



# Raadsstuk

**Onderwerp: Vragen zienswijze raad op voornemen tot hercontractering SRO**  
**BBV nr: 2016/506066**

## **1. Inleiding**

Per 1 januari 2018 loopt de huidige contractperiode met SRO af. Er geldt een opzegtermijn van één jaar. Contractverlenging is een bevoegdheid van het college. Op basis van de financiële verordening 2016 is het advies om bij een dergelijke ingrijpende beslissing als contractverlenging wensen en bedenkingen van de gemeenteraad te peilen.

## **2. Voorstel aan de raad**

*Het college vraagt de raad:*

zijn zienswijze te geven op het voornemen van het college tot het verlengen van de exploitatieovereenkomst met SRO N.V voor een periode van tien jaar met een evaluatiemoment na vijf jaar met mogelijkheid van opzegging.

## **3. Beoogd resultaat**

Zorgen voor een goed beheer en exploitatie van gemeentelijke sportaccommodaties (bijvoorbeeld sporthallen, sportvelden, zwembaden, gymzalen en maatschappelijk vastgoed als speeltuinen en scouting) en adequate ondersteuning bij vastgoedbeheer door het verlengen van de exploitatieovereenkomst met SRO N.V voor een periode van tien jaar met het oog op continuïteit en stabiliteit met een evaluatiemoment na vijf jaar.

## **4. Argumenten**

*Er is in algemene zin tevredenheid over de dienstverlening*

Over het algemeen kan gesteld worden dat het onderhoud goed wordt uitgevoerd, het oordeel van de sportverenigingen over SRO positief is en het klanttevredenheidsonderzoek goede scores laat zien. De samenwerking tussen de diverse partijen loopt goed en door de invoering van de jaargesprekken met de verenigingen is een goede stap gezet naar het nog beter ondersteunen van de verenigingen. Op een aantal onderdelen is er afgelopen periode in de aanloop naar de hercontractering gewerkt om gewenste verbeteringen bij SRO te benoemen en deze ook daadwerkelijk samen met en door SRO te realiseren. Geconstateerd kan worden dat er belangrijke progressie is geboekt. Met name op het vlak van bedrijfsvoering zijn er nog wel stappen te zetten. Op basis van de resultaten hebben wij per saldo vertrouwen in de continuering van het contract SRO.

*Continuering past binnen de kaders van de nota verbonden partijen (2014/475087)*

De taken van SRO zijn beheren en exploiteren van de gemeentelijke sportaccommodaties (bijvoorbeeld sporthallen, sportvelden, zwembaden, gymzalen) en vastgoedbeheer. De taken op zich zijn publieke taken in de zin dat overheidsbemoeyenis gewenst is. Dat geldt het meest sterk voor het beleidsveld sport (beleid vastgelegd in nota “agenda voor de sport 2015-2019”). Sport heeft voor de gemeente een maatschappelijke functie. Als de taken aan de markt zouden worden overgelaten, zullen bepaalde activiteiten die de gemeente van belang vindt niet worden aangeboden. Het feit dat de taken publiek zijn, impliceert echter niet automatisch dat de taakuitoefening ook in een publieke organisatie moet plaatsvinden. Bij het beantwoorden van deze vraag geldt de nota verbonden partijen als kader. Dat de gemeente zich met de taken bemoeit, is gelet op de criteria van deze nota logisch: er is sprake van een publiek belang en marktfalen. Hoewel de beslisboom uit de nota verbonden partijen in dit geval op meerdere wijzen kan worden ingevuld, is een logische interpretatie uit deze nota dat

de taak wordt “*uitbesteed aan een bestaande, zelfstandige organisatie*”. Dit laat dus ruimte dat de taak wordt uitgevoerd door een publieke, een private organisatie of een hybride organisatie (dat is een mengvorm tussen publiek organisatie als gemeente en commercieel bedrijf dat op de vrije markt opereert). Continueren van SRO past derhalve binnen de kaders van de nota verbonden partijen.

