



Kadernota Maatschappelijk Vastgoed

11-12-2012



Inhoudsopgave

Inleiding en terugblik op aandacht voor vastgoed	3
1. Waarom de nota maatschappelijk vastgoed	6
1.1 Accommodaties als middel	6
1.2. Inhoudelijk beleid in relatie tot accommodaties	7
2. Inventarisatie huidige situatie maatschappelijk vastgoed in Barendrecht ...	14
2.1 Omvang maatschappelijk vastgoed	14
2.2 Exploitatie, beheer en onderhoud	17
2.3 CREM-model	19
2.4 Analyse per vastgoedobject	19
2.5 Analyse per beleidsterrein	20
3. Ondersteuningsbeleid in Barendrecht	24
3.1 Subsidiebeleid i.r.t. vastgoedbeleid	24
3.2 BAR samenwerking: gebundelde ondersteuning?	25
4. Richtinggevende antwoorden op onderzoeksvragen	26
5. Kaders vastgoedbeleid	28
6. Gevolgen voor het veld	31
7. Vervolgacties	33
BIJLAGE 1: Startnotitie nota maatschappelijk vastgoed	35
BIJLAGE 2: Samenvatting regeerakkoord VVD-PvdA met betrekking tot Maatschappelijk Vastgoed	40
BIJLAGE 3: Analyse maatschappelijke vastgoedportefeuille Barendrecht	44
BIJLAGE 4: Vormen van uitbesteding en algemene afweging eigendom, exploitatie en beheer	45



Inleiding en terugblik op aandacht voor vastgoed

Vastgoed ondersteunt in de gemeente Barendrecht het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. De laatste jaren is het vastgoedbeleid binnen de gemeente in ontwikkeling. Er is een Kadernota Vastgoed die de kaders op hoofdlijnen aangeeft voor de totale vastgoedportefeuille en er zijn veel activiteiten ten aanzien van accommodaties op tactisch en operationeel niveau. Zo heeft het project Optimalisering Beheer, Exploitatie en Onderhoud (OBEO) plaatsgevonden en is er nu behoefte aan tactisch beleid op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Hiervoor heeft het college opdracht voor de Nota Maatschappelijk Vastgoed gegeven. Er bestaan een drietal ontwikkelingen die de professionalisering van de sturing op het vastgoed binnen gemeenten stimuleert en zelfs dwingt:

- Publieke verantwoording;
- Financiële noodzaak;
- Kwaliteit van vastgoed als bijdrage aan gemeentelijke doelstellingen.

De nota Maatschappelijk Vastgoed zal richting gaan geven aan het toekomstige beleid op het terrein van maatschappelijk vastgoed. Hiervoor worden belangrijke kaders op hoofdlijnen vastgesteld. De nota geeft aan hoe de gemeente Barendrecht ten opzichte van het maatschappelijk vastgoed staat. Het in eerste instantie vaststellen van deze hoofdlijnen is essentieel om de detailonderwerpen goed te kunnen uitwerken. Gevolg hiervan is dat nu nog niet alle consequenties van de uitwerking in detail kunnen worden overzien. Antwoorden op detailvragen over specifieke accommodaties of consequenties voor specifieke gebruikers kunnen in deze nota nog niet worden gegeven en worden op hoofdlijnen beschreven in hoofdstuk 6. De verwachting is uiteraard dat met de nieuwe kaders de gemeentelijke doelstellingen beter kunnen worden bereikt. Ook is er oog voor de belangen van de organisaties en verenigingen in Barendrecht die op vele terreinen een wezenlijke bijdrage leveren. Daarom worden ze betrokken bij de uitwerking en zal samen met hen worden geëvalueerd. Indien bij de uitwerking blijkt dat er te grote ongewenste negatieve effecten optreden heeft het bestuur de mogelijkheid om beargumenteerd af te wijken van de kaders of de kaders aan te passen.

In deze nota zal richting worden gegeven aan de 6 vragen uit de door B&W vastgestelde startnotitie Maatschappelijk Vastgoed (bijlage 1):

1. In hoeverre is het bezit, juridisch en/of economisch, van accommodaties door de gemeente gewenst (*standpunt eigendom*)?



2. Wat is het beleid t.a.v. exploitatie van gemeentelijke maatschappelijke accommodaties (*standpunt exploitatie*)? Waaronder:
 - a. Huurprijsbeleid (o.a. kostendekkendheid)
 - b. Beleid t.a.v. de horecafunctie in de accommodaties
3. Wat is het beleid t.a.v. het beheer van gemeentelijke accommodaties (*standpunt beheer*)? Waaronder:
 - a. Mate van zelfbeheer door de gemeente of het 'in de markt' zetten
4. Is specifieke subsidiëring voor accommodaties gewenst of worden maatschappelijk relevante activiteiten gesubsidieerd? (*standpunt relatie subsidie-accommodatiebeleid*)
5. Hoe passen multifunctionele accommodaties in dit beleid?
6. Wat zijn de ontwikkelingen in BAR-verband op het terrein van maatschappelijk vastgoed?

Bij de beantwoording van deze vragen zijn ook de accommodaties van de Stichting Gebouwenbeheer Barendrecht (SGB) betrokken. Deze stichting is weliswaar onafhankelijk van de gemeente maar levert vanuit haar doelstelling een essentiële bijdrage aan het bereiken van de Barendrechtse maatschappelijke doelstellingen. Bovendien zijn de accommodatiegegevens van deze stichting inzichtelijk, wat voor accommodaties van marktpartijen niet of veel minder het geval is.

In de nota is tot stand gekomen na het volgende in- en externe proces:

- Principebesluit van het college op 29 mei 2012;
- Oriënterende commissievergadering van de gemeenteraad op 19 juni 2012;
- Inhoudelijke advisering door de WMO-, Culturele en Sportraad in juni, juli en augustus 2012;
- Opstellen potentie-analyse Barendrechtse vastgoedbestand door Corporate (peildatum 1-9-2012);
- 3 informatieavonden met het veld in oktober en november 2012;
- Formele adviesvraag aan WMO-, Culturele en Sportraad in november/december 2012;
- Besluitvorming college voorzien in december 2012;
- Vaststelling door de gemeenteraad voorzien in januari 2013.

De notitie maatschappelijk vastgoed bestaat uit de volgende bouwstenen:

1. Waarom de nota maatschappelijk vastgoed
 1. Accommodaties als middel
 2. Inhoudelijk beleid in relatie tot accommodaties
2. Inventarisatie maatschappelijk vastgoed in Barendrecht
 1. Omvang maatschappelijk vastgoed
 2. Exploitatie, beheer en onderhoud
 3. CREM-model



4. Analyse per vastgoedobject
5. Analyse per beleidsterrein
3. Ondersteuningsbeleid in Barendrecht
 1. Subsidiebeleid i.r.t. vastgoedbeleid
 2. BAR samenwerking
4. Richtinggevende antwoorden op onderzoeksvragen
5. Kaders vastgoedbeleid
6. Gevolgen voor het veld
7. Voorgestelde vervolgacties



1. Waarom de nota maatschappelijk vastgoed

1.1 Accommodaties als middel

Barendrecht heeft in de loop der jaren een flinke portefeuille aan vastgoed opgebouwd. Dat was niet zozeer het gevolg van een concreet vastgoedbeleid, maar meer het gevolg van de verzorgingsstaat, in de tweede helft van de 20^e eeuw. De gemeente zag het als taak om op het terrein van onderwijs, cultuur, sport, theater, welzijn en wonen huisvesting te verzorgen. Er waren weinig andere partijen die in dergelijke huisvesting voorzagen. Zodra het gemeentelijk beleid of maatschappelijke organisaties om huisvesting vroegen, accommodeerde de gemeente en verzorgde vaak ook het onderhoud en de exploitatie. Dit heeft geresulteerd in een alsmaar groeiende vastgoedportefeuille. Ontwikkelingen op het gebied van publieke verantwoording en financiële noodzaak maken dat er behoefte is aan een koppeling van inhoudelijke beleidsdoelstellingen aan accommodaties.

Publieke verantwoording

De kwaliteit van de gemeentelijke maatschappelijke accommodaties is sterk afhankelijk van hoe de gemeente met het vastgoed omgaat. Dit staat in direct verband met de burger en keuzes daarin hebben vaak een direct gevolg voor de inwoners van Barendrecht. Deze nauwe verbondenheid wordt meer en meer opgemerkt door de burger waardoor de roep om verantwoording steeds sterker wordt. Denk hierbij aan de discussies tussen de burger en gemeenten wanneer bijvoorbeeld de accommodatie van een vereniging ter discussie staat of de ruimte voor een culturele activiteit opgeknapt dient te worden. Duidelijk dient te zijn binnen welke gemeentelijk kaders dit gebeurt.

Financiële noodzaak

In maatschappelijk vastgoed gaan er veel financiële middelen om. De WOZ-waarde van de portefeuille maatschappelijk vastgoed in Barendrecht bedraagt bijna 90 miljoen euro. De financiële situatie vraagt ook om een professionelere aanpak van het gemeentelijke vastgoedmanagement. Door effectiever en efficiënter vastgoedbeheer wordt gestuurd op incidentele en structurele "extra" inkomsten of vermindering van lasten.

Kwaliteit van vastgoed als bijdrage aan gemeentelijke doelstelling

Gemeenten hebben over het algemeen de doelstelling de inwoners en gevestigde instanties te faciliteren als het gaat om vastgoed. Echter, van een concrete vertaling van de beleidsdoelstellingen naar vastgoedbeleid is vaak nog geen sprake. Om tot dat resultaat te komen dient de huidige portefeuille gescand te worden op de bijdrage aan de gemeentelijke doelstellingen. Deze scan vergt een



vergaand inzicht in de maatschappelijke (beleid)doelstellingen en vastgoedgegevens. Meer inzicht in gegevens en meer sturing op de portefeuille zijn onderdelen van de professionalisering van het gemeentelijk vastgoedmanagement.

Zowel landelijk beleid als inhoudelijke Barendrechts beleid bepaalt de context waarbinnen het maatschappelijk vastgoedbeleid in Barendrecht vormgegeven kan worden. De specifieke gevolgen voor maatschappelijk vastgoed van het nieuwe regeerakkoord staan in bijlage 2 samengevat. In de volgende paragraaf van dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de algemene Barendrechtse beleidsdoelstellingen en doelstellingen op verschillende beleidsterreinen met vastgoedconsequenties beschreven.

1.2. Inhoudelijk beleid in relatie tot accommodaties

Het inhoudelijke beleid van de gemeente Barendrecht geeft richting aan de gemeentelijke ondersteuning op het gebied van vastgoed. In de strategische visie staat ontmoeten centraal en wordt de richting van het beleid verwoord op een aantal beleidsterreinen zoals hieronder weergegeven. Het collegeprogramma geeft verder richting aan deze ontmoeting:

"De strategische visie fungeert als leidraad voor het toekomstige beleid van de gemeente. Hierin staat 'ontmoeten' centraal: de ontmoeting tussen inwoners en de gemeente, maar ook tussen inwoners onderling en met verenigingen, bedrijven en andere instellingen. De gemeente ziet een belangrijke regisseurstaak voor zichzelf weggelegd bij het stimuleren van deze ontmoetingen. Deze ontmoeting is geen doel op zich, maar een middel om verbinding met en tussen mensen te creëren die waardevol kan zijn voor het welbevinden van onze inwoners. Met deze verbinding kunnen vervolgens goede resultaten worden behaald, zowel voor individuen als voor Barendrecht in zijn geheel."

