

De basis als bron

Offerte 2019



Datum 20 juli 2018
Auteurs M. Askamp, B. Koenders, P. Schrauwen
Versie 3.0 – Offerte 2019 – Definitief
Aan Gemeente Haarlemmermeer

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Organisatorische context in relatie tot beleidsmatige context	4
3. Financiële uitgangspunten	4
4. Inhoudelijke uitgangspunten	4
4.1 <i>Algemene uitgangspunten</i>	4
4.2 <i>Basisvereisten</i>	5
4.3 <i>Specifieke vereisten voor 2019</i>	6
4.3.1 Nieuwe tarievenstelsel	6
4.3.2 Participatie middels Programmacommissies en Gebruikersplatform	6
4.3.3 Jongerencentra	6
4.3.4 Begroting per accommodatie	6
4.3.5 Overname beheer en exploitatie dorps huis De Reede	7
4.3.6 Samenwerking met Stichting Dorpscentrum Spaarndam	7
4.3.7 Samenwerking met Dorps huis De Olm in Zwanenburg	7
4.3.8 Cursusbureau	7
5. Relevante ontwikkelingen	8
5.1 <i>Organisatie ontwikkelingen</i>	8
5.1.1 Insourcing financiële administratie	8
5.1.2 Doorontwikkeling organisatie	8
5.1.3 Communicatiestrategie	9
5.1.4 VPB-plicht	9
5.1.5 Externe geldstroom	10
5.2 <i>Gemeentelijke ontwikkelingen</i>	10
5.2.1 Optimalisatie maatschappelijk vastgoed	10
5.2.2 De ontwikkelingen in het sociaal domein: “Op weg naar een Stevige Sociale Basis”	10
6. Inzet van de gemeente	11
7. Meerjarige subsidies	12
8. Verzoek tot subsidietoekenning 2019	12
Bijlage Overzicht aan te leveren basisvereisten	13

1. Inleiding

De gemeente Haarlemmermeer heeft eind 2009 en begin 2012 met een tweetal raadsbesluiten een basis gelegd voor wat uiteindelijk Stichting Maatvast Haarlemmermeer (voorts Maatvast) is geworden. De huidige directie heeft in constructieve samenwerking met zowel de ambtelijke als politiek-bestuurlijke geledingen van de gemeente vervolgens gebouwd aan een stevige basis voor zowel de organisatie als de samenleving. Zonder de inhoudelijke en financiële samenwerking met de gemeente, had deze organisatie nooit kunnen bestaan. Zonder de ambitie, inzet en innovatieve kracht van Maatvast, hadden we nooit zoveel kunnen betekenen voor de samenleving.

De titel van deze offerte is 'De basis als bron'. Met dit programma van eisen en deze offerte regelen we een goede bron om maatschappelijke waarde te gaan (laten) realiseren. Primair betekent dat dat de accommodaties volledig op orde zijn, de openstellingen gegarandeerd en er nooit een (financieel) excuus kan bestaan om basiszaken als veiligheid, facilitering en ontwikkeling van vrijwilligers, openstelling van de panden, enzovoort, niet geregeld te hebben of niet in te kunnen voorzien. De subsidie van de gemeente Haarlemmermeer, die met deze offerte wordt aangevraagd, is derhalve bedoeld om die basis op orde te houden en als bron kan dienen voor activiteiten. Zodat de inwoners van Haarlemmermeer, en waar nodig met ondersteuning van Maatvast, de ruimte hebben en voelen om de sociale basis te versterken.

Om de bredere ambitie van de organisatie, haar medewerkers en vrijwilligers te vervullen, kan - wil - en moet Maatvast aanspraak maken op financiering van derde partijen. In de recente jaren heeft Maatvast stevast aangetoond met externe middelen (in de zin van geld, tijd of talent) aanzienlijke aanvullende maatschappelijke waarde te realiseren. Soms zelfstandig, soms als ondersteuning aan vrijwilligers. De renovaties van keukens, realisatie van woonkamers in verschillende centra, kleine ontmoetingsplekken in de open lucht, laptops voor cursussen internetbankieren voor senioren, trainingen solliciteren en presenteren, vloggen met oma, gratis maaltijdbijeenkomsten en Sint Pannenkoek. Dit is allemaal gerealiseerd door de inzet of steun van derde partijen. Partijen die Maatvast en -veel meer- de samenleving van Haarlemmermeer willen ondersteunen, omdat ook gezien wordt dat de basis zo goed op orde is en dus uitnodigt en inspireert!