Haarlem heeft in het verleden bewust gekozen om het takenpakket te laten uitvoeren door een eigen gemeentelijke deelneming. Tot nu toe is er geen bestuurlijke wens om zaken anders te gaan organiseren. Bij de andere gemeentelijke deelneming te weten Spaarnelanden is ook besloten om het eigen bedrijf te continueren. Een en ander is recentelijk nog bij de strategische herijking Spaarnelanden aan de orde geweest.

Eén van de opties is om meer vastgoed onder te brengen bij SRO in het kader van omzetvergroting van SRO (omzet loopt namelijk langzaam terug de komende jaren). Voorlopig blijft Haarlem zich richten op de huidige portefeuillevreiding tussen SRO en de eigen organisatie want de portefeuille vastgoed bevindt zich op dit moment niet in het stadium om vastgoed over te dragen. Wel kan een mogelijke overdracht van beheer en onderhoud van het nog niet overgedragen vastgoed een plek krijgen in de onderzoeksopdracht van afdeling vastgoed (de regierol blijft vanzelfsprekend bij de gemeente liggen).

*SRO heeft de meeste maar nog niet alle verbeteringen gerealiseerd. Door een evaluatiemoment te bepalen, blijft de druk voor SRO bestaan om de noodzakelijke resterende verbeteringen door te voeren*

De gemeente Haarlem is aandeelhouder geworden van SRO N.V. met als doel om de uitvoering van haar beleid niet meer zelf te doen, maar wel de regie op de uitvoering te houden. Daarom ligt het voor de hand om door te gaan met SRO N.V. als de huidige stand van zaken per saldo positief is. SRO heeft zekerheid voor een langere periode van 10 jaar indien de verbeterafspraken aantoonbaar worden nagekomen, zo niet dan is uitstappen contractueel na vijf jaar mogelijk. Door een evaluatiemoment in te bouwen, wordt de beoogde verbetering bewust onderwerp van sturing en monitoring. Dit is een prikkel voor SRO om de eigen gemeenten goed te blijven bedienen.

In de eerdere aandeelhoudersvergaderingen in 2015 is aangegeven dat er een aantal belangrijke verbeterpunten is in het functioneren van SRO. Er zijn vervolgens met SRO afspraken gemaakt over te realiseren verbeteringen in de operaties, in de contacten met sportverenigingen, in de ondersteuning bij de beleidsvorming, in het portefeuillebeheer en in de interne organisatie. Daarom is er door SRO een verbeterplan opgesteld en is de managementstructuur versterkt om de verbeteringen te realiseren.

SRO geeft aan als bedrijf te willen groeien door de dienstverlening aan andere gemeenten uit te breiden. In de aandeelhoudersvergadering medio 2015 is afgesproken dat eerst de basis op orde wordt gebracht en dat eerst dan eventuele groei en het ontwikkelen van nieuwe business aan de orde is. Eind oktober jl. is er een werkconferentie gehouden waarbij beide aandeelhouders Haarlem en Amersfoort samen de stand van zaken met betrekking tot het verbeterplan hebben geëvalueerd. Conclusie is dat op de meeste onderdelen belangrijke progressie is geboekt. Op het vlak van de interne organisatie zijn er nog nadrukkelijk verbeteringen nodig. Daarover zijn afspraken gemaakt. Daarbij is relevant te melden dat per 1 november jl. een nieuwe financieel directeur bij SRO in dienst is getreden en dat de relatie

met de huidige bestuurder is beëindigd. De nieuwe uitdagingen van SRO vereisen een ander type leiderschap van de bestuurder dan in het verleden nodig was.

