



Eindrapport

Business case uitbreiding opdracht Stichting 't Mozaïek

Gemeente Wijchen

31 oktober 2023

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en onderzoeksopdracht	3
1.2	Aanpak en opbouw rapportage	3
2.	Karakteristieken bestaande MFA's	5
2.1	MFA De Brink	5
2.2	MFA De Suikerberg	5
2.3	MFA De Westwijzer	6
2.4	MFA Noorderlicht	6
3.	Relevante ontwikkelingen	8
3.1	Demografische ontwikkelingen	8
3.2	Algemene ontwikkelingen in gebruik van multifunctionele accommodaties	8
3.3	Reeds bekende veranderingen in gebruik	9
4.	Programma van eisen	10
4.1	Globale omschrijving van de opdracht	10
4.2	Tarieven	10
4.3	Activiteiten in de uitprobeerfase	10
4.4	Aard en prioritering van gebruik	10
4.5	Energiekosten	11
4.6	Beheer en toezicht	11
4.7	Sleutelverhuur	11
4.8	Onderhoud en instandhouding	11
4.9	Schoonmaak	11
4.10	Inventaris	12
4.11	Openstelling	12
4.12	Activiteiten, evenementen en horeca	12
4.13	Acquisitie	12
4.14	Belastingen en verzekeringen	12
4.15	Klanttevredenheid	12
4.16	Planning & control	13
5.	Wijze van uitvoering van de opdracht	14
5.1	Organisatorisch en juridisch	14
5.2	Inhoudelijk	15
5.2.1	Huur en verhuur	15
5.2.2	Onderhoud en schoonmaak	16
5.2.3	Toezicht, horeca en activiteiten	16
5.2.4	Personeel	17
5.2.5	Marketing en communicatie	17
5.3	Financieel	18
5.4	Implementatie	19
Bijlage 1	Bestaande exploitatie MFA's	20
Bijlage 2	Financiële exploitaties MFA's	21

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksopdracht

't Mozaïek is een multifunctioneel centrum in de gemeente Wijchen en wordt geëxploiteerd door Stichting 't Mozaïek. 't Mozaïek is gevestigd in een verbouwd en uitgebreid schoolgebouw en er zijn vergevorderde plannen om de accommodatie in 2024 te verbouwen en te verduurzamen en hiermee weer een toekomstbestendig karakter te geven. Naast een theater en een bibliotheek zijn diverse maatschappelijke functies in 't Mozaïek gehuisvest op het gebied van onder meer cultuur, welzijn, zorg, educatie en dagbesteding. Daarnaast bevindt zich binnen de muren van 't Mozaïek een lunchcafé en is er sprake van diverse evenementen en projecten.

Binnen de gemeente bevindt zich een viertal Multifunctionele Accommodaties c.q. gemeenschapshuizen (verder te noemen: MFA's): De Brink, Noorderlicht, De Westwijzer en De Suikerberg. In 2022 is Stichting 't Mozaïek in de vorm van een pilot gestart met de administratie en een gedeelte van het beheer van één MFA: De Brink. Nu deze pilot binnenkort afloopt, heeft de gemeente aan de stichting het verzoek gericht om ook de exploitatie en het beheer van de andere drie MFA's over te nemen. Het bestuur van de stichting staat hier positief tegenover en de bedoeling is deze accommodaties als nieuwe bedrijfstak aan de organisatie toe te voegen. Om dit te realiseren dienen vooraf alle facetten die hierbij komen kijken te worden belicht. De gemeente Wijchen en stichting 't Mozaïek hebben aan Synarchis gevraagd om hier invulling aan te geven en een Business Case op te stellen over de uitbreidingsopgave voor Stichting 't Mozaïek.

1.2 Aanpak en opbouw rapportage

Voor de duur van het onderzoek naar de uitbreiding van de opdracht van Stichting 't Mozaïek (verder te noemen: "de stichting" of "'t Mozaïek") is een projectgroep actief geweest die bestond uit een vertegenwoordiging vanuit de stichting en de gemeente Wijchen. Vanuit stichting 't Mozaïek waren dat Henriëtte Mooren (directeur), Boudewijn Schemkes (facilitair manager) en Linda Malipaard (controller). Vanuit de gemeente maakten Léon Daemen (beleidsadviseur samenleving) en Frans Duijnste (beleidsadviseur onderwijshuisvesting en accommodaties) deel uit van de projectgroep.

Middels de volgende drie stappen is uitwerking gegeven aan het onderzoek naar de uitbreidingsopgave:

- Stap 1: Inzichtelijk maken bestaande exploitatie MFA's.
- Stap 2: Beschrijven relevante ontwikkelingen en uitgangspunten.
- Stap 3: Ontwikkelen Business Case voor uitbreiding opdracht.

In het vervolg van deze paragraaf wordt per stap een korte inhoudelijke toelichting gegeven.

Stap 1: Inzichtelijk maken bestaande exploitatie MFA's (hoofdstuk 2)

Per MFA waarvan de exploitatie door de stichting wordt overgenomen worden de volgende aspecten inzichtelijk gemaakt:

- De functies en het gebruik.
- De (al dan niet over te nemen) personele formatie.
- Het takenpakket van de beherende organisatie (en dat van eigenaar en gebruikers).
- De afspraken tussen de huidige exploitant/beheerder en de gemeente Wijchen (huurovereenkomst, exploitatieovereenkomst, subsidiebeschikking).
- De financiële situatie volgend uit de jaarrekening.

Naast een bureaustudie is per MFA één interview afgenomen met één of meerdere betrokkenen bij de bestaande exploitatie die ons "het verhaal kunnen vertellen achter de cijfers". Met de volgende personen is een gesprek gevoerd:

- Tineke van de Goor en Léon Daemen – MFA De Brink.
- Frans Duijnste en Léon Daemen – MFA De Suikerberg.
- Ralf Hanekamp en Pascal Jansen – MFA De Westwijzer.
- Henk van Haaften, Richard Binnendijk, Tom Dousma en Léon Daemen – MFA Noorderlicht.

Boudewijn Schemkes was namens de stichting bij deze gesprekken aanwezig.

Resultaat van stap 1 is een “foto” van de huidige situatie bij de vier accommodaties waarvan de exploitatie door de stichting wordt overgenomen.

Stap 2: Beschrijven relevante ontwikkelingen en uitgangspunten (hoofdstuk 3)

Vervolgens is inzichtelijk gemaakt welke ontwikkelingen de komende periode kunnen leiden tot veranderingen in het gebruik en/of de exploitatie van de vier over te nemen MFA's. Hierbij is onderscheid gemaakt in demografische ontwikkelingen, algemene ontwikkelingen in het gebruik van multifunctionele accommodaties en reeds bekende veranderingen in het gebruik (afhaken of juist toetreden gebruikers).

Stap 3: Ontwikkelen Business Case voor uitbreiding opdracht (hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5).

Nadat de uitgangssituatie en relevante ontwikkelingen in beeld zijn gebracht, is de Business Case voor de overname van de exploitatie en het beheer van de vier MFA's opgesteld. De Business Case bestaat uit de volgende onderdelen:

- a. Het Programma van Eisen van de opdracht.
- b. De organisatorische en juridische kaders.
- c. De financiële en inhoudelijke voorwaarden om de opdracht ter hand te kunnen nemen.

Ad a.

In het Programma van Eisen wordt inzicht gegeven in de taken en verantwoordelijkheden van de stichting en de kaders (uitgangspunten en randvoorwaarden) die de gemeente stelt aan de stichting bij het uitvoeren van de exploitatieopdracht. Ook wordt ingegaan op de verantwoordelijkheidsverdeling tussen gemeente (als eigenaar) en de stichting (als exploitant) op het gebied van onder meer onderhoud, inventaris en belastingen en verzekeringen. Tenslotte wordt invulling gegeven aan de Planning & Control cyclus en communicatie tussen de gemeente en de stichting.

Ad b.

De stichting heeft aangegeven dat sprake dient te zijn van een gescheiden opdracht, zodat eventuele tegenvallende resultaten bij de exploitatie van de MFA's niet ten koste gaan van de andere productgroepen. Daarnaast is uitgangspunt dat zoveel mogelijk wordt aangesloten bij bestaande processen en werkwijzen. Met inachtneming van deze uitgangspunten zijn de organisatorische en juridische kaders inzichtelijk gemaakt.

Ad c.

Tot slot is inzichtelijk gemaakt welke financiële en inhoudelijke voorwaarden passen bij de nieuwe opdracht. Daarbij is een eerste begroting opgesteld van waaruit de passende gemeentelijk bijdrage is af te leiden.

2. Karakteristieken bestaande MFA's

In dit hoofdstuk worden per MFA waarvan de exploitatie door de stichting wordt overgenomen de belangrijkste karakteristieken in beeld gebracht. Een meer uitgebreid overzicht is te vinden in de inventarisatiematrix die is opgenomen in bijlage 1 bij deze rapportage. Voor alle MFA's geldt dat de verdeling van onderhoudstaken tussen de gemeente Wijchen (als eigenaar) en de beherende organisatie (als exploitant) is vastgelegd in een uniforme demarcatielijst.

