Terug- en vooruitblik n.a.v. verkennende gespreksronde ‘De Basis’ Soesterberg

Baarn, 13 maart 2025

Galan Groep

Inhoud

	Inleiding	3
1.	**Terugblik op basis van mijlpalen**	4
2.	**Stand van zaken februari ’25**	8
3.	**Belangrijkste knelpunten**	9
4.	**Bouwstenen voor oplossing**	11
5.	**Voorstel proces aanpak**	13
6.	**Rolverdeling en rolhelderheid: de hoofdlijnen**	15
7.	**Indicatieve planning**	16



Inleiding

Dit document bevat een beknopt verslag van een verkennende ronde die in januari/februari 2025 is uitgevoerd door de Galan Groep onder alle betrokken partijen rondom sociaal cultureel centrum De Basis in Soesterberg. Deze verkenning is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Soest.

Doel van de verkenning was het op een open en onafhankelijke wijze in kaart brengen wat de stand van zaken is, hoe alle betrokkenen op dit moment in het proces zitten en welke mogelijkheden er zijn om verder te komen.

Kort samengevat gaat het om het verkrijgen van inzicht in de volgende vragen:

1. In kaart brengen wat er op dit moment volgens de betrokkenen goed gaat en wat niet.
2. Specifiek in kaart te brengen waar de belangrijkste belemmeringen op dit moment zitten in de samenwerking.
3. Beelden ophalen over het gewenste ontwikkeling van de samenwerking voor De Basis, wat betreft de invulling van ieders rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid.
4. Wat elke partner daar zelf aan kan bijdragen en wat daarbij de verwachtingen zijn richting de andere betrokkenen.
5. Wat daarbij belangrijke randvoorwaarden en succesfactoren zijn.

Eind januari zijn daartoe naast gesprekken met de gemeente verkennende gesprekken gevoerd met het bestuur van De Linde, en bestuur en/of management van stichting Balans, Kunsthuis IDEA en SWOS. Op 19 februari en 5 maart zijn er werksessies geweest met alle geïnterviewden om de bevindingen met elkaar te bespreken, een gemeenschappelijk beeld van de ontstane situatie te delen en oplossingsrichtingen te verkennen. De uitkomsten zijn samengevat in deze notitie. Daarnaast hebben wij de notitie voorzien van adviezen t.a.v. de procesaanpak voor het vervolg en een voorzet gedaan voor de aanscherping van de onderlinge rolverdeling en de aandachtspunten daarbij.

Hierna volgt eerst een terugblik op de realisatie van De Basis, waarbij in de beschrijving het accent ligt op de momenten die voor de betrokkenen als betekenisvol zijn ervaren in het licht van de huidige situatie. Daarna volgt een samenvatting van de belangrijkste knelpunten en de bouwstenen voor oplossing. Dit sluiten we af met een voorstel voor procesaanpak en een schets van de invulling van rollen en verantwoordelijkheden van alle partijen.

