



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

BEZOEKADRES
Discusworp 4
6225 XP Maastricht

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Advies doorontwikkeling van de afdeling Sport
"Samenwerken en innoveren".

BEHANDELD DOOR
Melanie Vandecappelle

E-MAILADRES
Melanie.Vandecappelle@maastricht.nl

DATUM
27 november 2024
Verz. 27 november 2024

TELEFOONNUMMER
043 350 49 72

FAXNUMMER

BIJLAGEN
1

ONZE REFERENTIE
2024.04073

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

De gemeente brede van de domeinen Sociaal en Bedrijfsvoering creëerde de behoefte om ook over de toekomst van de uitvoerende afdelingen van de gemeente Maastricht na te denken.

Maastricht Sport is een van deze afdelingen. Maastricht Sport bestaat momenteel uit de medewerkers van de afdeling Sport en de medewerkers van SPBS, die actief zijn in het zwembad. De directeur Fysiek heeft in april 2023 de opdracht gegeven om een gedegen advies op te stellen over de toekomstige positionering van Maastricht Sport, dit in samenhang met de maatschappelijke en gemeente brede ontwikkelingen. Dit advies is vertaald in een rapport met concrete aanbevelingen en bevindingen.

De gesprekken over het advies en de besluitvorming werden overschaduwd door de onrust in het Geusseltbad. De acties van de FNV en het bespreken van het advies met de medewerkers hebben de aandacht voor met name de inschaling van medewerkers zwembad, versterkt. Dit heeft geleid tot een traject van gesprekken met FNV en uiteindelijk tot de staking. De besluitvorming van het globale rapport is daardoor vertraagd. Met het aantreden van de nieuwe manager sport afgelopen zomer is dit weer opgenomen.

Context

In de Stadsvisie 2040 en de Sociale visie is gezondheid, in de brede zin van het woord, dominant. Maastricht Sport heeft als missie dé uitvoeringspartner te zijn op het gebied van sporten en bewegen in Maastricht om zo de basis te zijn voor een gezond, gelukkig, vitaal leven van de Maastrichtse



DATUM
27 november 2024

inwoners. Om deze missie zo optimaal mogelijk uit te voeren, moet Maastricht Sport een toekomstbestendige organisatie zijn.

Gewenste situatie

Er ligt een stevige opgave voor de gemeente Maastricht op het gebied van bewegen, gezondheid, sociale samenhang en veerkracht. Maastricht Sport is daartoe een belangrijke uitvoeringspartner maar om deze rol helemaal te kunnen oppakken zijn er een aantal wijzigingen noodzakelijk. Het doel is Maastricht Sport een toekomstbestendige organisatie te maken in al zijn facetten. Het advies formuleert aanbevelingen voor elk facet binnen Maastricht Sport. Dit advies treft u als bijlage aan.

In deel 1 wordt vooral ingegaan op de maatschappelijke opgave die de gemeente heeft (en daarbinnen diverse afdelingen) en de mate waarin die opgave is geland in de bestuurlijke agenda. De context waarbinnen Maastricht Sport moet opereren is relevant, zijnde provinciaal en rijksbeleid, zoals IZA/ GALA. In de aanbeveling wordt benadrukt dat aandacht voor bewegen, gezondheid, sociale samenhang en veerkracht ook de komende jaren een belangrijke agendapunten zijn en enkel door meerjarige inzet duurzame resultaten kunnen worden geboekt.

In deel 2 wordt er ingezoomd op de afdeling Maastricht Sport, de vraagstukken en de gewenste opbouw van de afdeling. In de aanbevelingen wordt o.a. beklemtoond dat interne reorganisatie waarbij de samenstelling, formatieomvang, aansturing tegen het licht worden gehouden noodzakelijk is. Ook investeren in alle teams in samenwerking met externe partners en inwoners, waarbij nauwe samenwerking wordt gezocht met onder andere de gemeente brede programma's Gebiedsgericht Werken, preventie met gezag en IZA/GALA.

Deel 3 behandelt de betekenis van het voorgaande ten aanzien van de positionering van Maastricht Sport. De belangrijkste vraag die beantwoord moet worden is: hoe positioneren we Maastricht Sport zodanig dat maximaal rendement wordt behaald uit de middelen die Maastricht Sport inzet? De aanbevelingen luiden dat de externe verzelfstandiging het perspectief is op lange termijn. "Interne verzelfstandiging is de eerste stap, maar volg gemeente breed wel een eenduidige koers (Theater, Centre Céramique)."



DATUM
27 november 2024

Het rapport bevat in het totaal 25 aanbevelingen. Zeker niet alle aanbevelingen vragen bestuurlijke besluitvorming. Sinds het opstellen van het rapport zijn er intern reeds stappen genomen. Op vraag van het college zal inzichtelijk gemaakt worden hoe er met elke aanbeveling wordt omgegaan, wie voor de besluitvorming over de aanbeveling aan de lat staat en welke gevolgen/ kanttekeningen de aanbeveling met zich meebrengt. Indien aan de orde worden de geëigende besluitvormingstrajecten via DT en OR uiteraard nageleefd. Na akkoord van het college worden de aanbevelingen uitgewerkt en vervolgens voorgelegd ter besluitvorming aan het college (en/of raad).

Hoogachtend,

Hubert Mackus
Wethouder Economie, Sport, Jeugdzorg, Water, Natuur en Landschap



Maastricht Sport
beweegt de stad



Samenwerken en innoveren

*Advies over de toekomstige
positionering van de afdeling
Maastricht Sport*

Maastricht Sport

beweegt de stad

Inleiding

De gemeente Maastricht heeft in april 2023 de volgende opdracht verstrekt:

- Het leiding en sturing geven aan het organisatieonderdeel Maastricht Sport en Stichting Personeels Beheer Sport (tevens WOR-bestuurder OR SPBS).
- Het komen tot een gedegen advies over de toekomstige positionering van Maastricht Sport. Dit in samenhang met de maatschappelijke en gemeente brede ontwikkelingen. Hiertoe dient de opdrachtnemer een rapport met aanbevelingen en bevindingen op te leveren en dit te presenteren aan het directieteam.

De reden om te beschikken over een advies over de toekomstige positionering van Maastricht Sport kwam voort uit de behoefte om na de gemeente brede reorganisatie van de domeinen Sociaal en Bedrijfsvoering ook na te denken over de toekomst van Maastricht Sport. Die behoefte werd nog versterkt door de vraag of de werkzaamheden van Maastricht Sport, evenals die van Theater aan het Vrijthof en Centre Céramique, wel gemeente-eigen taken zijn. Met andere woorden: waar dit advies vooral ingaat op de toekomstige positionering van Maastricht Sport is de bovenliggende vraag: welke koers hebben we voor ogen met de uitvoerende organisatieonderdelen in onze organisatie? Daarbij moet met name gedacht worden aan Theater aan het Vrijthof, Centre Céramique, Stadsbeheer en Maastricht Sport. Zijn dit kerntaken voor de gemeente? Dit advies geeft geen antwoord op deze brede vraag maar draagt wel ingrediënten aan voor het antwoord.

In mei 2023 zijn de werkzaamheden gestart. Er zijn veel gesprekken gevoerd binnen Maastricht Sport maar ook in andere relevante onderdelen van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast is uitgebreid extern georiënteerd door gesprekken met samenwerkingspartners van Maastricht Sport in de stad Maastricht en met een aantal sportbedrijven in het land.

Het spreekt voor zich dat daarnaast literatuuronderzoek en bestudering van relevante onderzoeken en documenten onmisbaar zijn om een goed beeld te krijgen¹.

¹ In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van alle gevoerde gesprekken en geraadpleegde literatuur en stukken.



De opbouw van dit advies

In **deel 1** wordt ingegaan op de maatschappelijke opgave die de gemeente heeft (en daarbinnen diverse afdelingen) en de mate waarin die opgave is geland in de bestuurlijke agenda. De context waarbinnen Maastricht Sport moet opereren is relevant, daarom is ook een bijlage opgenomen waarin wordt ingegaan op provinciaal beleid en op rijksbeleid, met name IZA/GALA.

In **deel 2** wordt vooral ingezoomd op de afdeling Maastricht Sport, de vraagstukken die er zijn en de gewenste opbouw van de afdeling.

In **deel 3** wordt ingegaan op de betekenis van het voorgaande voor de positionering van Maastricht Sport. De belangrijkste vraag die beantwoord moet worden is: hoe positioneren we Maastricht Sport zodanig dat voor de inwoners van Maastricht maximaal rendement wordt behaald uit de middelen waarover Maastricht Sport beschikt?

Samenwerken en innoveren

Dit advies draagt de titel: samenwerken en innoveren. Samenwerken en innoveren zijn de twee leidende thema's. Als we slagvaardig met de opgaven aan de slag willen gaan moeten we over de grenzen van domeinen heen kijken, de handen ineenslaan, sterker dan nu de verbinding zoeken met inwoners en organisaties in onze stad en innovatief zijn bij de inzet van onze beperkte middelen. Maar ook innovatief kijken naar de manier waarop we onze organisatie, waaronder Maastricht Sport, hebben ingericht. Hoe kunnen we onze doelen het beste bereiken? Werken in een publieke organisatie brengt die verplichting met zich mee. Want publieke middelen zijn schaars en moeten zo efficiënt mogelijk worden ingezet ten dienste van de stad.

Met deze twee leidende thema's wordt ook goed aangesloten op de ambities in het coalitieakkoord en de gemeente brede organisatieontwikkeling.

Deel 1

De inhoudelijke opgave: wat willen we bereiken?



Bestuurlijke aandacht voor een gezonde stad

In diverse documenten klinkt het belang van aandacht voor gezondheid en een gezonde stad door.

Stadsvisie 2040

De Stadsvisie 2040² geeft een inspirerende visie op de toekomst van Maastricht. Gezondheid, in de brede zin van het woord, is in deze visie dominant: genoemd worden een gezonde leefomgeving, aangenaam om te wonen, met aantrekkelijk groen, een bruisend cultureel aanbod, volop werkgelegenheid, veiligheid, sociale verbinding en fysieke gezondheid.

Sociale visie

We werken samen met inwoners en partners in de stad en onze regio aan een gezonde en veilige leefomgeving. Deze samenwerking is cruciaal in een steeds complexer wordende samenleving waar de bestaanszekerheid voor een steeds grotere groep inwoners onder druk komt te staan. Leidende principes geven houvast bij de keuzes die we moeten maken in onze beleidsontwikkeling en uitvoering³.

² *Perspectief voor een gezonde stad, stadsvisie Maastricht 2040. Gemeente Maastricht, 2021.*

³ *Citaat uit "Leidraad voor beleidsontwikkeling sociale visie 2040 Maastricht", maart 2023.*

⁴ *Maastricht, stad van verbondenheid. Coalitieakkoord 2022-2026.*

⁵ *Kaderbrief 2024, juni 2023.*



Coalitieakkoord 2022-2026

In het coalitieakkoord⁴ wijst de coalitie op het belang van verbondenheid *in, met, en van* de stad, het verbeteren van de verbondenheid binnen de stad en de wederkerigheid tussen de stad en haar inwoners. Tweedeling dreigt een steeds hardnekkiger kenmerk te worden, zo staat te lezen. De prijs die de stad daarvoor betaalt loopt steeds verder op, niet alleen op het gebied van financiën en de geloofwaardigheid van bestuur en beleid maar vooral op het welzijn en de gezondheid van veel inwoners. Focus op de lange termijn en fundamentele veranderingen zijn nodig. Daarbij gaat het ook om uitdagingen op het gebied van bestaanszekerheid, gelijke kansen en ervaren positieve gezondheid. In het coalitieakkoord wijst de coalitie op het belang van samenwerking met de stad, het samen vormgeven van de toekomst met inwoners en partners. Dat vereist een andere manier van communiceren en een meer service-gerichte bestuursstijl en dienstverlening maar ook experimenten met aanvullende vormen van democratie en bovenal meer en zichtbaarder gebiedsgericht werken. Dit alles moet van meet af aan onderdeel zijn van een interne cultuuromslag, zowel bestuurlijk als binnen onze organisatie.

Kaderbrief 2024

In de kaderbrief 2024⁵, de opmaat voor de begroting 2024, wordt gewezen op de onzekere financiële vooruitzichten die nagenoeg geen speelruimte bieden voor aanvullende wensen en impulsen en die worden omgeven door autonome risico's. Daarnaast is de inwerkingtreding van de Omgevingswet zeer ingrijpend evenals de verwachte nieuwe ontwikkelingen in het Sociaal Domein waaronder de Rijksakkoorden IZA en GALA. De doorvertaling van het coalitieakkoord is in de kaderbrief terug te vinden aan de hand van zes brede opgaven. Alle in het kader van dit advies relevante thema's zijn, in meer of mindere mate, onder deze brede zes opgaven terug te vinden. Voor meer informatie wordt verwezen naar **bijlage 2**.

Provincie Limburg

Ook binnen de provincie Limburg is gezondheid een belangrijk thema. In februari 2015 namen Provinciale Staten een motie aan met het verzoek aan het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Limburg om een integraal onderzoek uit te voeren naar de oorzaken van de gezondheidsachterstand van Limburg ten opzichte van de rest van Nederland. Dat heeft in datzelfde jaar geresulteerd in het lijvige rapport "Op zoek naar de Limburg-factor"⁶. Strekking van dit rapport: de sociaaleconomische gezondheidsverschillen tussen Limburg en Nederland moeten op termijn kleiner worden en het liefst volledig zijn weggewerkt. Naar aanleiding van dat rapport hebben inmiddels twee metingen⁷ plaatsgevonden. Conclusie uit de laatste vervolgmeting in 2022: *De gezondheidsachterstand in Limburg concentreert zich met name in Zuid-Limburg*. Voor meer achtergrondinformatie wordt verwezen naar **bijlage 3**.

Rijksbeleid

Op rijksniveau zijn IZA/GALA relevant om te benoemen. De aanleiding voor IZA/GALA is evident. 60% van de gezondheid van inwoners wordt bepaald door lokaal beleid, 1 op de 5 inwoners is in 2025 65 jaar of ouder, vanaf 2025 worden we geconfronteerd met een tekort op de zorgkosten van 16 miljard en het personeelstekort in ziekenhuizen en verpleeghuizen is nu al groot. De kernopdracht van het GALA is: samen bouwen aan het fundament voor een gerichte lokale en regionale aanpak van preventie, gezondheid en sociale basis. Kernopdracht IZA: de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar houden (transformatie van de zorg)⁸. In **bijlage 4** worden IZA en GALA kort geduid.

Missie en visie gemeente Maastricht

Kort geleden zijn de missie en visie van de gemeente Maastricht geformuleerd⁹.

Missie gemeente Maastricht: *We werken samen aan het Maastricht van vandaag en morgen, in verbinding met onze partners en inwoners.*

Visie: *Samen met plezier voor Maastricht.*

Samen: *We werken als één gemeente in samenhang en vanuit een eenduidige opdracht aan de best passende oplossingen voor de stad.*

Met plezier: *We vonken elkaar aan en halen voldoening uit ons werk.*

Voor Maastricht: *We hebben oog voor wat de stad nodig heeft, waarbij we rekening houden met lokale verschillen en samen werken aan passende oplossingen.*

Missie en visie Maastricht Sport

Maastricht Sport sluit aan bij de gemeentelijke missie en visie, we zijn tenslotte één gemeentelijke organisatie. We willen die missie en visie nog wel toespitsen op de kerntaken van Maastricht Sport zodat voor iedere medewerker van Maastricht Sport duidelijk is waarvoor we aan de lat staan. Met de missie en visie wordt focus aangebracht. Missie: *We zijn dé uitvoeringspartner op het gebied van sporten en bewegen in Maastricht als basis voor een gezond, gelukkig, vitaal leven van onze inwoners.*

Visie: *Iedere inwoner vitaal en gezond.*

Met beide missies en visies kan gericht worden gewerkt aan een gezonde stad.