2.1 MFA De Brink

MFA De Brink bestaat uit een school, een kinderopvanglocatie, een wijkcentrum en een ruimte die wordt ingezet voor dagbesteding. Het gebouw is in eigendom van de gemeente en wordt, exclusief de bestemde onderwijsruimten, om niet in gebruik gegeven aan Stichting De Brink. Dit is vastgelegd in de exploitatieovereenkomst die is afgesloten tussen Stichting De Brink en de gemeente. De onderwijsruimten worden geëxploiteerd door onderwijsstichting Kans & Kleur. Beide stichtingen delen de exploitatiekosten volgens een verdeelsleutel. In februari 2022 heeft het bestuur van de stichting haar opdracht teruggegeven aan de gemeente. Momenteel vormen twee ambtenaren van de gemeente het bestuur, zij zijn voornemens om per 1 december 2023 hun taken neer te leggen.

Er is een directe huurrelatie tussen kinderopvangorganisatie De Eerste Stap (DES) en de gemeente voor de ruimten voor buitenschoolse opvang in het schooldeel. Voor de ruimten voor buitenschoolse opvang in het wijkcentrum is er een directe huurrelatie tussen DES en Stichting De Brink. Voor het gebruik van de ruimten voor onderwijs door De Trinoom is een gebruiksovereenkomst gesloten tussen onderwijsstichting Kans & Kleur en de gemeente. Zorgorganisatie Pluryn houdt vooralsnog vast aan de eerste huurovereenkomst die is gesloten tussen Kans & Kleur, DES, Pluryn en Stichting De Brink. Deze huurovereenkomst wordt per 1 januari 2024 omgezet in een nieuwe huurovereenkomst tussen Pluryn en de gemeente. Voor het overige gebruik en de gehanteerde tarieven wordt verwezen naar de inventarisatiematrix in bijlage 1.

Het wijkcentrum wordt eenmaal per week schoongemaakt door schoonmaakbedrijf Hommerson, hetzelfde schoonmaakbedrijf als waar de school gebruik van maakt. De toiletgroepen worden iedere dag schoongemaakt met de ronde van de school aangezien deze gebruikt worden door zowel de school als de wijk. De schoonmaak van de BSO ruimten in het wijkcentrum wordt door De Eerste Stap geregeld. Na feesten e.d. worden de ruimten in het wijkcentrum door de beheerder zelf schoongemaakt, daarnaast doet Pluryn wat schoonmaakwerkzaamheden als onderdeel van dagbesteding.

Stichting De Brink ontvangt een budgetsubsidie van de gemeente die is vastgesteld op € 28.500,- per jaar voor de jaren 2023 tot en met 2026. Stichting De Brink heeft de gemeente gevraagd om het beheer anders te regelen. Reden is dat zij niet langer in staat is om vrijwilligers te leveren. MFA De Brink is nu alleen open bij activiteiten op verzoek van bewoners en organisaties. Kans & Kleur heeft een beheerder in dienst voor 32 uur waarvan zij voor 12 uur is gedetacheerd aan stichting de Brink voor het beheren van het wijkcentrum. De overige 20 uur werkt zij als conciërge voor de school. In de praktijk is de beheerder meer uur per week bezig voor het wijkcentrum. Met de beheerder moet besproken worden of haar ambitie aansluit bij de ambitie van 't Mozaïek. Nader zal moeten worden bepaald of het aantal uur dat de beheerder voor de Brink werkzaam is naar beneden kan worden bijgesteld. De financiële administratie is in 2022 als pilot overgedragen aan 't Mozaïek.

2.2 MFA De Suikerberg

MFA De Suikerberg bestaat uit een school, een kinderopvanglocatie, een turnzaal, een gymzaal en een schietaccommodatie. De Suikerberg heeft geen wijkcentrum, geen beherende organisatie en geen stichtingsbestuur. De gemeente verhuurt de turnzaal met 2 kleedkamers rechtstreeks aan gym- en turnvereniging De Leleaart, de schietaccommodatie wordt verhuurd aan Schietsportvereniging Strijdlust.

Kinderopvangorganisatie de Eerste Stap (DES) huurt de BSO-ruimte met speelplaats rechtstreeks van de gemeente. DES betaalt geen kale huursom over de door haar exclusief te gebruiken ruimten van in totaal 71 m², omdat zij de stichtingskosten ter waarde van € 188.050,84 heeft betaald. Zij heeft daarmee de kale huur voor 40 jaar afgekocht. DES betaalt wel voor het groot onderhoud van deze ruimten. Daarnaast maakt DES gebruik van een aantal ruimten in medegebruik. Hiervoor betaalt DES een kale huursom en ook de servicekosten van deze ruimten in medegebruik worden sinds 2021 doorbelast. Voor het

gebruik van de ruimten voor onderwijs door De Paschalisschool is een gebruiksovereenkomst gesloten tussen onderwijsstichting Kans & Kleur en de gemeente. Buiten de gymzaal is in De Suikerberg geen sprake van multifunctioneel gebruik van ruimten.

De permanente huurders zijn verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud en schoonmaak van de gehuurde ruimten en dragen tevens zorg voor onderhoud en vervanging van de inventaris dat bij het gehuurde is inbegrepen. Schoonmaak van de sportzaal wordt door de facilitaire afdeling van de gemeente geregeld. Naast het huurtarief worden door de gemeente aan alle vaste huurders servicekosten in rekening gebracht, ook voor het beheer en de exploitatie van de algemene ruimten. Deze worden op basis van een verdeelsleutel toegerekend over de hoofdgebruikers. Voor de tarieven wordt verwezen naar de inventarisatiematrix in bijlage 1.

2.3 MFA De Westwijzer

MFA De Westwijzer bestaat uit een school, een kinderopvanglocatie, een wijkcentrum en een gymzaal. Het gebouw is in eigendom van de gemeente en wordt om niet in gebruik gegeven aan beheercommissie Wijchen West die MFA De Westwijzer beheert en exploiteert. De beheercommissie ontvangt hiervoor een subsidie van jaarlijks € 7.000,- en wordt vertegenwoordigd door de vier hoofdgebruikers: basisschool de Speelhoeve, kinderopvangorganisatie De Eerste Stap (DES), de wijkvereniging en de gemeente. De afspraken tussen de vier hoofdgebruikers zijn opgenomen in een samenwerkingsovereenkomst. Er is een directe huurrelatie tussen de gemeente en DES. De beheercommissie regelt alles rond het wijkcentrum (ook wel genoemd "De Speelhoeve"). De gymzaal wordt verhuurd door de gemeente, die om die reden als hoofdgebruiker is aangemerkt. Overdag maakt de basisschool gebruik van de gymzaal voor bewegingsonderwijs. Voor de tarieven wordt verwezen naar de inventarisatiematrix in bijlage 1.

Naast de hoofdgebruikers en de structurele gebruikers van de gymzaal vinden in de Westwijzer activiteiten plaats die worden georganiseerd door de activiteitencommissie en door wijkbewoners. Na corona zijn activiteiten zoals klaverjassen, bridgen, sjoelen, leesclub en origami niet opnieuw opgestart.

Sinds 3 jaar heeft De Westwijzer geen vaste beheerder meer en wordt de openstelling opgelost door vaste sleutelbeheerders vanuit de gebruikers. De wijkvereniging zet vrijwilligers in voor beheertaken. De schoonmaak van het hele gebouw is uitbesteed aan schoonmaakbedrijf Hommersom. De kosten worden verdeeld aan de hand van een verdeelsleutel op basis van vierkante meters. Dit geldt ook voor gas en elektra en andere exploitatiekosten.

Het gebouw waar De Westwijzer in gehuisvest is, verkeert in slechte staat. Er staat nieuwbouw gepland voor 2025. Een besluit hierover moet nog genomen worden.

Voor de belangrijkste karakteristieken van de MFA wordt verder verwezen naar de inventarisatiematrix in bijlage 1.

2.4 MFA Noorderlicht

MFA Noorderlicht bestaat uit een school, een kinderopvanglocatie en een wijkcentrum. Het gebouw is in eigendom van de gemeente en wordt, exclusief de bestemde onderwijsruimten, om niet in gebruik gegeven aan Stichting Brede School Noorderlicht. Stichting Brede School Noorderlicht is exploitant en beheerder van het hele gebouw. De wederzijdse afspraken zijn vastgelegd in de exploitatieovereenkomst die is afgesloten tussen Stichting Brede School Noorderlicht en de gemeente. Wijkvereniging Wijchen-Noord huurt het in pandige wijkcentrum van Stichting Brede School Noorderlicht. De wijkvereniging exploiteert het wijkcentrum en organiseert activiteiten. Kinderopvangorganisatie De Eerste Stap huurt vaste ruimten van Stichting Brede School Noorderlicht voor buitenschoolse opvang en peuteropvang. Hierbij wordt dezelfde werkwijze gehanteerd als bij de andere MFA's waarbij de stichting de volledige huursom int en de kale huur afdraagt aan de gemeente. Voor het gebruik van de ruimten voor onderwijs door De Paulusschool is een gebruiksovereenkomst gesloten tussen Samenwerkingsstichting Kans & Kleur en de gemeente. Daarnaast heeft de accommodatie nog een aantal vaste huurders die allemaal een relatie hebben met één van de hoofdgebruikers. Een overzicht van deze huurders is opgenomen in de inventarisatiematrix in bijlage 1.