SRO heeft de komende jaren te maken met contracten/subsidies die aflopen. Om het financieel beeld sluitend te houden, zal SRO die omzet compenseren door nieuwe opdrachten. Sterker: SRO zal aansturen op een omzetsijging van € 1 miljoen per jaar met ingang van 2018. Ondanks de omzetgroei is het geraamde resultaat na belasting over de jaren 2018 tot en met 2021 met gemiddeld € 330.000 circa € 70.000 te laag om aan de dividendtaakstelling van in totaal € 400.000 (€ 200.000 voor de gemeente Amersfoort en € 200.000 voor de gemeente Haarlem) te voldoen. Als aandeelhouder zal Haarlem erop koersen dat de maatregelen worden getroffen die nodig zijn om tot een sluitend meerjarenbeeld te komen. Als daarbij wordt ingezoomd op 2017 geldt dat voor Kennemerland BV voor 2017 een verlies is begroot van ruim € 0,1 miljoen en de jaren erna een kleine plus. Als verklaring voor het nadeel 2017 stelt SRO dat er te lage tarieven in de contracten zijn opgenomen. Dat kan effect hebben voor de bijdrage van Haarlem of de dienstverlening voor Haarlem. Ook meldt SRO dat de onderhoudsvoorziening voor Kennemerland vanaf eind 2018 substantieel negatief is. Dit vergt nog overleg met SRO over de cijfers en oplossingen. Samen met SRO zal worden bezien welke maatregelen nodig zijn om de rentabiliteit van het bedrijf te verbeteren en het negatieve resultaat 2017 om te buigen. Het negatieve resultaat wordt overigens in 2017 gecompenseerd door de andere bedrijfsonderdelen te weten Amersfoort en werkzaamheden voor overige gemeenten): in 2017 is het geraamde resultaat na belasting van SRO als geheel bijna € 0,4 miljoen. Aanpak is dus: eerst bedrijfsvoering meer op orde te realiseren in 2017 en vanaf 2018 indien de basis meer op orde is, gaan groeien in omzet en rentabiliteit.

*Er is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in de samenwerking tussen SRO, gemeente en verenigingen. Dit is een immaterieel activum van grote waarde*

Er is de afgelopen tien jaar fors in de samenwerking met SRO geïnvesteerd om het tot een bedrijf te maken dat optimaal aansluit op de Haarlemse wensen. Zeker in het afgelopen jaar is er met medeaandeelhouder Amersfoort aan gewerkt om SRO als bedrijf qua professionaliteit en klantgerichtheid naar een hoger level te krijgen. Nu het verbeterplan zijn vruchten afwerpt, is vanuit bestuurlijke consistentie en goed werkgeverschap continuering logisch. Op deze lijn heeft de aandeelhouder tot nu toe ingezet en zal dat blijven doen. Met het verder uitbouwen van SRO betoont de gemeente zich een betrouwbare partner zowel naar mede-eigenaar Amersfoort als naar SRO zelf.

*Eigenaarschap geeft maximale grip.*

Er is direct invloed is op de kwaliteit van de dienstverlening. In het verbeterplan zijn hiervoor verbeterlagen geformuleerd.

*Dichtbij-heid levert voordelen op.*

Het onderhoud van velden en buitensportcomplexen is zeer goed te noemen. Partners -gemeente, SRO, verenigingen- zijn al op elkaar ingespeeld wat de samenwerking ten goede komt. Dit uit zich ook in wendbaarheid. Wendbaarheid betekent dat beleidsaanpassingen makkelijk te absorberen zijn en door te vertalen in de bedrijfsvoering van het bedrijf.

## **5. Risico's en kanttekeningen**

*Uitbesteden is ook een optie*

Andere mogelijkheden om de taken (als benoemd onder het kopje “resultaat”) uit te voeren zijn zelf doen of uitbesteden. Gemeenten organiseren de uitvoering van deze taken in de praktijk op verschillende manieren.

