



EVALUATIE
ACCOMMODATIEBELEID
DELFT

3 NOVEMBER 2016

Aan

Gemeente Delft
T.a.v. M. Kats
Stationsplein 1
2611 BV DELFT

Van

Hospitality Group
Smallepad 13 - 15
Postbus 2186
3800 CD AMERSFOORT

Auteurs

Marieke de Kogel
Dick Leijen

Project

Evaluatie accommodatiebeleid Delft

Betreft

Definitieve rapportage

Ons kenmerk

164.011_ RA160364/MK

Datum

3 november 2016

© 2016 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	Inleiding en vraagstelling	1
1.2	Onderzoeksmethode	1
1.3	Leeswijzer	2
2	HET ACCOMMODATIEBELEID IN DE GEMEENTE DELFT	3
2.1	De gemeente Delft	3
2.2	Cultuur, welzijn en zorg in de gemeente Delft	4
2.3	De leefstijlen in Delft	5
2.4	Het accommodatiebeleid	6
3	EVALUATIE INHOUDELIJKE DOELSTELLINGEN	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Het aanbod	9
3.3	De bezoekers van de wijkcentra	15
3.4	Samenwerking en integraliteit	16
3.5	Conclusie	18
4	EVALUATIE BEHEERORGANISATIE	19
4.1	Inleiding	19
4.2	De beheerorganisatie	19
4.3	Reserveringssysteem Zoek en Boek	21
4.4	Conclusie	22
5	ANALYSE FINANCIËLE DOELSTELLINGEN EN DOELMATIGHEID ACCOMMODATIES	23
5.1	Inleiding	23
5.2	Bezetting	23
5.3	Exploitatie	25
5.4	Tarieven	26
5.5	Conclusie	27
6	ANALYSE RECHTMATIGHEID.	28
6.1	Inleiding	28
6.2	Overeenkomsten	28
6.3	Vergunningen / veiligheid	28
6.4	paracommercialisme	29

6.5 Conclusie	29
7 VAN ZALENCENTRUM NAAR HOTSPOT IN DE STAD	31
<hr/>	
7.1 Inleiding	31
7.2 Creeëren van onderscheidend aanbod	31
7.3 Optimaliseren van het tarievenstelsel	32
7.4 De beheerorganisatie vereenvoudigen	33
7.5 Nieuw systeem voor Zoek en Boek Delft	34
7.6 Het vergroten van de inkomsten	35
7.7 Van zalencentrum naar hotspot en huiskamer	35
BIJLAGE 1: BEHEERPIRAMIDE	37
BIJLAGE 2: INTERVIEWS	39
BIJLAGE 3: BEREKENING BEZETTINGSGRAAD EN FINANCIËEL OVERZICHT	40
BIJLAGE 4: VOORBEELDUITWERKING ACCOMMODATIE	45
<hr/>	

1 INLEIDING

1.1 INLEIDING EN VRAAGSTELLING

De gemeente Delft heeft in 2011 het accommodatiebeleid grondig herzien. Met deze herziening is sterker ingezet op het stimuleren van samenwerking en het bevorderen van een integrale aanpak op het gebied van sport, onderwijs, cultuur, ontspanning, integratie, welzijn en zorg. Ook zijn binnen het welzijnswerk de accenten meer gelegd op mensen met een beperking, op jongeren en op ouderen. De gemeente Delft wil zich, als regiegemeente, richten op het stimuleren en aanjagen van samenwerking met en tussen verschillende maatschappelijke organisaties en vrijwilligers.

Het gewijzigde accommodatiebeleid bleek in de praktijk vooral gevolgen te hebben voor de (invulling van de) wijkaccommodaties. Om de accommodaties zo optimaal mogelijk te gebruiken is een afweging gemaakt van accommodaties die behouden moesten blijven en accommodaties die gesloten kon worden. Dit resulteerde in het afstoten van ongeveer de helft van de accommodaties. De negen overgebleven accommodaties zijn vervolgens in een nieuwe beheerorganisatie ondergebracht, Sportfondsen Welzijn Delft. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de exploitatie en het beheer van de wijkcentra.

Het herziene accommodatiebeleid is inmiddels voor het overgrote deel in praktijk gebracht en de nieuwe beheerorganisatie functioneert nu iets meer dan één jaar. Dit is voor de gemeente Delft het moment voor een tussentijdse evaluatie en nulmeting van zowel het maatschappelijke als financiële rendement van het accommodatiebeleid. De gemeente Delft heeft Hospitality Group (HG) gevraagd de evaluatie uit te voeren en daarin de volgende vraag te beantwoorden.

