

<b>Onderwerp</b>	Organisatie Sportbedrijf
------------------	--------------------------

**Besluiten:**

1. in te trekken besluitpunt 2 en 4 van het collegebesluit van 7 oktober 2008 (B&W nr. 08.0861) inhoudende het voornemen tot oprichting van een overheidsvennootschap Sportbedrijf Leiden;
2. bijgaande brief aan de raad over de organisatie van het sportbedrijf vast te stellen;
3. met Sportbedrijf Leiden verbeterafspraken te maken over de klanttevredenheid, over het opstellen en nakomen van resultaatafspraken en over het verbeteren van de bedrijfsvoering.

**Perssamenvatting:**

Het College van Burgemeester en Wethouders concludeert dat het niet wenselijk is om het gemeentelijk Sportbedrijf Leiden extern te verzelfstandigen. Daarvoor is in de regio maar beperkt bestuurlijk draagvlak. Met het sportbedrijf worden afspraken gemaakt over klanttevredenheid, over resultaatgericht werken en over verbetering van de bedrijfsvoering.

## BURGEMEESTER EN WETHOUDERS

Retouradres: Postbus 9100, 2300 PC Leiden

Aan de leden van de raad van de gemeente Leiden

Gemeente Leiden  
Bezoekadres Stadhuis  
Stadhuisplein 1  
Postadres Postbus 9100  
2300 PC Leiden  
Telefoon 071-5165165  
E-Mail sleutel@leiden.nl  
Website [www.leiden.nl/gemeente](http://www.leiden.nl/gemeente)

Datum 22 december 2011

Ons kenmerk DIV-2011- 18263

Onderwerp Organisatie Sportbedrijf

Contactpersoon Bert Paauw

Doorkiesnummer 3815

Geachte leden van de raad,

Met deze brief willen wij u informeren over de uitkomsten van de voorbereidingsfase van het project 'Verzelfstandiging Sportbedrijf Leiden (SBL)'. Onze conclusie is, na zorgvuldige afweging, dat de noodzakelijke voorwaarden niet aanwezig zijn om tot een verantwoorde verzelfstandiging van het Sportbedrijf Leiden over te gaan.

Wij informeren u hier nu over omdat u binnenkort ter besluitvorming de Sportnota en het Sportaccommodatieplan krijgt voorgelegd. In deze nota's zullen beleidskaders en ambities vastgesteld worden die de reikwijdte en inhoud van de gemeentelijke opgave op dit gebied bepalen. Daarbij zal ook in worden gegaan op de vraag welke rollen en verantwoordelijkheden de gemeente zelf op zich wil nemen voor wat betreft realisatie, beheer en onderhoud van sportvoorzieningen en sportieve activiteiten. Nadat uw raad deze nota's naar verwachting in 2012 heeft besproken en vastgesteld, kan de meest wenselijke organisatie van sport binnen de gemeente nader worden bepaald en vormgegeven. Om die reden beperkt deze brief zich tot een toelichting op ons besluit u geen voorstel voor verzelfstandiging van het Sportbedrijf Leiden voor te leggen.

**Doel:** Met dit voorstel wordt de voorbereidingsfase van het verzelfstandigingsproces van Sportbedrijf Leiden afgesloten. Het besluit niet tot verzelfstandiging over te gaan geeft duidelijkheid over het gemeentelijk beleid in deze aan alle in- en externe betrokkenen.

**Kader:** De verzelfstandiging van Sportbedrijf Leiden is één van de 18 Regie op maat-projecten. De achterliggende gedachte van Regie op maat is dat externe verzelfstandiging van uitvoerende taken de realisatiekracht van de gemeente versterkt. In het raadsvoorstel is de volgende omschrijving van Regie opgenomen: *'Regie' is een middel, een wijze van besturen en managen, om dat wat maatschappelijk gewenst wordt op de meest effectieve en efficiënte wijze te kunnen realiseren. 'Regie' is een verschuiving van een gemeente die veel zelf doet, naar een gemeente die deskundig opdrachtgever is voor uitvoering door derden.*

*Centraal staat steeds de vraag hoe wij het beste resultaat tegen een goede prijs kunnen leveren voor burgers, bedrijven en instellingen.'*

Door externe verzelfstandiging is minder gemeentelijke bemoeienis met de bedrijfsvoering nodig. Sportbedrijf Leiden zou daardoor meer ruimte krijgen om de bedrijfsvoering te verzakelijken, efficiënter en effectiever te werken en zo het beste product tegen de beste prijs te leveren. Ook zou het makkelijker worden om samenwerking aan te gaan met andere (commerciële) partijen.