In het collegeprogramma zijn de volgende uitgangspunten benoemd als toetsingskader in tijden van schaarse middelen. Deze zijn ook relevant zijn voor het accommodatiebeleid.

- Uitvoeren van wettelijke verplichte taken;
- Speerpunten uit de externe strategische visie, het coalitieakkoord en collegeprogramma;
- Een aantrekkelijk woon- en werkklimaat;
- Versterken van economie;
- Versterken van sociale cohesie;
- Verbinden van meerdere doelen (zoals multifunctioneel gebruik van accommodaties)



- Aandacht voor kwetsbare groepen, maar voor de overige groepen focus op meer zelfredzaamheid (gebruik makend van de kracht in de samenleving);
- Bieden van structurele financiële basis voor de toekomst.

Dit betekent dat wij voor een aantal onderdelen meer beroep zullen gaan doen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid in de samenleving. We gaan ervan uit dat iedereen in de samenleving een steentje bijdraagt om de kwaliteit van (samen)leven in Barendrecht op een adequaat niveau te houden. Van alle inwoners in Barendrecht wordt verwacht dat zij naar vermogen inzet leveren om eigen problemen op te lossen. Pas wanneer de mogelijkheden aantoonbaar niet aanwezig zijn, kan een beroep worden gedaan op de gemeente als vangnet. Als gemeente zullen wij prioriteren in aanbod van voorzieningen en waar mogelijk eigen bijdragen gaan introduceren.

Richting aan het accommodatiebeleid wordt ook gegeven doordat op de verschillende beleidsterreinen inhoudelijke kaders zijn vastgesteld waarvoor via het subsidiebeleid financiële ondersteuning wordt gegeven. Het Barendrechtse beleid is geen statisch gegeven. De nu beschreven doelstellingen in relatie tot vastgoed zijn op dit moment actueel. Zodra de kaders op een inhoudelijk terrein wijzigen en er daarbij beleidsmatige consequenties zijn op het gebied van vastgoed zal de nota, net zoals dat bij het subsidiebeleid gebeurt, op dat moment op dat onderdeel aangepast worden.

Hieronder volgen inhoudelijke beleidsdoelen met vastgoedconsequenties uit de strategische visie 2025, de kadernota subsidiebeleid en een doorvertaling van de inhoudelijke beleidskaders per beleidsterrein. Het beleidsterrein zorg wordt daarbij niet apart benoemd omdat er geen Vastgoed op het gebied van zorg in eigendom of beheer is van de gemeente Barendrecht. Ontwikkelingen in het kader van de decentralisaties AWBZ en Jeugdzorg worden gevolgd vanwege de accommodatiecomponent die daarmee verbonden is. Aan het eind van dit hoofdstuk worden de belangrijke algemene thema's ontmoeten, zelfredzaamheid en duurzaamheid in relatie tot accommodaties apart beschreven.

Beleidsdoel	Bijbehorende passage uit Visie op Barendrecht 2025
Sport	<i>"De gemeente ondersteunt de deelname aan sport voor haar inwoners graag. Dit doet zij nóg beter door een voorwaardenscheppend beleid te voeren middels het realiseren én instandhouden van een diversiteit aan sportvoorzieningen. Barendrecht is in 2025 een regionaal toonaangevende sportgemeente!"</i> <i>"Een voorzieningen als het zwembad wordt op centraal gemeentelijk niveau aangeboden"</i>



Onderwijs	<p><i>"In Barendrecht staat kwalitatief goed onderwijs hoog in het vaandel. - Het basisonderwijs (incl. speciaal onderwijs) vindt ook in de toekomst plaats op wijkniveau, waarbij de gemeente zorgt voor goede huisvesting. "</i></p> <p><i>"Bij voorkeur gebeurt dit in combinatie met mogelijkheden voor kinderopvang"</i></p>
Welzijn	<p><i>"De gemeente investeert dan ook in ontmoetingsplaatsen, zoals scholen en multifunctionele centra, maar ook in initiatieven die de sociale cohesie in de gemeente ten goede komen."</i></p>
Recreatie	<p><i>"Barendrecht is van oudsher een groene gemeente, wat ook de kracht van Barendrecht is. Dat moet in de toekomst ook zo blijven! De Barendrechtse willen graag wonen in het groen en dichtbij recreëren in het groen. Nu het inwonertal in de afgelopen jaren is verdubbeld dient de gemeente er voor om de komende jaren te investeren in natuur."</i></p> <p><i>"De gemeente richt zich op een breed scala aan jongerenvoorzieningen, met als doel te voorzien in een goed en kwalitatief aanbod van activiteiten voor jeugd"</i></p>
Cultuur	<p><i>"Voor culturele activiteiten geldt dat zij een goede verbinder moet zijn tussen mensen onderling."</i></p> <p><i>"De gemeente stimuleert samenwerking met Barendrechtse scholen en ziet hier voor zichzelf een regisserende rol weggelegd. "</i></p> <p><i>"Andere voorzieningen, bijvoorbeeld theater en bibliotheek, worden op centraal gemeentelijk niveau aangeboden."</i></p>



Veiligheid	<i>"Wijkregie is middel om sociale cohesie tussen mensen te vergroten, en tevens de leefbaarheid en veiligheid in de wijken te verbeteren"</i>
Sociaal	<i>"Dit betekent overigens niet alleen dat minima gebruik kunnen maken van diverse voorzieningen die de gemeente hun ter beschikking stelt. Het betekent ook dat de gemeenten - als tegenprestatie - verplicht een actieve rol te spelen in hun zoektocht naar werk, dan wel in het participeren in de lokale samenleving." "Om banden tussen mensen te laten ontstaan en deze te verstevigen zijn voorzieningen nodig. Deze worden zoveel mogelijk in samenhang met elkaar ontwikkeld. In Barendrecht moet iedereen ook mee kunnen doen: jongeren (zo vroeg mogelijk!) en ouderen (zo lang mogelijk!)."</i>
Overig	-

Door middel van het subsidiebeleid wordt het bereiken van maatschappelijke doelstellingen actief financieel ondersteund. Relevant zijn daarom de doelstellingen met vastgoedconsequenties van de verschillende beleidsterreinen vanuit het subsidiebeleid zoals hierna weergegeven.

Beleidsdoel	Bijbehorende passage Subsidiebeleid
Sport	<i>"Het bevorderen van breedtesportbeoefening." "Specifieke doelgroepen (blijven) stimuleren aan sport te doen (jongeren, ouderen, mensen met een functiebeperking."</i>
Onderwijs	<i>"Een 100% dekkend aanbod van voor- en vroegschoolse educatie (VVE) voor alle doelgroepkinderen."</i>
Welzijn	<i>"Alle jongeren in de leeftijd van 0 - 23 jaar de mogelijkheid bieden om: andere jongeren te ontmoeten." "Doelstelling brede school: Netwerk van voorzieningen (kinderdagverblijf) in de wijk met de school als spil"</i>
Recreatie	<i>"Recreatiebeleid wordt in beperkte mate gerealiseerd door ons subsidiebeleid en als dit al zo is wordt dit via een aanpalend beleidsveld gerealiseerd het jeugdbeleid (scouting) en cultuur (kleine duiker) gerealiseerd." "Functies die vanuit dit doel vervuld worden voor en door jongeren zijn: ontmoeting en recreatie."</i>
Cultuur	<i>"Het bevorderen van sociale cohesie door middel van</i>



	<i>culturele activiteiten"</i> <i>"Het bevorderen van actieve en passieve cultuurparticipatie, met name door jeugd."</i>
Veiligheid	-
Sociaal	-
Overig	-

Vastgoedconsequenties vormen geen expliciet onderdeel van de huidige beleidsnotities. Daarom is er ten behoeve van deze nota per beleidsterrein een specifieke doorvertaling gemaakt.

Beleidsdoel	Bijbehorende passage vanuit interne sessies
Sport	<i>"Doelstellingen zijn: gezond leven, sociale cohesie, ontmoeten, verbinden, bewegen, sociale vaardigheden en meedoen."</i> <i>"Sturing op koppeling sport en onderwijs is blijvend nodig."</i>
Onderwijs	<i>"Faciliteren gebouwen en lokalen volgens wet."</i> <i>"We sturen door een goede relatie met de onderwijsbesturen te onderhouden."</i> <i>"Aanbod openbaar basisonderwijs moet voldoende gespreid zijn."</i> <i>"Om het onderwijs achterstandenbeleid te versterken is de driehoek gemeente, kinderopvang en onderwijs nodig."</i>
Welzijn	<i>"Vanuit welzijn is er ruimte nodig waar welzijnsactiviteiten ontplooit kunnen worden ten behoeve van de sociale cohesie"</i> <i>"Ontmoeten vraagt niet per definitie een bebouwde accommodatie."</i> <i>"Om de aanpak achterstand onderwijs te versterken is de driehoek gemeente, kinderopvang en onderwijs nodig."</i>
Recreatie	<i>"Bij recreatieschap voor recreatieve groengebieden en bij gemeente voor onze binnenstedelijke parken. "</i> <i>"In brede zin draagt recreatief maatschappelijk vastgoed ook bij aan doelstellingen zoals die bij Sport worden genoemd: gezond leven, sociale cohesie, ontmoeten, verbinden, bewegen, sociale vaardigheden en meedoen."</i>
Cultuur	<i>"Algemene ontwikkeling van de inwoners, sociale cohesie, ontmoeten en verbinden wordt middels</i>



	<i>Culturele accommodaties beoogd." (culturele accommodaties zijn vertegenwoordigd in de huidige portefeuille: Theater, Bibliotheek e.a.) "Financieel laagdrempelig houden" "Accommodaties op gemeentelijk of regionaal niveau."</i>
Veiligheid	<i>"Het aanwezig zijn in Barendrecht van een accommodatie als uitvalsbasis voor politie, brandweer is gewenst." "De accommodaties in het kader van veiligheid hoeven geen gemeentelijk eigendom te zijn."</i>
Sociaal	<i>We kunnen onze locaties inzetten voor werkervaringstrajecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.</i>
Overig	<i>De gemeente streeft naar verzelfstandiging van het rouwcentrum op begraafplaats Den Ouden Dijck, met dien verstande dat er overeenstemming is over serviceniveau en continuïteit van de voorziening.</i>

Ontmoeten

Omdat ontmoeten zo'n centrale plaats inneemt wordt het hier aanvullend specifiek behandeld. Ontmoeten wordt gezien als middel om hogere doelen te bereiken als:

- sociale cohesie;
- zelfredzame samenleving;
- welzijn/welbevinden; als er wat aan de hand is weten mensen elkaar sneller te vinden.

Accommodaties ten behoeve van ontmoeten dienen zich te dan ook te richten op het samenkomen van meerdere personen en op deze hogere doelen. De behoefte hieraan moet aantoonbaar zijn. Omdat er een focus is op kwetsbare groepen zijn daarvoor de afgelopen jaren al verschillende ontwikkelingen in gang gezet, bijvoorbeeld:

- jongeren: JOP's, jongeren centrum, speelruimte plan;
- ouderen: dienstencentrum.

