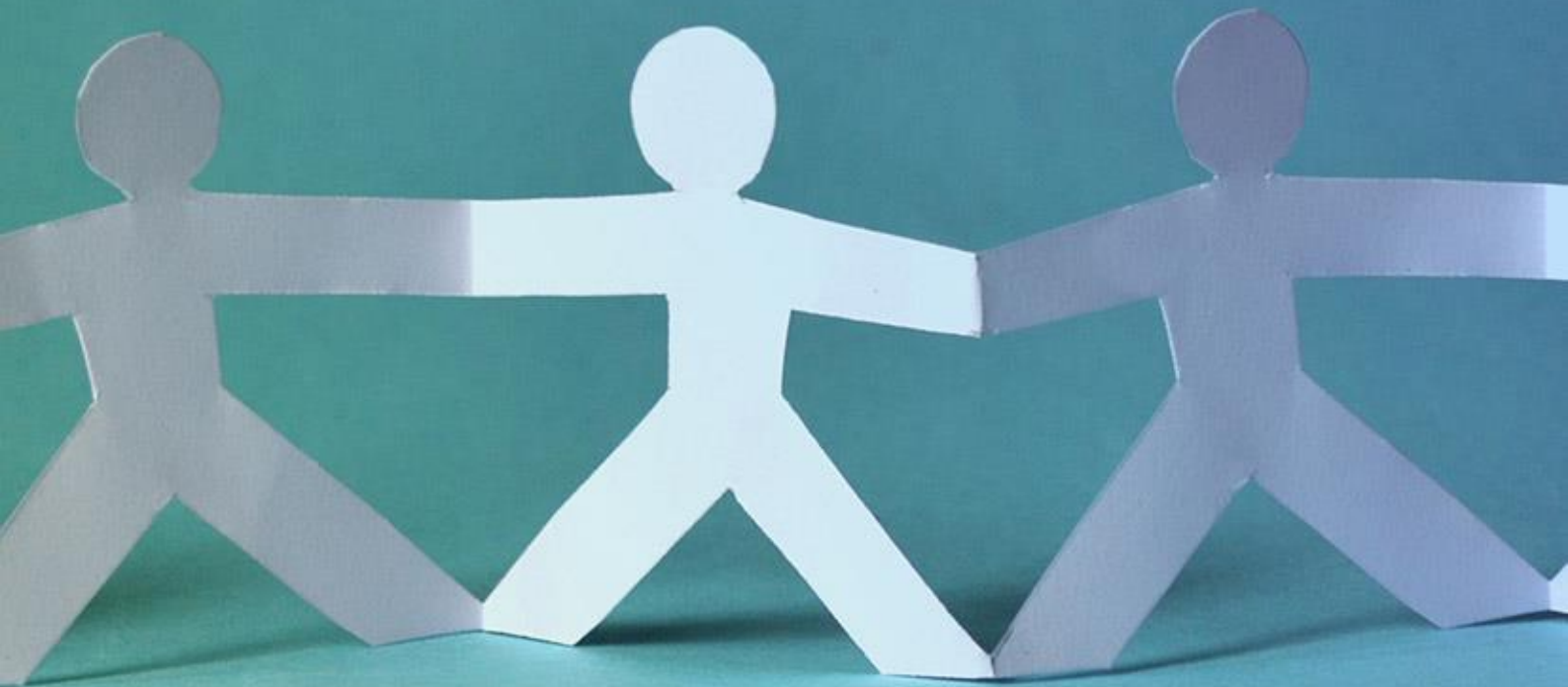


BEHEER EN EXPLOITATIE  
MFA STATIONSWEG 4  
EINDRAPPORT

20 SEPTEMBER 2023



Aan

Gemeente Sliedrecht  
T.a.v. Wilton Christiaanse

Van

Hospitality Group  
Nijverheidsweg-Noord 78  
Postbus 2186  
3800 CD AMERSFOORT

Auteurs

Dick Leijen  
Ruud Manenschijn

Project

Beheer en exploitatie MFA Stationsweg 4

Betreft

Eindrapport

Ons kenmerk

1957/R230228.05/DL/LS

Datum

20 september 2023

© 2023 Hospitality Group

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de rechthebbenden c.q. door de rechthebbenden gemachtigden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	1
1.1	De context	1
1.2	De opdracht	1
1.3	De werkwijze	2
1.4	Leeswijzer	3
2	DE BOUWSTENEN	4
2.1	Inleiding	4
2.2	De accommodatie	4
2.3	Het gebruik	6
2.4	Rol gebruikers in het beheer	8
2.5	Tarieven en exploitatie	8
2.6	Conclusies	9
3	MODELLEN VOOR BEHEER EN EXPLOITATIE MFA STATIONSWEG	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Typen van beheer	11
3.3	Beheermodellen	12
3.4	Vergelijkende beoordeling	18
4	HET VOORKEURSMODEL	19
4.1	Inleiding	19
4.2	De hoofdopzet	19
4.3	Financiële gevolgen	22
4.4	Planning	27
	BIJLAGE 1: VERANTWOORDELIJKHEDENSHEMA	28
	BIJLAGE 2: CONTOUREN EXPLOITATIEOVEREENKOMST	31

# 1 INLEIDING

## 1.1 DE CONTEXT

De gemeente Sliedrecht ontwikkelt de multifunctionele accommodatie Elektra. Dit pand werd tot voor kort exclusief gebruikt en beheerd door de Stichting Open Jeugdwerk Sliedrecht. Na de herontwikkeling blijft deze stichting een belangrijke gebruiker, maar is het de bedoeling dat de accommodatie breder wordt gebruikt. De oplevering van het pand vindt in september plaats.

Onderdeel van het project is de toekomstige beheer- en exploitatieopzet van Elektra. De gemeente wil dat de accommodatie zodanig wordt beheerd en geëxploiteerd dat het bredere gebruik ook echt gerealiseerd gaat worden. Daarbij geldt dat de gemeente meerdere opties voor beheer en exploitatie wil verkennen.

Hospitality Group is gevraagd om de gemeente te ondersteunen bij de ontwikkeling van de meest passende beheer- en exploitatieopzet van MFA Stationsweg. Die ondersteuning moet de gemeente inzicht bieden in:

- De kenmerken en financiële gevolgen van verschillende varianten voor beheer en exploitatie.
- De variant die het beste past bij de beheeropdracht voor MFA Stationsweg.
- De uitwerking van de meest passende variant.

Dit is het eindrapport van het project Beheer en Exploitatie MFA Stationsweg.

## 1.2 DE OPDRACHT

De gemeente Sliedrecht heeft de volgende opdracht geformuleerd:

**Ontwikkel de beheer- en exploitatieopzet voor MFA Stationsweg . Voer daartoe de volgende activiteiten uit:**

1. Draag een aantal (2 tot 3) realistische en bij de kenmerken van MFA Stationsweg passende beheer- en exploitatiemodellen aan. Werk deze modellen op hoofdlijnen uit voor de volgende onderwerpen:
  - a. Beheer model: mate van samenwerking in beheer, de beheeropdracht, mate van onafhankelijkheid van beherende instelling, mate van uitbesteding aan maatschappelijke partners of exploitant, de horeca-exploitatie (zelf doen of verpachten/uitbesteden).
  - b. Rechtsvorm: De meest passende rechtsvorm en de juridische hoofdopzet.
  - c. Eigendom: eigendom van accommodatie en eigenaarbeheer.
  - d. Exploitatieopzet: Beheertaken, verdeling van beheertaken, serviceniveau, personele/vrijwilligersorganisatie.
  - e. Exploitatieraming: raming van inkomsten, kosten en globale financiële consequenties gebruikers.
2. Maak een vergelijkende beoordeling van de beheer- en exploitatiemodellen en geef een advies over het meest - bij MFA Stationsweg - passende model.
3. Werk het voorkeursmodel nader uit voor de volgende onderwerpen:
  - a. Het beheerplan: De beheerorganisatie, de participanten, de taakverdeling tussen participanten, organisatie van het dagelijks beheer, organisatie van buffet/horeca, de inhoudelijke samenwerking.
  - b. Exploitatiebegroting: Begroting van inkomsten, kosten en exploitatieresultaat, de financiële gevolgen voor gemeente, gebruikers en mogelijke andere partners.
  - c. Juridisch: ontwikkeling van conceptovereenkomsten voor huur/gebruik.

### 1.3 DE WERKWIJZE

Wij hebben de volgende activiteiten uitgevoerd:

#### DE BOUWSTENEN IN KAART

Na een startgesprek met de opdrachtgever hebben wij alle gegevens (de bouwstenen), die nodig zijn om onderbouwd exploitatiemodellen uit te werken, geïnventariseerd. Achtereenvolgens hebben wij de volgende onderwerpen in kaart gebracht/activiteiten uitgevoerd:

1. Gesprekken met gebruikers en maatschappelijke partners: Met vertegenwoordigers van de gebruikers en vertegenwoordigers van enkele maatschappelijke partners die mogelijk een rol in het beheer kunnen spelen hebben wij gesprekken gevoerd. Doelstelling van die gesprekken was om de wensen, eisen, randvoorwaarden en uitgangspunten ten aanzien van het beheer van deze partijen helder te krijgen. Ook de (on)mogelijkheden om zelf beheerwerkzaamheden uit te voeren en de (on)mogelijkheden om in een beheerorganisatie te participeren zijn verkend.
2. Oriëntatie op de accommodatie: Het Definitief Ontwerp van Elektra is door ons bestudeerd, aangevuld met een gesprek met de projectleider. Doelstelling was vooral om de aard, de omvang, de mate van multifunctionaliteit en medegebruik vast te stellen (één van de belangrijke bepalende factoren voor de beheervorm).
3. Oriëntatie op het gebruik: Op basis van de gesprekken met gebruikers en het DO is nagegaan welke bezetting mag worden verwacht, welke mate van multifunctioneel gebruik mag worden verwacht en in welke mate derden gebruik gaan maken (of moeten gaan maken) van het MFA Stationsweg.
4. Exploitatiebegroting op hoofdlijnen: Op basis van de activiteiten a. tot en met c. hebben wij een eerste begroting gemaakt van de te verwachten exploitatie-inkomsten en – kosten.
5. Presentatie Projectgroep: De resultaten van deze fase hebben wij gepresenteerd aan de opdrachtgever en aan SOJS.

#### ONTWIKKELEN MODELLEN EN VOORKEURSMODEL

Direct daarna zijn we gestart met de ontwikkeling van modellen voor beheer en exploitatie. De volgende activiteiten zijn door ons uitgevoerd:

1. Ontwerp modellen voor beheer en exploitatie: Op basis van de resultaten van Fase 2 zijn de – voor MFA Stationsweg – relevante modellen voor beheer en exploitatie op hoofdlijnen uitgewerkt. Per model zijn de volgende onderwerpen inzichtelijk gemaakt:
  - a. Het beheermodel: mate van samenwerking in beheer, de beheeropdracht, mate van onafhankelijkheid van beherende instelling, mate van uitbesteding aan maatschappelijke partners of exploitant (horeca).
  - b. Rechtsvorm: De meest passende rechtsvorm en de juridische hoofdpzet.
  - c. Eigendom: eigendom van accommodatie en eigenaarbeheer.
  - d. Exploitatieopzet: Beheertaken, verdeling van beheertaken, serviceniveau, personele/vrijwilligersorganisatie.
  - e. Exploitatieraming: raming van inkomsten, kosten en globale financiële consequenties gebruikers.
2. Vergelijkende beoordeling: De verschillende modellen zijn aan een vergelijkende beoordeling onderworpen. De modellen worden in ieder geval beoordeeld aan de hand van de volgende aspecten:
  - a. Passendheid bij maatschappelijke functies.
  - b. Toekomstbestendigheid.
  - c. Creëren van randvoorwaarden voor samenwerking (in ruimtegebruik, beheer en inhoudelijk).
  - d. Te verwachten draagvlak.
  - e. Financiën (exploitatieresultaat en financiële consequenties voor gemeente en gebruikers)
3. Overleg: De modellen en de vergelijkende beoordeling zijn gepresenteerd aan de opdrachtgever, de portefeuillehouders en aan SOJS.
4. Conceptrapport: De resultaten van de werkzaamheden zijn in een conceptrapport neergelegd. Dat rapport is besproken met de ambtelijke projectgroep, de verantwoordelijk wethouder en met SOJS. Op basis van die gesprekken is één van de modellen gekozen als voorkeursmodel.

## **UITWERKING VORKEURSMODEL**

Het voorkeursmodel is daarna verder uitgewerkt. Die uitwerking betrof de exploitatieresultaten, de juridische opzet, transitiekosten en de opzet voor overeenkomsten. In het kader van die uitwerking is ook nog een bezoek gebracht naar twee organisaties in omliggende gemeenten die sterke gelijkenis vertonen met het voorkeursmodel. Het betrof de TIL-Groep in Molenlanden en de Recreatie en Cultuur B.V. in Papendrecht. De uitwerking is neergelegd in dit eindrapport.

## **1.4 LEESWIJZER**

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Gestart wordt met de beschrijving van de kenmerken van MFA Stationsweg, en de gebruikers en de omgeving die bepalend zijn voor de keuzes op het gebied van beheer en exploitatie. Dat hoofdstuk eindigt met richtinggevende conclusies over de toekomstige beheeropdracht.

In het hoofdstuk daarna worden de verschillende mogelijkheden voor beheer en exploitatie beschreven en worden die mogelijkheden (modellen) vergelijkend beoordeeld. In dat hoofdstuk wordt ook een advies gegeven over het voorkeursmodel. In het laatste hoofdstuk treft u de uitwerking aan van het voorkeursmodel.