In deze offerte vraagt Maatvast dan ook aan de gemeente de mogelijkheden om de basis op orde te houden. In de recente geschiedenis zijn gezamenlijk uitgangspunten gesteld en keuzes gemaakt voor bijvoorbeeld overdracht en realisatie van nieuwe accommodaties alsmede ook overdracht en realisatie van nieuwe activiteiten. Daarnaast hebben we in gezamenlijkheid besloten te komen tot een basisniveau aan beheer en exploitatie. Hieruit volgen dan ook de kosten om die basis te behouden, waarbij iedereen ziet dat het effect sorteert. De voorbeelden hiervan lopen over en we nodigen de gemeente en haar medewerkers vooral ook uit om van deze voorbeelden te komen genieten. In ons sociaal jaarverslag van 2017 -waarvan we de interviews als bijlage hebben toegevoegd- leest u als voorproefje verschillende verhalen van onze vrijwilligers, die sinds de start van Maatvast in aantal meer dan verdubbeld zijn.

Wees welkom! De basis is goed en zal u inspireren.

2. Organisatorische context in relatie tot beleidsmatige context

De gemeente Haarlemmermeer en Maatvast beogen hetzelfde: de accommodaties optimaal inzetten zodat er zo veel als mogelijk maatschappelijke waarde wordt gerealiseerd. Sociale cohesie, inclusie en ontwikkeling van individuen en groepen zijn daarin leidend. Onze wijkgebouwen, buurthuizen, dorpshuizen en jongerencentra zijn het middel om dit te realiseren; de vrijwilligers en de bewoners laten participeren in de samenleving is het doel. Ontwikkelingen als Positieve Gezondheid en het mede daaruit ontwikkelde Haarlemmermeers model dragen daar optimaal aan bij. En bij Maatvast zien we daarvan de resultaten in levende lijve.

Tegelijkertijd bestaat er voor Maatvast ook een organisatorische realiteit. Nu de basis op orde is, moet gekeken worden naar efficiencymogelijkheden, (nieuwe) wet- en regelgeving en borging van de huidige koers in alle lagen van de organisatie. In 2019 moet Maatvast daarin een aantal nieuwe stappen zetten, die verder in deze offerte nader worden toegelicht. Een tipje van de sluier is dat het daarbij gaat om de insourcing en optimalisatie van de financiële administratie, de discussie met de belastingdienst over de vennootschapsbelastingplicht, de doorontwikkeling van de organisatie met clustermanagers, de visie op het cursusbureau en de uitvoering van de visie op de jongerencentra.

En dan is er ook nog zoiets als de samenleving, die ontwikkelt, die verandert, die vraagt en levert. Maatvast speelt in op actuele ontwikkelingen waar gevraagd, dus kunnen we niet met zekerheid stellen wat onze prioriteit is in oktober van 2019. Wat we wel kunnen beloven, is dat we daar altijd met de gemeente over in gesprek zijn. De samenleving is immers onze gezamenlijke opdrachtgever!

3. Financiële uitgangspunten

De gemeente stelt initieel voor 2019 een subsidie beschikbaar van maximaal € 4.198.250. Daarbij geeft de gemeente aan dat voor een tweetal kosten (het meerjaren onderhoudsplan en het eigen risico van de ziekteverzuimverzekering) een additionele subsidie beschikbaar wordt gesteld ter dekking van acht van de twaalf maanden in 2019. Deze additionele subsidie bedraagt € 82.800.

Over het resterende deel hiervan (€ 41.400) zal in 2019 overleg gevoerd worden met de gemeente. Voor deze begroting heeft Maatvast die separaat opgenomen in de begroting onder de noemer 'Nog overeen te komen subsidie'. De begroting is -met inbegrip van de resultaatbestemming- sluitend.

Voor meer uitgebreide informatie wordt verwezen naar de separate begroting.

4. Inhoudelijke uitgangspunten

De voorliggende offerte is gekoppeld aan en opgebouwd volgens het programma van eisen dat op 29 juni door de gemeente Haarlemmermeer is verzonden en op 4 juli door Maatvast is ontvangen. In dit hoofdstuk wordt expliciet verwezen naar het gelijkgenummerde hoofdstuk in het programma van eisen van de gemeente Haarlemmermeer. Mochten zaken of onderdelen onduidelijk zijn, dan verwijzen wij u graag naar het programma van eisen voor meer informatie.

4.1 Algemene uitgangspunten

Verwijzend naar de offerte 2018 en verantwoording 2017 sluiten de inhoudelijke uitgangspunten volledig aan bij de invulling van onze dagelijkse werkzaamheden. Maatvast is ooit opgezet voor slechts exploitatie en beheer, maar heeft inmiddels haar waarde bewezen op alle gestelde algemene uitgangspunten. De uitdaging voor de komende jaren is om het bereikte niveau te continueren en

verder uit te bouwen. Daarbij vormen bekendheid van het tariefstelsel, de kwalitatieve en kwantitatieve groei van de inzet van vrijwilligers en de rol van de programmacommissie(s) belangrijke pijlers. Er zal veel projectmatig gewerkt worden met een actieve rol voor fondsenwerving. Samenwerking met ketenpartners en stakeholders -weliswaar vanzelfsprekend- kan en moet intenser. De constatering is dat (nog) niet iedere organisatie binnen het sociaal domein bereid is van zijn of haar eilandje af te komen, Maatvast zal daar wel actief op inzetten.

