

MEMO

Aan	Stuurgroep integrale aanpak huisvesting
CC	A. Gerritsen, A. Langius, E. van Mierlo, F. van Ardenne R. Frerix
Betreft	Onderzoek effectieve en efficiënte inzet wijkaccommodaties
Datum	27 oktober 2021
Van	L. Tol, F. Kroes, J. Koeleman

Voorgesteld besluit:

De stuurgroep Integrale aanpak huisvesting wordt gevraagd:

1. Het verlenen van een bestuurlijke opdracht tot onderzoek gericht op optimalisatie van het gebruik, de toewijzing van en subsidiëring van de wijkaccommodaties conform voorliggend Plan van Aanpak.

Achtergrond

In het coalitieakkoord 2018-2022 'Ambitie, daadkracht en vertrouwen' is opgenomen dat de wijkaccommodaties een nuttige bijdrage leveren aan de versterking van de voorliggende voorzieningen dicht bij inwoners. Om de toekomstbestendigheid van deze wijkaccommodaties te waarborgen heerst de vraag of de inzet en het beheer van de wijkaccommodaties efficiënter kan worden ingericht. Bijlage 1 toont een overzicht van de huidige wijkaccommodaties binnen gemeente Almelo, waar de gemeente Almelo een bekostigingsrelatie mee heeft.

Gezien het maatschappelijk belang van de wijkaccommodaties, de hiermee samenhangende politieke betrokkenheid en de financiële bijdrage van de gemeente, is er duidelijkheid georganiseerd in het eigenaarschap en de diverse rollen en verantwoordelijkheden die in de organisatie zijn belegd om de integrale sturing te bevorderen. Bijlage 2 toont een overzicht van de rollen en verantwoordelijkheden rondom de wijkaccommodaties. Na de aanbesteding voor het beheer en exploitatie van zes wijkaccommodaties in eigendom van gemeente Almelo is een afwegingskader voor wat betreft het gebruik door derden vastgesteld. Op basis van de ervaringen die hiermee zijn opgedaan rijst nu de vraag om gemeentelijk beleid te ontwikkelen voor het beheer en de exploitatie van alle wijkcentra (zowel die in eigendom als niet in eigendom), mede in relatie tot de subsidies die worden toegekend.

Vraagstelling

In lijn met het coalitieakkoord rijst nu de vraag om beleid op te stellen ten aanzien van het beheer en de exploitatie van de wijkaccommodaties teneinde een meer efficiënte inzet voor de beoogde maatschappelijke doelen te bewerkstelligen. Het doel is drieledig:

- Het komen tot een uniforme aanpak voor toewijzing van de faciliteiten en voorzieningen voor de te organiseren maatschappelijke activiteiten van alle wijkaccommodaties;
- Het optimaliseren van het benodigd vastgoed (al dan niet in eigendom van gemeente Almelo), eventueel in combinatie met overige gemeentelijke of maatschappelijke functies;
- Het vaststellen van een eenduidig en efficiënt subsidiebeleid ten aanzien van de wijkaccommodaties.

Visie op de opgave

Er wordt voorgesteld om het onderzoek ten behoeve van beantwoording van de drie deelvragen parallel te laten lopen en besluitvorming integraal te laten plaatsvinden, teneinde te komen tot een uniform, integraal beleid rondom de wijkaccommodaties.

We ontwikkelen daarom een aanpak op drie sporen:

- a) Huisvestingsperspectief – Het op eenduidige wijze ter beschikking stellen en toewijzen van passende ruimte aan gebruikers;
- b) Vastgoedperspectief - Het inzetten op efficiënte inzet van het beschikbare vastgoed en effectief vastgoedbeheer;
- c) Financieel perspectief – het subsidiëren van maatschappelijke activiteiten – via directe subsidies of huurprijskorting.