## 2 DE BOUWSTENEN

### 2.1 INLEIDING

Een passende beheer- en exploitatieopzet is een juiste mix van eigendom, mate van samenwerking in het beheer, de mate van uitbesteding van beheertaken (b.v. horeca), de rechtsvorm, juridische opzet en organisatie van het dagelijkse beheer. Voor elk van deze hoofdonderwerpen zijn meerdere keuzes mogelijk, waardoor - in theorie - vele combinaties denkbaar zijn. Met nadruk wordt de term 'in theorie' gebruikt, omdat een aantal factoren in hoge mate bepalend is voor de hoofdkeuzes die gemaakt moeten worden om te komen tot een passende opzet van beheer en exploitatie. Die factoren zijn:

- De aard en de omvang van de accommodatie, waarbij ligging, oppervlakten en de kenmerken (mate van compartimentering) in hoge mate van invloed zijn op de gewenste beheervorm.
- Het gebruik en de mate van multifunctionaliteit, waarbij het aantal gebruikers, de te verwachten bezettingsgraad en de mate van multifunctioneel gebruik al dan niet extra eisen stellen aan het beheer.
- De inhoudelijke samenwerking, waarbij een hoge mate van inhoudelijke samenwerking (of het streven daarna) extra eisen stelt aan de beheeropzet.
- De leegstand/de beheeropdracht, waarbij een hoge mate van te verwachten leegstand eisen stelt aan de beheerorganisatie om deze leegstand op te vullen met aanvullende activiteiten.
- De inzet door gebruikers/participanten, waarbij de mate waarin gebruikers zelf (delen van) het beheer kunnen uitvoeren bepalend is voor organisatie en bemensing.

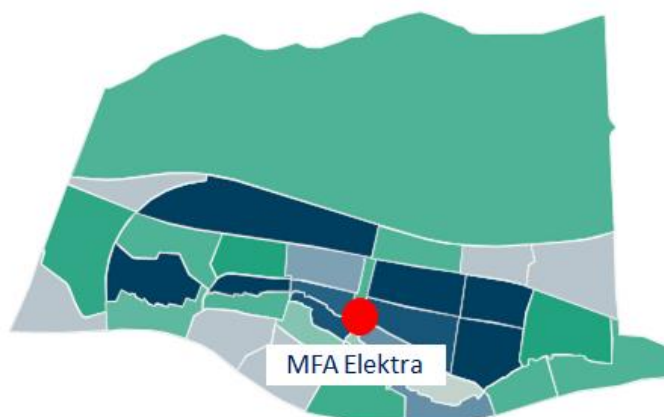
Deze factoren zijn door ons in kaart gebracht, op basis waarvan wij hebben vastgesteld welke modellen voor beheer en exploitatie van toepassing zijn voor MFA Stationsweg. In dit hoofdstuk treft u de samengevatte beschrijving aan.

### 2.2 DE ACCOMMODATIE

#### DE LIGGING

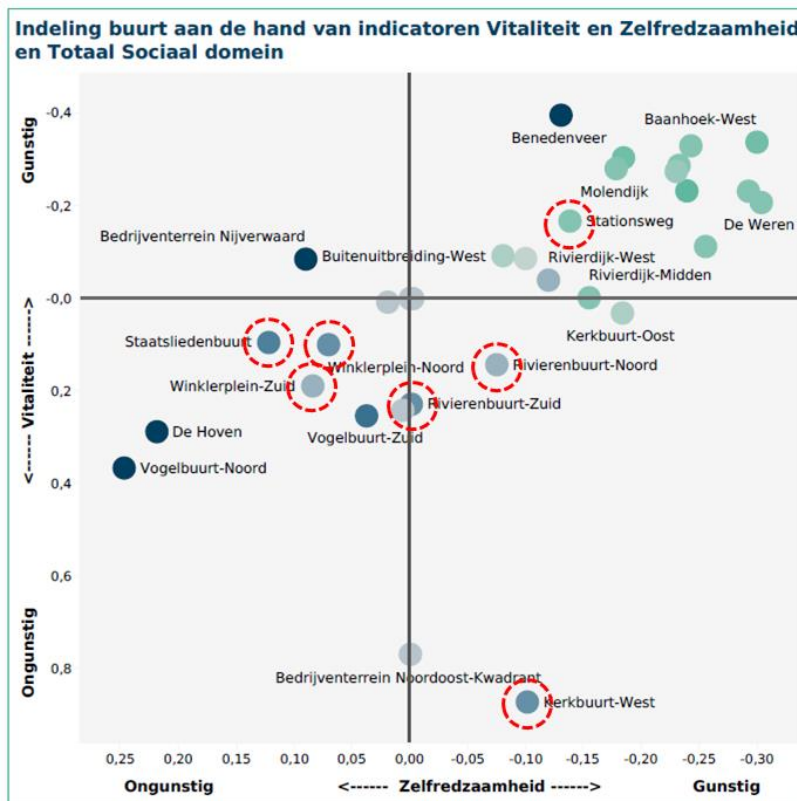
MFA Stationsweg is gevestigd in het centrum van Sliedrecht aan de Stationsweg. De accommodatie zal grenzen aan de buurten Rivierenbuurt-Noord en Zuid, Kerkbuurt West, Stationsweg, Staatsliedenbuurt en Winklerplein Noord en Zuid. In de volgende figuur is de ligging van MFA Stationsweg weergegeven ten opzichte van deze omliggende buurten. De kleuren van de buurten geven aan hoe het gesteld is met inkomen, participatie, gezondheid, vitaliteit en zelfredzaamheid van de inwoners. Als de buurt groen gekleurd is, is de situatie gunstig, bij donkerblauw ongunstig.

Figuur 1: Ligging MFA Stationsweg.



Uit de figuur blijkt dat MFA Stationsweg is omgeven door buurten waar de situatie van de inwoners relatief ongunstig is. Alleen de buurt Stationsweg kent een gunstige situatie. In de volgende figuur zijn alle buurten van Sliedrecht gescoord op de assen 'vitaliteit van de inwoners' en 'zelfredzaamheid van de inwoners'. De buurten rondom MFA Stationsweg zijn rood omcirkeld.

Figuur 2: Vitaliteit en zelfredzaamheid inwoners buurten Sliedrecht.



Ook deze figuur laat zien dat de maatschappelijke opgave, in de buurten rondom MFA Stationsweg, stevig is. Voor het functioneren van MFA Stationsweg en de beheer- en exploitatieopzet geldt:

- De behoefte aan een wijkcentrum onder de inwoners van de buurten rondom MFA Stationsweg is groter dan gemiddeld. Doorgaans is de behoefte aan wijkcentra (en het gebruik ervan) groter in wijken met een minder sterk sociaal economische situatie, dan in de sterkere wijken.
- De behoefte in de wijken rondom MFA Stationsweg gaat verder dan uitsluitend vormen van vrijetijdsbesteding. Er zal behoefte zijn aan ontmoeting, maar ook aan informatie en maatschappelijke hulp- en dienstverlening. Deze laatste functies (informatie en maatschappelijke hulp- en dienstverlening) zijn overigens gehuisvest in een andere accommodatie die in de directe nabijheid is gelegen (Bonkelaarplein).

**DE ACCOMMODATIE**

MFA Stationsweg wordt ontwikkeld tot een aantrekkelijke, eigentijdse en multifunctionele accommodatie met 10 ruimten die voor activiteiten zijn ingericht. Van deze ruimten kunnen 8 ruimten multifunctioneel worden ingezet (voor meerdere typen activiteiten en meerdere gebruikers). In de volgende tabel zijn de 8 multifunctionele ruimten, met hun oppervlakten weergegeven.



Tabel 1: Multifunctionele ruimtes in MFA Stationsweg.

Multifunctionele ruimtes	Oppervlakte
<b>Begane grond</b>	
Horeca/eetcafé	47,60
Theater/podium	58,30
Bar	78,80
<b>1e verdieping</b>	
MF ruimte 1.06	41,90
Inloop 1.07	40,10
MF ruimte 1.10	24,00
<b>2e verdieping</b>	
MF ruimten 2.04 & 2.05	95,60
Vergader 2.09	23,90
<b>Totaal</b>	<b>410,20</b>

Uit de tabel blijkt dat de multifunctionele ruimtes bij elkaar opgeteld een vloeroppervlakte hebben van circa 410 m<sup>2</sup>. Inclusief de niet-multifunctionele ruimtes, opslag, sanitair, gangen, e.d. bedraagt het netto vloeroppervlak ongeveer 780 m<sup>2</sup>.

Het aantal multifunctionele ruimtes en het oppervlak stellen eisen aan het beheer van MFA Stationsweg. Het multifunctionele gebruik zal gestimuleerd en in goede banen geleid moeten worden. Dat vereist een bepaalde mate van onafhankelijkheid in het beheer (onafhankelijk van de gebruikers) en een vorm van maatschappelijk ondernemerschap. Alhoewel een relatief grote behoefte mag worden verwacht in de wijken rondom MFA Stationsweg, zullen de inwoners niet ‘uit zichzelf’ eenvoudig de weg naar de accommodatie weten te vinden.

## 2.3 HET GEBRUIK

Wij hebben gesprekken gevoerd met de beoogde gebruikers van MFA Stationsweg. We hebben gesproken met SOJS, met het Sociaal Team, met Buurt Toezicht, met maatschappelijke partners op het gebied van hulp- en zorgverlening (Agathos en Balansz) en twee particulieren (dans- en taalcurssussen). Eén van de doelstellingen van die gesprekken was om het te verwachten gebruik van MFA Stationsweg door elk van deze partijen in kaart brengen. Op basis van het resultaat van die gesprekken hebben wij de te verwachten bezettingsgraad van MFA Stationsweg berekend. Daarbij zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het te verwachten gebruik door SOJS is gebaseerd op het activiteitenprogramma dat SOJS zelf graag zou willen huisvesten in MFA Stationsweg. De gemeente Sliedrecht en SOJS zijn nog in gesprek over dat activiteitenprogramma, met name over de sportactiviteiten.
- De bezetting is gebaseerd op de activiteiten die elk van de partners op korte termijn zou willen huisvesten in de accommodatie. In de loop van de jaren kan het gebruik/de bezetting zich nog verder ontwikkelen. De bezettingsgraad in de volgende tabel moet gezien worden als de ‘startsituatie’.
- De bezettingsgraad is uitgerekend op basis van 365 beschikbare dagen per jaar en 3 dagdelen per dag.

Over het gebruik door SOJS nog het volgende: de gemeente Sliedrecht en SOJS zijn in gesprek over de organisatorische splitsing van de functies jeugd- en jongerenwerk en de cultureel maatschappelijke functie. De gedachte is dat SOJS zal worden gesplitst in 2 afzonderlijke delen, te weten:

- Het jeugd- en jongerenwerk: SOJS biedt diverse activiteiten aan voor de jeugd, in pandig en ambulante.

- Cultuur maatschappelijk: dit betreft de activiteiten/programmering rond het poppodium in Stationsweg 4 en culturele activiteiten, inclusief de daarbij behorende vrijwilligersinzet.

In het vervolg van dit rapport geldt:

- De te verwachten bezetting van Stationsweg 4 door SOJS is een optelsom van zowel het jeugd- en jongerenwerk als de programmering poppodium en culturele activiteiten.
- Als wordt gesproken over SOJS als organisatie die een rol kan spelen in beheer en exploitatie van Stationsweg 4, dan wordt vooral bedoeld op het organisatiedeel poppodium en de bijbehorende vrijwilligers.

Tabel 2: Te verwachten bezettingsgraad MFA Stationsweg.

Ruimte	Ochtend	Middag	Avond	Totaal	Oordeel
Horeca/eetcafé	0%	27%	39%	22%	Matig
Theater	25%	63%	88%	59%	Zeer goed
Bar	0%	13%	25%	13%	Matig
MF ruimte 1.06	1%	39%	25%	21%	Matig
Inloopruimte 1.07	0%	63%	63%	42%	Goed
Studio 1.08	Permanent verhuurd aan SOJS				
Kantoor 1.09	Permanent verhuurd aan SOJS				
MF ruimte 1.10	33%	60%	15%	36%	Goed
MF ruimten 2.04 & 2.05	25%	88%	63%	59%	Zeer goed
Vergaderruimte 2.09	6%	6%	0%	4%	Zeer Slecht
Opslag 2.08	Permanent verhuurd aan SOJS				
<b>Totaal</b>	<b>11%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	<b>32%</b>	<b>Voldoende tot goed</b>

Uit de tabel blijkt dat op de korte termijn een bezettingsgraad mag worden verwacht van 32%. Om dit in perspectief te plaatsen, een bezettingsgraad van 32% is 'voldoende tot goed'. De meeste wijkaccommodaties in Nederland hebben een bezettingsgraad die lager is.

- De bezetting tijdens de ochtenduren is matig tot slecht (11%). Er is binnen MFA nog veel ruimte voor extra gebruik/gebruikers in de ochtenduren.
- De bezettingsgraad tijdens de middag en avond is goed tot zeer goed. Echter ook tijdens die dagdelen is er in sommige ruimten nog voldoende leegstand voor extra gebruik.

Belangrijk om te vermelden is dat de te verwachten bezetting vrijwel volledig wordt veroorzaakt door activiteiten van SOJS (jeugd- en jongerenwerk en poppodium tezamen). Van alle activiteiten die gaan plaatsvinden (althans de activiteiten die nu worden voorzien) wordt 94% georganiseerd door SOJS. Alhoewel MFA Stationsweg in naamgeving een multifunctionele accommodatie is, geeft het te verwachten gebruik een ander beeld. Direct na de opening is MFA Stationsweg toch eerst en vooral een accommodatie voor jeugd- en jongerenwerk met een beperkte mate van medegebruik door andere partijen. In de volgende tabel is dit te verwachten medegebruik weergegeven.

