

Raadsstuk 201/2006
B&W datum 7 november 2006
Sector/Afd CS/sb
Reg.nr(s) 06/35

Onderwerp **Principebesluit verzelfstandiging Sport & Recreatie/Accommodaties**

Aan de Raad van de gemeente Haarlem,

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 “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 (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.)

Variant →	1	2	3	4	5
Aspect ↓	toevoegen aan Service Bedrijf Haarlem	zelfstandig verzelfstandigen S&R/ Acc.	samenwerking partner actief in recreatiesector	samenwerking partner actief in sport & recreatie sector	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 bezien 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.

201/2006

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.

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris,
drs. W.J. Sleddering

de burgemeester,
mr. B.B. Schneiders

201/2006

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.....

De griffier,

De voorzitter,