 samenwerking partner actief in recreatiesector	4 samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	5 samenwerking NH - gemeentelijk sportbedrijf
Groeiopotentie		- onderdeel gemeentelijke organisatie	+/- afhankelijk ontwikkeling na startfase	+ toegang tot potentiële klantenkring en maatschappelijk ondernemer	++ antrekkelijk productaanbod en ervaren maatschappelijk ondernemer	+/- afhankelijk ontwikkeling na startfase
Kwaliteit bedrijfsvoering		+/- onderdeel gemeentelijke organisatie	+/- gewerkt wordt aan optimalisatie; + na startfase	+ startfase voorbij solide basis en focus	++ professionele en ervaren organisatie	? onvoldoende inzicht
Afstand t.o.v. de markt		- Groot, op termijn afnemend	+/- Op termijn overbrugbaar	+/- Klein tot (op termijn) marktconform	+ Marktconform	+/- Op termijn overbrugbaar
Schaalvoordelen		+ bundeling gemeentelijke onderhoudsdiensten	? Bij aanvang geen; Voordeel afhankelijk van ontwikkeling klantenbestand	+ versterkte markt- en inkooppositie, gebruik aanwezige overhead	+ versterkte markt- en inkooppositie, gebruik aanwezige overhead	+ versterkte markt- en inkooppositie
Synergievoordelen						
werkterrein : inhoudelijk		+/- gering	n.v.t.	+/- Gering	+ Groot + aanvullende portfolio	+ groot
kennis corebusiness sportaccom.		+/- gering; niet specifiek	n.v.t.	+/- gering; niet specifiek	+ groot ook specifiek	+ groot ook specifiek
klanten (opdrachtgevers)		n.v.t.	n.v.t.	+/- biedt toegang tot potentiële klantengroep	+/- wel relevante marketing kennis ervaring	+/- beperkt; partner als mogelijke klant
werkprocessen		+ na optimalisatie bedrijfsvoering	n.v.t.	+ vergelijkbare berijfsprocessen	+ vergelijkbare berijfsprocessen	+ vergelijkbare berijfsprocessen
techniek/machines		+/- beperkt; specifiek	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bijlage bij principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Variant →	1	2	3	4	5
Aspect ↓	toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	zelfstandig verzelf- standigen S&R/ Acc.	samenwerking partner actief in recreatiesector	samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	samenwerking NH - gemeentelijk sportbedrijf
Sturing					
integraal opdrachtgeverschap	- splitsing onderhoud en beheer/exploitatie leidt tot noodzaak dubbel opdrachtgeverschap, afstemming en coördinatie	+ eenduidig opdracht- geverschap; afstemming tussen exploitatie, beheer en onderhoud zaak van opdrachtnemer	+ eenduidig opdracht- geverschap; afstemming tussen exploitatie, beheer en onderhoud zaak van opdrachtnemer	+ eenduidig opdracht- geverschap; afstemming tussen exploitatie, beheer en onderhoud zaak van opdrachtnemer	+ eenduidig opdracht- geverschap; afstemming tussen exploitatie, beheer en onderhoud zaak van opdrachtnemer
Beleids sensitiviteit ervaring met samenhang sport. welzijn, onderwijs; doelgroepenbeleid integratie	+/- weinig ervaring met beleidsmatige aspecten Vereist extra inspanning van gemeente als opdrachtgever én beleidsmaker	+ ervaring met omgang met beleidsmatige aspecten	++ ervaren maatschappelijk ondernemer	++ ervaren maatschappelijk ondernemer	+ ervaring met omgang met beleidsmatige aspecten
Sturingsmechaniek	+ dienstverlenings- overeenkomst / contractmanagement	+ opdrachtgever eigenaar/aandeelhoud er	+ opdrachtgever eigenaar/(mede-) aandeelhouder	+ opdrachtgever eigenaar/(mede-) aandeelhouder	+ afhankelijk van te kiezen model
partner voor realisering gemeentelijke beleidsdoelen	+/- focus op onderhoud	+ kennis en ervaring	+ kennis en ervaring	+ kennis en ervaring	+ kennis en ervaring
Positie verenigingen / gebruikers (co-maker en partners in de uitvoering van gemeentelijk beleid)	- splitsing leidt tot meerdere contacten en daarmee samenhangende afstemmings en coördinatieproblematie k	+ een gemeentelijke account voor verenigingen en gebruikers/ enkelvoudige afstemming account/opdrachtneme r	+ een gemeentelijke account voor verenigingen en gebruikers/ enkelvoudige afstemming account/opdrachtneme r	+ een gemeentelijke account voor verenigingen en gebruikers/ enkelvoudige afstemming account/opdrachtneme r	+ een gemeentelijke account voor verenigingen en gebruikers/ enkelvoudige afstemming account/opdrachtneme r

