



## **Nota van B&W**

Onderwerp Eenmalige subsidieverlening Stichting Maatvast 2013

Portefeuillehouder S. Bak, J.C.W. Nederstigt, J.J. Nobel  
Collegevergadering 17 december 2013  
Inlichtingen Herman Vreeburg (023 5676690)  
Registratienummer 2013.0083733

### **Samenvatting**

Stichting Maatvast heeft een op het Programma van Eisen aansluitend activiteitenplan, begroting en subsidieaanvraag voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties ingediend. Op basis daarvan verlenen wij een eenmalig subsidie voor het jaar 2013 van € 2.264.100,-.

### **Inleiding**

Bij nota 2013/57840 hebben wij een "Programma Van Eisen (PvE) voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties in Haarlemmermeer in 2013 en 2014" vastgesteld.

De opzet van het PVE was om aan Maatvast voor het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> jaar van haar bestaan met name een kader mee te geven voor de start van de operationele uitvoering en de doorontwikkeling van exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties. Het langere termijndoel is om accommodaties te hebben met een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement: een bruisend hart voor de buurt of de kern, een programma aan activiteiten en diensten op basis van vraag en behoefte.

De randvoorwaarde daarvoor is een uitvoeringsorganisatie die haar fundamentele bedrijfsprocessen op orde heeft. Het PVE wat aan Stichting Maatvast is uitgebracht, heeft dan ook met name beoogd dat Stichting Maatvast voor 2013 en voor 2014 een werkplan oplevert, waaruit blijkt dat er eind 2014 een organisatie staat die voor wat betreft programma en gebruik, voor wat betreft het huurder zijn van accommodaties en voor wat betreft exploitatie en beheer, een solide en toekomstgerichte uitvoeringspartner is voor de taken die wij hebben in het kader van het Sociale Domein.

### **Het Activiteitenprogramma 2013 – 2014 van Stichting Maatvast**

Stichting Maatvast heeft een activiteitenprogramma 2013 – 2014 opgeleverd, waaruit de ambitie spreekt om te komen tot een zo goed mogelijk gebruik en een zo hoog mogelijke bezetting van de accommodaties voor maatschappelijke doelen.

In het activiteitenplan worden ten aanzien van programma en gebruik, het huren van de accommodaties en de uitvoering van exploitatie en beheer, op een voortvarende wijze de benodigde acties genoemd om te komen tot een effectieve en efficiënte organisatie.

Wij zijn akkoord met het activiteitenprogramma voor zover dat betrekking heeft op het jaar 2013. Op de geplande activiteiten voor het jaar 2014 komen we terug bij gelegenheid van de verlening van de prestatiesubsidie voor het jaar 2014 waarover wij naar verwachting in het eerste kwartaal van 2014 zullen besluiten.

De belangrijkste, algemene inspanningsverplichting voor Stichting Maatvast is dat de stichting een zo goed mogelijk maatschappelijk rendement van de onder de stichting ressorterende accommodaties bereikt. In het activiteitenprogramma wordt deze inspanningsverplichting onderschreven.

De belangrijkste specifieke prestaties voor 2013 zijn kort samengevat als volgt:

- A. Ten aanzien van programma en gebruik:
  - 1. Een nulmeting van de programmering op te leveren.
  - 2. De relatie met Stichting MeerWaarde, als een van de belangrijkste gebruikers van de accommodaties, te professionaliseren en te verzakelijken.
  - 3. De jongerencentra De Stip en De Lans meer open te stellen zoals experimenteel is begonnen in jongerencentrum Studio 5.
- B. Ten aanzien van de taken als huurder:
  - 1. De verplichtingen uit de huurovereenkomsten na te komen.
  - 2. Plannen op te stellen ten aanzien van de uitvoering van huurdersonderhoud en waar nodig, vervangen van inventaris.
- C. Ten aanzien van exploitatie en dagelijks beheer:
  - 1. De verhuur- en bedrijfsadministratie, de planning- en controlcyclus, verzekering tegen aansprakelijkheden, voldoen aan wettelijke voorschriften en regelgeving, in te richten zoals is vereist in het PvE en uitgewerkt in het activiteitenplan.
  - 2. Te bevorderen dat op onderdelen van de bedrijfsvoering voordelen worden behaald vanwege de schaal van de organisatie.
  - 3. Binnen de financiële mogelijkheden van de stichting vervanging van verouderde hard- en software te realiseren.

Voor de detaillering en uitvoeringsvereisten van deze prestaties verwijzen wij naar de betreffende onderdelen van het PvE zoals Stichting Maatvast die heeft uitgewerkt in het activiteitenprogramma.

### **Financiële aspecten**

Maatvast heeft bij de subsidieaanvraag een inzichtelijke begroting 2013 met toelichting aangeboden. Bij de raming van de personele kosten is uitgegaan van continuering van de formatie zoals die is overgenomen van Stichting MeerWaarde met enkele kleine aanpassingen. Bij de raming van de huisvestingskosten is voor wat betreft de kosten van huur aangesloten bij de huurcontracten, zoals door ons zijn afgegeven na de overname van de accommodaties van Stichting MeerWaarde / Sociaal Culturele Accommodaties Haarlemmermeer (SCAH). Voor wat betreft kosten van energie etc. is uitgegaan van gemiddelde historische gegevens en gebruikelijke parameters. De kosten van overhead zijn naar rato van de personele formatie per accommodatie doorbelast aan de accommodaties. Het totaal aan organisatiekosten is 12,2 % van de totale kosten van de stichting.

Voor wat betreft de huuropbrengsten gaat de begroting uit van de feitelijke huuropbrengsten in 2012 van de voorgaande exploitant MeerWaarde in 2012 ad € 835.800,-.

Maatvast vraagt een subsidie aan in het exploitatietekort ad € 2.264.100,-. Het beschikbare subsidiebudget in Programma 4 is echter € 2.110.600,-.

Wij zijn het eens met de wijze waarop Stichting Maatvast haar exploitatiebegroting met toelichting heeft ingericht en aangeboden. De vorm van de begroting is een optelsom van de begrotingen van de individuele accommodaties. Er is in deze opstelling zowel inzicht in de exploitatie per accommodatie als in de diverse kostensoorten en opbrengstensoorten voor de gehele Maatvast-organisatie.

Het door Stichting Maatvast aangevraagde subsidiebedrag is € 153.500,- hoger dan in de Programma's Zorg en Welzijn en Jeugd en Onderwijs beschikbare subsidiebudget en subsidieplafond. Dit wordt met name veroorzaakt doordat Maatvast ten behoeve van de posten "verbeteren bedrijfsvoering, huurdersonderhoud" en "vervanging inventaris" hogere kosten opneemt dan waarmee bij de budgetberekening rekening werd gehouden.

In het PvE hadden wij bij punt C.4 al aangegeven dat er voor het jaar 2013 in het totale subsidiebudget slechts bescheiden componenten voor o.a. huurdersonderhoud en voor vervanging inventaris meegenomen waren. De opzet was deze bescheiden componenten in de bedrijfsvoering door zelfwerkzaamheid, fondswerving en verhoging eigen inkomsten aan te vullen. Opbrengsten daarvan kunnen echter in 2013, de eerste periode waarin Maatvast functioneert nog niet verwacht worden.

Wij honoreren het streven van Maatvast om de bedrijfsvoering, inrichting en de onderhoudssituatie van de aangetroffen accommodaties op een aanvaardbaar niveau te brengen, en besluiten daarom het aangevraagde subsidie ad € 2.264.100,- te verlenen. Dit willen wij incidenteel toekennen.

Voor het meerdere aan subsidie is onvoldoende dekking in de op deze subsidieverlening betrekking hebbende producten 627(Jeugd- en jongerenwerk), 628 (accommodaties) en 716 (jeugdgezondheidszorg, maatwerk deel) voor het jaar 2013.

Wij hebben echter bij gelegenheid van de overdracht van de accommodaties van Stichting Sociaal-Culturele Accommodaties Haarlemmermeer aan onze gemeente en de bedrijfsbeëindiging van SCAH in 2012, een voorlopig batig liquidatiesaldo van € 277.900,- verwerkt in de jaarrekening 2012. Met een referentie aan het behaalde voordeel in 2012 achten wij het verantwoord om in de jaarrekening 2013 het restant van maximaal € 153.500,- te verwerken.

In de uitvoering lopende het jaar 2013, is gebleken dat de geraamde huuropbrengsten slechts gedeeltelijk gerealiseerd zullen worden. Het vooruitzicht van Maatvast is dat de huuropbrengsten € 320.000,- zullen achterblijven bij de raming. Met de stichting is besproken hoe de gevolgen van deze tegenvaller kunnen worden beperkt. Door het navenant uitstellen van diverse uitgaven zal de exploitatie over het gehele jaar 2013 niet met een tekort eindigen en komt de liquiditeit van de stichting niet in gevaar.

De oorzaken van het niet halen van de raming aan huurinkomsten wordt zowel door Maatvast als door de gemeente onderzocht en komt bij de beoordeling van de begroting 2014 aan de orde.

Op verzoek van de kwartiermaker / directeur ad-interim hebben wij, vooruitlopend op het proces van subsidieverlening, € 2.042.205,- ten laste van het subsidiebudget in de Programmabegroting, als werkbudget aan Maatvast overgemaakt om de bedrijfsvoering te kunnen starten.

Gezien de beperkte liquiditeit van Maatvast als startende organisatie, zullen wij, bij wijze van uitzondering voor 100% bevoorschotten. Het subsidievoorschot wordt verrekend met de reeds uitbetaalde bedragen. Het resterende deel van het voorschot bedraagt dan € 221.895,-.

### Communicatieparagraaf

De besluitvorming en beschikking op de aanvraag voor subsidieverlening is bestemd voor de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder van Maatvast in het kader van de operationele uitvoering door Maatvast van de in het PvE en activiteitenplan opgenomen activiteiten. Wij communiceren schriftelijk met Maatvast over het besluit tot subsidieverlening door middel van toezending van de beschikking en het bijbehorende productblad. Over dit besluit vindt geen communicatie plaats met de belanghebbenden bij de sociaal-culturele accommodaties. Zoals wij de raad betrokken hebben bij de voorgaande nota's over de uitwerking van het Plan Van Aanpak Sociaal-culturele Accommodaties, zullen wij ook deze nota ter informatie aan de raad zenden.

### Afweging

Gezien het gegeven dat

- er door Maatvast een op het PvE aansluitend activiteitenplan is uitgebracht;
- Maatvast hiermee een goede start maakt van de operationele uitvoering en de doorontwikkeling van exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties;
- Maatvast het langere termijn doel onderschrijft en uitwerkt om accommodaties te hebben met een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement;
- Maatvast in 2013 met name werkt aan het ontwikkelen van een uitvoeringsorganisatie die haar fundamentele bedrijfsprocessen op orde heeft;

zijn wij, met referentie aan het resultaat 2012, van oordeel dat het verantwoord is om aan Maatvast, voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties in 2013, een eenmalig subsidie van € 2.264.100,- te verlenen.

Voor wat betreft de controle en de vaststelling zijn de vereisten van de Algemene Subsidieverordening van toepassing.

### Besluit

Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. op grond van artikel 32 van de Algemene subsidieverordening Haarlemmermeer 2011 en het subsidiebeleidskader aan Stichting Maatvast een eenmalige subsidie te verlenen van maximaal € 2.264.100,- voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal culturele accommodaties in 2013;
2. op grond van artikel 37 van de Algemene subsidieverordening 2011 een voorschot van 100% op de subsidie te verlenen;
3. het subsidiebedrag ten laste van programma Zorg en welzijn (product 628 Accommodaties) en programma Jeugd en onderwijs (producten 627 Jeugd- en jongerenwerk en 716 Jeugdgezondheidszorg, maatwerk deel) te brengen en dit te verwerken in het jaar 2013;
4. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,  
namens dezen,  
de portefeuillehouders,

S. Bak

J.C.W. Nederstigt

J.J. Nobel



Aan de Directeur bestuurder van Stichting Maatvast  
Postbus 166  
2130 AD Hoofddorp

Postbus 250  
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:  
Raadhuisplein 1  
Hoofddorp  
Telefoon 0900 1852  
Telefax 023 563 9550

Cluster	Maatschappelijke en Economische Ontwikkeling	
Contactpersoon	H. Vreeburg	
Doorkiesnummer	0900-1852	
Uw brief	7 oktober 2013	Verzenddatum
Ons kenmerk	13/000356	
Doc.nr.	2013/55611	
Bijlage(n)	Productblad	
Onderwerp	Eenmalige subsidie voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal culturele accommodaties 2013	

Geachte heer Askamp,

Wij hebben op 7 oktober 2013 uw aanvraag ontvangen voor een eenmalige subsidie voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal culturele accommodaties in het jaar 2013.

### **Besluit**

Bij besluit van 17 december met nummer 83733 hebben wij besloten:

1. op grond van artikel 32 van de Algemene subsidieverordening Haarlemmermeer 2011 en het subsidiebeleidskader u een eenmalige subsidie te verlenen van maximaal € 2.264.100,- voor de uitvoering van exploitatie en beheer van sociaal culturele accommodaties in 2013;
2. op grond van artikel 37 van de Algemene subsidieverordening Haarlemmermeer 2011 een voorschot van 100 % op de subsidie te verlenen.

### **Ontvankelijkheid aanvraag**

Alvorens inhoudelijk in te gaan op uw aanvraag, dienen wij te beoordelen of uw aanvraag aan de wettelijke eisen voldoet. Op grond van artikel 30 van de Algemene subsidieverordening Haarlemmermeer 2011 (hierna: Asv) dient een aanvraag om een eenmalige subsidie uiterlijk twaalf weken voor aanvang van de activiteiten te worden ingediend. Wij hebben uw aanvraag ontvangen op 7 oktober 2013. Dat is buiten de hierboven aangegeven termijn. Uw aanvraag kan, op grond van artikel 13 lid 2 onderdeel d van de Asv, geweigerd worden.

Het Programma van Eisen (hierna PvE) voor uw subsidieaanvraag is in de loop van dit jaar in overleg met de kwartiermaker / directeur a.i. opgesteld. Stichting Maatvast was in afwachting van dit Programma van Eisen alvorens de subsidieaanvraag in te dienen. Na het aantreden van de Raad van Toezicht van Maatvast begin 2013, het aantreden van de permanente directeur-bestuurder in juli 2013 en na het vaststellen van het PvE op 17 september j.l., kon eerst door Maatvast een subsidieaanvraag worden ingediend. Daarom zijn wij van mening dat er sprake is van een verschoonbare termijnoverschrijding en op grond hiervan hebben wij besloten om uw aanvraag – op grond van termijnoverschrijding – niet te weigeren.

#### **Documenten die de grondslag voor de subsidiëring vormen**

De volgende documenten vormen de grondslag voor dit besluit en maken onderdeel uit van dit besluit:

- de subsidieaanvraag voor 2013 van de Stichting Maatvast, door ons ontvangen op 7 oktober 2013, met name het activiteitenprogramma 2013-2014 en de bijbehorende exploitatiebegroting;
- het ondertekende aanvraagformulier behorende bij de subsidieaanvraag van de Stichting Maatvast, door ons ontvangen op 9 oktober 2013;
- de aanvullende informatie subsidieaanvraag 2013, door ons ontvangen op 7 november 2013 en
- de door ons opgestelde beoordeling van het activiteitenprogramma 2013 van Stichting Maatvast (zie bijlage).

#### **Rangorde van de documenten**

U heeft in reactie op het PvE 2013 in uw aanvraag aangegeven welke activiteiten u gaat uitvoeren, welke kwaliteitseisen en randvoorwaarden u daarbij in acht neemt, welk budget hiervoor nodig is en, indien van toepassing, op welke prestatie- en informatie-indicatoren u in zult gaan bij de verantwoording. Bij elke activiteit heeft u een toelichting gegeven. Wij hebben de aanvullingen op uw subsidieaanvraag ontvangen en overleg met u gehad waarbij de aanvraag op sommige onderdelen is aangevuld. In het document "beoordeling activiteitenprogramma 2013" geven wij aan in hoeverre wij akkoord zijn met uw activiteitenprogramma en begroting en waar wij een aanpassing nodig vinden.

Indien zich in de loop van het jaar bij de afrekening inhoudelijke dan wel financiële (interpretatie) verschillen voordoen tussen de diverse documenten, wordt uitgegaan van de volgende rangorde van documenten:

1. de door ons opgestelde beoordeling activiteitenprogramma 2013 van Stichting Maatvast(zie bijlage)
2. de aanvullende informatie subsidieaanvraag 2013 door ons ontvangen op 7 november 2013
3. het ondertekende aanvraagformulier horende bij de subsidieaanvraag van de Stichting Maatvast door ons ontvangen op 9 oktober 2013

4. de subsidieaanvraag voor 2013 van Stichting Maatvast door ons ontvangen op 7 oktober 2013, met name het activiteitenprogramma 2013-2014 en de bijbehorende exploitatieraming sociaal culturele accommodaties.

Hieronder gaan wij in op de belangrijkste onderdelen van het PvE, van het activiteitenprogramma en van de exploitatieraming.

### **Motivering**

De opzet van het PvE was om aan Maatvast voor het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> jaar van haar bestaan met name een kader mee te geven voor de start van de operationele uitvoering en de doorontwikkeling van exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties.

Het langere termijndoel is om accommodaties te hebben met een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement: een bruisend hart voor de buurt of de kern met een programma aan activiteiten en diensten op basis van vraag en behoefte.

De randvoorwaarde daarvoor is een uitvoeringsorganisatie die haar fundamentele bedrijfsprocessen op orde heeft. Het PvE wat aan Stichting Maatvast is uitgebracht heeft dan ook met name beoogd dat Stichting Maatvast voor 2013 en voor 2014 een activiteitenprogramma oplevert waaruit blijkt dat er eind 2014 een organisatie staat die voor wat betreft programma en gebruik, voor wat betreft het huurder zijn van accommodaties en voor wat betreft exploitatie en beheer een solide en toekomstgerichte uitvoeringspartner is voor de taken die onze gemeente heeft op het brede welzijnsterrein, onder andere in het kader van het Sociale Domein.

### **Inhoudelijk**

Wij zijn akkoord met uw activiteitenprogramma voor zover dat betrekking heeft op het jaar 2013. Op de geplande activiteiten voor het jaar 2014 komen wij terug bij gelegenheid van de subsidieverlening voor het jaar 2014.

De belangrijkste, algemene inspanningsverplichting is dat U een zo goed mogelijk maatschappelijk rendement van de onder uw stichting ressorterende accommodaties bereikt. In uw activiteitenprogramma onderschrijft u deze inspanningsverplichting.

De belangrijkste prestaties voor 2013 zijn hieronder kort samengevat als volgt:

- A. Ten aanzien van programma en gebruik:
  1. Een nul-meting van de programmering op te leveren
  2. De relatie met Stichting MeerWaarde, als een van de belangrijkste gebruikers van de accommodaties, te professionaliseren en te verzakelijken.
  3. De jongerencentra De Stip en De Lans meer open te stellen zoals experimenteel is begonnen in jongerencentrum Studio 5.
- B. Ten aanzien van de taken als huurder:
  1. De verplichtingen uit de huurovereenkomsten na te komen
  2. Plannen op te stellen ten aanzien van de uitvoering van huurdersonderhoud en waar nodig, vervangen van inventaris.

