

Adviesrapportage

Schaalvergroting Beheerstichting Maatschappelijke Accommodaties en herstructurering De Heerd



Opdrachtgever: Gemeente Heerde
Wilma Blankvoort, Marijn de Keijzer
Eperweg 5, 8181 ET Heerde

Opgesteld door: Ton Tammerveld, Jeroen Geerdink

Datum: 4 mei 2020



Voorwoord

In 2019 heeft de gemeente Heerde opdracht gegeven om onderzoek te doen naar opschaling van de Beheerstichting Maatschappelijke Accommodaties van één naar meerdere accommodaties. Hiermee is tevens een buitengewone kans gecreëerd om weeffouten in de beheerstructuur rondom De Heerd te corrigeren. Organisatorische en bouwtechnische knelpunten van het in 2015 geopende gebouw zijn derhalve meegenomen in deze adviesrapportage.

Voor financiële projecties en de meerjarenbegroting zijn de meest recente cijfers gebruikt. Op het moment van schrijven ondervindt de beheerstichting minimale gevolgen van de corona-crisis. Echter, de eerste verzoeken om huurkorting zijn reeds binnengekomen. Het is een kwestie van tijd, dat de exploitatie hierdoor geraakt wordt. Vanwege de complexiteit en dynamiek van deze wellicht allesbepalende ontwikkeling, wordt de corona-crisis in deze rapportage buiten beschouwing gelaten.

Deze adviesrapportage is mede tot stand gekomen door inzet en constructief meedenken van verschillende medewerkers van de gemeente Heerde, de vereniging Dorpshuis Heerde, stichting Cambium en de Commissie Faberhal. Zonder hen was het niet mogelijk deze puzzel te leggen, onze dank daarvoor is groot.

Nu onze publieke gebouwen sinds 15 maart gesloten zijn, wordt het eens te meer duidelijk hoe belangrijk het is om elkaar te ontmoeten en te verenigen in een gezamenlijk doel. De voorstellen in deze rapportage bieden een pad naar duurzame maatschappelijke gebouwen, die het fundament zijn van het maatschappelijk leven in Heerde en omstreken. Laten we zuinig zijn op wat we hebben en met elkaar kunnen.

Jeroen Geerdink,
Interim-voorzitter Beheerstichting Maatschappelijke Accommodaties

Heerde, 4 mei 2020

Inhoud

1. Aanleiding onderzoek	1
2. Doel en opdracht	2
3. Visie op de nieuwe organisatie	3
4. Huidige situatie accommodaties	
4.1. Situatie De Heerd	3
4.2. Situatie Rhijnsberg	4
4.3. Situatie Faberhal	4
5. Organisatie en verdienmodel nieuwe beheerstichting	
5.1. Profiel van de stichting	5
5.2. Bestuursmodel	5
5.3. Herstructurering overeenkomsten	6
5.4. Verdienmodel	7
5.5. Risico's exploitatie	7
6. Samengestelde exploitatie Rhijnsberg, Faberhal en De Heerd	8
7. Fiscale analyse	17
8. Aandachtspunten opschaling beheerstichting	
8.1. Huurovereenkomsten De Heerd onderbrengen bij beheerstichting	18
8.2. Demarcatie onderhoud	18
8.3. Knelpunten onderhoud De Heerd	19
8.4. Geschillen vierkante meters	19
8.5. Harmoniseren huurtarieven De Heerd	20
8.6. Contractering dienstverleners	22
8.7. Gemeenschappelijke planning gymzalen	22
8.8. Werving en selectie bestuurders en medewerker beheerstichting	23
8.9. Administratieve uitgangspunten	23
9. Conclusies	25
10. Advies	27

Bijlagen:

1. Overzicht overeenkomsten De Heerd
2. Huurovereenkomst dorpshuis - beheerstichting 2015
3. Fiscaal advies Cervus
4. Toelichting onderwijsvergoeding Rhijnsberg
5. Vacatures bestuursleden
6. Opmerkingen onderhoud en leveranciers Faberhal

1. Aanleiding onderzoek

Vanaf 2015 is de Beheerstichting Maatschappelijke Accommodaties verantwoordelijk voor het beheer en verhuur van MFA De Heerd. Hierbij worden verantwoordelijkheden gedeeld met de gemeente Heerde als eigenaar en medeverhuurder van het gebouw. Daarnaast heeft de beheerstichting uitvoerende taken ondergebracht bij vereniging Dorpshuis Heerde. Deze drie organisaties zijn onderdeel van de complexe legpuzzel rondom de exploitatie van De Heerd.

Sinds de bestuurlijke leegloop van de beheerstichting eind 2017, heeft Jeroen Geerdink het interim-bestuur opgepakt om de continuïteit van de stichting te borgen en op zoek te gaan naar een duurzame organisatievorm. Hierbij is geconstateerd dat het werven van nieuwe bestuursleden alleen kans van slagen heeft, als er nieuw perspectief geboden wordt vanuit de beheerstichting. De huidige uitgangspunten van de stichting zijn te kwetsbaar en rusten op ongewenste afspraken met de gemeente.

De voorkeur van de beheerstichting is, dat er een nauwe samenwerking of verbintenis plaatsvindt met het dorpshuis. Het destijds aangetreden dorpshuisbestuur heeft eind 2018 te kennen gegeven, zich eerst op de interne organisatie te willen concentreren alvorens grote stappen te zetten naar nieuwe organisatievormen. De interim-bestuurder erkent deze noodzaak en is gebaat bij een sterk en ondernemend dorpshuis. Wel heeft het dorpshuisbestuur aangegeven in de toekomst open te staan voor nieuwe samenwerkingsvormen. De organisatievormen zoals gezien in Kulturhus De Bijenkorf te Borne zijn hiervoor een blauwdruk.

Vanaf 2020 moeten de oplossingen voor continuïteit van de beheerstichting buiten MFA De Heerd gezocht worden. Voor zowel gemeente als beheerstichting is het gewenst om de activiteiten van de beheerstichting uit te breiden naar andere locaties. Hiervoor zijn de Faberhal en de Rhijnsberg in beeld. Deze verbreding van activiteiten brengt nieuw perspectief en daarmee momentum voor het aantrekken van een nieuw bestuur. Het vinden van nieuwe bestuurders heeft urgentie, omdat de stichting momenteel niet is ingericht op de lasten die interim-bestuur met zich meebrengt.

Alvorens beslissingen te kunnen nemen over een mogelijke opschaling van de beheerstichting, moet deze rapportage uitwijzen of een nieuwe constructie leidt tot de gewenste uitgangspunten voor de stichting en de gemeente. Middels het uitwerken van de businesscase moet helder worden hoe zaken bij elkaar kunnen worden gebracht en in hoeverre dit een sluitende exploitatie oplevert. Daarnaast moet er overeenstemming zijn met betrokken partijen en huurders over de globale uitgangspunten van de nieuwe beheerconstructie voor de drie accommodaties.

2. Doel en opdracht

Het doel van het proces is te komen tot een duurzame organisatievorm voor Beheerstichting Maatschappelijke Accommodaties, zodat de exploitatie geborgd is en nieuwe bestuurders kunnen worden geworven. De gekozen route hiervoor is opschaling van de activiteiten naar meerdere accommodaties, teneinde schaalvoordeel en professionalisering te bewerkstelligen. Flankerend hieraan wordt er getracht om de complexe beheerconstructie van MFA De Heerd zoveel mogelijk te vereenvoudigen naar een eerlijk en beheersbaar model.

Het resultaat van de opdracht is deze adviesrapportage alsmede een constructief proces te faciliteren, waarbij de volgende onderdelen zijn uitgewerkt:

- ✓ Businesscase opschaling beheerstichting (MFA De Heerd, Rhijnsberg en Faberhal).
- ✓ Proces gezamenlijke overeenstemming partijen over nieuwe uitgangspunten beheer en verhuur accommodaties.
- ✓ Advies opschaling en herinrichting beheerstichting.

Hierbij zijn de volgende randvoorwaarden benoemd:

1. Beheerstichting is verantwoordelijk voor beheer en verhuur van de accommodaties;
2. Exploitatie is zodanig dat kosten/opbrengsten in evenwicht zijn en er sprake is van een maatschappelijke meerwaarde van de betreffende accommodaties;
3. Het onderwijscomponent is geborgd;
4. Gemeente blijft eigenaar van de gebouwen en is verantwoordelijk voor instandhouding;
5. Andere maatschappelijke accommodaties eventueel in een later stadium laten aanhaken;
6. Eenvoudige, overzichtelijke demarcatielijst onderhoud;
7. Vereenvoudiging van de structuur, waarbij de fiscale uitgangspunten wel behouden blijven;
8. Centrale verhuur en ingebruikgeving van alle accommodaties door de beheerstichting;
9. Centrale planning van alle sportvoorzieningen door de Beheerstichting;
10. Eenduidig en transparant systeem van huurprijzen (één maatschappelijk en één commercieel tarief), servicekosten en onderhoud voor alle (kern)partners;
11. Geen verkapte subsidies versleuteld in de huur;
12. Logische demarcatielijst van verantwoordelijkheden beheerstichting en gemeente.

Flankerend proces De Heerd

Naast de opschaling van de beheerstichting, is het gewenst om bestaande afspraken met onder andere het dorpshuis te evalueren en mogelijk te herzien. Wat we willen is afscheid nemen van destijds noodzakelijk geachte beslissingen omtrent de beheerconstructie, zoals de m² discussie en verschillende huurtarieven. De gemeente heeft aangegeven dat dit het moment is om ook deze dossiers op te lossen. Dit flankerende proces, waarin de gemeente het initiatief neemt, zal directe gevolgen hebben voor de te ontwikkelen businesscase. Een deel van deze bespreekpunten komen terug in de eerder genoemde randvoorwaarden.