Bijlage bij principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Variant →	1	2	3	4	5
Aspect ↓	toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	zelfstandig verzelf- standigen S&R/ Acc.	samenwerking partner actief in recreatiesector	samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	samenwerking NH - gemeentelijk sportbedrijf
mogelijkheid leer-werkbedrijf	++ i.s.m. Paswerk/ Spaarnelanden	++ in samenwerking met Paswerk	++ bereidheid uitgesproken; passend binnen maatschappelijk ondernemerschap	++ bereidheid uitgesproken; reeds praktijkervaring met leer-werktrajecten; passend binnen maatschappelijk ondernemerschap	+ afhankelijk van bereidheid beoogd partner
Realiseerbaarheid					
Termijn	++ voor 2007: 1 ^e fase: samenvoeging +/- niet vóór 1-1-2008: 2 ^e fase vorming leer- werkbedrijf	+ 1-1-2008	+ 1-1-2008 of eerder	+ 1-1-2008 of eerder	- niet voor 1-1-2008
Inspanning	+/- 1 ^e fase betrekkelijk gering; 2 ^e fase betreft met name onderhandeling over voorwaarden partner(s)	- groot (opzet zelfstandige organisatie)	+/- betrekkelijk gering, inspanning betreft met name onderhandeling over voorwaarden partner heeft ervaring met verzelfstan- digings-proces en gezamenlijke opzet bedrijven	+/- betrekkelijk gering, inspanning betreft met name onderhandeling over voorwaarden partner heeft ervaring met verzelfstan- digingsproces	- groot en uitkomst onzeker a.g.v. politiek bestuurlijke context

Bijlage bij principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Aspect ↓	Variant →	1 toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	2 zelfstandig verzelf- standigen S&R/ Acc.	3 samenwerking partner actief in recreatiesector	4 samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	5 samenwerking NH - gemeentelijk sportbedrijf
Startkosten		+ beperkte kosten samenvoeging (N.B. extra kosten in 2 ^e fase voor. leer- werkbedrijf; mogelijk gezamenlijke dekking voorbereidingskosten 2 ^e fase)	- aanzienlijke kosten opzet zelfstandige organisatie (overhead)	+ beperkte kosten mogelijk gezamenlijke dekking voorbereidingskosten	+ beperkte kosten mogelijk gezamenlijke dekking voorbereidingskosten	- aanzienlijke kosten opzet gezamenlijke zelfstandige organisatie; mogelijk gezamenlijke dekking voorbereidingskosten
Kosten optimalisatie bedrijfsvoering		- aanzienlijke kosten optimalisatie bedrijfsvoering	- aanzienlijke kosten optimalisatie bedrijfsvoering	+ gering mogelijkheid gebruik bestaande (overhead) en professionele bedrijfsvoering partner	+ gering mogelijkheid gebruik bestaande (overhead) en professionele bedrijfsvoering partner	- aanzienlijke kosten optimalisatie bedrijfsvoering

noten

1. Servicebedrijf

Keuze voor deze optie resulteert in een splitsing van de taken exploitatie/beheer en onderhoud van sportaccommodaties. De consequenties van de vervolgens gewenste samenwerking met Paswerk en Spaarnelanden tot een leer-werkbedrijf is in de matrix niet verwerkt. Na realisatie van deze (samenwerkings-)constructie komt dit model op termijn qua sturing t.a.v. het onderhoud overeen met die van samenwerking met de beoogde partners 1 en 2. De taken beheer en exploitatie behoeven daarnaast afzonderlijk sturing vanuit de gemeente.

2. Zelfstandig verzelfstandigen van Sport&Recreatie/Accommodaties

Dit is onder gunstige voorwaarden niet minder kansrijk dan de overige varianten, maar kent door de geringe schaalgrootte aanzienlijk meer risico's in de startfase en vergt grote inspanning voor realisatie.

3. Gemeentelijk sportbedrijf NH-gemeente

De optie van samenwerking/aansluiting bij het gemeentelijk Sportbedrijf NH-gemeente is niet uitputtend uitgewerkt na een interview met de directeur. Het betreffende gemeentelijk Sportbedrijf is onderdeel van de ambtelijke organisatie. De directeur heeft intern ideeën ontwikkeld over interne verzelfstandiging met mogelijk aansluitend externe verzelfstandiging. Op dit moment is onduidelijk of dit onderwerp op de politieke agenda zal worden geplaatst. Deze omstandigheid maakt realisatie per beoogde startdatum 1-1-2008 onrealistisch.