

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteurs. W.H.C. Stigter, G.T. Oudendijk
Telefoon 5113143
E-mail: wstigter@haarlem.nl
Reg.nr. CS/SB 2007/1
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van

Onderwerp Partnerkeuze verzelfstandiging Sport & Recreatie / Accommodaties

Bestuurlijke context

De gemeenteraad heeft op 7 december 2006 ingestemd 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.

Ter uitwerking van het principebesluit en ter voorbereiding van de besluitvorming over een definitief go-no go besluit zijn gesprekken gevoerd met de beoogde samenwerkingspartners: Recreatie Noord-Holland NV en NV SRO uit Amersfoort.

Op basis van deze gesprekken is gebleken dat verzelfstandiging met beide partners in principe mogelijk is. Het college geeft echter de voorkeur aan samenwerking met NV SRO, met name vanwege ruime ervaring met dit soort werkzaamheden en verzelfstandigingstrajecten, hun bedrijfs- en samenwerkingsfilosofie, het belang dat SRO hecht aan lokale kennis en de verwachte schaalvoordelen.

De ondernemingsraad van de sector MO en het Georganiseerd Overleg zijn van deze voorkeur op de hoogte gesteld en wachten de verdere uitwerking met belangstelling af. De aandeelhouder, de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad van NV SRO staan in principe positief ten opzichte van de beoogde samenwerking. Uitgangspunt voor het samenwerkingsmodel is de participatie van beide gemeenten in een nieuw op te richten gemeenschappelijk sportbedrijf. Een tweede uitgangspunt is dat het succes en de ontwikkelmogelijkheden van het verzelfstandigde Sport&Recreatie/Accommodaties in belangrijke mate afhangen van de omvang van het werkpakket dat bij aanvang aan de organisatie in opdracht wordt gegeven. Met een toename van de massa nemen gelijktijdig schaal- en efficiencyvoordelen toe en worden risico's verkleind.

Voor het definitieve besluit zullen de volgende uitwerkingen plaatsvinden:

- concept samenwerkingsovereenkomst Gemeente Haarlem – NV SRO
- hoofdlijnen bedrijfsplan
- vergelijking arbeidsvoorwaarden
- plan van aanpak voor het informeren c.q. betrekken van de partners in de stad
- tijdpad

De planning is dat het go-no-go-besluit in april 2007 aan de raad wordt voorgelegd, waarna de uitwerking in de bestuurlijk en juridisch noodzakelijke documenten start. Daarover neemt de raad een besluit in oktober of november 2007. De beoogde startdatum voor de verzelfstandiging is 1 januari 2008. De OR van de sector MO zal ter zake het definitieve go-no-go besluit advies worden gevraagd.

Raadsparagraaf: Doel is om de raad op de hoogte te brengen van de stand van zaken van de voortgang van de verzelfstandiging. Het project blijft conform planning in geld, tijd en resultaten.
--

B&W-besluit:

1. Het college stemt in met de partnerkeuze voor verzelfstandiging van de subafdeling Sport&Recreatie/Accommodaties door samenwerking met NV SRO uit Amersfoort.
2. Het besluit heeft geen financiële consequenties
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit
4. De commissie Bestuur wordt over dit besluit geïnformeerd

B&W-nota uitwerking principebesluit verzelfstandiging Sport&Recreatie/Accommodaties

Inleiding

De gemeenteraad heeft d.d. 7 december 2006 ingestemd 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. Het college heeft tevens de opdracht gekregen deze optie uit te werken en in de vorm van een definitief go-no go besluit aan de raad voor te leggen in april 2007, met 1 januari 2008 als beoogde startdatum voor de nieuwe organisatie.

Verkennde gesprekken

Met de beoogde samenwerkingspartners, Recreatie Noord-Holland NV (gevestigd te Velsen-Zuid en zelfstandig sinds medio 2004) en NV SRO (gevestigd te Amersfoort, zelfstandig sinds 1997) zijn oriënterende gesprekken gevoerd over de mogelijkheden tot verzelfstandiging van Sport&Recreatie/Accommodaties door middel van samenwerking. Het raadsvoorstel vormde de basis van deze gesprekken waarbij tevens onderstaande aspecten zijn besproken.