Bij sporten wordt naast de actieve beoefening het verenigingsleven als een belangrijk onderdeel gezien om de hogere doelstellingen te bereiken, daarom zou er bij een vereniging met een vaste sportaccommodatie ook een plaats moeten zijn om rondom het sporten te ontmoeten. Bij losse verhuur is deze ontmoetingsplaats niet vanzelfsprekend, daar kan ook worden gekeken of het ontmoeten niet op een andere manier elders kan worden georganiseerd

Zelfredzaamheid



Het thema zelfredzaamheid wordt gezien als een algemeen uitgangspunt in de discussies op diverse beleidsterreinen en speelt dus ook in de nota maatschappelijk vastgoed een rol. De gemeente stimuleert organisaties en verenigingen om zelf in hun eigen accommodatiebehoefte te voorzien. Dit kan in samenwerking met andere partijen gebeuren. Kijk op Welzijn ontvangt subsidie om ontmoeten te bevorderen. Zij nemen daarvoor nu initiatief om te komen tot huiskamerprojecten. Zij organiseren daarbij zelf in samenspraak met corporaties de huisvestingsbehoefte die daarvoor nodig is. Organisaties (inclusief sportverenigingen) worden gestimuleerd om, eventueel in samenwerking met andere verenigingen, hun eigen accommodatiebehoefte, inclusief ontmoetingsruimte te realiseren. In een aantal gevallen gebeurt dat nu al. Hierbij speelt ook het vermogen van de huurder en de behoefte die zij hebben om e.e.a. zelf te organiseren een rol. Onderscheid kan daarbij worden gemaakt tussen het stichten, het in eigendom hebben, het beheren en het exploiteren.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een van de speerpunten in het huidige college programma. Verduurzamen van vastgoed in het algemeen en maatschappelijk vastgoed in het bijzonder heeft al veel aandacht, maar zal in de komende periode leiden tot maatregelen voor de toekomst. De gemeente als groot vastgoed bezitter, maar ook als voorbeeldfunctie naar de maatschappelijke partners gaat nog meer aandacht besteden aan maatregelen op het gebied van duurzaam bouwen, beheren en exploiteren. Bij nieuwbouw - en renovatieprojecten en bij groot onderhoud worden er keuzes gemaakt waarbij opwekking van energie, energiebesparende maatregelen belangrijke uitgangspunten zijn. Gedacht wordt aan WKO (warmte-koude-opslag) installaties, zonnepanelen, hogere isolatiewaarden, waarbij investering en terugverdientijd worden afgewogen.



2. Inventarisatie huidige situatie maatschappelijk vastgoed in Barendrecht

2.1 Omvang maatschappelijk vastgoed

In Barendrecht zijn 80 accommodaties met een min of meer maatschappelijke doelstelling in het bezit van de gemeente en SGB geanalyseerd (bijlage 3: Analyse maatschappelijke vastgoedportefeuille Barendrecht door Corporate). Er zijn ook accommodaties bekeken die niet van de gemeente zijn maar wel bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen (bijvoorbeeld sportscholen en kerken). Deze zijn echter niet meegenomen in de overzichten omdat complete en gedetailleerde informatie niet voorhanden is. Onderstaand overzicht geeft een indruk van de totale omvang van het maatschappelijk vastgoed in Barendrecht voor zover in bezit van de gemeente zelf of de SGB.

	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
Gemeente Barendrecht	€ 52.462.545	€ 60.549.000	€ 89.209.783
SGB	€ 23.746.864	€ 28.595.000	€ 40.112.999
Totaal	€ 76.209.409	€ 89.144.000	€ 129.322.782

Toelichting:

- *Boekwaarde per 30-12-2011 = aanschafwaarde +/- afschrijvingen; de afschrijvings (-en bijkomende rentelasten) maken deel uit van de kostprijs. We schrijven de gebouwen in 45 jaar af naar nul.*
- *WOZ-waarde per 1-1-2012 = geschatte marktwaarde*
- *Verzekerde waarde in januari 2012 = waarde van herbouw tegen huidig prijspeil, waarin ook sloop of afbraakkosten kunnen zijn meegenomen.*
-

Figuur 1: Indruk verschillende waardes van de maatschappelijke vastgoedportefeuille in Barendrecht

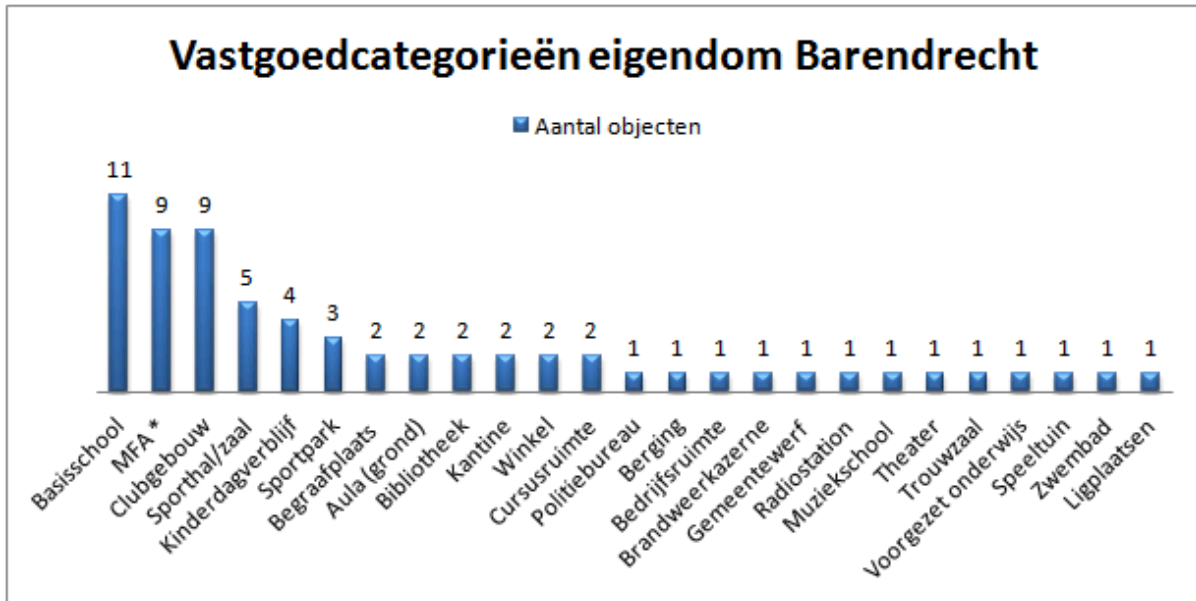
Om een indruk te geven van de omvang van het maatschappelijk vastgoed in bezit van de gemeente Barendrecht zijn in bovenstaande tabel de boekwaarde, de WOZ-waarde en de verzekerde waarde weergegeven zoals die uit de externe inventarisatie naar voren gekomen zijn. Het overzicht geeft slechts een indruk en conclusies kunnen op basis van deze waarden nog niet getrokken worden. Een gedetailleerde analyse van de reden is per object noodzakelijk, ook omdat de waarden niet één op één blijken aan te sluiten (bijvoorbeeld het wel of niet opnemen van trafohuisjes, gemalen e.d.). Daarom zal er bij de uitwerking van deze kadernota per accommodatie geanalyseerd gaan worden wat de reden is van de



verschillende waarden en eventueel een passende actie worden opgezet. Zo zullen zaken als bijvoorbeeld accommodaties die eventueel onder- of oververzekerd zijn of waarvan de waardering niet reëel is aan de orde komen. Ook zal daar een relatie met de wet HOF worden gelegd.

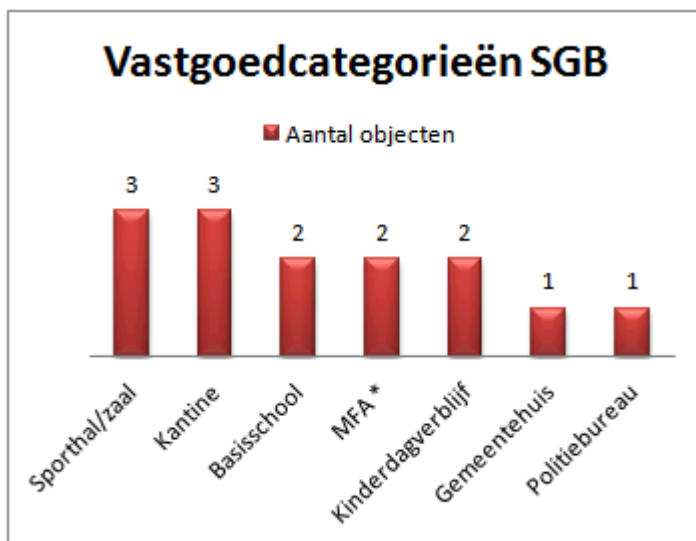


Barendrecht heeft veel verschillende soorten vastgoedobjecten in bezit. In onderstaand staafdiagram is weergegeven hoe de verdeling is over de verschillende categorieën.



Figuur 2: Vastgoedcategorieën in eigendom gemeente Barendrecht

Ook de SGB heeft verschillende type vastgoedobjecten in eigendom. Hieronder is de verdeling weergegeven.





Figuur 3: Vastgoedcategorieën in bezit SGB

MFA's

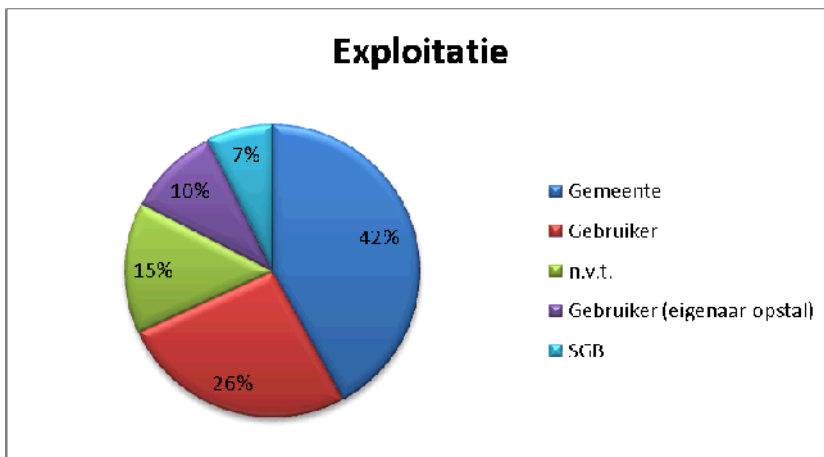
Beleid van de gemeente Barendrecht is samenwerking en contact tussen organisaties te bevorderen. Daardoor is er de laatste jaren ingezet op MFA's. Inmiddels is 45% van de gemeentelijke accommodaties onderdeel van een MFA.



