

Organisatie Sportloket
Gemeente Velsen: de keuze
adviesrapport



Datum

22 april 2021

In opdracht van

Gemeente Velsen

Versie

Definitief rapport 2104

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Managementsamenvatting	3
	1.1 Doel en aanleiding	4
	1.2 Opbouw rapportage	4
	1.3 Advies: kiezen voor externe verzelfstandiging	5
	1.4 Conclusies	6
	1.5 Het algemene beeld	8
	1.6 Publiek-publieke samenwerking	10
	1.7 Vervolg	10
	1.8 Overgang personeel	11
Hoofdstuk 2	Doel en aanleiding, procesverloop	12
	2.1 Doel en aanleiding	12
	2.2 Procesverloop	12
Hoofdstuk 3	Visie, missie en kernwaarden Sportloket Velsen	14
	3.1 Inleiding	14
	3.2 Missie	14
	3.3 Visie	14
	3.4 Kernwaarden	15
Hoofdstuk 4	Organisatie en personeel	17
	4.1 De weg naar het Ideale Sportloket in Velsen	17
	4.2 Hoe werken wij straks?	18
	4.3 De organisatiestructuur	20
	4.4 Zelf doen of uitbesteden	21
Hoofdstuk 5	Financiën	22
	5.1 Doorlichting van de begroting	22
	5.2 Financiële uitwerking perspectieven	23
	5.3 Personele kosten	24
Hoofdstuk 6	Werkveldsessie en werkbezoeken	25
	6.1 De werkveldsessie	25
	6.2 De werkbezoeken	27
Hoofdstuk 7	De keuze	30
	7.1 Inleiding	30
	7.2 Conclusies	30
	7.3 Het algemene beeld	32
	7.4 De varianten in beheer	33
	7.5 Advies: kiezen voor externe verzelfstandiging	36
	7.6 Overheids BV	36
	7.7 Publiek-publieke samenwerking	37
Hoofdstuk 8	Relatie tussen gemeente en Sportloket	39
	8.1 Inleiding	39
	8.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden	39
Hoofdstuk 9	Vervolg	42
	9.1 Inleiding	42
	9.2 Overgang personeel	43

1.1 Doel en aanleiding

De gemeente hecht veel waarde aan de sport in Velsen en erkent het maatschappelijk belang van goede sportvoorzieningen en -activiteiten. De afdeling Sportzaken maakt in de huidige situatie onderdeel uit van de gemeentelijke organisatiestructuur. Het is de vraag of het (nog) de beste keuze is dat de gemeente zelf alle direct uitvoerende taken van exploitatie en organisatie voor haar rekening neemt. Bij het beantwoorden van die vraag staat het gemeentelijk eigendom van de sportaccommodaties niet ter discussie, mede om te kunnen blijven sturen op de doelstellingen van de organisatie en op de exploitatie. En om als eigenaar/verhuurder blijvend regie te voeren op veiligheid, toegankelijkheid, tariefstelling en de kwaliteit van onderhoud.

In april 2020 is de bestuursopdracht 'Onderzoek Verzelfstandigen Sport' door het college van B&W vastgesteld. De bestuursopdracht stelt:

De sport in Velsen is volop in beweging. De gemeente Velsen kijkt continu hoe zij een optimale dienstverlening aan gebruikers en bezoekers van onze sportvoorzieningen kan bieden. Om beter aan te sluiten op de vraag naar een optimale dienstverlening aan bezoekers, gebruikers en klanten voeren wij een onderzoek uit naar het verzelfstandigen van uitvoeringswerkzaamheden van sportzaken.

Optimale dienstverlening

Het resultaat van het onderzoek geeft niet alleen een antwoord op de vraag in hoeverre een sportbedrijf beter in staat is om een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van sportzaken te organiseren, maar vooral op welke wijze een algehele verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening kan worden gerealiseerd waarbij ook de toekomstbestendigheid en financiële controle wordt geborgd.

1.2 Opbouw rapportage

In oktober 2020 heeft het college van B&W van de gemeente Velsen de 1^e rapportage "**Verkenning organisatie Sportloket Velsen**" vastgesteld. Deze rapportage stelde het gemeentebestuur in staat om een besluit te nemen om wel of niet te kiezen voor een tweede fase waarin een vorm van verzelfstandiging wordt uitgewerkt, afgezet tegen de huidige positie van Sport binnen de gemeentelijke organisatie.

Voor u ligt de 2^e adviesrapportage "**Organisatie Sportloket Velsen; de keuze**" (april 2021).

Met dit rapport leggen we het college van B&W de keuze voor welke organisatievorm het beste past bij een toekomstbestendig "Sportloket". Het advies aan het college is om te kiezen voor (externe) verzelfstandiging. Als het college akkoord gaat met deze keuze volgt een nieuwe fase van het project waarin een concreet verzelfstandigingsplan wordt uitgewerkt. Voor de zomervakantie neemt het college op basis hiervan een definitief besluit en wordt in het najaar 2021 de gemeenteraad geconsulteerd en in de gelegenheid gesteld wensen en bedenkingen hierop naar voren te brengen.

Dit rapport is opgesteld in samenwerking en met grote inbreng van de medewerkers van het Sportloket en vanuit andere (ondersteunende) disciplines. In de hoofdstukken missie, visie & ambities en het hoofdstuk personele organisatie wordt de behoefte en ambitie toegelicht om de exploitatie en uitvoering van sport en bewegen verder te professionaliseren op basis van stevig maatschappelijk ondernemerschap.

In de verschillende hoofdstukken is een “blauwdruk” geschetst voor een toekomstbestendig Sportloket/ Sportbedrijf Velsen:

- Een duidelijke missie, visie en kernwaarden. **(Hoofdstuk 3)**
- Een schets van de organisatie: gewenste werkprocessen in een samenhangende en efficiënte werkomgeving. **(Hoofdstuk 4)**
- Een transparant beeld van de huidige financiën, waarin alle doorbelastingen zichtbaar zijn en inkomsten en uitgaven per accommodatie(cluster) zijn gegroepeerd. **(Hoofdstuk 5)**
- Inzicht in de personele kosten en het verschil tussen publieke en private verloning. **(Paragraaf 5.3.)**
- Een beeld hoe de Velsense sportsector (het werkveld) aankijkt tegen de organisatie van Sport in Velsen. **(Paragraaf 6.1.)**
- Een beeld hoe gemeenten met ervaring met sportbedrijven aankijken tegen de organisatie van de sport in hun gemeente. **(Paragraaf 6.2.)**
- De varianten in beheer besproken. **(Hoofdstuk 7)**
- Uitgangspunten en randvoorwaarden. **(Hoofdstuk 8)**
- Het advies en het vervolg. **(Hoofdstuk 9)**

1.3 Advies: kiezen voor externe verzelfstandiging

Op basis van de bevindingen en de wegingsfactoren uit beide adviesrapportages adviseren wij om over te gaan tot externe verzelfstandiging van Sportloket Velsen in de vorm van een overheids- BV (zie ook paragraaf 7.4). Door de privaatrechtelijke organisatie van deze beheervorm ontstaat ook langzaam maar zeker een financieel voordeel voor de gemeente vanwege het hanteren van de private CAO. Ook op andere onderdelen van de organisatie en de bedrijfsvoering zijn besparingen mogelijk.

Externe verzelfstandiging leidt tot het realiseren van:

- Een zelfstandige en ondernemende organisatie met een efficiënte en effectieve(re) bedrijfsvoering; een verrassingsvrije exploitatie door transparantie en adequate verantwoording; beschikbaarheid, behoud en ontwikkeling van kennis en expertise.
- Professionalisering van de organisatie; focus op de uitvoering en stevige borging van gemeentelijke/bestuurlijke invloed en toezicht. De gemeente blijft eigenaar van de sportaccommodaties en stelt de maatschappelijke sporttarieven vast. Over de prestaties (maatschappelijk en financieel) worden goede contractafspraken vastgelegd, die goed worden gemonitord en geëvalueerd.
- Optimale dienstverlening vanuit een centraal, integraal, herkenbaar en goed bereikbaar Sportloket, waarbij de klant nog meer centraal staat (zie ook Missie en visie).

Een brede verkenning bij gemeenten met ervaring met sportbedrijven laat zien dat deze vorm van verzelfstandiging succesvol is, mits wordt voldaan aan:

- Goede en complete contractafspraken.
- Wederzijds vertrouwen (partnership) en samenwerking.
- Toegesneden administratie, transparantie en verantwoording.
- Branchegerichte, professionele organisatie met stevige marketing.
- Zorgvuldig transitieproces.

De gemeente stelt zich bij de overdracht op als goed werkgever: ‘mens volgt werk’. Arbeidsvoorwaarden, garanties, etc. worden geborgd in een sociaal plan.

Onderstaand vatten wij de belangrijkste conclusies en bevindingen uit de rapportage samen.

1.4 Conclusies

De belangrijkste conclusies zijn:

1.4.1 Missie, Visie en kernwaarden

- Sportloket Velsen moet zich niet alleen bezighouden met het beheer van de sportaccommodaties. De missie is breder: “Het stimuleren van vitaliteit door sport & bewegen om Velsenaren in beweging te krijgen en te houden”;
- De focus ligt niet alleen op sport/bewegen om het bewegen op zich maar ook om sociaal-maatschappelijke vraagstukken te benutten. Daar ligt ook de meerwaarde van een actief en breed georiënteerd sportloket;
- Het Sportloket is een maatschappelijk ondernemer. Ze blijft producten en diensten die effectief zijn verder ontwikkelen om het sportaanbod zo aantrekkelijk en flexibel mogelijk te laten zijn.

1.4.2 Inrichting (nieuwe) organisatie

- Een efficiëntere inrichting (geen eilandjes) met verantwoordelijkheden diep(er) in de organisatie;
- Een transparante en bedrijfsmatige administratie; ingericht op sportaccommodatie/-activiteiten;
- Regelmatige peilingen van klanttevredenheid en een continue inventarisatie van verbeterpunten;
- De vrijheid om zelf middelen aan te schaffen en op de eigen uitgaven te letten;
- Het snel kunnen inspelen op de maatschappelijke vraag.
- Het zoeken naar extra inkomsten. Door bijvoorbeeld in te spelen op bepaalde commerciële en maatschappelijke trends en activiteiten.

1.4.3 Financiën

Bij het verkennende onderzoek (zie: B&W oktober 2020) is aangegeven dat de huidige financiële positie van de gemeente Velsen een ander licht werpt op het onderzoek dan eerder is gesteld, namelijk dat de verkenning geen financiële drijfveer heeft. In de volgende fase wordt de financiële opstelling concreter uitgewerkt in de vorm van een begroting van het private “Sportbedrijf”. In het verzelfstandigingsplan wordt een vergelijking gemaakt tussen een verzelfstandigd Sportbedrijf en de huidige situatie. Daarin benoemen we op welke onderdelen er structurele besparingen realiseerbaar zijn. We kijken naar:

- De personele kosten:
- De (gemeentelijke) overheadkosten:
- Efficiencywinst:
- (Realistische) verhoging van de kostendeckingspercentages van het zwembad en de binnensportaccommodaties;
- Planvorming vraag en aanbod buitensportaccommodaties: herijken benodigde capaciteit versus het huidige aanbod.

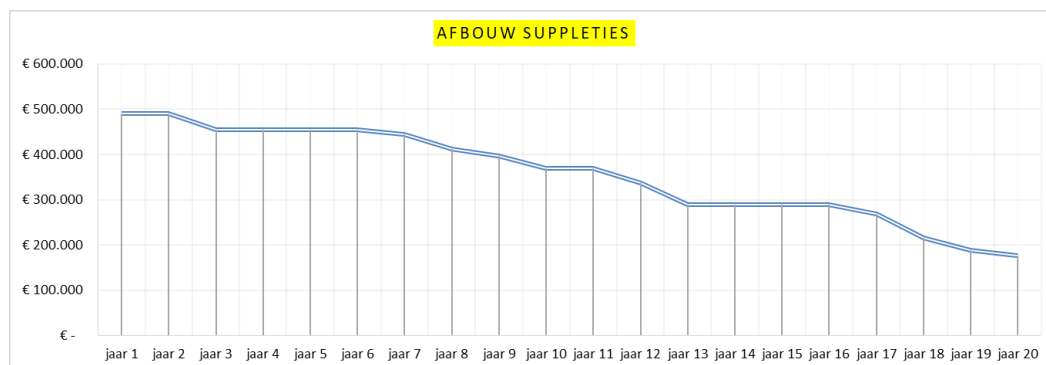
Bij de uitwerking van de verzelfstandiging worden de financiële kaders van de begroting 2021 als uitgangspunt genomen.

1.4.4 Personele kosten

Naast de reguliere loonkosten worden in de CAO gemeenten -anders dan in de CAO zwembaden/recreatie-meerdere toelagen zoals onregelmatigheidstoelage toegekend. In Velsen is dit in ordergrootte van € 100.000

per jaar. Indien de medewerkers overgaan naar de CAO recreatie/zwembaden wordt het verschil in loonkosten zichtbaar. Compensatie van het verschil (suppletie) wordt middels een voor de medewerkers specifiek op te stellen Sociaal Plan geregeld. Bij aanvang gaat het om een verschil van € 500.000 op jaarbasis.

De afname van deze zogenoemde suppletiekosten zijn onderstaand inzichtelijk gemaakt op basis van natuurlijk verloop, bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de medewerker.



1.4.5 Werkveldsessie

De uitkomsten van de sessie met de sportsector in Velsen zijn op hoofdlijnen:

- Het samenspel tussen verenigingen en sportstimulering is nog onvoldoende ontwikkeld. De gemeente ziet dit volgens een aantal verenigingen te veel door een roze bril.
- Het Sportloket moet zich naar de toekomst toe sterker profileren als één uitvoeringsorganisatie, de vaste gezichten moeten meer zichtbaar zijn en de verbinding naar de verenigingen moet worden versterkt, bijvoorbeeld door een eenduidig aanspreekpunt, een overlegplatform en/of gebruikerspanels.
- De optie externe verzelfstandiging heeft de voorkeur van de deelnemers. Privatisering naar een marktpartij is voor de deelnemers geen optie.

1.4.6 Werkbezoeken

Verschillende gemeenten en sportbedrijven hebben hun ervaringen met ons gedeeld, in algemene zin:

- Zowel de gemeenten als het management van de bezochte sportbedrijven zijn erg tevreden over de effecten van verzelfstandiging (transparantie, klantgerichtheid, efficiëntie en ondernemerschap).
- Er werd wel benadrukt dat het enige tijd duurt voordat de rolverdeling tussen gemeente en Sportbedrijf goed is “ingeregeld”. Daarbij is het van groot belang dat het Sportbedrijf één aanspreekpunt heeft bij de gemeente en dat daarmee de afstemming met bijvoorbeeld vastgoed over onderhoud vanaf het begin goed geborgd is.
- Alle sportbedrijven hebben hun marketing en communicatie goed georganiseerd en geven aan dat dit een positief effect heeft op de klantbeleving en het gebruik van de accommodaties (en daarmee het financieel rendement). Door de sterke focus op klantgerichtheid en ondernemerschap ervaren ook de medewerkers over het algemeen een positieve drive, zeker als ze vanaf het begin van het proces betrokken zijn.