3. Visie op de nieuwe organisatie

Zoals gezegd is opschaling de gekozen weg voor een duurzame en professionele beheerstichting. De vernieuwde stichting zal zich in verschillende opzichten onderscheiden van de bestaande stichting. De belangrijkste verschillen zijn:

- Opschaling naar meerdere accommodaties.
- Beheersmanager aangestuurd door onbezoldigd bestuur.
- Alles-in-één-hand principe, alle m² worden verhuurd door beheerstichting.
- Hercontractering naar vaste tarieven, maatwerk door huursubsidies verstrekt door gemeente.

Missie/visie

Stichting Maatschappelijke Accommodaties streeft er naar de Heerdense gemeenschap ruimte te bieden voor sport, cultuur, onderwijs en publieke diensten. Dat wil zij doen door:

- Continuïteit: toekomstbestendige maatschappelijke accommodaties te exploiteren;
- Maatschappelijke waarde: zoveel mogelijk verbindend te zijn voor activiteiten en gebruikers.

Duurzaamheid

De beheerstichting wordt bestuurd vanuit een duurzaam model, zowel sociaal, ecologisch als economisch, om de beoogde voorzieningen voor de toekomst te bestendigen. Dit betekent dat er een duidelijke verbinding is met participatieve kracht van Heerde door betrokkenheid van vrijwilligers. Daarnaast wordt er ingezet op energiebesparende maatregelen en worden werkzaamheden waar mogelijk aan lokale bedrijven uitbesteed.

4. Huidige situatie accommodaties

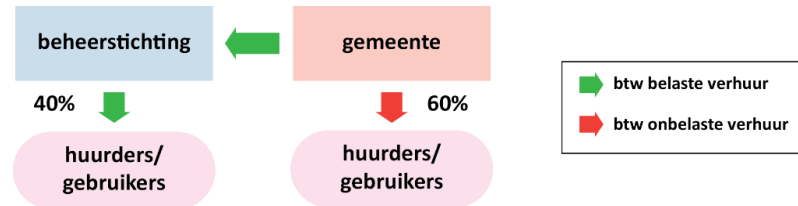
Voordat we kunnen kijken naar de samenvoeging van exploitaties en organisaties, beschouwen we eerst de huidige situatie in alle drie de gebouwen.

4.1 Situatie De Heerd

Karakter: multifunctionele accommodatie, sport, onderwijs, cultuur, dienstverlening.

- Grotendeels alle ruimtes in De Heerd zijn verhuurd, de bezettingsgraad van enkele multifunctionele ruimtes kan hoger. Denk hierbij aan het theater, de sportzaal/spellokaal en de ruimtes van het Cultuurplein tussen 9:00 en 15:00.
- De beheerstichting is verantwoordelijk voor beheer/klein onderhoud. Alle overeenkomsten voor doorberekening servicelasten aan gebruikers lopen via de beheerstichting.
- De beheerstichting heeft klein onderhoud en beheer grotendeels uitbesteed aan het dorps huis.
- In de demarcatielijst van het beheerplan (ICS april 2015) zijn de verantwoordelijkheden voor groot en klein onderhoud tussen gemeente, beheerstichting en dorps huis beschreven.
- Theater en horeca zijn verpacht aan het dorps huis. Zie bijlage 2 voor specificaties in de huurovereenkomst tussen dorps huis en beheerstichting.
- Alle huurovereenkomsten verschillen van elkaar qua tarieven en afspraken. Subsidies zijn verweven in de huurtarieven, de beheerstichting wordt door de gemeente hiervoor gecompenseerd. De beheerstichting krijgt tevens compensatie voor onderwijsleegstand.

- De beheerstichting verhuurt ca. 40% van de ruimtes in De Heerd (btw belaste verhuur). De gemeente verhuurt de overige 60% vloeroppervlak rechtstreeks aan diverse gebruikers (btw onbelaste verhuur).



- Planning van de sportzaal wordt gedaan door de gemeente, wat soms tot misverstanden leidt. Ook gebruikt het dorpshuis de sportzaal ad-hoc als overlooppriimte om groepen kwijt te kunnen bij hoge bezetting. Het dorpshuis heeft de sportzaal zelf ook in de agenda opgenomen, een dubbelfunctie dus.

4.2 Situatie Rhijnsberg

Karakter: brede school, onderwijs en aanverwante dienstverleners.

- Bijna alle ruimtes in de Rhijnsberg zijn verhuurd, er is weinig ruimte voor nieuwe huurders of uitbreiding van huidige huurders.
- Stichting Cambium is verantwoordelijk voor beheer/klein onderhoud. Alle overeenkomsten voor doorberekening servicelasten aan gebruikers lopen via Cambium. Cambium is zelf ook huurder, haar kernactiviteiten liggen bij onderwijs en niet bij beheerstaken.
- Er is een beheercommissie opgericht met een onafhankelijke voorzitter.
- Cambium heeft een deel van de beheerstaken weg gezet bij een eigen beheerder.
- Schoonmaak gymzaal wordt door Novon gedaan, overige ruimtes wordt door Bosch Facilitaire Diensten schoongemaakt.

4.3 Situatie Faberhal

Karakter: sportvoorziening voor binnensport en evenementen.

- Sinds enkele jaren is het gebruik van de Faberhal sterk afgenomen, onder andere door de nieuwe sportvoorzieningen bij de Rhijnsberg en De Heerd.
- De ledenaantallen van binnensport neemt sterk af, wat terug is te zien in het gebruik van de Faberhal. Buitensport neemt toe, waardoor binnensportverenigingen het moeilijker krijgen.
- De gemeente doet grotendeels het beheer van de sportaccommodatie. Voor de horeca/kantine is er een vrijwillige kantinecommissie opgericht vanuit volleybal, gymnastiek en badminton.
- Gymnastiekvereniging Pegasus beheert zelf de turnhal, wat in principe een trainingshal is.
- Voor de commissie (horeca/kantine) is stichting Vrienden van de Faberhal opgericht. De stichting heeft een beheerovereenkomst met de gemeente.
- Vanwege de afnemende ledenaantallen zouden volgens de betrokken besturen huur- en kantineprijzen niet omhoog kunnen. Dit zou de doodsteek van de verenigingen betekenen. De vraag is of deze redenatie stand houdt en prijzen op termijn niet kunnen worden aangepast.

5. Organisatie en verdienmodel nieuwe beheerstichting

5.1 Profiel van de stichting

Met het opschalen van de beheerstichting naar de drie beoogde accommodaties, wordt de stichting de belangrijkste partij in Heerde op het gebied van huisvesting van maatschappelijke organisaties, sport, cultuur en onderwijs.

Iedere inwoner van Heerde komt wel eens in één van deze gebouwen. De gemeente onderhoudt subsidierelaties met bijna alle vaste huurders. Een deel van haar maatschappelijke opgaven wordt gerealiseerd in deze gebouwen. Bedrijfsvoering van de accommodaties is sterkt verweven met het verenigingsleven, individuele inwoners en het maatschappelijke middenveld. In het kort, deze gebouwen en de sociale output die ze genereren zijn het kloppende hart van de gemeenschap. Daarom is continuïteit en professionaliteit van de beheerstichting van zeer groot belang.

5.2 Bestuursmodel

Er wordt gekozen voor een compact bestuursmodel met drie bestuurders, wat het midden houdt tussen hands-on en toezichthoudend bestuur. Het bestuur is duidelijk ondersteunend aan de beheermanager, die in principe de organisatie draagt op operationeel en tactisch niveau. De organisatie opereert in een complexe omgeving met veel dynamiek, wat een beroep doet op het ondernemerschap van de beheermanager en het bestuur. Bovendien wordt er veel expertise gevraagd aangaande wet- en regelgeving, fiscale vraagstukken en bestuurlijke sensitiviteit.

Taken van het bestuur zijn:

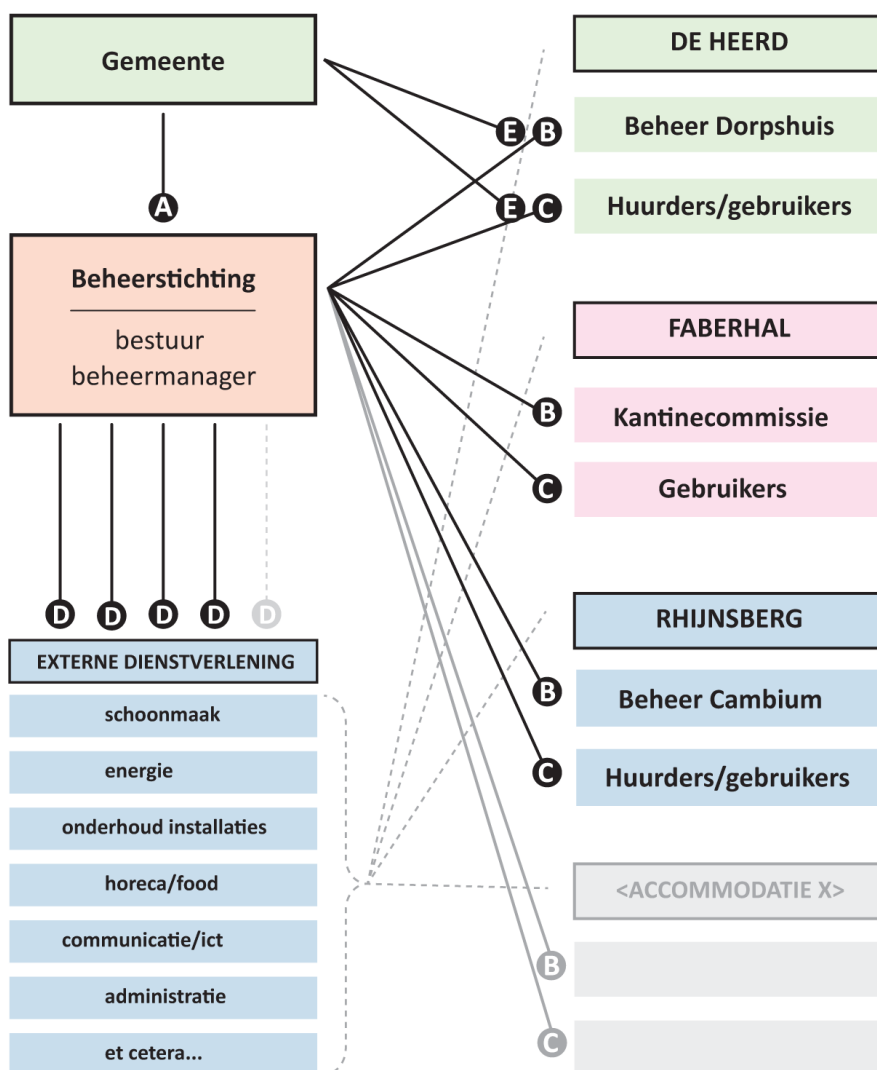
- Acquisitie verhuur
- Beheer overeenkomsten
- Opstellen jaarbegroting
- Controle op administratie
- Dialoog met gemeente en andere stakeholder
- Aanjagen samenwerking
- Voorzitten gebruikersraden

Taken van de beheermanager zijn:

- Aanspreekpunt huurders en gebruikers.
- De registratie, planning, begroting en integrale programmering van vastgoedbeheer
- Vakkennis van vastgoed, rekentools en processen.
- Het maken van slimme beheerkeuzes en het stellen van de juiste prioriteiten
- Het verbinden van gebruikers, bestuur en techniek
- De ontwikkeling van concepten en toepassingen rondom informatie-gestuurd werken: sensing en datamanagement

5.3 Herstructurering overeenkomsten

De overeenkomstenstructuur van de beheerstichting weerspiegelt de essentie van de organisatie. In de nieuwe situatie wil de beheerstichting naar een structuur, waarbij alle verhuur via de stichting loopt en de gemeente geen rechtstreekse huurovereenkomsten met huurders en gebruikers aangaat. Omdat in de situatie van De Heerd de huren worden geharmoniseerd, gaat de gemeente ter compensatie een aparte huursubsidie aan met huurders en gebruikers aldaar. De nieuwe structuur ziet er als volgt uit:



- A** Huurovereenkomst tussen gemeente en beheerstichting
- B** Overeenkomst tussen beheerstichting en lokale organisaties aangaande beheertaken
- C** Huurovereenkomst incl. servicelasten met huurder/gebruiker
- D** Dienstverleningsovereenkomst met externe leverancier of dienstverlener
- E** Huursubsidie van gemeente aan huurder/gebruiker

----- Diensten externe leveranciers

5.4 Verdienmodel beheerstichting

De stichting werkt vanuit een maatschappelijke doelstelling, waarbij continuïteit en maatschappelijke waarde de uitgangspunten zijn. Het verdienenmodel is sober, de mogelijkheden om in te verdienen zijn minimaal en kent weinig dynamiek. Grote winsten behalen is niet voor de hand liggend. De overheadkosten worden gedekt door een marge op de verhuur en servicelasten. Dit zijn relatief stabiele inkomsten. Winst zit voornamelijk in optimalisatie van verhuur van beschikbare m² en stringente kostenbeheersing. De stichting presteert goed, als zij haar kosten goed beheerst en schaalvoordeel kan behalen.

Vooralsnog richt de beheerstichting zich op verhuur, beheer en onderhoud. Actief ondernemerschap door nieuwe activiteiten te ontwikkelen op de beschikbare m², kunnen in de toekomst wellicht worden opgepakt. In het geval van De Heerd zal dit bij eigen evenementen vooral een financiële winst voor het dorpshuis betekenen, omdat zij het theater en de horeca exploiteren. Dit effect is tekenend voor de bescheiden en toch cruciale positie van de beheerstichting.

5.5 Risico's exploitatie

Professioneel beheermanagement

De nieuwe exploitatie draagt de last van een betaalde beheermanager. De toekomst moet uitwijzen of deze haalbaar geachte opzet daadwerkelijk tot een sluitende begroting leidt en van meerwaarde is voor de huurders en gebruikers van de accommodaties. De beheermanager zou zichzelf in 5 jaar terug moeten verdienen, wat mogelijk is door een optimale bedrijfsvoering zoals eerder beschreven.

Onderhoud

Onvoorziene posten in het onderhoud zijn één van de grootste risico's in de exploitatie. Het uitgangspunt is dat de buitenste schil en installaties voor rekening van de gemeente komt en overig onderhoud voor rekening van de beheerstichting. Zowel Faberhal, Rhijnsberg als De Heerd hebben onzekerheden in de staat van de bouw en installaties. Over deze risico's moeten duidelijke afspraken komen tussen gemeente en beheerstichting, die te herleiden zijn naar de desbetreffende demarcatiedocumenten.

Energielasten

Eén van de sterkst stijgende kostenposten zijn de energielasten. Duurzame gebouwen hebben daarom de toekomst. De huidige staat van duurzaamheid van de gebouwen is goed tot zeer goed. Wellicht dat hier in de toekomst wederom op moet worden geïnvesteerd om de gebouwen courant en exploitabel te houden. Voor De Heerd is het gelukt om btw over de energielasten terug te vorderen, een stap in de goede richting.

Leegstand

Leegstand heeft een directe invloed op de exploitatie. Voor het onderwijsdeel staat de gemeente garant voor leegstand. Als er grote veranderingen in het sociaal domein worden doorgevoerd, heeft dit waarschijnlijk grote impact op de bezettingsgraad. Dit zal met name in De Heerd het geval zijn. Momenteel kennen De Heerd en Rhijnsberg een hoge bezettingsgraad. De Faberhal loopt sterk achter. Er is sprake van onderlinge concurrentie op sport. Leegloop in de Faberhal is deels toe te schrijven aan overloop naar De Heerd en Rhijnsberg. De vraag is of de bezettingsgraad van de Faberhal realistisch te verhogen is door ondernemerschap.

6. Samengestelde exploitatie beheerstichting, Rhijnsberg, Faberhal en De Heerd

Bij de opschaling van de beheerstichting worden de beheerexploitaties van de Faberhal, Rhijnsberg en De Heerd bij elkaar gevoegd. Deze samengestelde exploitatie ziet er als volgt uit.

Samengestelde exploitatie beheerstichting

Exploitatiekosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Energiekosten	132.360	135.007	137.707	140.461	143.271	146.136
gemeentelijke belastingen	33.970	34.649	35.342	36.049	36.770	37.506
waterschapslasten	3.327	3.394	3.461	3.531	3.601	3.673
Algemeen onderhoud	180.225	183.830	187.506	191.256	195.081	198.983
Klachten algemeen onderhoud	60.075	61.277	62.502	63.752	65.027	66.328
schoonmaakkosten	135.649	138.362	141.129	143.952	146.831	149.768
hygiëne	42.053	42.894	43.752	44.627	45.520	46.430
huur gemeente	569.058	580.439	592.048	603.889	615.967	628.286
algemene kosten	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561
verkoopkosten, communicatie	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520
directievoering	75.000	61.500	47.730	33.685	19.358	4.745
betaalde huur de Heerd aan gemeente	72.615	74.067	75.549	77.060	78.601	80.173
deel gebruikerslasten naar gemeente	143.172	146.035	148.956	151.935	154.974	158.073
Totale jaarlijkse exploitatielasten	1.467.504	1.481.854	1.496.491	1.511.421	1.526.650	1.542.183

Jaarlijkse baten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
De Heerd						
huurinkomsten	257.895	263.053	268.314	273.680	279.154	284.737
londo vergoeding	76.922	78.460	80.030	81.630	83.263	84.928
gebruikerslasten vergoeding	70.070	71.471	72.901	74.359	75.846	77.363
gebruiksvergoeding	32.724	31.620	31.620	31.620	31.620	31.620
ingebruiksgevingvergoeding	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Diverse baten	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561
Faberhal						
Reclameborden Faberhal	500	500	500	500	500	500
verhuuropbrengsten Faberhal	44.419	45.307	46.214	47.138	48.081	49.042
teruggave zonnepanelen	4.679	4.773	4.868	4.965	5.065	5.166
Rhijnsberg						
Cambium gebruikerslasten	150.303	153.309	156.375	159.503	162.693	165.947
ST. Proo gebruikerslasten	50.617	51.629	52.662	53.715	54.789	55.885
hummelhuis gebruikerslasten	19.721	20.115	20.518	20.928	21.347	21.774
gebruikerslasten KOM	2.205	2.249	2.294	2.340	2.387	2.434
gebruikerslasten sportvoorziening	33.218	33.882	34.560	35.251	35.956	36.675
huur Hummelhuis	80.514	82.124	83.767	85.442	87.151	88.894
huur KOM	5.024	5.124	5.227	5.332	5.438	5.547
huur sporthal door derden	10.000	10.200	10.404	10.612	10.824	11.041
voorschotsubsidie zonnepanelen	2.700	2.754	2.809	2.865	2.923	2.981
totale jaarlijkse baten	876.511	891.873	908.668	925.799	943.272	961.095
exploitatie subsidie	590.993	589.981	587.824	585.622	583.377	581.087
baten inclusief subsidie	1.467.504	1.481.854	1.496.491	1.511.421	1.526.650	1.542.183

Nb. Voor alle posten geldt een jaarlijkse stijging van 2% (inflatie)

De volgende uitgangspunten zijn bij deze exploitatieopzet gebruikt:

Lasten

Huur naar Gemeente

De gemeente wil de kapitaalslasten (rente en afschrijving) terugzien als te betalen huur door de beheerstichting. Dit bedrag is opgenomen in de meer jaren exploitatie. Deze kosten zijn in het verleden niet in rekening gebracht.