Alle vaste huurders betalen servicekosten, een deel betaalt daarnaast nog een kale huursom, afhankelijk van de soort activiteiten die worden aangeboden. De tarieven worden in overleg met de gemeente bepaald. Voor een overzicht van alle tarieven wordt eveneens verwezen naar de inventarisatiematrix in bijlage 1.

Stichting Brede School Noorderlicht heeft een beheerder in dienst voor 22 uur per week, hierbij is sprake van een tijdelijk contract dat nog kan worden verlengd. Daarnaast wordt voor 8 uur per week een 'klusjesman' gedetacheerd vanuit Driestroom.

De schoonmaak van de BSO- en onderwijsruimten wordt centraal geregeld en uitgevoerd door een schoonmaakbedrijf. Voor de BSO zijn deze kosten opgenomen in de servicekosten, waaronder ook beheerkosten vallen, die aan de hand van een verdeelsleutel op basis van vierkante meters over de vaste huurders worden verdeeld. De school draagt een tarief af wat zij krijgen vanuit het Rijk. Per ruimte zijn schoonmaakafspraken gemaakt, dit geldt ook voor de gezamenlijke ruimten. De wijkvereniging maakt de binnenkant van de ruimten die zij permanent gebruikt zelf schoon. Parousia (kerk) maakt gebruik van ruimten op zondag waaronder ook een aantal ruimten van de BSO. Hier betaalt de stichting een gebruiksvergoeding voor aan de Eerste Stap.

Stichting Brede School Noorderlicht ontvangt van de gemeente een budgetsubsidie van € 60.800,- in 2022 en € 70.800,- in 2023 voor de volledige exploitatie van het Noorderlicht. De gemeente heeft hiervoor met de stichting een uitvoeringsovereenkomst gesloten voor de periode 2022-2023. Hierin staan de voorwaarden waaronder de gemeente een budgetsubsidie verleent. Een van de afspraken die in de overeenkomst genoemd staat heeft betrekking op het vormen van een algemene reserve. De stichting mag een algemene reserve vormen van maximaal € 20.000. Dit is 10% van de exploitatieomvang in het jaar 2020. De gemeente zal het bedrag boven € 20.000 in mindering brengen op de subsidie voor de volgende subsidieperiode. Deze reserve heeft tot doel om tijdens de looptijd van de overeenkomst eventuele tegenvallers in enig jaar te compenseren met eventuele meevallers in enig ander jaar.

3. Relevante ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden enkele relevante trends en ontwikkelingen beschreven die invloed kunnen hebben op het beheer en de exploitatie van de MFA's. Hiermee dient bij de inrichting van de bedrijfsvoering rekening te worden gehouden.

3.1 Demografische ontwikkelingen

In onderstaande tabel zijn de huidige demografische situatie en de verwachte ontwikkelingen hierin weergegeven voor de gemeente Wijchen. Het is niet mogelijk om dit overzicht verder te specificeren naar de respectievelijk wijken van de gemeente Wijchen.

	2022	index	2025	index	2030	index	2035	index	2040	index	2045	index	2050	index
14 jaar en jonger	6.020	100	5.920	98	6.260	104	6.690	111	6.660	111	6.370	106	5.940	99
15-29 jaar	6.940	100	6.870	99	6.440	93	5.770	83	5.650	81	5.860	84	6.140	88
30-44 jaar	6.810	100	6.880	101	7.440	109	7.710	113	7.460	110	6.940	102	6.460	95
45-64 jaar	9.750	100	9.410	97	8.640	89	7.760	80	7.460	77	7.820	80	8.150	84
65-74 jaar	5.250	100	5.350	102	5.750	110	6.030	115	5.790	110	4.890	93	4.560	87
75 jaar en ouder	3.960	100	4.630	117	5.420	137	6.180	156	6.850	173	7.510	190	7.630	193
totaal	38.730	100	39.060	101	39.950	103	40.140	104	39.870	103	39.390	102	38.880	100

Bron: ABF Research - Primos prognose 2022

De verwachting is derhalve dat er in eerste instantie sprake is van een relatief beperkte groei van het aantal inwoners en daarna een beperkte afname. De verhouding tussen de verschillende leeftijdscategorieën zal in veel sterkere mate aan verandering onderhevig zijn. Er zal namelijk sprake zijn van een sterke vergrijzing. Er is in de bevolkingsprognose is nog geen rekening gehouden met de woningbouwplannen. Het is op dit moment onduidelijk in hoeverre alle woningbouwplannen kunnen worden gerealiseerd en welke invloed dit heeft op de bevolkingsaantallen.

3.2 Algemene ontwikkelingen in gebruik van multifunctionele accommodaties

In Nederland groeit de behoefte aan gemeenschapszin. Die groeiende behoefte is een reactie op ontwikkelingen in de afgelopen decennia die ervoor zorgden dat een sterke (lokale) samenleving geen vanzelfsprekendheid meer was. Ondanks de gewenste versterking van de gemeenschapszin lijkt de verbondenheid in onze samenleving af te nemen. Om die gemeenschapszin te stimuleren zijn gezamenlijke activiteiten nodig én een plek waar en waaromheen die activiteiten plaats kunnen vinden. Multifunctionele accommodaties (MFA's), in allerlei varianten, bieden die plek.

In de afgelopen decennia zijn door fusies en herindelingen grotere gemeenten ontstaan. De afstand tussen burger en bestuur is daarmee toegenomen. De band tussen beide is minder hecht en een gemeenschappelijke identiteit is minder vanzelfsprekend dan voorheen. Daar komt de afstand, die men niet alleen tot de lokale overheid maar ook tot 'Den Haag' voelt, nog bij. Mensen in met name de wijken, dorpen en kleinere kernen identificeren zich niet of niet gemakkelijk met het grotere geheel. De ondersteuning van een overheid, die structuur en middelen biedt om letterlijk 'samen te leven', nam eveneens af. De bestuurlijke aandacht moest immers verdeeld worden.

De bevolking vergrijsst en vereenzaamt. Dit leidt tot maatschappelijke problemen die voorkómen kunnen worden als mensen weer meer naar elkaar en in het bijzonder naar eenzame ouderen in de buurt omkijken. Ouderen weten niet altijd goed de weg te vinden naar zorg en andere ondersteuning. Ze zijn op zichzelf aangewezen en, zeker in een wereld die digitaliseert, raken op achterstand.

Gezinnen bestaan vaak uit tweeverdieners voor wie er weinig tijd en aandacht rest voor maatschappelijke activiteiten. Niettemin maken ze wel graag deel uit van een lokale samenleving, alleen al om de kinderen te laten participeren. Sport en culturele activiteiten zijn belangrijke drijvende krachten achter participatie. De samenleving individualiseert, dit heeft goede kanten en schaduwzijden. Vaak is individualisering een gevolg van een groeiend verschil in opleidingsniveau. Mensen krijgen meer kansen om voor zichzelf keuzes te maken. Anderzijds kunnen sommige mensen ook hun doel in het leven kwijtraken. Welke betekenis heeft het leven als je het vooral voor jezelf leeft? Die mensen missen in een dergelijke samenleving anderen, die hun leven mede invulling geven.

Het wordt steeds lastiger om vrijwilligers te vinden en te houden. Veel mensen willen zich nog graag inzetten als vrijwilliger, maar vaak ontbreekt het aan tijd. Structureel een ochtend of middag in de week vrijwilligerswerk doen is voor mensen niet meer haalbaar. Daarom doen organisaties er verstandig aan om meer vormen van kortdurend of flexibel vrijwilligerswerk aan te bieden. Omdat het aanbod aan vrijwilligers beperkt is, zal dat ook gaan gebeuren. De zorginfrastructuur: eerstelijnszorg concentreert zich in toenemende mate in gezondheidscentra, vaak in grotere kernen. Samenwerking én ondersteuning door vrijwilligers op basis van de gemeenschapszin kan de zorg ook in kleine kernen overeind houden.

Tot slot heeft de coronapandemie het belang van sociale ontmoeting een nieuwe impuls gegeven, maar corona heeft bij veel organisaties ook een behoorlijk gat geslagen in het vrijwilligersbestand en het blijkt lastig om deze tekorten aan vrijwilligers aangevuld te krijgen. Dit heeft tot gevolg dat er minder activiteiten worden georganiseerd of dat nieuwe activiteiten en evenementen onder druk komen te staan.

3.3 Reeds bekende veranderingen in gebruik

De coronapandemie heeft ervoor gezorgd dat activiteiten noodgedwongen moesten stoppen. Uit de interviews met de beheerders van de MFA's is naar voren gekomen dat veel van deze activiteiten niet meer terug zijn gekomen.