1.4.7 Weging criteria andere gemeenten

Zoals in de rapportage “de Verkenning” een aantal criteria zijn gescoord door de werkgroep zijn nu ook de scores van de omliggende gemeenten die al een Sportbedrijf hebben in kaart gebracht:

scores omliggende gemeenten met een Sportbedrijf	gem BV	gem BV	gem BV	Joint Venture
	Alkmaar	Katwijk	Noordwijk	Haarlem
gemeentelijke invloed/waarborg maatschappelijke functies	++	++	++	++
Financieel rendement (efficiëntie/transparantie)	++	++	++	++
Kennis en expertise	+	+	+	++
organisatiestructuur en personele aspecten	++	+	++	++
financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)	+	+	+	++

- Alle gemeenten zijn van mening dat de gemeentelijke invloed goed geborgd is, met als aantekening dat dit van tevoren concreet ingevuld, geregeld en daarna bewaakt moet worden.
- Bij alle bezochte gemeenten is het financieel rendement en de transparantie in orde. Ook worden er meer activiteiten ontplooid dan voorheen, waardoor opbrengsten hoger werden.
- Qua kennis en expertise is vooral marketing van belang gebleken. De Joint Venture in Haarlem brengt extra veel expertise in, doordat SRO meerdere sportbedrijven heeft die de krachten bundelen.
- Over het algemeen tevreden medewerkers en een platte organisatiestructuur. Alleen Katwijk heeft wat langer last gehad met de samenvoeging van het al private zwembadpersoneel en gedetacheerde ambtenaren.
- Voor alle sportbedrijven geldt dat -net zoals bij marktpartijen- de gemeente als eigenaar en opdrachtgever - net zoals bij marktpartijen- uiteindelijk risico heeft. Bij de joint Venture is er door het gedeelde aandeelhouderschap een iets verminderd risico.

In fase 1 zijn de verschillende beheervormen door de projectgroep “gescoord” op basis van een vijftal criteria. Deze score gaf een voorkeur aan voor externe verzelfstandiging;

	Gemeentelijke exploitatie	Interne verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging	marktpartij
Gemeentelijke invloed/waarborg Maatschappelijke functies	++	+(+)	0	0/-
Financieel rendement (Efficiency/transparantie)	0/+	0/+	+(+)	+
Kennis en expertise	0	0	+	0/+
Organisatiestructuur en personele aspecten	0	0	+	+
Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)	0	0	0	0/-

De bevindingen van andere gemeenten versterken nadrukkelijk het beeld dat externe verzelfstandiging op 3 van de 5 criteria hoger scoort dan gemeentelijke exploitatie of interne verzelfstandiging. Met name efficiency/transparantie en kennis & expertise scoren heel sterk. Daarbij valt ook op dat de gemeentelijke invloed bij de betreffende gemeenten uitstekend scoort. Kanttekening daarbij is dat dit bij externe verzelfstandiging aan de voorkant wel heel goed uitgewerkt en geborgd moet worden, onder andere door stevig accountmanagement vanuit de gemeente en transparante uitvoeringsafspraken.

1.5 Het algemene beeld

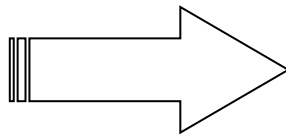
De 1^e rapportage “de verkenning” geeft aan dat de huidige constructie, waarbij Sportloket Velsen (de afdeling Sportzaken) onderdeel is van de ambtelijke organisatie, al langere tijd knelt. Een sportbedrijf als uitvoeringsorganisatie is gebaat bij ruimte voor ontwikkeling en ondernemerschap. De dynamische markt van

sport en bewegen vraagt om focus: goed georganiseerde marketing, reactiesnelheid in de ontwikkeling van nieuwe producten en activiteiten, daarop afgestemde bedrijfsvoering, financiële controle en slagvaardige medewerkers en management. Deze focus leidt ook tot een algehele verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de toekomstbestendigheid van het Sportbedrijf.

De belangrijkste argumenten om te komen tot aanpassing van de positionering van het Sportloket kunnen als volgt worden weergegeven:

BESTAANDE POSITIE SPORT

Beperkte eigen sturing;
Volledig afhankelijk van ondersteunende inzet;
en input andere afdelingen (versnippering);
Lange doorlooptijden besluitvorming;
Hoge uitvoeringskosten (personeel e.d.);
Gebrek aan maatwerk (generieke organisatie);
Begroting en verantwoording op hoofdlijnen
en verdeeld over diverse
begrotingsprogramma's.



GEWENSTE POSITIE SPORT

Meer eigen sturingsmogelijkheden;
Meer flexibiliteit en ondernemerschap;
Slagvaardiger;
Meer synergie;
Klantgericht(er) en herkenbaar;
Korte(re) lijnen;
CAO afgestemd op de branche;
Specifieke (management) informatie-
instrumenten en toegesneden begroting.

1.6 Publiek-publieke samenwerking

1.6.1 Inleiding

In de aanbestedingswet (artikel 2.24b) wordt de samenwerking tussen een overheid en een publiekrechtelijke instelling gezien als quasi inbesteding waardoor het mogelijk is om de opdracht in te besteden aan een samen op te richten nieuwe organisatie. De opdracht hoeft dus niet in de markt te worden gezet en mag één op één aan de nieuwe organisatie gegund worden.

In ons land bestaan diverse publiekrechtelijke instellingen die aan de definitie van de Aanbestedingswet voldoen, namelijk het merendeel van de sportbedrijven die zijn voortgekomen uit externe verzelfstandigingen van voormalige gemeentelijke taken. Dergelijke sportbedrijven, die al een reeks van jaren actief zijn, hebben inmiddels de nodige expertise op het gebied van sportbeheer en -exploitatie opgebouwd.

1.6.2 Werkwijze

De aandelen van een Sportbedrijf Velsen i.o. worden verdeeld tussen de gemeente en de geselecteerde sportdeskundige partner. Hierdoor wordt het beoogde ondernemerschap snel ingevoerd en kan gebruik worden gemaakt van de creativiteit en het innovatief vermogen van de sportdeskundige partner. Door het gezamenlijk aandeelhouderschap bestaan er voldoende mogelijkheden om gemeentelijke regie uit te oefenen op het functioneren van het Sportbedrijf, de maatschappelijke functie te borgen, burgerinitiatieven te ondersteunen en zelfwerkzaamheid van verenigingen te faciliteren. Het exploitatierisico kan samen worden gedeeld (naar rato van de aandelenverhouding).

1.6.3 Aanbeveling

Wij bevelen aan om bij de keuze voor externe verzelfstandiging ook publiek-publieke samenwerking (Joint Venture) uit te werken en ook deze variant van externe verzelfstandiging ter besluitvorming aan te bieden. De organisatie die daar het meest voor in aanmerking komt is naar onze mening SRO (sport, recreatie, onderwijsvoorzieningen). De gemeenten Haarlem en Zandvoort, Huizen, Zeist en De Bilt werken al samen met SRO Amersfoort in deze vorm van publiek-publieke samenwerking. SRO heeft derhalve de nodige ervaring met deze zogenaamde "Joint Ventures". In een mogelijke samenwerking met SRO kan mogelijk ook extra synergie ontstaan doordat Haarlem grenst aan Velsen (Paragraaf 7.7).

1.7 Vervolg

Nadat het college van B&W een principebesluit heeft genomen over de externe verzelfstandiging start de derde fase en wordt de adviesrapportage "*de uitwerking*" opgesteld. Deze rapportage maakt een definitief verzelfstandigingsbesluit door het college (begin juli) en consultatie van de gemeenteraad (oktober) mogelijk.

1.8 Overgang personeel

1.8.1 Het Sociaal plan

Indien besloten wordt tot externe verzelfstandiging betekent dit dat de medewerkers overgaan naar de private CAO. De overgang van de medewerkers geschiedt aan de hand van een sociaal plan, met als doelstelling goed werkgeverschap te betrachten en eventuele (nadelige) consequenties voor de medewerkers te voorkomen of te beperken. Dit sociaal plan wordt opgesteld op basis van een sociaal Statuut van de gemeente Velsen.

Het sociaal plan kan onder meer het volgende bevatten:

- De bij de overgang van werknemers naar de nieuwe werkgever te volgen procedures;
- De keuze van CAO/arbeidsvoorwaardenregeling en pensioenfonds;
- Blijvende garanties van arbeidsvoorwaarden;
- Tijdelijke garantie van enkele arbeidsvoorwaarden;
- Overgangsregelingen;
- Et cetera.



2.1 Doel en aanleiding

De gemeente hecht veel waarde aan de sport in Velsen en erkent het maatschappelijk belang van goede sportvoorzieningen en -activiteiten. De afdeling Sportzaken maakt in de huidige situatie onderdeel uit van de gemeentelijke organisatiestructuur. Het is de vraag of het (nog) de beste keuze is dat de gemeente zelf alle direct uitvoerende taken van exploitatie en organisatie voor haar rekening neemt. Bij het beantwoorden van die vraag staat het gemeentelijk eigendom van de sportaccommodaties niet ter discussie, mede om te kunnen blijven sturen op de doelstellingen van de organisatie en op de exploitatie. En om als eigenaar/verhuurder blijvend regie te voeren op veiligheid, toegankelijkheid, tariefstelling en de kwaliteit van onderhoud.

In april 2020 is de bestuursopdracht 'Onderzoek Verzelfstandigen Sport' door het college van B&W vastgesteld. De bestuursopdracht stelt;

De sport in Velsen is volop in beweging. De gemeente Velsen kijkt continu hoe zij een optimale dienstverlening aan gebruikers en bezoekers van onze sportvoorzieningen kan bieden. Om beter aan te sluiten op de vraag naar een optimale dienstverlening aan bezoekers, gebruikers en klanten voeren wij een onderzoek uit naar het verzelfstandigen van uitvoeringswerkzaamheden van sportzaken.

Optimale dienstverlening

Het resultaat van het onderzoek geeft niet alleen een antwoord op de vraag in hoeverre een sportbedrijf beter in staat is om een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van sportzaken te organiseren, maar vooral op welke wijze een algehele verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening kan worden gerealiseerd waarbij ook de toekomstbestendigheid en financiële controle wordt geborgd.

2.2 Procesverloop

In oktober 2020 heeft het college van B&W van de gemeente Velsen de 1^e rapportage "**Verkenning organisatie Sportloket Velsen**" vastgesteld.

Deze rapportage stelde het gemeentebestuur in staat om een besluit te nemen om wel of niet te kiezen voor een tweede fase waarin een vorm van verzelfstandiging wordt uitgewerkt, afgezet tegen de huidige positie van Sport binnen de gemeentelijke organisatie.

Voor u ligt de adviesrapportage "**Organisatie Sportloket Velsen; de keuze**" (april 2021).

Het college van B&W wordt de keuze voorgelegd welke organisatievorm het beste past bij een toekomstbestendig "Sportloket". Indien het college deze keuze accordeert volgt fase 3 waar een concreet verzelfstandigingsplan wordt uitgewerkt en uitmondt in een rapport getiteld "Sportloket Velsen; de uitwerking". Voor de zomervakantie neemt het college op basis hiervan een definitief besluit en wordt in het

najaar 2021 de gemeenteraad geconsulteerd en in de gelegenheid gesteld wensen en bedenkingen hierop naar voren te brengen

Deze rapportage is mede opgesteld met (grote) inbreng van de medewerkers. Vooral in de hoofdstukken missie, visie en ambities en in het hoofdstuk personele organisatie wordt blijk gegeven van de behoefte en de ambities om de exploitatie en verzorging van sport en bewegen in Velsen verder te professionaliseren en te ontwikkelen vanuit een uitvoeringsorganisatie met stevig maatschappelijk ondernemerschap.

De vormgeving van de uitvoeringsorganisatie voor sportexploitatie en -organisatie is onderverdeeld in vier aandachtsgebieden, met interne 'kartrekkers' die het betreffende aandachtsgebied in werkgroepen uitgewerkt hebben. Deze vier aandachtsgebieden zijn:

- Missie en visie, kernwaarden en werkpakket Sportloket;
- Personeel en organisatie;
- Bestuur en rechtspersoon;
- Financiën.

Daarnaast is op 21 januari jl. een werkveldsessie georganiseerd met de lokale verenigingen, raadsleden en medewerkers. De doelstelling van deze avond was:

- *Deelnemers krijgen informatie over het proces van de verzelfstandiging van de sportafdeling.*
- *Deelnemers kunnen hun ervaringen, meningen en ideeën over de huidige sportafdeling en hun wensen en ideeën voor de toekomst van de organisatie inbrengen.*

Zie verder hoofdstuk 6.

In de maand februari is een aantal (digitale) werkbezoeken gebracht aan omliggende gemeenten en sportbedrijven, te weten:

- Sportbedrijf Alkmaar, 7 jaar geleden verzelfstandigd i.k.v. bezuinigingen en scheiding beleid en uitvoering.
- Gemeente Haarlem: opdrachtgever van SRO Kennemerland, ingericht in het kader van synergie sportvoorzieningen en professionalisering.
- Gemeente Alphen a/d Rijn, had voorheen Sportbedrijf, is ontmanteld en in onderdelen geprivatiseerd.
- Sportbedrijf Katwijk, 7 jaar geleden samenvoeging van het private Sportfondsenbad en de gemeentelijke binnensportaccommodaties tot Sportbedrijf Katwijk BV. (efficiencyslag).
- Noordwijk rond 2012 ingericht als Stichting Sportbedrijf, in 2020 omgezet naar BV (transparantie in gemeentelijke invloed, kennis en expertise).
- Sportbedrijf Tilburg, gemeentelijke afdeling met intern verzelfstandigde onderdelen (doorlopend proces).

Zie verder hoofdstuk 6.

De medewerkers van het Sportloket e.a. zijn tussentijds steeds op de hoogte gehouden van het lopende proces via de kartrekkers van de werkgroepen, via de werkveldsessie, tussentijdse vragenuurtjes, werkoverleg, sociaal intranet (met Q&A) en een nieuwsbrief. Ook de OR van Velsen is steeds aangehaakt gebleven.

3.1 Inleiding

De missie in dit hoofdstuk beschrijft feitelijk het bestaansrecht in casu de maatschappelijke opdracht voor sport en bewegen in Velsen.

Bij het definiëren van de nieuwe missie en visie van het Sportloket is een kernwaardenonderzoek gedaan onder alle medewerkers van de afdeling. De maatschappelijke doelstellingen zijn concreet vertaald naar operationele doelen. Het hoofdstuk besluit met een opsomming van ontwikkelperspectieven die deels te maken hebben met de mogelijke/gewenste inrichting van de organisatie, die in het volgende hoofdstuk wordt besproken.