C. Ten aanzien van exploitatie en dagelijks beheer:

1. De verhuur- en bedrijfsadministratie, de planning- en controlcyclus, verzekering tegen aansprakelijkheden, voldoen aan wettelijke voorschriften en regelgeving, in te richten zoals uitgewerkt in het activiteitenplan
2. Te bevorderen dat op onderdelen van de bedrijfsvoering voordelen worden behaald vanwege de schaal van de organisatie
3. Binnen de financiële mogelijkheden van de stichting vervanging van verouderde hard- en software te realiseren

Voor de detaillering en uitvoeringsvereisten van deze prestaties verwijzen wij naar de betreffende onderdelen van het PVE zoals u die heeft uitgewerkt in uw activiteitenprogramma.

**Financieel**

Wij zijn het eens met de wijze waarop Stichting Maatvast haar exploitatiebegroting met toelichting heeft ingericht en aangeboden.

De vorm is een optelsom van de begrotingen van de individuele accommodaties. Er is zo per accommodatie inzicht en in het totaal van de diverse kostensoorten voor de gehele Maatvast-organisatie.

U heeft het subsidiebedrag van € 2.264.100,- aangevraagd.

Wij hebben besloten u het gevraagde subsidiebedrag te verlenen.

De subsidie voor 2013 is € 2.264.100,-.

**Productblad**

In de bijlage vindt u het productblad met de berekening van de subsidie, de prestaties en de voorwaarden voor subsidie. Het productblad hoort bij deze brief.

**Controleprotocol accountant**

U dient voor de vaststelling uw jaarstukken te laten controleren door een registeraccountant (artikel 3 lid 5 Asv). Hierbij vereisen wij dat u aan uw accountant de opdracht voor de controle verleent, gebaseerd op een controleprotocol, zoals wij zullen opnemen in de bijlagen bij de subsidieverlening. Dit protocol verschaft uw accountant informatie over controletoleranties, rechtmatigheidsaspecten en andere relevante zaken. In het protocol is ook een passage opgenomen over het controleren door uw accountant van niet-financiële informatie.

In het productblad van dit besluit tot subsidieverlening is aangegeven welke niet-financiële informatie uw accountant dient te controleren. Het is uw verplichting om dit protocol en de in de beschikking genoemde niet-financiële informatie met uw accountant te communiceren.



### Bevoorschotting en betaling

Wij hebben eerder bedragen van in totaal € 2.042.205,00 naar u overgemaakt. Het gaat om de volgende bedragen:

1.	€	60.000,00 (dossier 13/000355)
2.	€	540.000,00
3.	€	900.000,00
4.	€	<u>542.205,00+</u>
Totaal	€	2.042.205,00

Gezien de beperkte liquiditeit van Stichting Maatvast als startende organisatie zullen wij u, bij wijze van uitzondering, voor 100% bevoorschotten. Het voorschot wordt, zoals u reeds is gemeld, verrekend met de hiervoor gemelde feitelijk reeds aan u uitbetaalde bedragen. Wij zullen het resterende deel van de bevoorschotting tot het maximale subsidie ad € 221.895,- naar u overmaken.

### Vaststelling

Wij stellen de uiteindelijke subsidie 2013 vast op basis van uw vaststellingsaanvraag. U moet deze indienen vóór 1 april 2014. Aan de verantwoording van de verleende subsidie worden de eisen gesteld zoals vermeld in de Algemene subsidie verordening Haarlemmermeer (ASV). Wij hebben in het programma van eisen bij punt 5.1. al aangegeven wat wij verwachten bij de aanvraag tot vaststelling.

In de *financiële* verslaglegging voor de vaststelling en de verklaring van de accountant wordt ingegaan op de jaarrekening en tevens verwachten wij een oordeel van de accountant over de volgende onderwerpen in de controle:

- Er is een heldere uitsplitsing in de administratie van de diverse activiteiten en aanvraag tot vaststelling. In de verklaring van de accountant is terug te vinden dat dit onderscheid duidelijk in de jaarrekening is weergegeven.
- Een verklaring of één of meer van de medewerkers, bestuursleden of toezichthouders van uw stichting in 2012 een hogere beloning verdient dan de beloning van de hoogst mogelijke ingeschaalde medewerker bij de gemeente Haarlemmermeer.

Wanneer u te laat of geen aanvraag tot vaststelling indient dan kan de subsidie ambtshalve worden vastgesteld op € 0,00. In dat geval wordt het verstrekte voorschot teruggevorderd.

Heeft u nog vragen, dan kunt u contact opnemen met H. Vreeburg, telefoonnummer 0900-1852.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,  
de secretaris,



drs. C.H.J. Brugman

de burgemeester,



drs. Th.L.N. Weterings

Ons kenmerk 13/000356  
Volgvel 6

### **BEZWAAR**

Indien u het met de inhoud van dit besluit niet eens bent kunt u daartegen, op grond van de Algemene wet bestuursrecht, binnen zes weken na verzenddatum van dit besluit een gemotiveerd bezwaarschrift indienen. Het bezwaarschrift dient in ieder geval de naam en adres van de indiener, de dagtekening, een omschrijving van het besluit waartegen bezwaar wordt gemaakt, de redenen/motivering van het bezwaar te bevatten en dient te zijn ondertekend. Tevens dient u een kopie van de statuten en een uittreksel van de Kamer van Koophandel mee te zenden. Indien u, als de indiener van het bezwaar, niet genoemd wordt in de statuten of in het uittreksel van de Kamer van Koophandel, dient u tevens een machtiging bij te voegen. U kunt uw bezwaarschrift richten aan het college van de gemeente Haarlemmermeer, ter attentie van cluster Juridische Zaken, Postbus 250, 2130 AG Hoofddorp.

Ons kenmerk 13/000356  
Volgvel 7

**Verzendlijst t.b.v. FM/DRM voor team Relatiebeheer en Subsidies**

Steller : H. Vreeburg  
Telefoon : 023 567 6690  
Geadresseerde : Stichting Exploitatie en Beheer Maatschappelijk Vastgoed Haarlemmermeer  
Postbus 166  
2130 AD Hoofddorp  
Uw brief : 25 april 2013  
7 oktober 2013  
Bijlage(n) : Productblad  
Onderwerp : 13/000356 Subsidie liquide middelen zie 13/355 60.000,00 betaald 2013  
Stichting Exploitatie en Beheer Maatschappelijk Vastgoed Haarlemmermeer  
Kenmerk : 2012/72387  
2013/55611

**Afschriften aan:**

- Archief FM/DRM
- H.Vreeburg@haarlemmermeer.nl
- [SBounja@haarlemmermeer.nl](mailto:SBounja@haarlemmermeer.nl)
- Nienke.van.der.Zee@haarlemmermeer.nl

<b>Uit te boeken stukken</b>	<b>Opmerking</b>
2013/72387	
2013/55611	

**Gezien en akkoord voor ondertekening en verzending**

**Naam collega/behandelaar 2:**

**Datum:** 28 november 2013

**Akkoord paraaf collega/behandelaar 2:**

**Evt. opmerkingen m.b.t. verzending van brief en/of afschriften:**

**Productblad** onderdeel van besluit 13/000356

**1. Product/Omschrijving**

Programma: 4 Zorg en Welzijn

Product: Exploitatie en beheer van sociaal-culturele accommodaties

**2. Instelling**

Stichting Maatvast

**3. Subsidiejaar**

2013

**4. Subsidiebedrag / berekening subsidiebedrag**

€ 2.264.100,00

Het subsidiebedrag is bepaald aan de hand van uw aanvraag en het overleg dat wij met u gevoerd hebben.

De berekening is als volgt:

Aangekondigd in PVE 2013: € 2.167.500

Af: Onderhoudskosten CV-installaties: € 12.800

Huurkosten JC "De Badkuip" € 44.100

Totaal af - € 56.900

Bij: Budget verbetering bedrijfsvoering,  
Huurdersonderhoud en inventaris + € 153.500

Beschikbaar voor subsidieverlening € 2.264.100

**5. Doelstellingen**

Het in stand houden of het bevorderen van de sociale leefbaarheid in wijken en kernen.

Specifieke doelstelling

Het langere termijn doel is om accommodaties te hebben met een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement: een bruisend hart voor de buurt of de kern met een programma aan activiteiten en diensten op basis van vraag en behoefte.

**6. Prestaties/activiteiten**

In uw activiteitenprogramma heeft u in reactie op ons Programma van Eisen aangegeven welke activiteiten u uit gaat voeren.

Wij zijn akkoord met de algemene strekking van uw activiteitenprogramma.

De belangrijkste algemene inspanningsverplichting is dat u een zo goed mogelijk maatschappelijk rendement van de onder uw stichting ressorterende accommodaties bereikt. In uw activiteitenprogramma onderschrijft u deze inspanningsverplichting.

De belangrijkste prestaties voor 2013 zijn:

A. Ten aanzien van programma en gebruik:

1. Een nul-meting van de programmering op te leveren.
2. De relatie met Stichting MeerWaarde, als een van de belangrijkste gebruikers van de accommodaties te professionaliseren en te verzakelijken.
3. De jongerencentra De Stip en De Lans meer open te stellen zoals experimenteel is begonnen in jongeren centrum Studio 5.

Ons kenmerk 13/000356  
Volgvel 2

- B. Ten aanzien van de taken als huurder:
  - 1. De verplichtingen uit de huurovereenkomsten na te komen
  - 2. Plannen op te stellen ten aanzien van de uitvoering van huurdersonderhoud en waar nodig, vervangen van inventaris.
  
- C. Ten aanzien van exploitatie en dagelijks beheer:
  - 1. De verhuur- en bedrijfsadministratie, de planning- en controlcyclus, verzekering tegen aansprakelijkheden, voldoen aan wettelijke voorschriften en regelgeving, in te richten zoals is vereist in het PvE en uitgewerkt in het activiteitenplan.
  - 2. Te bevorderen dat op onderdelen van de bedrijfsvoering voordelen worden behaald vanwege de schaal van de organisatie
  - 3. Binnen de financiële mogelijkheden van de stichting vervanging van verouderde hard- en software te realiseren.

Voor de detaillering en uitvoeringsvereisten van deze prestaties verwijzen wij naar de betreffende onderdelen van het PVE zoals u die heeft uitgewerkt in uw activiteitenprogramma.

Wij gaan er daarnaast van uit dat u de benodigde aanvullingen of aanpassingen die wij hebben wij aangegeven in de door ons opgestelde beoordeling activiteitenprogramma 2013 van Stichting Maatvast(zie bijlage) zult uitvoeren.

**7. Bijzondere voorwaarden**  
Geen

Paraaf:

## **Beoordeling activiteitenprogramma 2013 van Stichting Maatvast.**

### **Leeswijzer:**

Bij de nummering van deze beoordeling van het activiteitenplan is aangesloten bij de nummering van het PVE 2013 - 2014. Alleen de vereisten die specifiek betrekking hebben op het jaar 2013 zijn in deze beoordeling betrokken.

### **Algemeen:**

#### Vereiste:

Maatvast geeft in het activiteitenplan 2013 aan op welke wijze de stichting het proces inricht om het gemeentelijk welzijns- en accommodatiebeleid te vertalen in resultaatgericht beleid voor de stichting: het opstellen van een eigen bedrijfsvisie op hoofdlijnen, vertaald in beleidskaders en gewenste ontwikkelingen op de korte en middellange termijn

#### Planbeschrijving:

In paragraaf 1.2 van het Activiteitenprogramma 2013-2014 toont Maatvast zich ambitieus door te stellen *"... te komen tot een zo goed mogelijk gebruik en een zo hoog mogelijke bezetting van de accommodaties voor maatschappelijke doelen. Onze accommodaties moeten (nog meer) uitgroeien tot dé ontmoetings- en activiteitenplaats voor burgers in de buurt, wijk, het dorp waarin de accommodatie ligt."*

Maatvast geeft aan zich niet te beperken tot exploiteren en faciliteren, maar ook zelf met ideeën te komen voor maatschappelijke activiteiten.

#### Beoordeling:

Maatvast heeft de ambitie om meer te doen dan in het PVE is omschreven. Accoord met de omschrijving.

#### Prestatie:

Uitvoering te geven aan hetgeen in het PVE is omschreven zoals is uitgewerkt in het activiteitenplan.

### **A. Ten aanzien van programma en het gebruik van de accommodaties:**

#### A.1. Activiteitenprogramma:

##### Vereiste:

Maatvast geeft op hoofdlijnen aan hoe zij de programmering in 2013 heeft aangetroffen en welke mogelijkheden er zijn voor verbetering van het maatschappelijk rendement op de korte termijn

##### Planbeschrijving:

In paragraaf 2.6. van het Activiteitenplan geeft Maatvast aan in 2013 een nulmeting uit te voeren naar het maatschappelijk rendement van elke accommodatie.

##### Beoordeling:

Maatvast geeft geen korte omschrijving aan hoe zij de programmering heeft aangetroffen en de toegezegde nulmeting is vooralsnog niet ontvangen. In de resterende tijd van 2013 en gezien de te leveren inzet op het starten van operationele taken is het ook niet realistisch om een nul-meting nog in 2013 te verwachten.

##### Prestatie:

In het kader van de verslaglegging over het jaar 2013 een nul-meting van de programmering van de diverse accommodaties op te leveren.

#### A.2. Relatie met MeerWaarde:

##### Vereiste:

Maatvast overlegt met MeerWaarde over de planning van het gewenste ruimtegebruik in de accommodaties en maakt daar afspraken over.

Planbeschrijving:

Maatvast geeft aan dat MeerWaarde een van de belangrijkste gebruikers is van de de accommodaties en streeft er naar de onderlinge relatie te professionaliseren en te verzakelijken. De weg daar naar toe is om in 2013 het feitelijk gebruik door MeerWaarde in beeld te brengen en van een gebruik in 2013 “om niet” te komen tot gebruikelijke “verhuurder-huurder” verhoudingen inclusief betaling van vergoedingen voor ruimtegebruik in vanaf 2014.

Ook geeft Maatvast, voor wat betreft het inhoudelijke verschil tussen beide organisaties, aan dat Maatvast er is om inwoners uit het verzorgingsgebied van de accommodaties te activeren en te faciliteren, maar dat professionele, agogische interventies behoren tot het werkterrein van MeerWaarde. Maatvast werkt mee aan het overleg-traject voor een eventuele overdracht van activiteiten die uit hun aard tot het werkterrein van Maatvast behoren.

Beoordeling:

Akkoord met de plan-omschrijving

Prestatie:

De relatie met Stichting MeerWaarde, als een van de belangrijkste gebruikers van de accommodaties, te professionaliseren en te verzakelijken.

A4. Activiteiten voor jongeren in de jongerencentra:

Vereiste:

Een korte beschrijving van de proef vanaf september 2013 met extra openstellingen en workshops in de jongerencentra De Stip en De Lans. Afhankelijk van de ervaringen met deze proef wordt deze werkwijze in 2014 voortgezet.

Planbeschrijving:

Maatvast geeft de wijze aan waarop zij de openstelling en het gebruik van jongerencentrum Studio 5 in 2013 geleidelijk zal uitbreiden met recreatieve- en ontmoetingsactiviteiten. Voorts wordt aangegeven hoe het concept en de werkwijze in Studio 5 zal worden toegepast in de jongerencentra De Stip en De Lans.

Beoordeling:

Akkoord met de plan-omschrijving.

Prestatie:

De jongerencentra De Stip en De Lans meer open te stellen zoals experimenteel is begonnen in jongerencentrum Studio 5.

A6. Openstelling:

Vereiste:

Maatvast geeft aan op welke wijze zij bij de verslaglegging over 2013 zal rapporteren over de openstelling van de accommodatie. Maatvast geeft aan wanneer in 2013 zij een beeld kan geven van de openstelling van de accommodaties voor activiteiten en voor “ontmoeting van inwoners.

Planbeschrijving:

Zie A1.

Beoordeling:

Zie A1.

Prestatie:

In het kader van de verslaglegging over het jaar 2013 een nul-meting van de programmering van de diverse accommodaties op te leveren.

**B. Ten aanzien van de taken als huurder van de accommodaties:**

B1: Huurdersverplichtingen:

Vereiste:

Waar nodig verwerkt Maatvast de verplichtingen uit de huurovereenkomsten in haar activiteitenplannen.

Planbeschrijving:

Maatvast geeft aan de huurovereenkomsten van de sociaal-culturele accommodaties naar letter en geest te zullen uitvoeren. Voor wat betreft het huurdersonderhoud heeft Maatvast een conditiemeting en planning door Fa.Planon laten opstellen die aansluit bij de gemeentelijke planning voor het eigenaren-onderhoud van de accommodaties. De conditiemeting geeft aan dat er zowel voor wat betreft het huurdersonderhoud (bv het binnenschilderwerk) als voor inventaris en inrichting achterstanden zijn.

Beoordeling:

Akkoord met de plan-omschrijving.

Prestatie:

De verplichtingen uit de huurovereenkomsten na te komen.

Plannen op te stellen ten aanzien van de uitvoering van huurdersonderhoud en waar nodig, vervanging van inventaris.

**C. Ten aanzien van exploitatie en dagelijks beheer van de accommodaties:**

C3. Bedrijfsvoering:

Vereiste:

Maatvast geeft aan op welke wijze zij de verhuur- en bedrijfsadministratie heeft ingericht en wenst te ontwikkelen

Planbeschrijving:

Maatvast heeft gekozen voor een platte organisatiestructuur met een klein centraal bureau. Het verzorgen van de financiële en personeelsadministratie is ge-outsourced. Voor de ondersteuning van de verhuur- en bedrijfsprocessen is, voor zover de investeringsmiddelen toelieten, geïnvesteerd in een gedeelte van de benodigde hard-ware. Voor wat betreft de soft-ware wordt gebruik gemaakt van applicaties die specifiek ontwikkeld zijn voor de non-profit sector. Deze zijn verkregen op basis van huur/abonnement.

Beoordeling:

Akkoord met de plan-omschrijving

Prestatie:

Uitvoering te geven aan hetgeen in het PVE is omschreven zoals is uitgewerkt in het activiteitenplan.

C4. De begroting van Maatvast:

Vereiste:

Maatvast actualiseert de initiële begroting op basis van de ervaringen in het eerste halfjaar 2013 en levert met het activiteitenplan 2013 een sluitende begroting aan.

Planbeschrijving:

Maatvast heeft bij de subsidieaanvraag een inzichtelijke begroting 2013 met toelichting aangeboden. Bij de raming van de personele kosten is uitgegaan van continuering van de formatie zoals die is overgenomen van Stichting MeerWaarde met enkele kleine aanpassingen.

Bij de raming van de huisvestingskosten is voor wat betreft de kosten van huur aangesloten bij de huurcontracten zoals die door Team Vastgoed zijn afgegeven na de overname van de accommodaties van Stichting MeerWaarde / SCAH. Voor wat betreft kosten van energie etc. is uitgegaan van gemiddelde historische gegevens en gebruikelijke parameters.

De kosten van overhead zijn naar rato van de personele formatie per accommodatie doorbelast aan de accommodaties. Het totaal aan organisatiekosten is 12,2 % van de totale kosten van de stichting.