Gemeentelijke belasting

Dit is het gebruikersdeel van de OZB en heffingen volgens opgave van de gemeente.

Waterschapslasten

Deze zijn volgens opgave van de gemeente.

Algemeen Onderhoud

Deze post is de uitkomst van alle onderhoudskosten van de drie accommodaties.

Uitgangspunt hierbij is dat gemeente hiervoor een bedrag van € 15,- per m2 hanteert.

Gaat men echter uit van het Meerjaren Onderhoudscontract dat Wegkamp heeft gemaakt in maart 2018 dan komt het bedrag circa € 350.000,- lager uit.

Klachten onderhoud

€ 5,00 per m2 opgenomen conform afspraak met de gemeente. Dit betreft o.a. de voorziening op extra onderhoudskosten voor klimaatbeheersing en dakbedekking.

Schoonmaakkosten

€ 11,29 per m2 opgenomen conform afspraak met de gemeente.

Hygiëne

€ 3,50/m2 conform algemeen geldende norm voor voorzieningen in toiletten en kleedruimtes.

Algemene kosten

Kosten voor accountant, bestuurskosten etc.

Verkoopkosten

Kosten communicatie nieuwe beheerstichting, ontwikkeling en onderhoud website, overkoepelend reserveringssysteem.

Directievoering

Dit is 0,5 fte om het bestuur van de beheerstichting te ontlasten. Het nieuwe bestuur kan zich zodoende richten op ontwikkeling van visie en marktstrategie en het verdienmodel.

Per jaar is € 15.000,- in mindering gebracht omdat het bestuur er van uit gaat dat de kosten in 5 jaar inverdiend kunnen worden door efficiëntere inkoop en planning.

Betaalde huur aan gemeente

Huur die de stichting betaald aan de gemeente voor de ruimtes die ze in gebruik heeft en/of die ze kunnen verhuren.

Deel gebruikerslasten naar gemeente

De scholen ontvangen een vergoeding voor de instandhouding van de gebouwen en de buitenterreinen. Er gaat een deel van deze vergoeding naar "De Heerd" (londovergoeding) en dit bedrag is bedoeld om de kosten te dekken van schoonmaak, klein onderhoud, buitenterreinen etc).

Hetzelfde geld voor de Rhijnsberg. Zij ontvangen het hele bedrag en de gemeente krijgt een deel van dit bedrag van St. Cambium. De gemeente factureert maandelijks een bedrag dat zij kwijt is aan groot onderhoud, terreininrichting etc. Dat bedrag is opgenomen onder “*deel gebruikerslasten naar gemeente*”.

Lasten

De baten zijn per accommodatie opgevoerd en zullen per accommodatie worden toegelicht.

Toelichting algemeen Onderhoud voor rekening van de Beheerstichting

Zoals vermeld is in deze rapportage op verzoek van de Gemeente uitgegaan van het kengetal van € 15,- per m2. Dit kengetal is zeer gebruikelijk. Echter:

Er ligt een Meerjaren Onderhoudsplan van de firma Wegkamp. Hieronder staat het verschil aan tussen de bedragen in rapportage van Wegkamp en de bedragen op basis van het kengetal over de periode van totaal 6 jaar.

	De Heerd	Rhijnsberg	Faberhal	Totaal
Op basis van kengetal	€ 539.060	€ 355.023	€ 242.440	€ 1.136.523
Op basis van Wegkamp	€ 237.553	€ 299.465	€ 169.463	€ 706.481
<i>Verskil</i>	<i>€ 301.507</i>	<i>€ 55.518</i>	<i>€ 72.977</i>	<i>€ 430.042</i>

Overige zaken die voorwaardelijk zijn voor de opschaling:

- Subsidies worden jaarlijks geïndexeerd, de kosten worden ook jaarlijks hoger.
- Jaarlijks vindt overleg plaats over de door te berekenen servicelasten zoals ook nu plaatsvindt tussen bijvoorbeeld het onderwijs en de gemeente.
- Leegstandrisico bij met name bij het onderwijs ligt bij de gemeente en zal gecompenseerd dienen te worden. Op deze leegstand heeft de beheerstichting geen invloed.
- Voorlopig zal de afgesproken constructie met de Faberhal gehandhaafd blijven. Op termijn zullen er tussen het bestuur van de Beheerstichting en het bestuur van de Vrienden van de Faberhal nieuwe afspraken gemaakt worden.
- Er zullen nieuwe huurovereenkomsten gemaakt moeten worden voor de huurders. Hierin zal indien nodig het huurbedrag en de eventueel partijen worden aangepast.
- De gemeente zal een additionele huursubsidie moeten geven aan de partijen die op basis van de nieuwe prijzen een verhoogde huur krijgen. De additionele huursubsidie zal moeten worden geïndexeerd en gegarandeerd tot het einde van de huidige looptijd. Zonder garantie zullen partijen niet meewerken omdat men bang is voor korting op deze additionele huursubsidie.

Meerjaren exploitatie De Heerd 5697 m²

Exploitatiekosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Energiekosten	52.000	53.040	54.101	55.183	56.286	57.412
gemeentelijke belastingen	17.412	17.760	18.115	18.478	18.847	19.224
waterschapslasten	1.705	1.739	1.774	1.809	1.846	1.882
Algemeen onderhoud	85.455	87.164	88.907	90.686	92.499	94.349
klachten algemeen onderhoud	28.485	28.565	28.645	28.725	28.805	28.885
schoonmaakkosten	64.319	65.606	66.918	68.256	69.621	71.014
hygiëne	19.940	20.339	20.746	21.160	21.584	22.015
huur gemeente	305.357	311.464	317.693	324.047	330.528	337.139
algemene kosten	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561
directievoering	75.000	61.500	47.730	33.685	19.358	4.745
verkoopkosten, communicatie	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520
betaalde huur gemeente	72.615	74.067	75.549	77.060	78.601	80.173
Totale jaarlijkse exploitatielasten	742.288	741.644	740.986	740.313	739.624	738.921

Jaarlijkse baten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
huurinkomsten	257.895	263.053	268.314	273.680	279.154	284.737
londo vergoeding	76.992	78.532	80.102	81.705	83.339	85.005
gebruikerslasten vergoeding	70.000	71.400	72.828	74.285	75.770	77.286
gebruiksvergoeding	32.724	33.378	33.445	33.512	33.579	33.646
ingebruiksgevangsvergoeding	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Diverse baten	15.000					
totale jaarlijkse baten	472.611	468.384	474.690	483.181	491.842	500.674
Exploitatiesubsidie	269.677	273.260	266.296	257.131	247.783	238.247
totale baten inclusief subsidie	742.288	741.644	740.986	740.313	739.624	738.921

Nb. Voor alle posten geldt een jaarlijkse stijging van 2% (inflatie)

Toelichting lasten De Heerd:

Energie kosten

Deze kosten komen uit de jaarrekening van de Stichting.

Gemeentelijke belastingen

Dit is het gebruikersdeel van de OZB en heffingen volgens opgave van de gemeente.

Waterschapslasten

conform opgave gemeente.

Algemeen Onderhoud

€ 15,00 per m² opgenomen conform afspraak met de gemeente.*

Klachten onderhoud

€ 5,00 per m² opgenomen conform afspraak met de gemeente, dit betreft o.a. de voorziening op extra onderhoudskosten voor klimaatbeheersing en dakbedekking.

Schoonmaakkosten

€ 11,29 per m² opgenomen conform afspraak met de gemeente.

Hygiëne

€ 3,50/m² conform algemeen geldende norm voor voorzieningen in toiletten en kleedruimtes.

Huur gemeente (kapitaalslasten)

Gemeente Heerde heeft aangegeven dat zij de kapitaalslasten (rente en afschrijving) als huur willen zien.

Betaalde huur aan gemeente (niet zijnde kapitaalslasten)

Huur die de stichting betaald aan de gemeente voor de ruimtes die ze in gebruik heeft en/of die ze kunnen verhuren.

Baten

Huurinkomsten

Zijn de huren van het Dorpshuis, Bibliotheek, Cultuurplein en KOM kinderopvang tegen maatschappelijk tarief van € 88,-. In dit bedrag zit ook de huur van Hummelhuis tegen het commerciële tarief (€ 129,-)

Gebruikerslasten vergoeding

Dit bedrag zijn de servicekosten per huurder (zie huurinkomsten)

Gebruikersvergoeding

Is de opbrengst van huurders die regelmatig maar niet structureel gebruik maken van m².

Ingebruiksgevingvergoeding

Ingebruiksgevingsvergoedingen betreft de vergoeding voor gebruik van sportzaal door derden.