4.2 Basisvereisten

De scope aan activiteiten is geborgd in de genen van Maatvast; daar is de afgelopen 5 jaar hard aan gewerkt. Vergelijkbaar aan de algemene uitgangspunten is het hierbij ook een kwestie van continueren en uitbouwen. Morele steun vanuit de gemeente is daarbij van onmisbaar belang. Maatvast anticipeert als ambitieuze organisatie altijd op de vragen vanuit de samenleving en neemt daarbij het eigen strategiedocument als basis. Maatvast is altijd op zoek naar kansen en mogelijkheden, ook op financieel gebied. Daarbij vormt extra gemeentelijke subsidie het allerlaatste redmiddel – en het liefst hebben we dat redmiddel niet nodig. Maar we verwachten wel van de gemeente dat Maatvast niet wordt geremd in haar enthousiasme. Het succes van Maatvast in de recente jaren is immers voor een belangrijk deel te danken aan dit enthousiasme.

In 2019 ontstaan er door de nieuwe organisatievorm meer kansen om innovatie de aandacht te geven die het verdient, met name de directie gaat daar tijd voor vrijmaken. Zolang de wereld om ons heen verandert, moet Maatvast steeds weer voorbereid zijn op ontwikkelingen, kansen en mogelijkheden om de locaties een optimale rol te laten vervullen. Daarbij is en blijft de lokale samenleving de opdrachtgever.

Waar het gaat om medewerkers, vrijwilligers en gebruikers rapporteert Maatvast de resultaten van de onderzoeken volgens gesteld stamien. Voor wat betreft het gebruik van het instrumentarium “Haarlemmermeervoorelkaar” participeert Maatvast zeker, maar doen we meer dan dat. Door actief aangesloten te blijven in netwerken en bij maatschappelijke organisaties brengen we interactie op gang. Een mooi voorbeeld is het succes van het Migranten inloopsprekuren en de rol en relatie van Maatvast bij migrantenorganisaties. Of de relatie met Vluchtelingenwerk, de vrijwilligers van de Harmoniekoepel, of het inhuizen van de bibliotheek in Badhoevedorp, et cetera.

Maatvast is afdoende verzekerd en werkt actief en in samenwerking met de BGH en gemeente aan sociale en fysieke toegankelijkheid. Inventarisaties daar waar het gaat om toegankelijkheid hebben reeds plaatsgevonden en in die gevallen waar het praktisch en budgettair beperkt opgelost kon worden, is dat reeds gebeurd. Maatvast snapt dat optimale toegankelijkheid grote investeringen vergen, dat de middelen daartoe er nu niet zijn wordt ook begrepen, de toekomstdroom blijft overeind. We zijn er overigens ook van overtuigd dat de huidige situatie niet leidt tot uitsluiting, het is een kwestie van praktisch anticiperen.

De basisgegevens zijn in 2019 hopelijk van voldoende kwaliteit om aan te leveren. Er zullen wel verdiepende gesprekken dienen plaats te vinden over nut en noodzaak in relatie tot de te leveren inspanning, een proactieve houding van de gemeente in de controle voorkomt dubbel werk. Temeer omdat de ICT-omgeving van Maatvast dateert uit 2012 en de huidige software voldoet niet meer aan de eisen van die gesteld worden door zowel de gemeente als de interne organisatie. Onderzoek naar verbetering van de software gaf zicht op investeringen die voor Maatvast onhaalbaar bleken, waardoor bestaande informatie niet eenvoudig leidt tot goede rapportages. Ook omdat er in het PVE wordt aangegeven dat de vaststelling van de basisgegevens (nog) niet vaststaat, gaan we graag in gesprek. Daarbij vraagt Maatvast expliciet ook om een nadere verkenning van de ‘zachte’ indicatoren.

4.3 Specifieke vereisten voor 2019

We pleiten om in een vroegtijdig stadium gezamenlijk op te trekken voor de totstandkoming van het PvE 2020 en verder, dit om “open deuren” en het gebrek aan verdieping te voorkomen. Vanuit de wisseling van accounthouder was dat dit keer niet te realiseren, maar we zien het als een gemiste kans. Interactie kan leiden tot meer verdieping en voorkomt oppervlakkigheid in de resultaatgebieden.

4.3.1 Nieuwe tarievenstelsel

Als het gaat om het nieuwe tarievenstelsel, is rapporteren en monitoren geen probleem. Financiële gevolgen heeft de implementatie tot op heden niet gehad. Aandacht zal er in 2019 zijn voor het “uitventen” van dit stelsel, omdat het naar onze verwachting locatiegebruik zal stimuleren, voornamelijk voor vrijwilligersinitiatieven. Uniforme hantering is vanzelfsprekend, ook omdat er met de invoering van het stelsel een einde is gemaakt aan de soms onverklaarbare afspraken uit het verleden en de diversiteit aan huur- en gebruikersafspraken. Maatvast rekent er wel op dat 2019 het laatste jaar is waarin monitoring noodzakelijk blijkt, temeer omdat het stelsel per 2019 volledig is ingevoerd en daarmee onderdeel is van de reguliere exploitatie.