Voor wat betreft de huuropbrengsten gaat de begroting uit van de huuropbrengsten in 2012 zoals die door de voorgaande exploitant MeerWaarde ad € 835.800,- zijn benoemd.

De ingediende begroting heeft een tekort van € 2.264.100,-.



### Beoordeling:

Stichting Maatvast heeft haar exploitatiebegroting met toelichting op een heldere wijze ingericht en aangeboden. De vorm van de begroting is een optelsom van de begrotingen van de individuele accommodaties. Er is op in deze opstelling zowel inzicht in de exploitatie per accommodatie als in de diverse kostensoorten en opbrengstensoorten voor de gehele Maatvast-organisatie.

Het door Stichting Maatvast aangevraagde subsidiebedrag is € 153.500,- hoger dan in de Programma's Zorg en Welzijn en Jeugd en Onderwijs beschikbare subsidiebudget en subsidieplafond. Dit wordt met name veroorzaakt doordat Maatvast ten behoeve van de posten "verbeteren bedrijfsvoering, huurdersonderhoud" en "vervanging inventaris" hogere kosten opneemt dan waarmee bij de budgetberekening rekening werd gehouden.

In het PvE hadden wij bij punt C.4 al aangegeven dat er voor het jaar 2013 in het totale subsidiebudget slechts bescheiden componenten voor o.a. huurdersonderhoud en voor vervanging inventaris meegenomen waren. De opzet was deze bescheiden componenten in de bedrijfsvoering door zelfwerkzaamheid, fondswerving en verhoging eigen inkomsten aan te vullen. Opbrengsten daarvan kunnen echter in 2013, de eerste periode waarin Maatvast functioneert, nog niet verwacht worden.

Het is inhoudelijk wenselijk om het aangevraagde subsidiebudget te verlenen, maar er is onvoldoende dekking aanwezig in de op deze subsidieverlening betrekking hebbende producten. 627 (jeugd- en jongerenwerk), 628 (accommodaties) en 716 (jeugdgezondheidszorg, maatwerk deel) voor het jaar 2013.

Aan het college in overweging te geven om de niet in de programmabegroting 2013 gedekte subsidiecomponent ad € 153.500,- wel te verlenen. Bij deze overweging kan betrokken worden dat er bij gelegenheid van de overdracht van de accommodaties van de stichtingen SCAH / MeerWaarde een batig liquidatiesaldo kon worden verwerkt in de jaarrekening 2012.

Aan budget voor subsidieverlening is thans aanwezig:

Aangekondigd in PVE 2013:		€ 2.167.500
Af: onderhoudskosten CV-installaties	€ 12.800	
Huurkosten JC "De Badkuip"	<u>€ 44.100</u>	
Subtotaal		<u>€ 56.900</u>
In PB 2013 beschikbaar voor subsidieverlening		€ 2.110.600
Bij toekenning van het aanvullende subsidie voor bedrijfsvoering, huurdersonderhoud en inventaris		<u>€ 153.500</u>
Totaal		€ 2.264.100

Voor wat betreft de huuropbrengsten is de "forecast" van Maatvast na 10 van de 12 maanden geëxploiteerd te hebben dat de huuropbrengsten € 320.000,- zullen achterblijven bij de raming. Door het navenant uitstellen van kosten zal de exploitatie over het gehele jaar 2013 niet met een tekort eindigen. De oorzaken van het niet halen van de raming aan huurinkomsten wordt zowel door Maatvast als door de gemeente onderzocht en komt bij de beoordeling van de begroting 2014 aan de orde.

Prestatie:

Bij de uitvoering van exploitatie en beheer er van uitgaan dat de subsidie niet meer zal bedragen dan € 2.110.600,-.

C8. Schaalvoordelen:

Vereiste:

Maatvast benoemt ten aanzien van schaalvoordelen welke “quick wins” er al in 2013 te behalen zijn.

Planbeschrijving:

In de loop van 2013 wordt geïnventariseerd op welke onderdelen van de bedrijfsvoering financieel voordeel kan worden geboekt vanwege de schaal van de organisatie.

Beoordeling:

Akkoord met de plan-omschrijving.

Prestatie:

Te bevorderen dat op onderdelen van de bedrijfsvoering voordelen worden behaald vanwege de schaal van de organisatie.

C10. Planning en Control:

Vereiste:

Maatvast beschrijft in het activiteitenplan in hoofdlijnen op welke wijze de PCC wordt ingericht.

Planbeschrijving:

Maatvast valt in de planbeschrijving terug op de statutaire verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht.

Beoordeling:

De inrichting van de PCC is summier beschreven, maar voldoet aan hetgeen op dit gebied is vereist zoals in de algemene subsidieverordening is opgenomen.

Prestatie:

Uitvoering te geven aan hetgeen in het PVE is omschreven zoals is uitgewerkt in het activiteitenplan.

C11. Automatisering:

Vereiste:

Maatvast geeft op hoofdlijnen aan op welke wijze de uitvoering en de verslaglegging door de toepassing van ICT-voorzieningen wordt ondersteund

Planbeschrijving:

Maatvast heeft bij de overname een zeer verouderde hard- en software situatie aangetroffen. Om een basis voor de toekomst te leggen zijn twee servers aangekocht en enkele thin-cliënts en is branchegerichte software op basis van abonnement ingekocht inclusief updating en training. Met de software “regicare” is er een uniforme verhuuradministratie mogelijk en komen management- en verantwoordingsgegevens beschikbaar. Vooralsnog zijn de financiële mogelijkheden van de stichting ontoereikend om alle benodigde hardware aanschaffingen te kunnen doen.

Beoordeling:

Akkoord met de planbeschrijving

Prestatie:

Binnen de financiële mogelijkheden van de stichting vervanging van verouderde hard- en software te realiseren.

C12. Relatie met MeerWaarde:

Vereiste:

Maatvast registreert het ruimtegebruik door MeerWaarde en brengt de “waarde” daarvan in beeld. Maatvast ontwikkelt, in overleg met de gemeente en met MeerWaarde, op basis van het daadwerkelijke ruimtegebruik in de accommodaties door MeerWaarde, voorstellen om te komen tot de gebruikelijke “huurders / verhuurders” verhoudingen.

Deze vereiste is ook opgenomen in het PVE 2013 voor MeerWaarde

Planbeschrijving:

De planbeschrijving op dit punt is overeenkomstig het PVE.

Beoordeling:

Akkoord met de planbeschrijving.

Op initiatief van Stichting MeerWaarde is een overlegtraject gestart voor de overdracht van een aantal thans door MeerWaarde georganiseerde activiteiten en cursussen die eigenlijk zelfstandig, op basis van vrijwilligerswerk, of door de beheerder van een accommodatie uitgevoerd kunnen worden. Het zijn activiteiten waarvoor niet de begeleiding van een gediplomeerde beroepskracht benodigd is.

Prestatie:

De relatie met Stichting MeerWaarde, als een van de belangrijkste gebruikers van de accommodaties, te professionaliseren en te verzakelijken.

C 14. Normering maximale beloning:

Vereiste:

Maatvast geeft aan op welke wijze zij zich conformeert aan artikel 13, lid e, Weigeringsgronden van de Algemene Subsidieverordening

Planbeschrijving:

Maatvast verklaart zich te conformeren aan de normering van de hoogte van salarissen overeenkomstig artikel 13, lid e.

Beoordeling:

Akkoord met de planbeschrijving.

Prestatie:

Uitvoering te geven aan hetgeen in het PVE is omschreven zoals is uitgewerkt in het activiteitenplan.

C15. Overige vereisten

Vereiste:

Maatvast geeft aan op welke wijze en wanneer zij aan de volgende verplichtingen kan voldoen:

C.15.1. Maatvast is verplicht om voldoende verzekeringen af te sluiten ter afdekking van de in haar risicosfeer liggende aansprakelijkheden.

C.15.2. Maatvast is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht in de accommodaties met bijbehorende terreinen

C.15.3. Maatvast verplicht zich te voldoen aan alle verdere wettelijke voorschriften en regelgeving waaronder de Drank- en Horecawet, APV, Zondagswet, Arbowet en de geldende cao, Brandpreventieverordening, Wet Milieubeheer, Bouwbesluit, Warenwet en voor zover die voortkomen uit het geldende Bestemmingsplan.

C.15.4. Maatvast ontwerpt een regeling voor klachtbehandeling voor huurders en eindgebruikers van de accommodatie.

Planbeschrijving:

C.15.1. Maatvast heeft de in haar risicosfeer liggende aansprakelijkheden volledig verzekerd

C.15.2. In overleg met de verhuurder neemt Maatvast de verantwoordelijkheid voor hygiëne, veiligheid en toezicht.

C.15.3. Maatvast overlegt met betrokken instanties ten einde te voldoen aan wettelijke voorschriften en regelgeving

C.15.4. Een klachtenregeling wordt in het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2014 ontworpen en ingevoerd.

Beoordeling:

Akkoord met de planbeschrijving

Prestatie:

Uitvoering te geven aan hetgeen in het PVE is omschreven zoals is uitgewerkt in het activiteitenplan.

### **5.1. Ten aanzien van verslaglegging en verantwoording:**

#### **Vereiste:**

Maatvast geeft aan hoe over het jaar 2013 en 2014 verslag gedaan kan worden van het activiteiten aanbod naar doelgroep en functie.

#### **Planbeschrijving:**

Maatvast is in staat om per accommodatie verslag te doen van het geregistreerde gebruik overeenkomstig het bij punt 5.1 gestelde in het PVE

#### **Beoordeling:**

Akkoord met de planbeschrijving

#### **Prestatie:**

Uitvoering te geven aan hetgeen in het PVE is omschreven zoals is uitgewerkt in het activiteitenplan.

College van B&W Gemeente Haarlemmermeer  
Postbus 250  
2130 AG Hoofddorp

Betreft: aanvullende informatie Activiteitenplan 2013-2014 Stichting Maatvast

Geachte College,

Naar aanleiding van een overleg met de heer Herman Vreeburg doe ik u aanvullende informatie toekomen over het Activiteitenplan 2013-2014 van de stichting Maatvast.

Dit zodat het genoemde plan volledig strookt met het Programma van Eisen (PvE) voor sociaal culturele accommodaties in Haarlemmermeer in 2013 en 2014.

In de bijlage heb ik de aanvullende informatie meegezonden.

In het vertrouwen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd,

Maarten Askamp  
Directeur-bestuurder

Bijlage: Aanvullende informatie Activiteitenplan 2013-2014 Stichting Maatvast

#### **C.5: Eigen inkomsten;**

Met ingang van 1 januari 2014 gelden in alle accommodaties van de Stichting Maatvast dezelfde horeca-tarieven, waarbij voor 2014 globaal de norm 50% kostprijs een opslag geldt van 50%.

Investerings in het huurdersonderhoud en vervanging van inventaris gaan leiden tot een aantrekkelijker aanbod van verhuurmogelijkheden. Actieve uitbating van de website evenals een frequente stroom van publiciteit en persberichten zullen de ogen richten op de mogelijkheden die Maatvast biedt.

Het verhoogd werken met vrijwilligers en sleutelcontracten maakt een efficiënter gebruik van locaties mogelijk. Dit evenals het flexibeler inzetten van beheerders, niet alleen meer op de 'eigen' locatie.

#### **C.6.: Reserves en voorzieningen;**

Naast de reserves vanuit de Meerkoet, 't Rietland en Dorpshuis Badhoevedorp (65.000 euro) kunnen er in 2013 geen gelden naar de reserves worden vrijgemaakt, zo is het beeld in oktober 2013. Bij het opstellen van de Jaarrekening kan dat beeld anders en aangepast zijn. Daartoe verwijs ik u naar de Jaarrekening 2013.

#### **C.13. Het Centrum voor Jeugd en Gezin in Graan voor Visch, Hoofdorp;**

Vanuit de overdracht van Meerwaarde 2012 en Andres c.s. 2013 is er (nog) geen volledig beeld daar waar het gaat om de exploitatie van het CJG. Contracten ontbreken of staan bij huurders waaronder de GGD ter discussie.

Kosten zijn (nog) niet uit te kristalliseren door toerekening van P-kosten op basis van afspraken uit het verleden die niet volledig helder zijn. Dit probleem is met de oplevering van de Jaarrekening 2013 opgelost.

#### **C.14.: Normering maximale beloning;**

Maatvast conformeert zich volledig aan de normering, artikel 13, lid e, weigeringsgronden van de ASV. Geen van de medewerkers van Maatvast, inclusief de Bestuurder, zal een honorering krijgen die niet strookt met de CAO.

#### **C.15.: Overige vereisten;**

- Maatvast heeft een volledige dekking middels daartoe afgesloten verzekeringen ter dekking van de in haar risicosfeer liggende aansprakelijkheden.

- Maatvast neemt de verantwoordelijkheid voor hygiëne, veiligheid en toezicht in de accommodaties met bijbehorende terreinen. In dat kader wordt gewerkt aan een inhaalslag (zie Begroting 2014) en voert daarover overleg met de verhuurder.
- Maatvast voldoet aan alle wettelijke voorschriften genoemd onder C.15.3 en heeft hierover contact met betrokken instanties.
- Maatvast ontwerpt in het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2014 een klachtenregeling voor huurders en eindgebruikers van de accommodaties.

#### **D.1.: Afsluiten serviceverleningsovereenkomsten;**

Met de (nog) zelfstandige dorpshuizen is frequent overleg.

Met dorpshuis Het Eiland in Beinsdorp, dorpshuis Marijke in Burgerveen en (onder voorbehoud) dorpshuis De Vluchthaven in Lijnden gaan deze gesprekken over de formele overgang van de betreffende locatie naar Maatvast.

Met de zelfstandige dorpshuizen worden de gesprekken in 2014 geïntensiveerd. Dat zal uiteindelijk kunnen en moeten leiden tot een Service Level Agreement (SLA) op de dienstverlening die Maatvast individueel afspreekt.

#### **D.2.: Uitvoering formeel werkgeverschap;**

Maatvast gaat alleen uit van gedetacheerd werkgeverschap en heeft dat in die lijn al bij een aantal zelfstandige dorpshuizen toegepast. Deze constructie zal deel uitmaken van de definitieve SLA.

#### **5.2: Horizontale verantwoording;**

De uitvoering van horizontale verantwoording zal na de totstandkoming en inrichting van het Gebruikersplatform en de Programmaraad als vanzelfsprekend gestalte krijgen en ten uitvoer worden gebracht.

Allereerst dienen beide gremia optimaal tot stand te worden gebracht. Volledig operationeel wordt dit niet voor september 2014 verwacht. Tot die tijd zal er gecommuniceerd worden met gebruikers via een nieuwsbrief. Een actieve rol van beheerders, als het gaat om het verzamelen van input, is hierbij een vereiste die aan hen wordt gesteld.

Gezien het feit dat de directeur-bestuurder veelvuldig op en met de locaties in gesprek is, is de verwachting dat er ondanks het feit dat gebruikers niet in een formele positie zitten er toch een open en transparante verantwoording kan plaatsvinden.

De Maatvast visie is daarop geënt.

Beheerders (november 2013) ontvangen extra scholing daar waar het gaat om het werven van en werken met vrijwilligers.

Gemeente Haarlemmermeer  
T.a.v. H. Vreeburg



Stichting Maatvast Haarlemmermeer  
Postbus 166  
2130 AD Hoofddorp

info@stichtingmaatvast.nl  
www.stichtingmaatvast.nl

Geachte heer Vreeburg, beste Herman,

Allereerst wil Stichting Maatvast zijn tevredenheid uit spreken over de samenwerking met de Gemeente Haarlemmermeer en de constructieve ondersteuning vanuit de gemeente. De open communicatie en de bereidheid om steeds maar weer op de vele vragen antwoord te geven heeft de start van de stichting veel goeds gebracht.

Hierbij de formele subsidieaanvraag 2013, ten behoeve van Stichting Maatvast.

We hanteren hierbij de Begroting 2013 zoals deze door "Andres CS" aan het begin van dit jaar is opgeleverd.

Voor 2014 zullen er noodzakelijke aanpassingen moeten plaatsvinden gebaseerd op de inzichten welke in de loop van 2013 zijn ontstaan.

Gebleken is namelijk dat er in de begroting veel aannames zijn verwerkt en het door Meerwaarde aangeleverde cijfermateriaal niet consequent als deugdelijk is aan te merken. Met name de inkomstenkant blijft sterk achter bij hetgeen wat is begroot voor 2013.

In de verantwoording over 2013 zal er door Stichting Maatvast op detailniveau worden ingezoomd. En een verklaring c.q. probleemanalyse worden opgeleverd.

Wat in de begroting sterk wordt gemist zijn investeringsposten c.q. mogelijkheden.

Duidelijk is dat er vanuit de erfenis van Meerwaarde op een aantal punten achterstallig onderhoud is aangetroffen, achterstallig onderhoud welke in het verleden is ontstaan.

Dit onder meer op het gebied van ontwikkeling, opleidingen personeel en bijvoorbeeld op het terrein van ICT hardware.

Maar daarnaast ook op het klein onderhoud en inventaris. Sommige locaties, bijvoorbeeld 't Rietland, zijn vanaf de opening niet geschilderd. Ook is bij deze locatie, als voorbeeld, nooit de inventaris vervangen, stoelen zijn ruim 20 jaar oud.



Ook op deze punten komen we in de aanvraag voor 2014 terug.

Duidelijk is ook dat er bij het oprichten van een nieuwe stichting startkosten gemaakt moeten worden. In de begroting van 2013 zit de ruimte er niet, in de aanvraag voor 2014 zullen we dus die posten opvoeren om een goede dialoog met de Gemeente Haarlemmermeer te starten waar de mogelijkheden liggen of niet.

Ook de ambitie van Stichting Maatvast is groot. Opvallend was het feit dat de panden van Maatvast een groot deel van de zomermaanden geen openstelling kenden. (Een willekeurig voorbeeld). Het kan ons inziens niet zo zijn dat in deze economisch moeilijke tijden waarbij voor veel inwoners van de Gemeente Haarlemmermeer vakantie niet vanzelfsprekend is, er geen toegang tot de locaties van Maatvast is. Met name kinderen en jeugd zouden daarin gefaciliteerd moeten worden, voor ons een ambitie voor 2014.

De locaties van Maatvast zijn de huiskamers van de wijk of van de dorpskernen, van 0 tot 100 (of ouder) en moeten breder en vollediger dienstbaar zijn aan de samenleving. Wellicht is daar meer geld voor nodig. In ieder geval tijd. Voor de aanvraag voor 2014 zullen we deze ambitie vertalen in concrete plannen.

Voor 2014 zal Maatvast niet alleen voor de euro's in de richting van de Gemeente Haarlemmermeer kunnen kijken, het is aan ons om inventief de exploitatieopbrengsten te vergroten, de weg te vinden in sponsoring en het aanvragen en benutten van fondsen. Ook het verlagen van de kosten aan de voorkant, bijvoorbeeld centrale inkoop, moet ruimte scheppen voor de ambities.