3.2 Missie

In Velsen moet iedereen mee kunnen doen in en met de samenleving. Velsen wil een inclusieve gemeente zijn, Met vitale en gezonde inwoners met een gezonde leefstijl. Ondanks dat dit is waar de gemeente naar streeft, weten wij dat het leven niet maakbaar is. Gezond zijn is niet altijd een keuze. Gezondheid, gezond gedrag en kunnen meedoen in de samenleving worden wel beïnvloed door de sociale en fysieke omgeving en de sociaaleconomische status van inwoners. De directe leefomgeving, buurt of wijk met de aanwezige voorzieningen, creëren kansen of belemmeringen op gezondheid. Met Sportloket Velsen willen wij deze kansen benutten en belemmeringen zoveel mogelijk wegnemen door de lokale sport- en beweegaanbieders en inwoners niet alleen te faciliteren maar ook te stimuleren, te verbinden, te versterken en de (sociale) veiligheid te vergroten.

Sport en bewegen versterkt Velsen en daarom is onze missie:

“Het stimuleren van vitaliteit door sport & bewegen om Velsenaren in beweging te krijgen en te houden.”

3.3 Visie

Wij stimuleren vitaliteit door het ontwikkelen en het uitvoeren van een gezond, sociaal en laagdrempelig sport- en beweegklimaat. Hiermee prikkelen wij alle Velsenaren om in beweging te komen en te blijven. Samen duurzaam sporten en bewegen maken wij mogelijk in een veilige omgeving en in betaalbare, multifunctionele en daar waar het kan innovatieve accommodaties. Dit doen wij door actief de samenwerking op te zoeken met onderwijs, (sport)verenigingen, zorg, welzijn, maatschappelijke organisaties, bedrijven en de gemeente Velsen. Wij willen met een bredere blik vanuit gezondheidsperspectief kijken naar hoe sporten en bewegen kan bijdragen aan een groter maatschappelijk effect. Wij geloven in de kracht van sport en zetten deze kracht in op 3 pijlers, namelijk:

1. Voorkomen, signaleren, stimuleren en activeren

Sport en bewegen levert heel veel mensen plezier en energie op. En wij kennen al heel lang de positieve effecten; het zorgt ervoor dat mensen meedoen, zich sociaal geaccepteerd voelen, gaan samenwerken, zich niet eenzaam voelen, nieuwe dingen leren, zich breed ontwikkelen en bovenal levert het een belangrijke bijdrage aan de gezondheid en vitaliteit. Voldoende en verantwoord sporten en bewegen zorgt voor een betere

fysieke en mentale conditie, sneller herstel van klachten, preventie van chronische of welvaartsziekten, langere zelfstandigheid en daarmee voor een verminderde of uitgestelde zorgvraag. Om klachten te voorkomen, gezondheidswinst te behalen en het plezier in sporten en bewegen te krijgen of te behouden wordt vraaggericht aanbod gerealiseerd voor specifieke doelgroepen.

2. Verenigingen

Wij willen onze sportverenigingen nadrukkelijk betrekken bij het behalen van ons doel. Zij zijn voor ons belangrijk, want zij bieden een beschermde omgeving, staan midden in de samenleving en stimuleren de sociale binding in de wijk. De vrijwilligersstructuur en het sociale karakter van de sportvereniging spelen hierbij een grote rol. Wij vinden het belangrijk dat dit in stand blijft, zodat zij hun leden en vrijwilligers die veilige plek kunnen blijven bieden en daarmee voor heel veel sport- en beweegplezier zorgen. Wij ondersteunen hierin de verenigingen, maar willen niet dat dit vrijblijvend is. Dus sturen wij erop dat de verenigingen (waarbij dit haalbaar is) investeren in ontwikkeling, zodat zij een grotere rol kunnen spelen als partner in de wijk, in het sociaal domein en bij het bieden van aanbod voor maatschappelijke vragen.

3. Ruimte benutten en creëren

Fysieke ruimte om te sporten of te bewegen is in Velsen voldoende aanwezig. Er zijn binnen- en buitensportaccommodatie en een zwembad en ook de openbare ruimte wordt volop benut om actief bezig te zijn. Toch zijn er op ieder vlak kansen om het gebruik te optimaliseren, want zien sporten of bewegen doet sporten of bewegen.

3.4 Kernwaarden

Bij het uitvoeren van onze ambitie zijn deze vier kernwaarden de basis van ons handelen:

Professioneel

De kwaliteit en veiligheid van ons werk vormt de basis van onze dienstverlening. Onze bekwame en bevolgen medewerkers werken actief samen in de netwerkorganisatie en handelen proactief, flexibel en doelgericht. Hiervoor hebben wij de juiste vaardigheden en competenties. Als lerende organisatie blijven wij onszelf ontwikkelen. Daarbij hechten wij grote waarde aan creativiteit en nieuwe ideeën.

Klantgericht

Wij benaderen iedere klant met een glimlach en voelen ons gezamenlijk verantwoordelijk voor de klanttevredenheid. Wij luisteren en zijn begripvol en toegewijd. Door onze open houding staan wij dicht bij onze klanten en kunnen wij onze dienstverlening optimaal afstemmen op hun wensen en behoeften. Wij onderzoeken continue wat de klant van ons verwacht. Door deze verwachtingen te overtreffen, creëren wij een langdurige en hechte relatie met onze klanten waarin zij ook ambassadeurs zijn van onze dienstverlening (boeien en binden).

Passie

Passie is onze drijfveer. Dit uit zich in het enthousiasme, gedrevenheid en bevolgenheid waarmee onze medewerkers hun vak uitoefenen en de verbinding maken met de klanten, de maatschappelijke organisaties en andere partners waar wij mee samenwerken. Wij zijn ambitieus en onze gepassioneerde medewerkers tonen lef en durven keuzes te maken.

Ondernemerschap

Wij zijn maatschappelijke ondernemers en blijven onze effectief bewezen producten en diensten verder ontwikkelen om ons aanbod zo aantrekkelijk en flexibel mogelijk te laten zijn. We willen maximaal presteren met de beschikbare middelen. Waarbij we ook op zoek gaan binnen onze netwerkorganisatie naar alternatieven. Door het realiseren van een gezonde exploitatie, waarbij een optimale balans ontstaat tussen maatschappelijke en financiële waarden, dragen wij bij aan het behalen van onze ambities. We waarderen het ondernemerschap van iedere individuele medewerker.

4.1 De weg naar het Ideale Sportloket in Velsen

Dit document is tot stand gekomen door een tweetal werksessies d.d. 05.01 en 13.01 2021 met een brede delegatie van medewerkers onder leiding van hun kartrekker. Deze werkgroep heeft ook onderlinge afstemming gehad met de werkgroep "Missie en visie".

Sessie 1: Hoe werken wij nu

- Wat zijn de dingen die wij goed doen?
- Wat zijn de dingen die wij anders willen zien?
- Doen we de goede dingen?
- Doen we de dingen goed?

Sessie 2: Hoe willen wij straks werken?

- Wat moeten we slimmer organiseren?
- Wat is er nodig om slimmer te kunnen organiseren?

De input van de jamboards en de gesprekken hebben geleid tot onderstaande compilatie op de vraag "Hoe werken wij straks?"



4.2 Hoe werken wij straks?

4.2.1 Algemeen

- We zijn een afdeling, team waarbij teambuilding belangrijk is. En je ziet dat wij allen continu in ontwikkeling zijn. Wij hebben goed geschoold personeel. We hebben ook gericht scholingsbudget. En we zijn breed inzetbaar als dat nodig mocht zijn.
- Zowel het faciliteren als het stimuleren van beweging en sport zit onder 1 dak en dat vinden we voor de korte lijnen wel heel fijn.
- We kennen natuurlijk openingstijden die buiten de kantooruren zijn. Geen probleem hoor. Onze ondersteuning sluit daar prima op aan. We kennen korte lijnen. Bureaucratie... Nee dat is zo van 2020....
- We hebben een ICT wat ons echt ondersteunt en aansluit bij onze behoefte. Geen dubbelingen in systemen en we kunnen heel makkelijk onze roosters (personeel en gebruik) maken. Weg verspilde tijd.
- Onze klant staat centraal. Wij meten onze klanttevredenheid en inventariseren continu hoe we het nog beter kunnen doen.
- We zijn een luisterend oor voor onze klanten En.... We zijn een organisatie die continu op zoek is naar vernieuwing. En als iets niet werkt dan zoeken we gewoon weer naar iets wat wel werkt. Experimenteren heet dat toch?
- De dingen waar we goed in zijn willen we graag blijven doen. En sommige dingen moeten we ook gewoon uitbesteden.

4.2.2 Ons zwembad

- Ons huidig zwemaanbod is echt goed. Je kunt van 0 tot...jaar bij ons zwemmen. Zowel recreatief als leszwemmen.
- We zijn specialist in het lesgeven. Hier speelt ook dat de inzet van collega's goed is.
- Onze zwemveiligheid moet echt behouden blijven.
- We hebben een groot en vast klantenbestand. We kennen ze zelfs bij naam. En hebben onze klanten tips voor verbetering dan weten ze ons makkelijk te vinden. En hier wachten we niet op... We doen zelf ook klantenonderzoek hoe we het nog beter kunnen doen.
- We zijn echt trots op ons buitenbad. De combinatie buitenbad + ligweide is uitzonderlijk te noemen. Hoe leuk zou het zijn als dit ons centrale werklocatie zou worden.
- Doordat we alle vrijheid hebben om zelf middelen aan te kunnen schaffen letten we goed op onze uitgaven en het gaat echt een stuk sneller.
- En weet je nog die tijd dat we een dubbel personeelsdossier hadden.... Nu moeten we er eigenlijk best om lachen. Dat hebben we nu gewoon echt goed geregeld.
- We benutten de digitale mogelijkheden volop. Het "vooorlogse" geldverkeer kennen we bijna niet meer.

4.2.3 Onze accommodaties

- We werken supergoed samen. De werkzaamheden worden optimaal afgestemd binnen en buiten sportzaken.
- We kunnen hierbij snel inspelen op de maatschappelijke vraag.
- De betrokkenheid en bevoegenheid is echt goed te noemen. Als de situatie erom vraagt zijn we bereid om een andere stap of een stapje meer te zetten.
- We zoeken ook continu naar kans om geld te verdienen. Door bijvoorbeeld de horeca zelf te doen, meer evenementen te organiseren en in te spelen op commerciële en maatschappelijke activiteiten.
- We zijn trots op de kwaliteit van onze accommodaties. Dat zien we terug in de tevredenheid van onze gebruikers.

- We hebben zelf een onderhoudsdienst die kleine storingen snel kan verhelpen. Deze korte lijnen werken wel zo prettig.
- Daarnaast sluiten onze schoonmaak en onderhoudsdienst aan bij het gebruik van de accommodaties. Maatwerk en slim heet dat.
- Het werken is hier echt leuk. Dit door de diversiteit van werkzaamheden. Onze klanten, leveranciers en soms ook de weersomstandigheden dagen ons best uit om de lat een stukje hoger te leggen. We zoeken altijd naar wat WEL kan...Daar hebben we ook de expertise voor.
- Doordat we als Sportloket opereren als 1 land (i.p.v. eilandjes) zien we ook samenhang tussen de werkzaamheden. Dat is wel zo slim en prettig.
- De tijd dat we nog met echte sleutels werken voor onze toegangssystemen (en de bijbehorende administratie) tot onze accommodaties is voorbij. Dit is zo mooi geautomatiseerd. Scheelt veel tijd die we weer ergens anders beter in hebben kunnen zetten.

4.2.4 Onze sportstimulering

- Natuurlijk ligt onze focus niet alleen op sport/bewegen om het bewegen op zich maar ook om sociaal-maatschappelijke vraagstukken te benutten. Daar ligt ÓÓK onze meerwaarde.
- We hebben buurtsportcoaches die sport en beweging stimuleren voor iedereen. Van 1 tot.... Jaar.
- Deze buurtsportcoaches hebben allemaal dezelfde werkgever. We werken vanuit 1 visie? Dit helpt ook zo om elkaars talenten beter in te zetten. Want we besteden veel aandacht aan onze ontwikkeling binnen de hele organisatie. En daar horen de buurtsportcoaches ook bij.
- Wij kijken ook naar een gepaste bezettingsgraad van onze accommodaties. Slim toch? Dit vraagt om goede afstemming met de verenigingen.
- Omdat we echt een hecht team zijn leren we veel van elkaar en durven wij het als team aan om nog meer in te spelen op de vraag. Dit vraagt om creativiteit en innovatie.
- Wij zijn en zo acteren wij ook De verbinders tussen verenigingen (sport- en beweegaanbieders), scholen, zorg, welzijn, bedrijfsleven, inwoners, verschillende gemeentelijke domeinen en accommodaties. Wij hebben dus een groot netwerk.
- Dit netwerk zit in de koppies en ook in een klant-/relatiebeheersysteem voor sport en beweegaanbieders. Hierin zie je ook de contactmomenten en afspraken. Superhandig.
- En natuurlijk communiceren we zoals deze tijd vraagt. Laagdrempelig, telefonisch of fysiek en sociaal media zijn ons niet vreemd. We benutten alle kanalen. Gewoon omdat onze klant hierom vraagt.
- Dit netwerk weet ons heeeeel makkelijk te vinden. Via onze toegankelijke en gebruikersvriendelijke website vragen wij ook regelmatig aan ons netwerk om feedback en nemen wij ze ook mee in wat wij er mee doen.
- En wij durven te zeggen dat er een zeer ruim aanbod is voor onze Velsense Jeugd.
- Wij zijn niet bescheiden en zijn trots op ons succes van het sportgala en het sportcongres.
- Onze samenwerking met onze partners, ook binnen de gemeentelijke organisatie is goed te noemen. Grappig we denken er zelfs aan om een combi te maken van Fysio en het zwembad. Mooi voorbeeld hoe je combinaties kunt maken.

4.2.5 Ons bedrijfsbureau

- We hebben goed contact met onze klanten. We informeren ze goed en weten dat ze tevreden zijn want we houden hun reacties goed in de gaten.
- Onze administratieve organisatie is goed op orde. We betalen onze facturen op tijd.
- We hebben een goede verdeling van het werkpakket gericht op verhuur, marketing, subsidies en algeheel.
- We hebben een bedrijfsbureau dat veel kennis en expertise in huis heeft over alle processen in de bedrijfsvoering, dit willen we op peil houden en waar nodig binnenhalen. (Samenwerken)
- We hebben een bedrijfsbureau dat faciliterend is aan de uitvoerende onderdelen.

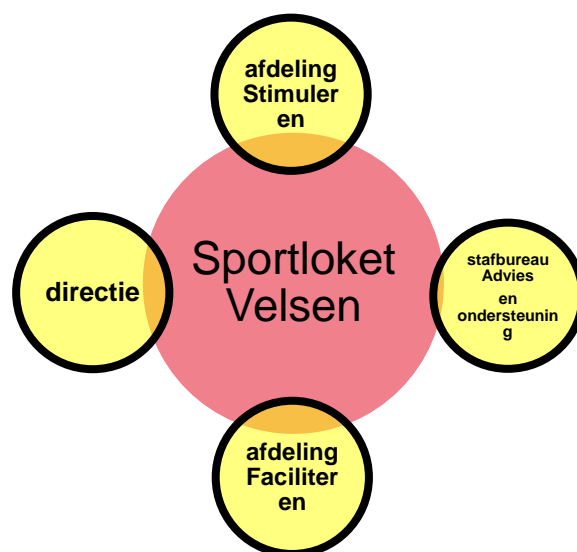
- We benutten externe financieringsmogelijkheden om daarmee meer mogelijk te maken. Denk bv aan fondsen en subsidies.