Meerjaren-exploitatie Rhijnsberg 3752 m²

Exploitatiekosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Energiekosten	42.360	43.207	44.071	44.953	45.852	46.769
gemeentelijke belastingen	13.718	13.992	14.272	14.558	14.849	15.146
waterschapslasten	1.344	1.371	1.398	1.426	1.455	1.484
Algemeen onderhoud	56.280	57.406	58.554	59.725	60.919	62.138
klachten algemeen onderhoud	18.760	19.135	19.518	19.908	20.306	20.713
schoonmaakkosten	42.360	43.207	44.071	44.953	45.852	46.769
hygiëne	13.132	13.395	13.663	13.936	14.214	14.499
huur gemeente	191.507	195.337	199.244	203.229	207.293	211.439
deel gebruikerslasten van stichting naar gemeente*	143.172	146.035	148.956	151.935	154.974	158.073
Totale jaarlijkse exploitatielasten	522.633	533.086	543.747	554.622	565.715	577.029
Jaarlijkse baten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cambium gebruikerslasten	150.303	153.309	156.375	159.503	162.693	165.947
ST. Proo gebruikerslasten	50.617	51.629	52.662	53.715	54.789	55.885
hummelhuis gebruikerslasten	19.721	20.115	20.518	20.928	21.347	21.774
gebruikerslasten KOM	2.205	2.249	2.294	2.340	2.387	2.434
huur Hummelhuis	80.514	82.124	83.767	85.442	87.151	88.894
huur KOM	5.024	5.124	5.227	5.332	5.438	5.547
sportvoorziening Rhijnsberg	33.218	33.882	34.560	35.251	35.956	36.675
huur sporthal door derden	10.000	10.200	10.404	10.612	10.824	11.041
voorschotsubsidie zonnepanelen	2.700	2.754	2.809	2.865	2.923	2.981
totale jaarlijkse baten	354.302	361.388	368.616	375.988	383.508	391.178
exploitatiesubsidie	168.331	171.698	175.132	178.634	182.207	185.851
totale baten inclusief subsidie	522.633	533.086	543.747	554.622	565.715	577.029

Nb. Voor alle posten geldt een jaarlijkse stijging van 2% (inflatie)

Toelichting lasten en baten Rhijnsberg

Energie kosten

Opgenomen tegen het kengetal van € 13,00/m² (intensief gebruik).

Gemeentelijke belastingen

Dit is het gebruikersdeel van de OZB en heffingen volgens opgave van de gemeente.

Waterschapslasten

Conform opgave gemeente.

Algemeen onderhoud

€ 15,00 per m² opgenomen conform afspraak met de gemeente.*

Klachten onderhoud

€ 5,00 per m² opgenomen conform afspraak met de gemeente. Dit betreft o.a. de voorziening op extra onderhoudskosten voor klimaatbeheersing en dakbedekking.

Schoonmaakkosten

Gebaseerd op het kengetal van de gemeente van € 11,29/m².

Hygiëne

Voor deze post is € 3,50/m² gehanteerd.

Huur gemeente

Gemeente Heerde heeft aangegeven dat zij de kapitaalslasten (rente en afschrijving) van de Rhijnsberg als huur terug willen zien.

Deel gebruikerslasten van stichting naar gemeente

Het deel van de gebruikerslasten wat voor groot onderhoud gereserveerd is en aan de gemeente wordt overgemaakt. Zie bijlage 4 voor een verdere toelichting op de onderwijsvergoeding in de Rhijnsberg.

Baten

De gebruikerslasten per m² worden jaarlijks vastgesteld per gebruiker. Stichting Cambium krijgt als Beheerder van het gebouw dit bedrag op rekening gestort.

Stichting Cambium doet hiervan het klein onderhoud en andere facilitaire diensten. Het bedrag dat overblijft wordt op basis van een van te voren vastgesteld bedrag per maand overgemaakt aan de Gemeente. In de exploitatie is het totale bedrag van de gebruikerslasten (groot en klein onderhoud) opgenomen maar het bedrag voor groot onderhoud en instant houding is terug vergoed aan de gemeente. Dit is opgenomen onder het kopje Lasten: deel gebruikersvergoeding door vergoed aan de Gemeente.

De Beheerstichting Maatschappelijke Accommodaties neemt het beheer over van Stichting Cambium. Het ligt voor de hand dat in de toekomst het verschil tussen de totale Beheersvergoeding en het bedrag dat de Gemeente voor de instant houding krijgt, op de rekening van de Beheerstichting gestort wordt. Zie 8.5 *Harmoniseren huurtarieven De Heerd* voor een compleet overzicht van de bedragen waarmee gerekend is.

Meerjaren-exploitatie Faberhal 2566 m²

Exploitatiekosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Energiekosten	38.000	38.760	39.535	40.326	41.132	41.955
gemeentelijke belastingen	2.840	2.897	2.955	3.014	3.074	3.136
waterschapslasten	278	284	289	295	301	307
Algemeen onderhoud	38.490	39.260	40.045	40.846	41.663	42.496
klachten algemeen onderhoud	12.830	13.087	13.348	13.615	13.888	14.165
schoonmaakkosten	28.970	29.549	30.140	30.743	31.358	31.985
hygiëne	8.981	9.161	9.344	9.531	9.721	9.916
huur gemeente	72.194	73.638	75.111	76.613	78.145	79.708
Totale jaarlijkse exploitatielasten	202.583	206.635	210.767	214.983	219.282	223.668
Jaarlijkse baten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Reclameborden	500	500	500	500	500	500
verhuuropbrengsten	44.419	45.307	46.214	47.138	48.081	49.042
teruggave zonnepanelen	4.679	4.773	4.868	4.965	5.065	5.166
totale jaarlijkse baten	49.598	50.580	51.582	52.603	53.645	54.708
exploitatiesubsidie	152.985	156.055	159.186	162.380	165.637	168.960
totale baten inclusief subsidie	202.583	206.635	210.767	214.983	219.282	223.668

Nb. Voor alle posten geldt een jaarlijkse stijging van 2% (inflatie)

Toelichting lasten en baten Faberhal

Energie kosten

Conform opgave van de gemeente en rekening gehouden met palletkachel.

Gemeentelijke belastingen

Dit is het gebruikersdeel van de OZB en heffingen volgens opgave van de gemeente.

Waterschapslasten

Conform opgave gemeente.

Algemeen onderhoud

Conform opgave gemeente.

Schoonmaakkosten

Gebaseerd op het kengetal van de gemeente van € 11,29/m²

Hygiëne

Voor deze post is € 3,50/m² gehanteerd.

Huur gemeente

Gemeente Heerde heeft aangegeven dat zij de kapitaalslasten (rente en afschrijving) als huur willen zien. Het bedrag is het bedrag van de kostenplaats 502460 Sporthal Faberhal en is de laatste opgave van de gemeente.

Baten

Bedragen opgenomen onder de baten zijn conform opgave gemeente

Huuropbrengsten

Conform opgave van de gemeente. In 2019 waren de huurinkomsten circa € 55.000,-
Dat zit er volgens de gemeente de komende jaren niet in.

7. Fiscale analyse

Zowel de Heerd, Rhijnsberg als Faberhal kennen specifieke fiscale constructies. Zodra deze exploitaties worden ondergebracht in één beheerstichting, kunnen deze veranderende vertrekpunten btw-schade tot gevolg hebben. Om deze fiscale risico's in kaart te brengen is er een extern fiscaal rapport opgemaakt. Zie bijlage 3 voor de volledige rapportage. Wij geven een samenvatting van de bevindingen:

Huur en servicelasten

- De insteek is om zoveel mogelijk te opteren voor btw-teruggave via een constructie die getoetst is aan de uitgangspunten van de gemeente.
- In principe is iedere gewenste constructie mogelijk, zolang er een duidelijke administratieve scheiding is tussen belaste en onbelaste activiteiten.
- Verhuur is in beginsel een onbelaste activiteit, maar de wet biedt de optie voor belaste verhuur. Dit regelt men in principe in de huurovereenkomst.
- Servicelasten zijn belaste activiteiten. Onbelaste huur en belaste servicelasten kunnen wel binnen één overeenkomst geregeld worden, de beheerstichting hoeft geen aparte overeenkomsten met huurders hiervoor af te sluiten.
- Er zal een huurovereenkomst moeten worden opgesteld tussen de beheerstichting en de gemeente, waarin er een duidelijke splitsing is aangebracht tussen belaste en onbelaste verhuur. Dit is wederom in één overeenkomst te vervatten.
- In de nieuwe beoogde situatie moet iedere huurder opnieuw gescreend worden vanuit fiscaal oogpunt (antwoord op de vraag belaste of onbelaste verhuur).
- Er moet aandacht zijn voor het nieuwe mengpercentage, wat behoorlijk afwijkt van het huidige.
- De administratie moet zijn ingericht, zodat het mengpercentage vrij eenvoudig te herleiden is. De vierkante meters kunnen als uitgangspunt worden genomen in De Heerd en de Rhijnsberg. Voor de Faberhal is dit wellicht een ander verhaal.

Overige activiteiten

- Klein onderhoud in De Heerd wordt door de beheerstichting uitbesteed aan het Dorpshuis. In dit onderhoud zitten waarschijnlijk belaste en onbelaste activiteiten. De vraag is hoe de stichting omgaat met zo'n gemengde factuur.
- Als het gaat om belaste en onbelaste kosten, dan moet de stichting zich vooral buigen over de overhead kosten (interim-management, accountantskosten, website/mail, etc.).

Btw-schade door sportvrijstelling

- Met de verruiming van de sportvrijstelling komt de 6% btw te vervallen op verhuuractiviteiten gerelateerd aan sport. De veranderde regelgeving is de meest complicerende factor in het geheel, maar staat volledig los van de beoogde beheerconstructie en doet zich ook voor bij een onveranderde beheerstichting.
- De gemeente heeft aangegeven zorg te dragen voor een gepaste oplossing voor de btw-schade als gevolg van de sportvrijstelling zonder dat dit de beheerstichting schaadt. Hierop moet de huurovereenkomst tussen gemeente en beheerstichting aangaande De Heerd worden aangepast. Dit geldt ook voor overige accommodaties. De gemeente kan compensatie voor de btw-schade aanvragen via de SPUK of BOSA regeling.