- 6 *Op zoek naar de Limburg-factor, de gezondheidssituatie in Limburg onderzocht en verklaard, provincie Limburg, 2015.*
- 7 *Rapportage nulmeting en monitoring sociale agenda provincie Limburg (2018) en Rapportage vervolgmetering sociale agenda provincie Limburg (2022), universiteit van Maastricht, GGD Zuid-Limburg / Academische Werkplaats Publieke Gezondheid.*
- 8 *Uit: presentatie Programma Integraal Zorgakkoord / Gezond Actief Leven akkoord op 10 oktober 2023 voor managers en teammanagers van de gemeente Maastricht.*
- 9 *Proces van organisatieontwikkeling "Samen met plezier voor Maastricht", januari 2022.*

Conclusie

Uit het voorgaande valt op te maken dat er op hoofdlijnen consensus is over de problematiek (tweedeling en noodzakelijk aandacht voor bewegen, gezondheid, sociale samenhang, veerkracht) maar ook over de aanpak (krachten bundelen, duurzame aanpak, volhouden). Over nut en noodzaak zal weinig discussie bestaan, er ligt een stevige opdracht om als lokale overheid vooral preventief bij te dragen aan de gezondheid van de inwoners van Maastricht. De vraag daarbij is: hoe gaan we dit aanpakken in Maastricht en hoe zorgen we ervoor dat we de beperkte (personele en financiële) middelen zo goed mogelijk inzetten? En wat betekent dat voor Maastricht Sport?

In deel 2 wordt hierop ingegaan.

Aanbeveling 1

Stel vast dat de aandacht voor bewegen, gezondheid, sociale samenhang en veerkracht ook de komende jaren een belangrijk agendapunt moet zijn en dat alleen door meerjarige inzet duurzame resultaten kunnen worden geboekt.





Deel 2

Wat is daarvoor nodig?

In Deel 1 is ingegaan op de inhoudelijke opgave voor de gemeente Maastricht en daarvan afgeleid voor Maastricht Sport op het gebied van bewegen, gezondheid, sociale basis en veerkracht. In dit Deel 2 wordt ingegaan op de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om samen de goede stappen te zetten die de stad Maastricht verder moeten brengen. Vanuit het besef dat alles wat we doen en iedere euro die we uitgeven direct dan wel indirect bij moeten dragen aan het welzijn van onze inwoners. Dat klinkt vanzelfsprekend maar kan niet genoeg gezegd worden.

Interne samenwerking gemeente breed

Bureau & Van de Laar constateert in zijn rapport "Op weg naar de juiste balans"¹⁰ (...) dat de gemeente Maastricht sterk autonome afdelingen kent voor de realisatie van bestuurlijke ambities en maatschappelijke opgaven en dat deze autonomie het concernbelang en de beheersbaarheid van de organisatie en financiën in de weg staat. En verderop in het advies: *Daarom wordt een structuurinterventie noodzakelijk geacht om urgentie en bewustzijn te creëren en bestaande patronen (geforceerd) te doorbreken. Eerst structuur, daarna cultuur.*

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat die geconstateerde verkokering ook geldt voor de inhoudelijke samenwerking en dat is ook de praktijk. Afdelingen weten elkaar maar moeilijk te vinden op de inhoudelijke agenda en bij het formuleren van een collectieve ambitie. Om daar vervolgens met vereende krachten en met plezier aan te werken en samen de resultaten te monitoren vraagt dus aandacht van alle betrokkenen. De reorganisatie van het domein Bedrijfsvoering en het domein Sociaal die medio 2023 is afgerond heeft geleid tot een stevige structuurverandering in beide domeinen. Daarmee is niet automatisch verandering in de manier van werken gerealiseerd, zeker niet in de volle breedte van de organisatie. Het DT heeft onlangs een belangrijke stap gezet door het programmatisch sturen te introduceren en besloten om (onder meer) het GALA (Gezond Actief Leven Akkoord) in de vorm van een programma in te richten¹¹. Daarmee geeft de directie op een goede manier sturing aan belangrijke opgaven, zeker met een directielid als opdrachtgever.



Interne (samen)werking binnen Maastricht Sport

Wat betekent de gemeentelijke context voor Maastricht Sport? Hierna volgen de bevindingen over de huidige situatie van de diverse teams binnen Maastricht Sport, de interne samenwerking binnen Maastricht Sport en de samenwerking met andere afdelingen van de gemeente. En wat dat betekent voor de doorontwikkeling van Maastricht sport. In een kader worden de aanbevelingen weergegeven.

Algemene, afdelingsbrede bevindingen

De afdeling Maastricht sport bestaat op dit moment uit 5 teams: Accommodaties (Binnensport en Buitensport), Zwembad, Sport- en bewegingsstimulering, Beleid en Bedrijfsbureau.

De **samenstelling van de diverse teams** binnen Maastricht Sport is door interne verschuivingen in de afgelopen jaren niet in alle gevallen in balans met de opdrachten aan die teams. Met name moet daarbij worden gekeken naar de rol duidelijkheid en de rolzuiverheid: in een aantal functies is in de loop der jaren functievermenging ontstaan waardoor niet altijd duidelijk is wie waarvoor aan de lat staat. Het is noodzakelijk om de logica in de samenstelling van de teams te herstellen. Daarnaast is het nodig om ook kritisch te kijken naar de formatieomvang: hoeveel uur is op welke plek nu precies nodig? En wat betekent dat voor de profielen, functieomschrijvingen en eventueel inschaling?

¹⁰ &Van de Laar, *Op weg naar de juiste balans*, december 2020, pag. 8 en pag. 25.

¹¹ *Presentatie Programma Integraal Zorgakkoord / Gezond Actief Leven akkoord op 10 oktober 2023 voor managers en teammanagers van de gemeente Maastricht.*

Het doorlichten van de formatie is daarbij van belang. Nagegaan moet worden of op alle plekken de formatie inhoudelijk, wat betreft beschikbare uren en wat betreft aansturing nog op orde is. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met het oplossen van structurele knelpunten. Denk daarbij aan de financiering van de gevolgen van HR21 en knelpunten binnen de formatie van het zwembad.

Aanbeveling 2

Licht ieder team door op samenstelling, formatieomvang, kosten, rolduidelijkheid en waar nodig profielen binnen de diverse functies.

De **aansturing van de diverse teams** en onderdelen van die teams varieert. Zo is door vertrek van een teammanager afgesproken dat het team accommodaties en het team zwembad voorlopig door één teammanager wordt aangestuurd. Het team Bedrijfsbureau wordt voorlopig aangestuurd door de afdelingsmanager. De coördinatoren vullen hun rol verschillend in. Binnen de diverse teams varieert de wijze waarop het regulier overleg met de medewerkers is ingevuld. Het is van belang dat goede afspraken worden gemaakt over die reguliere overleggen met medewerkers. Het team Bedrijfsbureau kent geen coördinator voor het hele team, die rol wordt waargenomen door de coördinator dienstverlening en klantprocessen. Als het gaat om de manier van leidinggeven biedt de visie op leidinggeven 2022 houvast¹². Daarbij past wel de kanttekening dat verwacht wordt dat de leidinggevendenden binnen MS ook inzicht hebben in de bestuurlijke agenda en daarnaar handelen en expliciet aandacht geven aan de verbinding met de partners en inwoners in de stad.

Aanbeveling 3

Kijk tegen de achtergrond van de aanbevelingen in dit advies kritisch naar de huidige en gewenste aansturing van de diverse teams op de niveaus teammanager en coördinator en maak goede afspraken over de rolinvulling.

De afspraak met de directie is dat **eventuele meerkosten als gevolg van de doorontwikkeling** gedekt worden binnen de begroting van Maastricht Sport. Tegen die achtergrond is in juni door het MT van Maastricht Sport besloten om openstaande vacatures (o.a. teammanager, secretaresse, vakspecialist en diverse restanturen in de formatie) vooralsnog niet in te vullen. Met de ruimte die daardoor ontstaat zullen eerst de structurele personele knelpunten (zoals HR21, meerkosten personeel zwembad – zie aanbevelingen 12 en 13) worden opgelost. Pas daarna kan worden bezien of en zo ja welke formatieve ruimte nog beschikbaar is.

Aanbeveling 4

Breng de formatieve kosten van de doorontwikkeling in beeld en zorg voor adequate dekking van die kosten.

Het valt op dat de **interne samenwerking** tussen de diverse teams binnen Maastricht Sport te wensen over laat. Niet altijd weet men van elkaar waar men mee bezig is laat staan dat er bij de medewerkers van Maastricht Sport een eenduidig beeld bestaat over de opdracht aan Maastricht Sport: waarvoor staan wij met elkaar aan de lat? Binnen de afdeling wordt opgemerkt dat dat vroeger anders was en dat met name de laatste jaren de situatie is verslechterd. Geadviseerd wordt om hieraan goed aandacht te besteden op basis van een opgave die samen met andere relevante afdelingen binnen de gemeente wordt geformuleerd.

Aanbeveling 5

Geef in de diverse teams en tussen de diverse teams goed aandacht aan de (collectieve) opgave voor Maastricht Sport (zie ook de missie en de visie) en wat dat betekent voor de diverse teams en medewerkers binnen Maastricht Sport.

Externe samenwerking verdient aandacht. Maastricht Sport, en met name het team Sport- en Bewegingsstimulering, verdient wat dat betreft credits. Door het team Sport- en Bewegingsstimulering wordt met veel externe professionele partners samengewerkt. Dat aantal groeit nog steeds. Ook voor Maastricht Sport geldt dat het opzoeken van de inwoners van Maastricht of het organiseren van bijeenkomsten met inwoners, meer aandacht mag krijgen. Ook gemeente breed wordt hiervoor aandacht gevraagd. Gebiedsgericht werken kan hierbij zeer behulpzaam zijn. In **bijlage 5** worden nog enkele noties gewijd aan externe samenwerking.

Aanbeveling 6

Investeer in alle teams in samenwerking met externe partners en inwoners. Maak daarbij gebruik van het gemeente brede programma Gebiedsgericht Werken.

12 *Visie op leidinggeven 2022, vastgesteld door DT op 28 november 2022*

Innovatie verdient een prominentere plek in de afdeling. In een veranderende omgeving moet ook Maastricht Sport meebewegen. Het volstaat niet om te blijven doen wat we altijd al deden. De samenleving verandert, er ontstaan andere behoeftes als het gaat om sporten en bewegen zoals urban sports. Een sterk op de inwoners gerichte afdeling als Maastricht Sport ontkomt er niet aan om daar proactief in mee te bewegen. Dat kan en mag ook betekenen dat de traditionele "hardware" (gebouwen en sport-complexen) wellicht deels moet veranderen, deels moet plaatsmaken voor of worden aangevuld met nieuwe "hardware". Bij de nieuwbouw van een viertal binnensportaccommodaties bij scholen wordt hieraan ook al voldaan en dat is een goede ontwikkeling.

Aanbeveling 7

Geef als management van de afdeling innovatie een vaste plek op de agenda. Benoem in het afdelingsplan de ambities en werk daar gericht aan.

De **interne dynamiek** is niet meer wat het geweest is, valt binnen de afdeling te horen. Apathie is wellicht een te sterke kwalificatie voor de staat waarin de afdeling verkeerd maar er is geen sprake van een stevige dynamiek, eensgezindheid en voelbare energie. Dat is deels verklaarbaar door onzekerheid over de toekomst waardoor een afwachtende houding is ontstaan. Ook gaat energie verloren door steeds weer te refereren aan het verleden en alles wat er fout is gegaan. Daar is begrip voor maar draagt niet bij aan een oplossing. De constatering is dat het nodig is om "een streep te trekken" en met elkaar te zorgen voor nieuwe impulsen en nieuwe uitdagingen te creëren. Investeer samen in een nieuwe dynamiek.

Aanbeveling 8

Beleg regelmatig bijeenkomsten met alle medewerkers waarin ambities worden uitgesproken, successen worden gevierd en normen en waarden worden besproken.

De **aansturing van en afstemming binnen de gehele afdeling** door alleen de teammanagers en de afdelingsmanager (het MT Maastricht Sport) geeft onvoldoende input en kan worden versterkt door ook de coördinatoren intensiever te betrekken bij de (noodzakelijke) ontwikkelingen in de afdeling. In de afgelopen maanden zijn met deze aanpak goede ervaringen opgedaan in de vorm van het Maastricht Sport Overleg (MSO) waarin managers en coördinatoren zijn verenigd. Dat betekent ook iets voor de rol van de coördinator en de wijze van leidinggeven (zie ook aanbeveling 3). Op agenda-basis kunnen ook collega's uit andere organisatieonderdelen bij dit overleg aansluiten. Geadviseerd wordt deze aanpak voort te zetten waarbij nog wel goed naar de samenstelling van het MSO gekeken moet worden. Het informeren van alle medewerkers moet goed bewaakt worden.

Aanbeveling 9

Continueer het MT en de reguliere bijeenkomsten van managers en coördinatoren in de vorm van een Maastricht Sport Overleg (MSO), pas de samenstelling waar nodig aan en draag zorg voor goede terugkoppeling naar alle medewerkers.

Bevindingen per team

1. Het team Accommodaties (Binnen- en Buitensport)

Binnen dit team zijn 19 medewerkers werkzaam. Het team houdt zich met name bezig met beheer en onderhoud van de gymzalen, sportzalen, sporthallen, sportcomplexen en speelvoorzieningen.

De volgende functies zijn in dit team terug te vinden:

- Teammanager (a.i.)
- Coördinatoren
- Technisch beheerders
- Opzichter
- Toezichthouders
- Medewerkers technische dienst
- Accountmanagers huur
- Sportparkbeheerders (via SPBS)

De afdeling Vastgoed is eigenaar van de gebouwen en draagt zorg voor het eigenaarsonderhoud. Vastgoed is ook eigenaar van de gronden en geeft deze in gebruik aan Maastricht sport. De samenwerking tussen binnensport, afdeling Vastgoed en het team Facilitair is goed, men weet elkaar goed te vinden en er bestaan duidelijke afspraken over de scheiding tussen eigenaarsonderhoud en huurdersonderhoud. Dit geldt ook voor de samenwerking tussen buitensport, afdeling Vastgoed Facilitair en Stadsbeheer. De afspraken met Vastgoed zijn vastgelegd in demarcatielijsten. In de demarcatielijsten staat gedetailleerd beschreven welke werkzaamheden door de eigenaar van de gebouwen, Vastgoed, worden uitgevoerd en voor welke werkzaamheden de huurder verantwoordelijk is. Door Facilitaire zaken worden, in nauwe afstemming met Maastricht Sport, de aanbestedingen verzorgd. Ook de werkplekinrichting wordt door Facilitaire zaken verzorgd. Voor de beoordeling van het noodzakelijke onderhoud van bomen op sportparken wordt gebruik gemaakt van de expertise van de afdeling Stadsbeheer. Ook stelt Stadsbeheer incidenteel materieel beschikbaar. Zes sportparkbeheerders houden toezicht op 2 openbare sportparken: sportpark Geusselt -Noord en sportpark West.