Voor de besluitvorming over het Sportbedrijf Leiden zijn de volgende besluiten kaderstellend:

- Nota Regie op Maat': versterken van de realisatiekracht d.d. 18 februari 2008 & Uitvoeringsprogramma 2008-2010 (Rv. nr.08.0030).
- Collegebesluit: voornemen tot oprichting van een overheidsvennootschap Sportbedrijf Leiden d.d. 7 oktober 2008 (B&W nr. 08.0861).
- Uitwerking kader verzelfstandiging Sportbedrijf Leiden (B&W nr. 08.1294, d.d. 23 december 2008).

Op 7 oktober 2008 nam het college zich voor een overheidsvennootschap Sportbedrijf Leiden op te richten. In de vennootschap zou het college de rol krijgen van aandeelhouder (toezicht op de bedrijfsvoering) en van opdrachtgever (toezicht op het realiseren van de doelen), conform het model 'Gouda'. Het collegebesluit was het startsein voor de voorbereidingsfase van de externe verzelfstandiging.

**Overwegingen:** In deze paragraaf zetten wij onze overwegingen uiteen die aanleiding zijn tot ons besluit. We gaan eerst in op het Sportbedrijf Leiden. Daarna beschouwen we de ontwikkeling van andere gemeentelijke sportbedrijven in Nederland. Vervolgens beschrijven we hoe de voorbereiding van het verzelfstandigingsproces is verlopen.

## **1. Het Sportbedrijf Leiden**

Het Sportbedrijf Leiden (SBL) is in het leven geroepen om het gemeentelijk sportbeleid uit te voeren. Hoofddoelstelling van dat beleid is het ter beschikking stellen van sportvoorzieningen aan de inwoners van de gemeente Leiden. Om dat doel te bereiken zorgt de gemeente voor de realisatie, instandhouding en exploitatie van zwembaden en binnen- en buitensportaccommodaties. Verder organiseert het Sportbedrijf sportactiviteiten (bijvoorbeeld kennismakingscursussen voor kinderen van de basisschool) en doet het aan sportstimulering. SBL ondersteunt en faciliteert de sport in Leiden en richt zich daarbij op sportverenigingen, op scholen en op individuele sporters. Het huidige Sportbedrijf telt 63,42 fte. Deze formatie is als volgt verdeeld (zie tabel).

<b>Sportbedrijf Leiden</b>	<b>in fte</b>
Directie	1,00
Stafafdeling (secretariaat, staf, financiën, facilitair)	4,42
Exploitatie (zwembaden en sporthallen)	41,83
Vastgoed & cultuurtechniek (beheer en onderhoud sportparken)	12,00
Sportontwikkeling (sportstimuleringsactiviteiten)	4,17
<b>Totaal</b>	<b>63,42</b>

Het Sportbedrijf is een organisatieonderdeel van de gemeente Leiden. Tussen conerndirectie en de directeur van het Sportbedrijf is een managementcontract gesloten. Deze dienen als basis voor het door de gemeente toe te kennen budget aan het Sportbedrijf.

De gemeentelijke bijdrage aan de begroting van het Sportbedrijf bedraagt in 2011 ca. € 5,5 miljoen. Jaarlijks ontvangt het Sportbedrijf ca. € 4,5 miljoen aan opbrengsten uit voornamelijk accommodatieverhuur. De lasten van het Sportbedrijf bedragen in totaal ca. € 10 miljoen. De grootste kostenposten van het Sportbedrijf zijn personeelskosten, kapitaallasten en onderhoudskosten. Het Sportbedrijf heeft de financiële taakstellingen die tot nu toe waren opgelegd gerealiseerd. In de Sportnota en het Accommodatieplan gaan we nader in op de financiële aspecten.

## **2. Sportbedrijven in Nederland**

Bijna alle Nederlandse gemeenten hebben een organisatieonderdeel dat het sportbeleid uitvoert. De meeste gemeenten hebben de uitvoering van het sportbeleid georganiseerd in een interne afdeling. De sportbedrijven van Tilburg, Eindhoven, Dordrecht, Arnhem zijn intern verzelfstandigd georganiseerd. Circa 10-15 gemeenten hebben hun sportbedrijf extern verzelfstandigd (o.a. Amersfoort, Gouda, Apeldoorn, Leeuwarden, Deventer, Drachten, Ridderkerk, Lelystad, Amstelveen, Capelle, Purmerend, Veenendaal). Een aantal gemeenten heeft niet het hele sportbedrijf, maar één of meer accommodaties verzelfstandigd (veelal betreft dit zwembaden, bijvoorbeeld Amsterdam-Centrum en Enschede). De (in- of externe verzelfstandigde) sportbedrijven werken voornamelijk in opdracht van de eigen gemeente. Er is één uitzondering: de organisatie Sport Recreatie & Onderwijsvoorzieningen (SRO) Amersfoort werkt in de regio's Amersfoort en Haarlem.