8. Aandachtspunten opschaling beheerstichting

Tijdens het onderzoek zijn verschillende aandachtspunten naar voren gekomen, die moeten worden opgelost teneinde de beheerstichting succesvol te kunnen opschalen in 2020. Wij benoemen de belangrijkste aandachtspunten.

8.1 Huurovereenkomsten De Heerd onderbrengen bij beheerstichting

Momenteel zijn de overeenkomsten betreffende onbelaste huur ondergebracht bij de gemeente. Het restant belaste huurovereenkomsten is ondergebracht bij de beheerstichting, alsmede alle beheerovereenkomsten aangaande servicelasten. Daarnaast zijn er gebruiksovereenkomsten voor huurders die in deeltijd gebruik maken van ruimtes en waar multifunctioneel gebruik theoretisch mogelijk is. Dit heeft een wildgroei van overeenkomsten, individuele afspraken en tarieven teweeg gebracht. Bijlage 2 geeft een overzicht van de huidige overeenkomsten in De Heerd.

In de nieuwe situatie vallen in 2020 alle huurcontracten rechtstreeks onder de beheerstichting, waarbij de beheerstichting per accommodatie een huurcontract met de gemeente afsluit. De motivatie om over te gaan tot deze herstructurering van contracten is om een zo gelijk mogelijke situatie na streven met zo min mogelijk uitzonderingen en sideletters, zodat transparantie en gelijkheid de vertrekpunten zijn van de verhuur. Naast verhuur zal er ook sprake zijn van ingebruikgeving, als het gaat om sport en multifunctionele ruimtes.

De belangrijkste fiscale implicaties voor het herstructureren van de overeenkomsten zijn besproken in hoofdstuk 7. De juridische implicaties zijn besproken met de gemeentelijk juridisch adviseur, EFK en ICSadviseurs, waarbij vooral de naamgeving van overeenkomsten belicht is. De huidige overeenkomsten hebben drie verschillende namen: huurovereenkomst, in-gebruik-geving en gebruiksovereenkomst. Onze insteek is dat we overgaan op huurovereenkomsten, ingebruikgevingsovereenkomsten.

8.2 Demarcatie onderhoud

Een eenduidige demarcatie is van belang voor zuivere vaststelling van de kapitaallasten en goed management van onderhoud. Het gemeentelijk uitgangspunt voor De Heerd, Faberhal en Rhijnsberg is dat de buitenste schil en installaties voor rekening zijn van de gemeente en overige onderhoud voor rekening is van de beheerstichting. De verantwoordelijkheid is op detail vastgelegd in demarcatielijsten. Gemeente en beheerstichting hebben in 2019 geconcludeerd dat de demarcatie voor De Heerd opnieuw vastgesteld moest worden, omdat deze incompleet was. De demarcaties van de Faberhal en Rhijnsberg worden door de gemeente in principe als up-to-date beschouwd, maar worden in 2020 voor de zekerheid nagelopen.

Hernieuwde demarcatie De Heerd

Vanwege bouwtechnische zwakheden in De Heerd, zoals dakbedekking en klimaatbeheersing en vermoedelijk achterstallig onderhoud, heeft de gemeente in samenwerking met Wegkamp bouwtechnisch adviesbureau eind 2019 een nulmeting gedaan van het gebouw. Hieruit is een uitgebreide bevindingenlijst gekomen. Tezamen met een hernieuwde demarcatielijst is er een helder vertrekpunt gecreëerd, die recht doet aan de werkelijke staat van het gebouw. De nieuwe demarcatie is in concept goedgekeurd door de beheerstichting, maar moet nog op detail worden doorlopen door beide partijen.

Rollen onderhoud

De hernieuwde demarcatie voor De Heerd markeert ook een nieuwe manier van onderhoud. Daar waar het dorps huis in de oude demarcatie één van partijen was, is de demarcatie nu een zaak tussen gemeente en beheerstichting. De beheerstichting kiest ervoor om het primair onderhoud zelf uit te voeren, waarmee de overeenkomst klein onderhoud met het dorps huis komt te vervallen. Het dorps huis is per 1 mei niet meer verantwoordelijk voor klein onderhoud, maar wordt op basis van ureninzet vergoed voor signalering en reactief klein onderhoud. Deze taken worden ondergebracht in een nieuwe overeenkomst die ook andere overkoepelende beheerstaken van het dorps huis in De Heerd aangaat. Momenteel zijn er gesprekken gaande tussen beheerstichting en dorps huis om tot deze nieuwe rolverdeling te komen.

8.3 Knelpunten onderhoud De Heerd

Uit de nul-meting van Wegkamp is een uitgebreide bevindingenlijst gekomen die achterstallig onderhoud in De Heerd en de bouwtechnische mankementen laat zien. In de periode 2015-2019 is het onderhoud gebrekkig geweest, vanwege incomplete afspraken rondom de demarcatie en matige controle. In principe is een nieuw gebouw niet onderhoudsgevoelig, maar vanwege enkele mankementen en de aard van het gebouw, is er in 5 jaar toch een situatie ontstaan die om directe maatregelen vraagt. De informatie, verschaft uit de nul-meting van Wegkamp, biedt perspectief voor een constructieve weg naar duurzaam onderhoud van De Heerd. De klachten vallen uiteen in twee categorieën:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Achterstallig klein onderhoud: | de bevindingenlijst wordt in 2020 gebruikt om het achterstallig onderhoud op te lossen. De beheerstichting en het dorps huis pakken dit op binnen de beschikbare middelen. |
| 2. Klachten algemeen onderhoud: | dit betreft de dossiers omtrent de grotere klachten en mankementen in De Heerd, met name het niet functionerende klimaatbeheersingssysteem en de slechte staat van de dakbedekking. De gemeente neemt hier haar verantwoordelijkheid. Voor het oplossen van de klachten rondom klimaatbeheersing heeft de gemeente eind 2019 opdracht gegeven aan Van Dorp Installaties. Voor de slechte staat van de dakbedekking en andere minder dringende mankementen wordt nog een oplossing gezocht. |

8.4 Geschillen vierkante meters

Hummelhuis en KOM

Het Hummelhuis heeft jarenlang een discussie met de gemeente gevoerd over het aantal vierkante meters dat het Hummelhuis gebruikt en huurt in de Rhijnsberg en De Heerd. Deze discussie is ontstaan nadat KOM Kinderopvang zijn intrek heeft genomen in zowel de Rhijnsberg als in De Heerd en vierkante meters van Hummelhuis is gaan gebruiken.

In maart 2020 heeft de gemeente bepaald dat de huur voor het Hummelhuis in De Heerd terug gaat van 306 m² naar 254 m² huur. Voor de Rhijnsberg heeft de gemeente de huur voor het Hummelhuis terug gebracht van 665 m² naar 639 m². Deze vierkante meters wordt momenteel niet gecompenseerd door de hurende partij KOM en wordt ad hoc gecompenseerd door de gemeente. Er moet nog een structurele oplossing worden gevonden, de gemeente is hierin aan zet.

Dorpshuis Heerde

Het dorpshuis heeft vanaf 2015 aangegeven 443 m² teveel te huren in De Heerd. Dit zijn meters grenzend aan de foyer en wordt door het dorpshuis bestempeld als algemene beweegruimte. Deze m² zijn in de aanloop naar de opening van De Heerd in 2015 afgedwongen door de gemeente. Dorpshuis heeft aangegeven de extra 443 m² te accepteren, zodra overstijgende beheerskosten worden vergoed. Momenteel wordt er aan een dergelijke regeling gewerkt door de beheerstichting en het dorpshuis. Anticiperend op deze regeling wordt in deze rapportage de 443 m² toegeschreven aan het dorpshuis.

8.5 Harmoniseren huurtarieven De Heerd

Met de opstart van De Heerd zijn er door individuele afspraken tussen gemeente en huurders uitzonderingen ontstaan op basistarieven van de huur. De gemeente heeft huursubsidie en additionele afspraken opgenomen in huurovereenkomsten en allonges, waardoor een veelvoud aan tarieven is ontstaan. De onderstaande tabel laat de 2019 tarieven zien, waarbij geen enkele huur hetzelfde is. In principe liggen de huren van KOM en Hummelhuis het dichtst bij de initiële uitgangspunten.

Huurprijzen 2019 per m²

Organisatie	Huurprijs per maand	m ²	Huur per m ² per jaar
Dorpshuis *	€ 6.034,08	1.659	€ 43,65
Bibliotheek	€ 1.773,55	312	€ 68,21
Jeugdwerk	€ 605,79	60	€ 121,16
Cultuurplein	€ 612,45	488	€ 15,06
Hummelhuis	€ 3212,84	306	€ 125,99
KOM	€ 452,92	65	€ 83,62

De beheerstichting heeft de nadrukkelijke wens om de door de gemeente toegezegde huurkorting uit de verschillende huurovereenkomsten te halen. De huurkortingen hebben in het verleden tot wrijving tussen huurders, beheerstichting en gemeente geleid. Om de scheefgroei te herstellen, dienen de contracten te worden aangepast. De verkapte subsidie van de gemeente zal moeten worden omgebogen naar rechtstreekse (huur)subsidie. In principe is er sprake van een broekzak-vestzak transitie, waarbij kosten van huisvesting en subsidiestromen meer transparant worden. Een nadeel van een huursubsidie ten opzichte van een huurkorting versleuteld in de huurovereenkomst, is dat een subsidie kwetsbaarder is voor verandering dan een overeenkomst. Dit zal moeten worden ondervangen in de nieuwe overeenkomst, zodat de positie van de huidige huurders niet wordt verzwakt. Dit is een voorwaarde die huurders in gesprek met de beheerstichting gesteld hebben.