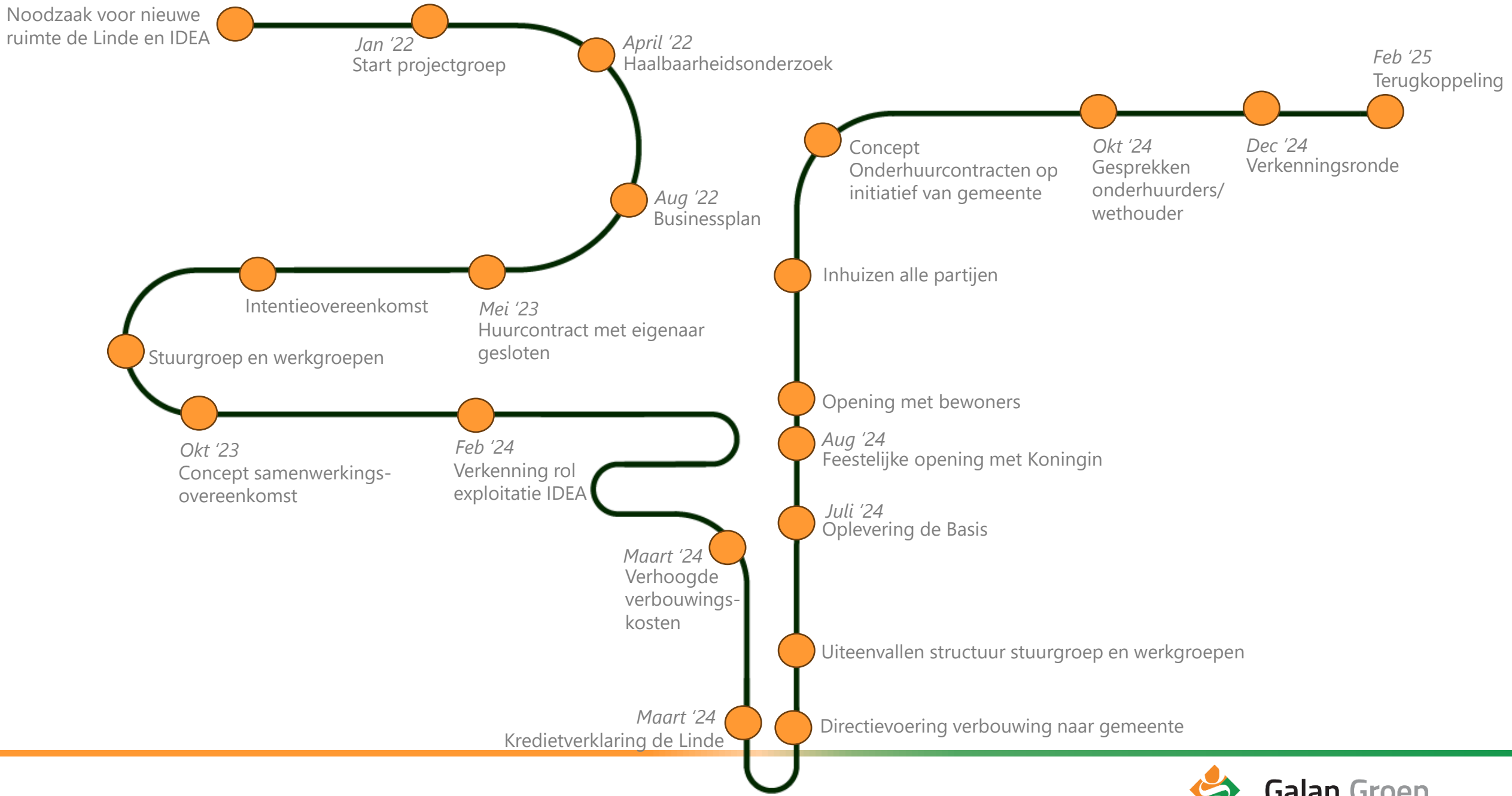
1. Terugblik op basis van mijlpalen

Op basis van gesprekken met de vijf betrokken organisaties en het gezamenlijke gesprek hierover op 19 februari en 5 maart jl. komen de volgende mijlpalen rondom de realisatie naar boven als betekenisvolle stappen/momenten:

- In januari ’22 is een start gemaakt met een projectgroep De Linde, Samen voor Soesterberg, SWOS, IDEA en Balans. Hiertoe is een haalbaarheidsonderzoek gedaan met een businessplan. De betrokken partijen steunden het concept van een sociaal cultureel centrum van en voor de Soesterberger samenleving, waar verschillende partners hun activiteiten zouden ontplooien. De noodzaak hiertoe werd versterkt, doordat bestaande locaties voor IDEA en De Linde ophielden te bestaan. Aanvullend werd er vanuit de politiek ook tijdsdruk ervaren door de afspraken over het krediet en de haalbaarheid. Samen voor Soesterberg heeft geen deel genomen aan de verdere uitrol;
- De Linde kwam al snel in beeld als de partij voor de exploitatie van het nieuwe sociaal cultureel centrum. De Linde zou de hoofdhuurder, exploitant en beheerder worden en onderhuurovereenkomsten sluiten met de drie andere partners SWOS, IDEA en Balans. De gemeente zou in deze structuur als opdrachtgever en beleidsbepaler ‘op afstand’ staan;
- Er ontstonden vrij snel vraagtekens of een vrijwilligersorganisatie als De Linde voldoende robuust en professioneel zou zijn om een dergelijk centrum te exploiteren, beheren en ontwikkelen. Anderzijds was er wel de gemeentelijke visie om dit centrum met directe betrokkenheid en inzet van de Soesterbergers op te zetten en door te ontwikkelen. Dit leidde in die periode tot wat verschuivingen in de manier waarop er naar de samenwerking en rolverdeling werd gekeken. Zo is er volgens de betrokkenen ook enige tijd gewerkt vanuit een gezamenlijk en gelijkwaardig partnerschap waarin alle partijen er min of meer hetzelfde in zouden zitten. De door de vier partijen getekende intentieovereenkomst leidde echter tot het definiëren van de rollen zoals ze oorspronkelijk bedacht waren; in een allonge hierop maakte stichting Balans duidelijk dat zij nadrukkelijk kiezen voor de rol van onderhuurder met focus op het organiseren van activiteiten.
- In deze periode is ook door de gemeente onderzocht hoe het risico van de exploitatie kon worden verlegd, onder meer door te verkennen of IDEA de rol van De Linde als exploitant /beheerder zou willen overnemen. Dit omdat IDEA ook zelf sociaal culturele voorzieningen exploiteert en beheert waarin meerder gebruikers gehuisvest zijn. Na onderzoek heeft de Raad van Toezicht van IDEA echter afgezien van deze mogelijkheid, aangezien men de financiële risico’s te groot vond. Daarna is De Linde weer in beeld gekomen als hoofdhuurder, exploitant en beheerder en heeft De Linde na intern beraad opnieuw voor deze rol getekend. De gemeente staat financieel garant voor de huur, en de drie andere stichtingen zijn onderhuurder.
- Na de intentieovereenkomst werd gewerkt aan een concept samenwerkingsovereenkomst om het concept en de samenwerking verder te concretiseren. Er was een stuurgroep met de vier partijen (de gemeente op afroep) en werkgroepen die op verschillende thema’s zaken uitwerkten (samenwerking, ruimtegebruik, vrijwilligers, activiteiten e.a.);