In welke mate voldoet de uitvoering van het accommodatiebeleid aan de maatschappelijke en financiële doelen die in de nota accommodatiebeleid zijn gesteld en/of in welke mate zijn de beoogde resultaten bereikt?

De evaluatie heeft zich vooral gericht op de hoofddoelstellingen van het accommodatiebeleid:

- Een betere aansluiting van het accommodatiebeleid op de beleidsdoelen van de gemeente, de vraag van bewoners en maatschappelijke partners.
- Toegenomen integraliteit en samenwerking tussen maatschappelijke partners en maatschappelijke partners en de gemeente.
- Optimale benutting van de wijkaccommodaties.
- Opzetten van een beheerorganisatie voor de wijkaccommodaties.

1.2 ONDERZOEKSMETHODE

Om te komen tot een goed inzicht van het functioneren van de accommodaties is gekozen voor het inzetten van verschillende onderzoeksmethodieken.

- Deskresearch: Bestudering van de bestaande documenten, afspraken en overeenkomsten.
- Kwantitatieve analyse: Inzicht in bezettingcijfers, bezoekersaantallen en financiële gegevens.
- Benchmark: Hierin is een vergelijking gemaakt van de benutting, bezetting en de exploitatie-inkomsten en kosten van de Delftse welzijnsaccommodaties met een groep min of meer vergelijkbare accommodaties in Nederland.
- Kwalitatieve analyse: Leefstijlen en ervaringen van gebruikers, vrijwilligers, maatschappelijke organisaties, beheerorganisatie en gemeente.
- Locatiebezoek.

De inzichten die opgehaald zijn uit de verschillende onderzoeksmethodieken leiden tot een volledig beeld van het functioneren van het accommodatiebeleid en stellen ons in staat een scherp inzicht te krijgen in hoeverre de maatschappelijke en financiële doelen bereikt worden.

1.3 LEESWIJZER

In deze rapportage worden de doelstellingen van het accommodatiebeleid geëvalueerd. De rapportage start met een korte schets van de gemeente Delft, leefstijlen en het accommodatiebeleid in Delft. In hoofdstuk 3 worden de inhoudelijke doelstellingen van de gemeente Delft geëvalueerd. Aansluitend wordt de beheerorganisatie en Zoek en Boek Delft onder de loep genomen. In hoofdstuk 5 zijn de 'harde cijfers' op een rij gezet. Hoe zit het met de bezettingsgraden en wat betekent dit voor het exploitatieresultaat? In de hoofdstukken 6 & 7 worden de conclusies getrokken en enkele aanbevelingen gedaan.

Tot slot is in de bijlage een uitleg opgenomen van de verschillende vormen van beheer en een lijst met de gesproken personen in het kader van het onderzoek.

2 HET ACCOMMODATIEBELEID IN DE GEMEENTE DELFT

2.1 DE GEMEENTE DELFT

De gemeente Delft telt ruim 100.000 inwoners, verdeeld over 13 wijken. Bijna een kwart van de inwoners is tussen de 18-26 jaar oud is. Dit is een grote groep, wat vooral komt door de aanwezigheid van de Technische Universiteit in Delft. De culturele diversiteit van Delft valt op. Ruim 32 procent van de inwoners in Delft is van niet-Nederlandse afkomst, waarvan 18,9% uit niet-Westerse landen. Met name in Voorhof en Buitenhof is de culturele diversiteit hoog. Hier is bijna de helft van niet-Nederlandse afkomst. Het inkomen onder de inwoners van Delft ligt rond modaal. In Voorhof, Vrijeban en Buitenhof ligt het inkomen lager dan gemiddeld, in Voordijkshoorn ligt het gemiddelde juist hoger.

De leefbaarometer geeft een goed inzicht in de leefbaarheid en de leefbaarheidsissues van de wijken en buurten in Delft en daarmee inzicht in waar de gemeentelijke inzet hoger is/zou moeten zijn.

De Leefbaarometer geeft informatie over de leefbaarheid in alle buurten en wijken, waarbij leefbaarheid is gedefinieerd als de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld. De leefbaarometer maakt gebruik van meer dan 100 indicatoren, verdeeld over 5 dimensies. (www.leefbaarometer.nl)

Uit de resultaten van de leefbaarometer zien we eenzelfde beeld als hiervoor ontstaan. De leefbaarheid in Voorhof en Buitenhof wordt als zwak beoordeeld. De leefbaarheid in Vrijeban wordt als ruim voldoende beoordeeld. In Vrijeban komen wel relatief veel sociale problemen voor. 20% van de huishoudens maakt van 4 of meer voorzieningen binnen het sociale domein gebruik (stapeling).