Dorpshuis

Het dorpshuis betaalt een gemiddeld tarief van € 43,65. Voor de huur van het theater en extra m² foyer worden afwijkende tarieven gerekend en er zijn aanvullende afspraken gemaakt in sideletters. De wens is om tot een eenduidige huurovereenkomst te komen met geharmoniseerde tarieven zover

dit mogelijk is. Er wordt een beroep gedaan op de gemeente om met een voorstel te komen, waarbij alle afspraken belicht worden en recht doen aan de positie van het dorpshuis.

Gebruikstarieven

Naast huurders heeft De Heerd ook gebruikers die van dagdelen van ruimtes gebruik maken. Dit zijn zowel maatschappelijke als commerciële partijen. Deze gebruikers betalen € 10,35 per uur, ongeacht welke ruimte ze gebruiken. Dit tarief is niet marktconform en dient op termijn te worden aangepast. Eén van die gebruikers is VINED tafeltennis, die destijds aangemerkt is als kernpartner. Voor VINED geldt weer een aparte regeling met een eigen tarief. Het is wenselijk dat VINED in de systematiek voor gebruikers meegaat, waarbij afstand wordt gedaan van de eerdere overeenkomst.

Onderwijs

Vanwege de specifieke financiering van de onderwijshuisvesting, worden de huurtarieven van het onderwijs op dit moment ongemoeid gelaten in De Heerd en Rhijnsberg. In principe worden overeenkomsten alleen overgedragen van gemeente naar de beheerstichting zonder de essentie van de overeenkomst aan te passen. Wellicht dat er in de toekomst redenen zijn om deze systematiek aan te passen.

Huursubsidie

Zodra de Beheerstichting de huren terugbrengt naar commercieel en maatschappelijk en de huursubsidie eruit wordt gehaald, gaan enkele organisaties fors meer huur betalen. Hieronder een overzicht van het verschil in huur, waar middels huursubsidie door de gecompenseerd gaat worden.

Verschillen in huurprijs op jaarbasis nieuw versus oud

Organisatie	Oude huur (2019)	Nieuwe huur	Huursubsidie
Dorpshuis	€ 60.550	€ 145.992	€ 85.442
Bibliotheek	€ 17.300	€ 27.456	€ 10.156
Cultuurplein	€ 7.000	€ 36.909	€ 29.909
Hummelhuis	€ 44.500	€ 32.868	- € 11.632
KOM	€ 5.200	€ 5.720	€ 520
VINED	€ 7.200	€ 7.200	€ 0
Huur bijgebouw (DH)	€ 1.750	€ 1.750	€ 0
Totaal	€ 143.500	€ 267.170	€ 114.395

8.6 Contractering dienstverleners

Op dit moment zijn verschillende dienstverleners afzonderlijk gecontracteerd voor werkzaamheden. De wens is om dit per werksoort bij één partij onder te brengen en waar mogelijk tot prijsafspraken te komen. Met name schoonmaak, energie en onderhoud installaties zijn hierin de grootste kostenposten. De winst in het realiseren van prijsafspraken wordt niet hoog ingeschat. Bovendien kan dit ook na 2020 worden ingezet. Hier een overzicht van de verschillende leveranciers per accommodatie.

Dienstverlening	Rhijnsberg	Faberhal	De Heerd
Administratie	Akorda	Stichting vrienden van	Non-Stop
Installaties	Van Dorp	Van Dorp	Van Dorp
Lift	ThijssenKrupp	-	Aesy Liften
Energie	Liander	Liander/Engie	Liander, DorpStroom
Afval	Renewi	Renewi	Renewi
Schoonmaak	Bosch, Novon	Novon, vrijwilligers, van der Haar	DJM, Dorpshuis
Sanitair	Hyscon	Vendor (producten)	Vendor
Sportmateriaal, zaalcontrole	Nijha	Nijha (turnen Janssen&Fritsen)	Nijha, Pulastic (sportvloer)
Beveiliging	Veluwse Beveiliging	Veluwse Beveiliging	Veluwse Beveiliging
Meldkamer	Detec Groep/Devision	Detec Groep/Schuurman	Detec Groep/Devision
Telefoon/internet	Helden van Nu/KPN	Daanen Installatietechniek	BLU, Jellema, VDX
Dak	Bart Pool Installaties	Bart Pool Installaties	Burgland, Bart Pool
Inkoop horeca	Hanos/Sligro/Jumbo	AB Inbev, Horesca Lieverink	AB Inbev, diversen
Deuren	Niet bekend	Diversen	Boon (tourniquetten)

8.7 Gemeenschappelijke planning gymzalen

Momenteel heeft de gemeente de opdracht om de bezetting van de gymzalen in te plannen. Voor De Heerd staan deze ruimtes ook in het planningsysteem van het dorps huis. In de toekomst kiest de beheerstichting ervoor om deze planning weg te halen bij de gemeente en wat De Heerd betreft onder te brengen bij het dorps huis. Als de systemen dit toelaten, is het einddoel om alle drie accommodaties in het planningsysteem op te nemen.

8.8 Werving en selectie bestuurders en medewerker beheerstichting

Sinds januari 2018 is Jeroen Geerdink aangesteld als interim-bestuurder voor de beheerstichting, hij is tevens de enige bestuurder. In november 2019 is er een nieuwe secretaris gevonden in de persoon van Hille van Spanje. Dat laat de positie van voorzitter en penningmeester nog vacant. In samenwerking met gemeente en dorps huis wordt de strategie bepaald om ruchtbaarheid te geven aan de vacatures. Zie bijlage 5 voor een concepttekst voor de werving van de bestuurders.

Daarnaast moet er een 0,5 FTE beheermanager geworven worden om de operationele beheerstaken op zich te nemen. Deze werkzaamheden worden nu grotendeels door de interim-voorzitter uitgevoerd. De timing van de werving is relevant inzake de overgangsfase waarbij de interim-voorzitter zich uitschrijft en deze taken niet meer worden uitgevoerd.

8.9 Administratieve uitgangspunten

Eén van de belangrijkste veranderingen is de administratieve herinrichting van de beheerstichting. Omdat iedere accommodatie eigen vertrekpunten kent en de beheerstichting nu ook onbelaste verhuur gaat doen, is het van cruciaal belang om de administratie op een juiste manier in te richten. Wij nemen hier de volgende uitgangspunten in mee:

- Iedere accommodatie kent een eigen administratie binnen de nieuwe structuur.
- Een samengestelde jaarrekening voor de gehele stichting, waarbij de drie administraties bij elkaar worden gebracht. Op termijn kunnen de gescheiden administraties ontschot worden.
- Duidelijke splitsing van belaste en onbelaste verhuur omwille van fiscale transparantie.
- Mengpercentage btw af kunnen lezen per accommodatie.
- Eénvoudig kwartaalrapportages kunnen genereren, zodat de eerste twee jaar de exploitatie nauwkeurig kan worden gemonitord en geëvalueerd.

Faberhal

- Het is een overzichtelijke situatie met voornamelijk een huuradministratie. De wens is om dit zoveel mogelijk onveranderd te laten.
- Huurcontracten overnemen van gemeente.
- Monitoren van de kantinecommissie, als deze rechtstreeks wordt aangestuurd door de beheerstichting. Werkt deze constructie naar wens van alle betrokken partijen?

Rhijnsberg

- Voorlopig behouden van oude contractstructuur, geen harmonisatie huren.
- Bepalen of systematiek van Cambium blijvend wordt gehanteerd, waarbij het eindejaar resultaat wordt verdeeld over de huurders.
- Huurcontracten overnemen van de gemeente.
- Toekomstig beheer richting geven, duidelijkheid over beheersfunctie Cambium.

De Heerd

- Akkoord huurders/gebruikers met nieuwe contractuele uitgangspunten.
- Harmonisatie huurtarieven en m².
- Oplossing kwesties Hummelhuis/KOM en dorpshuis.
- Hercontractering huurders.

Liquiditeitspositie beheerstichting

Als in 2020 de beheerstichting wordt opgeschaald, zal er vooraf gekeken moeten worden naar de liquiditeitspositie van de stichting. De mate van bevoorschotting door de gemeente zal bepalend zijn, of de beheerstichting deze opstartfase goed doorkomt en aan haar betalingsverplichtingen op korte termijn kan voldoen. Na afstemming met de gemeente zou deze opstartfase geen problemen mogen opleveren.