Rekenkamer Haarlem heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verzelfstandigingen in de gemeente Haarlem, waaronder de verzelfstandiging van sport (Rapport 'Dichtbij op afstand', september 2011). Conclusie van het rapport is dat er geen eenduidig antwoord is te geven op de vraag wat externe verzelfstandiging van het sportbedrijf van de gemeente in financieel of kwalitatief opzicht heeft opgeleverd. De organisatie van gemeentelijke sportbedrijven is regelmatig onderwerp van gesprek in het overleg tussen de 85+-gemeenten. In dit overleg is men tot dezelfde conclusie gekomen.

Externe verzelfstandiging van een sportbedrijf leidt de eerste jaren tot 'frictiekosten'. Die kosten worden gemaakt om het verschil tussen de gemeentelijke CAO en die van de extern verzelfstandigde sportbedrijven te overbruggen. Ook leidt de vorming van eigen staffuncties (overhead) tot extra kosten. De gemeente heeft bij verzelfstandiging te maken met 'desintegratiekosten'.

Zij moet haar overheadkosten omslaan over een kleinere organisatie. In plaats van externe verzelfstandiging van een sportbedrijf kan ook getracht worden de taken van het sportbedrijf te privatiseren door ze uit te besteden aan een marktpartij. De gemeente oefent dan via contractafspraken invloed uit. Er zijn momenteel geen betrouwbare bedrijven met bewezen expertise in de markt die integraal de uitvoering van gemeentelijk sportbeleid willen en kunnen overnemen. De drie bekendste bedrijven die een zekere reputatie hebben opgebouwd (SFN, Optisport, LaCo) heroriënteren zich momenteel op hun voortbestaan en beperken zich overigens hoofdzakelijk tot het beheer en de exploitatie van zwembaden en binnensportaccommodaties.

### **3. De aanpak**

Na de besluitvorming door ons college eind 2008 is er een projectorganisatie ingericht. De projectgroep had als opdracht een hoofdlijnenbesluit voor te bereiden over zaken als statuten, personele en financiële aspecten en een toekomstvisie. Dit was bedoeld als kader voor het borgen van het publieke belang. Basis hiervoor vormde de opstelling van een bedrijfsplan voor een verzelfstandigd sportbedrijf.

Uitgangspunt was dat de bedrijfsvoering van het Sportbedrijf op orde moest zijn voordat de externe verzelfstandiging geëffectueerd kon worden. Schaalvergroting en regionaal samenwerken zou de effectiviteit en efficiency van het Sportbedrijf moeten vergroten. Externe verzelfstandiging zou moeten leiden tot lagere overheadkosten.

Daarom is de totstandkoming van regionale samenwerking met regiogemeenten en andere sportbedrijven belangrijk. Vanaf de start van de voorbereidingsfase zijn wij op zoek gegaan naar partners in de regio.

### **4. Hoe is het gegaan?**

De afgelopen 3 jaar zijn de voorwaarden niet vervuld om tot een verantwoord hoofdlijnenbesluit te komen dat zicht biedt op een verantwoorde externe verzelfstandiging van het Sportbedrijf. We moeten constateren dat er in de regio beperkt bestuurlijk draagvlak is voor samenwerking die zou kunnen leiden tot schaalvoordelen bij externe verzelfstandiging van het Sportbedrijf. Verder dienden zich in het voorbereidingsproces nieuwe inzichten aan die zich niet verdroegen met een voornemen om over te gaan tot externe verzelfstandiging. Wij lichten dat toe:

