



<b>Onderwerp</b> Concept-strategisch beleidsplan SRO 2020-2022	
Nummer	2020/44893
Portefeuillehouder	Berkhout, R.A.H.
Programma/beleidsveld	7.2 Algemene dekkingsmiddelen
Afdeling	CC
Auteur	Jongkees, P.H.G.
Telefoonnummer	023-5113050
Email	pjongkees@haarlem.nl
Kernboodschap	<p>SRO heeft een nieuw concept-strategisch beleidsplan gemaakt voor de periode 2020-2022. Er zijn geen significante wijzigingen in het beleid van SRO en het plan draagt bij aan de realisering van de gemeentelijke beleidsdoelen. De drie belangrijkste ambities (pijlers) voor SRO voor de komende jaren zijn: groei (1), het leveren van toegevoegde waarde aan de opdrachtgevers en gebruikers van gemeentelijke voorzieningen (2) en een vitale organisatie (3).</p> <p>Duurzaamheid is een speerpunt van dit strategisch plan en onderdeel van alle pijlers. SRO stelt nog een duurzaamheidsplan op waarbij de eisen en wensen worden meegenomen van opdrachtgevers, aandeelhouders en andere stakeholders. Als aandeelhouder zal de gemeente Haarlem hiervoor nadrukkelijk input bieden zodat ons bedrijf optimaal wordt ingezet om de gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.</p>
Behandelveorstel voor commissie	Het college stuurt de informatienota ter bespreking naar de commissie Bestuur. De vraag is of de raad positief staat ten opzichte van de door SRO geformuleerde ambities.
Relevante eerdere besluiten	Raadsinformatiebrief verkenning derde aandeelhouder SRO ( <a href="#">2019/808340</a> )
Besluit College d.d. 27 oktober 2020	<p>1. Het college stelt de informatienota aan de commissie vast.</p> <p>de secretaris, <span style="float: right;">de burgemeester,</span></p>

## 1. Inleiding

De directie van SRO heeft een concept-strategisch beleidsplan 2020-2022 opgesteld. Het Strategisch Beleidsplan is geruime tijd aangehouden in de aandeelhoudersvergadering (AvA). Reden is dat er nader onderzoek is uitgevoerd of aan de voorwaarden van de quasi-inbestedingsvrijstelling wordt voldaan en of dit kan effect hebben op de groeistrategie. Na gedegen onderzoek is daarover met ondersteuning van een gerenommeerd extern bureau over gerapporteerd en is besloten dat een aantal aanpassingen in de governance te doen waaronder wijziging van de statuten.

De nota verbonden partijen geeft aan: *“belangrijke beleidswijzigingen van de verbonden partij zullen dan ook aan de raad moeten worden voorgelegd”*. Gelet hierop hebben wij u eerder al geïnformeerd dat SRO de mogelijkheden aan het verkennen is voor een derde aandeelhouder. Daarbij hebben wij expliciet aangegeven dat een concreet voorstel voor een derde aandeelhouder aan de gemeenteraad zal worden voorgelegd voordat besluitvorming in de aandeelhoudersvergadering plaatsvindt.

Dit concept-strategisch beleidsplan 2020-2022 bevat geen grote koerswijzigingen ten opzichte van het voorgaande plan. De realisering van de gemeentelijke beleidsdoelen komt niet in het gedrang en er zijn geen significante wijzigingen in het beleid van SRO. Het strategisch beleidsplan gaat verder op de bestaande koers. Het speerpunt duurzaamheid is in de beschreven vorm wel nieuw maar de plannen zijn nog niet concreet en in geld uitgedrukt. Mede gelet op de eerdere aanbevelingen van de rekenkamercommissie over de governance van Spaarnelanden ([2020/097061](#)) hecht het college er uit oogpunt van actieve informatievoorziening aan om dit document nadrukkelijk onder uw aandacht te brengen. Verzoek is dit actief te agenderen voor december a.s.. Het concept-strategisch beleidsplan is namelijk in december a.s. opnieuw in de aandeelhoudersvergadering SRO aan de orde. De aandeelhouder Haarlem kan dan gebruik maken van de opbrengst van de discussie in de commissie Bestuur.