4.3 De organisatiestructuur

Om de missie te kunnen realiseren en de kracht van sport te benutten is een ondernemende en slagvaardige organisatie nodig. Een organisatie die dicht bij de inwoners staat en luistert naar de vraag en vervolgens kan “vertalen” in passende producten en/of dienstverlening. Een organisatie die focust op doelen en resultaten. Voor Sportloket Velsen is het belangrijk dat deze organisatie een wezenlijke bijdrage kan leveren aan de levenslange sport- en beweegmotivatie van alle Velsenaren. Met andere woorden: “Een leven lang met plezier sporten en bewegen”. Deze organisatie wil spaarzaam omgaan met “People, Planet en Profit” en acteert daarom kostenbewust en omzet gedreven en doet alles voor de glimlach. Deze glimlach werkt door naar de betrokkenheid van onze medewerkers, verantwoordelijkheid, lef, plezier in het werk, samen, financieel gezond, resultaatgericht, een lerende organisatie, slimme werkprocessen waarbij onze bureaucratie is verbannen en vooral naar buiten is gericht. ALLES VOOR EEN GLIMLACH. En in Velsen zeggen wij dan GRAAG GEDAAN!

Sportloket Velsen ziet haar missie als de horizon met daarvoor de zee waar de Gemeente Velsen op aansluit. Sportloket Velsen voelt zich verbonden met de inwoners, de waterrijke omgeving en de kenmerken. Het is geen toeval dat wij een sporthal Zeewijk hebben en de Dolfijnzaal in aanbouw is. Sportloket Velsen wil zich ontwikkelen tot een toekomstbestendige organisatie, die wendbaar is en adequaat kan inspelen op de kansen en ontwikkelingen in de markt. Sportloket Velsen vertaalt wendbaar in haar DNA en vergelijkt haar “zijn” met een octopus en vertaalt dit uitgangspunt door in haar organisatiemodel. Een octopus heeft acht armen met zuignappen en drie harten en is uniek in DNA. Een octopus kan van kleur veranderen en past zich daarmee aan, aan de omgeving. Zo ook wil Sportloket Velsen binnen de rand voorwaardelijke (gemeentelijke) kaders meebewegen met haar omgeving en zo constant waarde toevoegen **VOOR, DOOR en MET de VELSENAREN.**

In het organisatiemodel vormen het wendbare **stafbureau Advies en Ondersteuning** en de energiek kloppende ‘afdelingen’ **Faciliteren** en **Stimuleren** de 3 harten, die worden gevoed en geïnspireerd door het centrale hart: **het management** zoals onderstaand is gevisualiseerd.



4.3.1 Stafbureau Advies en Ondersteuning

Het stafbureau Advies en ondersteuning omvat acht disciplines:

1. HR (salaris- en personeelsadministratie, ARBO, arbeidsvoorwaarden, advies, personeelsplanning)
2. Planning & control en kwaliteitssystemen (monitoring en meting, accountantscontrole)
3. Sales (verhuur locaties, verkoop)
4. Secretariaat en financiën (administratieve ondersteuning, roosters, archief, financiële administratie en facturering, advies)
5. Inkoop (aanbestedingen, contractbeheer)
6. ICT (hardware, software en telefonie)
7. Marketing & communicatie
8. Juridische zaken

4.3.2 Afdeling Faciliteren

De volgende taken worden ondergebracht bij de afdeling Faciliteren:

- Toezicht houden zwembad
- Schoonmaken zwembad
- Schoonmaken gymzalen
- Schoonmaken sporthallen
- Onderhoud zwembad en buitenterrein
- Receptie zwembad
- Onderhoud sporthallen en gymzalen
- Onderhoud sportparken
- Verduurzaming accommodaties

4.3.3 Afdeling Stimuleren

De volgende taken worden ondergebracht bij de afdeling Stimuleren:

- Zweminstructie doelgroepen
- Zweminstructie schoolzwemmen
- Zweminstructie ABC
- Ondersteuning sportverenigingen
- Ondersteuning sport-/ beweegevenementen
- Organiseren, initiëren, coördineren, regisseren sport-/beweegprojecten
- Subsidieaanvragen
- Aansturen en afstemmen met buurtsportcoaches/beweeg- of sportregisseurs
- Afstemmen met vakleerkrachten bewegingsonderwijs

4.4 Zelf doen of uitbesteden

In de volgende fase na besluitvorming volgt op basis van deze verdeling een uitsplitsing van formatie en functies. Dan wordt tevens nader bepaald en concreet uitgewerkt welke taken het Sportloket zelf blijft doen, welke taken worden uitbesteed en welke taken in combinatie/samenwerking met derden zal worden gedaan.

5.1 Doorlichting van de begroting

In de afgelopen periode is een vergelijking gemaakt tussen de effectieve resultaten en de begroting van het Sportloket. Daarbij zijn de effectieven van het jaar 2019 gebruikt. (2020 is in verband met Corona niet representatief). Deze cijfers zijn vergeleken met de begroting 2021. Bij de vergelijking is rekening gehouden met incidentele baten en lasten om een zo consistent mogelijk beeld te krijgen. Zo is bij de onderhoudskosten het jaargemiddelde uit het MjOP (meerjarenonderhoudsplan) opgenomen.

Onderstaand zijn 3 kolommen weergegeven; de kolom effectief 2019, de kolom begroting 2021 en een derde kolom die indicatief aangeeft welke -afgeronde- cijfers als realistisch kunnen worden beschouwd.

Bij de uitwerking van de verzelfstandiging worden de financiële kaders van de **begroting 2021 als** uitgangspunt genomen.

	Effectief 2019	Begroting 2021	perspectief begroting
BATEN			
Zwembad	1.264.899	1.203.912	1.300.000
Binnensport	569.012	515.330	552.000
Buitensport	287.429	268.515	300.000
Baten totaal	2.121.340	1.987.757	2.152.000
LASTEN			
Personeelskosten	2.536.447	2.387.928	2.540.000
Huur sportaccommodaties* <i>(incl. kap. lasten)</i>	1.522.438	2.278.916	2.000.000
Onderhoud <i>(planmatig)</i> **	1.098.395	1.098.395	1.100.100
Overige lasten	818.805	830.941	800.000
Energie en water	539.164	462.049	500.000
Sportstimulering & -activering	135.940	206.028	200.000
Niet verrekenbare btw (SPUK)			-/- 300.000
Lasten totaal	€ 6.651.189	€ 7.264.257	€ 6.840.100
* conform huurovereenkomsten+ kap.lasten in begroting (319.158,-).			
** conform MjOP sport 2020-2029: gemiddeld jaarvolume; zwembad en buitensport niet geheel compleet			
Resultaat	- 4.529.849	- 5.276.500	- 4.688.100
Exclusief overhead gemeente			

Gebleken is dat de begroting 2021 op een aantal punten verschillen toont met de effectieve resultaten, Deze verschillen ontstaan als de begrotingscijfers -geïndexeerd- worden overgenomen van de vorige begroting zonder bijstelling op basis van eerdere correcties en de effectieve resultaten of verwachtingen.

Een belangrijk verschil is dat de baten in 2019 behoorlijk hoger zijn dan begroot, maar dat geldt ook voor de personeelskosten die fors hoger zijn. Per saldo is het exploitatieresultaat ca.€ 5,0 miljoen (negatief) exclusief overheadkosten van de gemeente. In deze overheadkosten zijn de indirecte kosten van de gemeentelijke organisatie opgenomen. Dat zijn bijvoorbeeld de kosten van ondersteunend werkzaamheden van afdelingen als Financiën, HR, ICT, Facilitair, JZ, etc.

5.2 Financiële uitwerking perspectieven

Bij het verkennende onderzoek (zie: B&W oktober 2020) is aangegeven dat de huidige financiële positie van de gemeente Velsen een ander licht werpt op het onderzoek dan eerder is gesteld, namelijk dat de verkenning geen financiële drijfveer heeft. Inmiddels is een bezuinigingstaakstelling voor het Sportloket vastgelegd van in totaal € 230.000,- te bereiken in 2024. De verzelfstandiging van het Sportloket zal zonder meer meehelpen om deze besparingen te realiseren.

In de volgende fase wordt de financiële opstelling concreter uitgewerkt. Dat wil zeggen dat in het verzelfstandigingsplan een vergelijking wordt gemaakt tussen een verzelfstandigd Sportbedrijf en de huidige situatie met de begroting 2021 als basis voor de bestaande budgetten. Daarbij worden ook de reorganisatiekosten inzichtelijk gemaakt (incidentele kosten waarbij vooral moet worden gedacht aan verhuizing/inrichting huisvesting, website/sociale media/drukwerk etc. en overige implementatiekosten). Uitgangspunt is dat financiële dekking van deze incidentele kosten binnen de huidige begroting plaatsvindt.

In aansluiting op het financieel perspectief uit de eerste fase van onderzoek schetsen we hier op welke onderdelen er structurele besparingen realiseerbaar zijn:

1. *De personele kosten:* bij verzelfstandiging gaan de medewerkers over naar een private CAO, bijvoorbeeld de CAO recreatie/zwembaden. De totale loonkosten worden dan substantieel lager en is een inverdieneffect mogelijk. Dit is het gevolg van onder meer de 38-urige werkweek, de af te dragen premies en wijzigingen in toeslagen/toelagen. Zie paragraaf 5.3.
2. *De (gemeentelijke) overheadkosten:* de indirecte kosten binnen de gemeentelijke organisatie die worden toegerekend aan de afdeling sportzaken. Besparing hierop is mogelijk, rekening houdend met de “nieuwe” organisatie/apparaatskosten voor het Sportbedrijf, de achterblijvende institutionele kosten en van werkzaamheden/formatie van ondersteunende afdelingen.
3. *Efficiencywinst:* binnen het Sportbedrijf is door een bedrijfsmatiger organisatie en -werkprocessen op onderdelen nog ‘winst’ te behalen. Met bijbehorende herijking van formatie, keuzes voor zelf doen versus uitbesteden van werkzaamheden, flexibilisering van dienstroosters (beperken overwerk), etc. Mogelijkerwijs kan bestaande vacatureruimte worden ingezet. Efficiency ook door besparing op de regiekosten van planning en aanbesteding van beheer en onderhoud. Strak monitoren van de onderhoudsuitgaven en verbruik/kosten voor energie en water;
4. (realistische) *Verhoging* van de kostendeckingspercentages van het zwembad en de binnensportaccommodaties;
5. *Planvorming vraag en aanbod buitensportaccommodaties:* analyseren benodigde capaciteit versus aanbod naast ontwikkelingen, innovatie, e.d. Leidt mogelijk tot besparing op het onderhoud.

5.3 Personele kosten

Onderstaand is de opbouw van de gemeentelijke personeelskosten naast de opbouw van de private CAO naast elkaar gezet.

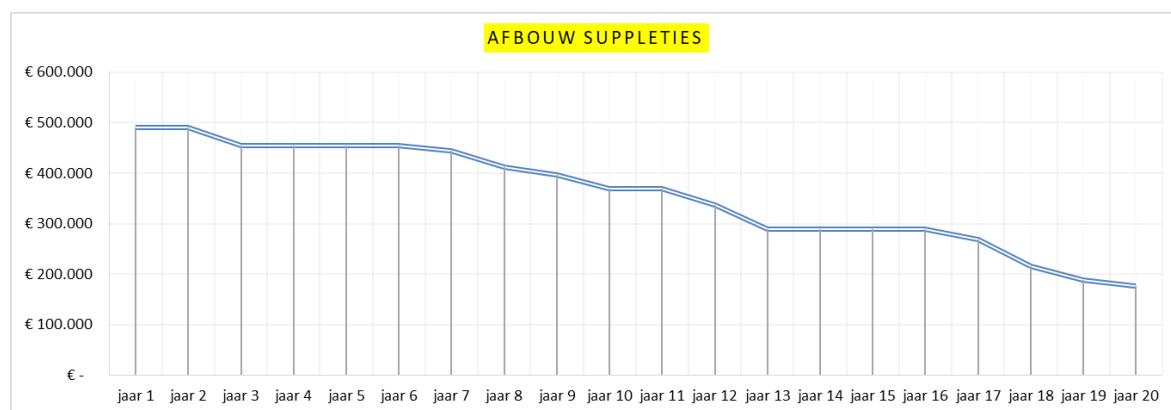
	publiek	privaat
bruto salaris	100%	100%
IKB (vakantietoelage)	8%	8%
IKB (eindejaarsuitkering-1)	7%	
IKB (levensloopbijdrage CAO)	2%	
ZKV-vergoeding CAO	1%	
IKB (uitbetaling vakantiedagen bw)	1%	
Totaal betaalde premies	33%	25%
Werkkostenregeling	1%	1%
TOTAAL LOONKOSTEN	153%	134%

Bijkomende factor is dat de CAO gemeenten een 36-urige werkweek kent en de private CAO een 38-urige. Naast deze loonkosten worden in de CAO gemeenten -anders dan in de CAO zwembaden/recreatie- toelagen toegekend. In Velsen is dit in ordergrootte van € 100.000 per jaar.

Indien de medewerkers overgaan naar de CAO recreatie/zwembaden wordt dit verschil in loonkosten zichtbaar. Compensatie van het verschil (suppletie) wordt middels een specifiek op te stellen Sociaal Plan geregeld.

Bij aanvang gaat het om een verschil van € 500.000 op jaarbasis.

De afname van deze zogenoemde suppletiekosten zijn onderstaand inzichtelijk gemaakt op basis van natuurlijk verloop, in casu het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de medewerker.



6.1 De werkveldsessie

6.1.1 Inleiding

Op 21 januari 2021 is een (digitale) werkveldsessie gehouden met deelnemers vanuit de Velsense sportsector/sportverenigingen, de gemeenteraad en medewerkers.

De doelstelling van deze avond was:

- *Deelnemers krijgen informatie over het proces van de verzelfstandiging van de sportafdeling.*
- *Deelnemers kunnen hun ervaringen, meningen en ideeën over de huidige sportafdeling en hun wensen en ideeën voor de toekomst van de organisatie inbrengen.*

De sessie was ingedeeld in vier gesprekstafels waar men in drie ronden kon aanschuiven.

Gesprekstafel 1: De voorzieningen

Doel van deze gesprekstafel is om van de deelnemers te horen wat zij vinden van de huidige sportvoorzieningen in de gemeente Velsen en of zij zaken hebben waarvan zij vinden dat die beter kunnen.

Gesprekstafel 2: Sportstimulering

Doel van deze gesprekstafel is om van de deelnemers te horen wat zij vinden van de huidige manier waarop sport in de breedte in de gemeente Velsen wordt gestimuleerd. En of zij ideeën hebben over hoe sportstimulering nog meer kan worden vormgegeven in gemeente Velsen.