Tabel 1: Leefbaarometer

Wijken Delft	Leefbaarheid	Stapeling
Binnenstad	Uitstekend	8,8
Vrijeban	Ruim voldoende	20
Hof van Delft	Ruim voldoende	13,2
Voordijkshoorn	Ruim voldoende	15,6
Delftse Hout	Goed	
Tanthof-West	Ruim voldoende	14,9
Tanthof-Oost	Ruim voldoende	13,9
Voorhof	Zwak	20,4
Buitenhof	Zwak	28
Abtswoude	Goed	
Schieweg	Uitstekend	11,8
Wippolder	Ruim voldoende	12,8
Ruiven	Zeer goed	8,8

www.leefbaarometer.nl

2.2 CULTUUR, WELZIJN EN ZORG IN DE GEMEENTE DELFT

De ontwikkeling op de beleidsterrein cultuur, welzijn en zorg zijn van invloed op het gebruik van de accommodaties in Delft. Hieronder een korte samenvatting van het huidige beleid per beleidsterrein.

2.2.1 CULTUUR¹

Cultuur draagt bij aan het vergroten van de (economische) aantrekkingskracht van de stad, maar bovenal geeft cultuur betekenis aan mensen en helpt mensen in hun bestaan. Cultuur kan een wezenlijke rol vervullen in het realiseren van sociaal maatschappelijke doelen en invulling geven aan maatschappelijke vraagstukken. Het cultuurbeleid in Delft is onlangs geactualiseerd om beter in te spelen op de nieuwe uitdagingen en inzichten in de gemeente Delft. Ook wil de gemeente Delft de culturele sector meer zichtbaar maken en inzetten als verbinder. De cultuursector is bij het actualiseren van de cultuurvisie nadrukkelijk bij betrokken geweest. Daarnaast is er een behoeftepeiling onder de inwoners geweest, waaruit is gebleken dat de cultuurparticipatie in 2015 licht gedaald is. Een opvallende uitkomst uit het onderzoek is dat de jongeren in de stad een meer op maat aanbod willen. Met name (pop)muziekaanbod wordt door deze groep gemist. Mede op basis van de cultuursector, de behoefte van de Delftenaren en de beleidskeuzes die de gemeente heeft gemaakt zijn drie focuspunten (of ambities) geformuleerd voor het cultuurbeleid:

1. Het aanzien van Delft: stad van cultuur en techniek
2. De burger centraal: participatie en talentontwikkeling in Delft
3. De culturele sector: verbinden en versterken.

Met name het tweede focuspunt biedt sterke aanknopingspunten met het accommodatiebeleid in Delft.

2.2.2 WELZIJN²

De nieuwe visie op welzijn is vastgelegd in de uitvoeringsnotitie Gezond en Wel (2013). Een belangrijk uitgangspunt van deze notitie is dat de gemeente enkel de inhoudelijke kaders en hoofdlijnen vaststelt. De burgers en de maatschappelijke partners brengen de uitvoering tot stand. In deze notitie zijn drie hoofdlijnen voor het nieuwe welzijnswerk verwoord:

Sociale wijken: Delft wil gezonde en leefbare wijken waar bewoners de ruimte hebben voor ontmoeting en ontplooiing, betrokken zijn bij hun woon- en leefomgeving, die voor zichzelf kunnen organiseren en bereid zijn om anderen daarbij te helpen. On de gezonde wijken wordt ook het benutten van het aanwezige accommodatieaanbod verstaan.

Gemakkelijk meedoen: De meeste mensen vinden op eigen kracht hun plek in de samenleving, hebben sociale contacten, gaan naar school of werk, voorzien in hun levensonderhoud en regelen de ondersteuning die in het leven soms nodig hebben. Inwoners die om uiteenlopende redenen onvoldoende aansluiting weten te vinden bij onze samenleving, maar daar wel behoefte aan hebben, wordt een steuntje in de rug geboden. De ondersteuning kan bestaan uit advies, informatie, voorzieningen, verwijzen naar informele ondersteuning of toeleiden naar zorg en begeleiding.