Maatvast heeft ambitie, een ambitie die met veel enthousiasme in de breedte van de organisatie is opgepakt. Daarbij gaan we er vanuit dat dat zal leiden tot een solide organisatie en een betrouwbare partner die verantwoordelijk kan, wil en zal zijn voor het beheren en exploiteren van het "Maatschappelijk Vastgoed" van de Gemeente Haarlemmermeer. Wij zien de toekomst als meer dan kansrijk en zullen de ingeslagen weg met veel energie vervolgen.

P. W. A. Kasteleyn

Voorzitter RvT

M. Askamp

Directeur-bestuurder

# Activiteitenprogramma 2013 - 2014

Hoofddorp, september 2013

Inhoudsopgave	Hoofdstuk	Pagina
Focus op adequaat beheer	Hoofdstuk 1	3
1.1 Waaron is Stichting Maatvast opgericht?		3
1.2 Wat is de gemeentelijke opdracht aan Stichting Maatvast?		3
1.3 Onze relatie met de gemeente Haarlemmermeer		4
Organisatiestructuur en bedrijfsfilosofie	Hoofdstuk 2	5
2.1 De organisatiestructuur		5
2.2 Personele formatie		7
2.3 Medezeggenschap		7
2.4 Compacte en slagvaardige organisatie		9
2.5 Eenheid in een maatpak		10
2.6 Meten van maatschappelijk rendement		10
2.7 Van organisatie en filosofie naar activiteiten		11
Activiteitenprogramma 2013 en 2014	Hoofdstuk 3	12
3.1 De programmering en het gebruik van de accommodaties		12
3.2 Van beheerorganisatie naar actieve organisatie		12
3.3 Relatie met MeerWaarde		15
3.4 Maatvast accommodaties: van en voor de wijk/het dorp!		17
3.5 De Maatvast jongerencentra		17
3.6 Maatvast medewerkers maken het verschil		18
3.7 Openstelling accommodaties en verantwoording		18
3.8 Programmacommissie en gebruikersplatform		19
Huurdersverantwoordelijkheden/onderhoud	Hoofdstuk 4	21
4.1 De huur-verhuurrelatie met gemeente Haarlemmermeer		21
Beheer en exploitatie	Hoofdstuk 5	23
5.1 Professionele beheerder en exploitant		23
5.2 Personele formatie – kwalitatief en kwantitatief		23
5.3 Personeelsbeleid		24
5.4 Verhuur- en bedrijfsadministratie		25
5.5 Ondersteunende horeca		25
Begroting Maatvast 2013	Hoofdstuk 6	26
6.1 Uitgangspunten begroting 2013		26
6.2 Toelichting op de begroting 2013		26
6.3 Subsidieaanvraag 2013		27
6.4 Subsidieaanvraag 2014		27
Maatvast en de dorpshuizen	Hoofdstuk 7	28

## Focus op adequaat beheer

## Hoofdstuk 1

### 1.1 Waarom is Stichting Maatvast opgericht?

De gemeente Haarlemmermeer heeft Stichting Maatvast opgericht. De stichting heeft van de gemeente de opdracht om de gemeentelijke sociaal culturele accommodaties te beheren en te exploiteren. De gemeente heeft voor de oprichting van deze stichting gekozen om te komen tot scheiding van welzijnstaken en beheertaken.

Stichting Meerwaarde blijft belast met het ontwikkelen, aanbieden en uitvoeren van welzijnswerk en –activiteiten en kan zich daar helemaal op concentreren. Stichting Maatvast concentreert zich uitsluitend op het beheer en de exploitatie van de accommodaties. Door deze scheiding zijn twee sterke professionele organisaties ontstaan die zich elk kunnen focussen op een duidelijke kerntaak.

### 1.2 Wat is de gemeentelijke opdracht aan Stichting Maatvast?

De officiële missie van de stichting staat in de statuten en is als volgt:

*'het bevorderen van cultuurdeelname en maatschappelijke participatie met als resultante hiervan het positief bijdragen aan het woon- en leefklimaat binnen de gemeente Haarlemmermeer'.*

Het in de statuten vastgelegde doel van de stichting luidt:

*De stichting heeft tot doel het beheren en exploiteren van gemeentelijke sociaal culturele accommodaties alsmede het stimuleren en ondersteunen van een marktconform sociaal cultureel activiteitenaanbod in de gemeente Haarlemmermeer en alles wat daarmee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn in de ruimste zin des woords, zulks ter bevordering van de mogelijkheden tot activiteiten op het gebied van ontmoeting, ontspanning, ontwikkeling, ontplooiing, informatie en advies ten behoeve van wijk/dorpsbewoners in het algemeen en ouderen, jongeren en mensen met een beperking in het bijzonder.*

*De stichting bevordert door haar handelen cultuurdeelname, maatschappelijke participatie en het imago van de sociaal-culturele sector in Haarlemmermeer en draagt op die wijze positief bij aan het woon- en leefklimaat van de gemeente. De stichting beoogt niet het maken van winst.*

Vertaald naar de dagelijkse praktijk van de stichting betekent dit dat de stichting en alle medewerkers die daarbinnen werken zich inspannen om

*te komen tot een zo goed mogelijk gebruik en een zo hoog mogelijke bezetting van alle accommodaties voor maatschappelijke doelen. Onze accommodaties moeten (nog meer) uitgroeien tot dé ontmoetings- en activiteitenplaats voor burgers in de buurt, wijk, het dorp waarin de accommodatie ligt.*

Dat doen we door:

- de dienstverlening aan de bestaande gebruikers voort te zetten;
- oog en oor te hebben voor nieuwe behoeften van burgers (alle doelgroepen) waarvoor onze accommodaties een rol kunnen vervullen;
- burgers te ondersteunen bij het organiseren van activiteiten;
- zelf met ideeën te komen voor te organiseren maatschappelijke activiteiten.

En vanzelfsprekend door een accommodatie aan te bieden waar:

- klantgerichtheid en klantvriendelijkheid centraal staat;
- de sfeer goed en gezellig is;
- de inrichting uitnodigend en comfortabel is;
- alle ruimten en voorzieningen schoon zijn;
- sociale veiligheid altijd wordt geborgd;
- de horecafaciliteiten het maatschappelijk gebruik ondersteunen.

Gaan we wél of niet commercieel verhuren?

Commerciële verhuur is niet ons speerpunt, maar kan wel in onze accommodaties plaatsvinden onder de voorwaarden dat:

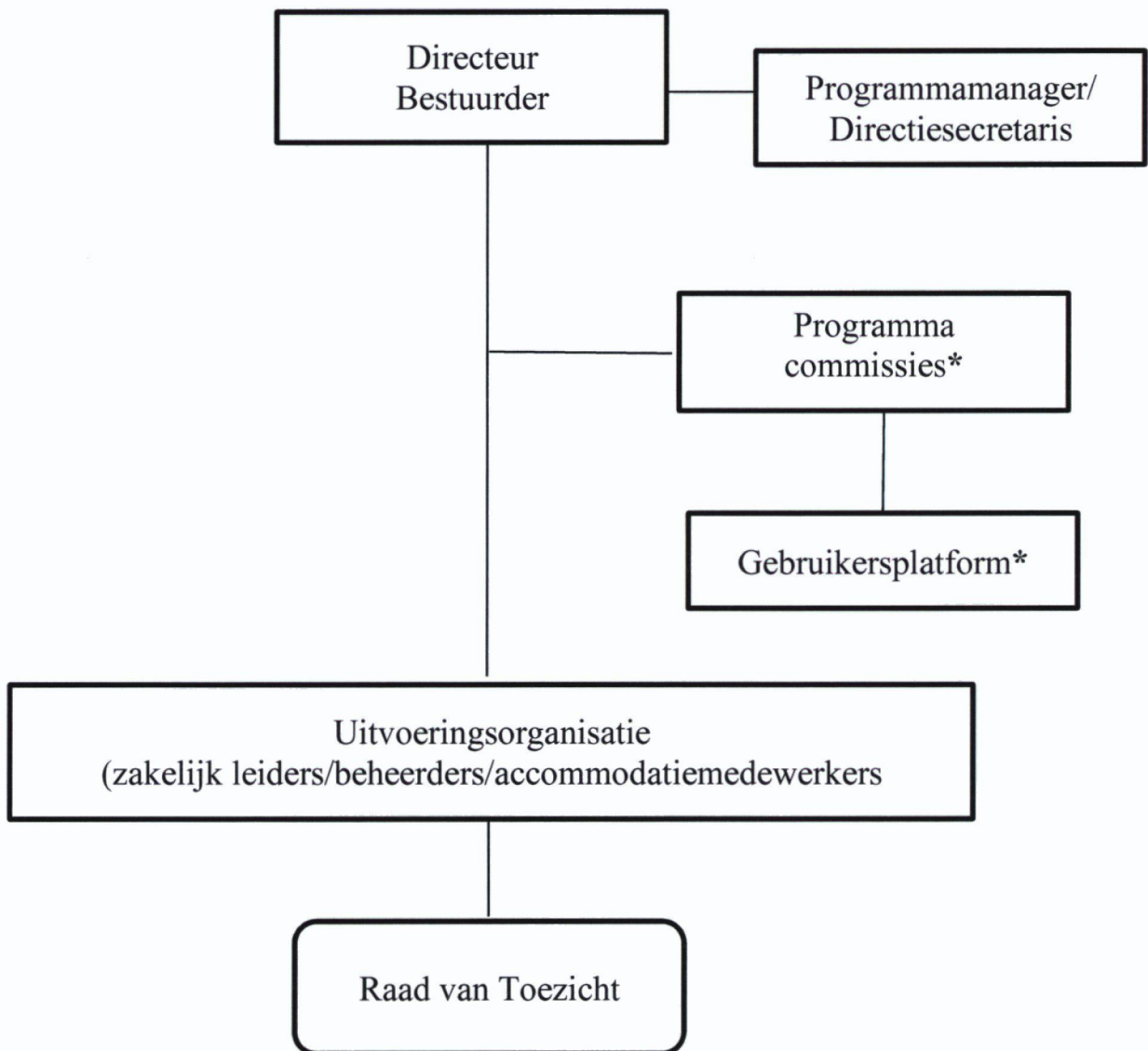
- er geen maatschappelijk gebruik verdrongen wordt;
- ook een commerciële huurprijs wordt gevraagd voor commercieel gebruik. We letten er goed op dat we niet 'vals' concurreren.

### 1.3 Onze relatie met de gemeente Haarlemmermeer

Onze stichting bestaat en functioneert op basis van de opdracht die wij van de gemeente hebben gekregen en die in algemene zin is vertaald in onze missie en doelstellingen. Op het gebied van het beheer van de gemeentelijke sociaal culturele accommodaties heeft onze relatie met de gemeente gestalte op basis van de huur-verhuurrelatie die namens de gemeente wordt onderhouden door de afdeling Vastgoed. Samen met deze afdeling spannen wij ons in om goed functionerende accommodaties aan te bieden voor maatschappelijk gebruik door de inwoners uit de gemeente. Er is sprake van een professionele relatie: onze stichting huurt het merendeel van de accommodaties van de gemeente op basis van een kostprijs dekkende huur. Enkele accommodaties worden om niet 'in bruikleen' gegeven aan onze stichting omdat de gemeente/afdeling Vastgoed zich nog nader aan het beraden is over de instandhouding daarvan. Daarnaast hebben wij een inhoudelijke relatie met de gemeente Haarlemmermeer. Het is de ambitie van onze stichting om zich te ontwikkelen tot een gelijkwaardige sparringpartner van en voor de gemeente Haarlemmermeer op basis van de deskundigheid waarover onze stichting beschikt op het gebied van het beheer en de exploitatie van de betrokken sociaal culturele accommodaties. De inhoudelijke vraag van de gemeente Haarlemmermeer (op basis van vastgesteld beleid) wordt in voorliggend activiteitenprogramma voor de jaren 2013 en 2014 door onze stichting operationeel vertaald.

2.1 De organisatiestructuur

De organisatie van de stichting laat zich in een organogram als volgt presenteren:



Noot: \* tijdens de huidige kennismakingsgesprekken (juli/augustus 2013) geven medewerkers aan op accommodatieniveau te willen meepraten (heroverweging)

## Ad Raad van Toezicht

Na een zorgvuldig doorlopen proces van werving en selectie is de Raad van Toezicht van Stichting Maatvast sinds juli 2013 compleet. Het college van B&W heeft onderstaande personen benoemd:

- de heer P. Kasteleyn voorzitter;
- de heer E. de Vries lid;
- mevrouw G. Zielstra lid;
- mevrouw E. Spetter lid;
- de heer B. Hoogendam lid.

De Raad van Toezicht is **belast met het uitoefenen van toezicht en controle op de algemene gang van zaken binnen de stichting als geheel en het functioneren van de directeur-bestuurder in het bijzonder.**

Om deze taak te kunnen uitvoeren heeft de Raad van Toezicht de volgende **statutaire bevoegdheden**:

- het vaststellen van door de directeur-bestuurder ontwikkeld conceptueel beleid;
- het vaststellen van de door de directeur-bestuurder op te stellen begroting;
- het vaststellen van de onder verantwoordelijkheid en regie van de directeur-bestuurder opgestelde jaarrekening;
- het vaststellen van bezoldiging en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder;
- het schorsen van de directeur-bestuurder;
- het met raad en daad bijstaan van de directeur-bestuurder door het inzetten van kennis en ervaring en een rol te vervullen als sparringpartner.

In het eerste halfjaar van 2013 heeft de Raad van Toezicht zich bezig gehouden met:

- het starten en doorlopen van een werving- en selectieproces voor de aan te stellen directeur-bestuurder (deze functie werd in eerste instantie op interim basis door een externe adviseur ingevuld);
- het doen van een benoemingsvoorstel voor de directeur-bestuurder aan het college van BenW;
- het gezamenlijk vervullen van één van de vrije zetels binnen de Raad van Toezicht;
- het voeren van overleg met de (V)OR van de stichting inzake hun bindende voordracht voor één van de vrije zetels binnen de Raad van Toezicht.

## Ad Directeur-bestuurder

Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder functioneert op hoofdlijnen op basis van de volgende bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- het ontwikkelen van beleid in de meest brede zin van het woord ten behoeve van het functioneren van de stichting;
- het dragen van eindverantwoordelijkheid voor de integrale financiële gang van zaken en positie van de stichting en haar (bedrijfs)resultaten;
- het aanstellen, schorsen en ontslaan van het personeel van de stichting;
- het ondernemen van activiteiten die missie en doel van de stichting bevorderen;

- het onderhouden van de bestuurlijke- en ambtelijke contacten met de gemeente Haarlemmermeer inzake de opdracht(uitvoering) met betrekking tot de gemeentelijke sociaal culturele voorzieningen;
- het op regelmatige basis (minimaal 4 maal per jaar) voeren van overleg met de Raad van de Toezicht over behaalde resultaten, gewenst nieuw beleid en overige voor de bedrijfsvoering van de stichting relevante aspecten;
- het geven van gevraagde en ongevraagde informatie aan de leden van de Raad van Toezicht, zodanig van inhoud, frequentie en kwaliteit dat bevorderd wordt dat de Raad van Toezicht haar opgedragen taken naar behoren kan uitoefenen.

De directeur-bestuurder van Stichting Maatvast is daarnaast te typeren als een 'meewerkend voorman'. Uitgangspunt is een coachende stijl van leidinggeven op basis waarvan verdere professionalisering van het beheer en de exploitatie van de individuele accommodaties gestalte krijgt.

Op 15 juli 2013 is de heer Maarten Askamp gestart als de eerste benoemde directeur bestuurder van Stichting Maatvast.

## 2.2 Personele formatie

Om uitvoering te geven aan de taken van de stichting is met ingang van 1 januari 2013 een personele formatie beschikbaar van – exclusief de directeur – 23,70 formatieplaatsen.

De opbouw van deze formatie is als volgt:

- zakelijk leider 02,00 formatieplaatsen;
- beheerder 14,25 formatieplaatsen;
- accommodatie assistent 07,45 formatieplaatsen.

Deze personele formatie wordt ingevuld door 46 medewerkers die allemaal in directe, operationele zin op de sociaal culturele accommodaties van de stichting werkzaam zijn. De manier waarop de bedrijfsvoering is georganiseerd en wordt uitgevoerd wordt later in dit activiteitenplan gepresenteerd.

## 2.3 Medezeggenschap

Om een warme overdracht van MeerWaarde naar onze stichting te borgen en medezeggenschap van meet af aan te borgen is medio november 2012 in goede onderlinge samenwerking gekomen tot de oprichting van een Voorlopige Ondernemingsraad.

Met de voorlopige ondernemingsraad is in de eerste maanden van 2013 nauw samengewerkt om de bedrijfsvoering van de stichting 'op gang'; te brengen. Vervolgens zijn in juli jongstleden OR verkiezingen uitgeschreven die hebben geresulteerd in een Ondernemingsraad waarin de volgende gekozen leden (in alfabetische volgorde)zitting hebben:

- de heer C. van Beek zakelijk leider wijkcentrum De Meerkoet;
- de heer B. den Elzen beheerder wijkcentrum Linquenda;
- mevrouw J. Gijzen beheerder Ontmoetingscentrum en Zomerpark;
- de heer J. Hoekema beheerder dorps huis Het Eiland;
- de heer M. van der Wal zakelijk leider dorps huis Badhoevedorp.





## 2.4 Compacte en slagvaardige organisatie

De Stichting Maatvast bestaat uit een compacte en slagvaardige organisatie waarbinnen verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoveel mogelijk op 'de werkvloer' worden neergelegd. Dit heeft tot gevolg dat de stichting – in relatieve zin – lage overheadkosten kent. Alle ondersteunende taken op het gebied van personeel, organisatie, automatisering, accountancy, pr en marketing zijn buiten door de organisatie geplaatst door het inkopen van marktconforme dienstverlening.

Daarnaast kent de stichting geen centrale huisvesting. Het totaal aan sociaal culturele accommodaties waarvoor de stichting verantwoordelijk is vormt het 'hoofdkantoor' van de stichting. De directeur-bestuurder is actief en zichtbaar in het werkveld van de stichting en houdt wisselend kantoor op één van de vele accommodaties. Dit bevordert niet alleen het contact met de gebruikers van de accommodaties, maar geeft de directeur tevens de gelegenheid om elke accommodatie goed te leren kennen en te kunnen sparren met de zakelijk leiders c.q. beheerders die daarvoor verantwoordelijk zijn. De interne contacten van de stichting vinden voornamelijk via het mobiele en digitale netwerk plaats en ook het noodzakelijke werkoverleg c.q. beheerdersoverleg zal roulerend binnen de eigen accommodaties plaatsvinden. Het gebruik van interne werk- of vergaderruimte wordt geregistreerd en intern verrekend.