Gesprekstafel 3: Communicatie

Doel van deze gesprekstafel is om van de deelnemers te horen wat zij vinden van de communicatie vanuit het Sportloket Velsen. En of zij punten van verbetering zien. Het gaat daarbij om:

- Informatievoorziening
- Beantwoorden van vragen (vanuit sportverenigingen/-organisaties)

Gesprekstafel 4: Organisatie beheer & exploitatie

Doel van deze gesprekstafel is om van de deelnemers te horen wat zij de voor- en nadelen vinden van vier verschillende soorten vormen van organisatie van de exploitatie & beheer van sport:

1. Beheer & exploitatie door gemeente (zoals nu)
2. Beheer & exploitatie door gemeentelijke BV of Stichting (zoals Sportbedrijf Alkmaar)
3. Beheer & exploitatie privatiseren naar een marktpartij (zoals Sportfondsen)
4. Beheer & exploitatie door sportverenigingen zelf

6.1.2 Algemeen beeld

Vrijwel alle deelnemers hebben na afloop aangegeven de sessie als inspirerend te hebben ervaren en veel input voor de toekomst te hebben gegeven of gekregen.

De samenstelling van de tafels was wisselend en bij sommige tafels waren bijvoorbeeld de verenigingen ondervertegenwoordigd. Desondanks is qua input een consistent beeld ontstaan. Onderstaand gaan wij hier nader op in.

6.1.3 Gesprekstafel voorzieningen

Bij deze tafel ging het met name om de aspecten voldoende sportvoorzieningen, de spreiding, bereikbaarheid, sociale veiligheid en beschikbaarheid.

De deelnemers waren overwegend van mening dat er voldoende accommodaties zijn en zij zijn tevreden over de spreiding. De beschikbaarheid wordt voldoende geacht met uitzondering van het zwembad. Als clubs toch moeten uitwijken, wordt daar soms te makkelijk over gedacht (zwembad).

De bereikbaarheid acht men voldoende met uitzondering van het OV naar het zwembad.

Qua sociale veiligheid worden met name de parkeerplaats van het zwembad en sportpark Rooswijk in negatieve zin genoemd.

De conclusie is dat deze input naar de (nabije) toekomst aandachtspunten oplevert die voornamelijk situatief zijn en binnen de lopende bedrijfsvoering kunnen/moeten worden opgepakt.

6.1.4 Gesprekstafel Sportstimulering/Buurtsportcoaches (BSC)

Bij deze tafel ging het met name op de bekendheid met de BSC-es, de samenwerking, maatschappelijke activiteiten van verenigingen en ideeën voor verdergaande sportstimulering.

Sommige (binnensport)verenigingen geven aan geen idee te hebben wie ze zijn en wat ze doen.

Er leeft zeker ambitie om maatschappelijke activiteiten samen verder uit te breiden naar nieuwe doelgroepen maar vrijwilligers (overdag) zijn schaars. Ook moeten de BSC-es meer kinderen naar de verenigingen “brengen”. Zij worden door enkele verenigingen meer als concurrerend en bedreigend ervaren.

De conclusie is dat het samenspel tussen verenigingen en sportstimulering nog onvoldoende is ontwikkeld. De gemeente ziet dit volgens een aantal verenigingen te veel door een roze “bril”.

Naar de toekomst toe ligt hier een taak voor het Sportloket om sportstimulering meer integraal te benaderen (voorstel: integraal in 1 organisatie onderbrengen) en het samenspel met verenigingen en maatschappelijke organisaties sterker te benadrukken. Sportstimulering moet geen “aparte tak van sport” zijn voor de uitvoeringsorganisatie die Sportloket Velsen heet.

6.1.5 Gesprekstafel communicatie

Doel van deze gesprekstafel is om van de deelnemers te horen wat zij vinden van de communicatie vanuit het Sportloket Velsen. En of zij punten van verbetering zien. Het gaat daarbij om:

- Informatievoorziening
- Beantwoorden van vragen (vanuit sportverenigingen/-organisaties)

De deelnemers vinden over het algemeen dat de informatievoorziening in orde is hoewel soms wat algemeen, reactief of star (ambtelijk, niet-flexibel). Er is tevens een algemeen beeld dat het Sportloket meer een eigen gezicht -met vaste gezichten- moet krijgen. Daar horen ook het zwembad en sportstimulering bij, dat is nu onduidelijk. Waar mogelijk moet het Sportloket meer verbinding zoeken met de verenigingen.

De conclusie is dat het Sportloket zich naar de toekomst toe sterker moet profileren als één uitvoeringsorganisatie, de vaste gezichten meer zichtbaar moeten zijn en de verbinding naar de verenigingen wordt versterkt.

6.1.6 Gesprekstafel organisatie en beheer

Doel van deze gesprekstafel is om van de deelnemers te horen wat zij de voor- en nadelen vinden van vier verschillende soorten vormen van organisatie van de exploitatie & beheer van sport:

- Beheer & exploitatie door gemeente (zoals nu)

- Beheer & exploitatie door gemeentelijke BV of Stichting (zoals Sportbedrijf Alkmaar)
- Beheer & exploitatie privatiseren naar een marktpartij (zoals sportfondsen)
- Beheer & exploitatie door sportverenigingen zelf

Van de vier verschillende beheervormen geven de deelnemers concreet aan dat exploitatie door verenigingen zelf geen optie is uit oogpunt van verantwoordelijkheid, druk op vrijwilligers en kosten.

Hoewel men wel onderkent dat privatisering leidt tot het professioneler runnen van - bijvoorbeeld het zwembad is voor deze optie ook geen draagvlak uit oogpunt van maatschappelijke belangen, kostenverhogende effecten (huurprijs) en minder lokale binding.

De optie gemeentelijk beheer wordt weliswaar een “veilige” genoemd, maar de deelnemers zien deze optie toch vooral als inflexibel, traag en niet innovatief/creatief.

De deelnemers zien de optie externe verzelfstandiging als het “best of both worlds”; veilig(er) en toch ondernemend. Zij zien deze optie ook als een goede mogelijkheid om meer deskundigheid op te bouwen door samenwerkingen.

Conclusie: Naar de toekomst toe heeft de optie externe verzelfstandiging de voorkeur van de deelnemers. Hierbij dient nadrukkelijk wel aandacht te worden gegeven aan het vermijden van belangenverstrengeling tussen uitvoeringsorganisatie en gemeente en de positie van sportstimulering. Privatisering naar een marktpartij is voor de deelnemers geen optie. Ook voor een verdere privatisering richting de clubs, het aan hen overdragen van meer taken is geen draagkracht en draagvlak.

6.2 De werkbezoeken

6.2.1 Inleiding

In het kader van het verzelfstandigingsonderzoek zijn enkele (digitale) werkbezoeken gebracht aan gemeenten die ervaring hebben met Sportbedrijven.

De volgende gemeenten zijn geraadpleegd:

- Sportbedrijf Alkmaar; 6 jaar geleden verzelfstandigd in het kader van de terugtrekkende overheid (regiegemeente)
- Gemeente Haarlem; Opdrachtgever van SRO Kennemerland
- Gemeente Alphen a/d Rijn; had voorheen Sportbedrijf, is ontmanteld en in onderdelen weer geprivatiseerd
- Sportbedrijf Katwijk; 7 jaar geleden samenvoeging van het private Sportfondsenbad en de gemeentelijke binnensportaccommodaties tot Sportbedrijf Katwijk BV
- Gemeente Noordwijk; 5 jaar geleden Sportbedrijf opgericht
- Gemeente Tilburg; werkt aan verdergaande interne verzelfstandiging

Het doel van de werkbezoeken was om input te krijgen hoe de ervaringen zijn met een verzelfstandigd Sportbedrijf, welke voor- en nadelen worden ervaren en welke tips kunnen worden gegeven bij het -eventueel- verzelfstandigen van Sportloket Velsen. Voor het verzamelen van de gevraagde input is een uniforme vragenlijst gehanteerd. Onderstaand worden de verschillende ervaringen weergegeven,

6.2.2 Algemeen

Aan het werkbezoek hebben steeds een 12-tal medewerkers deelgenomen die zich van tevoren hadden aangemeld. Van elk bezoek is een verslag gemaakt dat voor alle medewerkers beschikbaar is.

In algemene zin kan worden gesteld dat zowel de gemeente als het management van de bezochte sportbedrijven erg tevreden is over de effecten van verzelfstandiging. (Transparantie, klantgerichtheid, ondernemerschap).

Benadrukt wordt dat het wel een jaar of langer duurt voordat de rolverdeling en demarcatie tussen gemeente en sportbedrijf goed is “ingeregeld”. Daarbij is het van groot belang dat het Sportbedrijf één aanspreekpunt heeft bij de gemeente en dat daarmee de afstemming met bijvoorbeeld vastgoed over onderhoud van meet af aan goed geborgd is. En dat geldt zeker ook voor de afstemming met het (sport)beleid over de maatschappelijke prestaties. Alle sportbedrijven hebben hun marketing en communicatie goed georganiseerd en geven aan dat dit een positief effect heeft op de klantbeleving en het gebruik van de accommodaties (en daarmee het financieel rendement). Door de sterke focus op klantgerichtheid en ondernemerschap ervaren ook de medewerkers over het algemeen een positieve drive, zeker als ze vanaf het begin van het proces betrokken zijn.

Alle geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat er sprake is van onderling vertrouwen tussen gemeente en uitvoeringsorganisatie en er een goed gestructureerde informatie-uitwisseling en afstemming plaatsvindt, op verschillende niveaus.

6.2.3 Specifiek

In deze paragraaf zijn een aantal specifieke uitspraken opgenomen die nog wat nadere duiding geven aan het algemene beeld;

- Investeer in goede afspraken en geef ruimte voor ontwikkeling en vertrouwen (**Alkmaar Sport**).
- Ik werk als beleidsambtenaar nauw samen met de gemeentelijke regievoerder van Alkmaar Sport. Deze regievoerder zit ook op zaken tussen Sportbedrijf en Vastgoed (**Gemeente Alkmaar**).
- Het sportiever resultaat is beter, denk aan beleving en klantvriendelijkheid. Ondernemerschap is goed tot uiting gekomen, zakelijkheid is vergroot en deel management is vervangen. P&O en Marketing en Communicatie moet intern goed op orde zijn (**Alkmaar Sport**).
- De gemeente wordt ontzorgd maar er worden wel duidelijke afspraken gemaakt. Staan dicht bij de gemeenschap waardoor je de bureaucratie wegneemt. (Ex **wethouder Noordwijk**).
- Zet mensen op de plek waar ze goed in zijn. De expertise, creativiteit en professionaliteit is nu beter dan dat men onderdeel van de gemeente was. (Ex **wethouder Noordwijk**).
- Hoe staat “sport” binnen de gemeente? Dit hangt af van de zittende wethouder. Doordat er nu een stevig Sportbedrijf staat, zit dat wel verankerd, het dwingt daardoor ook sportbeleid af. (Ex **wethouder Noordwijk**).
- Het Sportbedrijf had de opdracht om de accommodaties te exploiteren en te beheren, dat was de basis maar er werd onvoldoende ondernemend gekeken. Het maatschappelijk ondernemen is een ander vak dan ambtenaar zijn (**Gemeente Alphen a/d Rijn**). Na de opheffing van de Stichting zijn de zwemaccommodatie weer geprivatiseerd naar een lokale onderneming.
- Blijf als gemeente betrokken bij de uitvoering en blijf in overleg (regie voeren). (**Gemeente Alphen a/d Rijn**).
- Wat betekent interne verzelfstandiging voor jullie t.o.v. een gemeentelijke afdeling? Dat is een kwestie van mindset. Als gemeente weet men dat we nu een sportbedrijf zijn, het is een stukje bewustwording. De gemeentelijke CAO blijft echter een belangrijke beperking (**Sportbedrijf Tilburg**).
- We zijn van een aantal dingen af, neem het voorbeeld dat wij geen generieke taakstellingen meer meekrijgen. Dit werd op centraal niveau bepaald en nu bepalen wij zelf waarop het beste bezuinigd kan worden. We doen dus meer zelf. Het kost nog steeds veel energie om maatwerk te krijgen uit de gemeente. Het is en blijft erg persoonsgebonden (**Sportbedrijf Tilburg**).
- De gemeente heeft stappen gezet door systemen aan elkaar te koppelen. Wij hebben daar zelf veel kennis en energie in gestoken om dat naar onze smaak in te richten. We hebben de mensen zelf in dienst die de informatie vertalen naar managementinformatie (**Sportbedrijf Tilburg**).

- De weg naar interne verzelfstandiging loopt nu zo'n jaar of zes en er zijn nog stappen te gaan. Ook vertraging door corona (**Sportbedrijf Tilburg**).
- Hebben jullie 1 aanspreekpunt binnen de gemeente en wie is dat? (**Katwijk**)
- Sinds 2016 was dat een contactpersoon van Samenleving. Dit was echter niet handig omdat deze persoon onvoldoende verstand van vastgoedzaken had maar meer gericht was op beleid. De laatste 2 jaar is dat contact beter en hebben ze er een zwaardere accountmanager op gezet met verstand van vastgoed en financiën. Het advies is dus ook om daar een kundige accountmanager op te zetten.
- Marketing, administratie e.d. loopt via Sportfondsen en Katwijk heeft zelf iemand in dienst die marketing en communicatie parttime doet. We wilden dit graag in eigen beheer en niet alles klakkeloos overnemen van Sportfondsen.
- In Katwijk zijn nog enkele medewerkers gedetacheerd (formeel ambtenaren). Er zijn dus 2 regiems actief binnen dezelfde organisatie, geeft dat geen problemen met bv. personeelsuitjes of kerstpakketten?
- Antwoord; dat was inderdaad lastig, het werd gefaciliteerd vanuit de gemeente. Inmiddels voelen die
- Werknemers zich meer betrokken bij het Sportbedrijf en is nu geen probleem meer.
- Het gemeentebestuur van Haarlem is heel tevreden over de publieke samenwerking met SRO. Er zijn veel gesprekken geweest over hoe de gemeente de dienstverlening wilde hebben. SRO is professioneler geworden, ook gezien vragen over de toekomst (cijfers), investeringen en aanbestedingen.
- Voor marketing, administratie, juridische zaken, directievoering etc. betaalt de gemeente Haarlem nu een bepaald bedrag aan SRO. Is het gevoel nu "we betalen veel maar dan hebben we ook wat" of "voor dat geld hadden we het zelf nooit allemaal zelf kunnen doen". Antwoord gemeente; dat laatste.