Vrijwillige inzet, voor jezelf, voor een ander, met elkaar: Vrijwilligerswerk biedt de mogelijkheid om sociale contacten te leggen en te onderhouden, ergens bij te horen. Tevens wordt met de inzet van vrijwilligers een breder en kleurrijker palet van activiteiten (cultureel, sportief en natuur) en collectieve voorzieningen mogelijk. We zetten in op een sterke vrijwilligersorganisatie en vrijwilligers. Zelfredzaamheid, passend in de moderne tijd en in staat om hulp en ondersteuning te bieden aan (organisaties voor) inwoners met een (tijdelijke) ondersteuningsbehoefte.

In de notitie wordt verder gesteld dat voor een succesvolle uitvoering van het activiteiten aanbod het nodig is dat dit aanbod aansluit bij de vraag- en behoefte van Delftenaren en voldoende flexibel is om mee te kunnen

¹ Bron: Gemeente Delft (2016). Focus op Cultuur *Het creatief vermogen van Delft*. Cultuurkader Delft 2016-2019.

² Bron: Gemeente Delft (2013). Uitvoeringsnotitie Gezond en Wel.

bewegen met veranderingen en ontwikkelingen. Ook wordt er afgestapt van de traditionele doelgroepenbenadering en er komt meer aandacht voor innovatie in het aanbod.

Op dit moment is Delft voor Elkaar verantwoordelijk voor het welzijnswerk in Delft.

2.2.3 ZORG³

De gemeente Delft heeft door de transitie in het sociale domein een grote verantwoordelijkheid gekregen over de ondersteuning aan de inwoners van haar gemeente. Dit in combinatie met een sterke krimp in het budget voor deze taken, betekent dat de gemeente Delft zijn accent sterk heeft gelegd op preventie en laagdrempelige ondersteuning. Ook voor de uitvoering van de 'zorg' wetten in het sociaal domein heeft de gemeente een aantal uitgangspunten geformuleerd:

- Preventie en pro actie inzetten om te voorkomen dat mensen in kwetsbare situaties raken.
- De toegang tot ondersteuning stroomlijnen, streven naar een loket.
- Een samenhangende diagnose aan de voorkant opstellen die alle leefdomeinen in beeld brengt.
- Vraaggericht werken: wat is er nodig om de problemen in samenhang op te lossen, op zoek naar mogelijkheden in de leefomgeving.
- Budgetten ontschotten en instrumenten en voorzieningen samen inzetten.
- Ondersteuning die we bieden is niet vrijblijvend, wederkerigheid/ tegenprestatie vormgeven.
- Systeemaanpak hanteren in multiprobleemsituaties.

Tot slot: In sommige situaties kunnen mensen niet zelf de regie hebben, of herwinnen. Dan is een professionele regisseur/ coach nodig die kan werken volgens een gezin, een plan.

2.3 DE LEEFSTIJLEN IN DELFT

Naast inzicht in de sociodemografische kenmerken van de wijken, is het ook relevant om inzicht te hebben in de wensen en behoeften van de inwoners van de wijken.

De leefstijlmethode is een goed middel om dit in kaart te brengen. In 2013 heeft de gemeente Delft, samen met de gemeenten in de directe omgeving, meegedaan aan De Grote Woontest Haaglanden. In de Grote Woontest zijn de leefstijlen middels de methodiek van SmartAgent in beeld gebracht.

SmartAgent onderscheidt vier basisleefstijlen:

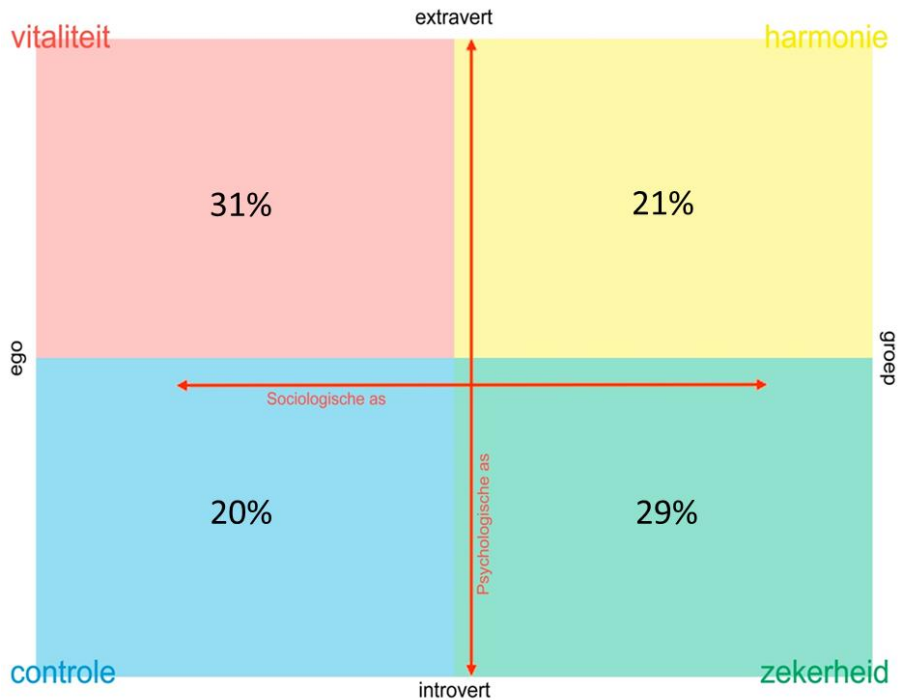
- De gele leefstijl waarin waarden als harmonie, gezelligheid en sociale contacten centraal staan.
- De groene leefstijl waarin waarden als zekerheid, geborgenheid en veiligheid centraal staan.
- De blauwe leefstijl waarin waarden als controle, perfectie en status centraal staan.
- De rode leefstijl waarin waarden als vitaliteit, eigenheid en passie centraal staan.