Figuur 4: Vastgoedportefeuille en MFA's van de gemeente Barendrecht

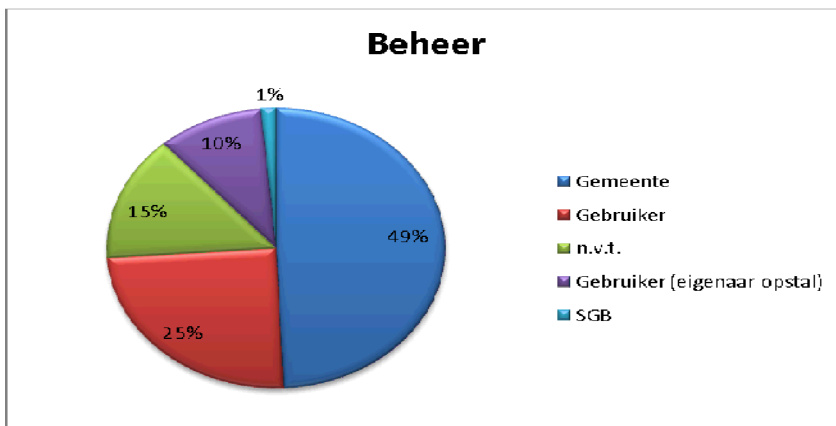
2.2 Exploitatie, beheer en onderhoud

Naast het eigendom van maatschappelijk vastgoed kan ook de verantwoordelijkheid op het gebied van exploitatie, beheer en onderhoud divers worden ingevuld. Daarom is het van belang onderscheid te maken tussen de verantwoording voor de exploitatie, het beheer en het onderhoud van gemeentelijke accommodaties. In de volgende figuren wordt dat inzichtelijk gemaakt.

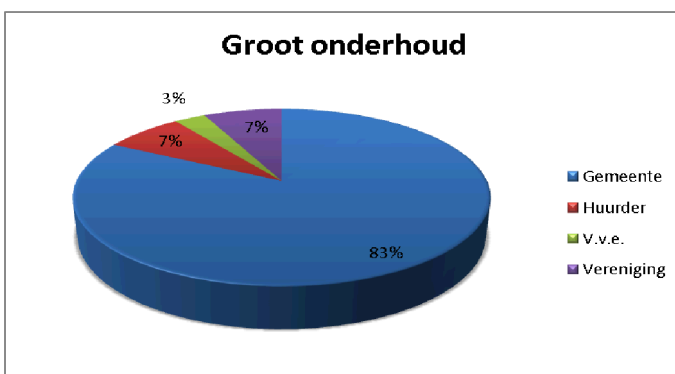




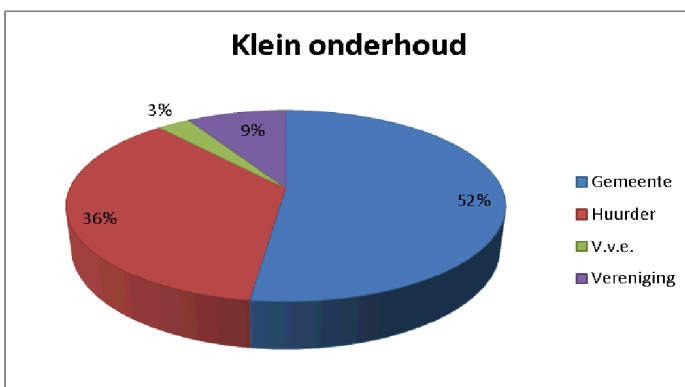
Figuur 5: Verantwoordelijkheid exploitatie gemeentelijke accommodatie



Figuur 6: Verantwoordelijkheid beheer gemeentelijke accommodaties



Figuur 7: Verantwoordelijkheid voor groot onderhoud gemeentelijke accommodaties



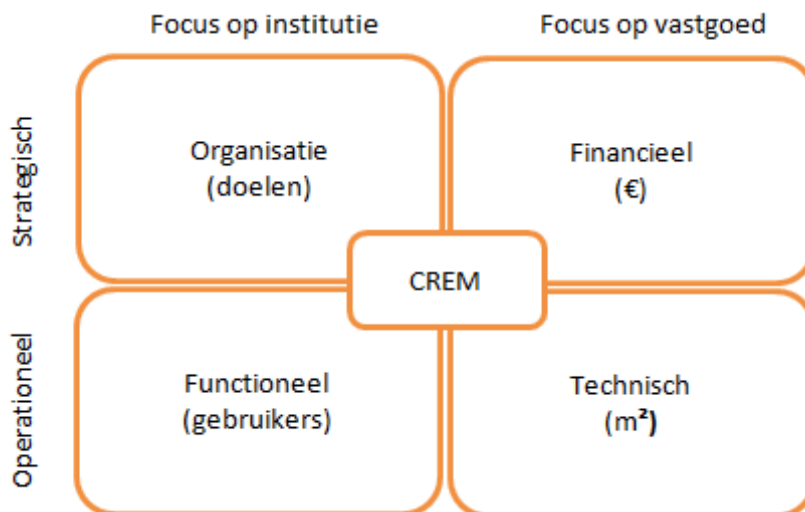


Figuur 8: Verantwoordelijkheid voor klein onderhoud gemeentelijke accommodaties

2.3 CREM-model

Bij de analyse van het maatschappelijk vastgoed in Barendrecht is gekozen om gebruik te maken van het CREM-model (Corporate Real Estate Management) van den Heijer en de Vries (2004). Vanuit 4 verschillende perspectieven worden de consequenties van vastgoedbeslissingen in balans afgewogen tussen:

- a. Bestuurder: maatschappelijke doelstellingen gemeente
- b. Controller: financiën
- c. Gebruiker: geschiktheid voor gebruik
- d. Technisch beheerder: technische consequenties



Figuur 9: Vier verschillende perspectieven van vastgoedconsequenties volgens het CREM model

2.4 Analyse per vastgoedobject

Alle vastgoedobjecten zijn op basis van een groot aantal paramaters op het gebied van objectgegevens, organisatie, onderhoudsverantwoordelijkheid, financiën en gebruikers in kaart gebracht. Hierbij zijn gegevens uit het eerdere OBEO project aangevuld met voor deze nota relevante zaken.

Via het CREM model is vervolgens een externe eerste globale analyse (bijlage 3) gemaakt alle vastgoedobjecten. Dit geeft een globaal beeld van de situatie per accommodatie(soort). Voor definitieve beslissingen per specifieke accommodatie



is een gedetailleerde analyse noodzakelijk waarbij mede de in deze nota vastgestelde kaders nader moeten worden beschouwd.

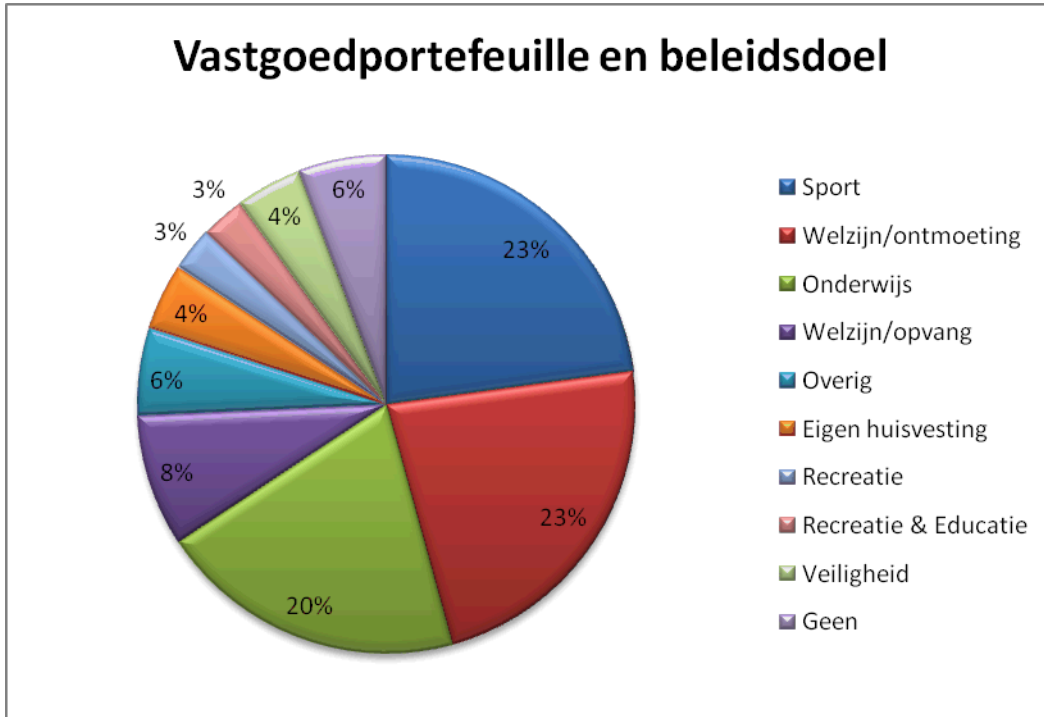
Op basis van het totale overzicht wordt in de analyse van Corporate geconstateerd dat:

- Op portefeuille niveau is de boekwaarde circa €13.000.000,- lager dan WOZ-waarde;
- De verzekerde waarde is circa €40.000.000,- hoger dan de WOZ-waarde;
- Er zijn 7 objecten met een boekwaarde hoger dan de WOZ-waarde;
- Er zijn 8 objecten met een verzekerde waard lager dan WOZ-waarde;
- In aantallen is nagenoeg de helft van de vastgoedportefeuille onderdeel van een MFA;
- **6% van de vastgoedobjecten draagt niet bij aan een beleidsdoel;**
- Op basis van de inschatting van de afdeling VHA zijn er geen grote/bijzondere knelpunten ten aanzien van de gebruikerstevredenheid;
- Gemiddelde onderhoudsniveau van de maatschappelijke objecten is niveau 3 volgens NEN 2767.

Deze constatering zullen in een verdere detailanalyse bij de uitwerking van de nota maatschappelijk vastgoed worden meegenomen.

2.5 Analyse per beleidsterrein

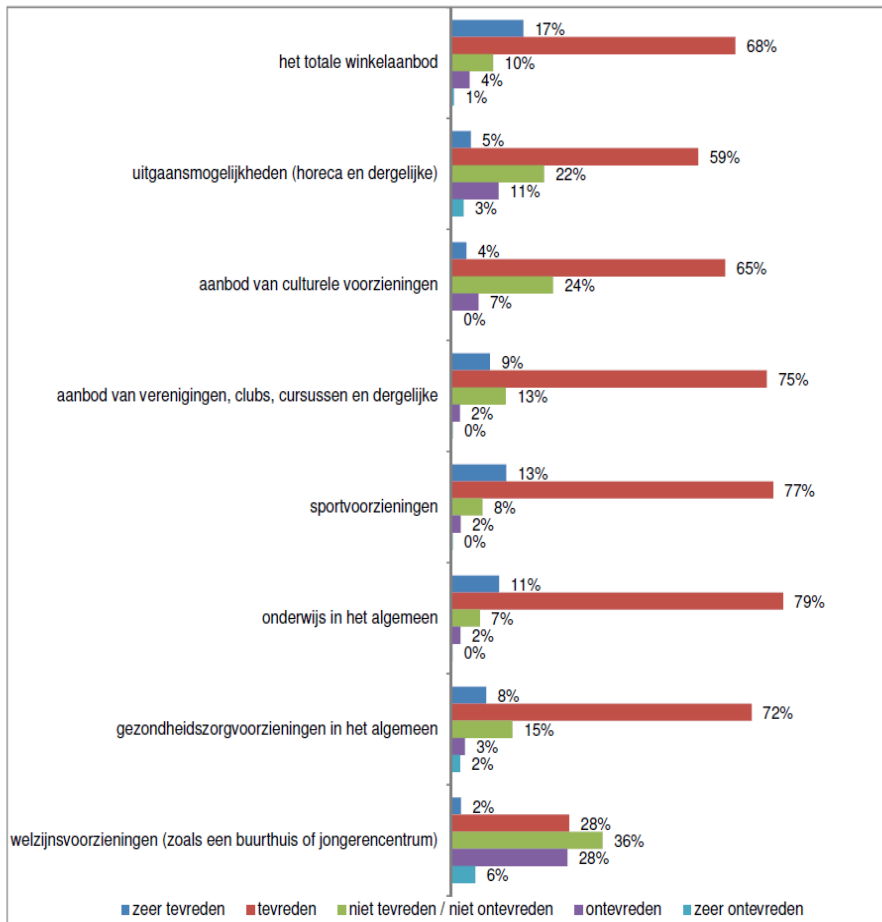
Vanuit de analyse per accommodatie is een clustering gemaakt over verschillende beleidsterreinen. Onderstaande figuur geeft een beeld van de verdeling van de accommodaties in het bezit van de gemeente Barendrecht over de verschillende beleidsterreinen.