6.2.4 Wegingscriteria andere gemeenten

Zoals in de rapportage "de Verkenning" een aantal criteria zijn gescoord door de werkgroep zijn nu ook de scores van de omliggende gemeenten die al een sportbedrijf hebben in kaart gebracht. Op basis van de gevoerde gesprekken geeft dit het volgende beeld;

scores omliggende gemeenten met een Sportbedrijf	gem BV	gem BV	gem BV	Joint Venture
	Alkmaar	Katwijk	Noordwijk	Haarlem
gemeentelijke invloed/waarborg maatschappelijke functies	++	++	++	++
Financieel rendement (efficiëntie/transparantie)	++	++	++	++
Kennis en expertise	+	+	+	++
organisatiestructuur en personele aspecten	++	+	++	++
financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)	+	+	+	++

- Alle gemeenten zijn van mening dat de gemeentelijke invloed goed geborgd is, met als aantekening dat dit van tevoren concreet ingevuld, geregeld en daarna bewaakt moet worden. (Accountmanagement).
- Bij alle bezochte gemeenten is het financieel rendement en de transparantie in orde. Ook worden er meer activiteiten ontplooid dan voorheen, waardoor opbrengsten hoger werden.
- Qua kennis en expertise is vooral marketing van belang gebleken. De Joint Venture in Haarlem brengt extra veel expertise in, doordat SRO meerdere sportbedrijven heeft die de krachten bundelen.
- Over het algemeen tevreden medewerkers en een platte organisatiestructuur. Allen Katwijk heeft wat langer last gehad met de samenvoeging van het al private zwembadpersoneel en de gedetacheerde ambtenaren.
- Voor alle sportbedrijven geldt dat -net zoals bij marktpartijen- de gemeente als eigenaar en opdrachtgever een onvervreemdbaar risico heeft. Bij de joint Venture is er door het gedeelde aandeelhouderschap een iets verminderd risico.

7.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken is een “blauwdruk” geschetst van een toekomstbestendig Sportloket:

- Een duidelijke missie, visie en kernwaarden;
- Een schets van de organisatie, waar met name ingespeeld is op de gewenste werkprocessen in een samenhangende en efficiënte werkomgeving;
- Een transparant beeld van de huidige financiën, waarin alle (diffuse) doorbelastingen zichtbaar zijn gemaakt en per accommodatie(cluster) zijn gegroepeerd;
- Inzicht in de personele kosten en het verschil tussen publieke en private verloning;
- Een beeld hoe het werkveld aankijkt tegen de organisatie van Sport in Velsen;
- Een beeld hoe gemeenten met ervaring met sportbedrijven aankijken tegen de organisatie van Sport in hun gemeente.

Alvorens de best passende beheervorm te benoemen die bij deze blauwdruk past bundelen wij de belangrijkste conclusies die uit deze blauwdruk te trekken zijn nog even in één paragraaf.

7.2 Conclusies

De rapportage is mede opgesteld met (grote) inbreng van de medewerkers. Met name voor wat betreft de hoofdstukken missie, visie en ambities, alsmede het hoofdstuk personele organisatie wordt blij gegeven van de behoefte en de ambities om de exploitatie en verzorging van Sport en bewegen in Velsen verder te professionaliseren en te ontwikkelen vanuit een uitvoeringsorganisatie met stevig maatschappelijk ondernemerschap.

7.2.1 Conclusies Missie, Visie en kernwaarden

- Sportloket Velsen is niet alleen een beheerder van accommodaties; de missie is; “Het stimuleren van vitaliteit door sport & bewegen om Velsenaren in beweging te krijgen en te houden”.
- Sportloket wil met een bredere blik vanuit gezondheidsperspectief kijken naar hoe sporten en bewegen kan bijdragen aan een groter maatschappelijk effect. Zij gelooft in de kracht van sport.
- Sportloket is een maatschappelijk ondernemer en blijft effectief bewezen producten en diensten verder ontwikkelen om het aanbod zo aantrekkelijk en flexibel mogelijk te laten zijn”.

7.2.2 Organisatie

- De organisatie kent korte lijnen. Bureaucratie is geminimaliseerd.
- Geen dubbelingen in systemen en we kunnen heel makkelijk onze roosters maken.
- Efficiëntere inrichting van de organisatie (geen eilandjes) en verantwoordelijkheden diep(er) in de organisatie brengen.
- Meten van klanttevredenheid en continu inventariseren hoe we het nog beter kunnen doen.
- Vrijheid om zelf middelen aan te kunnen schaffen, goed op onze eigen uitgaven letten (gaat een stuk sneller).
- Snel inspelen op de maatschappelijke vraag.
- Zoeken naar kans om geld te verdienen. Door bijvoorbeeld in te spelen op commerciële en maatschappelijke activiteiten.

- Zelf kleine storingen snel verhelpen. Deze korte lijnen werken prettig.
- Schoonmaak en onderhoudsdienst sluit aan bij het gebruik van de accommodaties. (Maatwerk).
- Geautomatiseerd sleutel en boekingssystemen.
- De administratieve organisatie is transparant, actueel en goed op orde.

7.2.3 Financiën

- Indien de medewerkers overgaan naar de CAO recreatie/zwembaden wordt dit verschil in loonkosten zichtbaar. Compensatie van het verschil wordt middels een specifiek op te stellen Sociaal Plan geregeld. Bij aanvang gaat het om een verschil van € 500.000 op jaarbasis.
- De financiële perspectieven qua overhead, bezettingsgraad en efficiency worden in de volgende fase uitgewerkt.

7.2.4 Werkveldsessie

- De input levert naar de (nabije) toekomst aandachtspunten op die voornamelijk situatief zijn en binnen de lopende bedrijfsvoering kunnen/moeten worden opgepakt.
- Het samenspel tussen verenigingen en sportstimulering is nog onvoldoende ontwikkeld. De gemeente ziet dit volgens een aantal verenigingen te veel door een roze “bril”.
Het Sportloket moet zich naar de toekomst toe sterker profileren als één uitvoeringsorganisatie, de vaste gezichten moeten meer zichtbaar zijn en de verbinding naar de verenigingen wordt versterkt.
- Naar de toekomst toe heeft de optie externe verzelfstandiging de voorkeur van de deelnemers. Hierbij dient nadrukkelijk wel aandacht te worden gegeven aan het vermijden van belangenverstremgeling tussen uitvoeringsorganisatie en gemeente en de positie van sportstimulering.
- Privatisering naar een marktpartij is voor de deelnemers geen optie.

7.2.5 Werkbezoeken

- In algemene zin kan worden gesteld dat zowel de gemeenten als het management van de bezochte sportbedrijven erg tevreden zijn over de effecten van verzelfstandiging. (Transparantie, klantgerichtheid, ondernemerschap).
- Benadrukt wordt dat het wel enige tijd duurt voordat de rolverdeling en demarcatie tussen gemeente en Sportbedrijf goed is “ingeregeld”. Daarbij is het van groot belang dat het Sportbedrijf één aanspreekpunt heeft bij de gemeente en dat daarmee de afstemming met vastgoed over onderhoud en beleid voor wat betreft de maatschappelijke prestaties van meet af aan goed geborgd is.
- Alle sportbedrijven hebben hun marketing en communicatie goed georganiseerd en geven aan dat dat een positief effect heeft op de klantbeleving en het gebruik van de accommodaties. Door de sterke focus op klantgerichtheid en ondernemerschap ervaren ook de medewerkers over het algemeen een positieve drive, zeker als ze vanaf het begin van het proces betrokken zijn.
- Alle geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is dat er sprake is van onderling vertrouwen tussen gemeente en uitvoeringsorganisatie en er een goed gestructureerde informatie-uitwisseling plaatsvindt.
- Het gemeentebestuur van Haarlem is heel tevreden over de samenwerking met SRO. Er zijn veel gesprekken geweest over hoe zij die dienstverlening wilde hebben. SRO is professioneler geworden, ook gezien vragen over de toekomst (cijfers) en aanbestedingen.

7.3 Het algemene beeld

Velsen heeft een up-to-date voorzieningenniveau met een overwegend goede bezetting en een betrokken team van medewerkers. De relatie met de gebruikers is goed.

Sportloket Velsen is al jarenlang expert in sport en bewegen. Het heeft alles in één hand en biedt een breed scala aan sportactiviteiten en -mogelijkheden in haar zwembad, de sporthallen en -zalen en op de sportparken. Sportloket Velsen is sterk verankerd in de gemeente, in buurten en wijken. Het team is zeer gemotiveerd om inwoners in beweging te krijgen en te houden. Niet voor niets is haar missie voor de toekomst:

“Het stimuleren van vitaliteit door sport & bewegen om Velsenaren in beweging te krijgen en te houden.”

De rapportage “de verkenning” geeft aan dat de huidige constructie, waarbij de het Sportloket Velsen (afdeling Sportzaken) onderdeel is van de ambtelijke organisatie, al langere tijd knelt. In de veranderende rol van de overheid, van uitvoering naar regievoering, is de exploitatie van sportvoorzieningen binnen de gemeentelijke organisatie en context steeds moeilijker inpasbaar.

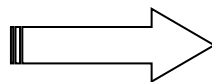
Een Sportbedrijf als uitvoeringsorganisatie is gebaat bij ruimte voor ontwikkeling en ondernemerschap. De dynamische markt van sport en bewegen vraagt om focus: goed georganiseerde marketing, reactiesnelheid in de ontwikkeling van nieuwe producten en activiteiten, daarop afgestemde bedrijfsvoering, financiële controle en slagvaardige medewerkers en management. Deze focus leidt ook tot een algehele verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de toekomstbestendigheid van het Sportbedrijf.

Zowel de medewerkers binnen de organisatie als gebruikers en stakeholders buiten de organisatie geven aan dat een sterke en eenduidige profilering en versterking van het netwerk met een platform voor afstemming en samenwerking wenselijk is. De ambitie daartoe is groot.

De belangrijkste argumenten om te komen tot aanpassing van de positionering van het Sportloket kunnen als volgt worden weergegeven:

BESTAANDE POSITIE SPORT

Weinig eigen sturing;
Volledig afhankelijk van ondersteunende inzet en input andere afdelingen (versnippering);
Stroperige besluitvorming;
Hoge uitvoeringskosten (personeel e.d.);
Gebrek aan maatwerk (generieke organisatie);
Begroting en verantwoording niet transparant



GEWENSTE POSITIE SPORT

Meer eigen sturingsmogelijkheden;
Meer flexibiliteit en ondernemerschap;
Slagvaardiger;
Meer synergie;
Klantgericht(er) en herkenbaar;
Kortere lijnen;
Toegesneden loonkosten;
Specifieke (management) informatie
Instrumenten en begroting op accommodatie-niveau.

7.4 De varianten in beheer

7.4.1 Inleiding

In fase 1 zijn de verschillende beheervormen door de projectgroep “gescoord” op basis van een vijftal criteria. Deze score gaf een voorkeur aan voor externe verzelfstandiging zoals blijkt uit onderstaande tabel;

	Gemeentelijke exploitatie	Interne verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging	marktpartij
Gemeentelijke invloed/waarborg Maatschappelijke functies	++	+(+)	0	0/-
Financieel rendement (Efficiency/transparantie)	0/+	0/+	+(+)	+
Kennis en expertise	0	0	+	0/+
Organisatiestructuur en personele aspecten	0	0	+	+
Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding)	0	0	0	0/-

De bevindingen van andere gemeenten versterken nadrukkelijk het beeld dat externe verzelfstandiging op 3 van de 5 criteria hoger scoort dan gemeentelijke exploitatie of interne verzelfstandiging. Met name efficiency/transparantie en Kennis & expertise scores duidelijk heel sterk. Daarbij valt op dat de gemeentelijke invloed bij de betreffende gemeenten ook uitstekend scoort bij externe verzelfstandiging met als kanttekening dat dit aan de voorkant wel heel goed uitgewerkt en geborgd moet worden, onder andere door stevig accountmanagement vanuit de gemeente en transparante uitvoeringsafspraken.

In de volgende paragrafen gaan wij nog nader in op de beheervarianten, met name op de succesfactoren.

Een bepaalde beheervorm is op zichzelf namelijk geen garantie dat een uitvoeringorganisatie zoals het Sportloket succesvol is. In het vakgebied wordt daarom wel eens de vergelijking $E = Mc^2$ gebruikt.

De **E** staat voor de exploitatie. Het succes daarvan is afhankelijk van 3 factoren:

- Management (zonder goed management en middenkader is de organisatie niet succesvol)
- Clustering (alles bij elkaar, geen versnippering)
- Context (de organisatieomgeving is van grote invloed op de daadkracht en slagvaardigheid van de organisatie)

Bij de afweging van de beheervarianten voor Sportloket Velsen komen ook deze afwegingen aan de orde, naast de strategische en financiële aspecten.

7.4.2 Variant 1: Privatisering

In de eerste rapportage (“verkenning”) is over privatisering het volgende geschreven;

Er is een beperkt aantal landelijk werkende exploitatiemaatschappijen of ondernemingen, dat interesse in het exploiteren van maatschappelijk vastgoed heeft. De exploitatie is bij hen zonder meer in goede handen als het gaat om kennis en expertise, evenals effectiviteit en efficiëntie.

De marktpartij heeft een focus op het genereren van winst. De binnen- en buitensport kunnen daardoor een “ondergeschoven kindje” worden omdat deze voor de exploitant geen verdienmodel hebben. De focus zal liggen op het zwembad. Wij raden deze optie derhalve af”.

In het onderzoek is gebleken dat privatisering of gedeeltelijke privatisering (versnippering) in Velsen zowel intern als extern niet op draagvlak kan steunen. Het is juist de kracht van Sportloket Velsen dat alles in één

hand ligt en sterker: de wens (extern) en de ambitie (intern) is juist om de profilering van het geheel te versterken.

Ook onze praktijkervaring is dat versnippering niet bijdraagt aan een efficiënte en transparante sportorganisatie,

Hoewel bij deze variant de **M van management** goed kan worden ingevuld, zijn de aspecten **Clustering en Context** minder wenselijk (geen of minder focus op de maatschappelijke opdracht maar vooral focus op zwembad en het verdienmodel). Wij werken deze variant dan ook niet verder uit.

7.4.3 Variant 2: Gemeentelijk beheer

Het aspect **management** kan bij gemeentelijk beheer weliswaar goed worden ingevuld, maar de scope van het management zal toch ook gericht moeten zijn op de bredere gemeentelijke concernbelangen en processen. De **C van clustering** wordt uitstekend bediend zolang de gemeente alle onderdelen van het Sportloket in één hand houdt. Voor de **C van context** ligt dat anders.

Door de inbedding van de uitvoeringsorganisatie binnen de gemeentelijke organisatie zijn er logischerwijs spanningsvelden en blokkades die het maatschappelijk ondernemerschap in de weg staan. Gebleken en bevestigd is dat dit in vier aspecten is samen te vatten;

- Het niet aansluiten van diverse systemen wat leidt tot veel dubbelingen en extra werk.
- Lange beslislijnen, die met name op operationeel niveau slagvaardig handelen in de weg staan.
- Een versnipperde en te generieke ondersteuning van de processen in de bedrijfsvoering.
- Een zelfstandige bedrijfsvoering met toegesneden administratie en managementtools ontbreekt.

Op onderdelen kunnen de vier bovengenoemde aspecten nog wat beter worden ingeregeld, maar dat blijft een proces van lange adem met een beperkt resultaat. En is het niet te verwachten dat de uitvoeringsorganisatie haar ambitie als maatschappelijk ondernemer op die manier waar kan maken. De belemmeringen zullen blijven.

7.4.4 Variant 3: (publieke) interne verzelfstandiging

Met deze vorm kunnen de nadelen van een gemeentelijke exploitatie voor een deel worden ondervangen. Interne verzelfstandiging houdt namelijk in dat de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties en de uitvoering van de sportstimulering met een eigen budget en eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden – aan een verbijzonderd organisatieonderdeel van de gemeente wordt overgedragen.