4.3.2 Participatie middels Programmacommissies en Gebruikersplatform

Het functioneren van gebruikersplatforms en programmacommissies heeft permanente aandacht, kent de grootste zorg vanaf de oprichting en krijgt kwalitatieve en kwantitatieve invulling. Er moet geworven worden op een betere afspiegeling van de samenleving. De huidige deelnemers zijn zeer betrokken, maar over het algemeen de ‘supervrijwilligers’ die ook tal van andere activiteiten op hun bord hebben. In de breedte zijn de deelnemers te kenmerken als wat ouder van leeftijd en voornamelijk mannen. Overigens is daar niets op aan te merken, men is zeer betrokken en hoog gemotiveerd. Toch lijkt ons wat meer diversiteit is op zijn plaats. Afhankelijk van de resultaten van de evaluatie van de programmacommissie, die wordt uitgevoerd door een onafhankelijk persoon en in december 2018 worden verwacht, wordt nader bekeken welke gevolgen dit gaat hebben richting de toekomst.

4.3.3 Jongerencentra

Binnen de huidige middelen worden de jongerencentra optimaal beheerd en geëxploiteerd. Gezien het verleden zijn we daar ook trots op. Dat het voor de jongeren in Haarlemmermeer beter kan en beter moet, hebben we vertaald in onze visie: “We zetten de jongeren centra(al)”. De investeringen gepleegd op de centrale samenwerking met Meerwaarde zijn de afgelopen drie jaar niet hoog van rendement gebleken. Maatvast blijft inzetten op een goede samenwerking, maar dat kan alleen als alle partijen zich daaraan willen conformeren. Daar waar het niet lukt om partijen op één lijn te krijgen, kan Maatvast niet anders dan de gemeente vragen om regie. Overigens verplicht Maatvast zichzelf altijd het maximale uit samenwerking te halen met alle organisaties die in dit veld opereren. Zo zijn reeds meerdere samenwerkingen met bijvoorbeeld Brijder, KSH College, diverse Mbo- en Hbo-instellingen en het JIP als succesvol te bestempelen.

Succesvol zijn we momenteel ook met het vanuit de derde geldstromen ontwikkelen en uitrollen van projecten voor jongeren. Die inspanning wordt ook in 2019 gepleegd en uiteraard wordt er ook over gerapporteerd.

4.3.4 Begroting per accommodatie

Vanaf 1 januari 2019 is de financiële administratie na insourcing een onderdeel van de Maatvast organisatie. De verwachting is dat het op de langere termijn zal leiden tot een betere informatievoorziening. Vanuit de implementatie gaan we werken aan een begroting per locatie, iets dat op zijn vroegst pas in 2020 gerealiseerd kan zijn, ook ten behoeve van de ontwikkeling van het

management. We vragen wel aan de gemeente hierbij wat men specifiek verwacht van een begroting per locatie en wat er vervolgens met de informatie gedaan gaat worden. De inrichting van de financiële administratie zal hoofdzakelijk worden gekoppeld aan hetgeen voor de interne sturing en beheersing noodzakelijk is, niet zozeer voor de rapportering aan de gemeente. Het resultaatgebied verlangt als onderwerp in het gemeenschappelijk overleg verdere aanscherping van de kant van de gemeente.

4.3.5 Overname beheer en exploitatie dorpshuis De Reede

Maatvast heeft in haar jonge bestaan al diverse dorpshuizen succesvol en met verhoging van kwaliteit, hard en zacht, overgenomen. Het traject rondom dorpshuis de Reede in Rijsenhout wordt ook op die manier aangepakt. De voortgang en benodigde middelen worden uiteraard aan de gemeente terug gerapporteerd. De standaard die Maatvast hanteert als het gaat om veiligheid en werken conform alle wet- en regelgeving wordt nooit om financiële redenen naar beneden bijgesteld. Maatvast gaat dan ook niet tot overname over wanneer er onvoldoende middelen beschikbaar komen. Gebaseerd op eerdere ervaringen is de verwachting dat er sprake zal zijn van achterstallig onderhoud waar het gaat om gebouw en personeel; een inhaalslag zal het gevolg zijn. De investeringen moeten zorgvuldig bekeken worden, aangezien de visie op de toekomst van dit dorpshuis eerst door de gemeente moet worden vastgesteld. Een visie waarbij Maatvast ervan uit gaat dat zij bij de ontwikkeling ervan betrokken is.

4.3.6 Samenwerking met Stichting Dorpscentrum Spaarndam

Voor de samenwerking met Stichting Dorpscentrum Spaarndam geldt grotendeels hetzelfde als dat voor De Reede. De situatie in Spaarndam vraagt echter wel om wat meer regie vanuit de gemeente. Maatvast stelt zich voor wat betreft deze situatie in eerste instantie reactief richting gemeente op.