Ook in Wijchen geven de beherende organisaties aan dat ze lastig vrijwilligers vinden voor het bestuur en de exploitatie van accommodaties. Vrijwilligers willen zich niet voor langere tijd binden aan een bestuursfunctie in het beheer. Verder stelt de wetgeving in toenemende mate eisen aan besturen en beheerders.

4. Programma van eisen

In dit Programma van Eisen is opgenomen welke eisen de gemeente minimaal stelt aan de exploitatie van de MFA's door 't Mozaïek. De bedoeling van het Programma van Eisen is van te voren de randvoorwaarden en uitgangspunten te definiëren. De bepalingen in het Programma van Eisen worden ook opgenomen in de huur- en exploitatieovereenkomst die zal worden afgesloten tussen de gemeente en de stichting. Om de gemeentelijke kaders voor de uitbreidingsopgave vast te stellen is de notitie "beheer en exploitatie maatschappelijk vastgoed" (28 juli 2021) als uitgangspunt genomen en zijn vanuit een gesprek met een vertegenwoordiging vanuit de gemeentelijke organisatie met deskundigheid op dit gebied additionele eisen geformuleerd.

4.1 Globale omschrijving van de opdracht

De stichting krijgt de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van in eerste instantie vier multifunctionele accommodaties met elk een eigen karakter te weten Het Noorderlicht, De Suikerberg, De Westwijzer en De Brink. Voor de karakteristieken van deze MFA's wordt verwezen naar hoofdstuk 2 en bijlage 1 van deze Business Case.

De gemeente is eigenaar van de MFA's en sluit met de stichting een huur- en exploitatieovereenkomst voor het beheer en de exploitatie van de MFA's met een looptijd van 4 jaar met ingang van 2024, gelijk aan de nieuwe subsidietermijn. Er kunnen omstandigheden zijn waardoor de overeenkomst later in gaat, bijvoorbeeld in geval van de nieuwbouw van MFA De Westwijzer waarbij het wellicht efficiënter is te starten op het moment dat de nieuwbouw gereed is.

4.2 Tarieven

Voor maatschappelijke activiteiten geldt een sociaal huurtarief bestaande uit de servicekosten. Voor marktpartijen wordt gerekend met een minimaal kostendekkend tarief, bestaande uit een kale huursom + servicekosten. Stichting 't Mozaïek mag hierbij haar eigen basistarief gebruiken waarbij door middel van kortingspercentages wordt toegewerkt naar het tarief wat de bestaande huurders in de huidige situatie betalen. De huidige vaste huurders mogen geen directe gevolgen ondervinden in de huurtarieven als gevolg van de overdracht van de exploitatie.

4.3 Activiteiten in de uitprobeerfase

Nieuwe wijk- of dorpsgebonden maatschappelijke activiteiten die in een uitprobeerfase zitten krijgen 26 weken de tijd om te bepalen of de activiteit levensvatbaar is. Gedurende deze 26 weken worden ruimten voor deze activiteiten om niet in gebruik gegeven. Consumpties moeten wel worden afgerekend. Als de activiteit voortgezet wordt, geldt vanaf week 27 het sociaal huurtarief.

4.4 Aard en prioritering van gebruik

De rechten en plichten van de bestaande huurders en gebruikers dienen door de stichting te worden gerespecteerd. Dit geldt ook voor de wijkverenigingen die actief zijn binnen MFA's.

De gemeente maakt duidelijk onderscheid tussen organisaties/huurders die:

- A. Bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelen, niet commercieel van aard zijn en mogelijk subsidie ontvangen;
- B. Bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelen en door de markt betaald worden;
- C. Mogelijk bijdragen maar het maken van winst als eerste doel hebben.

Basisscholen hebben een aparte positie als gebruiker omdat zij volgens de Wet Primair Onderwijs vallen onder de gemeentelijke zorgplicht voor onderwijsruimte.

Belangrijk is dat de exploitant aspirant huurders van ruimten onderscheidt in de genoemde categorieën. Hierbij hebben nieuwe huurders in categorie A voorrang op huurders in categorie B en C. Nieuwe huurders in categorie B hebben voorrang op huurders in categorie C.

4.5 Energiekosten

Indien sprake is van een tussenmeter, dan worden de energiekosten rechtstreeks doorberekend aan de vaste gebruiker. Indien geen sprake is van een tussenmeter, dan worden de energiekosten doorberekend via de servicekosten op basis van vierkante meters bruto vloeroppervlak. Bij commerciële partijen kunnen administratiekosten in rekening worden gebracht. Er dient nader onderzocht te worden hoeveel tussenmeters er zijn en of deze digitaal zijn of met de hand uitgelezen moeten worden.

4.6 Beheer en toezicht

Voor elke MFA dient een (vaste) beheerder te worden aangesteld voor het huidige aantal uren maar minimaal 10 uur per week die minimaal 2 á 3 keer per week op de accommodatie aanwezig is om controles uit te voeren en als eerste aanspreekpunt voor huurders/gebruikers. Het is wenselijk dat deze functie door één persoon wordt ingevuld. Indien dit niet haalbaar is, kan de functie worden ingevuld door 2 of maximaal 3 personen. Van belang is dat op elke MFA sprake is van een vast gezicht/aanspreekpunt.

Nader dient te worden bepaald welke medewerkers in het kader van de Wet Overgang van Onderneming dienen te worden overgenomen van de huidige werkgever. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is op MFA De Brink op dit moment sprake van een beheerder voor 12 uur per week en zijn op Noorderlicht een beheerder voor 22 uur per week en een klusjesman voor 8 uur per week actief. Vanwege de Wet Overgang Onderneming is de stichting verplicht deze medewerkers voor het gecontracteerde aantal uren over te nemen. De beheerder van het Noorderlicht heeft overigens een tijdelijk contract tot oktober 2023.

4.7 Sleutelverhuur

Het is stichting 't Mozaïek toegestaan om met gebruikers afspraken te maken omtrent sleutelverhuur. Bij sleutelverhuur moet de vaste huurder zelf aantoonbaar iemand aanwezig hebben met een BHV-diploma. In de huurcontracten dient te worden opgenomen dat 't Mozaïek gevrijwaard is door de vaste huurder voor aansprakelijkheden inzake vernieling en beschadiging. Alle schade aan of in de accommodatie, ontstaan door toedoen of nalaten van de vaste huurder of derden voor wie de vaste huurder aansprakelijk is, is voor rekening van de vaste huurder. De vaste huurder is gehouden zich hiertegen zoveel mogelijk te verzekeren. Stichting 't Mozaïek kan niet aansprakelijk worden gesteld voor schade of letsel of dood van personen, door welk toeval of ongeval ook veroorzaakt, dan wel voor het vermissen van inventaris en spullen die opgeborgen zijn in bergplaatsen in de accommodatie. De vaste huurder is verplicht 't Mozaïek voor elke aansprakelijkheid als hier bedoeld te vrijwaren en deze harerzijds eveneens uit te sluiten. Het verdient aanbeveling te onderzoeken hoe een dergelijk aansprakelijkheid en vrijwaringsbeding juridisch het beste vormgegeven kan worden.

4.8 Onderhoud en instandhouding

De verdeling van het eigenaars- en dagelijks onderhoud is weergegeven in de bij de gemeente en stichting bekende demarcatielijst. De demarcatielijst is uniform voor alle bij de opdracht betrokken MFA's en maakt onderscheid tussen het onderhoud waarvoor de gemeente als eigenaar en de exploitant als huurder verantwoordelijk is. Vaste huurders, te weten huurders die minimaal 26 weken per jaar de accommodatie huren, kunnen klachten en storingen tussen 07.30 uur en 23.00 uur via een app of telefonisch doorgeven aan de exploitant die daarvoor ook bereikbaar is. De vaste beheerder is in beginsel eerste aanspreekpunt. Tijdens de schoolvakanties kunnen afwijkende tijden gelden. Het tijdstip waarop de klacht of storing wordt verholpen is afhankelijk van de aard van de calamiteit en zal in onderling overleg tussen de gemeente en de exploitant contractueel worden vastgelegd. Nader onderzocht dient te worden of de storingsdienst van de gemeente kan dienen als achtervang voor klachten en storingen op het moment dat de vaste beheerder of 't Mozaïek niet bereikbaar is.

4.9 Schoonmaak

Vaste huurders zijn verantwoordelijk voor de schoonmaak van hun eigen ruimten. De stichting draagt zorg voor de schoonmaak van de algemene en multifunctionele ruimten. Gezamenlijke vaste huurders in een MFA kunnen aan de exploitant verzoeken om één integraal schoonmaakcontract te sluiten. Binnen zo'n contract kan de schoonmaakactiviteit en –intensiteit variëren. Een groepslokaal voor primair onderwijs vraagt bijvoorbeeld om minder schoonmaak dan een BSO-ruimte. De activiteit en intensiteit dient te worden vastgelegd in het schoonmaakcontract inclusief een eventuele opslag van administratieve kosten van 't Mozaïek. Hoe dit contract vorm moet krijgen dient nader onderzocht te worden.