Een gemeentelijk organisatieonderdeel, belast met het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties, beschikt niet over een eigen rechtspersoonlijkheid en kan dus niet los van de gemeente worden gezien. De gemeente blijft eindverantwoordelijk voor de exploitatierisico's. Indien het betreffende organisatieonderdeel een verbintenis aangaat, doet zij dat voor de gehele gemeente en is de gemeente ook verantwoordelijk voor het nakomen van de verplichtingen uit die verbintenis. Het toekennen van vrijheidsgraden aan het gemeentelijke organisatieonderdeel dient via een managementcontract plaats te vinden.

Om de gewenste aanpassingen binnen de bestaande positionering als gemeentelijke afdeling te bewerkstelligen, zullen op allerlei terreinen en tussen allerlei afdelingen specifieke afspraken moeten worden gemaakt, variërend van bilaterale afspraken tot formele beslissingen om niet “mee te hoeven doen” aan concernregelingen. Deze afspraken moeten geborgd worden in uitvoeringsovereenkomsten met mandaten en (wederzijdse) verplichtingen. Vanuit het werkbezoek aan de gemeente Tilburg blijkt dat deze variant langzaam maar zeker wel leidt tot een wat scherpere focus op de uitvoering, maar ook dat een proces van lange adem is. Het kost nog steeds veel energie om maatwerk te krijgen uit de gemeente. Het is daarnaast erg persoonsgebonden.

Het aspect **management** kan bij gemeentelijk beheer goed worden ingevuld en de focus kan meer op het sportbedrijf liggen. De **C van clustering** wordt uitstekend bediend zolang de gemeente alle onderdelen van het Sportloket in één hand houdt. De **C van context** ligt iets anders dan bij gemeentelijk beheer, er is wat meer vrijheid van handelen. Wel blijven lange lijnen bestaan. Belangrijk is dat het in juridische zin geen afdwingbare overeenkomst is. De partijen die de contracten sluiten, hebben ook niet dezelfde rechtspositie. Hoewel er sprake is van een verzakelijking van de onderlinge verhoudingen, blijft de manager sportbedrijf hiërarchisch ondergeschikt aan de het gemeentebestuur (B&W).

7.4.5 Variant 4: (private) externe verzelfstandiging

Externe verzelfstandiging betekent de inrichting van een exploitatie BV (of NV) of stichting, die in opdracht van de gemeente uitvoering geeft aan het beheer en de exploitatie van de sportaccommodaties en eventuele toegevoegde taken. In de meeste gevallen is het college van Burgemeester en Wethouders aandeelhouder van de vennootschap, of benoemt het bestuur van een stichting. Een voorwaarde voor een succesvolle verzelfstandiging is dat naast goede contractuele en transparante afspraken de gemeentelijke regierol adequaat dient te worden ingevuld. De werkbezoeken aan andere gemeenten bevestigen dat dit een belangrijke succesfactor is. Er zijn enkele extra aspecten die deze vorm van verzelfstandiging met zich mee brengt ten opzichte van interne verzelfstandiging:

- De concernondersteuning wordt niet meer afgenomen. Het Sportbedrijf regelt dit zelf zo efficiënt mogelijk en zal daarnaast expertise uit de markt inhuren. Hierdoor kan per saldo structureel op de kosten van ondersteunende werkzaamheden worden bespaard.
- Het Sportbedrijf sluit een huur- en exploitatieovereenkomst met de gemeente waarin alle wederzijdse verantwoordelijkheden en prestaties worden benoemd. Daarmee wordt ook de gemeentelijke invloed geborgd.
- Bij externe verzelfstandiging ontstaat een privaat regime dat een private CAO hanteert. Ook hierdoor kan op termijn aanzienlijk op de kosten worden bespaard.

Het aspect **management** kan bij externe verzelfstandiging goed worden ingevuld en de focus ligt volledig op het sportbedrijf. Zowel voor wat betreft de maatschappelijke als de financiële prestaties.

De **C van clustering** wordt uitstekend bediend zolang alle onderdelen van het Sportbedrijf in één hand blijven.

De **C van context** ligt geheel anders dan binnen gemeentelijke organisatie, er is meer vrijheid van handelen.

De gemeente treedt in een zakelijke verhouding op als opdrachtgever van de verzelfstandigde organisatie. Zij bepaalt welke prestaties de opdrachtnemer moeten leveren en tegen welke prijs. Daarnaast vervult de gemeente de rol van eigenaar/aandeelhouder van de BV. In deze rol heeft de gemeente invloed op het ondernemingsbeleid en de ontwikkelingsrichting van de organisatie.

De BV bepaalt vervolgens op basis van het gemeentelijk beleid hoe de uitvoering gebeurt op de meest ondernemende manier, maar binnen de vastgestelde maatschappelijke kaders. Bij voorkeur per accommodatie of sportstimuleringsactiviteit worden de afspraken tussen de gemeente en de BV vastgelegd over de te leveren prestaties en te bereiken doelstellingen (het WAT). De BV bepaalt in principe zelf op welke wijze zij deze prestaties vormgeeft en op welke wijze de doelstellingen worden bereikt (het HOE).

De BV adviseert de gemeente over wat er nodig is om de doelstellingen te realiseren. Besluiten over uitbreidingen van het voorzieningenniveau (en de kosten daarvan) worden genomen door de gemeente; vervangingen en onderhoud zijn de verantwoordelijkheid van de BV binnen de afspraken over exploitatie, beheer en onderhoud.

7.5 Advies: kiezen voor externe verzelfstandiging

Het verkennende onderzoek naar de best passende organisatie-/beheervorm leverde voldoende argumenten op om vervolgonderzoek te doen. Zie: de eerste adviesrapportage 'de verkenning'. Bij het opstellen van deze tweede adviesrapportage "de keuze" is het team van Sportloket Velsen, samen met vertegenwoordigers van ondersteunende afdelingen (zoals FIN en HR) nadrukkelijk betrokken bij het formuleren van een visie op de exploitatie en de organisatie. Hieruit blijkt dat meer vrijheid van handelen, sterkere focus van management en medewerkers op ondernemerschap en een zakelijke verhouding met de gemeente veel van de huidige bezwaren en beperkingen kan oplossen.

Op basis van de bevindingen uit beide adviesrapportages adviseren wij de gemeente om over te gaan tot externe verzelfstandiging van Sportloket Velsen in de vorm van een overheids BV. Door de privaatrechtelijke organisatie van deze beheervorm ontstaat ook langzaam maar zeker een fors financieel voordeel voor de gemeente vooral vanwege het hanteren van de private CAO.

Externe verzelfstandiging leidt tot het realiseren van:

- Een zelfstandige en ondernemende organisatie met een efficiënte en effectieve(re) bedrijfsvoering; een verrassingsvrije exploitatie door transparantie en adequate verantwoording, beschikbaarheid, behoud en ontwikkeling kennis en expertise;
- Professionalisering van de organisatie; focus op de uitvoering en stevige borging van gemeentelijke/bestuurlijke invloed en toezicht;
- Optimale dienstverlening vanuit een centraal, integraal, herkenbaar en goed bereikbaar Sportloket, waarbij de klant nog meer centraal staat (zie ook Missie en visie).

Een brede verkenning bij gemeenten met ervaring met sportbedrijven laat zien dat deze vorm van verzelfstandiging succesvol is, mits wordt voldaan aan:

- Goede en complete contractafspraken;
- Wederzijds vertrouwen (partnership) en samenwerking;
- Toegesneden administratie en transparante en verantwoording;
- Branchegerichte, professionele organisatie met stevige marketing;
- Zorgvuldig transitieproces.

De gemeente stelt zich bij de overdracht op als goed werkgever: 'mens volgt werk'. Arbeidsvoorwaarden garanties, etc. worden geborgd in een sociaal plan.

7.6 Overheids BV

Bij externe verzelfstandiging is een door de gemeente opgerichte zelfstandig rechtspersoon (stichting, of overheids-BV/-NV) verantwoordelijk voor de exploitatie. De veelal grote mate van beleidsinvloed van de gemeente wordt via contractvorming gewaarborgd. Hiermee wordt voor besturen op afstand gekozen. De rol van de gemeente bestaat uit het medebepalen van het algemene beleid en het controleren van de uitvoering daarvan door de exploitant. Ook houdt zij invloed op de tarieven en de toegankelijkheid van de accommodaties.

Bij externe verzelfstandiging is sprake van quasi-inbesteding.

Van quasi-inbesteden is sprake als de gemeente een opdracht verstrekt aan een van de gemeentelijke organisatie afgescheiden rechtspersoon én aan een aantal aanvullende voorwaarden wordt voldaan, namelijk indien:

- De gemeente toezicht uitoefent op de rechtspersoon zoals op de eigen diensten (toezichtcriterium);
- De rechtspersoon meer dan 80% van diens werkzaamheden vervult voor de eigen gemeente (merendeelcriterium);
- Er in principe geen sprake is van participatie door privékapitaal.

Wij adviseren daarbij om de keuze te maken voor de BV-vorm. In de praktijk blijkt dit vaak de meest effectieve en heldere werkwijze:

- Doordat er tussen een stichting en de gemeente geen aandeelhoudersrelatie is, ontbreekt een directe juridische en financiële relatie. De stichting staat daardoor op grotere afstand van de gemeente dan een gemeentelijke Vennootschap. Gemeente en stichting zijn nevensgeschikt. De praktijk laat zien dat na verloop van tijd stichting en gemeente zodanig uit elkaar kunnen groeien dat gemeentelijke beleidsinvloed verdwijnt. Hierover kunnen overigens wel afspraken worden gemaakt.
- Als (enige) aandeelhouder van de BV daarentegen is de gemeente bestuurlijk betrokken bij de vennootschap en heeft zij de regie. Via het (100%) belang in de aandeelhoudersvergadering en een door de gemeente te benoemen Raad van Commissarissen (RvC) heeft de gemeente veel middelen om belangrijke strategische en beleidsmatige besluiten af te dwingen.

7.7 Publiek-publieke samenwerking

7.7.1 Inleiding

Voor Sportloket Velsen is krachtig en ervaren ondernemerschap nodig maar tegelijkertijd streeft de gemeente naar blijvende gemeentelijke sturing. Een vorm van externe verzelfstandiging waarbij deze twee doelen bij elkaar kunnen worden gebracht is een publiek publieke samenwerking. Hierbij wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de gemeente Velsen samen met een in sportbeheer en -exploitatie gespecialiseerde publiekrechtelijke instelling overgaat tot het oprichten van een Sportbedrijf met privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid. Het is een relatief nieuwe samenwerkingsvorm. Een publiekrechtelijke instelling kent activiteiten die in hoofdzaak door een overheid worden gefinancierd en waarin het beheer is onderworpen aan toezicht door een overheid.

In de aanbestedingswet (artikel 2.24b) wordt de samenwerking tussen een overheid en een publiekrechtelijke instelling gezien als quasi inbesteding waardoor het mogelijk is om de opdracht in te besteden aan een samen op te richten nieuwe organisatie. De opdracht hoeft dus niet in de markt te worden gezet en mag één op één aan de nieuwe organisatie gegund worden.

In ons land bestaan diverse publiekrechtelijke instellingen die aan de definitie van de Aanbestedingswet voldoen, namelijk het merendeel van de sportbedrijven die zijn voortgekomen uit externe verzelfstandigingen van voormalige gemeentelijke taken. Deze sportbedrijven beschikken over een privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid maar voldoen op alle aspecten aan de definitie “publiekrechtelijke instelling”. Dergelijke sportbedrijven, die al een reeks van jaren actief zijn, hebben inmiddels niet alleen de nodige expertise op het gebied van sportbeheer en -exploitatie opgebouwd maar een belangrijk deel van hen is actief met het vergroten van hun opdrachtgeversareaal.

7.7.2 Werkwijze

De aandelen van een sportbedrijf Velsen i.o. worden verdeeld tussen de gemeente en de geselecteerde sportdeskundige partner. Deze partner dient zichzelf wel (blijvend) te kwalificeren als “publieke instelling”. In dit geval kan meer concreet worden gedacht aan een maatschappelijke georiënteerd Sportbedrijf met expansiemogelijkheden.

Hierdoor wordt het beoogde ondernemerschap snel ingevoerd en kan gebruik worden gemaakt van de creativiteit en het innovatief vermogen van de sportdeskundige partner. Door het gezamenlijk aandeelhouderschap bestaan er voldoende mogelijkheden om gemeentelijke regie uit te oefenen op het functioneren van het Sportbedrijf, de maatschappelijke functie te borgen, burgerinitiatieven te ondersteunen en zelfwerkzaamheid van verenigingen te faciliteren.

Het exploitatierisico kan samen worden gedeeld (naar rato van de aandelenverhouding).

7.7.3 Aanbeveling

Wij bevelen wij aan om bij de keuze voor externe verzelfstandiging ook publiek-publieke samenwerking (Joint Venture) uit te werken en ook deze variant van externe verzelfstandiging ter besluitvorming aan te bieden.

De organisatie die daar het meest voor in aanmerking komt is naar onze mening SRO (sport-, recreatie-, onderwijsvoorzieningen).

De gemeenten Haarlem en Zandvoort, Huizen, Zeist en de Bilt werken al samen met SRO Amersfoort in deze vorm van publiek-publieke samenwerking. SRO heeft derhalve de nodige ervaring met deze zogenaamde “Joint Ventures”. In een mogelijke samenwerking met SRO kan ook extra synergie ontstaan doordat Haarlem grenst aan Velsen. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan samenwerking tussen de onderhoudsdiensten.

8.1 Inleiding

Het is van belang dat de gemeente invloed houdt op (de activiteiten van) het verzelfstandigde Sportloket (het sportbedrijf). Door:

- In de statuten te bepalen dat de bestuurder of RvC (Raad van Commissarissen) door de gemeente wordt benoemd.
- Statutair vast te leggen dat grote uitgaven in overleg met de gemeente dienen plaats te vinden en onderhoudsafspraken en diverse afstemmingsmomenten worden vastgelegd met de gemeente. Door deze aspecten ontstaat er een situatie van bestuurlijke invloed.
- In de exploitatieovereenkomst alle uitgangspunten en randvoorwaarden met betrekking tot de exploitatie met het Sportbedrijf te regelen, alsmede de hoogte van de verenigings- en onderwijstarieven, de hoogte van de exploitatiebijdrage en de indexeringsmechanismen.
- Tussen de gemeente en de rechtspersoon een huurovereenkomst tot stand te brengen, waarin de rechtspersoon de sportaccommodaties huurt van de gemeente (en in gebruik geeft aan gebruikers). Deze huurovereenkomst kent een aantal onderhouds- en gebruiksverplichtingen. Op deze wijze heeft de gemeente als beleidsmaker en eigenaar van het vastgoed ook invloed en mogelijkheid tot sturing.
- Vanuit de gemeente regelmatig te monitoren (accounthouder sport). Op deze wijze is er ook op ambtelijk niveau invloed en sturing mogelijk.

8.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Deze uitgangspunten en randvoorwaarden zijn een aanzet voor de uitwerking van de contractuele verhouding tussen het Sportloket en de gemeente, die in de volgende fase worden uitgewerkt.