Deze informatienota informeert u over de belangrijke onderwerpen uit het concept-strategisch beleidsplan.

## 2. Kernboodschap

De drie belangrijkste ambities voor SRO voor de komende jaren zijn: groei zowel in volume als omzet (1), het leveren van toegevoegde waarde aan de opdrachtgevers en gebruikers van gemeentelijke voorzieningen (2) en werken aan een vitale organisatie waar mensen met plezier samenwerken en pro-actief werken aan vernieuwing en verbetering (3).

## 3. Consequenties

*Groei beoogt een stevig(er) fundament te leggen onder de organisatie*

In het Strategisch Plan stuurt SRO aan op een stijging van de omzet met gemiddeld € 1 miljoen per jaar. De groei wordt zowel gerealiseerd bij de bestaande opdrachtgevers als door het realiseren van een joint-ventures bij nieuwe opdrachtgevers. Een bestendige en snelle groei kan gerealiseerd worden door een derde aandeelhouder. In de raadsinformatiebrief “verkenning derde aandeelhouder SRO” zijn de voor- en nadelen van groei vermeld (SRO [2019/808340](#)).

SRO geeft aan dat groei nodig is om tegemoet te komen aan de wensen van opdrachtgevers en aandeelhouders waarbij expertise nodig is en een bepaalde omvang van de organisatie die het



mogelijk maakt om kwalitatief te investeren in medewerkers maar ook in “nieuwe” ontwikkelingen als duurzaamheid. Hoewel risico is dat eventuele problemen van elders worden geïmporteerd, zorgt groei voor meer financiële middelen door schaalvoordelen en minder afhankelijkheid van bepaalde opdrachten en de twee grote opdrachtgevende- en aandeelhoudende gemeenten Amersfoort en Haarlem. Groei helpt derhalve SRO om de opdrachtgevers beter en op maat te bedienen.

#### *Toegevoegde waarde voor in partnerschap voor opdrachtgevers en aandeelhouders*

Bij de verlenging van het contract met SRO bleek dat de gemeenteraad -logischerwijs- sterk hecht aan een goede dienstverlening voor opdrachtgever en de klanten van SRO. Het is daarom goed dat SRO toegevoegde waarde geven aan de opdrachtgevende gemeenten als speerpunt in de strategie aanhoudt. Het resultaat van de ambitie zet SRO af tegen de geformuleerde KPI's (kritische prestatieindicatoren) en resultaatafspraken met opdrachtgevers. De gemeenteraad wordt hierover conform bestaande afspraken geïnformeerd.

#### *Duurzaamheid is een speerpunt*

Duurzaamheid is een speerpunt van dit strategisch plan en onderdeel van alle pijlers (zowel groei, toegevoegde waarde als vitaliteit). Focus is voor SRO op het nemen van verduurzamingsmaatregelen bij de panden die in beheer zijn teneinde het energieverbruik te reduceren. Verder wordt bij de panden van SRO afval gescheiden en wordt energie gestoken in het creëren van bewustwording bij de gebruikers ten aanzien van energieverbruik, waterbehandeling (douchen voor het zwemmen etc.) en bij de eigen medewerkers bijvoorbeeld door het stimuleren van elektrisch rijden, fietsen, openbaar vervoer etc.. Deze maatregelen kunnen bijdragen aan CO2 reductie en dragen bij aan het duurzaam beheer en exploiteren van gemeentelijk vastgoed.