Elke zakelijk leider c.q. beheerder geeft met ondernemerschap inhoud en uitvoering aan het beheer en de exploitatie waarvoor hij of zij verantwoordelijk is. Om dit te faciliteren wordt aan elke zakelijk leider c.q. beheerder mandaat verleend om binnen de kaders van de begroting van de betreffende accommodatie zelfstandig sturing aan de bedrijfsvoering te geven. Verhuurregistratie, facturering en registratie van personeelsinzet vindt allemaal op de accommodatie plaats (en wordt gemonitord vanuit een centraal systeem door de directeur). Hierdoor beschikt elke zakelijk leider c.q. beheerder over dag tot dag informatie over de stand van zaken binnen de bedrijfsvoering en kan hij/zij bijsturen op doelstellingen. Het initiëren en ontwikkelen van vraaggerichte en ook aanbodgerichte activiteiten in aanvulling op de het vaste gebruik c.q. de begroting wordt gestimuleerd. Voorwaarde daarvoor is wel dat de zakelijk leider c.q. beheerder kan aantonen dat er minimaal sprake is van een – aan de totaalbegroting gerelateerde – kostendekkende activiteit. Door deze expliciete bevoegdheden en verantwoordelijkheden toe te kennen en daarnaar te handelen neemt niet alleen de betrokkenheid van ons personeel toe, maar wordt tegelijk gewerkt aan het versterken van het maatschappelijk rendement van de accommodaties. Want het uitgangspunt is te allen tijden het aanbieden van een aantrekkelijk en laagdrempelig maatschappelijk product.

Om het ondernemerschap van de zakelijk leiders c.q. beheerders te belonen worden afspraken gemaakt over resultaatdeling. Dit betekent dat wanneer met de exploitatie van een accommodatie in financiële zin beter wordt gepresteerd dan van tevoren is begroot, een deel van het resultaat in de begroting voor het daarop volgende jaar mag worden ingezet voor verbeteringen in/aan de accommodatie, het ontwikkelen van nieuwe activiteiten en/of het verder professionaliseren van het in de accommodatie werkzame personeel.

Niet alle zakelijk leiders c.q. beheerders zullen van de één op de andere dag het ondernemerschap zelfstandig kunnen invullen. Om hen daarin te begeleiden wordt een gericht opleidings- en coachingsplan ontwikkeld.

Onderdelen van de bedrijfsvoering waarop financiële voordelen kunnen worden geboekt door het inzetten van de schaal van de stichting als geheel, worden centraal geregeld. In dit kader kan onder andere gedacht worden aan inkoop van energie, inkoop van het horeca-assortiment, beveiliging, dagelijks onderhoud enzovoorts. In de loop van 2013 wordt geïnventariseerd op welke onderdelen van de bedrijfsvoering financieel voordeel kan worden geboekt en wordt hier samen met de (Voorlopige) ondernemingsraad beleid op ontwikkeld.

## 2.5 Eenheid in een maatpak

De Stichting Maatschappelijk Vastgoed streeft naar uniformiteit op het gebied van:

- uitstraling en herkenbaarheid;
- kwaliteit;
- vraaggerichtheid;
- gastvriendelijkheid en service;
- horeca aanbod en faciliteiten.

De manier waarop onze organisatie en medewerkers aan voorgaande kernbegrippen invulling en uitvoering geven wordt gezamenlijk vastgesteld en vastgelegd. De basis hiervoor ligt in de huisstijl van de stichting die binnen elke accommodatie aanwezig en zichtbaar zal zijn (in de loop van het jaar 2013).

Daarnaast vraagt elke accommodatie zijn eigen programmering en aanpak. En dat moet mogelijk zijn. Immers, onze accommodaties staan ten dienste van de gebruikers en hun behoeften zijn bepalend voor het aanbod aan activiteiten! Het overleg met de verschillende Programmacommissies en Gebruikersplatforms speelt hierbij, samen met de ondernemersvisie van de zakelijk leider c.q. beheerder een belangrijke rol.

Voorgaande uitgangspunten nemen ook een belangrijke rol in binnen het overleg met de besturen van de dorpshuizen dat in het eerste halfjaar van 2013 heeft plaatsgevonden. Borging van de functie die de dorpshuizen voor de betreffende gemeenschap vervullen is uitgangspunt. Ook voor besturen van dorpshuizen die (nog) niet tot de stichting willen toetreden, wil de stichting een partner zijn. Dit partnership kan variëren van het detacheren van personeel tot het bieden van advies, ondersteuning en coördinatie op het gebied van pr, marketing, verhuur en activiteitenontwikkeling.

## 2.6 Meten van maatschappelijk rendement

De gemeentelijke kernopdracht luidt intensiveren en versterken van het maatschappelijk rendement van de gemeentelijke sociaal culturele accommodaties. Dit betekent dat wij ook moeten en willen laten zien wat het huidige maatschappelijke rendement van de accommodatie is en hoe dit zich ontwikkelt op basis van ons bedrijfsbeleid.

Om dit te kunnen aantonen zal aan het einde van het eerste kwartaal van 2013 een nulmeting naar het maatschappelijk rendement van elke accommodatie worden uitgevoerd. Dit houdt in dat wij in kaart gaan brengen welk bezettingspercentage elke accommodatie binnen de openingsuren kent en door welke groepen uit de Haarlemmermeerse samenleving dit wordt gerealiseerd. Het ambitieuze streven van de stichting richt zich op het realiseren van een bezettingspercentage van 85% op – zo mogelijk – elke accommodatie, maar daar zullen we enkele jaren voor nodig hebben. Door stelselmatig het maatschappelijk rendement van onze accommodaties te meten, kunnen we ook vaststellen of uitgevoerd beleid c.q. aangeboden activiteiten tot het gewenste resultaat leiden.

## 2.7 Van organisatie en filosofie naar activiteiten

Met de in dit hoofdstuk weergegeven organisatie en op basis van de gepresenteerde bedrijfsfilosofie wordt in de volgende hoofdstukken uitwerking gegeven aan het activiteitenprogramma van Stichting Maatvast voor de jaren 2013 en 2014.

### 3.1 De programmering en het gebruik van de accommodaties

Conform het programma van eisen van de gemeente Haarlemmermeer zijn de accommodaties die bij Maatvast in beheer en exploitatie zijn:

- uitnodigend en voor iedereen toegankelijk;
- primair bestemd voor maatschappelijke, sociaal culturele activiteiten van inwoners uit het verzorgingsgebied van de betreffende accommodatie;
- aantrekkelijk geprogrammeerd. Hiervoor wordt samengewerkt met andere programma aanbieders, wijk- en dorpsraden, inwoners en allerlei andere activiteitsaanbieders.

Maatvast neemt ten aanzien van het beheer en de exploitatie van haar accommodaties een pro actieve houding aan, voert acquisitie voor nieuwe gebruikers, ontwikkelt concepten voor programma onderdelen en rolt dit over haar accommodaties uit en is altijd in dialoog met de bewoners rondom accommodaties om een goede vertaalslag te kunnen maken van de onder deze groep levende activiteiten en of faciliteiten behoefte.

### 3.2 Van beheerorganisatie naar actieve organisatie

#### 2013 – start bedrijfsvoering

Maatvast is op 1 januari 2013 operationeel geworden door de overname van het personeel van MeerWaarde dat direct betrokken is bij het beheer en de exploitatie van de accommodatie portefeuille van Maatvast. Om als organisatie te kunnen functioneren zijn c.q. worden de volgende activiteiten ondernomen;

#### Personele organisatie

De personeelsleden die op het moment van overgang in vaste dienst waren bij MeerWaarde zijn ook in vaste dienst overgedragen aan Maatvast. Alle personeelsdossiers zijn overgedragen en in digitale zin zijn personeelsdossiers aangemaakt.

Een aantal personeelsleden van MeerWaarde waren op het moment van overgang in dienst op basis van een tijdelijke arbeidsovereenkomst. Maatvast heeft met al deze personeelsleden een individueel gesprek gevoerd en hen een nieuw tijdelijk arbeidscontract aangeboden voor de duur van 1 kalenderjaar. Dit geeft Maatvast de gelegenheid het functioneren van deze medewerkers te monitoren en tevens een nadere analyse te maken op benodigde formatieve omvang. Aan het eind van 2013 zal Maatvast op basis van voornoemde analyse bezien of alle contracten voor bepaalde tijd of een deel daarvan worden omgezet in vaste aanstellingen.

Gedurende de eerste 6 maanden van 2013 zijn verschillende vacatures ontstaan binnen Maatvast. Het personeelsbeleid is er op voor het jaar 2013 op gericht vacatures zoveel mogelijk intern te vervullen. Hiervoor is gekozen omdat dit de mogelijkheid biedt een goed beeld op te bouwen van de benodigde personele formatie in die zin van efficiëntie en effectiviteit maar ook omdat verschillende medewerkers te kennen hebben gegeven uitbreiding van arbeidsuren na te streven.

#### Financiële relaties

Om in financieel opzicht te kunnen functioneren zijn door Maatvast verschillende bankrekeningen geopend. Het merendeel van het financieel verkeer van Maatvast verloopt via

de ING Bank. Gezien de bestaande (sponsor)relaties met de Rabobank en het ontbreken van een ING-vestiging ter plaatse, is voor de accommodaties De Meerkoet, Het Dienstencentrum en dorpshuis Badhoevedorp een Rabobank rekening geopend.

Maatvast kenmerkt zich door een platte organisatiestructuur waarbinnen zich weinig overheadkosten bevinden. Voor een deel wordt dit gerealiseerd door het out sourcen van overheadtaken. Dit vindt plaats op basis van de overtuiging dat – in elk geval binnen de huidige schaal van de stichting – het inkopen van diensten efficiënter is dan het daarvoor zelf aannemen van personeel.

In dit kader is tot een overeenkomst gekomen met BDO voor het verlenen van accountantsdiensten en het verzorgen van de salaris- en personeelsadministratie. In het eerste halfjaar van 2013 is BDO gecontracteerd op basis van een meervoudig onderhandse aanbesteding. BDO kwam daaruit als de economisch meest voordelige inschrijving naar voren. BDO levert de volgende diensten aan Maatvast:

- het verzorgen van de salarisadministratie;
- het verzorgen van de aangiften loonheffingen;
- het samenstellen van de jaarrekening;
- het opstellen van exploitatieopzichten per accommodatie;
- het verzorgen van de financiële administratie
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies.

#### Automatisering

Mede gezien het ontbreken van een hoofdkantoor voor Maatvast (een bewust keuze; onze accommodaties samen vormen het hoofdkantoor) is een goed functionerend automatiseringssysteem een basisvoorwaarde. In 2013 is bij overname van de accommodaties en inventaris een hardware en software situatie aangetroffen die uiterst zorgwekkend bleek te zijn. Om een basis te leggen voor de automatisering binnen Maatvast zijn de volgende activiteiten ondernomen/investeringen gedaan:

- aanschaf van een tweetal fysieke servers voor dagelijks functioneren en data opslag;
- aanschaf van enkele nieuwe thin cliënts;
- aanschaf van software.

- Software

De aangeschafte software bestaat uit software voor regulier kantoorgebruik, e-mail en administratie. Daarnaast is echter een overeenkomst aangegaan voor het beschikbaar krijgen van branchegerichte software. Hierbij is de keuze gemaakt voor Regicare. Dit software pakket is speciaal ontwikkeld voor de sector welzijn en maatschappelijke dienstverlening en wordt door Maatvast ingehuurd op basis van het SaaS-concept (software as a service). Belangrijkste voordelen van het SaaS-concept zijn:

- er hoeft geen investering te worden gedaan;
- service, onderhoud en updates van Regicare zijn inbegrepen;
- er is sprake van een continue trainingsprogramma (zowel voor bestaande als nieuwe medewerkers);
- flexibele dienstverlening.

De software wordt als het ware op basis van een abonnement ingekocht en daarbij hoort klantondersteuning voor elke accommodatiebeheerder. Gezien de omslag naar zelfstandig werken en binnen kaders autonoom functioneren is dit een belangrijke faciliteit voor de Maatvast medewerkers.

Het Regicare systeem heeft tot gevolg dat op elke accommodatie:

- een uniforme opzet van verhuurorganisatie wordt gehanteerd
- een uniforme opzet van financiële administratie wordt gehanteerd;
- hetzelfde 'gezicht' naar buiten wordt gepresenteerd;
- minder administratieve handelingen nodig zijn voor uitvoering;
- de vertaalslag van accommodatiegegevens naar getotaliseerde gegevens (niveau Maatvast als geheel) eenvoudig is te maken.

Inmiddels hebben alle beheerders al een tweetal trainingen gevolgd die hen ondersteunen bij de gefaseerde invoering van Regicare.

- Hardware

De aangeschafte servers hebben genoeg capaciteit om alle ICT-processen van Maatvast vloeiend te laten verlopen. Alle medewerkers hebben instructies ontvangen met betrekking tot het inloggen op de nieuwe ICT-omgeving. Inmiddels zijn alle medewerkers goed op de hoogte van de veranderingen op ICT gebied en kunnen daarmee werken.

De hardware is sterk verouderd waardoor veel arbeidstijd verloren gaat en het nieuwe software niet naar volle tevredenheid kan functioneren. In de tweede helft van 2013 zal Maatvast daarom een investering doen in vervanging van:

- thin clients;
- printer/kopieer/scan/faxmachines.

Daarnaast heeft in de eerste helft van 2013 een onderzoek plaatsgevonden naar de huidige afspraken rondom internet abonnementen, telefonie abonnementen en inkoop van toner (deze afspraken zijn overgenomen van MeerWaarde). Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat door wijziging van provider en/of type abonnement tot een besparing voor Maatvast kan worden gekomen. De maatregelen om deze besparing in te kunnen boeken worden in de tweede helft van 2013 in gang gezet.

#### Medezeggenschap

Medezeggenschap binnen Maatvast is van meet af aan geborgd. In eerste instantie door de instelling van de Voorlopige Ondernemingsraad die met ingang van 1 juli j.l. is opgevolgd door de huidige Ondernemingsraad (zie hoofdstuk 2).

#### **2014 – Ontwikkelen bedrijfsvoering**

Het jaar 2014 staat in het teken van 'ontwikkeling' waar het de bedrijfsvoering betreft. De daartoe te ondernemen activiteiten laten zich op hoofdlijnen als volgt weergeven.

- Centraliseren van inkoop

Gezien de schaal van Maatvast bestaat er een reële aanleiding om te veronderstellen dat centrale inkoop kan leiden tot financieel voordeel. In 2014 zal – mede op basis van de 'eigen' inkoop ervaringscijfers uit 2013 – worden onderzocht op welke onderdelen en bij welke leveranciers tot het beoogde financieel voordeel kan worden gekomen.

- Herkenbaarheid en uitstraling

In 2014 wil Maatvast haar doelstellingen uitstralen naar een brede omgeving. Het credo 'Eenheid in een maatpak' zal tot uitdrukking worden gebracht in en op onze accommodaties door deze herkenbaar te laten zijn als onderdeel van de Maatvast organisatie. Ook de

medewerkers zullen op die manier herkenbaar dienen te zijn. In dat kader zal worden verkend in hoeverre het wenselijk is om te werken met naambordjes en/of bedrijfskleding, vlaggen en borden bij onze accommodaties.

- Maatschappelijke ondernemerschap op accommodatieniveau  
De bedrijfsvoering van Maatvast is zo ingericht dat ondernemerschap op accommodatieniveau uitgangspunt vormt. In 2013 worden hier de eerste voorzichtige stappen in ondernomen. Het jaar 2014 is gericht op het daadwerkelijk operationaliseren van zelfstandig ondernemen op accommodatieniveau.

- Verbeteren van bezetting en maatschappelijk rendement  
In 2013 exploiteert Maatvast de sociaal accommodaties voornamelijk op basis van het voortzetten van de programmering zoals die voor de individuele accommodaties bestond toen deze nog onder de verantwoordelijkheid van MeerWaarde vielen. De bezettingsgegevens 2013 vormen de basis voor een in 2014 te verrichten analyse op het maatschappelijk rendement van onze accommodaties. Betreffende analyse wordt vervolgens gebruikt voor het ontwikkelen van een plan van aanpak om tot verbetering van het maatschappelijk rendement te komen. Uitbreiding van het relatienetwerk, intensiveren van contacten met omwonenden, het ondernemen van gerichte acquisitie om nieuwe gebruikers c.q. huurders aan te trekken vormen activiteiten waarvan nu al kan worden vastgesteld dat die onderdeel uit zullen ,maken van het plan van aanpak,

### 3.3 Relatie met MeerWaarde

Stichting Meerwaarde is één van de belangrijkste gebruikers van de accommodaties van Maatvast. Omdat de Maatvast accommodaties voorheen in beheer waren bij MeerWaarde heeft het welzijnsgebruik van die accommodaties financieel neutraal – dat wil zeggen zonder huurverrekeningen – plaatsgevonden. Nu er sprake is van twee afzonderlijke organisaties is het van belang de onderlinge relatie te professionaliseren en te verzakelijken.

#### **2013**

Het jaar 2013 wordt gebruikt om het feitelijke gebruik van MeerWaarde van de Maatvast accommodaties goed in beeld te brengen. Hiertoe wordt dit gebruik geregistreerd en gefactureerd. Op de facturen wordt echter 100% korting toegepast. Deze werkwijze heeft tot doel voor beide organisaties te komen tot helder inzicht van gebruik en daarbij behorende huurverplichtingen.



## **2014**

In 2014 wordt het gebruik 'om niet' door MeerWaarde vooralsnog voortgezet. Naar verluidt is MeerWaarde zich actief aan het (her)oriënteren op het gebruik van de Maatvast accommodaties. Door Maatvast wordt in 2013 overleg opgestart met MeerWaarde om helderheid te krijgen over de toekomstige afname van accommodatiecapaciteit, zowel voor wat betreft het welzijnswerk als werkplekken.

In het derde kwartaal van 2014 zal door Maatvast en MeerWaarde gezamenlijk moeten worden vastgesteld hoe het gebruik van de sociaal culturele accommodaties door MeerWaarde er in 2015 uitziet. Op basis van de MeerWaarde programmering zal Maatvast vervolgens een huurvoorstel voorleggen.

Vanaf 2015 zal de formele huurrelatie met MeerWaarde worden geoperationaliseerd, in die zin dat op dat moment 50% van de verschuldigde huur in rekening zal worden gebracht. Vanaf het jaar 2016 wordt 100% van de huur voor gebruik door MeerWaarde in rekening gebracht.

## **De inhoudelijke relatie met MeerWaarde**

In overleg met de (toenmalige) directeur van MeerWaarde is de volgende definitie geformuleerd om te komen tot een heldere scheiding van de verantwoordelijkheden van beide organisaties:

*Maatvast richt zich primair op het maatschappelijk activeren van inwoners en het faciliteren daarvan met behulp van haar accommodaties zonder dat daarbij sprake is van benodigde agogische interventies. Zodra professioneel welzijns- of jongerenwerk benodigd is om een groep of groepen tot maatschappelijke participatie te kunnen brengen behoort dit tot het werkveld van MeerWaarde.*

Hierbij zijn beide organisaties zich er van bewust dat de accommodaties van Maatvast aangemerkt kunnen worden als 'vindplaats'. Maatvast zal overigens ook een signaalfunctie op zich nemen richting MeerWaarde.

Beide organisaties kunnen op basis van deze inhoudelijke taakafbakening bijdragen aan elkaars doelstellingen.\

## **2013**

In 2013 wordt vooral gewerkt op basis van bestaande programmering. In het tweede halfjaar van 2013 zal in overleg tussen gemeente Haarlemmermeer, MeerWaarde en Maatvast worden bezien of er (groeps)activiteiten tot de MeerWaarde portefeuille behoren die – mede op grond van de inhoudelijke taakafbakening – beter aan Maatvast kunnen worden overgedragen.