Tabel 3: Te verwachten medegebruik MFA Stationsweg, naar gebruiker in dagdelen per jaar.

Gebruiker	Dagdelen per jaar
Sociaal Team	30 dagdelen
Buurt Toezicht	30 dagdelen
Taalcursus	40 dagdelen*
Balansz	52 dagdelen
Kim Pool/dans	84 dagdelen*
Agathos	20 dagdelen

\* = onder voorbehoud.

Het spreekt haast voor zich dat het te verwachten gebruik eisen stelt aan beheer en exploitatie. Indien MFA Stationsweg zich wil ontwikkelen tot een multifunctionele accommodatie moet het gebruik meer divers worden. Er zullen meer gebruikersgroepen de weg naar Elektra moeten gaan vinden en – naast jeugd- en jongerenwerk – zal ook andersoortig gebruik een plek moeten krijgen in de accommodatie.

## 2.4 ROL GEBRUIKERS IN HET BEHEER

Met de toekomstige gebruikers is ook gesproken over het toekomstige beheer. Met elk van de gebruikers is verkend of en in welke mate zij een rol kunnen spelen in het beheer (zowel uitvoerend/operationeel als beleidsmatig). Uit deze gesprekken kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Behalve SOJS is geen van de toekomstige gebruikers bereid en in staat om een substantiële rol te vervullen in het dagelijkse beheer van de accommodatie. De eventuele rol van de meeste gebruikers zal zich beperken tot het klaarzetten van de ruimten en weer veegschoon achterlaten. Meer verregaande taken in beheer en exploitatie kunnen niet van de gebruikers worden verwacht.
- SOJS daarentegen is bereid en in staat om een substantiële rol te vervullen in het dagelijkse beheer van MFA Stationsweg. Of dit wenselijk is, wordt later in deze rapportage vermeld.
- Vrijwel alle partijen zijn bereid om inhoudelijk met elkaar samen te werken (voor zover nog niet het geval) en vanuit deze samenwerking nieuwe activiteiten/initiatieven te huisvesten in MFA Stationsweg.

## 2.5 TARIEVEN EN EXPLOITATIE

Op basis van de kenmerken van de accommodatie en het te verwachten gebruik, hebben wij in het vroege voorjaar van 2023, een eerste exploitatiebegroting opgesteld voor MFA Stationsweg. Die begroting was nodig om een eerste inzicht te krijgen in de te verwachten exploitatieresultaten. Voor het maken van die eerste begroting zijn destijds de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De te verwachten bezetting, zoals neergelegd in tabel 2.
- Een bandbreedte in de maatschappelijke tarieven voor de zaalhuur. Daarbij is onderscheid gemaakt naar relatief lage maatschappelijke tarieven en relatief hoge maatschappelijke tarieven. De bandbreedte geeft dus weer wat de uitersten zijn voor de inkomsten zaalhuur. De volgende bandbreedte is aangehouden.

Tabel 4: Bandbreedte tarieven MFA Stationsweg.

			Tarief per m2 per dagdeel			
			Maximaal			Minimaal
			€ 0,60	€ 0,50	€ 0,40	€ 0,30
Begane grond	Eenheid	m <sup>2</sup>				
Horeca/eetcafé	Dagdelen	47,6	€ 28,57	€ 23,81	€ 19,05	€ 14,29
Theater	Dagdelen	58,2	€ 34,94	€ 29,12	€ 23,30	€ 17,47
Bar	Dagdelen	78,8	€ 47,29	€ 39,41	€ 31,52	€ 23,64
<b>1e verdieping</b>						
MF ruimte 1.06	Dagdelen	41,9	€ 25,15	€ 20,96	€ 16,77	€ 12,58
Inloopruimte 1.07	Dagdelen	40,1	€ 24,06	€ 20,05	€ 16,04	€ 12,03
MF ruimte 1.10	Dagdelen	23,9	€ 14,36	€ 11,97	€ 9,58	€ 7,18
<b>2e verdieping</b>						
Sportruimte 2.04 & 2.05	Dagdelen	95,6	€ 57,35	€ 47,79	€ 38,23	€ 28,67
Vergaderruimte 2.09	Dagdelen	23,9	€ 14,32	€ 11,93	€ 9,54	€ 7,16

- Er wordt ook een aantal ruimten permanent verhuurd aan SOJS (voor het jeugd en jongerenwerk: opslag, studio en kantoor). Voor die ruimten wordt SOJS een kostendeekkende huur in rekening gebracht, inclusief servicekosten.
- De commerciële tarieven liggen vele malen hoger dan de tarieven in de tabel.
- Alle beheertaken worden uitgevoerd door professionele krachten.
- De exploitatiebegroting is nog exclusief de huur die de gemeente Sliedrecht in rekening gaat brengen aan de partij die MFA Stationsweg gaat beheren en exploiteren.

Uit die becijfering bleek destijds dat rekening gehouden moest worden met een stevig exploitatietekort. Geconcludeerd is toen dat acceptabele exploitatieresultaten voor MFA Stationsweg uitsluitend mogelijk zijn als:

- (Delen van) het gebruikerbeheer worden uitgevoerd door vrijwilligers in plaats van door betaalde krachten.
- En/of de bezetting verbetert en daarmee de inkomsten (zaalhuur en horeca) substantieel verbeteren.

## 2.6 CONCLUSIES

Wij hebben, op basis van de kenmerken van MFA Stationsweg, de volgende conclusies getrokken/uitgangspunten benoemd voor de toekomstige beheer- en exploitatieopzet voor de accommodatie:

### INHOUD/PROGRAMMERING

Het is wenselijk, zo niet noodzakelijk, dat het gebruik van MFA Stationsweg de komende jaren meer divers wordt. Direct na de opening staat het overgrote deel van de activiteiten in het teken van jeugd- en jongerenwerk. Dat is op zichzelf waardevol, maar de maatschappelijke opgave in de wijken rondom MFA Stationsweg vraagt om meer.

### BEHEER

- De bezettingsgraad van MFA Stationsweg kan vanaf de start de toets der kritiek doorstaan. Echter, meer gebruik is mogelijk en ook nodig. Dat laatste vanuit een financieel motief (extra inkomsten) en een inhoudelijk motief (diversiteit in gebruik).

- Beheer door uitsluitend betaalde krachten is financieel niet haalbaar. Een bepaalde mate van inzet van vrijwilligers is nodig en ook haalbaar. Daarbij moet direct worden opgemerkt dat uitsluitend SOJS vooralsnog bereid en in staat is om vrijwilligers in te zetten.
- Om meer diversiteit in het gebruik te krijgen, de bezettingsgraad te verhogen en vrijwilligers in beheer en exploitatie in te kunnen zetten is een bepaalde mate van onafhankelijkheid in beheer en exploitatie noodzakelijk. Een onafhankelijke beherende instelling (onafhankelijk van de gebruikers) zal eindverantwoordelijk moeten zijn voor het opstellen van het gebruikrooster, het vrijgeven van ruimten, openstelling, tarieven en serviceniveau.

## 3 MODELLEN VOOR BEHEER EN EXPLOITATIE MFA STATIONSWEG

### 3.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk zijn de bouwstenen voor beheer en exploitatie samengevat beschreven en zijn enkele richtinggevende conclusies getrokken. In dit hoofdstuk worden die conclusies vertaald naar mogelijke modellen voor beheer en exploitatie van MFA Stationsweg.

We starten met het beschrijven van de verschillende typen beheer. Daarna beschrijven we verschillende basismodellen voor beheer en exploitatie en geven aan welke van deze van toepassing kunnen zijn voor MFA Stationsweg. Per model worden ook de te verwachten exploitatieresultaten inzichtelijk gemaakt en worden de modellen vergelijkend beoordeeld.

### 3.2 TYPEN VAN BEHEER

De beheer- en exploitatieopzet van MFA Stationsweg moet een adequaat antwoord geven voor de vier typen beheer die kunnen worden onderscheiden in dit soort accommodaties. Die vier typen zijn:

- Eigenaarbeheer: Dit zijn de beheertaken die voortvloeien uit het eigendom van de accommodatie. Het zijn het grote, planmatige onderhoud aan gebouw en installaties, het eigenaardeel van verzekeringen en heffingen, en het contractbeheer.
- Facilitair beheer: Dit zijn de beheertaken zoals het kleine gebruikersonderhoud, de schoonmaak, alarmering/alarmopvolging, het inroosteren van gebruikers, het versturen van facturen voor zaalhuur, inkoop, financiële administratie, et cetera. Het betreft randvoorwaardelijke beheertaken die zich grotendeels ‘achter de schermen’ afspelen.
- Gebruikerbeheer: Dit zijn alle beheertaken die voortvloeien uit de dagelijkse gang van zaken in de accommodatie. Het zijn openen en sluiten, het houden van toezicht, de gastvrijheids-/receptiefunctie en de exploitatie van de horeca. Dit zijn alle beheertaken die de dienstverlening aan de gebruikers direct bepalen en zich ‘voor de schermen’ afspelen.
- Programmabeheer: Dit zijn alle taken die voortvloeien uit het ontwikkelen, uitvoeren en onderhouden van de inhoudelijke samenwerking tussen de bestaande en nieuwe gebruikers en het ontwikkelen, uitvoeren en onderhouden van aanvullende programmering/activiteiten die nodig zijn om van Elektra een echt MFA te maken.

#### EIGENAARBEHEER

De uitvoering van het eigenaarbeheer voor MFA Stationsweg staat eigenlijk niet ter discussie. De gemeente was eigenaar van MFA Stationsweg, bekostigt de renovatie en zal ook na de renovatie eigenaar blijven. De gemeente beschikt over een eigen afdeling Vastgoed die de schaal en de capaciteiten heeft om het gemeentelijke vastgoed adequaat te beheren. Wij zien geen voordelen (noch financieel, noch inhoudelijk) om het eigenaarbeheer bij een andere partij neer te leggen dan de gemeente.

#### FACILITAIR BEHEER

De uitvoering van het facilitaire beheer voor MFA Stationsweg staat wel ter discussie. In het verleden was SOJS de partij die deze beheertaak uitvoerde, voor de toekomst is een andere constructie gewenst. Een aantal factoren is doorslaggevend voor de juiste keuze, te weten:

- **Onafhankelijkheid**: Het is van belang dat een ‘onafhankelijke’ derde deze beheertaken gaat uitvoeren. Immers, de facilitaire beheerder is verantwoordelijk voor het opstellen van het gebruiksrooster, het toepassen van de voorrangregeling, het toepassen van de tarieven, et cetera. Dit zijn cruciale beheertaken om de randvoorwaarden te bieden voor een breder gebruik van MFA Stationsweg.
- **Schaal**: De vraag die ook beantwoord moet worden is de volgende; wordt het facilitaire beheer alleen opgetuigd voor MFA Stationsweg, of wordt de constructie ook uitgewerkt voor andere accommodaties in Sliedrecht (andere MFA's, de binnensport). Daarbij geldt dat voor adequaat facilitair beheer schaal haast een noodzakelijke randvoorwaarde is. Hoe groter de schaal, hoe efficiënter en hoe groter de kans dat de beherende instelling over voldoende kennis en capaciteit kan beschikken.

- Aanbestedingswet: Het derde onderwerp dat van belang is, is de wet- en regelgeving over aanbestedingen. Deze wet- en regelgeving beperkt de keuzemogelijkheden (waarover later meer).

**GEBRUIKERBEHEER**

Ook de inrichting van het gebruikerbeheer is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Het gebruikerbeheer was in de oude situatie de verantwoordelijkheid van SOJS, maar zal in de nieuwe situatie anders vormgegeven moeten worden. Een aantal factoren is van belang:

- Inzet vrijwilligers: Een bepaalde mate van inzet van vrijwilligers in het beheer is noodzakelijk om tot acceptabele exploitatieresultaten te komen. Het is al eerder vermeld, SOJS is voornamelijk de enige partij die bereid is en in staat is om beheertaken uit te voeren.
- Kaders en randvoorwaarden: Het gebruikerbeheer zal uitgevoerd moeten worden binnen kaders en randvoorwaarden van openstelling, tarieven, voorrangregeling, et cetera.

**PROGRAMMABEHEER**

De inhoudelijke samenwerking van de gebruikers binnen MFA Stationsweg en de ontwikkeling van nieuwe initiatieven is een taak die doorgaans bij de gebruikers wordt neergelegd (al dan niet met deelname van de gemeente) in een gebruikersoverleg, of een Klankbordgroep.

**3.3 BEHEERMODELLEN**

Het is al eerder vermeld, maar er zijn talloze manieren waarop wijkcentra, multifunctionele accommodaties en sportaccommodaties kunnen worden beheerd en geëxploiteerd. Veel voorkomende vormen zijn de landelijk werkende commerciële exploitanten, lokale ondernemers, de gemeente zelf, een lokale stichting, een coöperatie, een beheercommissie, et cetera. Beheervormen verschillen onderling naar de mate waarin deze publiek of juist privaat karakter hebben, naar de schaal waarop zij actief zijn (uitsluitend lokaal, regionaal of zelfs landelijk) en naar de wijze waarop risico's zijn verdeeld. In figuur 1 zijn de belangrijkste basisvormen schematisch weergegeven.