9. Conclusies

In beantwoording op de onderzoeksvragen a) hoe te komen tot een duurzame organisatievorm voor de beheerstichting en b) hoe de complexe beheerconstructie kan worden vereenvoudigd, trekken wij de volgende conclusies:

1. De drie accommodaties Faberhal, Rhijnsberg en De Heerd vertegenwoordigen belangrijke maatschappelijke voorzieningen en geven ruimte aan een groot deel van het verenigingsleven. De meeste inwoners bezoeken één van deze gebouwen wekelijks. Duurzaam behoud van deze voorzieningen vraagt om professionaliteit, continuïteit en maatschappelijke meerwaarde. Dit kan niet bereikt worden met de huidige inrichting van de beheerstichting.
2. Met een kantelende overheid richting de participatieve samenleving moeten deze accommodaties deels gedragen worden door de gemeenschap. De beheerstichting belichaamt de participatieve kracht van Heerde. De gemeente neemt meer afstand van haar regiefunctie en neemt een ondersteunende rol aan.
3. Door in De Heerd de huurtarieven te harmoniseren (maatschappelijk en commercieel tarief) en alle huurovereenkomsten onder te brengen bij de beheerstichting, ontstaat er een transparante situatie. Hierbij zijn huurkortingen, allonges en sideletters niet meer ondergebracht in overeenkomsten van de beheerstichting. Deze contractuele herinrichting zal als voorbeeld dienen voor andere accommodaties vallend onder de beheerstichting.
4. Er is draagvlak voor het harmoniseren van de huren in De Heerd naar twee tarieven, mits de ontstane verschillen via huursubsidie door de gemeente worden gecompenseerd en huidige afspraken tussen gemeente en huurders blijven gehandhaafd. Zowel de gemeente als de huurders zijn hier op hoofdlijnen mee akkoord.
5. Op basis van de opgestelde begroting in hoofdstuk 6 zijn de drie genoemde accommodaties samen te voegen in een kostendekkende beheerexploitatie. Om de samenvoeging succesvol te laten verlopen, moet worden voldaan aan de aandachtspunten en fiscale eisen benoemd in hoofdstuk 7 en 8.
6. Er zijn fiscaal geen drempels in een constructie waarbij zowel belast als onbelast wordt verhuurd door de beheerstichting, zolang de huurovereenkomsten en de administratie hierop worden aangepast en het btw-mengpercentage inzichtelijk is.
7. In de beheerstichting is een combinatie van een vrijwillig bestuur en een professionele beheermanager (0,5 FTE) nodig om de herinrichting en opschaling mogelijk te maken en alle werkzaamheden het hoofd te bieden.
8. Uitgangspunten binnen Rhijnsberg en Faberhal blijven gehandhaafd, waarbij de beheertaken van Cambium worden overgenomen en de huidige kantinecommissie in Faberhal zal worden aangestuurd door de stichting. De systematiek rondom onderwijshuisvesting in De Heerd en Rhijnsberg blijft vooralsnog gelijk en daarmee geborgd voor de toekomst.
9. Er is bij het schrijven van dit rapport nog geen demarcatie vastgesteld voor De Heerd. Eventuele uitkomsten uit de nieuwe demarcatie kunnen gevolgen hebben voor de exploitatie zoals

voorgesteld in hoofdstuk 6. Tevens is niet duidelijk hoe de factuur er gaat uitzien die de gemeente maandelijks naar de beheerstichting stuurt op basis van een nieuwe huurovereenkomst voor de drie accommodaties.

10. De beheerstichting wordt zo ingericht, dat op termijn andere maatschappelijke accommodaties kunnen worden opgenomen in de opgeschaalde structuur van de stichting.
11. Er zal sprake zijn van een sobere exploitatie met beperkte inverdienmogelijkheden. Risico's in de exploitatie zitten vooral aan de kostenkant betreffende onderhoud, energie en leegstand.

10. Advies

Op basis van de conclusies van hoofdstuk 9 adviseren wij het volgende stappen te nemen:

a) Advies richting college van B&W

Accorderen van voorstel opschaling beheerstichting mits de volgende voorwaarden zijn geregeld:

1. Overhevelen van huurovereenkomsten tussen gemeente en huurders naar de beheerstichting, zodat alle huurovereenkomsten onder de beheerstichting zullen vallen.
2. Harmoniseren van de huren in De Heerd mogelijk te maken door vanuit gelijke tarieven ontstane verschillen te compenseren middels huursubsidie richting de betreffende huurders. Zie voor een overzicht van compensatie hoofdstuk 8 paragraaf 5.
3. Oplossing bieden voor m² geschil over verhuurde ruimte met het dorps huis en verdeling m² tussen KOM en Hummelhuis. Nieuwe afspraken maken met VINED die passen binnen nieuwe tarieven beleid.
4. Op basis van de nieuwe demarcatie eventueel afschrijvingen aanpassen betreffende onderhoud accommodaties.
5. Aanpassen van diverse huurovereenkomsten op basis van genoemde veranderingen in punt 2 t/m 4.
6. Opstellen nieuwe huurovereenkomst tussen gemeente en beheerstichting, waarbij belaste en onbelaste verhuur duidelijk wordt gesplitst.

b) Advies richting bestuur beheerstichting

Doorvoeren van de opschaling van de beheerstichting door:

1. Overname van alle overeenkomsten die de gemeente is aangegaan betreffende verhuur en beheer betreffende Faberhal, Rhijnsberg en De Heerd.
2. Hercontractering van alle huurders en gebruikers van De Heerd, waarbij huurtarieven en m² opnieuw worden vastgesteld.
3. Herinrichting van de boekhouding zodat de drie accommodaties (initieel) gescheiden worden geadministreerd, waarbij per accommodatie het mengpercentage btw inzichtelijk is. Er wordt tevens een samengestelde jaarrekening opgesteld.
4. Aanvullen van bestuur met nieuwe leden, teneinde minimaal een nieuw tweekoppig bestuur te kunnen vormen, waarna interim-bestuurder dhr. Geerdink zich kan uitschrijven.
5. Werven van een beheermanager (0,5 FTE) die taken kan overnemen, zodra interim-bestuurder dhr. Geerdink zich heeft teruggetrokken.

6. Aanpassen statuten De Heerd op basis van voorgenomen veranderingen zoals opgetekend in de concept-statuten d.d. 11-27-2018.
7. Leverancierscontracten overnemen van Cambium betreffende Rhijnsberg.
Leverancierscontracten overnemen van de gemeente betreffende Faberhal.
8. Afspraken maken met huurders Rhijnsberg over de beheercommissie en wijze van verrekening.
Overnemen beheercommissie in afstemming met voorzitter dhr. I. Grevers. Afstemmen met kantinecommissie Faberhal over bedrijfsvoering en takenverdeling.

Secundair advies

Aanvullend aan de eerder genoemde adviezen, willen we de volgende zaken meegeven, die later in het traject van belang zijn zodra de opschaling een feit is. Om de beoogde exploitatie daadwerkelijk te halen en de nieuwe FTE te kunnen dragen, zal er aandacht moeten zijn voor de volgende zaken:

Monitoring herinrichting beheerstichting

De nieuwe opzet van de beheerstichting moet nauwkeurig gemonitord worden, waarbij er structureel inzicht moet zijn in de exploitatie. De administrateur dient hiervoor voldoende inzicht te geven en kwartaalrapportages aan te leveren. Afstemming met de gemeente over de financiële rapportages is gewenst, zodat er adequaat kan worden ingegrepen mocht dit nodig zijn.

Intensieve samenwerking tussen alle partijen

Veruit de meeste winst valt te behalen door een intensievere samenwerking tussen alle partijen in de drie panden. Als voorbeeld kan Kulturhus Borne dienen. Binnen het Kulturhus Borne zorgt een intensieve samenwerking voor een gezamenlijke programmering en hierdoor voor grote maatschappelijke output. Er is één grote aanjager voor de gezamenlijke programmering. Door het succes van deze gezamenlijke programmering stijgt het enthousiasme om de samenwerking te intensiveren. Dit zal uiteindelijk leiden tot een hogere bezettingsgraad van de zalen (huur), inkomsten uit de horeca en tevreden medewerkers/vrijwilligers.

Deze intensieve samenwerking kan starten met alle afzonderlijke instanties, zonder aan bestaande structuren te tornen.

Na verloop van tijd is het wellicht mogelijk om alle gebruikers van het de panden onder één bestuur te brengen. Er zal dan ook een éénhoofdige leiding moeten komen. Het onderwijs zal hier logischer wijs niet bij kunnen aansluiten. Wel kan zij aansluiten bij het initiëren van de gezamenlijke activiteiten.

Één subsidie voor alle werksoorten (exclusief het onderwijs)

Toewerken naar een situatie waarbij er lumpsum financiering is voor alle activiteiten in De Heerd. Dat lijkt op zich een lastige constructie omdat het Cultuurplein en de Bibliotheek regionaal zijn georganiseerd. Het is op te vangen door het budget voor beide werksoorten over te hevelen naar een nieuwe bestuur zodat dit bestuur de benodigde capaciteit en middelen kan inkopen bij de regionale instanties. Door op deze wijze te financieren zal de discussie over m² niet meer aanwezig zijn. Iedereen werkt voor één directie en één bestuur.

Deze wijze van werken en financiering is niet op korte termijn te realiseren, daar gaan jaren overheen. Echter, de meerwaarde is groot. Een onderzoek naar de mogelijkheden zou ruimte geven

om aan dit concept te wennen en focus te krijgen op een gezamenlijke organisatie. Een goede en succesvolle gezamenlijke programmering kan als een katalysator werken.

Uitbreiding beheerstichting

Zodra de opgeschaalde beheerstichting heeft laten zien dat het een stabiele koers kan varen, is het wenselijk om ook andere accommodaties te laten aansluiten op de systematiek van overkoepelend beheer. Er zijn verschillende gemeentelijke gebouwen die hiervoor in aanmerking komen. Het nieuwe bestuur en de gemeente zijn verantwoordelijk voor het aanjagen van deze ontwikkeling.

Optimalisering contractering van leveranciers

Gezien de hoeveelheid leveranciers en afzonderlijke contracten per accommodatie, dient dit per leverancier besproken worden waar optimalisatie en betere contractering te behalen valt. Vooral schoonmaak en onderhoud installaties zijn hierbij belangrijke kostenposten. Het bestuur zal zich moeten beraden op welke leveranciers passend zijn bij de opgeschaalde beheerstichting.