A) *Huisvestingsperspectief*

Of, en in welke vorm, gebruik van wijkaccommodaties wordt toegewezen aan specifieke gebruikers is nog niet volledig eenduidig geregeld. In de aanbesteding voor het beheer en exploitatie van zes wijkaccommodaties door derden (MFA Eninver, De Driehoek, De Schöppe, Möll'nwiek, Goossenmaat en De Schelf) is hierin een belangrijke stap gemaakt. Er is een afwegingskader vastgesteld dat wordt gehanteerd door beheerder Accres. Op basis van de ervaringen die hiermee zijn opgedaan rijst nu de vraag om gemeentelijk beleid te ontwikkelen voor het beheer en exploitatie van alle wijkcentra (zowel die in eigendom als niet in eigendom).

B) *Vastgoedperspectief*

Om maximale maatschappelijke waarde te bereiken met een effectieve inzet van beschikbare middelen, maken we gebruik van het in figuur 1 getoonde model voor effectief vastgoedbeheer.



Figuur 1 Waardeketen voor effectief vastgoedbeheer

Daarin zien we drie cruciale schakels:

1 *Welke gebruiker bedienen we waarmee?*

Welke maatschappelijke gebruikers komen in aanmerking voor huisvesting binnen de wijkaccommodaties en waar ligt hun behoefte? Het is belangrijk om periodiek te monitoren, reflecteren en sturen op de effectiviteit van de inzet van huisvesting in de wijkaccommodaties voor deze activiteiten en daarmee de effectiviteit van de bijdrage aan maatschappelijke doelen. Hiermee blijven we inzetten op de meest effectieve en efficiënte vorm van ondersteuning (door middel van huisvesting of anders).

2 *Inrichting eigen organisatie, processen en systemen*

De rol van de gemeentelijke beheerorganisatie is hierin cruciaal. Zij heeft als taak de (gedifferentieerde) behoeften van de gebruikers integraal door te vertalen naar de invulling van de dienstverlening in exploitatie en beheer en daarmee te bewaken dat de prestaties van (externe) beheerders daadwerkelijk bijdragen aan de behoefte van de gebruikers. Hiermee is het de schakel tussen de gebruikersorganisatie en de leveranciers. Het doel is om de interne organisatie rondom de wijkaccommodaties (rollen, taken en verantwoordelijkheden) zodanig in te richten dat slagvaardig, efficiënt en integraal kan worden gestuurd op de bijdrage aan maatschappelijke doelen – zowel naar de gebruikers als de leveranciers (beheerders).

Aansturing van het beheer en exploitatie

Wat is – op basis van de (gedifferentieerde) behoefte van de gebruikers - de meeste effectieve en efficiënte vorm van dienstverlening in beheer en exploitatie (door derden) en welke eisen worden daaraan gesteld? Goede regievoering is essentieel om integrale dienstverlening te bewerkstelligen ten aanzien van:

- Maatschappelijke exploitatie van de wijkaccommodaties;
- Kosteneffectief beheer en onderhoud van het vastgoed;
- Efficiëntie en flexibiliteit in de inzet van maatschappelijk vastgoed in de breedte – zijn functies slim te combineren?

C) Financieel perspectief

De gebruikers in de wijkaccommodaties hebben een maatschappelijke functie en worden om die reden veelal financieel ondersteund in de vorm van subsidiëring. Dat gebeurt op twee manieren:

- Directe subsidiëring van de activiteiten;
- Indirecte subsidiëring middels huurprijskorting op het gebruik van de wijkaccommodaties.

Doel van dit spoor is om nader inzicht te verkrijgen in de wijze van subsidiëring voor alle wijklocaties en van daaruit een integraal beleid op te stellen.

Voorgestelde aanpak

Voor alle sporen geldt dat wordt gestart met inventarisatie van de huidige stand van zaken (IST). Vervolgens wordt de gewenste toekomstige situatie in kaart gebracht (SOLL). Als inzichtelijk is waar we vandaan komen en waar we naar toe willen bewegen, wordt een implementatieplan opgesteld waarin het proces en de acties tot implementatie worden uitgelijnd.