## **2014**

In 2014 wordt de inhoudelijke taakafbakening in specifieke zin en de samenwerking als totaal in algemene zin op directieniveau door Maatvast en MeerWaarde geëvalueerd om te bezien of er behoefte of noodzaak bestaat om tot aanscherping van afspraken te komen.

### 3.4 Maatvast accommodaties: van en voor de wijk/het dorp!

De accommodaties van Maatvast vormen het hart van een wijk, buurt of dorp en bedoeld als ontmoetingsplaats en faciliteit voor activiteiten van omwonenden. Maatvast wil de betrokkenheid van omwonenden bij de accommodatie vergroten door vraaggericht in te spelen op de behoeften die onder omwonenden bestaan.

In 2013 wordt gewerkt op basis van de bestaande MeerWaarde-programmering.

#### 2014

In 2014 heeft Maatvast voor alle wijk- en dorpsgebouwen inzichtelijk gemaakt welke vrijwilligers- en activiteitengroepen, dorps- en wijkraden of andere collectieve verbanden actief zijn met het organiseren van activiteiten die in Maatvast accommodaties gefaciliteerd kunnen worden. Op basis van inventariserend onderzoek (zowel onder de georganiseerde spelers als individuele bewoners) ontwikkelt Maatvast een plan van aanpak voor het initiëren, ondersteunen en uitvoeren van wijkactiviteiten. Laagdrempelige toegankelijkheid, adequate communicatie en professionele begeleiding staat hierin centraal.

### 3.5 De Maatvast jongerencentra

Studio 5 is de eerste accommodatie die bij Maatvast in beheer en exploitatie werd gegeven door de gemeente Haarlemmermeer. Daarbij is de gemeentelijke opdracht aan Maatvast voor studio 5 als pilot aangewezen. Kenmerken van de pilot zijn:

- het is een jongerencentrum met een ruime openstelling;
- het is een jongerencentrum waarin workshops worden aangeboden door Maatvast maar ook door jongeren samen met Maatvast zelf activiteiten kunnen worden georganiseerd;
- het is naast een jongerencentrum ook een accommodatie waarin – weliswaar in beperkte mate – ook andere doelgroepen worden gefaciliteerd.

#### 2013

De pilot die in 2012 is gestart wordt in 2013 doorgezet. De resultaten zijn tot dusver bevredigend, in die zin dat het gebruik van Studio 5 in relatie tot andere jongerencentra als goed gekwalificeerd mag worden. Er komen gemiddeld 30 tot 35 jongeren binnen tijdens een inloopavond en het nieuwjaarsfeest 2012/2013 leverde zelfs belangstelling van meer dan 100 jongeren op.

Voor 2013 wordt gewerkt aan het realiseren van de volgende doelstellingen:

- het uitbreiden van het aantal bezoeken per week naar gemiddeld 200 in december;
- het organiseren van minimaal twee evenementen met ongeveer 100 aanwezigen;
- het verbeteren van beveiligingsmogelijkheden om zodoende te kunnen komen tot een reguliere openstelling op zondagmiddag per september 2013;
- het realiseren van een zomeropenstelling met activiteiten;
- het structureel programmeren van Studio 5 op basis van de periode mei-augustus en september-december in samenwerking met de stakeholders en jongeren.

Voorts wordt het concept dat is en wordt gehanteerd voor Studio 5 in 2013 uitgebreid naar de jongerencentra De Stip en De Lans. Hiertoe worden de volgende activiteiten uitgevoerd in 2013:

- De Stip en De Lans structureel openstellen op vrijdagmiddag en –avond waarbij het uitgangspunt is dat er activiteiten worden georganiseerd en aangeboden die kostendekkend zijn;

- ook in deze accommodaties het aanbieden van workshops introduceren om tot extra openstelling en gebruik te komen.

## 2014

De werkwijze voor Studio 5, De Stip, De Nooduitgang en De Lans wordt eind 2013 geëvalueerd op doelgroepbereik (maatschappelijk rendement) en bedrijfsvoering (financiële consequenties). De evaluatieresultaten worden aangeleverd aan en besproken met de gemeente Haarlemmermeer. Vervolgens zal gezamenlijk worden gezien in hoeverre deze nieuwe beheer/exploitatiewijze verder wordt doorontwikkeld. Vanzelfsprekend is de gemeente Haarlemmermeer inhoudelijk vanuit het jargonbeleid de regisseur op deze keuze.

### 3.6 Maatvast medewerkers maken het verschil

Eerder is in dit activiteitenprogramma al aangegeven dat het credo voor de Maatvast accommodaties luidt: Eenheid in een maatpak! Klantvriendelijkheid, servicegerichtheid, sfeer en hygiëne zijn slechts enkele sleutelwoorden die naast een vraaggerichte programmering centraal staan in de organisatiedoelen van Maatvast.

Om deze doelen te kunnen bereiken zijn onze medewerkers onmisbaar. Zij vormen samen het menselijk kapitaal van Maatvast om de missie van onze organisatie daadwerkelijk te kunnen realiseren.

In nauw overleg met de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht gaat Maatvast in 2013 een plan van aanpak ontwikkelen waarvan de uitvoering is gericht op:

- uniforme herkenbaarheid van onze accommodaties;
- uniforme herkenbaarheid van onze medewerkers;
- trainen van onze medewerkers in gastheer/gastvrouwschap en klantgericht functioneren;
- trainen van onze beheerders in het 'omgaan met weerstand' (van groepen en/of individuen);
- succesvolle klachtenbehandeling en -afhandeling;
- werken met en begeleiden van vrijwilligers.

Uitgangspunt is dat in 2014 wordt gestart met de uitvoering van genoemd plan van aanpak. Daarnaast wordt in 2013 onderzocht en gedefinieerd over welke competenties en vaardigheden de Maatvast beheerders dienen te (gaan) beschikken om het gewenste maatschappelijk ondernemerschap op accommodatieniveau in de praktijk te kunnen brengen. Hiertoe wordt vervolgens een generiek profiel van 'de accommodatiemanager' opgesteld. Dit profiel wordt getoetst aan de individuele beheerders om tot een op maat gesneden aanpak voor vorming en opleiding te kunnen komen dat in 2014 wordt uitgevoerd. Coaching van de beheerders door de directeur is daarbij tevens het uitgangspunt.

### 3.7 Openstelling accommodaties en verantwoording

De Maatvast accommodaties zijn van en voor de inwoners uit het verzorgingsgebied. Om dit principe in de praktijk te brengen is het onder andere van belang dat de openstelling van de accommodatie is afgestemd op de behoeften van de (verschillende) doelgroep(en).

## 2013

In 2013 wordt de openstelling voortgezet zoals die tot en met eind 2012 door MeerWaarde werd gehanteerd al dan niet uitgebreid naar aanleiding van gerichte vragen voor het faciliteren van activiteiten zoals die in 2013 uit de samenleving naar voren komen.

In het eerste kwartaal van 2014 doet Maatvast per accommodatie verslag aan de gemeente Haarlemmermeer over het geregistreerde gebruik op in elk geval de volgende onderdelen:

- activiteiten en aanbieder;
- activiteitsfrequentie;
- gemiddeld aantal deelnemers;
- doelgroep en functie.

Binnen de laatste verslagparameter wordt onderscheid gemaakt naar de volgende doelgroepen:

- iedereen (alle dorps- en/of wijkbewoners zonder onderscheid);
- jeugd;
- senioren;
- mensen met een beperking en chronisch zieken;
- kwetsbare groepen uit de samenleving.

Voor wat betreft de parameter 'functie' worden de activiteiten onderverdeeld in de volgende clusters:

- ontmoeting en ontspanning;
- ontwikkeling en ontplooiing;
- informatie en advies;
- preventie en lichte begeleiding.

Voorgaande structuur wordt gehanteerd in de verantwoordingsverslaggeving aan de gemeente Haarlemmermeer, waarbij tevens zowel op accommodatieniveau als het niveau van Maatvast als geheel, financieel verslag wordt gedaan van de resultaten in relatie tot de voor 2013 opgestelde begroting.

Voor de horizontale verantwoording stelt Maatvast per accommodatie een sociaal jaarverslag op dat wordt gepubliceerd op de website van de stichting zodat alle gebruikers hiervan kennis kunnen nemen.

## 2014

In 2014 wordt dezelfde werkwijze gehanteerd voor verslaggeving als hiervoor is beschreven voor het jaar 2013. Echter wordt met ingang van 2014 het instrument 'klanttevredenheidsonderzoek' geïntroduceerd waardoor het gebruikersbeeld en de gebruikerssatisfactie (nog) beter gemeten kan worden. Op basis van de verantwoording en bedrijfsresultaten (zowel op individueel accommodatieniveau als voor de gehele organisatie) wordt vervolgens bezien op welke wijze tot verbetering van het maatschappelijk en financieel rendement van de Maatvast accommodaties kan worden gekomen. Hiervoor ontwikkelt Maatvast een planvoorstel dat de basis zal vormen voor de subsidie aanvraag aan de gemeente Haarlemmermeer voor het jaar 2015.

### 3.8 Programmacommissie en gebruikersplatform

De statutaire gremia 'programmacommissie' en 'gebruikersplatform' zijn belangrijke organen die het vraag- en klantgericht functioneren van Maatvast kunnen ondersteunen.

In 2013 worden verkenningen gedaan naar de vaste, georganiseerde gebruikers per accommodatie die in de programmacommissie zitting dienen te hebben. Voor wat betreft het

formeren van gebruikersplatforms vindt Maatvast het van groot belang dat deze qua samenstelling een goede weerspiegeling zijn van de doelgroepen in het verzorgingsgebied van de verschillende accommodaties.

#### **2014**

In het tweede kwartaal van 2014 legt Maatvast een plan van aanpak voor aan de gemeente Haarlemmermeer waarin het aantal en de samenstelling van in te richten Programmacommissies wordt gepresenteerd. Daarbij wordt tevens uitwerking gegeven aan de beoogde structuur c.q. werkwijze voor de samenwerking met de Programmacommissies. Vooralsnog gaat Maatvast er van uit dat voor elke accommodatie een eigen Programmacommissie wordt ingesteld met uitzondering van de cluster CJG, De nieuwe Silo en het P-punt waarvoor het logischer en effectiever is om met één centrale Programmacommissie te werken.

Eveneens in het tweede kwartaal van 2014 legt Maatvast een plan van aanpak voor aan de gemeente Haarlemmermeer waarin het aantal en de samenstelling van in te richten gebruikersplatforms is opgenomen. Omdat deze platforms worden ingericht met de eindgebruiker c.q. inwoners uit het verzorgingsgebied, wordt voor elke accommodatie een eigen gebruikersplatform ingericht. Dit geldt ook voor het CJG, De Nieuwe Silo en het P-punt gezien het verschil in gebruiksdoelgroep. Vooralsnog gaan de gedachten van Maatvast uit naar het openbaar, enthousiasmerend en gericht werven van de gewenste representatieve vertegenwoordiging van eindgebruikers per accommodatie.

## Huurdersverantwoordelijkheden/onderhoud Hoofdstuk 4

### 4.1 De huur-verhuurrelatie met gemeente Haarlemmermeer

Het merendeel van de accommodaties die behoren tot de beheerportefeuille van Maatvast worden op gehuurd van de gemeente Haarlemmermeer die eigenaar is van het vastgoed. Hiervoor zijn grotendeels huurovereenkomsten afgesloten en in enkele gevallen is er sprake van gebruiksovereenkomsten die oudere of verouderde accommodaties betreffen. Maatvast geeft uitvoering aan de verplichtingen die voortkomen uit de huurovereenkomst door alle ruimten in de accommodaties:

- schoon te houden;
- te stofferen;
- in te richten,
- te verwarmen,
- en veilig en voorzien van benodigde inventaris beschikbaar te stellen aan huurders en gebruikers.

Daarnaast brengt het beheer c.q. de huur van de accommodatie de verplichting voor dagelijks onderhoud door Maatvast met zich mee.

In juni 2013 is door Maatvast opdracht verstrekt aan Planon tot het uitvoeren van een conditiemeting en het opstellen van een meerjaren onderhoudsbegroting voor alle accommodaties die bij Maatvast in beheer zijn.

De basis voor de conditiemeting wordt gevormd door het inspecteren van alle accommodaties naar de staat van:

- hang- en sluitwerk;
- beglazing;
- zonwering;
- belinstallatie;
- lampen;
- armaturen;
- vloerafwerkingen;
- wandafwerkingen;
- keukenvoorzieningen;
- sanitair;
- leidingen;
- terreinafwerkingen;
- terreinbestratingen.

Daarnaast wordt al het benodigde preventief en correctief onderhoud opgenomen en vinden keuren en inspecties van aanwezige installaties plaats. Voor het bepalen van de conditie van inventariselementen wordt een driepuntschaal gehanteerd dit tot stand komt op basis van een raming van de mate waarin er sprake is van 'algemene veroudering' voor wat betreft inventaris en 'theoretische levensduur' voor wat betreft electronica.

### **2013**

Recent is het concept meerjaren onderhoudsplan zoals dat door Planon is opgesteld beschikbaar gekomen. Hieruit komt een forse investeringsbehoefte naar voren die met name noodzakelijk te vervangen inrichting betreft.

### **2014**

Nadat de exploitatieresultaten van Maatvast over het jaar 2013 inzichtelijk zijn geworden en gestaafd worden door praktijkervaring zal worden gezien in hoeverre het meerjaren onderhoudsplan voor inventaris en dagelijks onderhoud uit eigen middelen kan worden gefinancierd. Voor wat betreft noodzakelijk te vervangen inventarissen zal een actieplan worden opgesteld dat zich richt op het genereren van derde geldstromen voor – al dan niet gedeeltelijke – dekking van benodigde investeringen.

### **Vervangen inrichting**

In veel accommodaties laat de kwaliteit van de inrichting (meubilair, stoffering, vloerafwerking) te wensen over. Door Maatvast wordt gaandeweg de jaren 2013 en 2014 een plan ontwikkeld voor vervanging van inrichting waarbij hoogste prioriteit zal worden gegeven aan de accommodaties waarvan de inrichting er het slechtst aan toe is. Deze inzichten worden vervolgens vertaald in een plan van aanpak waaraan een nadrukkelijke financiële paragraaf is verbonden.

Maatvast beoogt om benodigde financiële middelen voor het vervangen van inrichting te verkrijgen via fondsen en sponsoring. Ook hiertoe wordt een gericht actie- en uitvoeringplan opgesteld dat uiterlijk in het derde kwartaal van 2014 beschikbaar zal zijn.

## 5.1 Professionele beheerder en exploitant

De focus van Maatvast is gericht op het professioneel beheren en exploiteren van de sociaal culturele accommodaties van de gemeente Haarlemmermeer. Daarvoor heeft Maatvast financiële ondersteuning nodig van de gemeente gezien de doelstelling uit het gemeentelijk beleid om deze accommodaties (financieel) zo laagdrempelig mogelijk aan te bieden aan de bewoners uit het verzorgingsgebied. Maatvast is zich erg bewust van het werken met gemeenschapsgeld en spant zich maximaal in om haar financiële middelen optimaal in te zetten voor de accommodaties en inwoners.

Deze inspanning heeft onder meer geresulteerd in de keuze zoveel mogelijk staffaken effectief in te kopen in plaats van het aanstellen van eigen stafpersoneel en géén kantoor voor Stichting Maatvast in het leven te roepen. Het totaal aan accommodaties vormt het hoofdkantoor van Maatvast en ook de directeur is met grote regelmaat in deze accommodaties aanwezig en zichtbaar. Wel zal de directeur in de loop van 2013 kiezen voor het inrichten van een min of meer vaste werkplek in één van de Maatvast accommodaties om op die wijze een uitvalsbasis te hebben en (vertrouwelijke) gesprekken te kunnen voeren.

### **2013: werken vanuit visie**

Op basis van de voorgaand beschreven visie geeft Maatvast in 2013 vorm, inhoud en uitvoering aan haar organisatie en de taken die daarbij horen. Eind 2013 wordt het eerste levensjaar van Maatvast integraal geëvalueerd ook ten aanzien van de organisatiestructuur en personele formatie.

### **2014: organisatieontwikkeling op basis van ervaring**

Met de evaluatieresultaten en verkregen inzichten uit 2013 als basis wordt door Maatvast aan het einde van het tweede kwartaal van 2014 een plan voorstel uitgewerkt voor organisatieontwikkeling. Hierin wordt beschreven welke ervaringen tot dat moment zijn opgedaan, welke successen de organisatie heeft geboekt en welke knelpunten gedefinieerd kunnen worden. Uitgangspunt is dat wordt gekomen tot een organisatiemodel dat in de basis de visie voor Maatvast handhaaft en daarnaast het functioneren en het resultaat van Maatvast positief zal beïnvloeden.

## 5.2 Personele formatie – kwalitatief en kwantitatief

### **2013**

Rode draad van voorliggend activiteitenprogramma wordt gevormd door het feit dat 2013 het eerste levensjaar is van Maatvast en in die zin aangemerkt wordt als 'overgangsjaar'. Eerder is in dit programma al beschreven dat Maatvast een terughoudend aanstellingsbeleid hanteert omdat het wenselijk is eerst een goed, volledig eigen inzicht te ontwikkelen in de bestaande personele formatie (in kwantitatieve zin) en de inzetbaarheid daarvan (in kwalitatieve zin).



Waar het de organisatiestructuur betreft is en blijft een compacte en slagvaardige organisatie waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd het uitgangspunt.

Evenwel heeft de portefeuille van Maatvast een dusdanige omvang dat anno juli 2013 al signalen bestaan dat het noodzakelijk is om naast de directeur een 'tweede man' aan te stellen. Hierin was ten tijde van het organisatieontwerp voor Maatvast al voorzien. In het advies over de oprichting van Maatvast is aangegeven dat de aanstelling van een programmamanager op termijn onontkoombaar is.

#### **2014**

Eind 2013 wordt uitwerking gegeven aan een functieprofiel en beschrijving voor een aan te stellen programmamanager. Vervolgens wordt een werving en selectieproces opgestart. Uitgangspunt is dat de te werven functionaris uiterlijk per 1 maart 2014 bij Maatvast zal starten.

#### **Van beheerder naar accommodatiemanager**

Eerder is in voorliggend activiteitenplan al toegelicht dat gezien de visie en filosofie waarop Maatvast is gestoeld het van groot belang is dat de Maatvast beheerders zich (kunnen) ontwikkelen tot accommodatiemanager. Dat niet elke beheerder dit als vanzelf zal kunnen oppakken wordt daarbij niet als een knelpunt gezien maar als een uitdaging om onze beheerders te helpen de gewenste slag te maken.

Helder dient dan te zijn welke kerncompetenties en vaardigheden benodigd zijn om de rol van accommodatiemanager te kunnen vervullen. Hiertoe wordt derhalve in het laatste kwartaal van 2013 een generiek profiel van 'de accommodatiemanager' opgesteld. Dit profiel wordt getoetst aan de individuele beheerders om tot een op maat gesneden aanpak voor vorming en opleiding te kunnen komen dat in 2014 wordt uitgevoerd. Coaching van de beheerders door de directeur is daarbij tevens het uitgangspunt.