4.3.7 Samenwerking met Dorpshuis De Olm in Zwanenburg

Bij Maatvast is er respect voor hetgeen het huidige bestuur van De Olm realiseert. Op basis van de vraag van dit bestuur is Maatvast te allen tijde bereid mee te denken en te adviseren. Daarbij laten we het initiatief bij het bestuur van De Olm. De contacten zijn warm en goed en er is sprake van een samenwerkingsovereenkomst inclusief een gereguleerde overlegstructuur. Maar ook daarbuiten weet men ons te vinden. Maar Maatvast respecteert de eigen verantwoordelijkheid van dit bestuur. Het is aan de gemeente om vanuit de toezichthoudende rol -maar dat geldt voor alle zelfstandige dorpshuizen- een gezonde vinger aan de pols te houden. Heeft men daarbij de expertise van Maatvast nodig, staan we onder voorbehoud van voldoende middelen klaar.

Voor 2019 is vanuit het bestuur van De Olm verzocht om de financiële administratie bij Maatvast onder te brengen. De vervolggesprekken hierover vinden deze zomer plaats.

4.3.8 Cursusbureau

Wanneer de visie gereed is gaan we in gesprek met de gemeente. Aan de hand van die gesprekken kan er nadere concretisering van de resultaatgebieden worden vastgesteld. Op basis van de constateringen na de overdracht, we schieten er nu financieel bij in. Maatvast zal hiervoor geen additionele subsidieaanvraag bij de gemeente doen. Maar er zal dan wel overeenstemming moeten zijn tussen wensen gemeente en voldoende middelen. Ambitie, zoals het verder ontwikkelen van aanvullende cursussen, moet in een reële verhouding komen tot de mogelijkheden. Het Cursusbureau als “instituut” staat wat ons betreft niet ter discussie, het voorziet in een grote behoefte met meer dan 500 deelnemers. Maar ook hier heeft Maatvast een ambitie en ook hier moest eerst het achterstallig onderhoud worden weggewerkt zoals bijvoorbeeld het onderbetalen van vakkrachten, het gebrek aan communicatiemiddelen en arbeidsrechtelijke en BTW-vraagstukken.

5. Relevante ontwikkelingen

5.1 Organisatie ontwikkelingen

Maatvast blijft altijd op zoek naar verbeteringen die een bijdrage leveren aan de Haarlemmermeerse samenleving met daarbij oog voor efficiency in relatie tot maatschappelijke waarde. Onderstaande organisatieontwikkelingen houden vooral verband met een verdere verbetering van onze processen en inrichting van onze organisatie en de wijze waarop we ons naar de samenleving presenteren. Ook geven we aandacht aan de inzet van de derde geldstroom via fondsenwerving i.c. het binden van organisaties die ons dan we door middel van financiën dan wel door middel van persoonlijke inzet willen ondersteunen in het realiseren van projecten. Navolgend zijn korte beschrijvingen van de belangrijkste organisatieontwikkelingen opgenomen die Maatvast voorstaat voor 2019.

5.1.1 Insourcing financiële administratie

Sinds oktober 2013 maakt Maatvast gebruik van de financiële dienstverlening van het administratiekantoor Smit en De Leeuw gevestigd in Hoofddorp. Gezien de achterstanden die in algemene zin destijds moesten worden ingelopen was het een bewuste keuze ons te laten bijstaan door een lokaal kantoor, zowel qua resultaten als kosten.

Inmiddels heeft Maatvast haar financiën en organisatie dusdanig op orde dat de tijd rijp is om de administratie in huis te halen. Vanaf mei 2018 is een extern financial professional aan de slag om de insourcing van de financiële administratie vorm en inhoud geven. Nadat zij de huidige financiële processen inzichtelijk heeft gemaakt herschrijft ze deze naar de nieuwe situatie en een implementatieplan, inclusief de modernste systemen en technieken. Het boekjaar 2018 wordt afgesloten door administratiekantoor Smit en De Leeuw waarna het boekjaar 2019 door eigen medewerkers wordt vormgegeven. Om uitvoering te geven aan de werkzaamheden neemt Maatvast een extra parttimer in dienst en zal beter worden aangesloten op de werkzaamheden in de praktijk, waardoor een deel van de werkzaamheden in de financiële administratie terug naar de werkvloer kan en verschillende tijdrovende zaken geautomatiseerd kunnen plaatsvinden. Naar verwachting blijft de loonadministratie, gezien de specialistische kennis hiervan, buiten de organisatie.

5.1.2 Doorontwikkeling organisatie

Medio 2014 is gestart met de uitvoering van het “Organisatieontwikkelingsplan Maatvast” waarmee een toentertijd noodzakelijke basis is gelegd voor de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Gezien de stappen die de afgelopen jaren zijn gezet was het medio 2017 noodzakelijk om een doorontwikkeling van onze organisatie in te zetten.