Figuur 10: Verdeling accommodaties over beleidsterreinen

Om inzicht te krijgen in de mening over de huidige situatie van het maatschappelijk vastgoed per beleidsterrein wordt hier de mening weergegeven van de Barendrechtse over de voorzieningen op verschillende beleidsgebieden. De Barometer 2011 bevat informatie over de tevredenheid over:

- aanbod culturele voorzieningen;
- aanbod van verenigingen, clubs, cursussen en dergelijke;
- sportvoorzieningen;
- onderwijs;
- gezondheidsvoorzieningen;
- welzijnsvoorzieningen.



Figuur 11: Tevredenheid over Barendrechtse voorzieningen (Bron: Barometer Barendrecht 2011)

Hoewel hierbij niet specifiek wordt ingegaan op de accommodaties toont het overgroot deel van de Barendrechtse inwoners tevreden over de voorzieningen op de diverse beleidsterreinen, behalve met welzijnsvoorzieningen.

Naast deze indruk op gebruikersniveau wordt door Corporate m.b.t. tot de verschillende beleidsterreinen het volgende geconcludeerd:

- In aantallen is nagenoeg de helft van de vastgoedportefeuille onderdeel van een MFA
- De vastgoedportefeuille is met name gericht op Sport(23%), Onderwijs(20%) en Welzijn(31%)
- 80% van de vastgoedobjecten zijn binnen de vastgoedportefeuille verplaatsbaar o.b.v. van de functie van het object

Vanuit de vier kwadranten van het CREM model is op basis van de Corporate analyse (bijlage 6) onderstaande beschrijving op hoofdlijnen gemaakt.



Organisatie (doelen)

De accommodaties worden over het algemeen gericht op maatschappelijke doelstellingen ingezet. Zowel op het gebied van welzijn, sport, cultuur is volgens de analyse de zaak op orde. Corporate geeft aan dat met een lage urgentie aandacht nodig is op de gebieden onderwijs, recreatie en veiligheid.

Financieel

Financieel dienen bijna alle de accommodaties met de nodige urgentie te worden geanalyseerd. Dit i.v.m. de verschillen tussen WOZ, verzekerde en boekwaarde en om goed inzicht te krijgen in de uitgaven en inkomsten van de accommodaties.

Functioneel (gebruikers)

Voor wat betreft functionaliteit is de zaak volgens de Corporate analyse op orde. Opgemerkt wordt dat deze conclusie getrokken wordt op basis van ambtelijke inschattingen. Voor meer objectiviteit is een gebruikersanalyse noodzakelijk.

Technisch

De technische staat behoeft voor alle beleidsterreinen aandacht. De urgentie daarvan wordt ingeschat als gemiddeld tot laag. Aandacht dient daarbij vooral gericht te zijn op de oudere gebouwen en de differentiatie ten aanzien van het gemiddelde onderhoudsniveau 3 van NEN 2767.



3. Ondersteuningsbeleid in Barendrecht

3.1 Subsidiebeleid i.r.t. vastgoedbeleid

In een gemeente wordt bij de begroting een integrale afweging gemaakt over de inzet van de beperkte middelen en de te bereiken doelstellingen. Het totale subsidiebudget bedraagt ongeveer 6 miljoen euro en met accommodaties is zo'n 13 miljoen euro aan uitgaven gemoeid voor de 69 objecten en 4 sportvelden met in totaal 120.000 m2 overdekte ruimten. Het gaat hierbij ook om exploitatie, beheer en onderhoudskosten. In 78% van de gevallen zijn de gebruikers van accommodaties ook subsidieontvangers. In veel gevallen is er sprake van verkapte subsidiëring omdat de kosten van accommodaties als een negatieve post op de begroting van de gemeente staan. Om een integrale afweging te kunnen maken over de totale gemeentelijke ondersteuning die wordt geleverd met het oog op het bereiken van een maatschappelijke doelstelling is het daarom van belang een verbinding te creëren tussen het accommodatie- en het subsidiebeleid. We spreken dan van ondersteuningsbeleid. Deze verbinding is gemaakt in onderstaande tabel.

	Directe subsidie voor activiteit van organisatie/vereniging	Indirecte subsidie door beschikbaar stellen van accommodatie of gericht geld om te huren
Accommoderen	Ja	Ja
Faciliteren	Ja	Nee
Huisvesten	Nee	Ja
Particulier initiatief	Nee	Nee

Tabel: Relatie directe subsidie en indirecte subsidie

Duidelijk wordt of we als gemeente accommoderen (directe en indirecte subsidie), faciliteren (alleen directe subsidie), huisvesten (alleen indirecte subsidie) of het aan particulier initiatief overlaten (geen directe en/of indirecte subsidie). In ieder geval zal intern inzicht moeten zijn in de koppeling. Het heeft de voorkeur dit transparant in de begroting en richting subsidieontvangers te doen. Desgewenst kan er ook voor gekozen worden om een maatschappelijke huur te rekenen aan de gebruiker en het verschil daarvan met de kostendekkende huur intern ten koste van de beleidsdoelstelling over te schrijven t.b.v. de accommodatie. Hiermee worden de accommodaties kostendekkend geëxploiteerd en worden de verkapte subsidies vertaald naar transparante stuurmechanismen.



3.2 BAR samenwerking: gebundelde ondersteuning?

Er is een tendens richting schaalvergroting van gemeenten. In het nieuwe regeerakkoord wordt een minimale omvang van 100.000 inwoners voor gemeenten aangegeven. Voor Barendrecht loopt de intensivering van de samenwerking met de buurgemeenten Albrandswaard en Ridderkerk (BAR-gemeenten) al langere tijd. Ook voor eigendom, beheer en exploitatie van accommodaties is schaalvergroting een optie. Daarom heeft er een eerste kennismaking en uitwisseling van informatie plaatsgevonden tussen ambtenaren van de drie gemeenten. Het blijkt dat alle drie de gemeenten op een verschillende wijze met het Maatschappelijk Vastgoed aan de slag zijn:

- Ridderkerk werkt voor een gedeelte met de Stichting Sport en Welzijn;
- Albrandswaard kiest er voor regiegemeente te zijn en heeft een onderzoek gestart naar de meest optimale vorm van het uitbesteden van het beheer.

In BAR-verband wordt verder gezocht naar mogelijkheden om te komen tot een gezamenlijk accommodatiebeleid en samenwerking in eigendom, beheer en exploitatie. Behoud van de eigen identiteit is daarbij een onderwerp.



4. Richtinggevende antwoorden op onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden de 6 onderzoeksvragen per onderwerp behandeld om daarmee aan te geven waar de gemeente op grond van haar beleidsmatige maatschappelijke doelstellingen staat. De eerste drie vragen zijn vanwege de samenhang daarbij geclusterd.

Standpunt eigendom, exploitatie en beheer

Zowel het in eigendom hebben, het beheren en het exploiteren van maatschappelijk vastgoed is geen kerntaak van de gemeente. Voor alle accommodaties kan hiervoor dus de heroverweging gemaakt worden om huidige gemeentelijke taken eventueel af te stoten. Het uitgaan van zelfredzaamheid leidt er toe dat van gebruikers van accommodaties wordt verwacht dat zij in toenemende mate en daar waar mogelijk hun verantwoordelijkheid nemen in het realiseren van hun accommodatiebehoefte. Hierbij zal de gemeente samenwerking tussen partijen stimuleren. Door samenwerking op het gebied van vastgoed tussen verschillende partijen (samenredzaamheid) kan er een win-win situatie ontstaan. Hierbij horen ook het exploiteren en beheren van de accommodatie. Indien hierdoor niet de gewenste maatschappelijke doelstelling kan worden behaald zal de gemeente een afweging maken op welke wijze deze doelstelling wel gerealiseerd kan worden.

Relatie subsidiebeleid-accommodatiebeleid

Gezien de algemene en beleidsspecifieke doelstellingen van de gemeente kan het beste ingezet worden op faciliteren, tenzij daardoor maatschappelijke doelstellingen niet gehaald kunnen worden. In dat geval heeft accommoderen de voorkeur. De inzet van middelen voor accommodaties wordt hierdoor gekoppeld aan beleidsdoelstellingen. Er is sprake van een getrapte verantwoordelijkheid: in eerste instantie is de gebruiker van een accommodatie zelf verantwoordelijk, vervolgens kan men daarbij ondersteund worden door een directe subsidie, en pas in laatste instantie wordt de ondersteuning op een andere manier georganiseerd (bijvoorbeeld door een indirecte subsidie). Er zal dan ook een verschuiving in de gemeentelijke begroting plaatsvinden van gelden die nu aan accommoderen gekoppeld zijn naar subsidies. In geval van het gebruik maken van een gemeentelijke accommodatie zal hierdoor minimaal een kostendekkende huur moeten worden (door)berekend bij activiteiten van non-profit organisaties die bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Er wordt een commerciële prijs gerekend ingeval het een commerciële instelling of privé persoon betreft of een activiteit die niet bijdraagt aan een maatschappelijke doelstelling.

MFA's



Niet een MFA op zich is een doel, maar de ontmoeting en de samenwerking die er plaatsvindt. Bij MFA's spelen meerdere beleidsmatige doelstellingen vanuit verschillende beleidsterreinen tegelijkertijd. Dit maakt een beoordeling van de aspecten complexer en zal ook per geval bekeken moeten worden. Een MFA heeft als voordeel dat er een efficiënter gebruik van m² kan worden gemaakt. Door gericht te subsidiëren op de doelstellingen ontmoeten en samenwerking kan dit in een MFA bevorderd worden. Er ontstaat wederzijdse afhankelijkheid tussen de gebruikers van een MFA, wat naast voordelen ook risico's inhoudt. Men dient er rekening mee te houden dat de exploitatielasten van te voren helder zijn en afspraken zijn gemaakt over het monitoren hiervan. Voorkomen moet worden dat toekomstige problemen hierbij automatisch op het bord van de gemeente worden gelegd. Verder is het van belang te onderkennen dat bij het oprichten van nieuwe MFA's ook objecten leeg achtergelaten kunnen worden. Middels portefeuillemanagement is dit goed te ondervangen en te beheersen, omdat mutaties zijn voorzien, en daarop wordt geanticipeerd.