De ontwikkeling van beheerder naar accommodatiemanager brengt functieverzwarende met zich mee. Om te kunnen bezien in welke mate er sprake is van functieverzwarende zal door Maatvast nadat het generieke functieprofiel beschikbaar en vastgesteld is, een functiewaarderingsonderzoek in opdracht worden gegeven. Los van de te hanteren generieke functieprofiel zal bij het onderzoek naar waardering van de functie accommodatiemanager ook de schaal van de accommodatie en programmeringsomvang als één van de toetsen criteria worden meegenomen.

#### **Van accommodatiemedewerker naar gastheer/gastvrouw**

De in onze accommodaties te ervaren kwaliteit is niet alleen afhankelijk van de uitstraling en inrichting daarvan maar ook en wellicht zelfs juist van de kwaliteit van het gastheer/gastvrouwschap van onze medewerkers. Maatvast zet hier sterk op in. Korthedshalve wordt verwezen naar de activiteiten hiertoe die al zijn omschreven in paragraaf 3.6.

### **5.3 Personeelsbeleid**

Maatvast is een nieuwe organisatie met nieuwe doelstellingen die gerealiseerd moeten worden met personeelsleden die eerder in dienst waren bij een andere werkgever. Om de medewerkers

te begeleiden bij het realiseren van de omslag van de oude naar de nieuwe werkgever worden verschillende trainings- en begeleidingsactiviteiten ondernomen die al eerder beschreven zijn. Daarnaast heeft Maatvast de ambitie personeelsleden in dienst te hebben die betrokken en intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de doelstellingen van de Maatvast organisatie. Enerzijds kan dit bereikt worden door de juiste mens op de juiste plaats te situeren, anderzijds is effectief personeelsbeleid een instrument om dat te stimuleren.

In de loop van 2014 wordt door Maatvast uitwerking gegeven aan het personeelsbeleid dat door de organisatie gehanteerd wordt. Hierbinnen bestaat aandacht voor coaching, collega-coaching, functie-ontwikkeling, vorming en opleiding, prestatiebeloning enzovoorts.

Omdat in veel Maatvast accommodaties ook gewerkt wordt met de inzet van vrijwilligers vormen deze collega's ook een expliciete doelgroep. Voor hen wordt in dezelfde periode vrijwilligersbeleid ontwikkeld.

#### 5.4 Verhuur- en bedrijfsadministratie

Kortheidshalve wordt voor de wijze van registreren verwezen naar paragraaf 3.2.

#### 5.5 Ondersteunende horeca

Ondersteunende horeca behoort tot nagenoeg alle accommodaties van Maatvast. Deze functie is aan verschillende eisen onderhevig. Enerzijds aan gemeentelijke eisen:

- alcoholhoudende dranken mogen alleen verstrekt worden één uur voor, tijdens en één uur na accommodatiegebonden activiteiten;
- bij bijeenkomsten van persoonlijke aard mogen geen alcoholhoudende dranken worden verstrekt;
- de gemeente is voorstander van matiging van alcoholgebruik;
- om horecafaciliteiten te mogen aanbieden dient Maatvast per accommodatie over een horecaverunning te beschikken.

Daarnaast is de horeca binnen de welzijnssector vrijgesteld van btw-heffing zolang er sprake is van ondersteunende horeca en een horecaomzet die lager ligt dan € 70.000,= per jaar.

##### **2013**

Bij start van de bedrijfsvoering heeft Maatvast vastgesteld dat niet alle accommodaties over een horecaverunning beschikken. Inmiddels zijn voor alle accommodaties horecaverunningen aangevraagd. Recent heeft de gemeente Haarlemmermeer laten weten nog enige maanden nodig te hebben voor het beoordelen van de aanvraag en afgeven van de gewenste vergunningen.

Daarnaast is voor één van de Maatvast accommodaties vastgesteld dat de horeca omzet hoger ligt dan het fiscaal toegestane maximum. In 2013 is gestart met het afdragen van btw voor betreffende accommodatie.

##### **2014**

Ook op het gebied van de ondersteunende horeca valt er nog veel te winnen. Maatvast gebruikt het jaar 2013 om inzichtelijk te krijgen op welke wijze de horeca momenteel wordt gebruikt, welke tarieven worden gehanteerd en welke vaste inkoopafspraken van toepassing zijn (onder andere met brouwerijen). Op basis van dit inzicht wordt in 2014 uitwerking gegeven aan gecentraliseerd Maatvast horecabeleid waarbij uniformiteit en het behalen van financieel voordeel door het benutten van schaalvoordelen uitgangspunt is.

## Begroting Maatvast 2013

## Hoofdstuk 6

### 6.1 Uitgangspunten begroting 2013

Bij start van de bedrijfsvoering van Maatvast is voor het jaar 2013 een initiële begroting opgesteld in nauw overleg met de gemeente Haarlemmermeer. De kostenraming is slechts gedeeltelijk gebaseerd op ervaringsinformatie van de voorgaande exploitant en op veel posten heeft het aan informatie ontbroken. Evenwel is de begroting ingericht met posten en parameters die in algemene zin van toepassing zijn voor de exploitatie en het beheer van welzijnsaccommodaties. Er is sprake van een taakstellende reële begroting die evenwel als sober moet worden aangemerkt.

### 6.2 Toelichting op de begroting 2013

De begroting van Maatvast is opgebouwd uit een optelsom van begrotingen voor de individuele accommodaties en is als zodanig ook inzichtelijk gemaakt. In de post "doorberekening overhead" zijn de uitgaven opgenomen die voortkomen uit de inkoop van de verschillende stafdiensten als toegelicht in dit activiteitenplan, de salariëring van de directeur bestuurder en overige kosten die de totaalorganisatie betreffen. Elke accommodatie krijgt een deel van de overheadkosten doorberekend.

#### **Personeelskosten**

De personeelskosten zijn geraamd op basis van de bestaande personele formatie, functies en bijbehorende salarissen en overige emolumenten.

#### **Energie**

Waar mogelijk zijn de geraamde energiekosten zoveel mogelijk gebaseerd op het ervaringsgebruik van betreffende accommodatie.

#### **Onderhoud**

Door MeerWaarde werden geen financiële middelen begroot voor het dagelijks onderhoud. Maatvast heeft hiervoor wel een begrotingspost ingericht die echter qua budget als beperkt en eigenlijk ontoereikend wordt aangemerkt. In hoeverre Maatvast in deze overtuiging wordt gesteund zal blijven uit het meerjaren onderhoudsplan dat momenteel door Planon in opdracht van Maatvast wordt opgesteld.

#### **Verzekering, belasting, beveiliging**

Deze post is zoveel mogelijk geraamd op basis van ervaringscijfers van MeerWaarde.

#### **Inventarisvoorziening**

Onder deze post zijn budgetten opgenomen voor het vervangen van de inventaris. Hier ligt een punt van zorg voor Maatvast. Veel van de inventarissen en inrichtingen zijn sterk verouderd en dringend aan vernieuwing toe. Maatvast zal zich op korte termijn inspannen om derde geldstromen op gang te brengen om een verbeteringslag te kunnen gaan maken.

**Schoonmaak**

Deze kostenpost is zoveel mogelijk geraamd op basis van ervaringscijfers voor de betreffende accommodatie dan wel formele overeenkomsten die ten behoeve van schoonmaakwerkzaamheden bestaan.

**Overige huisvestingskosten**

Ook deze post is zoveel mogelijk geraamd op basis van ervaringscijfers voor de betreffende accommodatie.

**Exploitatieopbrengsten**

De raming aan exploitatie opbrengsten heeft zoveel mogelijk plaatsgevonden op basis van ervarings- en verantwoordingscijfers van MeerWaarde. Het is de ambitie van Maatvast om in de komende jaren tot een meer gedifferentieerde verantwoording van opbrengsten te komen. De inrichting van de bedrijfsvoering van Maatvast is daarop afgestemd.

### 6.3 Subsidieaanvraag 2013

Om uitvoering te kunnen geven aan de gemeentelijke opdracht tot het beheren en exploiteren van de vastgoedportefeuille die aan Maatvast is opgedragen is voor het jaar 2013 een subsidie benodigd van € 2.149.500,=. Bij deze subsidiebehoefte wordt aangetekend dat in de begroting van 2013 de kosten voor de directeur bestuurder alleen voor het 2<sup>e</sup> halfjaar van zijn opgenomen aangezien deze functionaris met ingang van 15 juli 2013 is benoemd.

### 6.4 Subsidieaanvraag 2014

De subsidiebehoefte voor 2014 omvat uitgaande van een geëxtrapoleerde begroting 2013 in totaliteit € 2.215.326,=.

## Maatvast en de dorpshuizen

## Hoofdstuk 7

### 7.1 Inleiding

In de gemeente Haarlemmermeer bevinden zich een 12-tal dorpshuizen waarvan het beheer en de exploitatie behoren tot de verantwoordelijkheid van een privaat dorpshuisbestuur. Deze besturen worden voor het uitvoeren van deze taken gesubsidieerd door de gemeente en op het gebied van personeel (via detachering) en financiële verantwoording (via centrale inkoop van accountancy) ondersteund door Maatvast (een van MeerWaarde overgenomen taak).

In de besluitvorming rond de oprichting van Stichting Maatvast heeft het college van B&W van Haarlemmermeer aangegeven dat dorpshuizen op basis van vrijwilligheid kunnen toetreden tot stichting Maatvast door het overdragen van de taken op het gebied van beheer en exploitatie. Om inzicht te krijgen in de belangstelling voor toetreding heeft Maatvast in samenwerking met de gemeente in het tweede kwartaal van 2013 met alle dorpshuisbesturen overleg gevoerd.

### 7.2 Resultaten van het gevoerde overleg

- Dorpshuizen die zelfstandig willen blijven

Navolgende dorpshuisbesturen hebben te kennen gegeven zelfstandig te willen blijven:

1. De Oase te Zwaanshoek
2. De Reede te Rijssenhout
3. De Kern te Weteringbrug
4. 't Praatpunt te Abbenes.

Stichting Maatvast heeft het voornemen om met voornoemde dorpshuisbesturen een duurzame samenwerkingsrelatie aan te gaan die verder gaat dan uitsluitend het detacheren van personeel en het verzorgen van de centrale inkoop van accountancy. De idee is dat ook de zelfstandige dorpshuizen moeten kunnen profiteren van centrale coördinatie op het gebied van inkoop van diensten, product- en programma ontwikkeling, pr en marketing en het matchen van vraag en aanbod.

Het te ontwikkelen dienstenaanbod op voornoemde punten zal stelselmatig tevens ter kennis van betreffende dorpshuisbesturen worden gebracht waarbij zij de vrije keuze hebben om diensten of producten af te nemen.

- Dorpshuizen die (in principe willen) overdragen

#### Dorpshuis Badhoevedorp

Vooruitlopend op het totaalproces integratie van dorpshuizen binnen stichting Maatvast, is met ingang van 1 februari 2013 de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van het dorpshuis Badhoevedorp al door Maatvast overgenomen.

#### Dorpshuis 't Eiland Beinsdorp

Het bestuur van dorps huis 't Eiland is in principe voornemens om de taken op het gebied van beheer en exploitatie over te dragen aan Maatvast. Uit het gevoerde overleg en andere contacten blijkt dat er nog een veelheid aan praktische vragen leeft waarover Maatvast de overtuiging heeft dat hier in goed onderling overleg goede en werkbare afspraken over gemaakt kunnen worden. Het bestuur heeft aangegeven dat het wenselijk is een mogelijke overdracht te operationaliseren bij aanvang van een nieuw kalenderjaar.

#### Dorpshuis De Vluchthaven

Het bestuur van dorps huis De Vluchthaven heeft expliciet te kennen gegeven het beheer en de exploitatie van het dorps huis over te willen dragen aan Maatvast. De financiële omstandigheden waaronder de exploitatie van dit dorps huis functioneert zijn fragiel. In nauwe samenwerking tussen het dorps huisbestuur, de gemeente en Maatvast wordt momenteel onderzocht in hoeverre en op welke wijze door Maatvast facilitaire dienstverlening kan worden geboden.

#### Dorpshuis De Oude Waterwolf

Het bestuur van dorps huis De Oude Waterwolf wil de beheer- en exploitatietaken overdragen aan Stichting Maatvast. Momenteel is een inventarisatie gaande van onder meer bestaande verplichtingen om tot gerichte afspraken omtrent de overdracht te komen.

#### Dorpshuis Marijke

Ook het bestuur van dorps huis Marijke wil haar beheer- en exploitatietaken overdragen aan Maatvast. Momenteel vindt hierover constructief overleg plaats tussen het bestuur en Maatvast.

- **Overige dorps huizen**

Naast de hiervoor weergegeven dorps huizen die van oudsher gesubsidieerd worden en in eigendom waren bij SCAH en onder de dienstverlening van MeerWaarde vielen, is er nog een viertal dorps huizen in de Haarlemmermeer aanwezig. Deze 4 dorps huizen hebben de accommodatie in eigen bezit, werden niet door MeerWaarde ondersteund en worden door de gemeente beperkt dan wel incidenteel ondersteund. Onderzocht is hoe de besturen van deze dorps huizen tegenover Stichting Maatvast staan.

#### Cultureel centrum De Olm

Met het huidige bestuur van de Olm en Stichting Zwanenburg-Halfweg is verkennend gesproken over de betekenis die Maatvast zou kunnen hebben voor het cultureel centrum. Mede op basis daarvan heeft het bestuur van de huidige De Olm aangegeven zelfstandig te willen blijven.

#### Dorpshuis Cruquis

Van dorps huis Cruquis, dat altijd autonoom heeft gefunctioneerd, zijn geen signalen ontvangen dat men zich zou willen aansluiten bij Maatvast.

#### Dorpshuis De Ontmoeting in Buitenkaag

Ook van dorps huis De Ontmoeting zijn geen signalen ontvangen dat men zich zou willen aansluiten bij Maatvast.

#### Dorpshuis 't Dijkhuis

Dorps huis 't Dijkhuis heeft evenmin signalen afgegeven dat men zich zou willen aansluiten bij Maatvast.

### 7.3 Procesgang en planning over te nemen dorpshuizen

Naast het inmiddels al overgenomen dorpshuis Badhoevedorp, hebben 4 dorpshuisbesturen te kennen gegeven (in principe) te willen overdragen aan Stichting Maatvast.

Aan betrokken dorpshuisbesturen is in dit kader een procesvoorstel toegestuurd en om bedrijfsinformatie verzocht, zodat Maatvast in de vorm van een concept vaststellingsovereenkomst op concrete basis met betreffende besturen in overleg kan om de beoogde overdracht verantwoord te effectueren. Zowel van de zijde van betrokken dorpshuisbesturen als van de zijde van Stichting Maatvast wordt daarbij gestreefd naar een overname per 1 januari 2014.

### 7.4 Financiële gevolgen over te nemen dorpshuizen

Door Stichting Maatvast wordt gestreefd naar een budgettaire neutrale overgangssituatie ten aanzien van de betrokken dorpshuizen. Hiermee wordt bedoeld dat Maatvast het beheer en de exploitatie beoogt over te nemen op basis van de huidige subsidie die door betrokken dorpshuisbesturen voor de betreffende taak wordt verkregen. Belangrijk achterliggend uitgangspunt daarbij is overigens wel dat de dorpshuisbesturen actief blijven in het organiseren van de (bestaande) activiteiten die in betreffende dorpshuizen plaatsvinden. Dit belang wordt enerzijds ingegeven door financiële overwegingen: de personeelskosten zouden exponentieel toenemen indien ook de organisatie van activiteiten door Maatvast moet worden overgenomen vanaf de eerste dag. Anderzijds is de binding tussen het dorpshuis en de omringende samenleving van groot belang voor het te borgen maatschappelijk draagvlak en maatschappelijk rendement. De huidige dorpshuisbesturen vormen daarin een onmisbare schakel.

In bijlage .. van voorliggend activiteitenprogramma is de financiële vertaling van de overname van betrokken dorpshuizen weergegeven.

## Toelichting op de begroting 2012 - Stichting Maatvast Haarlemmermeer

### Exploitatiekosten

#### **Personeelslasten**

De totale personeelslasten zijn gecalculeerd op basis van continuering van de huidige formatie met een noodzakelijke uitbreiding op locatie Graan voor Visch. Voorts zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- 14 maanden per jaar (regulier salaris, vakantiegeld en een dertiende maand);
- gelijkblijvende salarisschalen;
- iedere medewerker stijgt in de loop van 2013 een salaristrede;
- een additionele bonusregeling conform de van toepassing zijnde cao (€ 300 per 1,0 fte);
- werkgeverslasten op basis van kengetal van 25,5% van bruto salaris;
- ziektevervangingskosten (4%) en opleidingskosten (2%) op basis van kengetallen;
- ORT en overige meerkosten zijn geraamd op basis van (feitelijke) ervaringscijfers in 2011 en 2012.

Uitgangspunt is voorts dat de jongerencentra (inclusief Studio 5) vooralsnog worden geëxploiteerd conform de bestaande situatie. Dat betekent dat per accommodatie tussen de 8 en 12 uur per week aan beheer is opgenomen. De overige personeelslasten zoals de inkoop van de ARBO-dienstverlening en de salarisadministratie is als onderdeel van de overheadlasten opgenomen. De overheadlasten zijn toegerekend aan de verschillende accommodaties op basis van het aantal fte dat daar werkzaam is.

Accommodatie	Fte	€	Accommodatie	Fte	€
De Boerderij	1,50	€ 67.300	CJG	2,26	€ 82.800
De Amazone	1,00	€ 53.600	De Stip	0,28	€ 12.600
De Boskern	0,89	€ 42.700	De Lans	0,33	€ 12.100
't Kattegat	1,92	€ 81.300	De Basis	0,33	€ 14.700
De Veste	1,67	€ 71.500	Studio 5	0,28	€ 11.900
Linquenda	0,78	€ 44.200	De Badkuip	0,33	€ 14.700
Ontmoetingscentrum	1,67	€ 76.000	Marijke	0,33	€ 13.600
Floriande	0,67	€ 29.300	Praatpunt	0,61	€ 25.600
De Nieuwe Silo	0,67	€ 27.700	De Kern	0	€ 0
In 't Zomerpark	0,50	€ 24.800	De Reede	1,33	€ 75.800
P-punt	0,67	€ 27.700	De Oase	0,42	€ 19.300
't Rietland	0,42	€ 20.100	't Eiland	1,29	€ 88.300
De Meerkoet	2,72	€ 157.400	Vluchthaven	0,22	€ 8.300
Dorpshuis B'dorp	3,08	€ 163.300	Oude Waterwolf	0,42	€ 20.100

#### *Bijzonderheden en aandachtspunten*

- Voor De Nieuwe Silo, het P-punt en het CJG (Graan voor Visch) zijn als geheel 1 fte beheerder en assistent-beheerder aangesteld. Deze zijn als gevolg daarvan voor 0,33 fte aan de individuele accommodaties toegerekend.
- Eén medewerker wordt voor 0,44 fte ingezet ten behoeve van meerdere accommodaties. De hoofdzakelijke werkplek betreft De Veste, waardoor zij volledig toegerekend wordt aan deze accommodatie.