Na een lang en moeizaam traject werd eind mei 2018 een akkoord bereikt met de OR over het besluit tot de doorontwikkeling van Maatvast. Het traject, dat formeel per 1 juli 2018 is ingegaan, geeft inhoud aan de ambitie om ons als organisatie verder te blijven ontwikkelen naar een flexibele en innovatieve organisatie. Een van de voorwaarden hiertoe is dat we beschikken over deskundige en ambitieuze medewerkers die op een resultaatgerichte en klantgerichte manier werken aan onze dienstverlening. Een organisatie die optimaal kan inspelen op de eisen die aan ons worden gesteld vanuit onze bezoekers, medewerkers, vrijwilligers, de maatschappelijke partners waar we mee samenwerken en de gemeente.

Een aantal interne organisatorische aanpassingen is noodzakelijk om onze ambities te kunnen realiseren. De belangrijkste wijziging is de vervanging de functie van de (huidige) cluster coördinator in de functie van clustermanager. Dit maakt het mogelijk om taken, die nu nog teveel op directieniveau liggen, te delegeren naar deze managementlaag. De drie clustermanagers (Noord,

Midden en Zuid) zijn verantwoordelijk voor het tactisch leidinggeven aan de medewerkers in zijn/haar cluster, het uitvoeren en voorbereiden van tactisch beleid en zij dragen facilitaire verantwoordelijkheid voor het werkgebied waaronder financiën, gebouwbeheer en exploitatie. Daarnaast onderhoudt de clustermanager de contacten met relevante (samenwerkings-)partners waardoor nog beter kan worden ingespeeld op de vraag vanuit de (lokale) samenleving. De vierde clustermanager voor de jongerencentra zal later in 2019 volgen.

De doorontwikkeling kent geen personele consequenties en is volledig budgettair neutraal uitgevoerd. Wel maakt het de organisatie gereed voor het verder realiseren van innovatieve projecten en de vergroting van maatschappelijke waarde van onze locaties.

5.1.3 Communicatiestrategie

Na de presentaties van drie communicatiebureaus die de vraag hadden meegekregen op welke wijze zij Maatvast konden bijstaan in het vertalen van het strategiedocument 'In Verbinding' naar een strategisch communicatieplan, is de keuze gevallen op het communicatiebureau Yellow-Communications uit Hoofddorp.

In juli 2018 heeft Yellow haar eerste bevindingen gedeeld met ons. Conclusie is dat Maatvast in eerste instantie haar basis van communicatie op orde moet brengen voordat gewerkt kan worden aan de uitvoering van het strategisch communicatieplan. Bij de basis kan in dit verband worden gedacht aan een optimaal functionerend website. Daarnaast aan het opstellen van een communicatiehandboek ten behoeve van de beheerders die vanwege haar positie een belangrijke rol spelen in de externe communicatie en het opstellen van een huisstijlhandboek zodat een uniforme uitstraling wordt verkregen in alle communicatie-uitingen.

In de uitwerking van de strategie en de nieuwe boodschap is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de locaties met ieder haar eigen identiteit en zichtbaarheid en Maatvast die het als overkoepelend orgaan mogelijk maakt dat de samenleving in de locaties vindt waarnaar zij op zoek is.

Duidelijke verandering in de boodschap van Maatvast is tevens dat wij naast het beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed onze buurt- & dorps huizen en jongerencentra in Haarlemmermeer beschikbaar stellen om **alle** mensen in de samenleving te verbinden. Via de campagne 'Dit is mijn Maatvast' wordt via persoonlijke verhalen en via tekst, video en fotografie aangegeven wat het maatschappelijk belang is van onze organisatie voor inwoners in Haarlemmermeer. Door het brengen van persoonlijke verhalen gaan we de connectie aan met de medewerkers, de vrijwilligers, de bezoekers en al onze stakeholders.

5.1.4 VPB-plicht

Via een schrijven heeft de belastingdienst aangegeven dat zij (voorlopig) concludeert dat Maatvast VPB-plichtig is. Een door ons ingeschakelde fiscalist heeft op ons verzoek het standpunt van de belastingdienst onderzocht. Hij ziet nieuwe perspectieven en heeft namens ons een reactie gestuurd. We zijn in afwachting van een antwoord op dit schrijven vanuit de belastingdienst. Mocht de uiteindelijke conclusie zijn dat Maatvast gehouden is aan het afdragen van vennootschapsbelasting (met terugwerkende kracht) levert dat een aanzienlijk financieel risico. De gemeente wordt in het proces optimaal meegenomen door het ontvangen van alle informatie.

5.1.5 Externe geldstroom

Fondsenwerving heeft bij onze organisatie als doel in te spelen op een vraagstuk vanuit de samenleving in Haarlemmermeer en het mogelijk oplossen van dit vraagstuk. Het stelt ons in staat om onafhankelijk van gemeentelijke subsidie onze locaties te optimaliseren en projecten te realiseren. Kernwoorden voor de projecten zijn verbinding, innovatie en duurzaamheid.