- Het proces om te komen tot kredietverlening van 1,5 miljoen en besluitvorming hierop in de gemeenteraad heeft een vertraging opgeleverd in de oorspronkelijke planning van zo'n vier maanden. van het krediet van ca. 1,5 miljoen is er een vertraging van 4 maanden opgetreden. Er was echter geen (politieke) ruimte om de planning met vier maanden op te schuiven: de datum van 1 juli 2024 bleef gehandhaafd.
- Vervolgens bleek in maart 2024 de oorspronkelijke raming van de verbouwingskosten uit 2022 een kleine 8 ton hoger uit te pakken. Dit was een belangrijk kantelpunt voor alle betrokkenen:
  - De druk was hoog, omdat zonder tijdig extra krediet de aanbesteding opnieuw zou moeten worden uitgevoerd;
  - College en raad hebben in zeer korte tijd tot het verlenen van een extra krediet besloten. Het moest bij deze financiële overschrijding blijven en de gemeente realiseerde zich volledig risicodragend te zijn (o.a. huurgarantstelling);
  - Politieke zorgen over voortgang en tempo (het opheffen van de andere locaties was een extra prikkel voor de voortgang);
  - Politieke zorgen over de deskundigheid en capaciteit m.b.t. aanbesteding en directievoering op de verbouw; ook De Linde had hier zorgen over geuit.
  - Vruchteloze discussie/gesprekken over de dekking van het extra krediet tussen gemeente en de partners ('pizzapunten vergadering'). Hierin is de mogelijkheid verkend om de extra kosten met elkaar te delen. De stichtingen zijn hier echter niet in mee gegaan, omdat ze hier op basis van hun rol en hun financiële positie als gesubsidieerde instelling geen ruimte voor zagen.
- Als antwoord op bovengenoemde zorgen heeft de gemeente de directievoering t.a.v. de verbouwing op zich genomen. Alle focus lag op opening per 1 juli 2024. De betreffende projectleider heeft dit zeer voortvarend en resultaatgericht ter hand genomen;
- De oorspronkelijke structuur met een stuurgroep en werkgroepen strandde nadat de directievoering door de gemeente is overgenomen. Na het hiervoor genoemde 'pizza punten' overleg is het overleg tussen de partijen tijdelijk gestopt. Dit zou na de verbouwing weer worden opgestart. De gemeente nam de volledige regie over, inclusief het opstellen van concept huurovereenkomsten en het voorleggen daarvan aan de partijen. Maar onder meer ook de marketing/branding van het centrum;
- Alle aandacht lag vanaf dat moment op de tijdige realisatie/oplevering en inrichting van het gebouw, waarbij het initiatief om het door Koningin Maxima te laten openen tot extra druk leidde om alles tijdig gereed te hebben. Oplevering vond uiteindelijk plaats op 12 juli 2024 en de feestelijke opening op 29 augustus;
- Enkele dagen later was de opening met bewoners, deze is door De Linde zelf georganiseerd en was veel soberder van karakter;

- Alle betrokken partijen zijn ingehuisd en aan de slag gegaan, maar de onderliggende afspraken en de vertaling naar huurovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten zijn niet afgerond. Bijgevolg liggen er nog diverse issues (zoals het ontbreken van een alcoholvergunning en discussies over gebruik en kosten van ruimtes);
- De gemeente heeft initiatief genomen om onderhuur overeenkomsten te laten opstellen tussen De Linde en de onderhuurders. Deze zijn door de gemeente voorgelegd aan de drie onderhuurders namens De Linde. Hierover was volgens betrokkenen voorafgaand een aantal keer overleg geweest en de inhoud stuitte op bezwaren bij de onderhuurders. Onderhuurders hebben gepoogd in overleg te komen om zo de huurcontracten aan te passen. Voorgelegde onderhuur overeenkomsten zijn door geen van de drie partijen getekend; zij hebben deels alternatieve voorstellen gedaan, maar dit heeft niet geleid tot een aangepaste overeenkomst of een inhoudelijke dialoog over de inhoud van de overeenkomst;
- Er is in oktober door de gemeente aan de Linde gevraagd om tijdelijk geen contact te hebben met de andere partijen, zolang de huurafspraken niet rond waren. Er is toen wel een gebruikersoverleg geweest;
- Er is in oktober een gesprek met de portefeuillehouder en de manager Sociaal Domein geweest waarin de drie partijen het vertrouwen in de projectleider hebben opgezegd en aangegeven hebben een aangepast huurcontract te wensen;
- Naar aanleiding van dit gesprek is het ‘gebruikersoverleg’ (operationele gesprekken) gestart. Daarnaast zouden er vanuit de gemeente acties worden ondernomen t.a.v. het huurcontract. Nadat de portefeuillehouder een maand later een rappel ontving van de drie partijen, op het vanuit het management niet nakomen van deze afspraak, heeft de portefeuillehouder het College verzocht om een onafhankelijke verkenning. De open en onafhankelijke verkenning zou in kaart moeten brengen wat de stand van zaken is, hoe alle betrokkenen op dit moment in het proces zitten en welke mogelijkheden er zijn om verder te komen.