*Figuur 3: Basisvormen voor beheer en exploitatie maatschappelijke accommodaties.*



De basisvormen zijn onderling sterk verschillend, maar het belangrijkste verschil is de verhouding tussen gemeentelijke zeggenschap enerzijds en het exploitatierisico anderzijds. Ter illustratie: Binnen de basisvorm 'lijnorganisatie gemeente' heeft de gemeente de meest directe invloed op beheer en exploitatie van alle basisvormen. Daarbij moet worden gedacht aan invloed op de tarieven, het rooster, de voorrangregeling en het serviceniveau. De 'schaduwkant' van deze vorm is dat alle exploitatierisico's ook bij de gemeente liggen. Het andere eind van het spectrum (privatiseren) geeft het tegenovergestelde beeld. Binnen de basisvorm privatisering is de gemeentelijke zeggenschap minimaal tot nihil, maar alle exploitatierisico's liggen bij de exploitant/beherende instelling. Elk van de basisvormen wordt hiernavolgend kort toegelicht alsmede de toepasbaarheid voor MFA Stationsweg.

**AD.1. LIJNORGANISATIE GEMEENTE**

In deze basisvorm beheert en exploiteert de gemeente zelf MFA Stationsweg. Een gemeentelijke afdeling of gemeentelijk team is verantwoordelijk voor alle taken op het gebied van facilitair en gebruikerbeheer, de gemeente draagt het risico en de beheerders zijn in dienst bij de gemeente.

In deze basisvorm is de ruimte voor gemeentelijke sturing het grootst van alle basisvormen, maar liggen ook de volledige verantwoordelijkheid voor de exploitatie en de daarbij behorende exploitatierisico's bij de gemeente. Maatschappelijke ontwikkelingen, al dan niet vertaald in nieuwe (politieke) prioriteiten, kunnen wel eenvoudig vertaald worden in aanpassingen van het product- en activiteiten aanbod in de accommodatie en de programmering.

Kiezen voor deze beheervorm heeft overigens behoorlijke gevolgen. In dat geval zal de gemeente zelf kennis en capaciteit in huis moeten halen om de taken te kunnen uitvoeren. Dit houdt in dat nieuwe collega's geworven moeten worden en dat de bedrijfsvoering intern ingericht moet worden. Deze verandering heeft een aanlooptijd van ½ tot ¾ jaar nodig en brengt opstartkosten met zich mee.

Gegeven de kenmerken van MFA Stationsweg en situatie in Sliedrecht vinden wij beheer en exploitatie van MFA Stationsweg door de gemeente zelf niet passend. Daar voeren wij de volgende argumenten voor aan:

- De gemeente ziet zichzelf vooral als een regiegemeente en niet als uitvoerder van maatschappelijke taken. Alleen indien de uitvoering van maatschappelijke taken niet bij een andere partij kan worden belegd, opteert de gemeente in sommige gevallen voor een uitvoerende rol. Daar is in het geval van MFA Stationsweg geen sprake van.
- De gemeentelijke organisatie is niet goed ingericht op werkzaamheden in de avonduren en de weekenden. Een groot deel van de beheertaken binnen MFA Stationsweg vindt juist op die momenten plaats.
- Ook de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden zijn niet ingericht op werkzaamheden buiten kantoortijden. Mede daarom zijn de personeelskosten bij gemeentelijk beheer hoger dan bij beheer door een andere partij.

### AD. 2. INTERN VERZELFSTANDIGEN

Bij intern verzelfstandigen is de gemeente ook beheerder, maar deze taak wordt neergelegd bij een organisatie-eenheid die weliswaar onderdeel is van de gemeente, maar meer vrijheden toegekend krijgt dan te doen gebruikelijk. Gedacht moet worden aan ruimere exploitatievrijheden, aansturing op basis van resultaten en minder 'gedwongen winkelnering' bij andere onderdelen van de gemeente. Deze basisvorm wordt veelal toegepast binnen grotere gemeenten (bijvoorbeeld een 'eigen' sportbedrijf met tientallen, zo niet honderden medewerkers, die daarbinnen actief zijn). Voor de schaal van Sliedrecht is intern verzelfstandigen geen bruikbare basisvorm.

### AD.3 EXTERN VERZELFSTANDIGEN

In deze basisvorm wordt beheer en exploitatie op afstand gezet in een – doorgaans lokaal werkende – stichting, B.V. of N.V. De gemeente oefent haar invloed uit doordat zij enig aandeelhouder is (bij B.V. of N.V.), plaatsneemt in een Raad van Toezicht en/of overeenkomsten afsluit met deze beherende instelling. De invloed die de gemeente uitoefent richt zich doorgaans op de maatschappelijke voorwaarden zoals openstelling, tarieven, voorrangsregeling/rooster en doelgroepen. Een voorbeeld van extern verzelfstandigen is de Recreatie en Cultuur B.V. in Papendrecht die het Sportcentrum en Theater de Willem, namens de gemeente, beheert en exploiteert. Ook de stichting ETG (in de volksmond de TIL-Groep) in Molenlanden is een voorbeeld van extern verzelfstandigen.

De externe verzelfstandiging is een beheervorm die de nodige voeten in de aarde zal hebben. Voor de oprichting en het opstartmanagement zal ongeveer ½ tot ¾ jaar doorlooptijd uitgetrokken moeten worden. Er moet het nodige voorwerk verricht worden voordat een dergelijke organisatie operationeel is.

Wij beoordelen de basisvorm extern verzelfstandigen als passend bij de MFA Stationsweg en de gemeente Sliedrecht. De belangrijkste argumenten daarvoor zijn:

- In deze beheervorm kan de gemeente een hoge mate van invloed uitoefenen op de belangrijkste onderwerpen (openstelling, tarieven, voorrangsregeling, rooster en serviceniveau). Het is al eerder vermeld, maar deze invloed is ook nodig om te waarborgen dat MFA Stationsweg zich gaat ontwikkelen tot een accommodatie met een brede maatschappelijke functie.



- Extern verzelfstandigen biedt de mogelijkheid om het exploitatierisico (op termijn) geheel of gedeeltelijk te verleggen naar de beherende instelling. Daarbij moet direct worden opgemerkt dat, als voor een B.V. of N.V. wordt gekozen met de gemeente als enig aandeelhouder, de gemeente indirect het risico loopt.
- Binnen deze basisvorm wordt gewerkt met arbeidsvoorwaarden die passen bij de aard en de omvang van de werkzaamheden.
- De inzet van vrijwilligers in het dagelijkse beheer staat niet op gespannen voet met deze beheervorm.
- Met extern verzelfstandigen is het mogelijk om, binnen de wet- en regelgeving, geen aanbesteding te hoeven organiseren.

Bij extern verzelfstandigen gelden nog de volgende aandachtspunten:

### Schaal

Extern verzelfstandigen heeft pas echt kans van slagen als deze beheervorm wordt ingericht voor meerdere accommodaties in Sliedrecht. Als deze beheervorm wordt ingericht voor uitsluitend MFA Stationsweg, dan is succes uiterst twijfelachtig. Binnen Sliedrecht zijn er realistische mogelijkheden om het beheer en exploitatie van meerdere accommodaties toe te vertrouwen aan een extern verzelfstandigde organisatie. Binnen afzienbare termijn kan de organisatie de volgende accommodaties beheren en exploiteren: MFA Stationsweg, twee sporthallen, een sportzaal en gymzaal 't Crayenest. Op de iets langere termijn kan ook het Raadhuis worden toegevoegd. Op die manier ontstaat de beherende instelling 'Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht' die verantwoordelijk wordt voor het facilitaire- en gebruikerbeheer van meerdere accommodaties. Op de langere termijn is het zelfs mogelijk om bijvoorbeeld het nieuwe lokale zwembad daarbij aan te haken en/of de samenwerking te zoeken met bijvoorbeeld de Recreatie- en Cultuur B.V. Papendrecht.

Over de samenwerking met Papendrecht nog het volgende: De gemeente Sliedrecht kan er ook voor kiezen om niet zelf een organisatie op te tuigen (Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht), maar direct de samenwerking aan te gaan met Papendrecht. In dat geval wordt de Recreatie- en Cultuur B.V. van Papendrecht gevraagd om Elektra, de sporthallen, de sportzaal en de gymzaal namens de gemeente Sliedrecht te beheren en te exploiteren. Dit heeft een aantal voor- en nadelen, te weten:

- De voordelen van samenwerking met Papendrecht zijn:
  - De gemeente Sliedrecht bespaart zich de tijd en moeite om zelf een organisatie op te richten en op te tuigen. Papendrecht beschikt immers over een dergelijke organisatie en het is relatief eenvoudig om de accommodaties in Sliedrecht daarbij aan te haken.
  - De samenwerking met Papendrecht kan plaatsvinden binnen de kaders van de Aanbestedingswet.
  - Er is zekerheid dat op voldoende schaal wordt geëxploiteerd (de accommodaties van Papendrecht en Sliedrecht tezamen). De schaal voor uitsluitend Sliedrecht blijft toch enigszins beperkt, tenzij ook het nieuwe zwembad op termijn aan het takenpakket toegevoegd gaat worden.
  - De kenmerken van de beide gemeenten komen in behoorlijke mate overeen. Enkele voorbeelden: De gemeenten ontlopen elkaar op het gebied van inwonersaantallen niet veel, het zijn beide compacte gemeenten met een hoge dichtheid van bebouwing, het betreft in beide gevallen gemeenten met voor een deel een 'dorps' karakter, maar voor een deel ook met stedelijke problematieken.
- De nadelen van aanhaking bij Papendrecht zijn:
  - De besluitvorming binnen beide gemeenten en binnen de Recreatie- en Cultuur B.V. over eventuele samenwerking zal niet eenvoudig zijn. Beide gemeenten moeten worden overtuigd van nut en noodzaak en ook de toezichthouders van de B.V. moeten akkoord gaan. De ervaring leert dat de besluitvorming daarover een doorlooptijd kent van minstens een half jaar.
  - Aanhaking lijkt een eenvoudige constructie, maar het inrichten van de 'governance' is beslist niet eenvoudig. Beide gemeenten moeten zeggenschap houden over 'hun' accommodaties, de (financiële) verantwoording moet goed worden verbijzonderd naar beide gemeenten, et cetera.

Gegeven het feit dat haast geboden is in Sliedrecht (Elektra gaat open, sporthalbeheerders gaan met pensioen) adviseren wij om zelf een organisatie in het leven te roepen voor Sliedrecht, wel met de nadrukkelijke mogelijkheid om (op termijn) de samenwerking met Papendrecht aan te gaan.

Samenwerking met/aanhaken bij de ETG Groep in Molenlanden vinden wij minder voor de hand liggen. Het karakter van de gemeente Molenlanden (vele plattelandskernen) is wezenlijk anders dan Sliedrecht. Bovendien is de constructie van ETG zodanig dat niet zondermeer kan worden aangehaakt binnen de kaders van de Aanbestedingswet.

### Aanbesteding

Bij de basisvorm extern verzelfstandigen dient direct te worden opgemerkt dat de mogelijkheden voor extern verzelfstandigen sinds 2011 beperkter zijn geworden (althans als de gemeente het beheer en exploitatie niet wil aanbesteden). In wezen zijn er twee mogelijkheden om een aanbesteding te ontlopen, te weten:

- Quasi-inhouse: Hier is sprake van als wordt voldaan aan de volgende, cumulatieve, criteria:
  - De gemeente oefent toezicht uit over de rechtspersoon zoals op zijn eigen diensten (toezicht-criterium).
  - Meer dan 80% van de activiteiten van de rechtspersoon worden verricht ten behoeve van de gemeente (merendeel-criterium) en;
  - Er is in principe geen directe participatie van privékapitaal in de rechtspersoon (kapitaal-criterium), tenzij de participatie van privékapitaal geen controlerende of blokkerende macht oplevert.
- Publiekrechtelijke instelling: De tweede mogelijkheid is als 'Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht' voldoet aan de kenmerken van een publiekrechtelijke instelling. Een publiekrechtelijke instelling is een instelling die specifiek ten doel heeft te voorzien in behoeften van algemeen belang, anders dan van industriële of commerciële aard, die rechtspersoonlijkheid bezit en waarvan:
  - de activiteiten in hoofdzaak door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke instelling worden gefinancierd;
  - het beheer is onderworpen aan toezicht door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke instelling of;
  - de leden van het bestuur, het leidinggevend of toezichthoudend orgaan voor meer dan de helft door de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap of een andere publiekrechtelijke vorm zijn aangewezen.

De drie criteria zijn alternatief. Dat betekent dat het voldoende is als aan één van de drie wordt voldaan. Uitgangspunt is verder dat het begrip 'publiekrechtelijke instelling' functioneel moet worden uitgelegd. Dit houdt in dat de daadwerkelijke functie van de rechtsvorm het belangrijkste is, niet haar formele kwalificatie. Het is niet doorslaggevend wat de rechtsvorm (naar nationaal recht) is, maar wat zij doet.

Nogmaals de rechtsvorm van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht kan een stichting zijn, maar ook een B.V. of N.V. Wij hebben een voorkeur voor een B.V. met de gemeente als enig aandeelhouder. Daarmee voldoen we aan de bovengenoemde criteria en is er bovendien een reële kans op fiscale voordelen. Aanhaken bij Papendrecht biedt die mogelijkheden ook.

### Fiscaal

Het is wenselijk dat 'Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht' zoveel als mogelijk een btw-belaste prestatie gaat leveren. Indien dat het geval is, dan biedt dat de mogelijkheden op vooraf trek van btw op investeringen en btw-teruggave op exploitatiekosten (groot en klein onderhoud, energie, uitbestede schoonmaak, etc.).