BAR

De op handen zijnde samenvoeging van de ambtelijke organisaties van de BAR-gemeenten maken een standpunt over de gewenste vorm van samenwerking op accommodatiegebied gewenst. Om richting te geven aan een verdere uitwerking van de inventarisatie met gemeenten is een referentiekader van belang om de succesbepalende factoren in beeld te hebben. Goede voorbeelden van gemeentelijke samenwerking zijn de BEL-gemeenten (Baarn, Laren en Eemnes), De Waard en Hoogezand-Sappemeer met Slochteren. In zijn algemeenheid zijn de volgende factoren van belang voor een verdere samenwerking: bestuurlijke uitgangspunten voor optimalisatie van de vastgoedportefeuille; beleidsuitgangspunten voor eigendomsverhoudingen; visie op een professionele vastgoedorganisatie; uitgangspunten voor taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de vastgoedorganisatie in relatie tot de drie gemeenten.



5. Kaders vastgoedbeleid

Gebruiker van accommodatie is primair verantwoordelijk voor de invulling van de eigen accommodatiebehoefte

- Dat betekent dat niet de gemeente maar de organisator van de activiteiten zijn eigen accommodatiebehoefte dient te regelen. De gemeente vult de accommodatiebehoefte voor bijvoorbeeld een vereniging niet langer automatisch in.
- Dit kader komt voort uit de algemene beleidslijn van zelfredzaamheid.

Eventuele ondersteuning door de gemeente van een gebruiker van een accommodatie vindt bij voorkeur plaats via het verstrekken van directe subsidie (dus faciliteren i.p.v. accommoderen)

- De gemeente kan een directe subsidie geven voor het dekken van kosten voor de benodigde accommodatie van een activiteit die bijdraagt aan de maatschappelijke doelstelling van de gemeente.
- De ontvanger van directe subsidie regelt daarmee ook de eigen accommodatie (=faciliteren).

Als maatschappelijk doel niet binnen de bovenstaande twee kaders kan worden behaald kan de gemeente de accommodatiebehoefte op een indirecte wijze ondersteunen

- Op het moment dat een maatschappelijke doelstelling niet gehaald dreigt te worden, kan de gemeente overwegen alsnog een accommodatie te regelen. Dan is



er sprake van indirecte subsidie in de vorm van een accommodatie (=accommoderen) of op accommoderen gerichte financiële ondersteuning.

- Accommoderen organiseert de gemeente als ze van mening is dat faciliteren alleen niet leidt tot het bereiken van de gewenste maatschappelijke doelstellingen en als de verwachting is dat dat door het invullen van een accommodatiebehoefte d.m.v. indirecte ondersteuning wel zal gebeuren.

Uitgangspunt huisvesting is kostendekkendheid (voor maatschappelijke activiteit in een gemeentelijke accommodatie) of marktconforme huur

- Als de gemeente een accommodatie beschikbaar stelt aan een niet commerciële huurder voor een activiteit die bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente is kostendekkendheid het uitgangspunt. In het vervolgtraject worden in het op te stellen huurbeleid de parameters voor de kostprijsdekkende huur van gemeentelijke accommodaties opgesteld. Eventueel kan de ondersteuning ook intern bij de gemeente (van het betreffende beleidsterrein naar accommodaties) worden doorberekend.
- Op de markt zal de vereniging/huurder een marktconforme huur moeten betalen.
- Voor verhuur van gemeentelijke accommodaties wordt er een commerciële prijs gerekend ingeval het een commerciële instelling of privé persoon betreft of een activiteit die niet bijdraagt aan een maatschappelijke doelstelling.



Volgorde voor verhuur van maatschappelijke accommodaties

Gemeentelijke accommodaties worden verhuurd aan partijen die bijdragen aan de inhoudelijke maatschappelijke doelstellingen waaraan een vastgoedconsequentie zit. De volgorde voor verhuur van de maatschappelijke accommodaties is als volgt:

1. Onderwijsinstellingen i.h.k.v. wettelijke taak gemeente.
2. Organisaties en verenigingen die subsidie van de gemeente ontvangen.
3. Non-profit organisaties die bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen van de gemeente.
4. Overigen.

In geval van ondersteuning kiest de gemeente in eerste instantie voor invulling via MFA's

Bij keuzes m.b.t. maatschappelijk vastgoed heeft het de voorkeur de accommodatiebehoefte door MFA's te realiseren.

Evenwichtige beoordeling per accommodatie(soort) van de optimale eigendoms-, exploitatie- en beheers-situatie op basis CREM-model

Door per accommodatie(soort) een afweging te maken tussen mate van op afstand zetten (zie voor voorbeelden hiervan bijlage 4) en de maatschappelijke doelstellingen, financiën, gebruiker en technische factoren kiest de gemeente de optimale situatie per accommodatie(soort). Aandachtspunten daarbij o.a.:

- Accommodatie behoefte volgend aan inhoudelijk maatschappelijke doelstelling.
- Van gebruikers zelf nu onvoldoende gestructureerde en verifieerbare gegevens over de mate van tevredenheid aanwezig. Gebruikersonderzoek wordt als vervolgstap voorgesteld.
- Beoordeling van MFA's is complexer vanwege meerdere functies, gebruikers en beleidsterreinen.

Transparantie over ondersteuningsbeleid intern en extern

De gemeente is transparant over haar ondersteuningsbeleid. De verschillen in kosten die de gemeente vergoedt tussen binnensport en buitensport, of cultuur en sport of verschillende sporten worden inzichtelijk en uitgaven worden verantwoord. Dat betekent dat de verschillen in ondersteuning duidelijk worden tussen:

- Binnen- en buitensport.
- Tussen beleidsterreinen.
- Tussen vergelijkbare accommodaties; bij andere kostprijs/marktprijs.



6. Gevolgen voor het veld

De nieuwe kaders voor het Maatschappelijk Vastgoed zullen gevolgen hebben voor de huurders, gebruikers, maatschappelijke partners en organisaties actief op het terrein van vastgoed. Omdat de kaders op hoofdlijnen zijn en de uitwerking daarvan na vaststelling van deze kaders zal plaatsvinden is beschrijving van de gevolgen op dit moment slechts op hoofdlijnen mogelijk. Ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed kenmerken zich door een lange doorlooptijd. De verwachte gevolgen op termijn zullen zijn:

Maatschappelijke partners en organisaties actief op het terrein van vastgoed

- Meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. bezit, beheer, exploitatie en onderhoud.
- Meer samenwerking en afstemming met andere organisaties.
- Mogelijk minder gemeentelijk vastgoed.
- Mogelijk nieuwe eigenaar van maatschappelijk vastgoed.

Huurders

- Krijgen inzicht in de financiële consequenties huren gemeentelijk maatschappelijk vastgoed.
- Bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen bepaalt:
 - o de mate van ondersteuning door de gemeente;
 - o beschikbaarheid gemeentelijke accommodaties.
- Meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. de te huren accommodaties.
- Verschuiving van eigendomsverhoudingen waardoor bij andere partijen gehuurd moet worden.
- Berekening marktconforme prijzen voor huur van gemeentelijk vastgoed voor (para)commerciële organisaties en privé personen.

Gebruikers

- Mogelijke wisseling van eigenaar, exploitant of beheerder van de gebruikte accommodatie, waardoor andere gebruikersregels kunnen gaan gelden.
- Mogelijke wisseling van accommodatie of beschikbare tijden door efficiëntere inzet accommodaties
- Mogelijk verandering van te betalen financiële bijdrage omdat de gemeente huurders subsidieert op basis van maatschappelijke doelstellingen. Als de huurder (bijvoorbeeld een vereniging) dit doorvertaalt naar de bijdrage voor de gebruiker (bijvoorbeeld een verenigingslid) dan verandert deze bijdrage.





7. Vervolgacties

Verwachting is dat de implementatie van deze nota een aantal jaren in beslag zal gaan nemen. Om uitvoering te gaan geven aan de nieuwe kaders van het accommodatiebeleid worden de volgende acties in gang gezet. De onderdelen c t/m g in samenspraak met het veld vormgegeven gaan worden. Hiervoor zal een detailplanning worden opgesteld. Indien er grote specifieke veranderingen voor een organisatie optreden in de accommodatie optreden zal hierover een persoonlijke afspraak gemaakt worden om.

- a. Onderzoeken hoe in BAR verband een gemeenschappelijk accommodatiebeleid vormgegeven kan worden (bijvoorbeeld via een Business Case). Voor Barendrecht uitgaande van het realiseren van de in de nota Maatschappelijk Vastgoed vastgestelde kaders.
- b. Opstellen strategische kaders vastgoedmanagement
 1. Vormen van Visie en Missie aangaande vastgoedmanagement (voldoet kadernota vastgoed tezamen met deze kadernota maatschappelijk vastgoed?)
 2. Beschrijving van taken en verantwoordelijkheden op verschillende vastgoedmanagement niveaus
 3. Vastleggen organisatorische beleidskaders (rollen, taken, verantwoordelijkheden vastgoedorganisatie)
- c. Uitwerken optimale organisatievorm om de accommoderingsbehoefte vorm te geven (mate van op afstand plaatsen eigendom, beheer en exploitatie)
 1. Definiëren deelportefeuilles en beheer daarop
 2. Bepalen benodigde instrumenten t.b.v. uitvoeringskaders
- d. Opstellen instrumenten om bovengenoemd vastgoedmanagement vorm te geven
 1. Beheer
 2. Gebruik
 - i. Programmering
 - ii. Huur
 - iii. Bezetting
 3. Onderhoud
 - i. Klein onderhoud
 - ii. Groot onderhoud (MOP)
 4. Overzicht van totale exploitatiekosten en exploitatie-inkomsten
 5. Regulier toetsen van klanttevredenheid



6. Uitwerken methode jaarlijkse portefeuilleanalyse
 7. Vaststellen procedure voor aan- en verkoop van vastgoed
 8. Informatievoorziening (rapportage) bestuur en ambtelijk
 9. Realiseren van vastgoed informatiesysteem (VIS) waarin mogelijk bovenstaande elementen zijn opgenomen
- e. Specifieke en gedetailleerde beoordeling op basis van CREM-model per accommodatie
- f. Reële kostprijsberekenningsmethode maatschappelijke accommodatie laten vaststellen
- g. Opstellen uitvoerende beleidsnota's
1. Huurprijsbeleid
 2. Subsidiebeleid met daarin opgenomen het accommodatiebeleid
- h. Maken stappenplan om te komen tot realisatie van deze nota
- De vertaling naar zelfredzame samenleving heeft ook consequenties voor het vastgoedbeleid. De doelstellingen op vastgoedgebied zoals in deze nota geschetst zullen niet 1-2-3 gerealiseerd zijn. Enerzijds omdat met veranderingen op vastgoedgebied vaak een lange tijd gemoeid is, maar ook omdat er op vastgoedgebied zowel in- als extern op een andere manier gedacht en gewerkt zal moeten gaan worden.