Noodzaak voor nieuwe ruimte de Linde en IDEA
Jan '22
Start projectgroep
April '22
Haalbaarheidsonderzoek
Aug '22
Businessplan
Intentieovereenkomst
Mei '23
Huurcontract met eigenaar gesloten
Stuurgroep en werkgroepen
Okt '23
Concept samenwerkings-overeenkomst
Feb '24
Verkenning rol exploitatie IDEA
Maart '24
Verhoogde verbouwings-kosten
Maart '24
Kredietverklaring de Linde
Concept
Onderhuurcontracten op initiatief van gemeente
Okt '24
Gesprekken onderhuurders/ wethouder
Dec '24
Verkenningsronde
Feb '25
Terugkoppeling
Inhuizen alle partijen
Opening met bewoners
Aug '24
Feestelijke opening met Koningin
Juli '24
Oplevering de Basis
Uiteenvallen structuur stuurgroep en werkgroepen
Directievoering verbouwing naar gemeente

Galan Groep

2. Stand van zaken februari ‘25

- Er is sprake van een sterk gevoel van ongemak en urgentie bij de betrokken stichtingen, met name vanwege het feit dat elke partij op dit moment zijn verantwoordelijkheid probeert te nemen zonder dat zaken formeel geregeld zijn (subsidie, huurcontracten, samenwerkingsovereenkomsten en onderliggende afspraken). De partijen doen de oproep dat het vaststellen van de grootte van het ontstane financiële tekort en het verhelpen hiervan de meest urgente kwestie is, omdat dit van grote invloed is op de haalbaarheid van het concept dat aan De Basis ten grondslag ligt;
- Het centrum functioneert, er is een gebruikers overleg waarin men e.e.a. afstemt, maar het centrum functioneert nog niet optimaal.
  - Er is discussie over (recht op) gebruik van ruimtes door de partners en bijbehorende huurprijzen, reservering en annulering. Dit leidt volgens betrokkenen nog tot onnodige leegstand. Er is eerder door de gemeente de uitspraak gedaan dat de partijen de ruimtes zoveel mogelijk mogen gebruiken, wat de komende jaren geharmoniseerd zou worden;
  - Er is (nog) geen alcoholvergunning waardoor de inkomsten achter blijven;
  - Het concept functioneert nog niet naar ieders tevredenheid. Er is verdere invulling nodig van het concept: wat stellen we ons voor bij een ‘warm welkom’ en wat betekent dat voor de ontvangst van de verschillende doelgroepen, het beheer en de faciliteiten. Er is nog geen tevredenheid over het palet aan activiteiten en er zijn wensen richting de partners;
  - Partners gaan daarin op onderdelen hun eigen gang. Dit vertaalt zich ook in communicatie en marketing (communiceren vanuit ‘De Basis’ of vanuit de eigen stichting). Vanuit de gemeente was eerder de wens om alles te communiceren vanuit ‘de Basis’.
- De verhouding tussen de vier partners is over het algemeen goed. Er is begrip voor elkaars positie gezien de recente voorgeschiedenis in relatie tot onder meer de huurovereenkomsten, maar er ligt een aantal punten dat onderling nader moet worden uitgewerkt en dringend om oplossingen vraagt. Dit vraagt naast betrokkenheid ook om zakelijkheid, rolhelderheid en rolvastheid van alle partijen, juist omdat die rollen in de afgelopen periode ter discussie hebben gestaan.
- Naar verluidt is er naast steun ook sprake van enige weerstand binnen Soesterberg. Dit heeft deels te maken met partijdigheid uit het verleden. Daarnaast is er een groep vrijwilligers die zelf bij De Drie Eiken activiteiten organiseren buiten SWOS om, wat te maken zou hebben met de overgang van SWOS naar De Basis.
- Er is met de komst van twee nieuwe medewerkers bij de gemeente inmiddels vruchtbaar ambtelijk overleg tussen gemeente en De Linde over de financiële problematiek t.a.v. BTW, bouwdepot en andere zaken. Hiertoe zijn zeer recent de eerste stappen gezet en er ontstaat inzicht in de financiele problematiek en hoe deze op te lossen.