## Huisvestingskosten

### Huren

De opgenomen huurbedragen zijn gebaseerd op:

- de geparafeerde zeven contracten waarbij de huurbedragen overeenkomen met de eerder verstrekte gegevens (De Amazone, 't Kattégat, De Veste, 't Rietland, C.J.G., De Lans, Studio 5);
- de geparafeerde twee contracten waarbij het huurbedrag uit het contract niet overeenkomt met de eerder verstrekte gegevens (De Boerderij, De Meerkoet), hiervan is het hoogste bedrag opgenomen;
- het ontvangen niet-geparafeerde contact van het Ontmoetingscentrum;
- de verstrekte gegevens van acht accommodaties waarvan nog geen contract is ontvangen (De Boskern, Linquenda, Floriande, De Nieuwe Silo, In 't Zomerpark, P-Punt, De Basis, De Badkuip);
- het gegeven dat voor twee accommodaties geen huur hoeft te worden betaald en deze in gebruik worden gegeven aan Maatvast (Dorpshuis Badhoevedorp, De Stip).

### Overige huisvestingskosten

- Energie  
Ten aanzien van energie- en nutskosten is het van belang historische cijfers te betrekken. Gezien het feit dat deze niet geheel eenduidig en consistent zijn (geweest) zijn gemiddelden gecalculeerd uit gerealiseerde cijfers, begrote bedragen alsmede enkele contractueel vastgelegde voorschotten. Met inbouwing van een onzekerheidsmarge en afronding is gekomen tot een gemiddelde over de laatste drie jaar, tevens geïndexeerd naar prijspeil 2013.
- Huurders onderhoud  
De uiteindelijke doelstelling is een raming te verkrijgen op basis van de van toepassing zijnde demarcatielijst. Overigens bevat deze lijst nog enkele onduidelijkheden, doordat enkele posten (die wel moeten worden opgenomen) niet gedefinieerd zijn in de demarcatielijst. Deze onduidelijkheden kunnen wellicht worden weggenomen op het moment dat een beoogd gespecialiseerd bureau de gewenste raming voor klein (huurders) en groot (verhuurders) onderhoud maakt. De voorliggende begroting gaat vooralsnog uit van historische cijfers, te weten stelposten die de vorige exploitant binnen haar begroting had opgenomen.
- Inventarisafschrijvingen (danwel creëren van voorziening)  
Ten behoeve van het aanschaffen van inrichtingen en inventarissen die des huurders zijn wordt gerekend met een (structurele) reservering van € 8.000,= per accommodatie. Enkele accommodaties vallen hoger uit. In het komende jaar zal nader onderzoek worden verricht naar (de staat) van de huidige inrichtingen en inventaris en de planning en gepaard gaande kosten van toekomstige vervanging. Op dat moment worden ook verzekeringspolissen aangepast en consistent gemaakt.
- Overige huisvestingskosten  
Ten behoeve van overige en onvoorzien huisvestingskosten wordt gerekend met een stelpost van 5% de huisvestingskosten, exclusief huurlasten.

NB: De huisvestingskosten voor De Meerkoet zijn –bij gebrek aan historische gegevens hieromtrent– naar rato van m2 vloeroppervlak verhoogd ten behoeve van het medisch centrum dat vanaf heden in de situatie van Maatvast integraal onderdeel uitmaakt van de locatiebegroting. Daarnaast zijn tevens de historische kosten voor het aanpalende JC De Nooduitgang geïntegreerd in de locatiebegroting.

## Organisatiekosten

### Doorbelasting overhead

De overheadkosten worden in 2013 gevormd door de navolgende kosten:

Kostenpost	€	Argumentatie
Salaris directeur-bestuurder	€ 49.500	Schaal 12, 7 maanden
Representatie en overig directeur-bestuurder	€ 3.000	Stelpost
Kosten verhuurregistratiesoftware	€ 12.000	Software as a service
Aanschaf nieuwe hardware (€ 100.000,=)	€ 20.000	Afschrijven in 5 jaar
Inkoop diensten (ICT, Arbo, financiën)	€ 75.200	Incl. stelposten onvoorzien
Bestuursverzekering en kosten RvT	€ 5.000	Stelpost RvT
PR en marketing	€ 25.000	Stelpost
Adviesdiensten	€ 29.900	26 dagen inzet (half jaar 1 dag)
Overig en onvoorzien (10%)	€ 22.000	
<b>Totaal kosten overhead</b>	<b>€ 241.600</b>	

De totale overheadkosten zijn vervolgens omgeslagen over de diverse accommodaties naar rato van het aantal werkzame fte.

### Overige organisatiekosten

- Administratiekosten  
Deze worden betreffen de kosten voor kantoor, kleine aanschaffingen voor automatisering, abonnementen, lidmaatschappen, vakliteratuur, telefoonkosten, mobiele telefonie, internet, et cetera. Deze kosten zijn voornamelijk gebaseerd op historische gegevens en doorlopende contracten.
- Reiskosten/vrijwilligers  
Op basis van gerealiseerde cijfers van MeerWaarde over 2012.
- PR & Marketing  
Op basis van gerealiseerde cijfers van MeerWaarde over 2012.
- Overige organisatiekosten  
Ten behoeve van overige en onvoorzien organisatiekosten wordt gerekend met een stelpost van 5% van de organisatiekosten (exclusief overige).

## Exploitatieopbrengsten

### Verhuur ruimten

Ten behoeve van de raming van verhuur opbrengsten wordt voornamelijk volledig uitgegaan van de feitelijke verhuuropbrengsten in 2012 van de vorige exploitant. Dit aangezien er

- nog geen volledig beeld bestaat op dit moment van bezetting en programmering;
- er geen geplande majeure wijzigingen bij ons bekend zijn;
- Meerwaarde in 2013 (nog) geen huur betaalt aan Maatvast.

Wel is begin dit jaar een (contractueel vastgelegde) indexering toegepast op de tarieven van zaalhuur van 2,3%.

### Marge horeca

De horecamarge is gebaseerd op historische gegevens als beschikbaar over 2012. De verkoop (omzet) van horeca in 2012 is onverkort overgenomen voor 2013. Deze is bovendien niet geïndexeerd. De kostprijs van de omzet (inkoop) is getotaliseerd en naar rato van omzet verdeeld over de diverse locatiebegrotingen aangezien deze op het oog bijzondere verhoudingen vertoonden in 2012 met onder meer negatieve horecamarges. Het streven is hierop meer grip te verkrijgen in 2013.

### **Marge activiteiten**

Ten behoeve van accommodatie het Dorpshuis Badhoevedorp en De Meerkoet coördineert Maatvast voor 2013 de subsidieaanvraag en de uitvoering van de activiteiten. Hiertoe zijn kosten opgevoerd (inzet en materialen) alsmede opbrengsten (deelname en de ontvangen subsidie). Vanaf 2014 is het voornemen om deze activiteiten en daarmee gepaard gaande subsidies via de programmacommissies (huidige dorpsraden) te laten verlopen. De pilot in Studio 5 maakt geen onderdeel uit van deze begroting.

### **Overige opbrengsten**

Er is reeds een separate subsidieaanvraag ingediend door De Meerkoet, de aangevraagde subsidie is reeds als opbrengst binnen de voorliggende begroting opgenomen.

### **Begrotingsresultaat en –analyse**

De exploitatiekosten en –opbrengsten van de 8 dorpshuizen die naar verwachting medio 2013 worden opgenomen binnen Maatvast zijn vooralsnog buiten deze begroting gelaten. Zodra van toepassing wordt hiertoe later dit kalenderjaar een separate subsidie aangevraagd. De detachering en overige aanvullende ondersteunende dienstverlening is wel per direct van SCAH overgenomen en opgenomen in voorliggende begroting.

### *Indicatieve verklaring verhoging*

Ongeacht de uitgangspunten die zijn gehanteerd, heeft een indicatief tekort van € 1,3 mln. per jaar voor de accommodaties van MeerWaarde status gekregen. Het huidige tekort in deze voorlopig concept begroting bedraagt € 2.264.100,=. Het verschil bedraagt derhalve circa € 960.000,=.

Dit verschil laat zich onder meer verklaren door:

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| - het inpassen van de accommodatie Studio 5      | ca. € 85.000,=;               |
| - het inpassen van het Dorpshuis Badhoevedorp    | ca. € 155.000,=;              |
| - het inpassen van het CJG                       | ca. € 160.000,=;              |
| - het hanteren van kostprijsdekkende tarieven    | ca. € 450.000,=; <sup>1</sup> |
| - het structureel maken van beheer in het P-punt | ca. € 30.000,=;               |
| - etc.   |                               |

---

<sup>1</sup> In vergelijking met de werkbegroting van MeerWaarde voor 2012

<b>Exploitatie sociaal culturele accommodaties</b>	Wijkcentrum De Boerderij	Wijkcentrum De Amazone	Wijkcentrum De Boskern	Wijkcentrum 't Kattegat	Wijkcentrum De Veste	Wijkcentrum Linquenda	Ontmoetings centrum	Wijkcentrum Floriande
<b>Exploitatiekosten</b>								
Personeelslasten	67.300	53.600	42.700	81.300	71.500	44.200	76.000	29.300
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>67.300</b>	<b>53.600</b>	<b>42.700</b>	<b>81.300</b>	<b>71.500</b>	<b>44.200</b>	<b>76.000</b>	<b>29.300</b>
Huur	46.200	33.100	35.600	61.500	31.300	42.900	112.300	102.900
Energie	12.100	5.300	5.800	11.800	3.900	6.500	18.700	24.200
Onderhoud	16.300	21.000	19.500	11.800	19.000	3.500	7.500	1.500
Verz, bel., beveiliging	3.200	1.700	1.700	1.500	1.000	1.500	5.600	0
Schoonmaak	3.200	6.400	2.100	1.300	3.200	1.400	13.600	300
Inventaris	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.700	10.000
Storing t.b.v. voorziening	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige huisvestingskosten	2.700	2.800	2.500	2.100	2.700	1.400	3.500	2.100
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>93.700</b>	<b>80.300</b>	<b>77.200</b>	<b>100.000</b>	<b>71.100</b>	<b>67.200</b>	<b>176.900</b>	<b>141.000</b>
Administratiekosten	2.500	1.900	2.100	1.900	1.400	1.600	6.100	4.400
Reiskosten/vrijwilligers	1.100	800	200	1.000	100	500	100	0
Doorbelasting overhead	13.700	9.100	8.100	17.500	15.200	7.100	15.200	6.100
PR en marketing	100	100	200	100	100	100	200	100
Overige organisatie	900	600	600	1.100	900	500	1.100	600
<b>Totaal organisatiekosten</b>	<b>18.300</b>	<b>12.500</b>	<b>11.200</b>	<b>21.600</b>	<b>17.700</b>	<b>9.800</b>	<b>22.700</b>	<b>11.200</b>
<b>Totaal exploitatiekosten</b>	<b>179.300</b>	<b>146.400</b>	<b>131.100</b>	<b>202.900</b>	<b>160.300</b>	<b>121.200</b>	<b>275.600</b>	<b>181.500</b>
<b>Exploitatieopbrengsten</b>								
<b>Verhuur ruimten</b>	<b>111.800</b>	<b>26.900</b>	<b>24.600</b>	<b>46.600</b>	<b>19.100</b>	<b>36.100</b>	<b>90.300</b>	<b>100</b>
Verkoop horeca	22.400	10.500	14.200	36.900	11.300	10.300	27.800	100
Inkoop horeca	12.400	5.800	7.900	20.400	6.200	5.700	15.400	100
<b>Marge bar</b>	<b>10.000</b>	<b>4.700</b>	<b>6.300</b>	<b>16.500</b>	<b>5.100</b>	<b>4.600</b>	<b>12.400</b>	<b>0</b>
Kosten activiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengsten activiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Marge activiteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Subsidies	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal exploitatieopbrengsten</b>	<b>121.800</b>	<b>31.600</b>	<b>30.900</b>	<b>63.100</b>	<b>24.200</b>	<b>40.700</b>	<b>102.700</b>	<b>100</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-57.500</b>	<b>-114.800</b>	<b>-100.200</b>	<b>-139.800</b>	<b>-136.100</b>	<b>-80.500</b>	<b>-172.900</b>	<b>-181.400</b>

<b>Exploitatie sociaal culturele accommodaties</b>	Wijkcentrum De Nieuwe Silo	Wijkcentrum In 't Zomerpark	P-punt	Diensten- centrum 't Rietland	De Meerkoet	Dorpshuis Badhoeve-dorp	Centrum voor Jeugd en Gezin	<b>Subtotaal</b>
<b>Exploitatiekosten</b>								
Personeelslasten	27.700	24.800	27.700	20.100	157.400	163.300	82.800	969.700
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>27.700</b>	<b>24.800</b>	<b>27.700</b>	<b>20.100</b>	<b>157.400</b>	<b>163.300</b>	<b>82.800</b>	<b>969.700</b>
Huur	43.300	79.400	51.300	36.000	108.900	0	82.900	867.600
Energie	5.500	9.700	6.800	7.500	26.500	23.800	10.700	178.800
Onderhoud	3.300	1.400	1.400	7.400	3.200	10.000	7.900	134.700
Verz, bel., beveiliging	1.000	0	0	2.900	7.800	2.800	9.600	40.300
Schoonmaak	12.200	3.800	6.700	14.700	3.700	7.000	18.100	97.700
Inventaris	10.000	10.000	10.000	10.000	17.700	10.000	74.000	227.400
Storing t.b.v. voorziening	0	0	0	0	5.000	11.000	0	16.000
Overige huisvestingskosten	2.100	2.700	2.700	3.100	7.300	4.300	6.100	48.100
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>77.400</b>	<b>107.000</b>	<b>78.900</b>	<b>81.600</b>	<b>180.100</b>	<b>68.900</b>	<b>209.300</b>	<b>1.610.600</b>
Administratiekosten	3.600	3.500	5.100	3.800	19.400	16.000	19.500	92.800
Reiskosten/vrijwilligers	100	300	100	400	1.900	0	6.000	12.600
Doorbelasting overhead	6.100	4.600	6.100	3.800	24.800	28.100	20.600	186.100
PR en marketing	200	400	200	100	6.900	100	100	9.000
Overige organisatie	500	500	600	400	2.700	3.900	40.100	55.000
<b>Totaal organisatiekosten</b>	<b>10.500</b>	<b>9.300</b>	<b>12.100</b>	<b>8.500</b>	<b>55.700</b>	<b>48.100</b>	<b>86.300</b>	<b>355.500</b>
<b>Totaal exploitatiekosten</b>	<b>115.600</b>	<b>141.100</b>	<b>118.700</b>	<b>110.200</b>	<b>393.200</b>	<b>280.300</b>	<b>378.400</b>	<b>2.935.800</b>
<b>Exploitatieopbrengsten</b>								
<b>Verhuur ruimten</b>	<b>29.600</b>	<b>5.100</b>	<b>10.500</b>	<b>2.200</b>	<b>89.400</b>	<b>126.900</b>	<b>216.300</b>	<b>835.500</b>
Verkoop horeca	4.400	1.200	500	12.000	105.000	53.000	0	309.600
Inkoop horeca	2.500	700	300	6.700	44.500	29.300	0	157.900
<b>Marge bar</b>	<b>1.900</b>	<b>500</b>	<b>200</b>	<b>5.300</b>	<b>60.500</b>	<b>23.700</b>	<b>0</b>	<b>151.700</b>
Kosten activiteiten	0	0	0	0	50.300	26.000	0	76.300
Opbrengsten activiteiten	0	0	0	0	24.000	2.000	0	26.000
<b>Marge activiteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-26.300</b>	<b>-24.000</b>	<b>0</b>	<b>-50.300</b>
Subsidies	0	0	0	0	94.000	0	0	94.000
Overige opbrengsten	0	0	0	0	11.400	0	0	11.400
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>105.400</b>
<b>Totaal exploitatieopbrengsten</b>	<b>31.500</b>	<b>5.600</b>	<b>10.700</b>	<b>7.500</b>	<b>229.000</b>	<b>126.600</b>	<b>216.300</b>	<b>1.042.300</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-84.100</b>	<b>-135.500</b>	<b>-108.000</b>	<b>-102.700</b>	<b>-164.200</b>	<b>-153.700</b>	<b>-162.100</b>	<b>-1.893.500</b>

<b>Exploitatie sociaal culturele accommodaties</b>	Jongeren-centrum De Stip	Jongeren-centrum De Lans	Jongeren-centrum De Basis	Studio 5	Jongeren-centrum De Badkuip	<b>Subtotaal</b>	Marijke Burgerveen	Praatpunt Abbenes	De Kern
<b>Exploitatiekosten</b>									
Personeelslasten	12.600	12.100	14.700	11.900	14.700	66.000	13.600	25.600	0
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>12.600</b>	<b>12.100</b>	<b>14.700</b>	<b>11.900</b>	<b>14.700</b>	<b>66.000</b>	<b>13.600</b>	<b>25.600</b>	<b>0</b>
Huur	0	28.000	37.400	29.300	44.500	139.200	0	0	0
Energie	5.800	4.400	9.800	9.000	7.800	36.800	0	0	0
Onderhoud	1.300	2.600	4.000	2.000	2.200	12.100	0	0	0
Verz, bel., beveiliging	1.600	1.000	500	0	0	3.100	0	0	0
Schoonmaak	4.300	6.600	7.100	6.200	700	24.900	0	0	0
Inventaris	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000	0	0	0
Storing t.b.v. voorziening	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige huisvestingskosten	1.700	1.800	2.000	1.400	1.700	8.600	0	0	0
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>24.700</b>	<b>54.400</b>	<b>70.800</b>	<b>57.900</b>	<b>66.900</b>	<b>274.700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Administratiekosten	2.200	3.400	1.300	4.600	1.600	13.100	0	0	0
Reiskosten/vrijwilligers	200	100	300	2.800	3.900	7.300	0	0	0
Doorbelasting overhead	2.600	3.100	3.100	2.600	3.100	14.500	3.100	5.600	0
PR en marketing	1.200	200	400	4.400	400	6.600	0	0	0
Overige organisatie	300	400	300	800	500	2.300	0	0	0
<b>Totaal organisatiekosten</b>	<b>6.500</b>	<b>7.200</b>	<b>5.400</b>	<b>15.200</b>	<b>9.500</b>	<b>43.800</b>	<b>3.100</b>	<b>5.600</b>	<b>0</b>
<b>Totaal exploitatiekosten</b>	<b>43.800</b>	<b>73.700</b>	<b>90.900</b>	<b>85.000</b>	<b>91.100</b>	<b>384.500</b>	<b>16.700</b>	<b>31.200</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatieopbrengsten</b>									
<b>Verhuur ruimten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Verkoop horeca	6.800	7.300	15.200	0	1.400	30.700	0	0	0
Inkoop horeca	3.800	4.100	8.400	0	800	17.100	0	0	0
<b>Marge bar</b>	<b>3.000</b>	<b>3.200</b>	<b>6.800</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>13.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kosten activiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengsten activiteiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Marge activiteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Subsidies	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0	0	0	16.700	31.200	0
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.700</b>	<b>31.200</b>	<b>0</b>
<b>Totaal exploitatieopbrengsten</b>	<b>3.000</b>	<b>3.200</b>	<b>7.100</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>13.900</b>	<b>16.700</b>	<b>31.200</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-40.800</b>	<b>-70.500</b>	<b>-83.800</b>	<b>-85.000</b>	<b>-90.500</b>	<b>-370.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