Stap 1 – Inzicht in de huidige situatie (IST)

De eerste stap betreft het in kaart brengen van de huidige situatie. Daartoe worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- a) Documentenstudie naar:
 - o Vastgoed- en gebruikersdata
 - wijkaccommodaties
 - overig maatschappelijk vastgoed (van gemeente Almelo en ketenpartners);
 - o Huidige contractvoorwaarden (huurders/gebruikers en leveranciers);
 - o Omvang en wijze van subsidiering van alle aan de wijkaccommodaties verbonden partijen, zowel als het gaat om directe subsidiëring (activiteitgerelateerd) als indirecte subsidiëring middels huurprijskorting (gebouwgebonden);
 - o Benchmark beheerkosten door Accres en gemeente Almelo.
- b) Interviews met belangrijkste stakeholders (Accres, stichtingen, wijkregie, wijkteams etc.) om inzicht te verkrijgen in het gebruik van de huidige wijkaccommodaties:
 - Inzicht in activiteiten, (werk)processen en gebruikers;
 - Maatschappelijke waarde van de activiteiten (commercieel / maatschappelijk);
 - Relaties met overige activiteiten binnen wijkaccommodatie;
 - Meerwaarde/noodzaak van positionering binnen wijkaccommodatie;
 - Eventuele relaties/koppelkansen voor meervoudig gebruik met overige maatschappelijke functies (o.a. wijklocaties Sociaal) en ketenpartners (zoals Avedan) voor zowel de maatschappelijke uitvoering als bedrijfsvoering.

Deze stap resulteert in een integraal overzicht van de huidige wijkaccommodaties in een matrix met daarin opgenomen:

- Huidige gebruikers;
- Maatschappelijk / commercieel;
- Ruimtegebruik;
- Toegekende subsidie(s);
- Huurcontractvoorwaarden met gebruikers (termijn, kosten, afspraken en verantwoordelijkheden);
- Huidige beheerder;
- Kosten beheer;
- Contractvoorwaarden met leveranciers ten aanzien van beheer (termijn, kosten, afspraken en verantwoordelijkheden).

Stap 2 – Inzicht in de gewenste situatie (SOLL)

De tweede stap betreft het in kaart brengen van de gewenste situatie. Daartoe worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- a) Interviews om inzicht te verkrijgen in doelen, ambities en risico's ten aanzien van wijkaccommodaties:
 - Interview strategische doelen en beleidskaders met verantwoordelijke portefeuillehouder(s) binnen college van B&W,
 - Interview doelen, kansen- en knelpunten met verantwoordelijken voor wijkaccommodaties binnen ambtelijke organisatie;
- b) Opstellen strategische huisvestingsvisie met daarin inzicht in het toekomstig benodigde aantal, de omvang en vorm van de wijkaccommodaties, waarbij het afwegingskader, de wijkanalyse en wijkopgave randvoorwaardelijk zijn;
- c) Opstellen beleidskaders:
 - Evalueren afwegingskader tarievenbeleid d.d. november 2020
 - Op basis van de ervaring en uitkomst van bovengenoemde huisvestingsvisie (indien nodig) het afwegingskader herijken.
 - Procesuitwerking rollen, taken en mandaten ten aanzien van toewijzing.
 - Beoogde wijze van subsidiëring inclusief uitwerking rollen, taken en mandaten ten aanzien van toekenning subsidiëring binnen gemeente Almelo
 - Opstellen eenduidig beleid ten aanzien van hoogte subsidiëring:
 - Tarievenbeleid wijkaccommodaties,
 - Directe subsidiëring maatschappelijke activiteiten en beheer/exploitatie.
 - Procesuitwerking toekenning subsidiëring (van in behandeling nemen aanvraag tot toezicht en controle op uitvoering).
 - Opstellen beheer- en exploitatiebeleid voor wijkaccommodaties (en eventueel overig maatschappelijk vastgoed)
 - Uitwerken klantwaardestrategie (product leadership, customer intimacy of operational excellence).
 - Inzicht in uit te voeren taken (strategisch, tactisch, operationeel) en opstellen varianten uitbestedingsstrategie inclusief financiële consequenties. Wat doet gemeente Almelo zelf, wat laat zij doen door leveranciers en in welke vorm?
 - Opstellen eisen en wensen ten aanzien van beheer en onderhoud door leveranciers.