3. Belangrijkste knelpunten

3.1 Rolverwarring, afspraken niet geformaliseerd

- De gemeente positioneerde zich aanvankelijk als opdrachtgever, investeerder, beleidsbepaler en subsidieverlener op afstand, ten opzichte van vier partijen in een stuurgroep t.b.v. de realisatie. Dit had initieel al enkele risico's in zich. Enerzijds vanwege de vele titels van de gemeente, anderzijds omdat de belangen en posities binnen de stuurgroep op onderdelen uiteen liepen.
- Dat de gemeente de directievoering op de realisatie ging doen maakte de governance op een nieuwe manier ingewikkeld, omdat deze niet of onvoldoende is vertaald in een aangepaste definitie van rollen en verantwoordelijkheden van de vijf betrokken partijen. Dit leidde tot verwarring en een steeds kleinere rol voor De Linde, getuige de volgende voorbeelden:
  - De gemeente had zich aanvankelijk als opdrachtgever gepositioneerd, maar werd nu opdrachtnemer van de realisatie van de verbouwing.
  - De gemeente had tevens krediet verstrekt aan De Linde om de verbouwing te bekostigen. De gemeente beschikte als kredietverstrekker zelf over het krediet/bouwdepot om de realisatie te kunnen doen, waar formeel De Linde als verantwoordelijke voor de verbouwing besteding en budgetbewaking zou moeten doen.
  - De gemeente heeft na oplevering een beheerder aangesteld die op de gemeentelijke loonlijst staat, waarbij De Linde formeel de beheerdersverantwoordelijkheid heeft. Er was tot voor kort geen detacheringsovereenkomst waarin de aansturing en gezagsverhouding is ingeregeld met de beheerder.
  - De gemeente heeft onderhuur overeenkomsten laten opstellen tussen De Linde en de onderhuurders en deze voorgelegd aan alle partijen (deze zijn niet getekend). Partijen geven aan dat de gemeente daarin ook toezeggingen heeft gedaan over de hoogte van de huur.
  - De gemeente heeft sturing gegeven aan de branding en communicatie van De Basis.
- De Samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en De Linde is nog niet afgerond. In het verlengde daarvan ook de meer operationele zaken als eerder genoemde detacheringsovereenkomst t.b.v. de beheerder. Het oplossen daarvan is van belang, ook om de ontstane verschuiving in de rolverdeling tussen gemeente en De Linde te herstellen naar zakelijke verhoudingen. Ook de samenwerking tussen de Linde en de andere stichtingen zal verder inhoudelijk moeten worden ingevuld: Naast de financieel-juridische onderhuur overeenkomst is het immers zo dat men samen invulling geeft aan De Basis als sociaal cultureel centrum en dat vraagt om aanvullende, meer beleidsinhoudelijke en praktische afspraken tussen gebruikers.
- De rolverdeling tussen gemeente en de afzonderlijke stichtingen dient vervolgens ook meegenomen te worden in de subsidiecyclus (aanvraag, toekenning, monitoring van de uitvoering en verantwoording), waarbij duidelijk is welke verplichtingen bij welke organisatie liggen. Hier spelen overigens nog vraagstukken rondom al dan niet meerjarige subsidietoekenning en indexatie (zie punt 3.3).

3.2 Samenwerking onder druk

- De projectleider van de gemeente ging voortvarend en resultaatgericht aan de slag, maar dat ging ten koste van partnerschap en samenwerking.
- De project-/werkgroepen hielden op te bestaan, en het overleg werd tijdelijk stopgezet, omdat alles moest wijken voor het tijdig opleveren van het gebouw en het inhuizen van de partners.
- Partijen voelden zich regelmatig onder druk gezet om overeenkomsten te tekenen en/of mee te gaan in de uitgezette lijn. Ook waren er bezwaren tegen de wijze van besluiten notuleren die in de beleving van betrokkenen niet altijd strookte met de realiteit. Dit zorgde voor verwijdering; men had steeds minder het gevoel samen te werken aan een gedragen inhoudelijk concept.

3.3 Financieel tekort/onrendabele top

- Bij het verhogen van het krediet voor de verbouwing in maart ‘24 is het tot februari jl. niet gelukt de consequenties te vertalen naar de toekomstige exploitatie/huurprijzen. Dit probleem is min of meer naar achteren geschoven. E.e.a. zal echter in beginsel opgebracht moeten worden via huuropbrengst, die de huurders primair moeten kunnen bekostigen door opbrengst vanuit subsidie in combinatie met andere opbrengsten (zoals horeca, opbrengsten uit activiteiten, verhuur aan derden).
- Er is destijds een vruchteloos overleg geweest waarin vanuit de ‘pizzapunt gedachte’ werd verondersteld dat elke partner een deel van deze meerkosten zou moeten dragen (zie pag. 5). Dit was voor de gesubsidieerde instellingen echter ondenkbaar, aangezien zij geen investeerders zijn maar gesubsidieerde instellingen met een beperkt eigen vermogen.
- In de concept huurovereenkomsten is naar men zegt aan de onderhuurders de huur toegezegd gebaseerd op de oorspronkelijke haalbaarheidsstudie uit 2022, die (mede) gebaseerd was op toenmalig ruimtegebruik en huurprijzen op de oude locaties. Dat betekent dat de onderhuurders nu meer / andere ruimtes zouden gaan huren tegen de oude voorwaarden. Het betekent ook dat met deze huuropbrengst De Linde de exploitatie van De Basis niet rond krijgt.
- De Linde probeert dat voor zover mogelijk te compenseren met marktconforme huurprijzen voor extra activiteiten en andere initiatieven (zoals het huren van een werkplek door derden). Dit dekt echter het tekort nauwelijks, de bestaande partners vinden deze prijzen te hoog, en met andere initiatieven loopt men het risico dat het concept van een sociaal cultureel centrum wordt verstoord.
- Naast het in beeld brengen van een eventueel structureel tekort worden er op dit moment ook een aantal andere financiële, juridische en gebouw-gerelateerde issues opgelost, zoals de verrekening van BTW m.b.t. de verbouwing, budgetbewakingsoverzichten op het bouwdepot, de financiële verantwoording over 2022 en 2023, het verkrijgen van een alcohol vergunning en problematiek met de warmtepompen. Hier vindt constructieve afstemming over plaats.