In Delft zijn de rode (31%) en groene (29%) leefstijl het meest vertegenwoordigd. De rode leefstijl kenmerkt zich door de behoefte zich te ontwikkelen, te groeien en nieuwe dingen te ontdekken. Ontwikkeling is hierbij veel belangrijker dan status en geld. Deze groep is minder georiënteerd op de buurt, maar veel meer op de stad, de regio of zelfs daarbuiten. Deze groep komen we over het algemeen maar weinig tegen in de wijkcentra. De groep met de groene leefstijl hecht aan oude, vertrouwde patronen en kijkt vaak wat afwachtend naar allerlei veranderingen. Deze groep heeft vaak een vaste groep aan mensen om zich heen waarmee ze allerlei activiteiten ondernemen, al dan niet in het buurthuis. Nieuwe mensen laten zij in hun groep moeilijk toe. Het zijn trouwe wijkcentrabezoekers, zij het dan wel enkel van hun vaste wijkcentrum. De gele en blauwe leefstijl zijn minder sterk vertegenwoordigd in Delft, al vertegenwoordigen de groepen met deze leefstijlen zij nog wel zo'n 40 procent van de bevolking. De groep met de gele leefstijl heeft veel behoefte aan sociale contacten en ontmoeting. Het wijkcentrum is daarvoor een ideale plek. Een wijkcentrum is extra aantrekkelijk voor deze groep als er een mix van mensen komt (jong en oud, allochtoon en autochtoon) en er een grote diversiteit aan

³ Bron: Gemeente Delft (2014). Sociale Visie Delft 2014-2018.

activiteiten plaatsvindt. De blauwe leefstijl kenmerkt zich door een hang naar controle en status. Wijkcentra worden over het algemeen door deze groep maar weinig bezocht⁴.

Figuur 1: De leefstijlen in Delft



Bron: SmartAgent, 2013.