Wat telt in de samenwerking met een partner voor verzelfstandiging S&R/Accommodaties

Onderstaande aspecten zijn in de oriënterende gesprekken met de beoogde samenwerkingspartners besproken.

personeel

- uitvoeren sociaal statuut Gemeente Haarlem:
 - mens volgt werk (alle medewerkers S&R/Accommodaties gaan over)
 - garantie voor gelijkwaardig arbeidsvoorwaardenpakket
 - regeling wachtgeld- en FPU-rechten
- aanvullend:
 - voor partijen aanvaardbare functie huidige leidinggevende en aanvullend voor ten minste de 1^e contractperiode:
 - geen gedwongen ontslagen (anders dan i.v.m. disfunctioneren)
 - op peil houden werkgelegenheid
 - herplaatsbare medewerkers gemeente Haarlem bij geschiktheid voor vacatures meenemen in selectieprocedure
- bereidheid mee te werken aan leer-werk en reïntegratiedoelstelling Gemeente Haarlem d.m.v.
 - stageplaatsen
 - leer-werk trajecten, met doorstroommogelijkheden voor kandidaten die aan functie-eisen voldoen
- adequate regeling medezeggenschap medewerkers verzelfstandigd S&R/Accommodaties

organisatie & bedrijfsvoering

- in samenspraak adequate invulling management verzelfstandigd S&R/Accommodaties
- afsluiten meerjarige overeenkomst
- voortzetting takenpakket met gebruik eigen mensen en machines S&R/Accommodaties
- actief werken aan het vergroten van de klantenkring
- gebruik ondersteunende diensten en overhead van samenwerkingspartner
 - personeelszaken
 - personeels- en salarisadministratie
 - financiële administratie
 - ICT
- professionalisering en afstemming bedrijfsprocessen
- inbreng expertise samenwerkingspartner t.b.v. ontwikkeling verzelfstandigd S&R/Accommodaties
 - marketing en acquisitie
 - vastgoedontwikkeling en beheer
 - consultancy en projectmanagement
 - bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen

- exploitatie zwembaden (desgewenst)
- geen gedwongen winkelnering m.b.t. onderdelen Gemeente Haarlem (PMB, IB, Servicebedrijf)
- Paswerk in gelegenheid stellen deel te nemen bij externe aanbestedingen groenonderhoud

kwaliteit en relatie met gebruikers

- kwaliteitszorg inclusief kwaliteitsborging accommodaties en voorzieningen
- klanttevredenheid
- verhouding met sportverenigingen (partners in de stad); gebruikersoverleg/platform
- gemeentelijke invloed op tarieven voor accommodatiegebruik door verenigingen en onderwijs

financieel

- risicodragend ondernemerschap
- voor wat betreft de directe kosten komt de begroting van het verzelfstandigd S&R/Accommodaties overeen met de gemeentelijke begroting 2006/2007 en over de indirecte kosten worden nadere afspraken met de beoogd samenwerkingspartner gemaakt
- voorbereidingskosten taakstelling voor verzelfstandigd S&R/Accommodaties
- verdeling schaal- en efficiencyvoordelen ten gunste van gemeente Haarlem en verzelfstandigd S&R/Accommodaties
- maximum vrije reserves passend bij het risicoprofiel (indicatief: tenminste 30% balanstotaal)
- verdeling positieve/negatieve bedrijfsresultaten conform eigendomsverhouding
- inbreng (deels) in natura door Gemeente Haarlem (service station, machinepark)

vormgeving samenwerking en regeling zeggenschap

- samenwerkingsmodel waarin het verzelfstandigd S&R/Accommodaties en de beoogd samenwerkingspartner samen gaan
- juridische vormgeving doet recht aan bedrijfsmatig karakter (NV/BV)
- medezeggenschap door middel van aandeelhouderschap
- invloed in RvC

realisatie: startdatum: 1-1-2008

huisvesting: herkenbaar in Haarlem / met name t.b.v. loketfunctie verhuur (sleuteluitgifte)

overig: gezamenlijke inzet om andere (buiten het huidige werkpakket) sport- en andere accommodaties met een maatschappelijke functie in opdracht op te nemen en werkgebied uit te breiden

Beide mogelijke samenwerkingspartners zien in bovenstaande punten op voorhand geen beletsel voor samenwerking.

Vergelijking samenwerkingspartners

In onderstaande matrix zijn de beide mogelijke samenwerkingspartners nogmaals en nu uitgebreider onderling vergeleken op een zestal hoofdaspecten rond de verzelfstandiging.