Deze stap resulteert in de volgende documenten:

- Strategische huisvestingsvisie maatschappelijke functies
- Drie beleidskaders:
 - Toewijzing gebruik van wijkaccommodaties aan gebruikers;
 - Toekenning (indirecte) subsidies aan maatschappelijke partijen;
 - Beheer- en exploitatie maatschappelijk vastgoed.

De resultaten uit deze stap worden ter besluitvorming voorgelegd aan de stuurgroep integrale aanpak huisvesting (en aan het College van B&W en/of gemeenteraad) alvorens wordt overgegaan tot het opstellen van het implementatieplan.

Stap 3 – Opstellen implementatieplan (van IST naar SOLL)

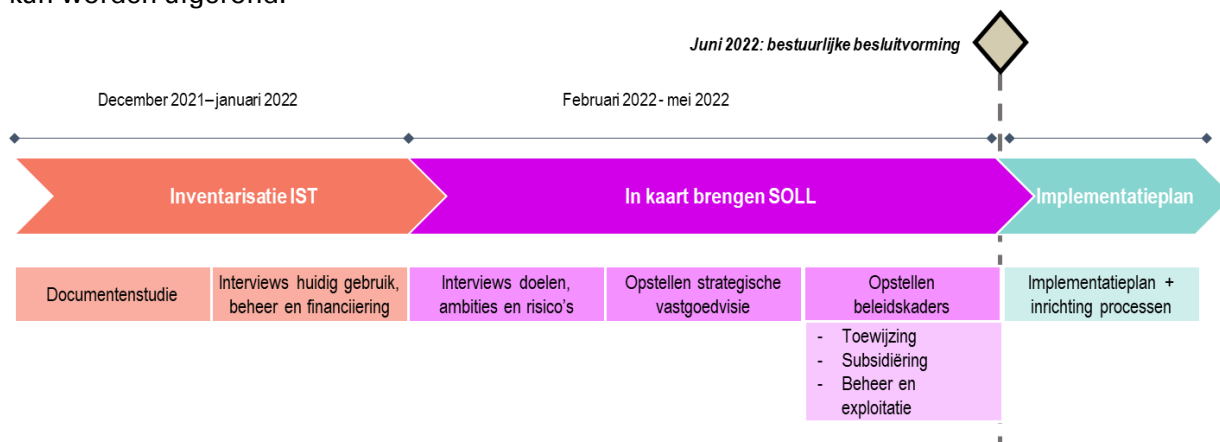
De laatste stap betreft het opstellen van een implementatieplan, om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, rekening houdend met de bestaande randvoorwaarden. Daartoe worden de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- a) Opstellen implementatieplan
 - o Inzicht in de vastgoedtechnische ingrepen per wijkaccommodatie (behoud, veranderd gebruik, afstoot);
 - o Overzicht benodigde acties en activiteiten uitgezet in de tijd;
 - o Inzicht in te betrekken stakeholders;
 - o Communicatieplan.
- b) *Eventueel opstarten voorbereidingen aanbesteding beheer en onderhoud afhankelijk van gekozen variant voor uitbesteding.*

Bij het opstellen van het implementatieplan wordt uiteraard rekening gehouden met (externe) factoren zoals: (aflopende) contractafspraken ten aanzien van huur en beheer, benodigde en beschikbare capaciteit en proces van bestuurlijke besluitvorming.

Planning

We verwachten de activiteiten tot aan bestuurlijke besluitvoering (stap 1 en 2 zoals beschreven) uit te voeren binnen een tijdsbestek van zes maanden. Dit betekent dat besluitvorming plaatsvindt in juni 2022. Afhankelijk van de benodigde doorlooptijd van besluitvorming kan in juli worden gestart met het opstellen van het implementatieplan, waarna het project eind dit jaar kan worden afgerond.



Figuur 2 Planning werkzaamheden

Gevraagd besluit

De stuurgroep wordt gevraagd in te stemmen met voorliggend Plan van Aanpak en opdracht te geven tot het onderzoek ten behoeve van optimalisatie van het gebruik, de toewijzing van en subsidiëring van de wijkaccommodaties.