4. Bouwstenen voor oplossing

1. De manier van omgaan met het **financieel vraagstuk** rondom de onrendabele top is doorslaggevend voor het vervolg. Alle partners ervaren dit als de belangrijkste bottleneck. Het is belangrijk om inzicht in het risico en de omvang van het financiële tekort te verkrijgen en een aanpak te formuleren hoe hiermee om te gaan. Op basis daarvan kan ook het exploitatiemodel/concept worden geactualiseerd (incl. alcohol vergunning) en in het verlengde daarvan dienen dan ook (meerjarige) afspraken t.a.v. subsidiering worden gemaakt. Gemeente en Stichting De Linde zijn hier primair aan zet.
2. Herbevestigen van de **samenwerkingsconstructie** met hoofdhuurder en onderhuurders op basis van de ervaringen tot nu toe. De Linde is formeel de hoofdhuurder, exploitant en beheerder; De Linde faciliteert in die rol de drie stichtingen, maar ook andere initiatieven vanuit de Soesterberger samenleving en organiseert zeer beperkt enkele activiteiten (bijv. rond kerst en Sinterklaas). Op 5 maart is vastgesteld dat deze rolverdeling het uitgangspunt vormt voor de verdere invulling van de samenwerking tussen alle betrokkenen.
3. Daarnaast is er op basis van de ervaringen behoefte aan het actualiseren, toetsen en aanscherpen van de **gemeenschappelijke visie** op het sociaal cultureel centrum. Dit vraagt op onderdelen wellicht om aanpassing (denk onder meer aan type activiteiten, marketing en communicatie rondom De Basis vanuit de verschillende organisaties). Het herbevestigen van de visie geeft immers ook richting aan de vraag of er alternatieve partners / huurders kunnen worden betrokken in het licht van het exploitabel maken van De Basis. N.B. Het aan boord houden van de huidige partners lijkt cruciaal, omdat bij het wegvallen van deze partijen het financiële en inhoudelijke draagvlak te smal wordt;
4. **De Governance** moet vervolgens rolvast en transparant worden ingeregeld door het definiëren van ieders rol, verantwoordelijkheid en bijdrage aan het concept ‘de Basis’. Dit wordt vervolgens vastgelegd in samenwerkings- en onderhuur overeenkomsten, samen met uitgangspunten voor gebruik en samenwerking binnen de Basis; Alle partners hebben hier een verantwoordelijkheid in. De gemeente en De Linde zijn aan zet wat betreft hun onderlinge samenwerking. Wat betreft onderhuur en gebruik is de Linde aan zet om vanuit dialoog tot afspraken te komen. Indien gewenst zou de gemeente hierbij kunnen faciliteren, maar zonder de verantwoordelijkheid van De Linde over te nemen.
5. Vertalen van deze afspraken in **overeenkomsten**, inclusief definitie van gebruik van ruimtes (vast/flexibel), reserveringssysteem etc.; De Linde is primair aan zet om hierover met de onderhuurders in dialoog tot overeenstemming te komen.
6. Oplossen van de overige openstaande financiële en juridische issues (gemeente en De Linde);
7. Inrichten strategisch **overleg** in de vorm van een stuurgroep (visie en doorontwikkelen concept) en gebruikersoverleg om de diverse praktische punten op te lossen (locatie van rollators, reservering, planning).

Voorgaande leidt tot de volgende ‘bouwstenen’ voor het door ontwikkelen van de Basis en de samenwerking daarin tussen alle partners:



5. Voorstel procesaanpak

Hoe zorgen we voor verdere uitwerking en voortgang? Een voorzet:

De verschillende partners hebben hun eigen rol en verantwoordelijkheid om tot oplossingen te komen. Tegelijkertijd is het ook van belang om met elkaar in dialoog te blijven en ook als collectief het partnerschap verder vorm te geven. Voor beide elementen (eigen rollen en verantwoordelijkheden versus werken aan het collectief) doen we hieronder enkele aanbevelingen.