Aspect ↓	Partner →	Recreatie Noord Holland NV	NV SRO (Amersfoort)	Toelichting
Uitgangspunten organisatie verandering/verzelfstandigingen				
kleinere gemeentelijke organisatie		++	++	Geen verschil
uitvoering op afstand		++	++	Geen verschil
verbetering dienstverlening		+	+	Geen noemenswaardig verschil
kostenbesparing door verhoging efficiency en effectiviteit		+	++	Bekendheid met corebusiness leidt bij NV SRO tot grotere kostenbesparingsmogelijkheden

Aspect ↓	Partner →	Recreatie Noord Holland NV	NV SRO (Amersfoort)	Toelichting
Bedrijfsmatige overwegingen				
waarborg continuïteit en risico's		+	++	SRO beschikt over tienjarige ervaring als maatschappelijk ondernemer
Groeipotentie		+	++	Bij samenwerking met RNH zal gezamenlijk gezocht en gewerkt moeten worden naar uitbreiding op voor beide organisaties nieuwe product/marktcombinaties; Samenwerking met SRO geeft toegang tot product/marktcombinaties die aansluiten bij de huidige kennis en ervaring
kwaliteit bedrijfsvoering		+	++	Kwaliteit van bedrijfsvoering bij beide organisaties op niveau; verschil het gevolg van verschillende startdata
afstand t.o.v. de markt		+/-	+	SRO opereert voor belangrijk deel van haar werpakket als marktpartij; bij RNH nog in ontwikkeling
schaalvoordelen		+	+	Geen wezenlijk verschil; betreft met name de ondersteunende processen
Synergievoordelen				
werkterrein inhoudelijk		+/-	+	SRO heeft specifieke kennis van het werkterrein en van potentiële uitbreidingsgebieden
kennis		+/-	+	
klanten (opdrachtgevers)		+/-	+/-	Geen wezenlijk verschil; RNH door binding met regio en Noord-Holland bekend bij omliggende gemeenten; SRO landelijk een goede reputatie binnen het werkveld
werkprocessen		+	+	Geen wezenlijk verschil
techniek		n.v.t.	n.v.t.	
Sturing				
opdrachtgeverschap		+	+	Geen verschil
beleids sensitiviteit		++	++	Geen wezenlijk verschil; SRO meer bekend met specifieke werkveld sport
sturingsmechanisme		+	+	Geen verschil; door middel van opdrachtgeverschap en aandeelhouderschap
partner in realisatie beleidsdoelen		+	+	Geen wezenlijk verschil;
positie verenigingen/ gebruikers		+	+	Geen wezenlijk verschil; NV SRO meer praktijkervaring met omgang met sportverenigingen
mogelijkheid leer-werkbedrijf		++	++	Beide NV's hebben ervaring met samenwerking met sociale werkvoorziening bedrijven en staan positief t.o.v. intensieve samenwerking met Paswerk
Personeel				
Arbeidsvoorwaarden		+	+	Beide NV's zijn aangesloten bij ABP en hanteren vergelijkbare arbeidsvoorwaarden als Gemeente Haarlem

Aspect ↓	Partner →	Recreatie Noord Holland NV	NV SRO (Amersfoort)	Toelichting
Werkzekerheid		+	+	Geen wezenlijk verschil
Realiseerbaarheid				
termijn		1-1-2008	1-1-2008	Geen verschil
te leveren inspanning		+/-	+	NV SRO heeft ervaring met de opzet van gezamenlijke ondernemingen; hierdoor kunnen de startkosten worden beperkt
hoogte startkosten		+	++	
kosten optimalisatie bedrijfsvoering		+	++	De corebusiness van S&R/ Acc. is gelijk aan die van NV SRO

Conclusies op basis van vergelijking

Op basis van de gesprekken met RNH NV en NV SRO kan worden geconcludeerd dat verzelfstandiging met beide partners in principe mogelijk is, maar dat samenwerking met NV SRO de voorkeur geniet op basis van de uitkomst van bovenstaande vergelijking.

Samengevat is hierbij van doorslaggevende betekenis:

- bekendheid met (meer dan) de corebusiness van Sport&Recreatie/Accommodaties
- substantiële synergievoordelen
- ruime ervaring met verzelfstandiging, ontwikkeling en groei door middel van samenwerking in een regionale context
- een bedrijfsfilosofie die erkent dat bekendheid met de lokale situatie essentieel is
- tienjarige ervaring als (ver-)zelfstandig(d) maatschappelijk ondernemer
- bereidheid de eigen ervaring en expertise in te brengen voor de verdere uitbouw van het verzelfstandigde S&R/Accommodaties.

Zowel de aandeelhouder als de RvC als ook de Ondernemingsraad van NV SRO staan in beginsel positief ten opzichte van de beoogde samenwerking waarbij als samenwerkingsmodel een participatie van beide gemeenten in een nieuw op te richten gemeenschappelijk sportbedrijf het uitgangspunt is. Een tweede uitgangspunt is dat het succes en de ontwikkelmogelijkheden van het verzelfstandigde Sport&Recreatie/Accommodaties in belangrijke mate afhangen van de omvang van het werkpakket dat bij aanvang aan de organisatie in opdracht wordt gegeven. Met een toename van de massa nemen gelijktijdig schaal- en efficiencyvoordelen toe en worden risico's door spreiding verkleind.