4.10 Inventaris

Schoonmaak en inspectie van, onderhoud aan of vervanging van de losse inventaris die een vaste huurder in de gehuurde ruimte(n) zet, legt of aanbrengt is voor rekening van de vaste huurder. Huurder heeft voorafgaande toestemming nodig van de exploitant voor het boren in muren, wanden en plafonds én voor het aanbrengen van plastic folie op ramen. Daarnaast heeft een accommodatie vaak eigen inventaris. De exploitant neemt voor wat betreft deze eigen inventaris de vervangingskosten en/of reserveringen voor haar rekening. Per accommodatie dient nader bekeken te worden in hoeverre voldoende gereserveerd is voor vervanging van de inventaris en indien dit niet of in onvoldoende mate het geval is hoe het tekort wordt aangezuiverd. Het eventueel aanzuiveren van een bestemmingsreserve komt voor rekening van de gemeente.

4.11 Openstelling

De accommodaties zijn zeven dagen per week beschikbaar voor het publiek minimaal tussen 7.30 uur 's ochtends en 23.00 uur 's avonds. De accommodaties hoeven niet geopend te zijn op het moment dat ze niet in gebruik zijn. Stichting 't Mozaïek dient tijdens kantoortijden (9.00 uur tot 17.00 uur) zorg te dragen voor bereikbaarheid voor vragen over verhuur, facturatie, etc. via een duidelijk op de website vermeld telefoonnummer en mailadres.

Alle aanvragen van maatschappelijke organisaties binnen de hiervoor genoemde uren dienen gehonoreerd te worden, mits sprake is van redelijkheid en billijkheid. Zo dient op zaterdag of zondag minimaal een dagdeel afgenomen te worden en mogen op doordeweekse dagen verhuurbare uren bij elkaar gezet worden om het beheer in alle redelijkheid in te kunnen zetten, zulks ter beoordeling van 't Mozaïek.

Op de website van 't Mozaïek dient een overzicht te staan van de activiteiten die worden aangeboden in de accommodaties. Daarnaast dient op de website inzichtelijk te zijn welke verhuurbare ruimten er zijn met contactgegevens voor bereikbaarheid en meer informatie.

4.12 Activiteiten, evenementen en horeca

De beherende organisatie mag allerlei activiteiten en evenementen in het gebouw (laten) organiseren, mits dit past binnen:

- het bestemmingsplan;
- drank- en horecaverunning;
- de statuten van de beherende organisatie;
- de doelstellingen van het gemeentelijk beleid en
- op basis van eventueel benodigde vergunningen en/of ontheffingen.

De exploitant heeft de vrijheid om in de MFA's commerciële activiteiten te organiseren/ ruimten te verhuren aan commerciële partijen mits deze passen binnen de bestemming en de functie van een MFA.

4.13 Acquisitie

Van de stichting wordt actief medewerking verwacht bij het faciliteren van maatschappelijke activiteiten in de MFA's, waarbij sprake is van een gastvrij onthaal voor bewoners en hun initiatieven.

4.14 Belastingen en verzekeringen

De gemeente en de stichting dragen de kosten voortkomend uit de eigenaars-, respectievelijk huurdersverplichtingen. De gemeente neemt voor haar rekening het eigenaarsdeel van de OZB en de waterschapslasten. Alle overige lasten en belastingen die wegens of in verband met het specifieke karakter van het gebruik en het gehuurde, van de verhuurder geheven zullen worden, komen ten laste van de huurder.

4.15 Klanttevredenheid

Stichting 't Mozaïek organiseert per MFA tweemaal per jaar een overleg met de georganiseerde gebruikers en andere stakeholders. Hierin worden in ieder geval de ontwikkelingen in de wensen en behoeften besproken en de (mogelijke) gevolgen die dit heeft voor de ingebruikgeving van de MFA's.

Op elke MFA dient het mogelijk te zijn dat een groep mensen zich kan verenigen in een gebruikerscommissie, een programmacommissie en inhoudelijk stuur- of projectgroep of iets dergelijks. Stichting 't Mozaïek dient een dergelijke commissie te erkennen en moet er op een goede wijze mee samenwerken.

Op het moment dat de stichting merkt dat sprake is van ontevredenheid bij gebruikers wordt hier onderzoek naar gedaan en worden tussen gemeente en exploitant afspraken gemaakt over de mogelijkheden om verbeteringen door te voeren.

4.16 Planning & control

De stichting stuurt de gemeente eenmaal per jaar per MFA een voortgangsrapport met hierin een gebruiksoverzicht van het betreffende MFA, de opbrengsten en kosten en de belangrijkste ontwikkelingen. Het kalenderjaar wordt afgesloten met een jaarrekening waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende MFA's en de relevante opbrengsten- en kostenposten zijn gespecificeerd. Ook is sprake van een inhoudelijk verslag van het afgelopen jaar. Dit inhoudelijke verslag dient in ieder geval te bestaan uit een bezettingsrooster, gespecificeerde financiële resultaten, incidentele activiteiten en overige bijzonderheden. De stichting nodigt de gemeente tweemaal per jaar uit voor een bestuurlijk overleg over de lopende exploitatie en de bedrijfsvoering.

5. Wijze van uitvoering van de opdracht

In dit hoofdstuk wordt invulling gegeven aan de wijze waarop 't Mozaïek de opdracht, binnen de kaders van het in hoofdstuk 4 beschreven Programma van Eisen, ter hand gaat nemen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het organisatorisch en juridisch kader, het inhoudelijk kader en het financiële kader.

5.1 Organisatorisch en juridisch

De stichting heeft al een eerste versie van een organogram opgesteld waar de exploitatie van de MFA's een plek heeft gekregen naast de reeds bestaande productgroepen verhuur, theater, evenementen & projecten en lunchcafé. In het onderstaande organogram is de organisatiestructuur van stichting 't Mozaïek schematisch weergegeven. Het betreft de situatie op het moment dat de stichting de haar toebedeelde verantwoordelijkheden met betrekking tot de MFA's ter hand gaat nemen.



Administratief wenst de stichting dat sprake is van een gescheiden opdracht waarbij eventuele tegenvallende resultaten bij de exploitatie van de MFA's niet ten laste komen van de overige productgroepen. Om sprake te laten zijn van een eenduidige scheiding tussen de productgroep MFA's en de overige producten zal met name aandacht moeten worden besteed aan de toerekening van een aantal overheadkosten of andere aan de centrale organisatie gerelateerde kosten. Deze toerekening zal transparant moeten worden gemaakt binnen de financiële verslaglegging van de stichting. Daarnaast zal sprake zijn van baten en lasten die exclusief betrekking hebben op de productgroep MFA's.

De stichting stelt een begroting op voor het beheer en de exploitatie van de MFA's. Deze begroting wordt ter goedkeuring aan de gemeente voorgelegd. De gemeente stelt vervolgens het subsidiebedrag voor de opdracht vast. Uitgangspunt is dat het risico voor een tegenvallend exploitatieresultaat voor deze opdracht de eerste jaren bij de gemeente rust. Dit betekent dus dat

de gemeente verantwoordelijk is voor een tegenvallend exploitatieresultaat. Indien door 't Mozaïek geen aparte entiteit wordt opgericht voor het beheer en de exploitatie van de MFA's is het hierbij wel van belang om vooraf overeenstemming te bereiken over de toerekening van de overheadkosten aan de beheer- en exploitatieopdracht voor de MFA's. Dit om te voorkomen dat teveel wordt toegerekend wat een positief effect zou hebben op het exploitatieresultaat van het beheer en de exploitatie van 't Mozaïek. Om daadwerkelijk sprake te laten zijn van een volledige scheiding van risico's is het oprichten van een aparte entiteit (waarbij een tweede stichting naar verwachting het meest voor de hand ligt) noodzakelijk. Dit zou het geval zijn indien op termijn wordt besloten om het exploitatierisico voor het beheer en de exploitatie van de MFA's bij de stichting te neer te leggen.

Voor de MFA's wordt een huur- en exploitatieovereenkomst opgesteld tussen de gemeente Wijchen en Stichting 't Mozaïek¹. Hierin wordt de contractuele relatie tussen enerzijds de gemeente als eigenaar en opdrachtgever voor de exploitatie en anderzijds Stichting 't Mozaïek als huurder en exploitant beschreven. Ook zijn in de overeenkomst de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de uitvoering van de opdracht, zoals beschreven in hoofdstuk 4, opgenomen. Om Stichting 't Mozaïek de mogelijkheid te geven om zich de opdracht op een goede wijze eigen te maken en alle daarbij behorende contacten en relaties te kunnen aanknopen zal de duur van de overeenkomst bij voorkeur minimaal vijf jaar bedragen. De hier beschreven juridische inrichting betekent onder meer dat de huidige exploitanten geen contractpartij meer zijn voor de gemeente. De overeenkomsten met hen dienen derhalve te worden beëindigd. Nader dient te worden bepaald op welke wijze en op welke termijn dit plaats kan vinden. De bepalingen in de overeenkomst voor de Westwijzer hebben betrekking op de periode tot het moment dat sluiting van de accommodatie plaats vindt, daarna dient de overeenkomst te worden aangepast. Indien nieuwbouw van de Westwijzer binnen afzienbare tijd plaatsvindt, kan overwogen worden deze accommodatie op dat moment aan de opdracht van de stichting toe te voegen.