1. Op pagina 15 is een voorstel geformuleerd voor de onderlinge rolverdeling, met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Maar ook met 'opletpunten' in de rolinvulling die op basis van de ervaringen in de afgelopen periode relevant zijn.
2. Op basis van die rollen en verantwoordelijkheden kunnen de verschillende bouwstenen op de volgende wijze verder worden ingevuld vanuit ieders rol (zie ook pag. 11 en 15):
   a) Financiële analyse en voorstel voor het oplossen van financieel tekort (De Linde en de gemeente);
   b) Herbevestigen van het concept, visie en partnerschap hierin; vervolgens aanscherpen activiteiten, ruimtegebruik en communicatie (alle partners)
   c) Herijken governance, inrichten en samenstellen overlegvormen (initiatief bij gemeente en De Linde);
   d) Samenwerkingsovereenkomst sluiten (indien gewenst door gemeente en De Linde);
   e) Onderhuurovereenkomsten en gebruiksrechten, demarcatie, verrekening kosten, afwegingskader t.a.v. verhuur aan derden etc. (De Linde neemt hierin de leiding, overlegt met de onderhuurders, Balans, SWOS en IDEA).
3. Hiertoe is een overlegstructuur gewenst die behulpzaam is om de juiste onderwerpen in de juiste samenstelling te bespreken:
   a. Afstemmingsoverleg tussen de gemeente en De Linde. Onderwerpen: Samenwerkingsovereenkomst (waaronder bijv. de garanties gemeente), financiële problematiek, beleidskaders, mate waarin de gemeente De Linde in praktische zin kan faciliteren (gegeven de vereiste rolvastheid) en subsidierelatie tussen gemeente en De Linde.
   b. Afstemmingsoverleg voortzetten tussen de gemeente en de drie afzonderlijke stichtingen (accounts). Onderwerpen: uitoefenen van de individuele subsidierelatie, mede (en niet alleen) in relatie tot de activiteiten in De Basis.
   c. Afstemmingsoverleg tussen De Linde en de (overige) gebruikers. Onderwerpen: (onder)huurovereenkomsten en verdere concretisering van gebruikersafspraken (ruimtegebruik, bezettingsgraad etc.). Periodiek inhoudelijk afstemmen over type activiteiten in relatie tot de doelstellingen / de visie.
   d. Operationeel gebruikersoverleg tussen exploitant / beheerder en gebruikers om de meer praktische zaken tijdig te kunnen bespreken en oplossen.

4. Voor het collectieve proces en het partnerschap rondom De Basis stellen we voor dat we werken met een brede stuurgroep en een smalle stuurgroep:

a. De '**smalle stuurgroep**' is er om als partners rondom De Basis voortgang, samenhang en slagkracht te hebben om de bouwstenen uit te werken. Deze groep bestaat uit een vertegenwoordiging vanuit alle vijf de betrokken partijen. Ieder heeft daarin zijn eigen rol en verantwoordelijkheid (zie pag. 11 en 15). In de stuurgroep worden de uitkomsten gedeeld van de verschillende bouwstenen en overleggen zoals die op de vorige pagina zijn benoemd. Ook wordt de samenhang tussen de verschillende onderwerpen bewaakt, zowel op inhoud als op voortgang. Deze groep bestaat uit de ambtelijke vertegenwoordigers vanuit de gemeente en vertegenwoordigers vanuit de vier stichtingen. In deze stuurgroep worden niet alle besluiten genomen – immers, niet iedereen heeft zeggenschap op alles. Wel is dit het platform om elkaar goed te informeren, elkaars belangen te onderkennen, de visie verder te concretiseren en de gezamenlijke onderwerpen in dialoog goed te bespreken. We stellen voor dat deze stuurgroep tot de zomer twee keer per maand bijeen komt teneinde met elkaar voldoende voortgang op de issues te maken.

b. De '**brede stuurgroep**' is de brede samenstelling van bestuur en directie/uitvoering van alle vijf betrokken organisaties (gemeente Soest, De Linde, IDEA, SWOS en Balans). Deze komt bij *uitzondering* bijeen, namelijk alleen indien er belangrijke momenten zijn waarop een brede dialoog nodig is waarin opnieuw koers moet worden bepaald, zoals op 19 februari en 5 maart aan de orde is; Dit is mogelijk opnieuw aan de orde wanneer de experimenteerfase wordt beëindigd en er een nieuw moment van herijking is (vierde kwartaal 2025).

Actie: nader te bepalen samenstelling smalle stuurgroep. Wellicht kan de bestaande samenstelling worden voortgezet, voorlopig met vaste aanwezigheid vanuit gemeente;
Actie: nader te bepalen voorzitterschap en ondersteuning stuurgroep (planning, verslaglegging en uitwerking).

- We stellen voor dat gemeente en De Linde voorgaande omzet in een overlegcyclus en planning, en deze afstemt met de andere stichtingen. Het zou daarbij optimaal zijn wanneer **eind maart de financiële problematiek in kaart** is gebracht en er draagvlak is voor de oplossing ervan. Eind maart / begin april zou dan mogelijk ook het concept/de visie gezamenlijk worden herijkt/ verrijkt. Op basis daarvan kunnen vanuit de beoogde governance dan ook de nadere overeenkomsten en **onderhuurcontracten** in mei/juni worden afgerond en getekend.