Specifiek voor MFA Stationsweg geldt dat exploitatie van horeca-ruimten per definitie btw-belast is. Echter ook de exploitatie van de andere multifunctionele ruimten kan (deels) btw-belast zijn. Sterk samengevat is het nodig dat deze ruimten, via gebruiksovereenkomsten op dagdelenbasis worden verhuurd aan de gebruikers, met bijkomende dienstverlening (toezicht, schoonmaak, etc.). Voor de sportaccommodaties (indien sporthal, sportzaal en gymzaal ook aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht worden toevertrouwd), kan worden geopteerd voor exploitatie met een winsttoogmerk. In dat geval is ook beheer en exploitatie van de sportaccommodaties btw-belast. Vanzelfsprekend is vooroverleg met de Belastingdienst van groot belang.

Sterk samengevat is extern verzelfstandigen zeer toepasselijk voor MFA Stationsweg, onder de volgende voorwaarden:

- De beherende instelling (Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht) zal meerdere Sliedrechtse accommodaties moeten gaan beheren en exploiteren.
- De rechtsvorm is bij voorkeur de B.V. met de gemeente als enig aandeelhouder.
- De mogelijkheden voor samenwerking met Papendrecht worden niet belemmerd.

### Ondernemerschap

De gemeente Sliedrecht streeft naar sociaal ondernemerschap in de maatschappelijke accommodaties. De beheervorm extern verzelfstandigen belemmert het sociaal ondernemerschap in geen enkele mate. Belangrijk zijn de kenmerken en kwaliteiten van de leidinggevend(en) en de exploitatievrijheden die aan de organisatie worden geboden.

### AD. 4. COMMERCIALISEREN/AANBESTEDEN

In deze basisvorm worden alle taken en verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en exploitatie van MFA Stationsweg, met inbegrip van de daarmee verbonden risico's, uitbesteed aan een commerciële exploitant. Momenteel is sprake van deze basisvorm bij beheer en exploitatie van het zwembad in Sliedrecht, dat wordt geëxploiteerd door Optisport. Een commerciële exploitant wordt geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure. Met de financieel (prijs) of economisch (prijs en kwaliteit) meest voordelige partij worden overeenkomsten gesloten over de huur, de exploitatie en de subsidie. De exploitatie is gericht op het maken van winst binnen de door de gemeente vastgestelde kaders. Dit betekent dat contractueel goed moet worden vastgelegd, welke voorwaarden de gemeente aan de exploitant stelt met betrekking tot de maatschappelijke functie van MFA Stationsweg. Dat zullen zijn de openstelling, de voorrangsregeling, het rooster, het serviceniveau en de tarieven.

Aanbesteden/commercialisering is een basisvorm die mogelijk is voor MFA Stationsweg. Voordelen van aanbesteding aan een marktpartij zijn:

- Een sterke(re) prikkel tot ondernemerschap en marktgerichte exploitatie.
- Er is per definitie sprake van voldoende schaalgrootte. De betreffende marktpartijen exploiteren vele accommodaties in Nederland en ook in de regio.
- Commercialiseren biedt de mogelijkheid om het exploitatierisico (op termijn) geheel of gedeeltelijk te verleggen naar de marktpartij.
- Een aantal marktpartijen (niet alle) hebben ervaring met beheer en exploitatie van wijkcentra en blijken deze accommodaties ook op een maatschappelijke manier te kunnen exploiteren.
- Er wordt gewerkt met arbeidsvoorwaarden die passen bij de aard en de omvang van de werkzaamheden.
- Er zijn ruime mogelijkheden om te komen tot een btw-belaste exploitatie.

Aan aanbesteding/commercialisering kleven ook enkele nadelen, te weten:

- MFA Stationsweg is een accommodatie in ontwikkeling en verbreding van de maatschappelijke functie is voor de komende jaren gewenst. Dat is niet de meest ideale omstandigheid voor een aanbesteding. De marktpartij krijgt een 'ontwikkelopdracht', die lastig in aanbestedingsdocumenten is te vervatten.
- Commerciële aanbieders zullen rendement willen maken op de exploitatie. Dat werkt kostenverhogend.
- Inzet van vrijwilligers is niet bij alle commerciële partijen mogelijk.
- Ook commercialiseren/aanbesteden heeft een voorbereidingstijd van circa ¼ jaar (opstellen aanbestedingsdocumenten, doorlopen aanbesteding, opstartmanagement).

Bij commercialisering geldt nog als aandachtspunt dat, voorafgaande aan de aanbesteding, moet worden bepaald of sprake zal zijn van een risicodragende exploitatie. De volgende overwegingen gelden daarbij:

- Omdat MFA Stationsweg in ontwikkeling is, zal het risicodragend aanbesteden een relatief hoog prijskaartje hebben. Exploitanten zullen in hun aanbieding alle mogelijke risico's afdekken.

- Indien risicodragend wordt aanbesteed, is er sprake van een concessieopdracht. Bij een niet risicodragende exploitatie is sprake van inkoop van dienstverlening. Er is een groot verschil in het drempelbedrag voor een Europese Aanbesteding of juist een meervoudig onderhandse aanbesteding.

Sterk samengevat geldt dat aanbesteden/commercialiseren toepasbaar is voor MFA Stationsweg, maar dat deze basisvorm minder goed 'uit de verf komt' dan extern verzelfstandigen.

#### AD. 5. PRIVATISEREN

In het geval van privatisering/afstoting draagt de gemeente geen verantwoordelijkheid meer voor MFA Stationsweg. Ze laat het beheer en de exploitatie volledig over aan een particuliere exploitant (doorgaans een horecaondernemer) en wellicht ook het eigendom. De gemeente legt in geval van privatisering/afstoting weliswaar alle verantwoordelijkheid en risico's in handen van de ondernemer, maar verliest daarbij ook de mogelijkheid van sturing, met een reële kans op verlies van de maatschappelijke functie van de accommodaties. Dit staat haaks op het doel waarvoor MFA Stationsweg wordt ontwikkeld.

Bij de basisvorm privatiseren gelden nog de volgende aandachtspunten:

- De inzet van vrijwilligers in beheer en exploitatie is lastig, zo niet onmogelijk. In de basisvorm privatiseren is het dus niet of nauwelijks mogelijk om tot acceptabele exploitatieresultaten te komen door de inzet van vrijwilligers.
- Acceptabele exploitatieresultaten moeten in de basisvorm privatisering worden bereikt door een hogere omzet (hogere zaalhuur en hogere horeca-inkomsten). Wij hebben een berekening gemaakt van de extra horeca-inkomsten die binnen MFA Stationsweg gerealiseerd kunnen worden (extra boven de geraamde horeca-inkomsten zoals weergegeven in tabel 5). Die extra horeca-inkomsten bedragen maximaal € 90.000,-- in MFA Stationsweg. Later in deze rapportage zal blijken dat die extra omzet onvoldoende is om te komen tot een acceptabel ondernemersinkomen.
- Bij externe verzelfstandiging en aanbesteden/commercialiseren heeft de gemeente vrijheden voor wat betreft de duur van de overeenkomsten die zij wil aangaan met de beherende partij. Bij privatisering is dat niet het geval. Na een proefperiode zal deze vorm van beheer minimaal 10 jaar gelden in MFA Stationsweg.
- Didam-arrest: De gemeente is gehouden om, bij de zoektocht naar de juiste exploitant, een bepaalde mate van transparantie en mededinging toe te passen.

Wij beoordelen de basisvorm privatisering als niet passend voor het beheer en exploitatie van MFA Stationsweg. Daar voeren wij de volgende argumenten voor aan:

- De gemeentelijke zeggenschap is te beperkt. Gemeentelijke invloed is juist nodig om MFA Stationsweg zich te laten ontwikkelen tot een multifunctionele accommodatie.
- Privatisering is financieel niet haalbaar, tenzij de ondernemer een vergoeding van de gemeente krijgt voor beheer en exploitatie. In dat geval zal er sprake moeten zijn van een aanbesteding.

#### EXPLOITATIERSULTATEN/FINANCIËLE VERSCHILLEN

Om een goed onderbouwde afweging te maken tussen de verschillende basisvormen, zijn de financiële gevolgen vanzelfsprekend ook van belang. Voor elk van de basisvormen hebben wij een exploitatiebegroting gemaakt.

Daarbij hebben wij het te verwachten exploitatietekort berekend, waarbij ook de volgende aspecten inzichtelijk zijn gemaakt:

- De mate waarin vrijwilligers worden ingezet voor beheer en exploitatie (variërend van geen vrijwilligersinzet, naar beperkte inzet tot ruime inzet).
- De tarieven (van = relatief hoge tarieven, tot = relatief lage tarieven).

In de volgende tabel zijn de resultaten voor elk van de basisvormen weergegeven. Door middel van kleuren is een oordeel gegeven over het exploitatieresultaat (donkergroen is goed, rood is slecht, etc.).

Tabel 5: Exploitatieresultaat naar basisvormen, inzet van vrijwilligers en tarieven (x € 1.000).

	Inzet vrijwilligers					
	Geen		Beperkt		Ruim	
	van	tot	van	tot	Van	tot
Gemeente	€ -72,6	€ -104,2	€ -6,5	€ -38,2	€ 29,6	€ -2,0
Extern Verzelfstandigen	€ -78,8	€ -110,4	€ -16,1	€ -47,8	€ 18,9	€ -12,8
Commercialiseren	€ -94,0	€ -125,7	€ -27,4	€ -59,0	€ 9,9	€ -21,8
Privatiseren	€ -19,2	€ -50,9	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Uit de tabel kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het is – om te komen tot acceptabele exploitatieresultaten – noodzakelijk dat vrijwilligers worden ingezet bij beheer en exploitatie. Die conclusie is al in hoofdstuk 2 getrokken, maar wordt met tabel 6 nog eens extra onderstreept.
- De financiële verschillen tussen de basisvormen zijn niet van doorslaggevende betekenis om te kiezen voor een bepaalde vorm. Er zijn weliswaar verschillen, maar die zijn te klein om op zichzelf de doorslag te geven.
- Privatiseren is in financiële zin onaantrekkelijk. Dit komt vooral omdat binnen deze basisvorm het werken met vrijwilligers maar zeer beperkt mogelijk is.

### 3.4 VERGELIJKENDE BEOORDELING

Wij hebben de verschillende basisvormen vergelijkend beoordeeld. De resultaten daarvan treft u in de volgende tabel aan. Uit de vergelijkende beoordeling hebben wij de conclusie getrokken dat externe verzelfstandiging de meest passende beheervorm is voor MFA Stationsweg (en voor andere accommodaties in Sliedrecht).

Tabel 6: Vergelijkende beoordeling basisvormen beheer en exploitatie.

	Gemeente	Extern verzelfstandigen	Aanbesteden/ commercialiseren	Privatiseren
Maatschappelijke functie				
Sturingsmogelijkheden	+++	++	+	-
Beheer en exploitatie				
Passendheid bij gemeentelijke rol	-	++	++	++
Inzet vrijwilligers	++	++	+/-	-
Passende arbeidsvoorwaarden	+/-	++	++	++
Exploitatieresultaat	+	+	+	+/-
Transitiekosten	-	-	-	+
Fiscaal	+	++	++	++
<b>Totaal/Ranking</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

## 4 HET VOORKEURSMODEL

### 4.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk zijn de verschillende vormen van beheer toegelicht en beoordeeld. Daaruit is de conclusie getrokken dat externe verzelfstandiging het model is dat het beste past bij MFA Stationsweg. In dit hoofdstuk wordt het model nader uitgewerkt.

### 4.2 DE HOOFDOPZET

Externe verzelfstandiging ziet er voor MFA Stationsweg op hoofdlijnen als volgt uit:

#### EIGENDOM EN EIGENAARBEHEER

De gemeente Sliedrecht blijft eigenaar van MFA Stationsweg en verantwoordelijk voor het eigenaarbeheer. Dat zijn:

- Het grote, planmatige onderhoud, uit te voeren op basis van een MeerJarenOnderhoudsPlan (MJOP).
- Het eigenaarsdeel van verzekeringen belastingen en heffingen.
- Het contractbeheer.

De gemeente verhuurt de accommodatie aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht. De huurovereenkomst is de standaard ROZ-overeenkomst. De huur zal (deels) btw-belast zijn, afhankelijk van de resultaten van het vooroverleg met de Belastingdienst. In de bijlagen is een concept huurovereenkomst opgenomen.

#### HUUR

De gemeente Sliedrecht zal een kostendekkende huur in rekening gaan brengen aan de partij die Elektra gaat beheren en exploiteren. Dit vanwege de bepalingen van de Wet Markt en Overheid, maar ook vanuit het eigen vastgoedbeleid van de gemeente. De huur zal uit verschillende componenten bestaan zoals bestaande kapitaallasten, nieuwe kapitaallasten die voortvloeien uit de renovatie van het pand, de kosten voor het grote eigenaarsonderhoud, het eigenaarsdeel van verzekeringen, belastingen en heffingen en toerekening van apparaatskosten. De huur zal € 283,50 per vierkante meter verhuurbaar vloeroppervlak bedragen. Dit houdt in dat jaarlijks € 217.189,-- aan huur in rekening zal worden gebracht.