Als argument om taken uit te besteden aan de markt wordt vaak gehanteerd dat dit de efficiency ten goede komt. Marktwerking noopt een goede prijs/kwaliteit te leveren. Verder kan schaalvergroting kostenbesparing betekenen omdat de overheadlasten over meerdere klanten kunnen worden verdeeld. Hierover het volgende:

- a. De vraag of de taak qua efficiency beter privaat of publiek kan worden uitgevoerd, is zeer lastig te beantwoorden. Belangrijke kostencomponent voor SRO zijn de salarissen. Er zijn salarisgaranties afgegeven toen deze taak is verzelfstandigd. Inschaling geschiedt op basis van de cao gemeenten en niet de cao recreatie. Een en ander werkt door in de pensioenen. Een private partij heeft overigens met dezelfde oude afspraken over de cao te maken voor de medewerkers die vanaf de verzelfstandiging nog steeds bij SRO werken;
- b. Verder kan schaalvergroting kostenbesparing betekenen omdat de overheadlasten over meerdere klanten kunnen worden verdeeld. Deze voordelen kunnen echter ook door SRO worden behaald. SRO wil uitbreiden en stelt dat hierdoor schaalvoordelen en professionalisering haalbaar zijn;
- c. Een private partij zal verder willen rationaliseren.
- d. Een private partij heeft ook een eigen agenda (lees: winstoptimalisatie) die niet noodzakelijkerwijs aansluit op die van de gemeente. Dat vergt alertheid van de gemeente zeker als er de mogelijkheid is van perverse prikkels.
- e. De focus van een private partij zal op de contractperiode zijn. Dat kan betekenen dat noodzakelijke maatregelen (bv onderhoud) op lange termijn onderbelicht blijven.

De dominante mening in gemeenteland was lang dat de overheid de kwaliteit van het overheidshandelen kan verhogen door gebruik te maken van de rationele werkwijzen die in het bedrijfsleven al gemeengoed zijn. Ook het Rijk heeft in de afgelopen decennia nogal wat taken verzelfstandigd in zelfstandige bestuursorganen (zbo's). Het geloof in de voordelen van verzelfstandiging is echter de afgelopen tijd in algemene zin afgenomen. Zbo's bleken tot een democratisch tekort te leiden en het bleek ook zeker niet altijd goedkoper. Conclusie: er wordt de laatste tijd genuanceerder aangekeken tegen de voordelen van verzelfstandigen. De beslissing over het al dan niet uitbesteden van onderdelen wordt contextueel bepaald en moet in lijn zijn met de strategie en wensen/doelen van de gemeente.

#### *Minder omzet bij derden werkt door in overhead*

Omzetvermindering -bijvoorbeeld als de gemeente Nijkerk de opdracht aan SRO terugtrekt- heeft een negatief effect heeft op de overheadtoerekening aan Amersfoort en Haarlem.

#### *Resultaat overleg met SRO over (meerjaren)begroting komt terug in de Kadernota 2017*

Met SRO wordt komende tijd gesproken over de (meerjaren)begroting van Kennemerland BV en de onderhoudsvoorziening. Indien dit gevolgen heeft voor de dienstverlening of tot financiële tegenvallers leidt, komt dit terug in de Kadernota 2017.

## **6. Uitvoering**

Gebruikmakend van de zienswijze van de raad zal het college besluiten over hercontractering van SRO. Voor 1-1-2018 zal er een nieuwe exploitatieovereenkomst met SRO worden opgesteld.

Ter informatie: gelet op de bepalingen uit de exploitatieovereenkomst zou het besluit over contractverlening uiterlijk voor het eind van 2016 afgerond zijn. Zoals al aangegeven was er eind oktober jl. een werkconferentie met SRO waarvan de resultaten relevant zijn voor de hercontractering. De tijd was daardoor te krap om nog in de gemeenteraad van december 2016 een raadsvoorstel inzake de hercontractering aan de orde te hebben. Om die reden is eerder met SRO overeengekomen dat de opzegtermijn van één jaar wordt ingekort tot negen maanden en daarmee komt te liggen op uiterlijk 31 maart 2017.

## **7. Bijlagen**

Geen.

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

## **8. Raadsbesluit**

De raad der gemeente Haarlem,

Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

zijn zienswijze te geven op het voornemen van het college tot het verlengen van de exploitatieovereenkomst met SRO N.V voor een periode van tien jaar met een evaluatiemoment na vijf jaar met mogelijkheid van opzegging.

Gedaan in de vergadering van ... .. (wordt ingevuld door de griffie)

De griffier

De voorzitter