Met succes heeft Maatvast de afgelopen twee jaar ingezet op fondsenwerving en sponsoring om met name die middelen beschikbaar te krijgen voor projecten die bijdragen aan de sociale cohesie binnen Haarlemmermeer. Projecten die niet gedekt worden uit de reguliere subsidie. Duidelijke voorbeelden van projecten zijn onze jaarlijkse projecten NL Doet in maart, de uitbreiding van de Kinderactiviteitenweken (KAW) in de zomermaanden, diverse trainingen door medewerkers van de Rabobank en L'Oréal, de nationale Burendag in september en de succesvolle kerstdiners in samenwerking de Rotaryclubs in Haarlemmermeer aan het einde van het jaar.

Andere voorbeelden van eenmalige projecten zijn de aanleg van de jeu de boules baan bij dorps huis De Oude Waterwolf in Vijfhuizen, de realisatie van de huiskamer in jongeren centrum De Basis in Zwanenburg en de multimedias studio in jongeren centrum De Hype in Nieuw-Vennep. Het draait bij onze fondsenwerving niet om alleen om het realiseren van geld (in 2017-2018 circa €75.000,-) maar meer nog om het realiseren van sociale waarde. Projecten generen aandacht en mogelijkheden. Dat maakt weer dat nieuwe doelgroepen kennis maken met onze locaties. In al onze projecten streven we na dat inwoners (jong en oud) die een steuntje in de rug goed kunnen gebruiken kunnen deelnemen.

Op dit moment wordt onder meer gekeken naar het project maatschappelijke dienstverlening in samenwerking met CNV en de mogelijkheden voor een uitbreiding van jongeren centrum Studio 5 in Hoofddorp die het mogelijk maakt om andere groepen jongeren te bedienen met de activiteiten die zijn nodig zijn. In alle gevallen laat Maatvast zich in geval van nieuwe projecten leiden door de (soms latente) vraag die de samenleving aan haar stelt. Partners waarmee het afgelopen jaar is en komende jaar wordt samengewerkt zijn onder meer de Rabobank, het Oranjefonds, de Rotary, de Hartstichting, L'Oréal en Meerlanden.

5.2 Gemeentelijke ontwikkelingen

Onderstaand een beschrijving van onze bijdrage aan voor ons relevante ontwikkelingen binnen de gemeente.

5.2.1 Optimalisatie maatschappelijk vastgoed

Maatvast zal altijd haar medewerking verlenen en inhoudelijk advies uitbrengen daar waar het gaat om de optimalisatie van maatschappelijk vastgoed binnen Haarlemmermeer. Gezien de eerdere onderzoeken en de geruchtenstroom die deze met zich meebrachten vragen we, ter voorkoming van onrust, aandacht voor een zorgvuldige communicatie richting de kernen die worden meegenomen in de uitwerking van de zes casussen die de gemeente voorstaat.

5.2.2 De ontwikkelingen in het sociaal domein: "Op weg naar een Stevige Sociale Basis"

He spreekt voor zich dat Maatvast voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd ziet in het verstevigen van een Sociale Basis. We onderschrijven dan ook de standpunten die de gemeente stelt en met name de nadruk die wordt gelegd in een afname van eenzaamheid en een toename van participatie van kwetsbare burgers. Daar waar de samenwerking tussen partners noodzakelijk en gevraagd is, zal Maatvast altijd aanschuiven en bewonersinitiatieven die leiden tot een verhoging van participatie en een vergroting van de sociale cohesie ondersteunen.

In de organisatie van onze activiteiten hebben we speciaal aandacht voor de kwetsbare inwoners. Voorbeeld: met VluchtelingenWerk Nederland (VWN) en de Voedselbank Haarlemmermeer zijn afspraken gemaakt dat kinderen van de cliënten gratis kunnen deelnemen aan de kinderactiviteitenweken. Bij de vele maaltijdbijeenkomsten die Maatvast organiseert worden bewust juist die mensen benaderd die steun nodig hebben om hen op deze wijze een waardevolle activiteit aan te bieden en meer nog in contact te brengen met dorps- en wijkgenoten.

Ook in ons vrijwilligerswerk hebben we aandacht voor de kwetsbare inwoners van de Haarlemmermeerse samenleving en werken we bijvoorbeeld samen met organisaties als Ons Tweede Thuis om cliënten een zinvolle tijdsbesteding aan te bieden en in contact te brengen met dorps- en wijkgenoten. Maatvast is al jaren actief op het platform Haarlemmermeer voor Elkaar, de nodige matches hebben reeds plaatsgevonden.

In samenwerking met de Belangengroep Gehandicapten Haarlemmermeer (BGH) en via het project Ongehinderd is er meegewerkt aan een onderzoek ter vergroting van de sociale en fysieke toegankelijkheid van onze locaties en zijn praktische aanpassingen getroffen.

6. Inzet van de gemeente

Het afgelopen jaar is de relatie tussen de gemeente en Maatvast door externe omstandigheden en slechts op enkele onderdelen onder druk komen te staan. Op hoofdlijnen kan echter wel worden gesteld dat de samenwerking ruim voldoende is, met open lijnen, respect en gevoel voor verhoudingen. De rol die Maatvast aanneemt als maatschappelijke onderneming in de samenleving strookt daarbij niet altijd met de gewenste uitgangspositie vanuit de gemeentelijke aansturing voor de samenleving.