#### FACILITAIR EN GEBRUIKERBEHEER

##### Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht

Er wordt een organisatie in het leven geroepen die MFA Stationsweg (en ook andere maatschappelijke voorzieningen in Sliedrecht) gaat beheren. Wij adviseren een B.V. constructie met de gemeente als enig aandeelhouder. Deze B.V. wordt eindverantwoordelijk voor het beheer en exploitatie. Zeggenschap organiseert de gemeente door het aandeelhouderschap, de samenstelling van de Raad van Commissarissen en overeenkomsten. De mogelijkheid wordt daarbij opgehouden om op termijn aan te haken bij Papendrecht.

##### Overeenkomsten

De gemeente sluit twee overeenkomsten af met Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht, te weten:

- De al eerder vermelde huurovereenkomst.
- De exploitatie- of dienstverleningsovereenkomst: In deze overeenkomst regelt de gemeente de randvoorwaarden en uitgangspunten voor beheer en exploitatie (tarieven, openstelling, rooster/voorrangsregeling en serviceniveau) en de exploitatiebijdrage. In de bijlage is de inhoud van de af te sluiten exploitatieovereenkomst opgenomen.

Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht sluit op haar beurt ook overeenkomsten af met haar gebruikers. Dat zijn:

- Huurovereenkomst met SOJS voor de ruimten die SOJS exclusief huurt in Elektra.
- Gebruiksovereenkomsten met SOJS en de andere gebruikers voor de multifunctionele ruimten.

### Verantwoordelijkheden

Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht is voor alle aspecten van het facilitaire en gebruikersbeheer eindverantwoordelijk. Dit houdt in dat deze instelling de tarieven die door de gemeente worden vastgesteld hanteert, het rooster opstelt, de vergunning bezit (Drank- en Horecavergunning, exploitatievergunning), eindverantwoordelijk is voor toezicht en veiligheid, et cetera. Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht maakt weliswaar ook gebruik van vrijwilligers, maar is in alle gevallen de eindverantwoordelijke. In bijlage 1 is die verantwoordelijkheid gedetailleerd weergegeven.

Sterk samengevat geldt de volgende verdeling van verantwoordelijkheden:

- De randvoorwaarden en uitgangspunten waarbinnen Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht moet beheren en exploiteren worden bepaald door de gemeente (college en raad). Het betreft:
  - Het dienstverleningsconcept: De maatschappelijke functie die MFA Stationsweg gaat vervullen, de accenten op doelgroepen, de mate waarin gebruikers samenwerken en de contouren van de dienstverlening
  - Toegankelijkheid: De openstelling, gebruikersgroepen en voorrangsregeling.
  - Bereikbaarheid: De tarieven en exploitatievrijheden voor Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.
  - Serviceniveau: Bemensing en zelfwerkzaamheid.
- Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht beheert en exploiteert binnen deze randvoorwaarden en legt daar periodiek verantwoording over af aan de gemeente.

### Personele bezetting

Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht heeft medewerkers in dienst voor beheertaken (roosteren van zalen, beheer, toezicht, e.d.). Echter, Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht maakt ook gebruik van vrijwilligers. Voor MFA Stationsweg hebben wij een weekrooster gemaakt van de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden. Dat rooster is besproken met SOJS en nagegaan is op welke momenten van de week en voor welke activiteiten SOJS vrijwilligers kan leveren. Dat heeft geleid tot de volgende inzet van betaalde krachten en vrijwilligers.

Tabel 7: Inzet vrijwilligers en betaalde krachten beheer MFA Stationsweg.

	Uren per jaar vrijwilligers	Uren per jaar betaalde krachten
Toezicht/beheer/onderhoud	1.660	1.980
Administratie/overhead	0	500
Horeca	1.290	0
<b>Totaal</b>	<b>2.950</b>	<b>2.480</b>

In de exploitatiebegroting is er overigens vanuit gegaan dat de vrijwilligers een vrijwilligersvergoeding ontvangen. Deze vergoeding wordt betaald aan de organisatie die de vrijwilligers ter beschikking stelt (vooralsnog SOJS). Dit kan overigens ook plaatsvinden via een subsidie, waarbij de basis de inzet van vrijwilligers moet zijn.

Het is al eerder vermeld, maar het is wenselijk dat zo snel mogelijk, bij voorkeur bij de oprichting, ook beheer en exploitatie van de gemeentelijke sporthallen en de gymzaal worden ondergebracht bij Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht. Voor toezicht en beheer is een extra personele inzet nodig van 2 fte. Die 2 fte is exclusief het kleine onderhoud en de schoonmaak.

Aan het einde van dit jaar heeft de gemeente nog één sporthalbeheerder in dienst. Wij adviseren om deze sporthalbeheerder in dienst te laten bij de gemeente Sliedrecht en deze te detacheren bij Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

### Tarieven

Wij stellen voor om tarieven te hanteren die het midden houden tussen het hoge en het lage tarief, dat in hoofdstuk 2 is weergegeven. Voor wat betreft de exclusieve verhuur (een aantal ruimten dat exclusief door SOJS wordt gebruikt) zal een kostendekkende prijs worden aangehouden. In de volgende tabel zijn de tarieven per ruimte weergegeven.

Tabel 8: Tarieven MFA Stationsweg.

			Tarief per m <sup>2</sup> per dagdeel	
Begane grond	Eenheid	m <sup>2</sup>	€	0,45
Horeca/éétcafe	Dagdelen	47,62	€	21,43
Theater	Dagdelen	58,24	€	26,21
Bar	Dagdelen	78,81	€	35,46
<b>1e verdieping</b>				
MF ruimte 1.06	Dagdelen	41,92	€	18,86
Inloopruimte 1.07	Dagdelen	40,10	€	18,05
Multifunctionele ruimte 1.10	Dagdelen	24,00	€	10,80
<b>2e verdieping</b>				
MF ruimteen 2.04 & 2.05	Dagdelen	95,58	€	43,01
Vergaderruimte 2.09	Dagdelen	23,86	€	10,74
			Tarief per m <sup>2</sup> per jaar	
Exclusieve ruimten	Eenheid	m <sup>2</sup>	€	283,54
Ruimten 1.08, 1.09 en 2.08	m <sup>2</sup> VVO	129,00	€	36.576,--

SOJS zal overigens een bijdrage van de gemeente ontvangen voor deze huur.

Bij deze tarieven moet worden opgemerkt dat de gemeente Sliedrecht het beleid heeft om op termijn zoveel als mogelijk kostendekkende tarieven te gaan hanteren. Dit idee is vervolgens om – verenigingen, stichtingen of andere organisaties die de gemeente van voldoende maatschappelijke betekenis vindt – subsidie te verstrekken om deze kostendekkende tarieven te kunnen betalen. Kostendekkende tarieven zijn immers 5 tot 6 maal hoger dan de tarieven uit tabel 8. Achterliggende gedachte is dat de subsidie direct terecht komt bij die groeperingen en activiteiten die de gemeente van belang vindt. Bij het kunstmatig laag houden van de tarieven bestaat het gevaar dat de gemeente ook groeperingen subsidieert die van onvoldoende maatschappelijke betekenis zijn.

Voor de instandhoudingskosten van Stationsweg 4 voor de gemeente heeft de beweging naar kostendekkende tarieven geen effecten. Het exploitatietekort van Stationsweg 4 zal dan omslaan naar een positief exploitatieresultaat. Dit voordeel wordt echter direct teniet gedaan door de subsidie die de gemeente moet verstrekken aan de maatschappelijk waardevolle verenigingen en stichtingen, zodat deze de hoge tarieven kunnen betalen.

De beweging naar kostendekkende tarieven is overigens een extra argument om te kiezen voor de oprichting van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht. De extra administratieve werkzaamheden die voortvloeien uit deze hogere tarieven (het subsidiëren van de gebruikers) kan goed worden neergelegd bij deze organisatie.



## Vorrangsregeling

Er zal een voorrangsregeling van kracht zijn voor het vaststellen van het rooster/zaalplanning. Deze voorrangsregeling bepaalt welke gebruikers/activiteiten voorrang hebben boven andere bij de verhuur van ruimten. Wij stellen de volgende voorrangsregeling voor:

1. Verenigingen en stichtingen met een maatschappelijke doelstelling uit Sliedrecht, en daarbinnen:
  - a. Verenigingen en stichtingen die zich richten op culturele of sociaal-culturele activiteiten.
  - b. Verenigingen en stichtingen die zich richten op jeugd en jongerenwerk.
  - c. Vaste gebruikers/activiteiten (vaker dan 12 keer per jaar) boven incidentele activiteiten (tot 12 keer per jaar).
2. (Groepen van) particulieren met een maatschappelijke doelstelling uit Sliedrecht, en daarbinnen:
  - a. (Groepen van) particulieren die zich richten op culturele of sociaal-culturele activiteiten.
  - b. (Groepen van) particulieren die zich richten op jeugd en jongerenwerk.
  - c. Vaste gebruikers/activiteiten (vaker dan 12 keer per jaar) boven incidentele activiteiten (tot 12 keer per jaar).
3. Verenigingen en stichtingen met een maatschappelijke doelstelling van buiten Sliedrecht.
4. Commerciële activiteiten, gebruikers(groepen) met een winst oogmerk.

De tarieven, zoals neergelegd in tabel 9 zijn van toepassing voor de gebruikers met prioriteit 1 en 2. Voor gebruikers met prioriteit 3 en 4 gelden minimaal kostendekkende tarieven.

## 4.3 FINANCIËLE GEVOLGEN

In deze paragraaf worden de financiële gevolgen van beheer en exploitatie van MFA Stationsweg beschreven. Achtereenvolgens passeren de volgende onderwerpen de revue:

- De exploitatiebegroting van MFA Stationsweg.
- De financiële gevolgen van de nieuwe situatie voor SOJS.
- De financiële gevolgen van de nieuwe situatie voor de gemeente Sliedrecht, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar:
  - Structurele financiële gevolgen.
  - Eénmalige financiële gevolgen (kosten voor oprichting van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht, opstartkosten, e.d.).

## EXPLOITATIEBEGROTING

Wij hebben voor de voorkeursvariant een exploitatiebegroting opgesteld. Daarbij hebben wij de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De bezetting van de ruimten zoals neergelegd in tabel 2 van dit rapport.
- De tarieven zoals vermeld in tabel 9 (zowel de dagdeeltarieven als de huur voor de exclusieve ruimten). Daarbij is als extra uitgangspunt gehanteerd dat de gemiddelde duur per verhuring 2/3 dagdeel is.
- Brutomarge horeca vergelijkbaar als de oude situatie.
- De personele bezetting en inzet door vrijwilligers zoals neergelegd in tabel 8. Gegeven de huidige krapte op de arbeidsmarkt hebben wij de personeelskosten verhoogd met een 'arbeidsmarkttoeslag' (10%).
- Vrijwilligersvergoeding van € 5,- per uur vrijwilligersinzet.
- Schoonmaakwerkzaamheden grotendeels uitbesteed.
- Jaarlijkse dotatie voor opbouw van een weerstandsvermogen en bijdrage aan de overhead van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht ter hoogte van 18% van de exploitatiekosten.

Daarbij geldt dat wij de exploitatiebegroting hebben opgesteld voor drie mogelijke scenario's te weten:

- Een somber scenario: Dit scenario geeft de exploitatieresultaten voor als de bezetting van Elektra minder is dan nu wordt voorzien. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat de gemeente niet alle activiteiten van SOJS in Elektra wil huisvesten. In dat geval wordt de bezettingsgraad lager en dalen de inkomsten uit zaalhuur en horeca.

- Een gemiddeld scenario: Dit scenario geeft de exploitatieresultaten gegeven de bezetting die wij verwachten (zie hoofdstuk 2).
- Een positief scenario: Dit scenario geeft de exploitatieresultaten als de bezetting van Elektra zich beter ontwikkelt dan wij nu verwachten.

In de tabel op de volgende pagina is de exploitatiebegroting weergegeven. Uit die tabel blijkt dat rekening gehouden moet worden met een structureel exploitatietekort van € 33.000,-- in het gemiddelde scenario. Dat tekort is nog zonder de huur die de gemeente aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht in rekening zal brengen voor de accommodatie.

Tabel 9: Exploitatiebegroting voorkeursvariant (x € 1.000).

	Somber	Gemiddeld	Positief
<b>INKOMSTEN</b>			
Zaalhuur	€ 75	€ 84	€ 90
Horeca	€ 90	€ 105	€ 120
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 165</b>	<b>€ 189</b>	<b>€ 210</b>
<b>KOSTEN</b>			
<b>Directe exploitatiekosten</b>			
Inkoop	€ 41	€ 48	€ 55
Personeel	€ 78	€ 78	€ 78
Overig	€ 14	€ 14	€ 14
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 134</b>	<b>€ 141</b>	<b>€ 148</b>
<b>Indirecte exploitatiekosten</b>			
Administratie & algemeen	€ 5	€ 5	€ 5
Energiekosten	€ 20	€ 20	€ 20
Onderhoud	€ 6	€ 6	€ 6
Vrijwilligersvergoeding	€ 15	€ 15	€ 15
Afkoop winst/risico	€ 31	€ 31	€ 31
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 76</b>	<b>€ 76</b>	<b>€ 76</b>
<b>Vaste lasten</b>			
Verzekeringen/belastingen	€ 5	€ 5	€ 5
Huur	€ -	€ -	€ -
Kapitaallasten	€ -	€ -	€ -
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 5</b>	<b>€ 5</b>	<b>€ 5</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>€ -50</b>	<b>€ -33</b>	<b>€ -18</b>

## FINANCIËLE GEVOLGEN VOOR SOJS

Wij hebben een berekening gemaakt van de financiële gevolgen van de nieuwe situatie voor SOJS. Daarbij hebben we de kosten van de oude situatie voor SOJS vergeleken met de kosten voor de nieuwe situatie.