Naar verwachting is sprake van een beperkt aantal medewerkers die van rechtswege door stichting 't Mozaïek dienen te worden overgenomen van de organisaties die in de huidige situatie het beheer en de exploitatie van de respectievelijke MFA's voor hun rekening nemen. Hieraan is in paragraaf 4.5 aandacht besteed. Uiteraard zullen in eerste instantie gesprekken met hen worden gevoerd over hun ambities om hun functie te blijven vervullen. Op het moment dat zij wensen over te gaan is sprake van een wettelijk kader, namelijk de Wet Overgang van Onderneming. Kort gezegd betekent dit dat zij in de nieuwe situatie gelijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden behouden (alle rechten en plichten gaan over), ook indien zij worden ingeschaald binnen de stichting van toepassing zijnde CAO Podiumkunsten.

5.2 Inhoudelijk

't Mozaïek neemt als uitgangspunt bij het aannemen van de nieuwe opdracht dat zoveel als mogelijk wordt aangesloten bij de bestaande werkwijzen en procedures van 't Mozaïek. Ook is het wenselijk dat zoveel als mogelijk wordt aangesloten bij de bestaande situatie binnen de MFA's. De gebruikers mogen namelijk, voor wat betreft de tarieven en gebruiksvoorwaarden, geen gevolgen ondervinden van de overdracht van de exploitatie. Daarbij dient in die zin wel sprake te zijn van een kwaliteitsimpuls omdat er bij een aantal MFA's nog nauwelijks sprake is van een actieve wijze van exploitatie. In deze paragraaf wordt een eerste beschrijving gegeven van de wijze waarop 't Mozaïek invulling zal geven aan de verschillende onderdelen van de opdracht. Daarbij geldt, zoals eerder aangegeven, als voorwaarde dat hiermee in ieder geval voldaan wordt aan de in het Programma van Eisen (zoals weergegeven in hoofdstuk 4) vastgelegde gemeentelijke eisen.

5.2.1 Huur en verhuur

Er is sprake van verhuur van de MFA's door de gemeente (als eigenaar) aan Stichting 't Mozaïek (als huurder). Anders dan in de huidige situatie verhuurt de gemeente de panden tegen een nog te bepalen huursom aan 't Mozaïek, waarna 't Mozaïek de huurinkomsten int en niet afdraagt aan de gemeente, maar inzet voor de exploitatie om de kwaliteitsimpuls te kunnen bewerkstelligen. 't Mozaïek verhuurt de accommodatie dan weer onder aan de gebruikers. In een aantal gevallen is momenteel sprake van een rechtstreeks contractrelatie tussen de gemeente en de vaste huurders (zie ook de matrix in bijlage 1). Per situatie zal worden beoordeeld of en op welke termijn het mogelijk is om de overeenkomst over te zetten van de gemeente naar de stichting. Indien dit gebeurt dan worden de financiële consequenties hiervan rechtstreeks verdisconteerd in de subsidie van de gemeente aan Stichting 't Mozaïek die is verbonden aan de uitvoering van de exploitatieopdracht (zie ook paragraaf 5.3).

¹ Nader juridisch advies dient te worden ingewonnen over de mogelijkheid om de exploitatieopdracht één op één aan Stichting 't Mozaïek te verstrekken en de voorwaarden waaronder dit dan plaats dient te vinden.

Binnen 't Mozaïek wordt momenteel gebruik gemaakt van het verhuursysteem “Zaalagenda”. Na binnenkomst van een aanvraag wordt bepaald of de gevraagde ruimte beschikbaar is en wordt hier het van toepassing zijnde tarief aan gekoppeld. Vervolgens ontvangt de aanvrager een offerte ter bevestiging. Het verhuursysteem genereert ook de factuur. Ook voor de verhuur van de ruimten binnen de MFA's zal gebruik worden gemaakt van het verhuursysteem “zaalagenda”.

Stichting 't Mozaïek respecteert de in het Programma van Eisen bepaalde tarieven en (waar van toepassing) de contractueel met partijen overeengekomen indexeringen. Om consistentie te bereiken met de wijze waarop in de huidige situatie de tarievenstructuur is opgebouwd wordt, net als bij de accommodatie 't Mozaïek het geval is, voor de MFA's een marktconform tarief vastgesteld. Hier wordt vervolgens per huurder een kortingspercentage aan gerelateerd. Resultaat van deze exercitie is het door de gemeente voorgeschreven tarief

5.2.2 Onderhoud en schoonmaak

De gemeente Wijchen heeft, zoals in het Programma van Eisen aangegeven, als eigenaar voor alle MFA's een demarcatielijst opgesteld voor de uitvoering van het onderhoud. Deze demarcatie is in alle gevallen gelijk en is in de bestaande situatie ook al van toepassing op de accommodatie 't Mozaïek (waarbij voor 't Mozaïek sprake is van een uitgebreidere versie vanwege de theaterfunctie en bibliotheek). De demarcatielijst maakt een eenduidig en transparant onderscheid tussen het onderhoud waarvoor de gemeente als eigenaar en de exploitant als huurder verantwoordelijk is. Deze demarcatielijst zal ook in de nieuwe situatie worden gehanteerd.

Stichting 't Mozaïek heeft medewerkers in dienst voor de uitvoering van het onderhoud waarvoor zij de verantwoordelijkheid draagt. Gezien de ervaring die zij hebben binnen de accommodatie 't Mozaïek is de verwachting gerechtvaardigd dat zij ook in staat zijn om deze verantwoordelijkheid voor de MFA's op een goede wijze in te vullen. Daarnaast is met betrekking tot het onderhoud sprake van contracten tussen Stichting 't Mozaïek en leveranciers en dienstverleners. Aan de bestaande contracten met leveranciers en dienstverleners worden de nieuwe accommodaties zoveel als mogelijk toegevoegd. Uiteraard dienen hierbij wel eerst de bij de respectievelijke MFA's lopende overeenkomsten te worden opgezegd en beëindigd. De wijze waarop dit kan plaats vinden zal per MFA inzichtelijk moeten worden gemaakt. Wenselijk zou zijn om dit eenduidig aan te vliegen en over te hevelen naar 't Mozaïek. Voor wat betreft het onderhoud dat in eigen beheer wordt uitgevoerd zal uitbreiding van de formatie noodzakelijk zijn om ook de MFA's te kunnen bedienen.

Voor wat betreft de schoonmaak blijft de situatie gehandhaafd waarbij vaste huurders verantwoordelijk zijn voor de schoonmaak van de “eigen ruimte”. Stichting 't Mozaïek wordt verantwoordelijk voor de schoonmaak van de algemene en multifunctionele ruimten. Er zal zoveel mogelijk schoonmaak worden ondergebracht bij het schoonmaakbedrijf dat ook verantwoordelijk is voor de schoonmaak van 't Mozaïek. Uiteraard dient ook hierbij inzichtelijk te worden gemaakt welke contracten dienen te worden gerespecteerd en waar het wellicht voordelen heeft om van het hiervoor beschreven basisprincipe af te wijken. Dit laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn op het moment dat een bedrijf de ruimte van een vaste huurder schoonmaakt en de overige ruimten hier efficiënt bij kan doen.

5.2.3 Toezicht, horeca en activiteiten

't Mozaïek zet, zoals hiervoor is weergegeven, in op een eenduidige werkwijze met betrekking tot de exploitatie en het beheer en aansluiting bij de processen en werkwijzen die ontwikkeld zijn voor de accommodatie 't Mozaïek en daar hun waarde bezitten. Op deze wijze kunnen ook met betrekking tot de MFA's kwaliteits- en synergievoordelen worden gerealiseerd.

Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een MFA is echter wel de “couleur locale”. Deze zal met name dienen te worden gewaarborgd in het toezicht/gastheerschap en de invulling van de horecafunctie. Het is goed om per accommodatie in iedere geval een “gezicht” en aanspreekpunt te hebben. Deze persoon kent de situatie in de wijk en bewaakt de cultuur van het betreffende MFA. Deze persoon is wekelijks op een aantal momenten aanwezig op de accommodatie. Het aantal uur is afhankelijk van de omvang en gebruiksintensiteit van de accommodatie. Per locatie dient het aantal uren nader bepaald te worden. Voorlopig wordt uitgegaan van 10 uur per accommodatie. De horecafunctie zal zoveel mogelijk wordt ingevuld door vrijwilligers. Daarnaast zal binnen de organisatie van Stichting 't Mozaïek de functie van mobiel beheerder in het leven worden geroepen. Op momenten dat er geen sprake is of kan zijn van locatie-specifieke inzet zal de mobiel beheerder zorgdragen voor

toezicht, het oplossen van calamiteiten, klein herstelonderhoud of openen en sluiten. Daar waar mogelijk wordt ook samenwerking gezocht met bijvoorbeeld de conciërge van de school die onderdeel uitmaakt van de betreffende MFA.