Maatvast innoveert graag binnen haar organisatie en daarin neemt zij een proactieve rol aan. Bij innoveren is samenwerken een essentieel onderdeel. Edwin Kaats en Wilfrid Opheij stellen in hun boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' onder meer dat "als je een succesvolle samenwerking wenst, je in staat moet zijn om een deel van je autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat je er meer voor terugkrijgt".

Daarin gaat het in de praktijk van Maatvast soms mis met enerzijds andere sociale partners die stellen *dat zij daarvoor zijn* dan wel met de gemeente zelf waar andere beleidsmatige doelstellingen of procedures leidend worden gesteld boven de maatschappelijke waarde. Maatvast verzoekt de gemeente daarom enerzijds om maatschappelijke partners ruimte te geven en te laten geven in hun opdrachten en anderzijds om meer vertrouwen te hebben en de vraag vanuit de samenleving soms leidend te laten zijn boven gestelde doelen in aangrenzende beleidsvelden.

Tot slot stelt Maatvast wederom vast dat zij de aspecten die zij vraagt in de offerte, niet altijd voldoende / voldoende snel terugvindt in de resultaten van de gemeente. Dat blijkt onder meer uit het traject 'Herijking c.q. optimalisatie vastgoed', het tijdig en voldoende laten participeren in ontwikkelingen, eventueel voldoende gemotiveerd afwijken van adviezen en verzoeken en het onderwerp eigenarenonderhoud inclusief de problematiek rondom hang- en sluitwerk in het Dorpshuis Badhoevedorp, zoals gesteld in onze offertes 2017 en 2018.

Ter inspiratie van hetgeen Maatvast bedoelt, is de oratie die is uitgesproken door prof.dr.ir. G.M. van Dijk in maart 2019, als bijlage toegevoegd.

7. Meerjarige subsidies

Eenzijds begrijpt Maatvast de keuze van de gemeente om nog niet te starten met meerjarige subsidies voor Maatvast omdat de situatie continue verandert als gevolg van de doorlopende stroom aan toevoegingen van accommodaties en activiteiten. Anderzijds betreurt Maatvast dat er nog geen vervolgstappen zijn gezet, temeer omdat circa 90% van de begroting van Maatvast vast ligt en er ieder jaar juist vanuit de gemeente een verzoek komt die leidt tot aanpassing.

De basis op orde via de subsidie, de plus via een derde geldstroom; dat leent zich uitstekend voor meerjarige subsidies! Maatvast verzoekt de gemeente om in 2019 -en het liefst zoveel eerder als mogelijk- het traject tot meerjarige subsidies op te starten.

8. Verzoek tot subsidietoekenning 2019

Als gevolg van vakanties van de bestuurder en leden van de raad van toezicht ontvangt u deze offerte en aangekoppelde begroting ruimschoots voor de deadline. Hiermee voldoet Maatvast aan de voorwaarde van tijdige indiening. Wij verzoeken de gemeente haar toekenning (of afwijzing) ook tijdig aan Maatvast te verstrekken.

Bijlage Overzicht aan te leveren basisvereisten

Zoals reeds benoemd in de offerte, wil Maatvast graag met de gemeente in overleg om de basisvereisten en de verantwoording nader te bespreken. In onderstaande overzicht is opgenomen welke informatie Maatvast voornemens is aan te leveren en aan welke basisvereisten daarmee wordt voldaan. Na de tabel is een opsomming opgenomen van verantwoordingsvragen van de gemeente, waar Maatvast graag over in gesprek gaat. De redenen om hier (nog) geen toezegging over te geven, varieert tussen het gegeven dat wij die stukken niet kunnen toezeggen doordat ze door een ander worden opgesteld, het ontbreken van een definitie of het nut en noodzaak tot de eigen verantwoordelijkheid van de gemeente.

Aan te leveren in 2019	Basisvereiste
Overzicht van activiteiten in de accommodaties, waaronder aantal, soort, aantal uren, evt. gegevens per accommodatie indien haalbaar, evt. doorberekening indirecte subsidie. Een en ander op basis van de uitgangspunten van het tariefstelsel.	2, 3, 4
Overzicht van aantal cursussen, frequentie en deelnemersaantallen	4
Medewerker tevredenheidsonderzoek	5
Gebruiker tevredenheidsonderzoek	6
Basisinformatie over vrijwilligers	6
Verzuimcijfers	8

In aanvulling op het voorgaande, wil Maatvast graag in gesprek over de volgende verantwoordingsaspecten:

- Voorbeelden – Basisvereiste nummer 1
- Bezettingsgraad – Basisvereiste nummer 2
- Verslag programmacommissie – Basisvereiste nummer 3
- Voorbeelden – Basisvereiste nummer 3
- Verslagen en voorbeelden vrijwilligers – Basisvereiste nummer 6.