### Oude situatie SOJS

In de oude situatie was SOJS volledig verantwoordelijk voor het gebruikerbeheer van Elektra. Dat hield in dat de inkomsten voor beheer en exploitatie (brutomarge bar en zaalhuur) ten goede kwamen aan SOJS, maar ook dat alle exploitatiekosten door SOJS werden gedragen. SOJS betaalde daarnaast ook huur voor Elektra.

In de volgende tabel zijn de inkomsten en kosten van de oude situatie voor SOJS weergegeven.

Tabel 10: Kosten Elektra voor SOJS in de oude situatie (x € 1.000).

Oude situatie SOJS	
<b>Inkomsten</b>	
Brutomarge horeca	€ 58
Huurinkomsten	€ 1
<b>Totaal</b>	<b>€ 59</b>
<b>Kosten</b>	
Beheer/toezicht	€ 20
Onderhoud	€ 5
Schoonmaak	€ 8
Verzekeringen/belastingen	€ 5
Energie	€ 14
Alarmering	€ 1
Huur	€ 40
<b>Totaal</b>	<b>€ 93</b>
<b>Resultaat</b>	<b>€ -34</b>

Uit de tabel blijkt dat de kosten van Elektra voor SOJS circa € 34.000,-- per jaar bedroegen. Dat bedrag is het verschil tussen de inkomsten en de exploitatiekosten, plus de huur die SOJS afdroeg aan de gemeente.

### Nieuwe situatie SOJS

De nieuwe situatie voor SOJS is totaal anders dan de oude situatie. Immers, SOJS is niet langer de beheerder/exploitant van MFA Stationsweg, maar één van de gebruikers. SOJS is in de nieuwe situatie weliswaar de belangrijkste gebruiker, maar de inkomsten uit de exploitatie komen niet meer ten gunste aan SOJS. De inkomsten uit de exploitatie komen ten gunste aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht. De 'andere kant van de medaille' is dat SOJS niet langer de exploitatiekosten van de accommodatie draagt.

In de nieuwe situatie geldt:

- Inkomsten: SOJS kan inkomsten verwerven door het beschikbaar stellen van vrijwilligers voor vooral bardiensten. SOJS heeft de bereidheid om vrijwilligers te leveren, zeker in de weekenden. Per uur

vrijwilligersinzet ontvangt SOJS € 5,-- van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht. De wijze waarop dit wordt vormgegeven wordt nog nader uitgewerkt (bijvoorbeeld in de vorm van een subsidie).

- Kosten: SOJS betaalt huur voor het gebruik van de ruimten in Elektra. Voor de multifunctionele ruimten wordt het tarief van tabel 9 in rekening gebracht, voor de exclusieve ruimten de huur per m<sup>2</sup> eveneens uit tabel 9.

In de volgende tabel zijn de inkomsten en kosten voor SOJS in de nieuwe situatie weergegeven.

Tabel 11: Kosten Elektra voor SOJS in de nieuwe situatie (x € 1.000).

Nieuwe situatie SOJS	
<b>Inkomsten</b>	
Vrijwilligersvergoeding	€ 15
Overig	€ -
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 15</b>
<b>Kosten</b>	
Huur	€ 83
Overig	€ -
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 83</b>
<b>RESULTAAT</b>	<b>€ -68</b>

Uit de tabel blijkt dat de kosten in de nieuwe situatie circa € 68.000,-- per jaar zullen bedragen. Dat is fors hoger dan in de oude situatie (circa € 34.000,-- meer). Die meerkosten worden in wezen volledig veroorzaakt door de huur die aan SOJS in rekening wordt gebracht voor de exclusieve ruimten (circa € 36.500,--). Al eerder in dit rapport is vermeld dat SOJS wordt gecompenseerd voor die huur, waardoor de nieuwe situatie nagenoeg gelijk is aan de oude situatie. Kortom, voor SOJS zal geen sprake zijn van een financiële achteruitgang.

## FINANCIËLE GEVOLGEN VOOR DE GEMEENTE

### Structurele gevolgen MFA Stationsweg

Beheer en exploitatie van MFA Stationsweg door Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht heeft financiële gevolgen voor de gemeente Sliedrecht, te weten:

- De kosten:
  - De eigenaarslasten: De gemeente draagt de eigenaarslasten van MFA Sliedrecht. Die eigenaarslasten zijn de bestaande kapitaallasten, nieuwe kapitaallasten die voortvloeien uit de renovatie van het pand, de kosten voor het grote eigenaarsonderhoud, het eigenaarsdeel van verzekeringen, belastingen en heffingen en toerekening van apparaatskosten.
  - De compensatie van SOJS: SOJS wordt gecompenseerd voor de huur van de exclusieve ruimten.
  - Het exploitatietekort van MFA Stationsweg. Dat exploitatietekort bestaat uit het tekort van tabel 10 (circa € 33.000,--), plus de huur die de gemeente in rekening brengt aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht (circa € 217.000).
- De inkomsten: De huur die de gemeente Sliedrecht in rekening zal brengen aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

In de volgende tabel zijn de structurele lasten voor de gemeente Sliedrecht weergegeven.

Tabel 12: Structurele lasten gemeente Sliedrecht MFA Stationsweg (x € 1.000).

	Structurele kosten	
Eigenaarslasten gebouw	€	217
Compensatie SOJS	€	34
Exploitatietekort	€	33
<b>Saldo</b>	<b>€</b>	<b>284</b>

Uit de tabel blijkt dat de structurele lasten voor de gemeente Sliedrecht circa € 284.000,-- per jaar zullen bedragen. Die lasten bestaan hoofdzakelijk uit de eigenaarslasten, plus de compensatie van SOJS en het tekort van MFA Stationsweg.

#### Structurele gevolgen Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht

Tot dusver is uitsluitend inzicht gegeven in de kosten voor MFA Stationsweg. Echter, Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht heeft tot doel om meerdere accommodaties te beheren en exploiteren. Daar zal in de loop van het komende jaar een organisatie voor opgetuigd moeten worden die bestaat uit een bedrijfsleider (voor een deel meewerkend voorman/-vrouw) en de administratie. De kosten voor de administratie van MFA Stationsweg zijn opgenomen in de exploitatiebegroting en ook de dekking van de overhead is opgenomen (circa € 20.000). Op het moment dat Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht 4 accommodaties beheert en exploiteert (elke accommodatie dekt € 20.000,-- van de overhead) is de overhead volledig gedekt (circa € 80.000,--).

Verder is van belang dat wordt geadviseerd de sporthallen en de gymzalen ook direct onder te brengen bij Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht. Dat vereist 2 Fte toezicht/beheerders. Daarnaast zullen alle exploitatiekosten en -inkomsten van deze accommodaties ‘verhuizen’ naar de exploitatierekening van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

De gemeente heeft aan het einde van dit jaar nog één beheerder in dienst. Wij stellen voor om de rechtspositie van die beheerder niet aan te tasten en vanuit de gemeente te detacheren aan Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

#### Enmalige kosten Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht

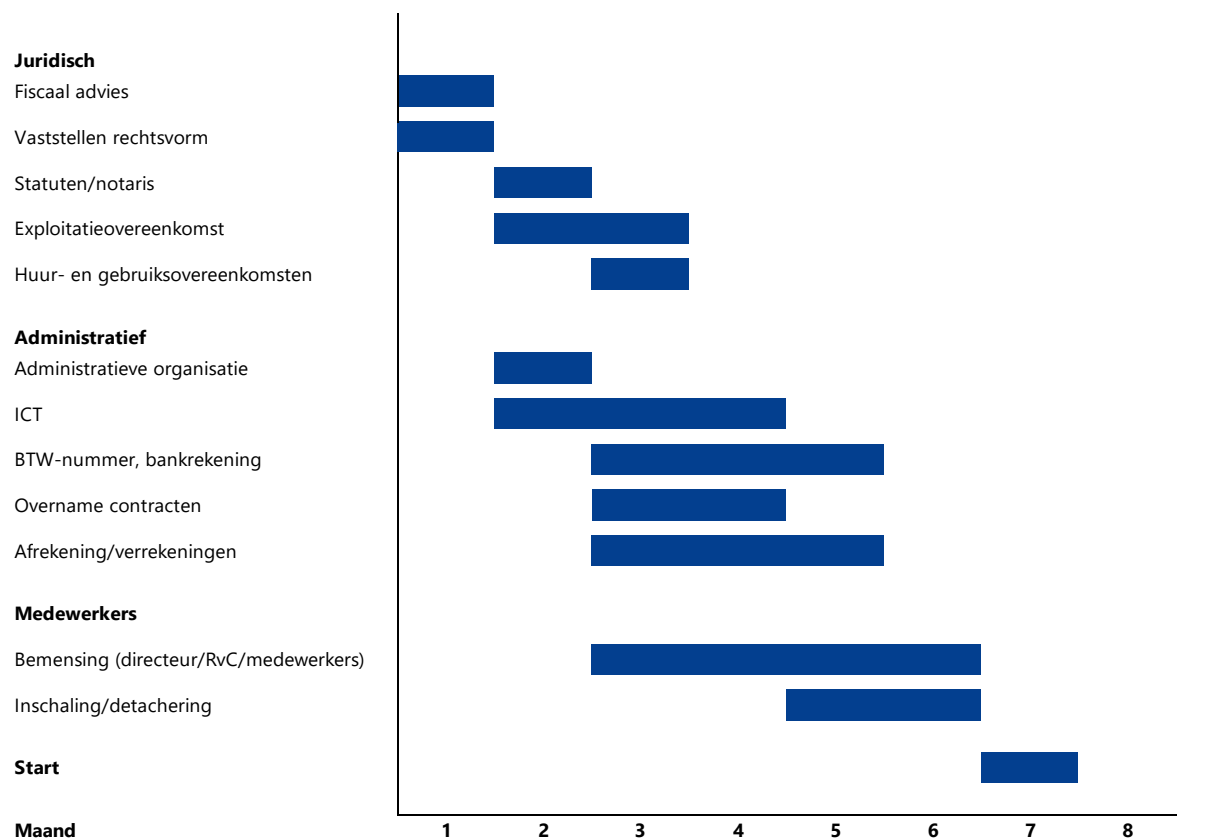
Het komende jaar zal Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht opgetuigd moeten worden. Dat brengt eenmalige kosten met zich mee. Gedacht moet worden aan fiscaal advies, notaris, werving & selectie, ICT, gemeentelijke projectleiding en tijdelijk beheer/opstartmanagement. In de volgende tabel treft u een raming aan van deze kosten, uitgaande van een opstartfase van 7 maanden.

Tabel 13: Eénmalige kosten Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

	Kosten	Toelichting
Fiscaal advies	€ 15.000	Ervaringscijfer
Notaris	€ 5.000	Ervaringscijfer
Werving & selectie	€ 15.000	Ervaringscijfer
ICT	€ 12.500	Ervaringscijfer
Administratie en accountant	€ 15.000	Ervaringscijfer
Gemeentelijke projectleiding	€ 40.000	28 wkn x 12 uur per week x € 120,--
Tijdelijk beheer	€ 50.000	42 wkn x 24 uur per week x € 50,--
Onvoorzien	€ 15.250	10%
<b>Totaal</b>	<b>€ 167.750</b>	

#### 4.4 PLANNING

In de volgende figuur is de planning voor de oprichting van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht weergegeven. Uit de figuur blijkt dat de voorbereidingstijd circa 7 maanden in beslag zal nemen.



## BIJLAGE 1: VERANTWOORDELIJKHEDENSHEMA

In de volgende tabel is het schema van verantwoordelijkheden opgenomen. Op de horizontale as de verschillende partijen, op de verticale as de verschillende aspecten van beheer. V=verantwoordelijk, G=goedkeuring, A = Advies, I = Informeren. V\* = werkt mee in de uitvoering.