BIJLAGE 1: Startnotitie nota maatschappelijk vastgoed

Startnotitie Nota Maatschappelijk Vastgoed

Datum: 13-2-2012

Opsteller: Perry van Kelle

1. Wat is er aan de hand?

a. Aanleiding

- i. Vastgoed ondersteunt het bereiken van maatschappelijke doelstellingen
- ii. Snelle ontwikkelingen leiden tot discrepantie in vastgoedwensen (PVHA)
- iii. Er is een kadernota vastgoed (strategisch) en veel activiteiten op operationeel niveau. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen Strategisch Vastgoed, Maatschappelijk Vastgoed, Gemeentelijk Vastgoed en Tijdelijke Huisvesting.
- iv. Er is behoefte aan tactisch beleid op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed

b. Analyse: feiten en cijfers wat is het beeld

- i. Wettelijke verplichting?
 1. Alleen onderwijshuisvesting inclusief bewegingsonderwijs (1-1-1997)
 2. Morele verplichting i.h.k.v. andere maatschappelijke doelstellingen
- ii. Situatie bestaande SGB en SSB
- iii. 2008: kadernota vastgoed
 1. 4 uitgangspunten:
 - a. Er wordt voldaan aan wettelijke verplichtingen
 - b. Een integrale benaderingswijze wordt gehanteerd
 - c. Er wordt proactief gehandeld
 - d. Er wordt zo efficiënt en duurzaam mogelijk gebouwd, beheerd en geëxploiteerd
 2. 5 punten:
 - a. Vastgoed als instrument
 - b. Multifunctionaliteit
 - c. Bouwheerschap
 - d. Kostprijsdekkendheid
 - e. Strategische verwerving
- iv. Kadernota en beleidsregels subsidiebeleid: jaarlijkse subsidies en investeringssubsidies
- v. Inhoudelijke nota's met accommodatiecomponent
 1. Sportnota
 2. WMO
 3. Maatschappelijke agenda
 4. Jongerennota
 5. Cultuurnota
 6. Kadernota Economie
 7. Grondbeleid
 8. Centrumontwikkeling



- vi. Nota's en rapporten m.b.t. operationele kanten vastgoed
 1. IHP 1
 2. IHP 2
 3. Programma Vastgoed, Huisvesting en accommodaties (2009)
 4. OBEO
 5. Evaluatie sleutelhallen
 6. PvA toekomstige leegstand onderwijsgebouwen

c. Waarom is het nu nodig

- i. Prioriteit college (collegedagen)
- ii. Aankondiging in kadernota vastgoed
- iii. Vraag vanuit stuurgroep vastgoed
- iv. Behoeftte inzicht in financiële mogelijkheden/consequenties bij voorjaarsnota 2012; kritische afweging van de beschikbare middelen i.r.t. de maatschappelijke doelstellingen

2. Wat is het doel?

a. Wat is de gewenste uitkomst, wat willen we bereiken?

Om maatschappelijke doelstellingen te bereiken kan het gebruik van vastgoed gewenst zijn. Het terrein van vastgoed is, evenals de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente zelf, niet statisch. Flexibel in kunnen spelen op ontwikkelingen is gewenst. De gemeente heeft op diverse onderdelen de keus hoe het met maatschappelijk vastgoed omgaat. Door in de Nota Maatschappelijk Vastgoed antwoord te geven op onderstaande vragen worden de beleidskaders voor maatschappelijk vastgoed aangeven.

1. In hoeverre is het bezit, juridisch en/of economisch, van accommodaties door de gemeente gewenst (*standpunt eigendom*)?
2. Wat is het beleid t.a.v. exploitatie van gemeentelijke maatschappelijke accommodaties (*standpunt exploitatie*)? Waaronder:
 - a. Huurprijsbeleid (o.a. kostendekkendheid)
 - b. Beleid t.a.v. de horecafunctie in de accommodaties
3. Wat is het beleid t.a.v. het beheer van gemeentelijke accommodaties (*standpunt beheer*)? Waaronder:
 - a. Mate van zelfbeheer door de gemeente of het 'in de markt' zetten
4. Is specifieke subsidiëring voor accommodaties gewenst of worden maatschappelijk relevante activiteiten gesubsidieerd? (*standpunt relatie subsidie-accommodatiebeleid*)
5. Hoe passen multifunctionele accommodaties in dit beleid?
6. Wat zijn de ontwikkelingen in BAR-verband op het terrein van maatschappelijk vastgoed?

Bij het beantwoorden van de vragen dienen in ieder geval de volgende aspecten te worden betrokken:

- a. Financiële consequenties voor zowel gemeente als huidige en potentiële gebruikers.
- b. Risico's voor gemeente en gebruiker. Denk aan: bereiken maatschappelijke doelstellingen, schoon, heel, veilig, wie krijgt wel/geen en wanneer beschikking over accommodatie, etc..

b. Begrippen verhelderen



- i. Maatschappelijk vastgoed
- ii. Juridisch eigendom
- iii. Economisch eigendom
- iv. Exploitatie
- v. Onderhoud
- vi. Beheer

c. Afbakening

Beperken tot de kaders voor het maatschappelijk vastgoed gekoppeld aan de inhoudelijke beleidsprogramma's en niet:

- i. Strategisch vastgoed
- ii. Huisvesting gemeente
- iii. Tijdelijke huisvesting

Het opstellen van uitvoeringsregels is geen onderdeel van deze nota, maar zal na besluitvorming bij de implementatie plaatsvinden. De volgende vragen zullen dus niet beantwoord worden in de nota:

1. Wat is de gewenste spreiding van accommodaties (basis-, kern- en regionale voorzieningen)?
2. Hoe wordt duurzaamheid geborgd? Duurzaamheid is als belangrijk onderdeel van het collegeprogramma geborgd doordat het expliciet in alle uitvoeringsregels zal moeten worden opgenomen.
3. Hoe wordt uitvoering van het accommodatiebeleid ingevuld? (welke afdeling/team doet wat?)
4. Welke beheersfase (OBEO-rapport) willen we bereiken, wanneer en hoe?
5. Gewenste kwaliteitsniveaus per accommodatie
6. Standpunt over de bezetting: hoe gaan we om met over- en onderbezetting

3. Procesafspraken

a. Welke bronnen, stakeholders middelen (interactieve besluitvorming)

Betrek de juiste personen bij het tot stand komen van het beleid.

- Programmamanager Vastgoed
- Strategisch beleidsmedewerkers relevante beleidsterreinen (6x)
- VHA (4x)
- Stuurgroep Vastgoed
- Communicatie medewerker
- Verenigingen/organisaties en instellingen
- Adviesraden

b. Op welke wijze betrokken

Gezien de complexiteit en gevoeligheid van het onderwerp wordt een ambtelijke werkgroep samengesteld om te komen tot een gedragen beleidsnotitie waarin de verschillende invalshoeken voldoende aandacht krijgen.



c. Wanneer gaat wat plaatsvinden

1. Deskresearch en interne gesprekken/bijeenkomst (februari 2012)
2. Uitwerken opties (maart 2012)
3. Principe besluit B&W over opties (april 2012)
4. Oriënterende raadscommissie (mei 2012)
5. Inhoudelijke adviesvraag aan adviesraden (juni 2012)
6. Bijeenkomst met veld o.b.v. opties (juli 2012)
7. Uitwerken voorstel en principe besluit B&W (augustus 2012)
8. Formele adviesvraag aan WMO-, culturele- en Sportraad (september 2012)
9. Concept voorstel bespreken in raadscommissie (oktober 2012)
10. Besluitvorming B&W (november 2012)
11. Besluitvorming gemeenteraad (december 2012)

Gezien de gevoeligheid zowel maatschappelijk als politiek en de complexiteit van het onderwerp wordt een interactief proces voorgesteld

Relevante parallelle ontwikkelingen

- i. Selectie onderzoeksbureaus voor beste exploitatiemogelijkheden zwembad en overige sport accommodaties
- ii. Presentatie in commissie 21-2-2012
- iii. Ontwikkelingen vastgoed in BAR verband
- iv. Plan van Aanpak onoverdekte sportaccommodaties

4. Besluitvorming

Vanwege de gevoeligheid wordt voorgesteld de besluitvorming door de gemeenteraad te laten plaatsvinden.

5. Randvoorwaarden

- a. Wettelijk verplichting
- b. Sportbesluit (o.a. BTW aftrek gemeente)
- c. Fiscaal juridisch

6. Externe adviezen of onderzoeken nodig? (kosten)

Uiteraard wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van de intern aanwezige kennis. Zo is er door financieel medewerkers recent een training fiscaliteit gevolgd. Echter, vanwege verwachte benodigde extra specifieke kennis op juridisch en financieel terrein wordt voorgesteld een bedrag van 15.000,- hiervoor op te nemen. Dekking is de post 500485/34312.

7. Personele inzet

Trekker 270 uur (ingewikkelde beleidsnota) + 12 ambtenaren á 10 uur

8. Medewerking externen nodig (advies/commitment)

Ja, adviesraden noodzakelijk en draagvlak veld vanwege gevoeligheid onderwerp



9. Wat is het gevraagde besluit?

Instemmen door B&W met uitgangspunten en uitwerking zoals beschreven in deze startnotitie



BIJLAGE 2: Samenvatting regeerakkoord VVD-PvdA met betrekking tot Maatschappelijk Vastgoed

Bron: Redactie bouwstenen voor sociaal

MV in regeerakkoord

Submitted by Redactie 1 on di, 30/10/2012 - 14:49



Maatschappelijk vastgoed wordt in het regeerakkoord genoemd bij wonen; als werkgebied van corporaties. Bij onderwijs en zorg komt het ook aan de orde.

Dat het begrip maatschappelijk vastgoed vrijwel nergens expliciet wordt genoemd, wil niet zeggen dat het regeerakkoord geen effect zal hebben op maatschappelijk vastgoed. Een paar opvallende punten:

- algemeen: grotere rol van gemeenten in sociaal-maatschappelijke domein, meer verantwoordelijkheid voor burgers en bedrijven
- doordecentralisatie buitenonderhoud gaat door
- peuterspeelzalen worden opgenomen in wet op Kinderopvang
- werkveld corporaties wordt nadrukkelijker afgebakend, maar maatschappelijk vastgoed blijft toegestaan
- corporaties komen onder directe aansturing van gemeenten
- afschaffen BTW-compensatiefonds

Onderstaand zijn de passages uit het Regeerakkoord opgenomen die van invloed (kunnen) zijn op maatschappelijk vastgoed. Deze passages zijn per hoofdstuk gegroepeerd.

1. Nederland uit de crisis: solide en sociaal

-

2. Sociale zekerheid en inkomensbeleid

-

3. Duurzaam groeien en vernieuwen

- We gaan ook de minder meetbare, maar zeer merkbare regeldruk verminderen door met belanghebbenden in tenminste vijftien regeldichte sectoren en domeinen de ervaren problemen te verkennen en concrete oplossingen te vinden. Sectoren als chemie, logistiek, agri & food, life sciences, de bouw, (jeugd)zorg, onderwijs en politie zullen hier deel van uitmaken.
- Door de ordening en de governance te verbeteren kunnen de belangrijke bijdragen die woningcorporaties, pensioenfondsen, zorginstellingen, scholen en spoorbedrijven aan de welvaart en het welzijn in ons land leveren, vergroot worden. Het kabinet zal hiertoe voorstellen doen.