- a) Uit de recent opgestelde meerjarenplannen voor het onderhoud van de accommodaties blijkt dat er te weinig geld is om de accommodaties de komende jaren goed te onderhouden. Er zijn ook onvoldoende middelen gereserveerd voor het vervangen van bestaande voorzieningen. Binnenkort wordt een sportaccommodatieplan opgesteld. Daarin worden voorstellen gedaan hoe hiermee om te gaan.
- b) Verschillende afdelingen van de gemeente zijn permanent betrokken bij activiteiten van het Sportbedrijf (nieuwbouw, renovatie, beheer, onderhoud en exploitatie - o.a. inroosteren en verhuur - van de sportaccommodaties). Als het Sportbedrijf extern verzelfstandigd wordt, zijn nieuwe afspraken nodig om afstemming en samenwerking met de gemeentelijke afdelingen te continueren.
- c) De gemeentelijke CAO heeft voor het Sportbedrijf relatief hoge kosten. Dit was een van de redenen om externe verzelfstandiging te overwegen. Uitgangspunt is 'van 9-tot-5 werk'. Er zijn relatief dure vergoedingen voor avond- en weekendwerk en dat zijn juist de momenten waarop de medewerkers van het Sportbedrijf in actie komen. In alternatieve CAO's, zoals de CAO Recreatie, zijn de vergoedingen voor overwerk- en onregelmatigheidstoeslag lager. De organisatie Sport Recreatie & Onderwijsvoorzieningen (SRO) heeft een eigen CAO ontwikkeld die nu door een aantal sportbedrijven wordt gebruikt.

Op dit moment wordt door de Vereniging Sportgemeenten (VSG) gewerkt aan een CAO die de kenmerken van de gemeentelijke CAO (pensioenfonds, ziektekosten) combineert met de kenmerken van de CAO Recreatie. Het invoeren van die CAO zou op termijn kostenbesparing moeten opleveren (vanaf het moment dat nieuw personeel in de nieuwe CAO in dienst kan worden genomen). De termijn waarop voordelen worden gerealiseerd is afhankelijk van de leeftijdsopbouw en het verloop van personeel. Onze verwachting is, gezien bovenstaande ontwikkelingen, dat er op korte termijn er geen financiële voordelen zijn te realiseren als gevolg van de invoering van een andere CAO.

- d) Eind 2008 is er onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en kansen voor een regionaal werkend sportbedrijf. Het onderzoek toonde aan dat de regiogemeenten op dat moment niet voelden voor het oprichten van een regionaal & gezamenlijk sportbedrijf. De houding van de buurgemeenten is in het verdere verloop van de voorbereidingsfase niet veranderd. Men heeft al meerjarige relaties en contractuele afspraken over beheer en exploitatie met meerdere organisaties (verenigingen, stichtingen, commerciële sportbedrijven zoals Sportfondsen Nederland). Er was in 2008 en er is ook nu nog geen concrete interesse in het actief deelnemen aan de oprichting van een regionaal werkend Sportbedrijf Leiden.
- e) Tijdens het proces van verzelfstandiging van het Sportbedrijf speelde de ontwikkeling van het Huis van de Sport. Bij realisatie hiervan zouden sportverenigingen en gebruikers op termijn geconfronteerd kunnen worden met meerdere aanbieders van (gemeentelijke) sportaccommodaties. Bij dit soort ontwikkelingen is het nodig helder vast te stellen hoe beheer en exploitatie van voorzieningen worden geregeld, met oog voor zowel de belangen van het Sportbedrijf (continuïteit, werkgelegenheid) als de belangen van de gebruikers van de voorzieningen.
- f) Momenteel wordt nieuw sportbeleid ontwikkeld. Onderdeel van dat beleid wordt een sportaccommodatieplan. Daarin wordt de behoefte aan sportvoorzieningen in de stad in beeld gebracht. Het nieuwe sportbeleid wordt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2012 vastgesteld. Tegelijkertijd wordt het beleidskader Vastgoed uitgewerkt. Dat geeft richting aan de uitvoering van bezit, aan- en verkoop, technisch en administratief beheer en registratie van het gemeentelijk vastgoed. Doel is kosten en opbrengsten van gemeentelijk vastgoed op een eenduidige, transparante wijze te administreren. Doel is ook 'verborgen' subsidies inzichtelijk te maken en te bepalen welk gemeentelijk vastgoed nodig is voor het realiseren van het gemeentelijk (sport)beleid. De gevolgen van deze beleidsmatige ontwikkelingen voor de inrichting en organisatie van sport binnen de gemeente worden later toegelicht.

### **Conclusie**

Deze feiten en omstandigheden brengen ons tot de conclusie dat doorgaan op het pad van externe verzelfstandiging niet zinvol is. Wij beoordelen nu het aanvankelijke streven naar externe verzelfstandig anders.

Zoals wij al aangaven hebben wij momenteel de Sportnota en Sportaccommodatienota in voorbereiding. Deze nota's zullen de afspraken omtrent de door de gemeentelijke organisatie te leveren prestaties voor sport nader bepalen. De wijze waarop door de gemeentelijke organisatie uitvoering gegeven wordt aan het sportbeleid wordt dan verder uitgewerkt.