	Beheer		GEMEENTE SLIEDRECHT			
	Accommodaties	Gebruikers	Maatschappelijke ontwikkeling	Vastgoed	College	Raad
<b>BESTUUR EN BELEID</b>						
<b>Programmabeheer</b>						
<i>Dienstverleningsconcept</i>						
Functie en doelstellingen	A	A			V	G
Doelgroepen	A	A			V	G
Mate van samenwerking	A	A			V	G
Contouren dienstverlening	A	A			V	G
Hoofdopzet programmering	A	A			V	G
<b>Eigenaarbeheer</b>						
Vaststellen onderhoudsniveau	A			V		G
Opstellen MOP's	A			V		
Demarcatie	A			V		
<b>Gebruikersbeheer</b>						
<i>Toegankelijkheid</i>						
Openstelling	A	A	G		V	G
Doel- en gebruikersgroepen	A	A	G		V	G
Voorrangsregeling	A	A	G		V	G
<i>Bereikbaarheid</i>						
Tarieven	A	A	G		V	G
Exploitatievrijheden	A	A	G		V	G
<i>Serviceniveau</i>						
Bemensing/selfservice	V	A	G			
Taakverdeling gebruikers, klanten, beheerders	V	A				
<i>Gastvrijheidsformule</i>						
Assortiment en prijzen horeca	V	A				
Uitgiftesysteem	V	A				
Openstelling	V					
<i>Milieu, Veiligheid en kwaliteit</i>						
Keurmerken	V					
Vergunningenbeheer	V					
Wet- en regelgeving	V					
<i>Hoofdlijn servicelevels voor</i>						
Verhuur/exploitatie	V					
Toezicht/veiligheid	V					
Schoonmaak	V					
Gebruikersonderhoud	V					
Energiebeheer	V					
Administratie en financiën	V					

	Beheer Accommodaties Exploitaties		GEMEENTE SLIEDRECHT			
	Sliedrecht	Gebruikers	Maatschap- pelijke ontwikkeling	Vastgoed	College	Raad
<b>PROGRAMMABEHEER, UITVOERING</b>						
<i>Activiteitenprogramma</i>						
Vaststellen activiteiten	V	A				
Conditie voor deelname (aantallen, prijzen)	V	A				
Frequentie, tijdstippen, data	V	A				
<i>Accommodatiebehoefte</i>						
Vaststellen uren en tijdstippen	V	A				
Vaststellen typen ruimten	V	A				
<i>Relatiebeheer met gebruikers</i>	V					
<b>EIGENAARBEHEER, UITVOERING</b>						
<i>Groot Onderhoud</i>						
Opstallen	I			V		
Installaties	I			V		
<i>Controle op de uitvoering</i>	I			V		
<i>Verzekeringen/belastingen</i>	I			V		
<i>Afstemming met gebruikerbeheer</i>	A			V		
<b>GEBRUIKERBEHEER, UITVOERING</b>						
<b>Verhuur/exploitatie</b>						
<i>Marketing/PR</i>						
Adverteren/PR	V					
Naam/logo/huisstijl	V					
Communicatie met (potentiele) gebruikers	V					
<i>Programmeren</i>						
Programma/rooster vast gebruik	V					
Programma/rooster incidenteel gebruik	V					
<i>Verhuren</i>						
Aannemen reserveringen/ruimtevragen	V					
Inroosteren	V					
Ruimten klaarzetten					V	
Ruimten (veeg)schoon achterlaten					V	
<i>Algemene diensten</i>						
Ontvangst en distributie post	V					
Info/receptie/reprografie	V					
ICT	V					
<b>Horeca</b>						
<i>Inkoop</i>	V					
<i>Buffetexploitatie</i>						V*
<i>Regelingen met gebruikers</i>	V					
<i>Financien/admie</i>	V					



	Beheer		GEMEENTE SLIEDRECHT			
	Accommodaties	Exploitaties	Maatschappelijke ontwikkeling	Vastgoed	College	Raad
	Sliedrecht	Gebruikers				
<b>Toezicht/veiligheid</b>						
<i>Toezicht tijdens openingsuren</i>						
Naleving huisregels	V	V*				
Opvolging calamiteiten	V	V*				
BHV	V					
Ontruiming en ontruimingsplan	V					
Openen/vrijgeven accommodatie	V					
Sluitronde	V	V*				
Alarmering en alarmopvolging	V					
Beheer sleutelplan	V					
<b>Schoonmaak</b>						
<i>Regulier schoonmaak</i>						
Gebruiks/activiteitsruimten	V	V*				
Horeca/keuken	V	V*				
Verkeersruimten	V					
Algemene ruimten	V					
Sanitair	V					
<i>Incidentele schoonmaak</i>						
Graffiti	V					
Dieptereiniging keuken	V					
<i>Inkoop schoonmaakbenodigdheden</i>						
Inkoop schoonmaakhulpmiddelen	V					
<i>Vuilafvoer</i>						
Afvalverzameling	V					
Containers	V					
Contract	V					
<b>Onderhoud</b>						
<i>Gebouwen</i>						
Storingsonderhoud, kleine reparaties	V					
Regulier klein onderhoud	V					
Periodieke keuringen	V					
Aanschaffen, vervangingen				V		
Afstemming met eigenaarbeheer	V					
<i>Installaties</i>						
Storingsonderhoud, kleine reparaties	V					
Regulier klein onderhoud	V					
Periodieke keuringen	V					
Aanschaffen, vervangingen				V		
Onderhoudscontracten	V					
Afstemming met eigenaarbeheer	V					
<i>Meubilair/vaste inrichting</i>						
Storingsonderhoud, kleine reparaties	V					
Regulier klein onderhoud	V					
Aanschaffen, vervangingen				V		
Onderhoudscontracten	V					
Afstemming met eigenaarbeheer	V					
<i>Apparatuur</i>						
Storingsonderhoud, kleine reparaties	V					
Regulier klein onderhoud	V					
Periodieke keuringen	V					
Aanschaffen, vervangingen						
Onderhoudscontracten	V					
<i>Juridisch onderhoud</i>						
Contractbeheer	V					
Vergunningenbeheer	V					
<b>Energiebeheer</b>						
Aan-/uitzetten installaties	V	V*				
Inkoop energie	V					
<b>Administratie/financien</b>						
Verzekeringen/belastingen	V					
Financiële administratie	V					
Debiteurenadministratie/facturering	V					
Crediteurenadministratie	V					
Contractbeheer	V					
Drukwerk/kantoorbenodigdheden	V					
ICT	V					
<b>Personeel/clienten/vrijwilligers</b>						
Roosters	V					
Arbeidsvoorwaarden	V					
Vergoedingen vrijwilligers	V					
Operationele begeleiding	V					
Inhoudelijke begeleiding	V					

v\* = Op momenten waarop SOJS het buffet bemenst

## BIJLAGE 2: CONTOUREN EXPLOITATIEOVEREENKOMST

### ONDERGETEKENDEN

In dit onderdeel de contractpartijen en hun rechtsgeldige vertegenwoordigers:

Gemeente Sliedrecht.

Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

### IN AANMERKING NEMENDE DAT

Beschrijving van de historie/aanleidingen voor:

- Renovatie MFA Stationsweg.
- De inhoudelijke doelstelling van de accommodatie.
- De aanleiding voor oprichting Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.

### ARTIKEL 1 BEGRIPSBEPALING

Toelichting op gehanteerde begrippen.

1. Gebruikers: Verenigingen, instellingen, (groepen van) particulieren en bedrijven, die gebruik maken van het MFA Stationsweg.
2. Prioritaire gebruikers: Verenigingen, instellingen, (groepen van) particulieren en bedrijven die:
  - a. 22 dagdelen of vaker per jaar gebruik maken van het MFA Stationsweg en;
  - b. tijdens de twee seizoenen voorafgaande aan het onderhavige seizoen elk 12 dagdelen of vaker gebruik hebben gemaakt van het MFA Stationsweg en;
  - c. de intentie hebben de twee seizoenen, volgend op het onderhavige seizoen, 12 dagdelen of vaker gebruik te gaan maken van het MFA Stationsweg.
3. Eigenaarbeheer: De beheertaken die voortvloeien uit het eigendom van het MFA Stationsweg, zijnde het grote en planmatige onderhoud, het zorgdragen voor het eigenaarsdeel van verzekeringen en belastingen en het contractbeheer.
4. Gebruikerbeheer: De beheertaken die voortvloeien uit het dagelijkse gebruik van het MFA Stationsweg zijnde gelegenheid bieden tot gebruik, toezicht, vuilafvoer, schoonmaak, beveiliging/alarmering, energiebeheer, de horeca-exploitatie, klein en gebruikersonderhoud en de verhuur van zalen/ruimten. Samengevat betreft het alle taken die nodig zijn om de gebruikers in gelegenheid te stellen hun activiteiten uit te oefenen.
5. Programmabeheer: Het initiëren, in stand houden en innoveren van de inhoudelijke samenwerking tussen de gebruikers en het ontwikkelen, in stand houden en innoveren van een daaruit voortvloeiend activiteitenprogramma.
6. Beherende instelling: Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht.
7. Seizoensrooster: Het gebruiksrooster voor het gehele seizoen voor de multifunctionele ruimten in het MFA Stationsweg.
8. Exclusieve voorzieningen: Dit zijn voorzieningen of ruimten die exclusief door één van de gebruikers van het MFA Stationsweg worden gebruikt.
9. Multifunctionele voorzieningen: Dit zijn voorzieningen en ruimten die niet toebehoren aan één van de gebruikers, maar door meerdere gebruikers worden gebruikt.
10. Beheer- en exploitatievergoeding: De beheer- en exploitatievergoeding voor de dienstverlening van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht voor de gemeente, hierna te noemen de vergoeding.

### ARTIKEL 2 BASISUITGANGSPUNTEN

Beschrijving van de documenten die ten grondslag liggen aan de overeenkomst. Dat zijn:

- Definitief Ontwerp van MFA Stationsweg.
- Dit eindrapport.
- Het uiteindelijke Raadsbesluit.

### ARTIKEL 3 LOOPTIJD

Beschrijving van de looptijd, waarbij wordt voorgesteld om:

- De looptijd exact gelijke te laten lopen met de huurovereenkomst.
- Beschrijving dat beide overeenkomsten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Opzegging van deze exploitatieovereenkomst vormt een opzeggingsgrond voor de huurovereenkomst en andersom.

### ARTIKEL 4 BEHEER EN EXPLOITATIE MFA STATIONSWEG

Een beschrijving van:

- De inhoudelijke doelstelling van MFA Stationsweg (functies, doelgroepen, etc.).
- De verantwoordelijkheden van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht (het takenpakket van bijlage 1).
- Verbod om rechten voortvloeiende uit deze overeenkomst geheel of gedeeltelijk over te dragen aan derden.

### ARTIKEL 5 MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIE

In dit artikel wordt geregeld dat MFA Stationsweg binnen de gemeentelijke kaders en uitgangspunten wordt beheerd en geëxploiteerd:

- De garantie van Accommodatiebeheer Sliedrecht dat MFA Stationsweg wordt beheerd en geëxploiteerd binnen de beleidsmatige kaders.
- De wijze waarop die garantie concreet wordt gemaakt door:
  - De dienstverlening eerst en vooral te richten op de beleidsmatige kaders.
  - De tarieven worden gehanteerd.
  - De voorrangregeling wordt toegepast.
  - Het serviceniveau wordt aangehouden.
- De verplichting van Accommodatiebeheer Sliedrecht om deze garanties neer te leggen in gebruiksovereenkomsten die zij afsluit met de gebruikers.
- De verplichting van Beheer Accommodaties Exploitaties Sliedrecht om elk jaar en jaarplan te maken waarin wordt aangegeven op welke wijze zij de maatschappelijke functie en doelstelling, toegankelijkheid en serviceniveau voor het eerstvolgende jaar wil garanderen. Dat jaarplan bevat ten minste:
  - Voorstel voor producten, diensten en doelgroepen voor het MFA Stationsweg.
  - Het voorstel voor de openstelling van accommodatie en voorzieningen.
  - Het voorstel voor het seizoenrooster.
  - Het voorstel voor de tarieven, waarbij geldt dat men zich conformeert aan de door gemeente en haar rechtsopvolger vastgestelde tarieven.
  - De exploitatiebegroting.
- Het recht om alle tarieven jaarlijks te indexeren.
- De wijze waarop Accommodatiebeheer jaarlijks achteraf verantwoording aflegt aan de gemeente over de producten, diensten, doelgroepen, openstelling, seizoenrooster en serviceniveau (jaarverslag).
- Specificatie van de inhoud van het jaarverslag:
  - de mate waarin maatschappelijke doelstellingen zijn gerealiseerd;
  - de mate waarin het Jaarplan is uitgevoerd:
    - de toepassing van de voorrangregeling;
    - de openstelling van de accommodatie;
    - de gehanteerde tarieven;
  - de tevredenheid van de gebruikers;
  - de financiële resultaten (de jaarrekening).

## **ARTIKEL 6 VERGOEDING**

In dit artikel wordt de exploitatiebijdrage gespecificeerd. Daarin de volgende bepalingen:

- Doel van de exploitatiebijdrage.
- De hoogte van de bijdrage.
- Risicodragend of niet.
- Bijdrage is afhankelijk van de mate waarin MFA Stationsweg wordt geëxploiteerd binnen overeengekomen beleidsmatige kaders van functie, activiteiten en diensten van de accommodatie, e.e.a. blijkend uit het jaarverslag.
- De procedure voor vaststelling van de bijdrage en goedkeuring van het Jaarverslag.
- De periodes waarin wordt uitbetaald.

## **ARTIKEL 7 TUSSENTIJDSE BEËINDIGING**

Standaard bepaling waarin wordt geregeld dat de overeenkomst wordt beëindigd bij faillissement, surseance of ontbinding/liquidatie.

## **ARTIKEL 8 FISCALITEIT**

Standaard bepaling die regelt dat partijen in overleg treden als fiscale wet- en regelgeving drastisch wordt gewijzigd.

## **ARTIKEL 9 GESCHILLEN**

Standaard bepaling over het regelen van geschillen.

## **ARTIKEL 10 INDEXERING**

Standaard bepaling over het indexcijfer dat wordt gehanteerd (doorgaans het CBS-prijsindexcijfer van de Reeks CPI Alle Huishoudens).

## **ARTIKEL 11 SLOTBEPALINGEN**

Standaard bepaling met:

- Partijen treden in overleg als omstandigheden drastisch wijzigen.
- Nederlands recht van toepassing.
- De bijlagen vormen een geheel met de overeenkomst en zijn onlosmakelijk daarmee verbonden.
- In geval van strijdigheden tussen deze overeenkomst en de bijlagen, prevaleert de overeenkomst.
- Titels van artikelen zijn alleen bedoeld ter verbetering van de leesbaarheid van de overeenkomst. Aan de titels van de artikelen kan geen enkel recht worden ontleend.
- Wijzigingen en of aanvullingen op de overeenkomst zijn uitsluitend geldig indien deze schriftelijk tussen partijen worden overeengekomen en vastgelegd.
- Indien een bepaling van de overeenkomst nietig of vernietigbaar blijkt te zijn, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen van de overeenkomst niet aan.

## **ARTIKEL 12 BIJLAGEN**

Opsomming van bijlagen.