In de afgelopen maanden is indringend gesproken over de mogelijke overheveling van taken van de onderdelen Binnensport en Buitensport naar de afdeling Vastgoed en/of team Facilitair. Uiteindelijk is de gezamenlijke conclusie getrokken dat overheveling van taken niet tot meerwaarde leidt. Op zich zijn de teams voltallig over te hevelen naar een andere afdeling of een ander team met inbegrip van alle (specifieke) expertise die binnen de teams aanwezig is. Er is echter sprake van sterke verwevenheid van hardware (accommodaties) en software (de inhoudelijke programma's). Accommodaties worden verhuurd aan het team Sport- en Bewegingsstimulering, aan scholen en aan talloze verenigingen en niet georganiseerde groepen sporters in de stad. In totaal gaat het om ruim 600 huurders per jaar (47 onderwijsinstellingen, 161 verenigingen, 297 particuliere groepen en 149 overige groepen). Die gebruikers leveren dagelijks informatie over de staat van de accommodaties en dragen suggesties aan voor aanpassingen. Daarmee gaan de onderhoudsteams aan de slag. Twee accountmanagers (waarvan 1 tijdelijk) onderhouden de contacten met de huurders.

Het onderbrengen van het onderhoud op een andere plek leidt tot minder inzicht, efficiency en slagvaardigheid en dus tot minder klanttevredenheid. Het advies is dan ook om de hardware en software (de inhoudelijke opdracht aan Maastricht Sport) organisatorisch niet te ontkoppelen, er is te zeer sprake van sterke afhankelijkheid en de aandacht voor de gebruiker staat altijd voorop in een sterk uitvoerende en dienstverlenende afdeling als Maastricht Sport. Als de hardware niet op orde is kan de inhoudelijke opdracht niet adequaat worden uitgevoerd. En een adequate uitvoering van de inhoudelijke opdracht kan aanpassing vragen van de hardware. Immers, de maatschappelijke omstandigheden veranderen en daarmee ook de inhoudelijke opdracht. Die wisselwerking is essentieel en vraagt aan beide kanten inzicht in wat de samenleving vraagt. Maar vraagt ook oog voor innovatie en aanpassing van voorzieningen als dat gewenst is.

In de **bijlagen 6 en 7** zijn overzichten opgenomen van de werkzaamheden die betrekking hebben op het onderhoud van de binnen- en buitensportaccommodaties, inclusief het zwembad. In deze overzichten zijn de werkzaamheden uitputtend benoemd en is aangegeven wie wat doet. Daaruit blijkt ook dat het gaat om specifieke werkzaamheden die veelal vragen om specifieke expertise.

Aanbeveling 10

Handhaaf het team accommodaties en de afspraken over samenwerking met Vastgoed, Facilitair en Stadsbeheer zoals die in de afgelopen jaren vorm hebben gekregen en handhaaf het onderscheid tussen eigenaarsonderhoud en huurdersonderhoud.

2. Het team Zwembad

Binnen dit team zijn 44 medewerkers (23,9 fte) werkzaam. Het Geusseltbad heeft jaarlijks +/- 300.000 bezoekers.:

- Wekelijks 800 kinderen op ABC zwemles
- Wekelijks 1350 deelnemers zorgprogramma.
Een onderdeel hiervan is Aquahealth waaronder de volgende groepen vallen: mensen met reumaklachten, covid-klachten, hart en vaatziekten en obesitas
- Wekelijks 400 deelnemers aan het aquasport programma
- Recreatief zwemmen ongeveer 70.000 bezoekers per jaar

Deelnemers aan aqua-health komen vaak binnen via een Beweeg Bewust programma. Het zwembad biedt huisvesting aan ongeveer 30 verenigingen en scholen waarbij intensief contact gewenst is om de juiste service te kunnen bieden. Met de toenemende vraag naar bewegen en gezondheid worden de banden met het team Sport- en Bewegingsstimulering sterker aangehaald. Die samenwerking zal in de komende jaren alleen maar sterker worden, zeker met de vergrijzing en de toenemende behoefte aan activiteiten en innovatieve producten. De naam Aquasport en/of Aquahealth zal een steeds prominentere rol gaan spelen binnen het zwembad en de verwachting is dan ook dat steeds meer "Health" gerelateerde doelgroepen hun weg zullen vinden naar het zwembad.

Gelet op de sterke verwevenheid van de activiteiten in het zwembad met de opdracht die Maastricht Sport heeft wordt geadviseerd het zwembad niet los te koppelen van de afdeling Maastricht Sport. Het zwembad is een noodzakelijke voorziening om de opdracht aan Maastricht Sport waar te kunnen maken. Ook voor het zwembad geldt dat hardware en software sterk met elkaar verweven zijn.

Aanbeveling 11

Handhaaf het team zwembad als onderdeel van de afdeling Maastricht Sport en zet deze accommodatie dus niet op afstand. Blijf wel de stichtingsvorm hanteren. Zie ook aanbeveling 12.

Vanaf de start van de afdeling Maastricht Sport bestaat de Stichting PersoneelsBeheer Sport. Deze stichting detacheert personeel naar het zwembad en hanteert voor de inschaling de CAO Zwembaden. Wat betreft deze organisatorische constructie is advies gevraagd aan Capra advocaten: is dit de juiste constructie?

In een recent voorlopig advies van 6 oktober 2023¹³ worden voorstellen gedaan voor het verbeteren van de bedrijfsvoering van het zwembad door de rol van de stichting te wijzigen. Een mogelijke verbetering zou kunnen zijn dat het doel van de stichting wordt aangepast door de stichting het zwembad te laten exploiteren. De exploitatie ligt dan niet langer bij de gemeente Maastricht maar bij de stichting. Via subsidie en een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) wordt wel de verbinding met Maastricht Sport gehandhaafd. Afhankelijk van de te maken hoofdkeuze: hoe positioneren we Maastricht Sport, wordt geadviseerd om deze aanpassing verder uit te werken.

Op die manier ontstaat een aparte stichting SPBS waarin personeel en exploitatielasten zijn ondergebracht en waarin alle medewerkers, ook de leidinggevenden, eenduidig – volgens de CAO zwembaden – zijn ondergebracht. In deze opzet komt de huidige teamleider Zwembaden – ingeschaald volgens de CAO gemeenten – te vervallen.

Aanbeveling 12

Kijk opnieuw naar de opdracht en aansturing van de stichting SPBS en de wijze waarop die opdracht kan worden geborgd in een exploitatieovereenkomst en dienstverleningsovereenkomst (DVO).

13 Brief van
6 oktober 2023 van
Capra Advocaten

Een specifiek aandachtspunt binnen het zwembad is de honorering van medewerkers. De medewerkers worden zoals hiervoor aangegeven ingezet via de Stichting PersoneelsBeheer Sport (SPBS) en betaald volgens de CAO zwembaden in tegenstelling tot de overige medewerkers van Maastricht Sport die onder de CAO gemeenten vallen. De formele aansturing is nu ondergebracht bij de teamleider Zwembad die is ingeschaald volgens de CAO Gemeenten. Dat roept terecht vragen op. Concreet worden op dit moment de volgende medewerkers betaald conform de CAO zwembaden:

- De coördinatoren zwembad (4 medewerkers, 3,45 fte)
- De baliemedewerkers (9 medewerkers, 4,23 fte)
- De instructeurs zwembad (25 medewerkers, 12,87 fte)
- De medewerkers cleanteam (6 medewerkers, 3,55 fte)
- De sportparkbeheerders (6 medewerkers, 4,79 fte) (behorend bij het team accommodaties)

Al deze medewerkers hebben één ding gemeen: zij werken op zeer onregelmatige tijden gedurende 7 dagen per week en dat is een belangrijke reden om hen in te schalen in een CAO die past bij onregelmatige werktijden. De CAO gemeenten is daarvoor niet geschikt want veel te duur en niet passend bij de branche. Het advies is dan ook om de al langer spelende discussie over de inschaling van deze medewerkers (welke CAO?) definitief te beslechten en de medewerkers die werkzaam zijn voor het zwembad niet onder te brengen in de CAO gemeenten maar blijvend in de CAO Zwembaden. Binnen de CAO gemeenten zijn de meerkosten bij onregelmatige diensten extreem hoog (meer dan 0,5 miljoen) en daardoor onbetaalbaar. De CAO Zwembaden sluit veel beter aan op het werk in de branche en kent de volgende voordelen:

- De CAO Zwembaden biedt bepaalde bescherming aan het personeel. Voorbeeld: een rusttijdenmodule.
- De CAO Zwembaden maakt het mogelijk om met flextime-contracten te werken die specifiek voor seizoenswerk en onregelmatige openingstijden geschikt zijn. Hierdoor kan er tijdens pieken en dalen goed geschakeld worden in de personele bezetting.
- De CAO Zwembaden geeft ruimte voor een exploitatie met onregelmatige openingstijden, vroege ochtend- en avondopeningstijden en openingstijden tijdens weekend en feestdagen. De CAO kent ORT's maar deze sluiten realistischer aan bij de zwembadwereld.
- De CAO Zwembaden wordt vanuit de branche opgesteld en houdt uitsluitend rekening met mensen werkzaam in de sector.
- De CAO Zwembaden houdt voor wat betreft secundaire arbeidsvoorwaarden specifiekere rekening met de situatie in zwembaden. Zo kent de CAO langer zwangerschapsverlof omdat het werk in een zwembad fysiek werk betreft.

Aanbeveling 13

Blijf de CAO Zwembaden hanteren voor alle medewerkers in het team zwembad met uitzondering van de sportparkbeheerders. Breng deze medewerkers onder in de CAO gemeenten.

Stilgestaan moet nog worden bij de vraag of de honorering / inschaling van de diverse medewerkers in het team zwembad marktconform is.

In november 2022 is door Capra Advocaten aangegeven dat, zonder dat de CAO gemeenten van toepassing wordt verklaard, op onderdelen gunstigere arbeidsvoorwaarden kunnen worden toegepast dan de arbeidsvoorwaarden die normaliter gelden binnen de zwembadbranche. Gebleken is onder meer dat de CAO Gemeenten bepaalt dat een vergoeding moet worden verstrekt voor de kosten van een EHBO- of BHV-cursus of bijscholingsactiviteit. P&O heeft in september 2022 geadviseerd¹⁴ om een vergoeding van € 220,- per jaar per medewerker toe te kennen. De kosten hiervoor bedragen ongeveer € 11.000 per jaar. Geadviseerd wordt om deze EHBO/BHV-vergoeding te effectueren met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2022. Over het toekennen van deze vergoeding zijn eerder toezeggingen gedaan, in mei 2023 is afgesproken om dit onderwerp mee te nemen in dit advies.

In het advies van P&O is tevens voorgesteld om na te gaan of ook andere regelingen van toepassing kunnen worden verklaard op de medewerkers die vallen onder de CAO zwembaden. Te denken valt daarbij aan vormen van zorgverlof en reiskosten woon-werkverkeer. Het advies is om hierover een standpunt in te nemen op basis van een advies van P&O.

Aanbeveling 14

Besluit om EHBO/BHV-vergoeding toe te kennen aan alle daarvoor in aanmerking komende medewerkers met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2022. Neem ook een standpunt in over zorgverlof en reiskosten woon-werkverkeer op basis van een nog uit te brengen advies van P&O.

**14 Advies P&O
2 september 2022**

Daarnaast is onderzocht of aanpassing van de inschaling binnen de CAO Zwembaden wenselijk en mogelijk is. Daarbij spelen de volgende overwegingen. Wat betreft de programmering en het aanbod van specifieke activiteiten behoort het zwembad tot de beter zwembaden in Nederland. De vraag naar specifieke activiteiten is groot. Aan die vraag kan niet worden voldaan omdat het Geusseltbad een nijpend tekort heeft aan (extra) instructeurs. De landelijke krapte op de arbeidsmarkt van instructeurs is erg groot. In de regio Limburg was medio november 2023 sprake van 41 vacatures. Dit tekort aan instructeurs leidt onder meer tot hoge wachtlijsten voor zwemlessen. De wachttijd is momenteel langer dan één jaar. Daarnaast is de vraag naar aqua-health programma's erg groot. De verwachting is dat aqua-health activiteiten in toenemende mate een rol gaan spelen op de agenda bewegen en gezondheid. Met een grotere bezetting en andere prioritering in het gebruik van het beschikbare zwemwater kan de wachttijd voor zwemlessen verkleind worden en kan beter worden ingespeeld op de vraag naar aqua-health activiteiten uit de markt. Daarvoor moeten wel meer instructeurs worden aangetrokken. Zet daarvoor ook de gemeentelijke recruiter in. Een eerste grove berekening wijst uit dat met de te genereren inkomsten de uitgaven kunnen worden gedekt. Geadviseerd wordt dan ook om deze businesscase verder uit te werken en daarbij ook kritisch te kijken naar de inschaling van de zwembadmedewerkers.

Aanbeveling 15

Werk in een businesscase uit hoe meer aandacht kan worden gegeven aan de wachtlijst bij zwemlessen en de grote vraag naar aqua-health-activiteiten. Kijk in dat verband ook naar de gewenste inschaling van zwembadmedewerkers en de wijze van werving.

3. Het team Sport- en Bewegingsstimulering

Dit team met 26 medewerkers (24,6 fte) heeft in de afgelopen jaren stevig aan de weg getimmerd. Basis voor de werkzaamheden vormt de uitvoeringsnota Sport- en Bewegingsstimulering 2020-2025¹⁵. De werkzaamheden zijn samen te vatten onder 3 programma's te weten Onderwijs, Gezondheid en Zorg & Participatie.

In de drie programma's werkt het team Sport- en Bewegingsstimulering samen met ruim 40 (koepel)partners, voornamelijk lokaal maar ook provinciaal en landelijk. Het team richt zich vooral op de doelgroepen 0-4 jaar, 4-12 jaar met een doorgroei naar 13-18 jaar, niet vitale ouderen en chronisch zieken. Het accent ligt op de lagere SES-wijken (Noordwest en Noordoost) en op de sportverenigingen in die wijken. 80% van de middelen wordt hierop ingezet. Met alle activiteiten worden jaarlijks ongeveer 15.000 inwoners bereikt. De doorontwikkeling van de samenwerkingsstructuren met scholen, eerstelijnszorg, Maastricht UMC+, welzijnswerk en bedrijven is permanent aandachtspunt. In het teamplan wordt opgemerkt dat *de integrale aanpak met andere beleidsvelden uit het sociale domein en sportakkoord noodzakelijk is*¹⁶. Dit thema verdient ook gemeente brede bespreking en versterking.

Het team is inmiddels uitgegroeid tot een hoog professioneel team dat ook landelijk aan de weg timmert. Zo heeft Maastricht Sport via dit team zitting in de landelijke kerngroep Sport en Zorg van NOC*NSF, maakt deel uit van een landelijk netwerk van living labs van ZonMW (Zorgonderzoek Nederland Medische Wetenschappen), neemt deel aan het traject Buurtsportcoach Plus van de VNG en wordt regelmatig gevraagd te spreken op congressen. Dat de samenwerking tussen het team Sport- en Bewegingsstimulering en lokale partners wordt gewaardeerd blijkt uit de gesprekken die met diverse lokale samenwerkingspartners zijn gevoerd. Zo wordt onder meer de duidelijke en koersvaste lijn van het team gezien en geprezen. Onderkend wordt dat het team een uniek aanbod doet met goede professionals en in goede samenwerking. Die samenwerking en inzet worden ook landelijk gezien als een van de best practices.