Net als in de huidige situatie zijn er veel momenten waarop geen toezicht of beheer aanwezig is. Indien op die momenten toch gebruik wordt gemaakt van de accommodatie zal sprake zijn van sleutelbeheer. De MFA's zijn uitsluitend open op het moment dat er activiteiten zijn. Deze activiteiten worden niet door 't Mozaïek georganiseerd of begeleid maar door bijvoorbeeld de wijkvereniging of de welzijnsorganisatie Meer voor Mekaar. Ook een eventuele vrije inloof functie wordt gezien als activiteit die door derden dient te worden georganiseerd en bemenst. Indien er bij deze activiteiten, met uitzondering van de invulling van de horecafunctie, inzet nodig is vanuit 't Mozaïek zal hier een aanvullende vergoeding voor worden gevraagd aan de organisator van de activiteit. In voorkomende gevallen kan er ook voor worden gekozen om de organisator van de activiteit de verantwoordelijkheid over het verstrekken van consumpties, veiligheid, openen en sluiten van het gebouw en de barbezetting te geven.

Alle 4 de MFA's hebben een para-commerciële vergunning, hierbij is geen ruimte voor bruiloften en partijen. Er dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden over wat wel en niet is toegestaan waarbij de beleidsuitgangspunten leidend zijn.

't Mozaïek zet in op een goede communicatie en samenwerking met gebruikers en organisatoren van de activiteiten zoals de welzijnsorganisatie Meer voor Mekaar en de wijkverenigingen. Dit vanuit de overtuiging dat op deze wijze een bijdrage kan worden geleverd aan de intensiteit van het gebruik van en de levendigheid binnen de MFA's en hieruit volgend de leefbaarheid van de wijk. Deze samenwerking en communicatie zal op informele/ongeorganiseerde wijze plaats vinden maar ook worden geformaliseerd binnen een gebruikersoverleg en een stakeholdersoverleg (met externe betrokkenen). Nader dient te worden onderzocht bij welke andere bestaande overlegvormen 't Mozaïek kan aansluiten om haar rol als exploitant van de MFA's op optimale wijze te kunnen vervullen.

5.2.4 Personeel

Op de arbeidsrechtelijke aspecten en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving is in paragraaf 5.1 ingegaan. Zoals in het Programma van Eisen weergegeven is het aantal medewerkers waarop de Wet Overgang van Onderneming van toepassing is en die naar verwachting in dienst zullen treden van Stichting 't Mozaïek beperkt. De personele capaciteit die op dit moment aanwezig is op de MFA's is niet voldoende om een goede kwaliteit te waarborgen en er is sprake van continuïteitsrisico's. Ook zijn verantwoordelijkheden belegd op plekken waar deze niet horen, bijvoorbeeld bij de gemeente Wijchen. Dit betekent dat Stichting 't Mozaïek ook extra capaciteit dient te creëren om de aanvullende opdracht uit te kunnen voeren. Het betreft dan met name de functie van mobiel beheerder, beheer op locatie, ondersteunende functies zoals administratie en marketing en overhead/management.

Stichting 't Mozaïek heeft veel ervaring met vrijwilligersbeleid. In de accommodatie 't Mozaïek zijn meer dan 50 vrijwilligers werkzaam. Ook voor de MFA's zal waar mogelijk gebruik worden gemaakt van vrijwillige inzet om de maatschappelijke functie te optimaliseren. Daarnaast worden de mogelijkheden onderzocht om ook op de MFA's een samenwerking aan te gaan met Driestroom. Aandachtspunt hierbij is wel dat de cliënten van Driestroom aansturing nodig hebben. Op de accommodatie 't Mozaïek zijn de begeleiders die zorg dragen voor deze aansturing op locatie aanwezig, dit zal op de MFA's op een andere wijze moeten worden georganiseerd.

5.2.5 Marketing en communicatie

Zoals eerder aangegeven worden de MFA's op dit moment niet optimaal gebruikt. Dit komt onder meer omdat er geen sprake is van een actieve exploitatie en er nauwelijks wordt ingezet op acquisitie en promotie. De stichting zal extra inzetten op acquisitie en (bij enkele MFA's) aanwezigheid op locatie. Dit gebeurt onder meer door de inzet van een beheerder op locatie gedurende gemiddeld 12 uur per week en de invoering van de functie van mobiel beheerder. Daarnaast wordt de marketing en promotie van de MFA's actief opgepakt. Voor iedereen binnen Wijchen dient duidelijk te zijn wat de mogelijkheden zijn binnen de MFA's om ruimten te huren voor maatschappelijke activiteiten.

5.3 Financieel

In de volgende tabel zijn de bestaande gemeentelijke bijdragen ten behoeve van de exploitatie van de MFA's weergegeven.

Huidige subsidies gemeente Wijchen aan exploitanten MFA's (2023)		
Accommodatie	Soort bijdrage	Jaarlijks bedrag
MFA De Brink	Budgetsubsidie	€ 28.250
MFA De Westwijzer	Subsidie	€ 7.000
MFA De Suikerberg	Nvt	Nvt
MFA Noorderlicht	Budgetsubsidie	€ 70.800

Hierbij dient te worden opgemerkt dat de gemeente de accommodaties om niet verhuurt aan de exploiterende organisaties en dat bij een externe exploitant (Noorderlicht, De Westwijzer en De Brink) jaarlijks afrekening vindt plaats op basis van het werkelijke resultaat.

De kwaliteit van de aangeleverde financiële informatie laat in een aantal opzichten te wensen over en/of heeft een sterk gecompliceerd karakter. Daarbij is de afgelopen jaren (mede maar niet uitsluitend door Corona) sprake geweest van sterk fluctuerende opbrengsten en kosten. Duidelijk is wel dat er sprake is van een diversiteit aan methodieken en werkwijzen, bijvoorbeeld voor de toerekening van kosten en de verstrekte gemeentelijke bijdrage. Ook is nog niet voor alle accommodaties de meest actuele jaarrekening 2022 beschikbaar. In bijlage 2 zijn de meest actuele beschikbare financiële cijfers per accommodatie weergegeven. In relatie tot de aan 't Mozaïek te verstrekken opdracht, en uitgaande van gelijkblijvende financiële geldstromen, duiden wij deze informatie per accommodatie als volgt:

- Het exploitatietekort van MFA De Brink wordt gedekt door een budgetsubsidie. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de huuropbrengsten van DES ten gunste komen aan de gemeente.
- MFA De Westwijzer heeft geen exploitatietekort, de beheercommissie krijgt een beperkte subsidie voor het beheer. Alle servicekosten worden doorberekend aan de hoofdgebruikers. De inkomsten vanuit de gymzaal komen ten gunste van de exploitatie van de beheercommissie.
- MFA De Suikerberg heeft een exploitatieoverschot vanwege het feit dat momenteel sprake is van een gemeentelijke exploitatie. Alle servicekosten worden doorberekend aan de hoofdgebruikers en de inkomsten uit de kale huur komen ten gunste van de gemeente.
- MFA Noorderlicht heeft een exploitatietekort dat wordt gedekt door een budgetsubsidie.

Opgemerkt dient te worden dat de gemeente Wijchen alle eigenaarslasten voor haar rekening neemt. Dat betreft de kapitaallasten uit de investeringen in de accommodatie, het in de demarcatielijst weergegeven eigenaarsonderhoud en het eigenaarsdeel van de belastingen en verzekeringen.

Het afgelopen jaar heeft 't Mozaïek de uitvoering van het beheer van MFA De Brink voor haar rekening genomen. De hiervoor geoffreerde vergoeding bedroeg € 8.900,- aan eenmalige kosten voor de overname en een jaarlijkse vergoeding van € 43.260, inclusief de personeelskosten van de beheerder (beide bedragen inclusief btw). De uiteindelijke vergoeding vindt plaats op basis van nacalculatie. Groot verschil met de toekomstige situatie is dat dit gebeurde in opdracht van de exploitant Stichting De Brink en dat in de toekomst 't Mozaïek zelf de exploitant zal zijn.

In de situatie dat 't Mozaïek zelf de exploitatie ter hand neemt dient hier uiteraard een passende vergoeding/subsidie tegenover te staan. Deze vergoeding dient te zijn opgebouwd uit de volgende componenten:

1. De cumulatieve bestaande gemeentelijke subsidies voor het beheer en de exploitatie van de MFA's.
2. Een vergoeding voor een actievare invulling van het beheer op locatie bij De Westwijzer en De Suikerberg (als uitgangspunt wordt 12 uur per week per locatie genomen).
3. Een vergoeding voor de professionalisering van de bedrijfsvoering (1 fte, met name verhuur, administratie en mobiel beheerder).
4. Een vergoeding voor de niet toegerekende gemeentelijke kosten bij de exploitatie van De Suikerberg (€ 15.000,-).
5. Een vergoeding voor de intensivering van acquisitie en marketing/promotie (18 uur per maand voor alle MFA's samen).
6. Een vergoeding voor een materiele kwaliteitsimpuls (€ 20.000,- voor alle MFA's samen, met name kantoorkosten, kleine investeringen, etc.).