OR en GO

De ondernemingsraad van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling, de klankbordgroep van Sport&Recreatie/Accommodaties en het Georganiseerd Overleg zijn van de voorkeur voor NV SRO op de hoogte gesteld.

De OR spreekt zijn tevredenheid uit over de wijze waarop het personeel en de OR tot op heden over het verzelfstandigingsproces worden geïnformeerd en bij het proces worden betrokken.

De OR zal over het voorgenomen definitief go-no-go besluit formeel om advies worden gevraagd.

Ook het GO zal in het vervolgstadium conform de geldende procedures bij de verdere besluitvorming worden betrokken.

Vervolgtraject

De planning is dat het go-no-go-besluit in april 2007 aan de raad wordt voorgelegd, waarna de uitwerking in de bestuurlijk en juridisch noodzakelijke document start. Daarover neemt de raad een besluit in oktober of november 2007. De beoogde startdatum voor de verzelfstandiging is 1 januari 2008.

Het voorgenomen definitieve go-no-go besluit wordt genomen op basis van de volgende documenten:

- concept samenwerkingsovereenkomst Gemeente Haarlem – NV SRO
- bedrijfsplan op hoofdlijnen
- vergelijking arbeidsvoorwaarden

- plan van aanpak m.b.t. informeren c.q. betrekken van de partners in de stad
- tijdpad

De concept samenwerkingsovereenkomst en het bedrijfsplan op hoofdlijnen geven duidelijkheid over:

- de beoogde juridische constructie en de verdeling van zeggenschap
- de inbreng van beide samenwerkingspartners
- de breedte van het werkpakket van de verzelfstandigde organisatie
- de arbeidsvoorwaarden
- de formatieomvang
- de visie, missie en strategie van de verzelfstandigde organisatie
 - klantenkring
 - portfolio
- financiën
 - beschikbare budgetten
 - financieringsstructuur
- huisvesting van de verzelfstandigde organisatie.

Verder is van belang te onderkennen dat sprake is van twee afzonderlijke én tegelijkertijd onlosmakelijk verbonden processen:

- verzelfstandiging / oprichting rechtspersoon
 - opdrachtformulering voor de uitbesteding van taken aan het verzelfstandigd S&R/Accommodaties.
- De verantwoordelijkheid voor de verzelfstandiging ligt primair bij de portefeuillehouder Personeel en Organisatie, die voor de opdrachtformulering bij de sectordirecteur Maatschappelijke Ontwikkeling. Tevens vindt er afstemming in de tijd plaats met het proces van overdracht van accommodaties aan sportverenigingen.

Organisatie vervolgtraject

Voor een slagvaardig optreden in de volgende fase van het verzelfstandigingsproces is het noodzakelijk dat de gemeente Haarlem en NV SRO gezamenlijk een stuurgroep en projectgroep in stellen.

De samenstelling van deze stuurgroep is als volgt:

- Chris van Velzen, voorzitter
- Gerard Zweers (verantwoordelijk manager hoofdafdeling en toekomstig opdrachtgever)
- Leo Steyn (directeur NV SRO)
- Roy Joseph (manager concernstaf NV SRO)
- Hans Davelaar, secretaris OR sector MO Gemeente Haarlem (pl.v.v. Rob Dumas)
- Medewerker concernfinanciën Haarlem
- Secretaris: Wouter Stigter, (projectleider verzelfstandigingen)
- Adviserend lid: Gerard Oudendijk, (trekker verzelfstandiging S&R/Accommodaties)

De samenstelling van de projectgroep is als volgt:

- Gerard Oudendijk, voorzitter
- Gert van Weeghel (unitcontroller Vastgoed en Groen NV SRO)
- Hans Vernhout (unitmanager Vastgoed en Groen NV SRO)
- Marion van Vilsteren (unitmanager exploitatie NV SRO)
- Albert Vuil (chef S&R/Accommodaties)
- Peter Vermeer (hoofd servicestation S&R/Accommodaties)
- Ger van Esveld (medewerker verhuur S&R/Accommodaties)

De projectgroep zal gebruik maken van de kennis en ervaring die binnen Haarlem reeds in andere verzelfstandigingstrajecten is opgedaan. Tevens zullen de betrokken middelendisciplines om advies gevraagd worden over de diverse relevante onderwerpen en besluiten.