De snelle ontwikkelingen op het gebied van sporten en bewegen maken het wel noodzakelijk om opnieuw naar de opbouw van het team te kijken. Differentiatie in profielen en waardering zijn nodig om adequaat op de externe ontwikkelingen te kunnen inspelen.

In **bijlage 8** is een overzicht opgenomen van alle samenwerkingspartners van het team Sport- en Bewegingsstimulering.

Aanbeveling 16

Werk als team aan het nog meer versterken van het profiel binnen de gemeentelijke organisatie en in de stad zodat de beschikbare kennis en kunde nog beter kunnen worden ingezet. Pas waar nodig de opbouw van het team aan. Zie ook aanbeveling 2.

¹⁵ Uitvoeringsnota Sport- en bewegingsstimulering 2020-2025, Maastricht Sport, september 2020.

¹⁶ Teamplan 2023 Sport- en Bewegingsstimulering.

4. Het team Beleid

Binnen Maastricht Sport zijn twee beleidsmedewerkers en een beleidsondersteuner werkzaam. Het samenvoegen van beleid en uitvoering binnen Maastricht Sport is een aantal jaren geleden gestart als een pilot. De rol van Beleid is om te adviseren over specifieke actuele onderwerpen en over beleidskeuzes naar aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen: welke kant gaan we op? De (formele) beleidscapaciteit is beperkt en dat betekent dat keuzes moeten worden gemaakt. De eerste stap daarbij is dat de huidige beleidsmedewerkers afdelingsbreed inzetbaar zijn en niet zijn geoomerkt voor een specifieke "tak van sport" wat van oudsher het geval is. De strategische en innovatieve rol, welke kant gaan we op, komt op dit moment onvoldoende uit de verf. Bezien moet worden hoe deze rol, gegeven de beperkte capaciteit, kan worden versterkt.

Ook Maastricht Sport zal zich moeten blijven inspannen om tot een sterkere inhoudelijke, programmatische samenwerking met andere afdelingen te komen. Samenwerking die primair gekenmerkt wordt door een gezamenlijke focus op de belangen voor de stad, het mede bepalen van de doelen, het bundelen van krachten, een optimale inzet van de beschikbare middelen en de zorg voor continuïteit van programma's, zowel inhoudelijk als financieel. Over de eigen grenzen heen kijken en waar nodig een stapje terugzetten (bijvoorbeeld: kunnen we dit beter aan een andere partner overlaten?) is voor alle interne samenwerkingspartners, dus ook voor Maastricht Sport, van belang.

In dat licht bezien wordt geadviseerd om de beleidsmatige samenwerking tussen de beleidsmedewerkers en het team Sport- en Bewegingsstimulering te versterken. Binnen het team Sport- en Bewegingsstimulering is veel specialistische kennis van de stad en denkkraft aanwezig die ook beleidsmatig beter kan en moet worden benut. Daarnaast verdient de beleidsmatige verbinding met het team accommodaties aandacht: welke kant willen we op met onze "hardware"?

Investeren in de beschikbare beleidscapaciteit en een heldere positionering binnen de organisatie van Maastricht Sport is dus van belang. Geadviseerd wordt om binnen Maastricht Sport hier expliciet aandacht aan te besteden en huidige beleidsmedewerkers én talentvolle medewerkers binnen Maastricht Sport hierin op te leiden. Op die manier wordt de beleidscapaciteit organisch versterkt. Daarbij moet de afweging gemaakt worden welke rol wij verwachten van de verschillende beleidsmedewerkers: wordt het een team van generalisten of specialisten, of wellicht een combinatie van beiden? En gaat het om beleidsuitvoering, beleidsadviesing of strategisch beleid?

Die laatste vraag is aan de orde in een situatie waarin sprake is van verzelfstandiging. Bij een (intern- of extern) verzelfstandigd sportbedrijf hoort ook een duidelijk opdrachtgever- opdrachtnemer-relatie. In een gezonde OG-ON-relatie zijn strategisch beleid en beleidsuitvoering niet in hetzelfde organisatieonderdeel ondergebracht maar komen ze wel samen tot een duidelijke en uitvoerbare opdracht.

Daarbij komen twee vragen aan de orde. Hoeveel strategische beleidscapaciteit is nodig om tot een goede opdracht te komen en waar in de gemeente brengen we die capaciteit onder? En welke adviserende en uitvoerende beleidscapaciteit is nodig binnen Maastricht Sport en wie stuurt de beleidscapaciteit binnen Maastricht Sport aan? Omdat de opdrachtgevende rol en opdrachtnemende rol niet in dezelfde afdeling kunnen worden ondergebracht wordt geadviseerd om de strategische beleidscapaciteit onder te brengen in het domein waarmee de sterkste relatie bestaat: het Sociaal Domein. Daarnaast wordt geadviseerd om de tactische en operationele beleidstaken te handhaven binnen de afdeling Maastricht Sport met inachtneming van het beter benutten van de beleidsadviserende en beleidsuitvoerende capaciteit die binnen de afdeling Maastricht Sport aanwezig is. De exacte toedeling van uren en de organisatorische plaats van de beleidsadviserende en beleidsuitvoerende capaciteit binnen de afdeling Maastricht Sport vraagt nadere uitwerking.

Aanbeveling 17

Herzie de samenstelling van het team beleid en kom tot een duidelijke afbakening tussen beleidsuitvoering, beleidsadvisering en strategisch beleid

Aanbeveling 18

Breng het strategisch beleid onder in het Sociaal domein en breng het tactische en operationele beleid onder in de afdeling Maastricht Sport. Werk de toedeling van uren nader uit en bepaal de organisatorische plek van het tactische en operationele beleid binnen de afdeling.

5. Het team bedrijfsbureau

Voor de ondersteuning, het faciliteren en het adviseren van de voorgaande teams zijn de volgende disciplines beschikbaar:

- Coördinator dienstverlening en klantprocessen, 1,0 fte
- Planning, 1 fte
- Marketing/content/communicatie/grafische vormgeving, totaal 3,2 fte
- Financiële administratie, 1 fte
- Arbo en preventie, 0,8 fte
- Verhuur, 1,35 fte
- Accountmanagement huur, 1,0 fte
- Financiën (centraal) 1,0 fte
- P&O (centraal), 0,5 fte
- Inkoop & aanbesteding (centraal), 0,5 fte
- Applicatiebeheer (centraal) 1,0 fte

Uit dit overzicht valt op te maken dat de ondersteuning deels wordt verleend door centrale afdelingen (Financiën, P&O, Inkoop & aanbesteding en Applicatiebeheer), de overige disciplines zijn ondergebracht binnen de diverse teams van Maastricht Sport. Die versnippering staat een efficiënte ondersteuning in de weg.

Maastricht Sport kent een bedrijfsbureau waarin op dit moment een aantal van de ondersteunende disciplines is ondergebracht, te weten coördinator dienstverlening en klantprocessen, planning, marketing/content/communicatie/grafische vormgeving, financiële administratie, Arbo en preventie, en verhuur. De medewerkers van deze disciplines werden aangestuurd door de teammanager bedrijfsbureau maar deze functie is vervallen in het kader van de gemeente brede reorganisatie van de Bedrijfsvoering. Door deze gemeente brede reorganisatie dienen de ondersteunende taken in principe centraal te worden ondergebracht. Gelet op de aard van het werk ligt het voor de hand kritisch te bezien welke taken het beste centraal kunnen worden ondergebracht en welke decentraal. Vanuit centrale afdelingen wordt ondersteuning geboden op het gebied van financiën, P&O, inkoop en aanbesteding en applicatiebeheer. Accountmanagement huur is nu ondergebracht in het team accommodaties.

Geadviseerd wordt om alle ondersteunende disciplines binnen de afdeling Maastricht Sport in een te vormen team Centrale taken en Ondersteuning onder te brengen. Daarnaast kan het onderhouden van de contacten met de centrale afdelingen die ondersteuning bieden en de gewenste inzet van deze medewerkers, in dit team worden ondergebracht. Bezien moet wel worden of bepaalde disciplines die nu nog in de afdeling Maastricht Sport zijn ondergebracht, beter centraal kunnen worden ondergebracht en vervolgens gedetacheerd omdat daardoor kennis kan worden verbreed en kwetsbaarheid kan worden verkleind. Dit vraagt nadere uitwerking.

De medewerkers frontoffice worden op dit moment gedetacheerd vanuit de stichting SPBS maar fungeren als eerste aanspreekpunt voor bezoekers van geheel Maastricht Sport. In de nieuwe opzet moet bezien worden hoe deze rol en aansturing het beste kan worden geborgd. Dat geldt ook voor de accountmanager huur die nu in het team accommodaties is ondergebracht.

Aanbeveling 19

Bepaal welke disciplines moeten worden ondergebracht in het team bedrijfsvoering. Geef specifiek aandacht aan de rol en aansturing van de medewerkers frontoffice.

Aanbeveling 20

Breng alle ondersteunende disciplines binnen de afdeling Maastricht Sport onder in een nieuw te vormen team Centrale taken en ondersteuning.

Conclusie

Maastricht Sport is een afdeling met in de kern veel samenhangende faciliteiten, brede uitvoerende expertise, een netwerk in de stad en een bewezen trackrecord. Maar er zit meer in dan er nu uit komt. Het is nodig "het bed op te schudden" en intern (binnen Maastricht Sport en binnen de gemeentelijke organisatie) en extern (met partners en inwoners) de samenwerking te versterken.

In de vele gesprekken intern en extern is duidelijk geworden dat de samenhang tussen de diverse teams en de onderlinge afhankelijkheid de afdeling sterk maakt en zorgt voor de beste dienstverlening aan de inwoners van de stad. Belangrijkste argument om die organisatorische samenhang te koesteren is dat in een uitvoerende organisatie als Maastricht Sport de "software", de inhoudelijke opdracht, en de "hardware", de fysieke voorzieningen die ter beschikking staan om de inhoudelijke opdracht uit te kunnen voeren, dagelijks sterk van elkaar afhankelijk zijn en om voortdurende afstemming en waar nodig bijsturing vragen. Daarom wordt geadviseerd om Maastricht Sport in de huidige samenstelling, maar wel aangepast waar nodig, voort te zetten. Organisatorisch ziet de afdeling Maastricht Sport er in aangepaste vorm als volgt uit:



Aanbeveling 21

Handhaaf de huidige samenstelling van Maastricht Sport als gemeentelijke uitvoeringsorganisatie op het gebied van sporten en bewegen. Versnipper de afdeling niet door onderdelen elders - in of buiten de gemeentelijke organisatie – onder te brengen.

Eerder al is geadviseerd dat de aandacht voor bewegen, gezondheid, sociale samenhang en veerkracht ook de komende jaren een belangrijk agendapunt moet zijn en dat alleen door meerjarige inzet duurzame resultaten kunnen worden geboekt. (Aanbeveling 1) De afdeling Maastricht Sport heeft in potentie alles in huis om aan die ambitie uitvoering te geven. Invulling geven aan die rol zal bij alle medewerkers van Maastricht Sport een stevig appel doen op samenwerken en innoveren. Daar moeten nog flinke stappen worden gezet.

In deel 3 wordt ingegaan op de toekomstige positionering van Maastricht Sport. In welke organisatorische setting kan Maastricht Sport zijn activiteiten het beste verrichten en hoe komen we tot de goede opdracht voor Maastricht Sport?



Deel 3

De toekomstige positionering van Maastricht Sport

In dit derde deel wordt een advies gegeven over de toekomstige positionering van Maastricht Sport: in welke organisatorische setting kan Maastricht Sport het beste een bijdrage leveren aan de gemeente brede opgave en kan het beste aan de noodzakelijke organisatorische randvoorwaarden worden voldaan? En hoe komen we tot de goede opdracht voor Maastricht Sport?

Toekomstige positionering van Maastricht Sport: 3 opties

Binnen Maastricht Sport is uitvoerig stilgestaan bij de vraag in welke organisatorische positie de werkzaamheden van Maastricht Sport het beste tot hun recht kunnen komen.

Daarbij hebben drie opties de revue gepasseerd:

- afdeling van de gemeente
- intern verzelfstandigd
- extern verzelfstandigd

Aandachtspunten die in die discussie aan de orde zijn geweest hebben betrekking op de maatschappelijke opgave, de interne en externe samenwerking, programmatisch en gebiedsgericht werken, afstemming met de bestuurlijke agenda, innovatie, ondernemerschap, OG-O- relatie en financiële aspecten. De drie opties zijn gewogen langs de meetlat van deze aandachtspunten.

Door de teamleiders en coördinatoren zijn de drie opties gewikt en gewogen en vervolgens gescoord met ++ en - - . In **bijlage 9** zijn de scores terug te vinden. In het overzicht wordt opgemerkt dat de scores zijn toegekend door de bril van Maastricht Sport. Op 31 oktober zijn in een gezamenlijk overleg de bevindingen uitvoerig toegelicht en besproken. De teamleiders en coördinatoren benadrukken dat de huidige situatie, een afdeling van de gemeente, vele voordelen biedt.



In de afgelopen jaren heeft Maastricht Sport zich een positie verworven binnen de gemeentelijke organisatie, er is binnen de gemeente meer aandacht voor sporten en bewegen en dat was een aantal jaren geleden veel minder het geval. Als voorbeeld wordt genoemd dat bij het bouwen van een school er expliciet aandacht is voor het belang van sporten en bewegen. De verhoudingen met de afdelingen Vastgoed en het team Facilitair zijn onmiskenbaar verbeterd. Dicht bij het vuur zijn en blijven, makkelijk mee kunnen liften op de bestuurlijke agenda, dicht bij het bestuur staan worden als belangrijke voordelen genoemd van de huidige situatie. Waarbij moet worden opgemerkt dat die "nabijheid" ook nu nog verbetering behoeft. Als nadelen worden genoemd minder beweegruimte en minder ruimte voor innovatie.

Ook **interne verzelfstandiging** scoort vergelijkbaar als afdeling van de gemeente. Daarbij komt als eerste de vraag op tafel wat dat betekent voor de relatie met de gemeente. Want er is grote behoefte om partner te blijven. Als voorbeeld wordt het gebiedsgericht werken genoemd waarover men aan de voorkant mee wil kunnen denken. Is een DVO de verbindende schakel en zo ja, wie maakt die DVO? Meer invloed op de bedrijfsvoering en ruimte voor ondernemerschap worden als voordelen gezien. Opgemerkt wordt dat in dit scenario een cultuurverandering nodig is. Werken aan een duidelijke opgave vraagt wat van de medewerkers en betekent iets voor de profielen, houding en gedrag. Bij interne verzelfstandiging is nog steeds sprake van een afdeling van de gemeente. Wel is sprake van meer autonomie. In **bijlage 10** is een voorbeeld opgenomen van een intern verzelfstandigd sportbedrijf (Tilburg) waarmee op aangeven van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) is gesproken.