7. Een opslag voor overhead (20% van de kosten van 2, 3 en 4 plus kosten beheerders De Brink en Noorderlicht).
8. Exploitiemarge/onvoorzien (5% van de opdrachtsom 1 tot en met 6).
9. Taakstelling om gebruik te intensiveren en meer huuropbrengsten te genereren (gemiddeld € 5.000,- per accommodatie). Dit betreft derhalve de te genereren extra opbrengst.

In onderstaande tabel is een indicatieve begroting opgesteld voor de totale subsidie voor het ter hand nemen van de beheer- en exploitatieopdracht van de vier MFA's door 't Mozaïek. Uitgangspunt vormen ongewijzigde geldstromen. Indien de geldstromen wijzigen dienen de effecten hiervan te worden verdisconteerd in de exploitatievergoeding/subsidie aan de stichting.

Raming exploitatievergoeding benodigd budget beheer en exploitatie MFA's					
<i>Onderdelen</i>	<i>Brink</i>	<i>Westwijzer</i>	<i>Suikerberg</i>	<i>Noorderlicht</i>	<i>Totaal</i>
Huidige tekorten (subsidies)	€ 28.250	€ 7.000	€ 0	€ 70.800	€ 106.050
Beheer locatie Westwijzer/Suikerberg	€ 0	€ 15.000	€ 15.000	€ 0	€ 30.000
Professionalisering bedrijfsvoering	€ 11.250	€ 11.250	€ 11.250	€ 11.250	€ 45.000
Intensivering acquisitie en marketing	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 8.000
Materiele kwaliteitsimpuls	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 20.000
Opslag voor overhead	€ 5.650	€ 5.650	€ 5.650	€ 5.650	€ 22.600
Verbetering bezetting en omzet	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 20.000
Exploitiemarge/onvoorzien	€ 2.400	€ 2.000	€ 1.700	€ 4.500	€ 10.600
Totaal:	€ 49.550	€ 42.900	€ 35.600	€ 94.200	€ 222.250

Benadrukt dient te worden dat deze begroting een indicatief karakter heeft. Zoals eerder aangegeven laten de beschikbare exploitatiecijfers aan duidelijkheid te wensen over. Ook kan geen goede inschatting worden gemaakt van de risico's, bijvoorbeeld dat (vaste) gebruikers afhaken. Verder zijn uiteraard met name de energiekosten momenteel een zeer onzekere factor vanwege de huidige onrust op de energiemarkt.

Tenslotte is het goed om op te merken dat het, om de hiervoor genoemde redenen, niet realistisch is om van het begin af aan sprake te laten zijn van een risicodragende exploitatie. Gedurende een aantal jaren zal inzicht moeten worden verkregen in de exploitatie van de vier MFA's. Gedurende deze periode is een frequente en goed afstemming tussen de gemeente en de stichting noodzakelijk over de gang van zaken en de financiële implicaties. Op het moment dat er sprake is van voldoende inzicht en een gestabiliseerde situatie kan de overgang naar een risicodragende exploitatievorm plaats vinden.

5.4 Implementatie

De transitie van de huidige exploitatievorm naar de situatie waarbij de stichting de exploitatie uitvoert dient zorgvuldig te worden doorlopen. Op de eerste plaats dient met de huidige exploitanten overeenstemming te worden bereikt over de ontbinding van de overeenkomst. Vervolgens dient de transitie plaats te vinden naar de systemen en methodieken van 't Mozaïek. Dit zal zorgvuldig dienen te gebeuren. Het verdient aanbeveling om hier per accommodatie een implementatieplan met een duidelijke planning aan te verbinden. Daarbij zullen de vier MFA's naar verwachting niet gelijktijdig worden toegevoegd aan de opdrachtportefeuille van de stichting. Ook hiervoor dient een fasering te worden opgesteld.

Er zal sprake dienen te zijn van een zorgvuldige communicatie over het transitieproces richting gebruikers van de MFA's en de inwoners van Wijchen. Door het feit dat een grotere organisatie de verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie van de MFA's overneemt kan het beeld ontstaan dat het wijkgerichte karakter van de MFA's verdwijnt en er sprake zal zijn van een verregaande verzakelijking. Duidelijk moeten worden gemaakt dat altijd sprake zal blijven van maatwerk en binding met de wijk en dat het verbeteren van processen en methodieken hier niet mee op gespannen voet staat. Ook moet duidelijk voor het voetlicht worden gebracht dat 't Mozaïek een stichting is die ook bij haar huidige opdracht het maatschappelijke aspect hoog in het vaandel heeft staan. Het is geen bedrijf dat uitsluitend is gericht op het facilitair beheer van een MFA. De gemeente en 't Mozaïek stellen bij voorkeur in gezamenlijkheid een communicatieplan op en trekken in het communicatietraject in gezamenlijk op.

Bijlage 1 Bestaande exploitatie MFA's

Separaat aangeleverd.

Bijlage 2 Financiële exploitaties MFA's

Jaarrekening De Brink			
	2022	2021	2019
Baten			
Omzet	€ 37.283	€ 40.860	€ 60.637
Subsidies	€ 22.611	€ 12.713	€ 12.900
Totaal baten	€ 59.894	€ 53.573	€ 73.537
Lasten			
Kostprijs van de omzet	€ 25.490	€ 22.361	€ 22.084
Personeelskosten	€ 17.717	€ 29.363	€ 20.522
Afschrijvingen	€ 1.112	€ 0	€ 0
Huisvestingskosten	€ 8.224	€ 28.189	€ 51.420
Verkoopkosten	€ 762	€ 1.416	€ 0
Algemene kosten	€ 6.095	€ 2.542	€ 3.678
Overige baten en lasten	€ 0	€ 500	€ 0
Totaal lasten	€ 59.400	€ 84.371	€ 97.703
Resultaat voor financiële baten/lasten	€ 494	-€ 30.798	-€ 24.166
Financiële baten/lasten	€ 627	€ 689	€ 669
Resultaat	-€ 133	-€ 31.487	-€ 24.836

Jaarrekening Suikerberg	
	2021-2022
Baten	
Kale huur	€ 13.000
Omzet uit servicekosten	€ 59.900
Omzet uit gymzaal	€ 9.800
Totaal baten	€ 82.700
Lasten	
Kostprijs van de omzet	
Personeelskosten	
Afschrijvingen	
Huisvestingskosten	€ 59.900
Verkoopkosten	
Algemene kosten	
Overige baten en lasten	
Totaal lasten	€ 59.900
Resultaat voor financiële baten/lasten	€ 22.800
Opbrengst zonnepanelen	
Resultaat	€ 22.800

Jaarrekening Beheercomissie Westwijzer			
	2022 begroting	2021	2019
Baten			
Omzet uit servicekosten	€ 78.011	€ 60.184	€ 64.204
Overige baten	€ 2.681	€ 3.846	€ 2.557
Subsidies	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000
Totaal baten	€ 87.692	€ 71.030	€ 73.761
Lasten			
Kostprijs van de omzet			
Personeelskosten			
Afschrijvingen			
Huisvestingskosten	€ 87.693	€ 67.550	€ 74.913
Verkoopkosten			
Algemene kosten			
Overige baten en lasten			
Totaal lasten	€ 87.693	€ 67.550	€ 74.913
Resultaat voor financiële baten	-€ 1	€ 3.480	-€ 1.152
Opbrengst zonnepanelen		€ 1.212	€ 729
Resultaat	-€ 1	€ 4.692	-€ 423

Jaarrekening Noorderlicht			
	2021	2020	2019
Baten			
Verhuuropbrengsten	€ 126.625	€ 59.509	€ 62.469
Doorbelastingen	€ 95.274	€ 118.752	€ 108.631
Gemeentelijke vergoedingen	€ 34.175	€ 44.036	€ 36.355
Overige baten	€ 7	€ 119	€ 8
Totaal baten	€ 256.081	€ 222.416	€ 207.463
Lasten			
Personeelskosten	€ 28.744	€ 34.178	€ 34.172
Afschrijvingen	€ 2.915	€ 1.700	€ 1.700
Huisvestingskosten	€ 148.921	€ 157.550	€ 149.635
Overige lasten	€ 84.725	€ 12.531	€ 15.341
Totaal lasten	€ 265.305	€ 205.959	€ 200.848
Resultaat voor financiële baten/lasten	-€ 9.224	€ 16.457	€ 6.615
Financiële baten/lasten			
Resultaat	-€ 9.224	€ 16.457	€ 6.615



beleidsontwikkeling &
marketing



beheer &
exploitatie



huisvesting &
programmamanagement



aanbesteden &
projectmanagement