4. Nederland in Europa

5. Nederland in de wereld

6. Van goed naar excellent onderwijs

- Er komen normen die borg moeten staan voor de menselijke maat in het onderwijs en voor minder overhead. De bekostiging wordt daarop geënt en deze normen zijn ook leidend bij fusies.
- In krimpgebieden moeten alle vormen van samenwerking mogelijk zijn. Denominatie noch fusietoets mag daarbij in de weg staan
- In lijn met de motie Van Haersma Buma wordt 256 miljoen uit het gemeentefonds overgeheveld naar de scholen ten behoeve van hun huisvesting (het is nog onduidelijk waarvoor dit bedrag is).
- Het onderwijs en de cultuursector bundelen krachten ten behoeve van cultuureducatie in het basis- en voortgezet onderwijs.

7. Zorg dichtbij

- Dure, complexe en acute zorg willen we concentreren; minder complexe zorg organiseren we dicht bij de mensen. Beide is goed voor kwaliteit én kosten.
- Vanaf 2015 gaan we investeren in extra wijkverpleegkundigen met een bedrag dat oploopt tot minimaal 250 miljoen in 2017. Dit financieren we met middelen die we vrijspelen bij medische zorg in de tweede lijn (substitutie). Zo bevorderen we dat meer zorg dicht bij de mensen thuis wordt geleverd
- In de langdurige en welzijnzorg willen we de komende periode een omslag maken naar meer maatwerk, meer zorg in de buurt, meer samenwerking tussen de verschillende aanbieders maar ook naar houdbaar gefinancierde voorzieningen, zodat ook latere generaties er nog gebruik van kunnen maken.
- Gemeenten worden geheel verantwoordelijk voor de activiteiten op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging. De aanspraken worden beperkt, dienstverlening wordt versoepeld en meer gericht op waar ze het hardste nodig is en gaat vallen onder de wet maatschappelijke ondersteuning (WMO).
- De combinatie van de introductie van inkomensafhankelijke zorgfinanciering en het organiseren van zorg dicht bij mensen maakt beperking, vereenvoudiging en decentralisatie mogelijk van regelingen als compensatie eigen risico, de aftrek specifieke zorgkosten en de wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten. Hieruit wordt een nieuwe gemeentelijke voorziening gefinancierd met een omvang van ruim 750 miljoen.
- De gemeenten wordt een zeer ruime beleidsvrijheid gegeven met betrekking tot de concrete invulling van deze gedecentraliseerde voorzieningen.
- "Eén gezin, één plan, één regisseur" is het uitgangspunt bij de decentralisaties in het sociale domein: bij de wet werken naar vermogen, de algemene wet bijzondere ziektekosten, de wet maatschappelijke ondersteuning en de jeugdhulpverlening. Dit vergt ook één budget en één verantwoordelijke van overheidszijde. Er komt een einde aan de praktijk waarbij vele hulpverleners langs elkaar heen werken bij de ondersteuning van één gezin.
- We bevorderen samenwerking van gemeenten, bedrijven, scholen en sportverenigingen.
- Met gemeenten willen we bevorderen dat er bij de aanleg van nieuwe wijken voldoende ruimte voor sport en bewegen is.
- Het kabinet streeft naar meer gymlessen per week in het primair onderwijs.



8. Veiligheid en justitie

9. Immigratie, integratie en asiel

10. Woningmarkt

- Boven de 43.000 is de huurverhoging 6,5 procent plus inflatie. Verhuurders mogen hierbij werken met een huursombenadering. De systematiek met een huurliberalisatiegrens blijft intact. Het systeem voor woningwaardering wordt sterk vereenvoudigd met als grondslag 4,5 procent van de waarde op basis van de wet waardering onroerende zaken.
- De extra huuropbrengsten van corporaties die het gevolg zijn van de maatregelen in de huursector worden via een heffing afgeroomd
- Woningbouwcorporaties moeten weer dienstbaar worden aan het publiek belang in hun werkgebied. Hun taak brengen we terug tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijke vastgoed. Corporaties komen onder directe aansturing van gemeenten.

11. Arbeidsmarkt

- Het wetsvoorstel Werken naar Vermogen wordt vervangen door een nieuwe Participatiewet, in te voeren op 1 januari 2014.
- De instroom in de sociale werkvoorziening in zijn huidige vorm stopt met ingang van 1 januari 2014. Gemeenten krijgen binnen de wettelijke kaders ruimte om zelf beschut werk als een voorziening te organiseren. Er is geld om via deze voorziening structureel uiteindelijk dertigduizend werkplekken te realiseren afgestemd op honderd procent van het wettelijk minimumloon
- Onderwijs, kinderopvang, peuterspeelzalen en voor- en vroegschoolse educatie moeten op elkaar afgestemd zijn. In de voorschoolse periode is dat van belang om ontwikkelingsachterstanden te voorkomen, te signaleren en tijdig aan te pakken. Het leren van de Nederlandse taal door jonge kinderen verdient daarbij bijzondere aandacht. Dit stelt ook eisen aan de vaardigheden van de beroepskrachten in de sector. Bij buitenschoolse opvang is afstemming noodzakelijk om waar mogelijk een sluitend dagarrangement te realiseren, bijvoorbeeld in het kader van de brede school of integrale kindcentra.
- Om de onderlinge afstemming van onderwijs, peuterspeelzaalwerk en kinderopvang te optimaliseren wordt de financiering van het peuterspeelzaalwerk onder de Wet Kinderopvang gebracht. Daarbij zal bestaande gemeentelijke financiering worden betrokken. Belemmeringen voor samenwerking zullen op basis van de ervaringen in de nu lopende pilots worden weggenomen. De bestaande minimumeisen aan voor- en vroegschoolse educatie worden onderdeel van de afspraken. Financieringsstromen stemmen we op elkaar af.

12. Ruimte en mobiliteit

- De krimpproblematiek krijgt aandacht vanuit verschillende ministeries. In het onderwijs moeten alle vormen van samenwerking mogelijk zijn wanneer krimp daartoe noopt. Woningen zullen moeten worden aangepast met het oog op de bevolkingssamenstelling en soms is sloop aan de orde. Voorzieningen zullen waar mogelijk moeten worden gebundeld. Het voortouw ligt hiervoor bij de lokale overheid. Regio's die hiermee te maken hebben, moeten ruimte krijgen door middel van maatwerk in regelgeving.



13. Bestuur

- Voor de lange termijn hebben wij het perspectief van vijf landsdelen met een gesloten huishouding en gemeenten van tenminste honderdduizend inwoners voor ogen.
- Het BTW-compensatiefonds zal worden afgeschaft. Uit de evaluatie van het fonds is gebleken dat het niet tot het achterliggende doel -doelmatigheidswinst door uitbesteding- heeft geleid.



BIJLAGE 3: Analyse maatschappelijke vastgoedportefeuille Barendrecht

Niet bijgevoegd: vertrouwelijk



BIJLAGE 4: Vormen van uitbesteding en algemene afweging eigendom, exploitatie en beheer

1. Gemeente

De werkzaamheden worden uitgevoerd door medewerkers in dienst van de gemeente. Het afdelingshoofd of sectorhoofd is in de regel de direct leidinggevende van de bedrijfsleider/beheerder. De gemeentelijke bemoeienis is in alle opzichten groot, zowel bij het bepalen van het beleid (subsidies, tarieven en openstelling) als op het gebied van exploitatie-technische zaken (administratie, onderhoud, verhuur en promotie). Bij deze vorm kan een servicecontract worden afgesloten. Hierbij worden dan diensten ingekocht.

2. Publiekrechtelijke verzelfstandiging

Door middel van interne verzelfstandiging kan de gemeente de exploitatie van een accommodatie op afstand plaatsen. In dat geval is sprake van decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar betrokken medewerkers, veelal in de vorm van budgetfinanciering of contractmanagement. De gemeente blijft (eind-)verantwoordelijk voor de exploitatierisico's.

In geval van contractmanagement worden op basis van een overeenkomst tussen gemeente en de contractmanager taakstellende afspraken gemaakt over de inzet van middelen en de daarmee te realiseren prestaties. Budgetfinanciering heeft als kenmerk dat een bepaalde taakstelling is gekoppeld aan een budget, waarbinnen de opgelegde taken dienen te worden gerealiseerd.

Ook bij deze vorm kan een servicecontract worden afgesloten. Hierbij worden dan diensten ingekocht (bijvoorbeeld de exploitatie, de salarisadministratie, ICT, financiële administratie, verzekeringen, expertise etc.).

3. Privaatrechtelijke verzelfstandiging

Bij deze beheersvorm wordt een zelfstandig rechtspersoon (stichting, N.V. of B.V.) opgericht die verantwoordelijk wordt voor de exploitatie van de voorziening. De gemeente kan deelnemen in het bestuur en/of in aandelen en heeft daardoor directe zeggenschap. De invloed van de gemeente kan tevens gewaarborgd worden via contractvorming. Met privaatrechtelijke verzelfstandiging wordt gekozen voor besturen op afstand. De rol van de gemeente bestaat uit het (mede-)bepalen van het beleid en het controleren van de uitvoering van het beleid door de stichting of vennootschap.

Beheer door een stichting

Een stichting opgericht voor de exploitatie van maatschappelijke voorzieningen.

Beheer door een B.V. of NV

In deze constructie is de gemeente in beginsel 100% aandeelhouder. Daarmee heeft de gemeente een aantal belangrijke wettelijke bevoegdheden in handen die onder meer voorzien in grip op bestuurlijke organisatie, benoemen en ontslaan van het bestuur, vaststellen van de begroting en jaarrekening en wijziging van de statuten. Bij een BV/NV dient een bestuur of statutaire directie te worden aangesteld die onder meer belast is met vaststelling en uitvoering van het beleid.



Bij zowel de stichting als de BV/NV zijn de medewerkers in dienst van de rechtspersoon of worden ze (door de gemeente) gedetacheerd aan de stichting of BV/NV. Tussen de gemeente en de rechtspersoon worden contracten gesloten, met in de regel een behoorlijke mate van gemeentelijke invloed.

4. Beheer door een marktpartij

Het beheer van sport- en sociaal-culturele accommodaties wordt aan een marktpartij uitbesteed. Gekozen kan worden voor een landelijk opererende organisatie of een lokale ondernemer. De medewerkers treden in de regel in dienst van de marktpartij. Door middel van overeenkomsten worden de randvoorwaarden ten aanzien van bijvoorbeeld openstelling, tarieven en de overname van personeel vastgelegd. Onderscheid kan worden gemaakt tussen open-eind en gesloten-eind overeenkomsten.

5 Privatiseren

Bij privatiseren worden de overheidstaken naar de particuliere sector overgedragen. Dit betekent meestal dat de overheid haar belang (aandelen) in ondernemingen verkoopt aan particulieren. Privatiseren houdt tevens in, dat overheid en semi-overheid de wettelijke bescherming wegneemt, waardoor hun "diensten" een monopoliepositie hebben kunnen verwerven.