Bij **externe verzelfstandiging** leeft bij teamleiders en coördinatoren met name de zorg of een duurzame relatie met de gemeente kan worden opgebouwd én behouden. De inschatting is dat dat een stuk lastiger is dan in de andere twee scenario's. Als extern verzelfstandigd bedrijf kom je ook in een andere positie t.o.v. de overheid. Er ontstaat een stichting, NV of BV met een onafhankelijk bestuur. De navolging met de gemeente is permanent in de vorm van een vooraf vastgesteld subsidiebedrag. Langs die weg vindt indirect beïnvloeding plaats, inhoudelijk ondersteund door duidelijke afspraken. Externe verzelfstandiging is dus geen vrijbrief om je eigen gang te gaan omdat er altijd sprake zal zijn van een subsidierelatie met de gemeente. De medewerkers hebben een andere CAO (bijvoorbeeld CAO Vermo of CAO Sport).

In **bijlage 11** zijn drie voorbeelden opgenomen van extern verzelfstandigde sportbedrijven. Nederland kent ongeveer 65 verzelfstandigde sportbedrijven. Met drie sportbedrijven in gemeenten van ongeveer vergelijkbare grootte als Maastricht zijn, op aangeven van de VSG, contacten gelegd¹⁷:

Alkmaar	(111.000 inwoners)
Deventer	(102.000 inwoners)
en Leeuwarden	(127.000 inwoners).

De rode draad in de gesprekken met deze drie sportbedrijven: externe verzelfstandiging geeft een boost aan de dynamiek binnen het sportbedrijf, leidt tot meer focus op het product en geeft meer slagkracht. Randvoorwaarden zijn: ondernemend zijn, zorgen voor goede afspraken met de opdrachtgever (gemeente), opereren in alle transparantie en verantwoording afleggen. Daarnaast zijn (investeren in) goede relaties en vertrouwen over en weer bepalend voor het succes.

Reflectie op de 3 opties

Waar lokale overheden in toenemende mate samen met partners in de stad het goede voor de stad moeten en willen doen leiden interne uitvoerende organisaties af van die regierol. De ambtelijke organisatie van de gemeente Maastricht is zo groot omdat er veel uitvoering in de organisatie is ondergebracht. Een sterke opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie neemt veel (uitvoerende) zorgen weg. Dat vraagt wel specifieke expertise van de organisatie, een duidelijke visie, duidelijke ambities, duidelijke doelen en duidelijke keuzes: wat willen we bereiken? En dat vraagt op zijn beurt goede afstemming met de bestuurlijke agenda én goede interne afstemming (=samenwerking). Maar ook goed overleg met de externe samenwerkingspartners om samen tot de juiste doelen en een goede opdracht te komen. Bescheidenheid van de lokale overheid en gelijkwaardigheid zijn in dit proces belangrijke eigenschappen. Kennis, kunde en kapitaal zijn in de samenleving in veel grotere mate aanwezig dan in een gemeentelijke organisatie. In de gesprekken met externe partners is gebleken dat gelijkwaardigheid en samen tot goede doelen en afspraken komen niet vanzelfsprekend zijn. "De overheid bepaalt" is nog te vaak het motto.

Bezig zijn met de uitvoering vraagt andere expertise dan beleid maken. Uitvoering staat nooit stil en gaat 7 dagen per week door. Klantgericht zijn, slagvaardig kunnen werken en een 24/7 mentaliteit zijn nodig om een goede uitvoeringsorganisatie te kunnen zijn. Daarnaast zijn binding met de stad en meebewegen met de stad essentieel om de goede dingen te doen.

Een organisatorische positie waarin focus op het product, slagkracht, mee kunnen bewegen met de markt, innoveren en ondernemen leidend zijn, moet de ambitie zijn van iedere uitvoeringsorganisatie. Het model van externe verzelfstandiging komt daaraan het meeste tegemoet mits voldaan wordt aan de nodige randvoorwaarden zoals hiervoor benoemd: wat is de opdracht, wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe wordt verantwoording afgelegd, hoe wordt omgegaan met mee- en tegenvallers in de begroting, zijn we in staat om een goede relatie op te bouwen en te onderhouden en vooral ook: is ons sportbedrijf op orde?

Voor Maastricht Sport is dat punt nog niet bereikt. Allereerst moet de organisatie op orde worden gebracht. Uit de aanbevelingen in deel 2 valt op te maken dat de organisatie van Maastricht Sport, zowel organisatorisch als wat betreft cultuur, onverlet de prestaties die worden geleverd, nog niet voldoende op orde is om de stap naar externe verzelfstandiging te kunnen zetten. Maar ook de rol van gemeentelijk opdrachtgever is relevant: is de gemeente Maastricht al zover dat de rol van opdrachtgever naar een externe organisatie op een verantwoorde manier kan worden ingevuld? Geadviseerd wordt om met de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer intern meer ervaring op te doen alvorens de grote stap naar externe verzelfstandiging te zetten. Ook de interne relaties zijn nog niet gedegen genoeg om dit avontuur aan te gaan.

17 De gesprekken vonden plaats op 3, 4 en 5 oktober met de directeurs van de sportbedrijven.

Dit alles neemt niet weg dat geadviseerd wordt externe verzelfstandiging wel als stip op de horizon te plaatsen en dat ook expliciet zo uit te spreken. Of en wanneer dat moment aanbreekt is afhankelijk van bestuurlijke keuzes en de gewenste doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie.

Aanbeveling 22

Zie externe verzelfstandiging van Maastricht Sport als stip op de horizon en bepaal op een later moment wanneer dat bestuurlijk en ambtelijk wenselijk en haalbaar is.

Zoals hiervoor aangegeven gaat aan dat gewenste "eindstation" – externe verzelfstandiging - nog wel een aantal stappen vooraf.

Het op orde brengen van de organisatie Maastricht Sport binnen de huidige context – dus als afdeling van de gemeente – moet daarvoor de eerste stap zijn. Als we kijken naar de aanbevelingen zoals die zijn opgenomen in deel 2 is de inschatting dat daarvoor het jaar 2024 moet worden gebruikt.

Vervolgens kan gewerkt worden aan het voorbereiden van de interne verzelfstandiging die vanaf 2026 in zou kunnen gaan. Door medewerkers is terecht de vraag gesteld wat de voordelen van interne verzelfstandiging zijn. In het meerjarenplan 2022-2026 van het Centre Céramique¹⁸ worden de belangrijkste voordelen van verzelfstandiging kort op een rij gezet.

- De energie gaat naar de eigen business, niet meer naar alle intern-gemeentelijke overlegverplichtingen.
- Afspraken worden explicieter: het management krijgt meer grip op de bedrijfsvoering, de gemeente meer op de prestaties.
- Er ontstaat een heldere zakelijke relatie. De gemeente behoudt invloed via beleid, subsidies en eventuele eigendommen maar moet wel duidelijke kaders formuleren.
- De financiële kracht neemt toe omdat het management greep krijgt op alle kosten.
- Er is meer ruimte voor ondernemerschap en innovatie.
- Verzelfstandiging vergroot de slagvaardigheid, efficiency en slagkracht. Kosten die nu verstopt zijn in DVO's en overhead moeten door de verzelfstandigde organisatie zelf gemaakt worden. Daarin kan meer gestuurd worden op kwaliteit en eigen behoefte (geen gedwongen winkelnering).

In 2019 is door BMC een rapport uitgebracht over het Theater aan het Vrijthof¹⁹. Aanleiding was de vraag hoe het cultureel ondernemerschap kan worden versterkt. Om dit te bereiken wordt door de onderzoekers een vorm van verdere verzelfstandiging aanbevolen. Het meerjarenplan Centre Céramique en het BMC-onderzoek over het Theater aan het Vrijthof zijn nuttige informatiebronnen voor de doorontwikkeling van Maastricht Sport.

Daarnaast zijn er twee argumenten die de stap naar organisatorische aanpassing, vooralsnog interne verzelfstandiging, gewenst maken. De stad vraagt om een actieve overheid die de verbinding zoekt. Die verbinding kan beter uit de verf komen dan nu het geval is. De afdeling Maastricht Sport is gebaat bij een nieuwe impuls zodat meer collectieve dynamiek ontstaat. Daardoor kan nog beter worden ingespeeld op de vraag in de stad om te verbinden en ontstaat positieve energie om de goede dingen voor de stad te doen. Een proactieve en ondernemende houding is daar voor nodig. Voor een afdeling die dagelijks bezig is voor de inwoners van de stad, daarmee in verbinding moet staan en alert moet meebewegen met wat de stad vraagt is focus en een ondernemende houding noodzakelijk.

¹⁸ Centre Céramique, meerjarenplan 2022-2026, november 2022, pagina 55.

¹⁹ Theater aan het Vrijthof: meer ruimte voor cultureel ondernemerschap, BMC, maart 2019.

Een tweede argument is dat de gemeentelijke organisatie een eenduidige ontwikkeling doormaakt binnen vergelijkbare organisatieonderdelen. Theater aan het Vrijthof, Centre Céramique en Maastricht Sport maken vergelijkbare ontwikkelingen door ook al varieert de snelheid waarin dat gebeurt. De ambitie die daaraan ten grondslag ligt is, zoals eerder aangegeven, voor de drie organisaties identiek: "iedere euro maximaal laten renderen in sportief of cultureel rendement".

Aanbeveling 23

Werk in de komende twee jaar toe naar interne verzelfstandiging van Maastricht Sport met ingang van 2026. Maak daarvoor eerst de afdeling Maastricht Sport, zowel organisatorisch als wat betreft cultuur, rijp.

Uitvoerende organisatieonderdelen binnen de gemeentelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie van Maastricht kent, en dat wordt ook onderkend, opvallend veel uitvoerende organisatieonderdelen die in de meeste gemeenten niet of in veel mindere mate zijn terug te vinden. Met name Theater aan het Vrijthof, Centre Céramique, Maastricht Sport en een zeer grote afdeling Stadsbeheer moeten in dit verband genoemd worden.

Op 10 oktober 2023 vond een gesprek plaats tussen Theater, Centre Céramique en Maastricht Sport, samen met concerncontrol, over de huidige stand van zaken binnen de drie afdelingen²⁰. In dat gesprek zijn de ervaringen binnen drie afdelingen gedeeld. De organisatie op orde hebben of krijgen speelt in alle drie de afdelingen een belangrijke rol. Het pad naar verzelfstandiging kent verschillende snelheden. Maar de wens om de focus geheel te kunnen richten op het eigen product en "iedere euro maximaal te laten renderen" in cultureel of sportief rendement is een gemeenschappelijke ambitie omdat dat het beste is voor de stad. Verzelfstandiging biedt daarvoor de beste garanties, was de conclusie. Dat daarbij goede afspraken moeten worden gemaakt over het managen van het vastgoed, het personeel en de manier waarop de organisatie wordt bestuurd is essentieel. Binnen de gemeente bestaat nog geen eenduidig beeld over wat interne verzelfstandiging is. Het verdient aanbeveling om tot een eenduidige opvatting over interne verzelfstandiging te komen en dat beeld ook bestuurlijk te laten bekrachtigen.

Inmiddels zijn al wel afspraken gemaakt over een regulier overleg tussen Theater aan het Vrijthof, Centre Céramique en Maastricht Sport onder leiding van de directeur Fysiek Domein om te leren van elkaars ervaringen en zorg te dragen voor een eenduidige koers in de organisatieontwikkeling van deze afdelingen.

Wat in het gesprek op 10 oktober minder aan de orde kwam is de blijvende afhankelijkheid van de gemeente. Immers, de financiële afhankelijkheid is, in welke organisatorische setting dan ook, groot. Er zal dan ook altijd sprake moeten zijn van een duidelijke opdracht: welke resultaten moeten met de beschikbaar gestelde middelen minimaal worden gerealiseerd? De invulling van die opdrachtgever – opdrachtnemer relatie vraagt nog wel veel aandacht, zeker waar het gaat om het samen (beleid + uitvoering) komen tot een goede inhoudelijke opdracht, de doorontwikkeling van de opdracht en het afleggen van verantwoording: wat hebben we gedaan, wat zijn de resultaten en hoe gaan we verder?

²⁰ De aanleiding voor dit gesprek was de behoefte om ervaringen uit te wisselen over de doorontwikkeling van de drie organisatieonderdelen.

Aanbeveling 24

Ontwikkel een gemeenschappelijk definitie over interne verzelfstandiging. Toets het draagvlak voor interne verzelfstandiging aan de hand van deze definitie bij het college.

Tot slot

Er ligt voor de afdeling Maastricht Sport een stevige maar vooral ook uitdagende agenda. Niet alleen wat betreft de inhoudelijke opdracht maar ook wat betreft de doorontwikkeling op het vlak van organisatorische vormgeving, interne cultuur, samenwerking en innovatie. De ingrediënten om die agenda succesvol uit te voeren zijn zeker aanwezig. Gemeente breed is er veel ambitie om de (gemeente brede) ambtelijke organisatie sterker te maken en die ambitie leeft ook bij de medewerkers van Maastricht Sport.

Dat sterker maken vraagt om een duidelijk stappenplan en stevige aansturing. Geadviseerd wordt om onder aanvoering van een nieuwe afdelingsmanager de komende jaren "dedicated" met deze opdracht aan de slag te gaan. Op die manier kan worden toegewerkt naar Maastricht Sport als intern verzelfstandigde afdeling.

De eerste stap op deze weg is het opstellen van een meerjarige agenda, direct nadat de directie een besluit over dit advies heeft genomen en het bestuur zich in de gekozen koers kan vinden. In die meerjarige agenda moet het werven van een nieuwe afdelingsmanager, in nauwe samenspraak met een vertegenwoordiging van de afdeling Maastricht Sport, het eerste actiepoint zijn.

Aanbeveling 25

Stel na het besluit van de directie over dit advies en na raadpleging van het college een meerjarige agenda op voor de doorontwikkeling van Maastricht Sport naar een intern verzelfstandigde afdeling. Start als eerste met het werven van een afdelingsmanager voor de afdeling Maastricht Sport en betrek daarbij een vertegenwoordiging van de afdeling Maastricht Sport.