SRO geeft aan een duurzaamheidsplan op te stellen waarbij de eisen en wensen worden meegenomen van opdrachtgevers, aandeelhouders en andere stakeholders. Duurzaam werken met eerbied voor mens, natuur en milieu, het reduceren van energiegebruik en werken aan circulariteit sluit goed aan bij de gemeentelijke ambities. Als aandeelhouder zal de gemeente Haarlem nadrukkelijk input hiervoor bieden zodat ons bedrijf optimaal wordt ingezet om de gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Over de resultaten zal zichtbaar moeten worden gecommuniceerd.

#### *Een vitale organisatie levert betere prestaties*

Ambitie is ook om te werken aan vitaliteit zowel mentaal als fysiek. Dit wordt afgemeten aan onder andere medewerkerstevredenheidsonderzoek, de ontwikkeling van het ziekteverzuim en dialoog met medewerkers. Effect moet zijn dat SRO een organisatie is die pro-actief werkt aan vernieuwing en verbetering.

#### *De uitgangspunten voor het financieel beleid sluiten aan bij eerdere afspraken*

In het concept-strategisch beleidsplan is ook een aantal uitgangspunten opgenomen (blz 9) met betrekking tot financieel beleid. Deze sluiten aan bij de eerdere afspraken die hierover zijn gemaakt. Zo houdt SRO een streefsolvabiliteit aan van 40% en wordt er jaarlijks tenminste € 200.000 dividend uitgekeerd aan de aandeelhouder Haarlem (mede-aandeelhouder Amersfoort een zelfde bedrag). De meerjarenraming laat een resultaat na belasting zien dat uitkering van dividend alle jaren mogelijk maakt. SRO prognosticeert dat de uitbreiding van werkzaamheden vanaf 2021 per jaar €

100.000 oplevert. Bij het opstellen van het Strategisch Beleidsplan waren de effecten van corona nog niet te voorzien. Deze worden in de begroting 2021 van SRO meegenomen.

#### *De groeistrategie heeft ook risico's*

In afspraken tussen SRO en haar aandeelhouders is als uitgangspunt vastgelegd dat risico's zoveel mogelijk door derden worden gedragen en niet door SRO. Nadelen moeten kunnen worden geabsorbeerd binnen de op te richten entiteit. De vraag is of dat altijd lukt. Tegenvallende resultaten komen bij joint ventures voor 50% voor rekening van SRO NV, hetgeen het jaarresultaat van SRO negatief beïnvloedt. Elke keer als groei aan de orde is, zal door SRO een businesscase worden gemaakt waardoor risico en rendement kunnen worden afgewogen en afgewogen besluitvorming door de aandeelhouders mogelijk is.

#### *Gebruik van de inbestedingsvrijstelling*

SRO maakt bij de uitvoering van haar werkzaamheden gebruik van de quasi-inbestedingsvrijstelling op de Aanbestedingswet. In het kader van het bepalen van haar strategie heeft SRO onderzocht in hoeverre wordt voldaan aan de voorwaarden die daarbij gesteld zijn. Daaruit is naar voren gekomen dat de statuten, op een aantal onderdelen, van de vennootschappen van SRO moeten worden aangepast om het toezicht van de aandeelhouders van NV SRO te versterken. Tevens dient SRO een aantal beheersmaatregelen te treffen, voornamelijk bij de joint ventures, om risico's bij de toepassing van de inbestedingsvrijstelling te beperken tot een aanvaardbaar niveau. Met al deze maatregelen zijn de risico's bij het toepassen van de inbestedingsvrijstelling geminimaliseerd waarmee SRO ook voor de komende jaren haar groeistrategie kan blijven uitvoeren. De mogelijkheid bestaat dat er in de toekomst rechtsspraak komt waardoor de constructie aangepast moet worden. Gelet hierop hebben beide aandeelhouders de directie van SRO gevraagd om jaarlijks te reflecteren op de governancestructuur in relatie tot dit risico.

## **4. Bijlage**

### **1. Strategisch beleidsplan SRO 2020-2022**