6. Rolverdeling en rolhelderheid: de Hoofdlijnen

	Gemeente Soest	De Linde	SWOS	Balans	Idea
Rol / verantwoordelijkheid	• Beleidsbepaler (sociaal cultureel, voorzieningenniveau) • Verlenen van subsidies van de door de gemeenteraad vastgestelde budgetten voor de uitvoering van de visie Sociaal domein • Facilitator uitvoerende organisaties	• Hoofdhuurder • Exploitant en Beheerder • Facilitator en organisator soc. Cult. Activiteiten • Subsidie ontvanger ten behoeve van uitvoeren visie Sociaal domein gemeente Soest.	• Organisator soc. Cult. activiteiten • Gebruiker / Onderhuurder • Subsidie ontvanger ten behoeve van uitvoeren visie Sociaal domein gemeente Soest.	• Organisator soc. Cult. activiteiten • Gebruiker / Onderhuurder • Subsidie ontvanger ten behoeve van uitvoeren visie Sociaal domein gemeente Soest.	• Openbare bibliotheek voorziening leveren met aanpalende activiteiten • Gebruiker/ Onderhuurder • Subsidie ontvanger ten behoeve van uitvoeren visie Sociaal domein gemeente Soest.
Taken	• Gemeentelijke beleidskaders toepassen op de situatie in Soesterberg • Subsidie verlenen binnen beleidskaders • Faciliteren van de uitvoering (faciliteiten/kennis/ expertise) • Monitoren voortgang en uitvoering	• Exploiteren, beheren en onderhouden conform overeenkomst en visie; • Aansturen beheerder, • werven, begeleiden en inzetten vrijwilligers voor beheer • Sluiten van onderhuur overeenkomsten met andere gebruikers • Managen van bezetting en evt. belangentegenstellingen tussen gebruikers • Faciliteren activiteiten inwoners Soesterberg • Organiseren van soc. Cult. activiteiten • Organiseren gebruikersoverleg • Verantwoorden subsidie	• Activiteiten organiseren binnen de volgende kaders (rechten en plichten): • de doelstellingen van de stichting, • de toegekende subsidie • de gebruiksrechten en huurovereenkomst • de visie t.a.v. De Basis • Bijdragen aan ontwikkeling concept, o.a. via overleg tussen de partners	• Activiteiten organiseren binnen de volgende kaders (rechten en plichten): • de doelstellingen van de stichting, • de toegekende subsidie • de gebruiksrechten en huurovereenkomst • de visie t.a.v. De Basis • Bijdragen aan ontwikkeling concept, o.a. via overleg tussen de partners	• Activiteiten organiseren binnen de volgende kaders (rechten en plichten): • de doelstellingen van de stichting, • de toegekende subsidie • de gebruiksrechten en huurovereenkomst • de visie t.a.v. De Basis • Bijdragen aan ontwikkeling concept, o.a. via overleg tussen de partners
Opletpunten	• Faciliteren, dus niet overnemen (rolvastheid) • Helder zijn over vanuit welke visie en rol je wat doet • Betrokkenheid én zakelijkheid combineren	• Professionaliteit en slagkracht als vrijwilligersorganisatie • Transparant afwegingskader verhuur aan derden: De Linde is verhuurder/ exploitant enerzijds en facilitator/ organisator van activiteiten anderzijds • Oog houden voor-de visie: hoe wordt het geheel meer dan de som der delen?	• Niet werken vanuit 'gewoonterecht' maar vanuit de nieuwe situatie / zakelijke afspraken • Oog houden de visie: hoe wordt het geheel meer dan de som der delen?	• Niet werken vanuit 'gewoonterecht' maar vanuit de nieuwe situatie / zakelijke afspraken • Oog houden de visie: hoe wordt het geheel meer dan de som der delen?	• Niet werken vanuit 'gewoonterecht' maar vanuit de nieuwe situatie / zakelijke afspraken • Oog houden de visie: hoe wordt het geheel meer dan de som der delen?

7. Indicatieve planning

	Relaties en partnerschap	'Terug naar de Basis': concept en visie	Samenwerkings-model en rolverdeling	Herijken en actualiseren Exploitatiemodel	Contracten, overeenkomsten
Maart	Vaststellen huidige situatie en oplossingsrichting			Analyse financiële problematiek gereed (gemeente en de Linde)	
	Raadsinformatie avond met uitkomsten verkenning en vervolg	Werksessie herijken visie en verdere uitwerking incl, branding/communicatie of		Bespreken financiële problematiek en oplossingsrichting met alle partners (daarna uitwerking)	
April			Rolverdeling herijken en rolvastheid aanbrengen, tussen gemeente, exploitatie/beheer en gebruikers	Uitwerken oplossingsrichtingen naar concrete voorstellen	
				Definitieve besluitvorming voor oplossing financiële issues (voorbehoud kadernota)	Open verkenning t.a.v. onderhuur overeenkomsten en opstellen concept
Mei					Bespreken uitkomsten onderhuur overeenkomsten en verdere formalisering afspraken
					• Verdere uitwerking in gebruikersoverleg? • Evaluatie ruimtegebruik en activiteiten • Passende marketing/communicatie strategie