Bijlagen



Maastricht Sport
beweegt de stad

Geraadpleegde stukken en gevoerde gesprekken

Binnen MS

- Regulier: MT, MSO, OR SPBS, team Bedrijfsvoering, beleid, Marcella Smeets, PO wethouder
- Heiday 21 juni en 26 juli (vervolg)
- Beleidsagenda (Karin, Doy, Leon)
- PAGO (Martijn, Marcella, Martine)
- Medewerkers teams S&B, Accommodaties, Zwembad, Bedrijfsvoering

Gemeente breed

- Karolien Leonard (directeur Fysiek / opdrachtgever) tweewekelijks
- Hans Cratsborn / Karin Munnichs IHP PO, VO, SO
- Regulier: OR Gemeente Maastricht, MT SB, GMT
- Marcella Smeets (P&O)
- Sanne Meeuwis (Inkoop en aanbesteding)
- Martijn van Mulken (Arbo c.a.)
- Hubert Mackus / Peter Debets
- Julie van den Boorn (facilitair)
- Overleg vastgoed – MS (Francois, Renée, Stefan)
- Monique Kerbusch SD
- Projectteam binnensport
- Han Hoogma (vm afdelingsmanager MS / projectleider gebiedsgericht werken)
- Frank Houben en Rob Nelissen (control)
- Leo van Houten (fin)
- Fedor Coenen en Han Hoogma (gebiedsgericht werken)
- Pascal Satijn (Jekerdal) 25/7
- Wim Hupperetz (Centre Céramique) 26/7
- Marjo Hendriks (directeur SD)
- Gerdie Haasen (Centre Ceramique / strateeg)
- Tom Verleg / Albert Royen (I&A)
- Laurent Haarsma (concerncontroller) 21/8
- Fred Sijben / Francois Weerst / Julie van den Boorn 29/8
- Suzanne mestrom / Marc Croijmans / Carlos Apers (Velorium / Tiny houses) 19/9
- Marnie Siegers Businesscontrol 19/9 en 30/10
- Vastgoed / MS: 21/9
- Facilitaire zaken / MS: 21/9 en 26/9
- Theater, Centre Céramique en control: 10/10

Gesprekken extern

- Liesbeth van Vliet (Maastricht vitale stad / sportakkoord) 18/7
- Velorium (Sjef Eijmahl, René vd Berg, Jean Dols) 3/8
- Mondriaan (Pieter Moors) 3/8
- Pieter Janmaat (Annex) 15/8
- Yvon Prince / Liesbeth van Vliet (Maastricht Vitale Stad) 17/8
- Nathalie Dehing, Trajekt 24/8
- Dave van Kann (Fontys) 28/8
- Rob Vanwersch (MUMC / Beweeghuis) 31/8
- Carl Verheijen (Beweegalliantie) 8/9
- Velorium en Huis voor de Sport Limburg 12/9 en 9/10
- Vrijhaven (Stadsnomaden / Cultuurmakers) Stellendaal 20/9
- Sportbedrijf Leeuwarden, Johan van der Kooi, 3 oktober 2023
- Sportbedrijf Tilburg, Alex Dolk, 3 oktober 2023
- Sportbedrijf Alkmaar, Vincent Thijssen en Jacobien Wesselink, 4 oktober 2023
- Sportbedrijf Deventer, Maarten Kuiper, 5 oktober 2023
- Capra 4/10



Maastricht Sport

- Raadsvoorstel Uitvoeringsorganisatie Sport Maastricht (2011)
- Uitvoeringsnota sport en bewegingsstimulering 2020-2025 (2020)
- Teamplan 2023 Sport- en bewegingsstimulering
- Opbrengst gesprekken met medewerkers (2022)
- Maastricht Sport Concept visiedocument – Hospitalitygroup (2023)
- Organogrammen Maastricht Sport 2020, 2022, 2023
- Missie, visie, kernwaarden Maastricht Sport

Gemeente breed

- Op weg naar de juiste balans, &Van de Laar (2020)
- Coalitieakkoord 2022-2026, Maastricht, stad van verbondenheid (2022)
- Programmabegroting 2023
- Cultuur maakt Maastricht, Maastricht maakt cultuur (2019)
- Potloodschets Maastricht 2040 (2021)
- Van vangnet naar trampoline, Sociale visie Maastricht 2024 (2021)
- Perspectief voor een gezonde stad, Stadsvisie 2040 (2021)
- Folder Omgevingsvisie Maastricht 20240 (2021)
- Maastricht kiest voor kwaliteit en innovatie, economische visie Maastricht 2024 (2021)
- Centre Céramique, Meerjarenplan 2022-2026 (2022)
- Reorganisatieplan (april 2023)
- Visie op leidinggeven (directie, november 2022)
- Leidraad voor beleidsontwikkeling sociale visie 2040 Maastricht (maart 2023)
- Gebiedsgericht werken (juli 2023)
- Rapportage stadsdeelbezoeken (2022/2023)
- Plan van aanpak SPUK GALA 2024-2026 (concept, 2023)
- Theater aan het Vrijthof: meer ruimte voor cultureel ondernemerschap, BMC, maart 2019

Overige beleidsstukken / literatuur

- Gezondheidsatlas Zuid-Limburg GGDZL, 2020-2022
- GALA Gezond en Actief leven Akkoord, Min VWS, 2023
- VNG Integraal Zorgakkoord (IZA) en Gezond & Actief Leven Akkoord (GALA) – bijlage bij ledenbrief 4 november 2022: uitnodiging Najaars ALV 2 december 2022
- Op zoek naar de Limburg-factor, GGDZL, 2015
- Rapportage nulmeting en monitoring, Sociale Agenda Provincie Limburg, universiteit Maastricht en GGD Zuid-Limburg, 2018
- Rapportage vervolgmetering, Sociale Agenda Provincie Limburg, universiteit Maastricht en GGD Zuid-Limburg, 2022
- Gezonde stad, uitsluiting en ontmoeting in de publieke ruimte, Horstman/Knibbe, 2022
- Website Gezondeleefomgeving.nl
- Kennis- en innovatieagenda Zuidoost-Nederland, GGDZL, 2020
- Verslag startbijeenkomst "Versterking kennisinfrastructuur voor gezondheidsbevordering en preventie", ZonMw, maart 2023
- Proefschrift "Unravelling socioeconomic and regional differences in health and healthcare expenditures in the Netherlands", Rachelle Meisters, 2023
- Nieuwsbrieven Academische Werkplaats Publieke Gezondheid Limburg
- Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, Aart Bontekoning, 2023
- Crapuul, Kroniek van een krottenwijk, Frank Bokern, 2022

De 6 brede opgaven in de kaderbrief 2024 en in het kader van dit advies relevante aandachtspunten binnen die opgaven

1. Veerkrachtige wijken: samen met de stad (i.c. Nazareth en Pottenberg), integrale aanpak, veerkracht en positieve gezondheid, aandacht voor sportaccommodaties, openbare ruimte, vergroenen, goed onderwijs en uitdagende speelvoorzieningen.

2. Randwyck: het realiseren van dynamiek door de aanwezigheid van horeca, sport en cultuur ten dienste van (...) een aantrekkelijke plek om te leren, innoveren, werken, ondernemen en wonen. Met het doortrekken van de groene loper, met cultuur en sportvoorzieningen willen we de gewenste reuring in het gebied realiseren.

3. Basis op orde: in control zijn, optimaliseren van de bedrijfsvoering, het versterken van de externe oriëntatie, financiële grip, data ten behoeve van een beter beheer van onze gemeentelijke eigendommen, een dienstverlenende en extern gerichte werkhouding, gezonde autonomie, bestuurlijke antenne, samenwerkingsvaardigheid, evaluatie van het beleid ten aanzien van thuiswerken (COMIC).

4. Versterken van verbondenheid: we versterken onze verbondenheid met de inwoners door het gebiedsgericht werken, in 2024 toewerken naar stadsdeelprogramma's per 2025 samen met inwoners en buurtnetwerken, opbouwen van duurzame relaties, burgerbegroting,

5. Binnenstad: locatie Landbouwbelang: een brede mix van wonen, kunstonderwijs, horeca en openbare, groene ontmoetingsplekken, evenementen met een mondiale uitstraling zoals de Amstel Gold Race.

6. Duurzame stad: de stad verbinden met de Maas, met oevers die aantrekkelijk zijn voor wandelaars, fietsers, voor sport en cultuur, ontwikkeling ENCI-terrein door LRE, vergroenen van buurten, schoolpleinen en stadshart, beheer en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving.



De gezondheid van de Zuid-Limburgse bevolking

Bijlage 3

Een generatie is nodig om de achterstand in te lopen. Dat concludeert Rachelle Meisters in haar proefschrift¹. Meisters deed onderzoek naar de rol van minder bekende oorzaken die gezondheid beïnvloeden en die een verklaring geven voor de sociaal-economische en regionale ongelijkheden in gezondheid en de regionale verschillen in zorgkosten. Eenzaamheid, moeite met rondkomen en regie over het eigen leven zijn daarvan voorbeelden. De gezondheid van de Zuid-Limburgse bevolking wordt nog steeds negatief beïnvloed door de mijnsluitingen van meer dan 50 jaar geleden, is een van de stellingen in haar proefschrift.

Eerder al, in februari 2015, namen Provinciale Staten een motie aan met het verzoek aan het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Limburg om een integraal onderzoek uit te voeren naar de oorzaken van de gezondheidsachterstand van Limburg ten opzichte van de rest van Nederland. Dat heeft in datzelfde jaar geresulteerd in het lijvige rapport "Op zoek naar de Limburg-factor"². Strekking van dit rapport: de sociaaleconomische gezondheidsverschillen tussen Limburg en Nederland moeten op termijn kleiner worden en het liefst volledig zijn weggewerkt. De oplossingsrichtingen zijn, zo staat te lezen, in 4 woorden te vangen: opvoedingsondersteuning, onderwijs, arbeid en begin bij de jeugd. Publieke en private partijen uit het onderwijsveld, de arbeidsmarkt, de zorg, de kerk, de sportwereld, kennisinstellingen, gemeenten en provincie zijn samen aan zet, zo luidt de aanbeveling.

Kort daarna deed de Academische Werkplaats Publieke Gezondheidszorg (AWPG), een samenwerking tussen de GGD Zuid-Limburg, de universiteit Maastricht en het Maastricht UMC, onderzoek naar de staat van de gezondheidsachterstanden in Limburg. In de rapportages uit 2018 (nulmeting) en 2022 (vervolgmeting)³ wordt die achterstand nader verklaard.

De conclusie uit de nulmeting is dat de gezondheidsachterstand vooral een probleem is van sociaal-economische en sociaal-culturele aard. Dat betekent dat opleiding in brede zin, inkomen en wonend in een Limburgse cultuur resulteren in gezondheidsverschillen. Om de gezondheidsverschillen aan te pakken wordt universeel preventiebeleid centraal gesteld met specifieke aandacht voor kwetsbare groepen met een grote achterstand. Met een vroege start, al voor de conceptie van nieuw leven, valt de grootste gezondheidswinst te behalen.

De conclusie in de vervolgmeting luidt: De gezondheidsachterstand in Limburg concentreert zich met name in Zuid-Limburg. Om deze gezondheidsverschillen verder aan te pakken blijven de adviezen uit de nulmeting onverminderd van kracht, namelijk een populatiegerichte aanpak (dat wil zeggen voor de hele bevolking) met aandacht voor kwetsbare groepen met een grote achterstand. De cijfers laten zien dat de achterstand nog niet is ingelopen en de trend nog niet gebroken is.

Tot slot wordt gesteld: Om de doelen van de sociale agenda te bewerkstelligen is verder een langjarig, gezamenlijk commitment nodig. Partijen in de kinderopvang, het onderwijs, de arbeidsmarkt, de zorg en de publieke gezondheidszorg kunnen veel bereiken met een gezamenlijke visie en een stip op de horizon.

Hierna zijn de meest relevante feiten uit de nulmeting en vervolgmeting opgenomen.

¹ *Unravelling socioeconomic and regional differences in health and healthcare expenditures in the Netherlands, Rachelle Meisters, Maastricht 2023.*

² *Op zoek naar de Limburg-factor, de gezondheidssituatie in Limburg onderzocht en verklaard, provincie Limburg, 2015.*

³ *Rapportage nulmeting en monitoring sociale agenda provincie Limburg (2018) en Rapportage vervolgmeting sociale agenda provincie Limburg (2022), universiteit van Maastricht, GGD Zuid-Limburg / Academische Werkplaats Publieke Gezondheid.*

De gezondheid van de Zuid-Limburgse bevolking

Een paar feiten uit de Nulmeting 2018:

- In de provincie Limburg worden verhoudingsgewijs de meeste kinderen geboren met een lichamelijke en/of geestelijke beperking.
- De provincie Limburg heeft relatief de grootste groep leerlingen speciaal onderwijs.
- Zuid-Limburg staat op de 3e plaats met relatief de meeste jongeren die al eens alcohol hebben gedronken.
- Zuid-Limburg staat op de 5e plaats met relatief de meeste jongeren die drugs gebruiken.
- Schoolverlaters hebben in Zuid-Limburg relatief vaker een mismatch op de arbeidsmarkt.
- De provincie Limburg heeft relatief de grootste groep uitkeringsgerechtigden.
- Zuid-Limburg hoort bij de 5 slechtste GGD-regio's met betrekking tot leefstijl van volwassenen (bewegen, BMI en roken).
- Bij ouderen hoort Zuid-Limburg tot de 7 slechtste regio's voor leefstijl.

In de vervolgmeting (2022) staat onder meer het volgende:

- Er is een lichte afname te zien in het aantal vroeggeboorten en/of te laag geboortegewicht in Nederland, deze afname is sterker in Limburg.
- In het algemeen zijn er in 2019 minder jongeren die roken, alcohol drinken en softdrugs gebruiken vergeleken met 2015.
- Alcoholgebruik komt onder Limburgse jongeren vaker voor dan landelijk gemiddeld.
- Door Noord-Limburgse jongeren wordt relatief weinig gerookt en softdrugs gebruikt, in Zuid-Limburg juist relatief vaak.
- Tussen 2016 en 2020 hebben meer jongeren jeugdzorg nodig, zowel in Nederland als in Limburg; dit percentage ligt iets hoger in Limburg-Noord en in Zuid-Limburg.
- De werkloosheid onder gediplomeerde schoolverlaters is in de periode 2016-2020 gedaald.
- Zuid-Limburgse jongvolwassenen hebben vaker overgewicht of obesitas en zijn vaker eenzaam dan landelijk gemiddeld.
- Ook in 2020 heeft de provincie Limburg het hoogste percentage uitkeringsafhankelijkheid en het één na laagste percentage 19 tot en met 64 jarigen die in hun eigen inkomen kunnen voorzien.
- In Limburg-Noord en Zuid-Limburg ervaren meer volwassenen een minder goede ervaren gezondheid dan landelijk, meer Zuid-Limburgse volwassenen roken en meer volwassenen in Limburg-Noord zijn zware drinkers dan landelijk gemiddeld.
- Er zijn meer volwassenen met overgewicht of obesitas, meer eenzamen en meer volwassenen hebben een hoog risico op een angststoornis of depressie in 2020 ten opzichte van 2016. Deze cijfers liggen in 2020 nog hoger in Zuid-Limburg.
- Meer ouderen ervaren een betere gezondheid in 2020, dit komt wel minder vaak voor in Zuid-Limburg
- Landelijk hebben minder ouderen een hoog risico op een angststoornis of depressie in 2020 dan in 2016. Dit risico is in Limburg-Noord en Zuid-Limburg echter hoger dan landelijk gemiddeld.
- Roken, overgewicht of obesitas en eenzaamheid is landelijk ongeveer hetzelfde gebleven voor ouderen in 2020 ten opzichte van 2016. Deze percentages liggen wel hoger in Zuid-Limburg.



IZA/GALA kort geded

Bijlage 4

In het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Gezond & Actief Leven Akkoord (GALA) maken gemeenten en verschillende zorgpartijen afspraken over te bereiken gezondheidsdoelen voor de komende jaren. Beide akkoorden passen in een beweging van 'zorg naar gezondheid'. Het Integraal Zorgakkoord bevat afspraken tussen 13 partijen over het toegankelijk en beheersbaar houden van de zorg. In het IZA is afgesproken dat de uitwerking van de preventieagenda zal plaatsvinden in het GALA.

Het GALA creëert de randvoorwaarden waarbinnen gemeenten meer dan nu een integraal preventief gezondheidsbeleid kunnen gaan voeren. In de huidige aanpak is er veelal sprake van een versnippering in beleid en financiering, de aanpak is te instrumenteel, houdt te weinig rekening met aanpalende domeinen die van grote invloed zijn op de gezondheid – zoals het sociaal domein of de fysieke leefomgeving – en is onvoldoende gericht op het terugdringen van gezondheidsachterstanden.