Bijlage 1 – Overzicht wijkaccommodaties

Naam	Adres	Beheer	Eigendom
De Driehoek	Jan Tooropstraat 25-27	Accres	Gem. Almelo
MFA Eninver	Apollolaan 1	Accres	Gem. Almelo
De Schelf	Binnenhof 51	Accres	Gem. Almelo
Mölln'wiek	Leemhorst 9	Accres	Gem. Almelo
Goossenmaat	Patanenstraat 38-40	Accres	Gem. Almelo
De Schöppe	Clematisstraat 2	Accres	Gem. Almelo
Stichting wijk- en jeugdcentrum De Trefhoek	Ootmarsumsesraat 247-249	Stichting	Stichting
MFA 't Dok	Sumatraplein 1	Stichting	Stichting
't Aahoes	Albardastraat 20	Stichting	Stichting
't Brookshoes	Pastoor Ossestraat 21	Stichting	Stichting

Bijlage 2 – Overzicht huidige rollen en taken

Conform besluit CMT d.d. 22 april 2020

Betrokken eenheid / team	Taak i.r.t. wijkaccommodatie	Onderbouwing
Programmamanager	Per afzonderlijk programma zijn doelen geformuleerd die kaders stellen voor de gewenste maatschappelijke effecten in de stad. De doelen vormen onder andere daarmee de input / kaders voor de wijkgerichte aanpak / activiteiten voor de verschillende wijken in Almelo.	Programma manager werkt op strategisch niveau en schetst onder andere kaders voor wijkgericht werken. Hier zijn geen aanpassingen noodzakelijk in de rol rondom wijkaccommodaties.
Wijkregisseur	<p>Toetsing van huidige en eventuele nieuwe instanties en activiteiten die gebruik willen maken van de wijkaccommodaties in hoeverre deze bijdragen aan de gewenste wijkgerichte aanpak. De toetsing voorleggen aan regievoerder en vormt daarmee de onderbouwing voor indeling huurtarief (commercieel, maatschappelijk en om niet).</p> <p>Beoordelen van jaarverslag van externe exploitant en advies uitbrengen aan regievoerder in het kader van jaarlijks accountgesprek.</p>	De wijkregisseur heeft inzicht in de maatschappelijke activiteiten in de wijk en daarmee ook de wijkaccommodatie.
Sociale wijkteams	In een aantal gevallen zijn de wijkteams en/of de ketenpartners gehuisvest in een deel van de wijkaccommodatie.	In het kader van het beleggen van rollen, taken en verantwoordelijkheden hebben de sociale wijkteams geen rol. Dit omdat zij voornamelijk als gebruiker van de wijkaccommodatie optreden.

Adviespool / subsidiebureau	Jaarlijkse toekenning subsidies aan ketenpartners en aan een aantal wijkaccommodaties (MFA's ¹)	In opdracht van en in afstemming met regievoerder het toetsen, toekennen en bijstellen van subsidies aan de ketenpartners en wijkaccommodaties. Adviseren bij specifieke beleidsmatige vraagstukken
Vastgoed	Opstellen van en toezien op MJOP ² Verantwoordelijk voor bepaling hoogte huurprijs van het gebouw en afsluiten verhuurderscontract van de exploitant Adviseert team facilities bij vaststellen hoogte beheerdersvergoeding exploitant	De rol van beheerder is gewijzigd in een adviserende rol richting de regievoerder, omdat deze ook verantwoordelijk is voor de sturing op de financiële aspecten.
Facilities	Regie en eigenaarschap t.a.v. beheer en exploitatie van wijkaccommodaties Beheer en exploitatie op het gebied van gebouw- en werkplekmanagement en contract/leveranciersmanagement Verantwoordelijk voor bepaling hoogte beheerdersvergoeding aan exploitant en overige exploitatiekosten	Facilities heeft een accountants rol met externe exploitant vanuit de gelopen aanbesteding voor beheer en exploitatie, waarbij er onder andere gestuurd wordt op managementinformatie, nieuwe huurovereenkomsten, verlenging bestaande huurovereenkomsten en aflopende contracten. Daarmee is het een logische stap om de regievoerdersrol te koppelen aan team facilities.

¹ Multi Functionele Accommodatie

² Meerjaren onderhoudsplan