8.2.1 Exploitatie

- Sportloket Velsen beheert en exploiteert de accommodaties tegen een van tevoren overeengekomen bijdrage in het exploitatietekort.
- De gemeente houdt regie op de uitvoering van het sportbeleid en het beheer van de gemeentelijke sportaccommodaties. Het sportbeleid wordt verankerd binnen de gemeentelijke organisatie.
- De uitvoering van dit beleid, waaronder ook de sportstimulering wordt verstaan is ondergebracht bij Sportloket Velsen.
- Sportloket Velsen stelt een ondernemingsplan op dat jaarlijks wordt bijgesteld. Hierin worden naast de financiële doelen ook de maatschappelijke prestaties concreet benoemd. Het plan wordt ter kennis gebracht aan de gemeente.
- De gemeente betaalt Sportloket Velsen over de looptijd van de exploitatie jaarlijks een gelijke vaste exploitatiebijdrage. Deze bijdrage wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van een samengesteld indexcijfer.
- Een exploitatieoverschot over een boekjaar wordt toegevoegd aan de reserve "exploitatierisico's. Vanuit deze reserve zijn uitsluitend uitgaven mogelijk zijn na schriftelijke toestemming van de gemeente Velsen.
- Exploitatieverliezen worden allereerst ten laste van de reserve gebracht, het meerdere komt ten laste van het eigen vermogen van de onderneming tot dit tot € 0,0 is gereduceerd. Bij een eventueel nog verder resterend verlies kan de gemeente naar eigen inzicht overgaan tot additionele financiering. Deze financiering wordt afgelost uit eventueel latere resultaten.

Eigendom en verhuur

- De gemeente blijft eigenaar van de sportaccommodaties.
- De accommodaties worden verhuurd aan Sportloket Velsen (hierna: Sportloket). Via een huurovereenkomst wordt ook geregeld en vastgelegd in hoeverre functies en ruimten kunnen worden onderverhuurd of in gebruik worden gegeven aan derden. De ruimteverdeling en het in gebruik geven aan verenigingen, sportbonden, het onderwijs en particuliere organisaties behoort tot de kerntaken van Sportloket.
- Onderverhuur door de huurders aan derden is alleen mogelijk met toestemming van Sportloket.
- Voor de ingebruikgeving van de zaaldelen in de sporthallen, gymzalen en sportvelden aan onderwijsinstellingen wordt door Sportloket een gebruiksovereenkomst met -reglement opgesteld.
- Sportloket draagt zorg voor onderhoud en vervanging van de losse inventaris (conform MjOP Sportloket).
- Sportloket verplicht zich te voldoen aan alle wettelijke voorschriften en regelgevingen, waaronder Drank- en Horecawet, APV, Arbo-wet en geldende CAO, Brandpreventieverordening, Wet Milieubeheer, Warenwet en WHVBZ. Sportloket is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht.

Gebruik algemeen

- De sportfuncties van de accommodaties vormen een basisvoorziening voor de inwoners van Velsen, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van de betekenis.
- De accommodaties zijn bestemd en toegankelijk voor zwemmers, sporters, leerlingen (bewegingsonderwijs), recreatieve bezoekers en toeschouwers van activiteiten in alle verschijningsvormen van sport en bewegen (dus ook aangepast sporten), evenementen, etc. Deze functies moeten voor de gemeenschap voor lange tijd in stand worden gehouden.
- Vanzelfsprekend is er vanuit de specifieke gebruikers (bijv. schoolgebruik) veelal wel sprake van reguliere gebruikstijden. Dat betekent onder meer dat Sportloket, al naar gelang de belangstelling van de potentiële huurders per functie, in goed overleg met hen gebruiksroosters samenstelt in de prioriteitsvolgorde:
 - Bewegingsonderwijs (voortgezet en primair onderwijs);
 - Sport (competitiewedstrijden, trainingen en sportevenementen,);
 - Maatschappelijke activiteiten anders dan sport;
 - Overig gebruik (niet sport gerelateerde evenementen, beurzen, symposia, concerten, etc.);
 - Voor al het overige krijgt Sportloket de vrijheid de openstelling en ingebruikgeving van de accommodatie-onderdelen te bepalen.

Commerciële activiteiten

- Sportloket Velsen heeft de vrijheid commerciële activiteiten in de accommodaties te organiseren. De publieke functie heeft echter prioriteit en dient intact te blijven (zie boven).
- De gemeente legt geen beperkingen op met betrekking tot de aard en omvang van de commerciële activiteiten, mits deze niet strijdig zijn met de overige voorwaarden, het vigerende bestemmingsplan, de alsdan van toepassing zijnde Algemene Plaatselijke Verordening en overige wet- en regelgeving. De exploitatie van de horeca in de sportaccommodaties is commercieel, maar de rol van de horeca ten behoeve van de exploitatie is ondersteunend.

Tarieven

De gemeente stelt de volgende maatschappelijke tarieven en de wijze van indexering vast;

- Tarieven voor verenigingen (zwembad, sporthallen/gymzalen en sport- en tennisparken).
- Tarieven voor onderwijs m.b.t. huur sporthallen/gymzalen/ sportvelden.
- Tarieven voor sociaal maatschappelijke groeperingen.

Sportloket Velsen is daarnaast vrij om de tarieven voor de accommodaties naar eigen inzicht vast te stellen, waarvoor de gemeente geen richtlijnen verstrekt.

Personeel

Sportloket Velsen is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd toezichthoudend en/of instructie gevend personeel, in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodaties.

Onderhoud en instandhouding

De gemeente is eigenaar van de accommodaties en draagt zorg voor de instandhouding van gebouw en installaties (eigenaarsonderhoud). De verantwoordelijkheid voor de specifieke zwembadtechniek is ondergebracht bij het Sportloket.

- Er zijn meerjaren onderhoudsplannen (MjOP) beschikbaar. Het MjOP geeft een prognose voor het toekomstige onderhoud gedurende de eerstkomende vijf contractjaren en is bindend voor de gedurende de contractperiode uit te voeren onderhoudswerkzaamheden. De onderhoudsplannen wordt in goed overleg tussen huurder en eigenaar jaarlijks geactualiseerd. Op basis van een aparte notitie wordt vastgesteld wat de demarcatie is van de wederzijdse onderhoudsverplichtingen, dit is tevens opgenomen in de huurovereenkomsten tussen gemeente (Vastgoed) en Sportloket Velsen. De gemeente bewaakt c.q. controleert de uitvoering van het onderhoud door periodiek overleg met Sportloket Velsen en zo nodig een (jaarlijkse) schouw.
- Ten aanzien van het zogenoemde gebruikersonderhoud (waar onder inventaris, sportvloeren, zomeronderhoud sportvelden, etc.) onderhoudt het Sportloket de accommodaties op basis van een apart vastgesteld MjOP.

Informatievoorziening/verslaglegging

Het Sportloket dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening.
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodaties en met daarin de balans, staat van baten en lasten, gedetailleerde toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het jaarverslag beschrijft daarnaast hetgeen zich in het verslagjaar beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld.
- Eens in de twee jaar de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek (per categorie) inclusief verbetermaatregelen.
- Eenmaal per jaar een geldig certificaat van het keurmerk Veilig en Schoon (zwembad).
- Eenmaal per jaar een overzicht van de ingediende klachten inclusief genomen acties daarop.
- Het Sportloket dient minimaal 2 maal per jaar maar vaker indien de gemeente daar aanleiding toe zien, overleg te organiseren met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens en maatschappelijk relevante ontwikkelingen.
- Eenmaal per jaar worden de accommodaties door de gemeente geschouwd en de onderhoudsplanning voor het komende jaar gezamenlijk vastgesteld.
- Het Sportloket dient een gebruikersoverlegstructuur in stand te houden en minimaal twee keer per jaar een overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren. Voor het gebruikersoverleg wordt ook de gemeente uitgenodigd.
- Het Sportloket dient de maatschappelijke gebruikers goed en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, door het Sportloket georganiseerde activiteiten, enzovoorts.
- De gemeente heeft te allen tijde het recht om gedurende de looptijd van de overeenkomst aanvullende informatie te verzoeken, mits zij het Sportloket een redelijke termijn geeft om aan dat informatieverzoek te voldoen.

9.1 Inleiding

Nadat het college van B&W een principebesluit heeft genomen over de externe verzelfstandiging start de derde fase en wordt de rapportage “de uitwerking” opgesteld. Deze rapportage maakt een definitief verzelfstandigingsbesluit door college en gemeenteraad mogelijk. Deze rapportage werkt de volgende aspecten uit:

9.1.1 Personeel en organisatie

In dit hoofdstuk wordt concreet omschreven;

- Hoe het Sportbedrijf formatief en organisatorisch zal worden vormgegeven;
- Welke taken worden uitbesteed of in combinatie worden opgepakt;
- Mogelijke rol en inbreng SRO;
- Huisvesting;
- Et cetera.

9.1.2 Juridisch & fiscale aspecten

In dit hoofdstuk wordt de vertaalslag gegeven van de verhouding tussen de gemeente en de nieuwe rechtspersoon, mede gebaseerd op de ervaringen van andere gemeenten en de uitgewerkte uitgangspunten en randvoorwaarden.

Hierbij moet worden gedacht aan:

- Rolverdeling en bestuurlijke vormgeving vennootschap; (Raad van Commissarissen)
- Samenwerking met SRO
- De statuten
- Huur- en exploitatieovereenkomst
- Verslaglegging en informatieverwerking
- Btw- (SPUK- regeling)
- Demarcatie onderhoud
- Eigendomsverhoudingen roerende zaken

9.1.3 Financiële en maatschappelijke aspecten

Het financiële deel van de uitwerking geeft -in de vorm van een meerjarenbegroting- inzicht in de toekomstige exploitatie in casu het bezoek, de inkomsten, tarieven, het benodigde weerstandsvermogen en de lasten. Ook worden de (extra) kosten van overgang naar de nieuwe rechtsvorm duidelijk (implementatie-, opstart-, huisvesting en overige kosten). Ook hier wordt -bij keuze van deze vorm van verzelfstandiging- en mogelijke samenwerking met SRO inzichtelijk gemaakt.

9.1.4 Ontvlechting

De ontvlechting van taken en middelen van de gemeente naar de nieuwe sportorganisatie is een complex en intensief proces. Daarbij is het van belang om het hele ontvlechtingstraject te doorlopen en niet onder tijdsdruk “losse eindjes” te laten bestaan. Ter voorkoming van een te langdurig proces zijn een adequaat stappenplan, een doelgerichte benadering, goed voorbereide overlegmomenten en goed ingezette communicatie als voorbereiding op de noodzakelijke beleidsbeslissingen cruciaal. Om tot heldere structuren en goede

afspraken/onderhandelingen tussen gemeente en het Sportloket te komen, zal het ontvlechtingproces totale duidelijkheid moeten geven in alle aspecten die met het functioneren van de nieuwe organisatie te maken hebben. In het implementatieplan zal hier ruime aandacht aan worden besteed.

9.1.5 Implementatieplan

Per aandachtsgebied worden specifieke checklists opgesteld. Daarbij wordt een taakverdeling en planning gemaakt. De verschillende onderdelen worden bij elkaar gevoegd tot één compleet implementatieplan, geordend op basis van verschillende aandachtsgebieden.

9.2 Overgang personeel

9.2.1 Het Sociaal plan

Indien besloten wordt tot externe verzelfstandiging betekent dit dat de medewerkers overgaan naar de private CAO. De overgang van de medewerkers geschiedt aan de hand van een sociaal plan, met als doelstelling goed werkgeverschap te betrachten en eventuele (nadelige) consequenties voor de medewerkers te voorkomen of te beperken.

Het sociaal plan kan onder meer het volgende bevatten:

- De bij de overgang van werknemers naar de nieuwe werkgever te volgen procedures;
- De keuze van CAO/arbeidsvoorwaardenregeling en pensioenfonds;
- Blijvende garanties van arbeidsvoorwaarden;
- Tijdelijke garantie van enkele arbeidsvoorwaarden;
- Overgangsregelingen;
- Et cetera.

Het proces om te komen tot een sociaal plan laat zich als volgt beschrijven:

- Na een collegebesluit tot externe verzelfstandiging stelt de directie van de gemeente een adviesaanvraag op aan de Ondernemingsraad waarin melding wordt gemaakt van een voorgenomen organisatiewijziging. De OR brengt hierover binnen 6 weken een advies uit;
- De gemeente heeft op dit moment geen sociaal statuut. De OR zal actie ondernemen om te komen tot de totstandkoming van een statuut;
- Opstellen van een pakketvergelijking die de verschillen in arbeidsvoorwaarden zichtbaar maakt;
- De cao-keuze; er zijn in principe 3 Cao's. De CAO zwembaden/recreatie en de CAO Sport zijn het meest toegesneden op het werkveld en zijn algemeen verbindend. Daarnaast is er ook de CAO Vermo (verzelfstandigde maatschappelijke ondernemingen). Deze is sterk CAR-UWO gerelateerd. Deze CAO is niet algemeen verbindend en wordt door 12 deelnemende organisaties onderhouden,
- Het opstellen van een eerste versie van het sociaal plan en technisch beraad met het LO (Lokaal Overleg) waarin de vakbonden CNV en FNV zijn vertegenwoordigd. Het LO maakt een sociaal plan en de rol van de OR is dus beperkt. In dit traject is er op het gebied van privatisering, verzelfstandiging en samenwerking geen pasklaar draaiboek. Elke keer weer is de vraag: waarover dient de werkgever de OR om advies te vragen? In elk geval over stukken die de personele gevolgen van privatisering, verzelfstandiging en samenwerking regelen. Verder kan de OR om advies gevraagd worden over andere stukken, maar dat is niet verplicht. Bijvoorbeeld over een businesscase en bedrijfsplan.
- Aanvragen van dispensatie van het pensioenfonds van de gekozen CAO en aanvraag vrijwillige aansluiting bij het ABP.
- Opstellen van een tweede versie van het sociaal plan, bespreking daarvan in het LO en een (leden)raadpleging medewerkers.

- Op deze wijze toewerken naar en vaststellen van een eindversie.
- Daarna volgt de vertaling van het sociaal plan naar de individuele medewerker.

Samen met OR en LO wordt dit proces in de volgende fase vertaald naar concrete acties.

9.2.2 Tijdspad

In tijd uitgezet kan de adviesaanvraag aan de OR plaatsvinden in de periode mei/juni na het principebesluit van het college van B&W in april. In de periode van juli tot en met december kan worden gewerkt aan het sociaal plan. Bij de definitieve besluitvorming over de verzelfstandiging door het college (juli 2021) kan de voortgang hierover worden gemeld. Het voorstel is het personeel in een private CAO onder te brengen onder voorbehoud van de vaststelling van het sociaal plan.

Indien dit nog niet per 1 januari 2022 gereed is en de verzelfstandigde organisatie wel per die datum start kunnen de medewerkers worden gedetacheerd in afwachting van de inwerkingtreding van het sociaal plan. Het is wel van belang dat de directie bij de adviesaanvraag aan de OR in mei tegelijkertijd advies vraagt over het groepsgewijs uitlenen van de medewerkers aan het sportbedrijf (detacheren).