Om de doelen van het GALA te kunnen bereiken staan de volgende thema's centraal:

1. Het terugdringen van gezondheidsachterstanden;
2. Het bevorderen van de inrichting van een gezonde sociale en fysieke leefomgeving;
3. Het versterken van de sociale basis in wijken en buurten;
4. Het bevorderen van een gezonde leefstijl;
5. Het versterken van de mentale gezondheid van de inwoners;
6. Het ondersteunen van de inwoners bij het vitaal ouder worden.

Voor de financiering is gekozen voor één brede SPUK (specifieke uitkering) om de overgangsfase (2023 – 2026) van de huidige versnipperde aanpak naar een meer integrale aanpak mogelijk te maken. Voor Maastricht gaat het om een bedrag van ruim € 8 miljoen. Voorzien is dat ná 2026 het gemeentelijk preventiebeleid structureel wordt gefinancierd via het Gemeentefonds.

In haar uitnodiging voor de presentatie van het programma IZA/GALA⁴ verwoordt directielid en opdrachtgever Marjo Hendriks het zeer treffend: *De reden dat we als DT hebben besloten om hier een programma voor in te stellen is dat het terugdringen van gezondheidsachterstanden een belangrijk speerpunt is in ons gehele gemeentelijke beleid. Gezondheid is een centraal thema op de stadsvisie, sociale visie, omgevingsvisie én het bestuursakkoord 2022-2026. De complexiteit van deze opgave vraagt om een strakke, domein overstijgende aanpak die lokaal goed moet worden verankerd met de programma's Veerkrachtige Wijkenbenadering Pottenberg/Nazareth en Preventie met Gezag. Daarnaast is er sprake van subregionale samenwerking met het Heuvelland, regionale samenwerking met alle 16 Zuid-Limburgse gemeenten en samenwerking met vele externe partners. Het programma kan alleen succesvol worden wanneer we durven te kiezen voor creatieve oplossingen. Daarbij is inzet van jouw team noodzakelijk.*

Deze programmatische aanpak biedt nieuwe kansen en gaat zeker zorgen voor versterking van de onderlinge werkrelaties en daarmee voor een effectievere uitvoering. Want bij een opdrachtgever horen ook opdrachtnemers die verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen.

4 Mailbericht van Marjo Hendriks van 6 oktober 2023 aan teammanagers en managers.

Externe samenwerking

Externe samenwerking

In het reorganisatieplan van de domeinen Sociaal en Bedrijfsvoering⁵ wordt expliciet aandacht besteed aan de externe oriëntatie. Verbetering van onze externe oriëntatie stelt eisen aan de wijze waarop we intern samenwerken, maar nadrukkelijk ook aan focus, houding en gedrag van onze medewerkers. Ook hier gaat het dus om structuur én cultuurverandering.

Waar we als organisatie nog veel kunnen winnen is het opzoeken van de stad. Het kantoor, het beeldscherm en de talloze interne overleggen zijn nog veruit dominant boven het de stad intrekken, de verbinding zoeken, ons werk doen samen met de stad, zoals het credo van het stadsbestuur luidt⁶. Verbinding met en in de stad is een bron van inspiratie!

In de verbinding met de stad wordt gemeente breed een stevige beweging in gang gezet: door middel van gebiedsgericht werken moet die (ver)binding worden versterkt zodat de gemeentelijke agenda beter gaat aansluiten op waar de stad behoefte aan heeft. Met ondersteuning van het team Gebiedsgericht werken moet de externe oriëntatie worden versterkt. De bedoeling is dat in de afdelings- en teamplannen voor 2024 al een eerste uitwerking terug te vinden is.

Met de introductie van het programmatisch werken en het gebiedsgericht werken zet het Directieteam belangrijke ontwikkelingen in gang die bij kunnen dragen aan een betere interne samenwerking en een betere oriëntatie op de stad. Het is van belang dat het DT als opdrachtgever scherp aan de wind blijft zeilen en stimuleert én bewaakt dat deze ontwikkelingen succesvol worden. Daarmee krijgt het DT ook een duidelijk gezicht.

In het boek *Gezonde stad*⁷ wordt met name ingegaan op de vraag welke kennis eigenlijk nodig is bij het werken aan een gezonde stad. Het boek is een neerslag van de bevindingen naar aanleiding van onderzoek, gedaan naar gezondheid, veerkracht, welzijn en leefbaarheid in Maastricht. Daarbij richten de schrijvers zich op de alledaagse praktijken, kennis en ervaringen van bewoners en buurten die als het minst gezond gelden (volgens epidemiologisch onderzoek en gemeentelijke monitoring). Kern van hun betoog: burgers worden meer gezien als object van onderzoek dan als kennisproducent.

Er is interactie nodig om mensen te begrijpen. Daarmee pleiten de schrijvers voor veel meer contacten met inwoners naast de "terreur" van alleen data. Bewoners zijn behoorlijk bereikbaar, zo wordt gesteld, maar zij ervaren veel onbereikbare instituties.

⁵ *Reorganisatieplan Domein Sociaal en Domein Bedrijfsvoering, 21 april 2023, pagina 6.*

⁶ *Kaderbrief 2024, pagina 5.*

⁷ *Gezonde stad, Klasien Horstman en Mare Knibbe, 2022.*

Onderhoud binnensportaccommodaties

Bijlage 6

Bijlage 6			
Onderhoud binnensportaccommodaties			
A. Gymzalen, sportzalen en sporthallen			
Activiteit	Uitvoering nu	Dagelijkse uitvoering / bewaking door	opmerking
1. huurdersonderhoud vwb bouwkundige zaken	Door 1 contractpartij via aanbesteding door M'Sport (1 partij voor zwembad, binnensport- en kleedclub gebouwen. (Bouwkundige onderhoud betreft bijvoorbeeld jaarlijks onderhoud aan daken, deuren, sportvloeren)	2 Technisch beheerders	Alles behalve vervanging adhv demarcatielijst. Vervangingsonderhoud cq. groot onderhoud wordt opgedragen door Vastgoed echter gecoördineerd op locatie door M'Sport
2. huurdersonderhoud	Door diverse aannemers installatie-technisch onderhoud via aanbesteding in samenwerking met afdeling Vastgoed. (Installatie-technisch onderhoud betreft bijvoorbeeld jaarlijks onderhoud CV ketels, verlichting, kranen, enz)	2 Technisch beheerders / 3 Medewerkers technische dienst	Alles behalve vervanging adhv demarcatielijst. Vervangingsonderhoud cq. groot onderhoud wordt opgedragen door Vastgoed echter gecoördineerd op locatie door M'Sport
3. adviseren over eigenaarsonderhoud	Op basis van locatie kennis overleggen met Vastgoed inzake aankomende MJOP investeringen	2 Technisch beheerders / 3 Medewerkers technische dienst	
4. Sporttechnische inrichting	Extern bedrijf via aanbesteding door Maastricht Sport	2 Technisch beheerders	Zowel eigenaren als huurdersonderhoud door M'Sport
5. Schoonmaak	Extern bedrijf via aanbesteding in samenwerking met afdeling Facilitair	2 Technisch beheerders	Drie contracten: 1. Glasbewassing, 2. Schoonmaak, 3. Sanitaire middelen
6. Toezicht	Dagelijkse controle van huurders (op illegaal gebruik), controle van bovengenoemde contractpartijen op locatie, opheffen laagdrempelige calamiteiten/klachten.	2 Toezichhouders	
B. Kleed- en clubgebouwen			
1. huurdersonderhoud vwb bouwkundige zaken	Door 1 contractpartij via aanbesteding door M'Sport (1 partij voor zwembad, binnensport- en kleedclub gebouwen)	2 Technisch beheerders	Alles behalve vervanging adhv demarcatielijst. Vervangingsonderhoud cq. groot onderhoud wordt opgedragen door Vastgoed echter gecoördineerd op locatie door M'Sport
2. huurdersonderhoud	Door diverse aannemers installatie-technisch onderhoud via aanbesteding in samenwerking met afdeling Vastgoed. (Installatie-technisch onderhoud betreft bijvoorbeeld jaarlijks onderhoud CV ketels, verlichting, kranen, enz)	2 Technisch beheerders / 3 Medewerkers technische dienst	Alles behalve vervanging adhv demarcatielijst. Vervangingsonderhoud cq. groot onderhoud wordt opgedragen door Vastgoed echter gecoördineerd op locatie door M'Sport
3. adviseren over eigenaarsonderhoud	Op basis van locatie kennis overleggen met Vastgoed inzake aankomende MJOP investeringen	2 Technisch beheerders / 3 Medewerkers technische dienst	
4. Schoonmaak	Extern bedrijf via aanbesteding in samenwerking met afdeling Facilitair	2 Technisch beheerders	Drie contracten: 1. Glasbewassing, 2. Schoonmaak, 3. Sanitaire middelen
5. Toezicht	Dagelijkse controle van huurders, controle van bovengenoemde contractpartijen op locatie, opheffen laagdrempelige calamiteiten/klachten.	2 Toezichhouders	
C. Zwembad			
1. huurdersonderhoud vwb bouwkundige zaken	Door 1 contractpartij via aanbesteding door M'Sport (1 partij voor zwembad, binnensport- en kleedclub gebouwen)	2 Technisch beheerders	Alles behalve vervanging adhv demarcatielijst. Vervangingsonderhoud cq. groot onderhoud wordt opgedragen door Vastgoed echter gecoördineerd op locatie door M'Sport
2. huurdersonderhoud vwb water, electra, waterzuivering en meet- en regeltechniek.	Door drie contractpartijen via aanbesteding door Maastricht Sport	3 Medewerkers Technische Dienst	Alles behalve vervanging adhv demarcatielijst. Vervangingsonderhoud cq. groot onderhoud wordt opgedragen door Vastgoed echter gecoördineerd op locatie door M'Sport
3. adviseren over eigenaarsonderhoud/verduurzaming.	Op basis van locatie kennis overleggen met Vastgoed inzake aankomende MJOP investeringen	2 Technisch beheerders / 3 Medewerkers technische dienst	
4. laboratorium, beweegbare vloer, bufferkelders, RVS inspectie, ongedierte bestrijding, kalibratie meetapparatuur, portofoon installaties, reiniging bufferkelders, inspectie glijbaan, inspectie aanzuigbeveiligingen (Blue Cap), valbeveiliging dak, bliksembeveiliging, legionella apparatuur, Poseidon drenkelingen systeem, onderwaterverlichting, tilliften MIVA, liftkeuringen, beregening ligweide.	Door circa 20 contractpartijen via niet aanbesteding plichtige opdrachten door Maastricht Sport.	2 Technisch beheerders / 3 Medewerkers technische dienst	
5. Schoonmaak zwembad	Door eigen medewerkers Maastricht Sport		7 dagen per week van 06:00 uur tot 24:00 uur
6. schoonmaak kantoren en clubgebouwen	Extern bedrijf via aanbesteding in samenwerking met afdeling Facilitair (samen met overige gebouwen)		

Aanleg en onderhoud buitensportaccommodaties

Bijlage 7			
Aanleg en onderhoud buitensportaccommodaties			
Activiteit	Uitvoering nu	Dagelijkse uitvoering/bewaking/controle	Opmerkingen
1. in gebruik geven / pacht grond als eigenaarsrol (activa)	Grond wordt door Vastgoed in gebruik geven aan Maastricht Sport en is vastgelegd in een gebruiksovereenkomst met MS.		<ul style="list-style-type: none"> - Vastgoed voert geen onderhoud of vervangingen uit - Maastricht Sport regelt zelf de huurcontracten met de verenigingen/gebruikers van de complexen
2. gebruikersonderhoud bomen	<ul style="list-style-type: none"> - Stadsbeheer VTA controle - kleine incidentele onderhoudswerkzaamheden zoals stamschot verwijderen of calamiteiten door Maastricht Sport - snoeiwerkzaamheden door contractpartij van stadsbeheer in opdracht van Maastricht Sport 	Toezichthouder/coördinator	Vastgoed is juridisch eigenaar van de boom en Maastricht Sport is de uitvoerende onderhoudspartij en dus verantwoordelijk voor het onderhoud.
3. eigenaren onderhoud natuurgrasvelden	Hoofdaannemer/onderaannemer via aanbesteding door MS <ul style="list-style-type: none"> - Kleine dagelijkse werkzaamheden zoals bemesten, rollen, wiedeeggen, mollenbestrijding etc. door MS zelf 	Toezichthouder/Coördinator	Bestek met open posten waarin alle werkzaamheden voor de buitensportaccommodaties worden omschreven.
4. eigenaren onderhoud verharding	<ul style="list-style-type: none"> - Hoofdaannemer uit aanbesteding bestek - sportparkbeheer de kleine incidentele dagelijkse onderhoudswerkzaamheden die bij de aannemer zijn onder te brengen 	Toezichthouder/sportparkbeheer /Coördinator	Voor Sportparkbeheer betreft het alleen sportpark West en Geusselt Noord.
5. eigenaren onderhoud groenvoorzieningen op de sportparken	Hoofdaannemer via aanbesteding door MS	Toezichthouder/Coördinator	Hoofdaannemer doet ook het gebruikersonderhoud groen bij het buitenbad (Geusselt) en huurdersonderhoud van het groen en verhardingen bij de gymzalen conform demarcatie met vastgoed.
6. eigenaren onderhoud sporttechnisch inrichtingsmaterialen op natuur- en kunstgrasvelden zoals bijv. afrastering, doelen, ballenvangers etc	Onderaannemer in opdracht van hoofdaannemer	Toezichthouder/sportparkbeheer der (alleen West en Geusselt)/coördinator	Hoofdaannemer zorgt voor eventuele onderaannemers en Maastricht Sport is eigenaar
7. eigenaren onderhoud oriëntatie- en veldverlichting	Onderaannemer in opdracht van hoofdaannemer bestek sport	Toezichthouder/coördinator	Groot deel armaturen veldverlichting wordt vervangen door led in 2024 incl. onderhoud en storingen voor 10 jaar
8. eigenaren onderhoud kunstgrasvelden incl. sporttechnische laag	<ul style="list-style-type: none"> - periodiek en jaarlijks onderhoud door onderaannemer in opdracht van hoofdaannemer bestek sport. - wekelijks onderhoud door hoofdaannemer 	Toezichthouder/coördinator	<ul style="list-style-type: none"> - Vervangen kunstgrasmatten wordt in 2025 apart aanbesteed - Stadion MVV zit bij vastgoed
9. opstellen gebruikersovereenkomsten met huurders en periodieke overleggen met verenigingen (contactpersoon tussen vereniging en MS)	Accountmanager huur Maastricht sport	Accountmanager huur	Vastgoed kan deze rol niet vervullen.
10. ondersteuning clubs/kleine klussen en toezicht open sportparken Geusselt Noord en West	sportparkbeheer	sportparkbeheerders	
11. eigenaren onderhoud sport- en speelvoorzieningen in de stad.	<ul style="list-style-type: none"> - onderhoud valondergronden door hoofdaannemer uit aanbesteding bestek buitensport - vervangen toestellen uit raamovereenkomst door leverancier toestellen - jaarlijkse en periodieke keuring(en) speelvoorzieningen door aannemer uit aanbesteding (1x periodiek door opzichter speelvoorzieningen) 	Opzichter Speelvoorzieningen	Betreft de speelplaatsen, trapveldjes, callistenics toestellen en Cruiff Courts

