

Activiteitenprogramma 2013 - 2014

Hoofddorp, september 2013

Inhoudsopgave	Hoofdstuk	Pagina
Focus op adequaat beheer	Hoofdstuk 1	3
1.1 Waarom 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

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 horec afaciliteiten 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:

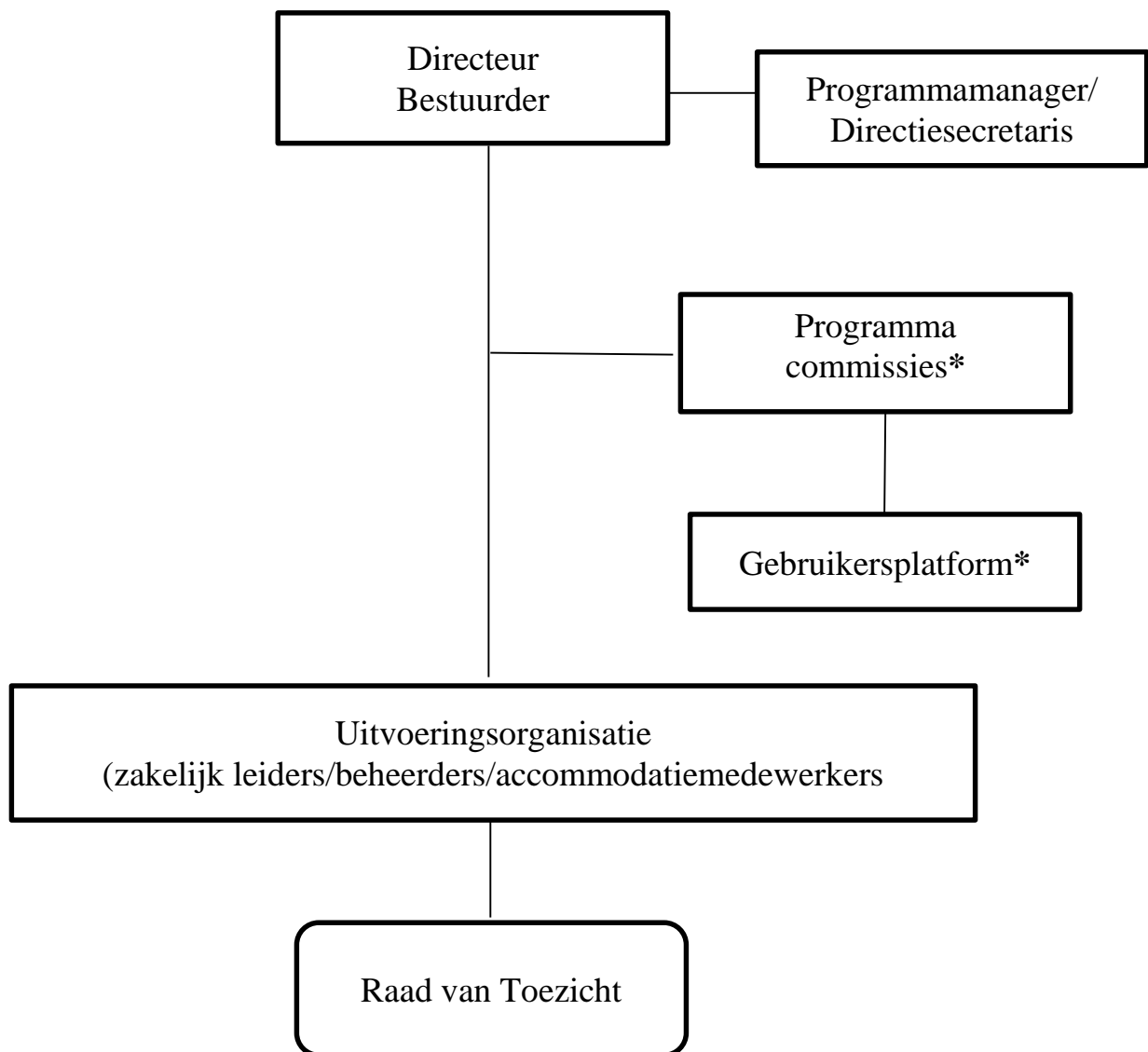
- er geen maatschappelijk gebruik verdrongen wordt;
- ook een commerciële huurprijs wordt gevraagd voor commercieel gebruik. We letten er goed op dat we niet 'vals' concurreren.

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 bevordert 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 Maatvast 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.

Activiteitenprogramma 2013 en 2014

Hoofdstuk 3

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 activiteiten-aanbieders.

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 dorps huis 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 hoofdlijn 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 gezien 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 zien 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 activiteitsgroepen, 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 jeugdbeleid 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 bezien 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 staftaken 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 functieprofielering 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 horec afaciliteiten 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 salariering 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 verbeterslag 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^e 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 dorpshuis '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 dorpshuis De Vluchthaven heeft expliciet te kennen gegeven het beheer en de exploitatie van het dorpshuis over te willen dragen aan Maatvast. De financiële omstandigheden waaronder de exploitatie van dit dorpshuis functioneert zijn fragiel. In nauwe samenwerking tussen het dorpshuisbestuur, 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 dorpshuis 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 dorpshuis Marijke wil haar beheer- en exploitatietaken overdragen aan Maatvast. Momenteel vindt hierover constructief overleg plaats tussen het bestuur en Maatvast.

- **Overige dorpshuizen**

Naast de hiervoor weergegeven dorpshuizen die van oudsher gesubsidieerd worden en in eigendom waren bij SCAH en onder de dienstverlening van MeerWaarde vielen, is er nog een viertal dorpshuizen in de Haarlemmermeer aanwezig. Deze 4 dorpshuizen 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 dorpshuizen 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 dorpshuis 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 dorpshuis De Ontmoeting zijn geen signalen ontvangen dat men zich zou willen aansluiten bij Maatvast.

Dorpshuis 't Dijkhuis

Dorpshuis '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.