Samenwerkingspartners

Bijlage 8

Landelijk				
Organisatie	Onderwijs	Gezondheid	Participatie	Toelichting samenwerking
NOC*NSF		x		Maastricht Sport neemt zitting in de landelijke kerngroep Sport en Zorg van NOC*NSF. Vanuit dit thema dient Maastricht als pilot gemeente voor projecten als Meer Mensen in Beweging en Pilotclubs Sport & Zorg.
Kenniscentrum Sport & bewegen		x		Dit kennisinstituut heeft de interventie Beweeg Bewust van Maastricht Sport erkend op het niveau goed beschreven en betiteld als best practice i.r.t het Bewegehuis. Vanwege deze erkenning wordt Maastricht Sport regelmatig gevraagd te spreken op cp congressen.
ZonMw Living Labs sport & bewegen		x		Een landelijk lerend netwerk van +/- 25 labs die alle dienen als levende laboratoria waar onderzoek en innovatie plaats vindt om samen met bewoners een antwoord te vinden op maatschappelijke uitdagingen. In Maastricht focus het lab zich op mensen met beweegarmoede en beweegklachten.
VNG Buurtsportcoach+		x		Maastricht Sport neemt deel aan het traject Buurtsportcoach Plus van VNG. De term Buurtsportcoach Plus duidt er op dat een HBO sportprofessional tevens als Leefstijlcoach is geschoold middels een opleiding en Communities of Practice. Daarom dan ook in het register van de BLCN kan worden opgenomen.
Fontys Lectoraat Move to Be	x			Onderzoekend kennisinstituut dat als vaste partner een bijdrage levert in de opzet, doorontwikkeling en monitoring van ons onderwijsprogramma gezond kindcentrum in beweging. Op dit moment nemen we deel aan 3 lopende onderzoeken op het gebied van bewegingstimulering in en rond de kindcentra.
KVLO	x			Landelijke vereniging voor lichamelijke opvoeding, waarbij Maastricht sport is aangesloten bij de coördinerende werkgroep.
Bewegalliantie	x			Een landelijk lerend netwerk rondom het stimuleren van bewegen in en rond de school. In maastricht focust de aanpak zich op het implementeren van de dynamische schooldag.
Partnership sportopleidingen Fontys & Vista college	x	x	x	Partnership met de HBO & MBO opleidingen Sportkunde, ALO en bewegingscoördinator. Ruim 90 studenten die ingezet worden en ondersteunend zijn in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van diverse beweegprogramma's in de stad.
Provinciaal/Regionaal				
Organisatie	Onderwijs	Gezondheid	Participatie	Toelichting samenwerking
Sportloket Provincie Limburg			x	Partner die zich richt op het verbinden en verbeteren van de samenwerking rondom sportaanbod in de provincie.
GGD Zuid Limburg / JOGG	x	x	x	Vanuit het Gezond en Actief Leven akkoord heeft de GGD regionale werkgroep opgericht, Maastricht Sport neemt als programmacoördinatie valpreventie deel aan de groep valpreventie. Binnen het onderwijsveld is
Huis voor de sport	x	x	x	Samenwerkingspartner waarmee we middels de participatiebijdrage komen tot ondersteuning van lokale initiatieven
Lokaal				
Organisatie	Onderwijs	Gezondheid	Participatie	Toelichting samenwerking
Stichting Maastricht Vitale Stad	x	x	x	Uitvoerder van het Maastrichts Sportakkoord.
Mosa Lira	x			Samenwerkingsverband in het onderwijsveld PO middels het programma: gezond kindcentrum in beweging waarbij scholen ondersteund worden in het verbeteren van het gezonde/sportieve klimaat. Alle betrokken partners hebben zich verenigd via het 5 jarig convenant, om de duurzame samenwerking op 24 kindcentra met een bereik van 4000 kinderen, te bekrachtigen.
KomLeren	x			
Suringar School	x			
MIK PIW	x			
Samen Spelen	x			
LVO Terra Nigra	x			
NOVO college	x			Samenwerkingsverband in het onderwijsveld VO middels het programma: VO in beweging waarbij scholen door maastricht sport ondersteund worden in het verbeteren van het gezonde/sportieve klimaat.
VMBO Maastricht	x			
Bernard Lievegoed College	x			Samenwerkingspartner die zich richt op het preventief activeren van potentiële jeugdige delinquenten.
Alleen jij bepaalt wie je bent	x			
COACH				In dit multidisciplinaire netwerk voor kinderen en jongeren met overgewicht of obesitas voorziet Maastricht Sport in expertise rondom sport en bewegen o.a. in de vorm van het COACH Sports programma
Your Coach Next Door	x	x		
KeiGezond				
Beweeghuis				Partner van Beweeg Bewust, een 12-weeks beweegprogramma waarbij volwassenen die niet voldoen aan de beweegrichtlijnen én een chronische ziekte hebben een actievere leefstijl ontwikkelen en behouden.
Maastricht UMC+				
Zorg In Ontwikkeling				
Fy'net		x		
Stichting Huisartsenzorg Heuvelland				
GLI aanbieders				Samen met deze partijen organiseert Maastricht Sport, aanvullend aan de programmering op scholen, uitdagende activiteiten in de naschoolse fase en vakanties.
Stichting Trajekt	x	x	x	
Kaleidoscoop				Partner van Beweging Werkt! Een re-activeringsprogramma waarin getracht wordt door middel van sport- en bewegen mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt letterlijk weer in beweging te krijgen.
Mondriaan				
Annex			x	Door een samenwerking met deze partijen proberen we vluchtelingenkinderen middels sport en bewegen kennis te laten maken met elkaar en de nederlandse cultuur om vervolgens de weg naar georganiseerd sportaanbod te vinden.
Sociale Zaken Maastricht - Heuvelland				
AZC			x	Back2Basics heeft het participatief proces begeleid en gefaciliteerd om te komen tot een visie op clubondersteuning in Maastricht. Uit het advies komen twee programma's voort, Malberg in Beweging en het sportloket
Overmazen				
Back2Basics				
UM Sport			x	
Sportverenigingen				

Scenario's teamleiders en coördinatoren beheersvormen afdeling, interne verzelfstandiging en externe verzelfstandiging

- Vanuit de 2e conceptversie hebben we naar eigen inzicht uitgangspunten benoemd. Wellicht is clusteren beter bijvoorbeeld; Maatschappelijke opgave/inhoud, samenwerking intern, samenwerking extern
- Zijn er binnen de scenario's ook deel-scenario's denkbaar?
- Scores zijn toegekend vanuit Maastricht Sport. Bepaalde uitgangspunten worden anders gescoord wanneer door de bril van de gemeente Maastricht wordt gekeken.
- Daar waar wij geen verschil zien is een +/- van toepassing;
- De tabel vraagt een mondeling toelichting en discussie.

Uitgangspunten	Afdeling	Interne verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging
Maatschappelijke opgave	+	++	-
Samenwerking intern MS	+/-	+/-	+/-
Samenwerken met andere afdelingen	+/-	+/-	-
Samenwerken extern	+/-	+/-	-
Programmatisch werken en sturen	++	+	--
Gebiedsgericht werken	++	+	--
Sterke afstemming met de bestuurlijke agenda	+/-	+/-	--
Innovatie Maatschappelijk	+	++	-
Innovatie commercieel	-	+/-	++
Kwaliteit dienstverlening	+/-	+/-	+/-
Ondernemerschap	+/-	+	++
Duurzaamheid organisatie	++	++	-
Duurzaamheid opgave	++	++	-
Regelgeving	-	-	+
Sterke opdrachtgever/nemer relatie	?	?	?
Structurele kosten	?	?	?
Eenmalige/ reorganisatie kosten	?	?	?
Exploitatie risico	?	?	?



Voorbeeld intern verzelfstandigd sportbedrijf

Bijlage 10

In **Tilburg** (200.000 inwoners) is sprake van interne verzelfstandiging. Hierna volgt een korte weergave van het interview.

Vijf jaar geleden is onderzoek gedaan naar de mogelijke externe verzelfstandiging van Sportbedrijf Tilburg. Het advies van het bureau dat het onderzoek heeft gedaan was om tot verzelfstandiging over te gaan. Argumenten: het sportbedrijf wordt daardoor weerbaarder en slagvaardiger. Door het college is destijds echter besloten om niet tot externe verzelfstandiging over te gaan en niet verder te gaan dan interne verzelfstandiging.

Argumenten daarvoor waren dat externe verzelfstandiging te veel afstand zou creëren en het college wilde feeling houden met het sportdomein. Een afdeling blijven van de gemeente zoals andere afdelingen was geen optie vanwege de andere dynamiek. Die interne verzelfstandiging is doorgezet met inachtneming van diverse afspraken met ondersteunende afdelingen zoals ICT met het oog op andere openingstijden en inkoop en aanbesteding in verband met de andere dynamiek en wensen.

Beleidsmatig is de afdeling sociaal de opdrachtgever, het sportbedrijf is de opdrachtnemer. De afspraken zijn niet vertaald in een DVO. Nadeel daarvan is dat het sportbedrijf niet weet of het de goede dingen doet.

De interne samenwerking is goed, men weet elkaar te vinden. Bij de start van het intern verzelfstandigde sportbedrijf zijn goede afspraken gemaakt en die zijn nog steeds van kracht en goed werkbaar. GALA is intern goed opgepakt, is wel sterk afhankelijk van de mensen die het doen. Er is goede samenwerking met de Sportraad in Tilburg.

Voorbeelden externe sportbedrijven

Sportbedrijf Leeuwarden is een BV en is gestart in 1999. Meer dan 20 jaar was sprake van een subsidierelatie, sinds drie jaar is sprake van een duidelijke OG-ON relatie met een opdracht. Het bedrijf ontvangt ongeveer 10 miljoen subsidie en heeft een omzet van ongeveer 15 miljoen. Omvang bedrijf: 170 medewerkers (100 fte), 3 zwembaden, 35 gymzalen, 100 sportvelden voor diverse sporten. Gebruik wordt gemaakt van de CAO VERMO (VERzelfstandigde Maatschappelijke Organisaties), CAO gemeenten sluit niet aan op dit marktsegment. De relatie met de gemeente is goed maar het blijft mensenwerk. Het sportbedrijf bevraagt de gemeente expliciet op wat verwacht wordt. Wethouder sport is opdrachtgever. Kern van de opdracht: beheren, exploiteren stimuleren en adviseur. De opdracht is flinterdun, de DVO is niet duidelijk, ieder jaar is de rituele dans dat het sportbedrijf te duur is. Aan aanscherpen van de opdracht wordt nu gewerkt. De relatie met disciplines binnen de gemeente varieert, is goed met vastgoed, onderwijs wil nog wel eens duiken, zeker bij investeringen. Sportbedrijf zit aan tafel bij GALA via de buurtsportcoaches, evenals GGD en jongerenwerk. Vakleerkrachten van het sportbedrijf zijn naar scholen gedetacheerd en spelen in op de vraag van de scholen. Er is grote druk bij basisonderwijs door tekort aan vakleerkrachten.

Andere samenwerkingspartners zijn jongerenwerk, wijkgebouwen en verenigingen. Die samenwerking verloopt goed. Er is een omslag gemaakt van een ambtelijke organisatie naar een betrokken club medewerkers die dicht bij het product staan. Medewerkers moeten blij worden van sport en betrokken zijn. De BV Sport wordt dan ook wel vertaald in Blij Van Sport.

Sportbedrijf Alkmaar is in 2014 opgericht in de periode dat de gemeente de slag heeft gemaakt naar regiegemeente. Daardoor is de ambtelijke organisatie geslonken van 1100 naar 600 medewerkers. Sport, cultuur, belastingen, parkeerbeheer en stadswerk zijn toen op afstand gezet. Vanuit een interne verzelfstandiging is het sportbedrijf omgezet naar een NV. Het sportbedrijf is preferred supplier voor de gemeente.

Het sportbedrijf telt ongeveer 146 medewerkers (71 fte), is doorgegroeid van 60 naar 146 medewerkers. Overgestapt van CAO gemeenten naar CAO Sport. Omzet 17,6 miljoen. Binnen de NV bestaat een commerciële BV die zich richt op beheer en onderhoud (21 medewerkers, 3,8 miljoen omzet) alsmede een stichting (Sport-Z) voor de sociale component. Sportpaleis (wielerbaan) is door het sportbedrijf overgenomen. Sportbedrijf en gemeente werken met een prestatieplan (x bezoekers, x verhuurde uren, kwaliteit en onderhoud) en dat werkt naar tevredenheid. Exploiteren, beheer en onderhoud en de Stichting-Z zijn de kerntaken. Aanbesteding wordt niet gedaan in verband met het risico dat een commercieel bedrijf (bijvoorbeeld Optisport) de organisatie financieel "leeg trekt". Wet markt en overheid wordt gehanteerd.

Gekozen is voor het bij elkaar houden van de diverse onderdelen (binnensport, buitensport en zwembad) vanwege de verwevenheid en omdat de gemeente baat heeft bij een sterk en ondernemend sportbedrijf. Twee maal ;per jaar is er een aandeelhoudersvergadering (gemeente is aandeelhouder). In 2022 is 300.000 dividend uitgekeerd.

Eind vorige eeuw is het **Sportbedrijf Deventer** opgericht, een NV met 120 vaste medewerkers (85 fte). Gebruik wordt gemaakt van de CAO VERMO. Subsidie is 4,4 miljoen (ooit bepaald, niet duidelijk hoe dit bedrag is samengesteld), omzet ongeveer 10 miljoen. Statuten uit 1998 geven aan dat het beheren en realiseren van accommodaties, het ondersteunen van sportverenigingen en sportstimulering de kerntaken zijn. De ambtelijke organisatie heeft de rol van beleidsbepaler en beleidsvoorbereider, de uitvoering wordt overgelaten aan professionals, het sportbedrijf op afstand met veel slagkracht.



De relatie met de gemeente is zeer goed. Die was niet ideaal, er was argwaan omdat de gemeente niet op alles zicht had. Transparantie en openheid is de basishouding van het sportbedrijf naar de gemeente, niet de kaarten voor de borst houden maar vertellen zoals het is. Dat heeft geleid tot veel vertrouwen en een goede samenwerking. De opdracht van de gemeente heeft vooral betrekking op het onderhoud van de accommodaties. De regeling combinatiefunctionarissen is destijds overgelaten aan de stakeholders in het veld (onderwijs, cultuur, welzijn en sport), datzelfde gebeurt nu rondom IZA/GALA. Gemeente blijft dus op afstand, het veld regelt het. Daaruit blijkt ook wel dat de samenwerking in de stad goed is: partijen gaan uit van het belang voor de stad, de politiek maakt de keuzes. Meerder keren per jaar wordt de tevredenheid van stakeholders gemeten, vier keer per jaar wordt gerapporteerd over financiën en doelgroepen (KPI's). Tweemaal per jaar vindt een aandeelhoudersvergadering plaats.

De rode draad in de gesprekken: externe verzelfstandiging geeft een boost aan de dynamiek binnen het sportbedrijf, leidt tot meer focus op het product en geeft meer slagkracht. Randvoorwaarden zijn: ondernemend zijn, zorgen voor goede afspraken met de opdrachtgever (gemeente), opereren in alle transparantie en verantwoording afleggen. Daarnaast zijn (investeren in) goede relaties en vertrouwen over en weer bepalend voor het succes.



Maastricht Sport
beweegt de stad