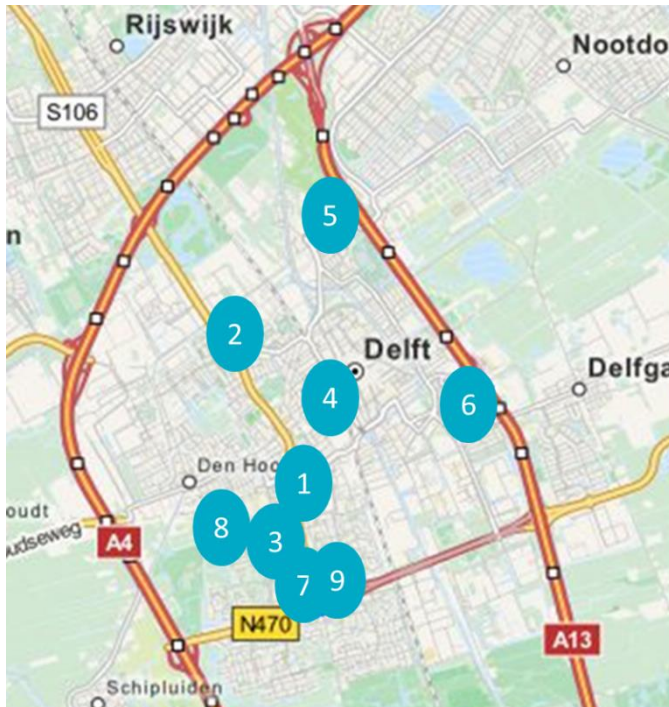
2.4 HET ACCOMMODATIEBELEID

In 2011 is gekozen voor een nieuwe aanpak van het accommodatiebeleid in Delft. Dit naar aanleiding van het nieuwe welzijnsbeleid in Delft. Het nieuwe welzijnsbeleid legt de focus op mensen met een beperking, jongeren en ouderen. Ook gaat het beleid uit van wat mensen zelf kunnen. Het accommodatiegebonden sociaal-cultureel welzijnswork wordt vanuit dit oogpunt vooral door vrijwilligers uitgevoerd, bijgestaan door specialisten en vakkrachten. Het stimuleren van meer samenwerking en het bevorderen van een integrale aanpak op het gebied van sport, onderwijs, cultuur, ontspanning, integratie, welzijn en zorg is hierbij belangrijk, omdat hier veel initiatief en talent georganiseerd is.

In de nieuwe aanpak van het accommodatiebeleid is gekeken naar een goede spreiding van de accommodaties, vraag en aanbod van de doelgroepen en wijken en het gewenste beheer van de accommodaties. Om een goed beeld te krijgen van de vraag is gebruik gemaakt van de Omnibusenquête 2010 en een onderzoek van stichting Breed Welzijn Delft uit 2010. Uit deze onderzoeken is naar voren gekomen dat ongeveer 1.400 mensen dagelijks een welzijnsaccommodatie in Delft bezoeken. Dit heeft ten grondslag gelegen aan het bepalen van de behoefte. Bij het bepalen het benodigde vloeroppervlak is vervolgens rekening gehouden met de normen voor de horeca, wat neerkomt op een behoefte van 2m² per bezoeker en daarmee 2.800m² aan welzijnsaccommodatie in Delft. Rekening houdend met 25% marge voor toekomstige uitbreiding is uitgegaan van maximaal 3.500 m² welzijnsaccommodatie in Delft. Op basis van deze visie is besloten om 9 accommodaties (7 wijkaccommodaties en 2 jongerencentra) open te houden (tabel 1), verspreid over de wijken in Delft. Deze accommodaties vormen de basis van onze evaluatie.

⁴ Bron: SmartAgent (2013). De Grote Woontest Haaglanden 2013.

Tabel 2: De negen welzijnsaccommodaties



- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | Vleugel |
| 2 | Parel |
| 3 | Buitenhuis |
| 4 | Wending |
| 5 | Brasserskade |
| 6 | Wippolder |
| 7 | Hofstee |
| 8 | Jongeren centrum Culture |
| 9 | Jongeren centrum Border |

Bron: www.zoekenboekdelft.nl

De Vleugel ligt in Voorhof en is met 786m² het grootste wijkcentrum van Delft. Er worden veel verschillende activiteiten georganiseerd voor de verschillende nationaliteiten in Voorhof.

Het is echt een multiculturele ontmoetingsplek. Vluchtelingenwerk en de financiële winkel van de gemeente maken geregeld gebruik van ruimten in het gebouw.

De Parel ligt in Voordijkshoorn en heeft een oppervlakte van 409m² aan welzijnsruimte. De Parel is volgens de beheerder een traditioneel wijkcentrum waarin veel ‘traditionele activiteiten’ zoals briden plaatsvinden. Aansluitend bij het karakter van de wijk is het wijkcentrum ook minder multicultureel en kent het een meer vaste groep bezoekers die het wijkcentrum regelmatig bezoeken.

Buitenhuis ligt in de multiculturele wijk Buitenhof en heeft een oppervlakte van 333m². Daarmee heeft het een gemiddelde omvang als wijkcentrum. In Buitenhuis zijn een aantal vaste organisaties gevestigd, waaronder DOEL. Dit zorgt voor veel reuring en activiteiten in het wijkcentrum.

Wending ligt aan de rand van het Centrum en heeft een oppervlakte van 554 m². Hiervan wordt een deel vast verhuurd aan DOEL. In de Wending zit een vaste kern van 5/6 vrijwilligers uit de directe omgeving die helpen met alle hand- en spandiensten en bij veel van de activiteiten betrokken zijn. Deze activiteiten hebben een groot bereik; ongeveer 50% van de deelnemers komt van buiten de wijk.

Brasserskade ligt aan de rand van Brasserskade, aan de noordzijde van Delft. Brasserskade is een wijkcentrum van 328m² dat aanvankelijk gesloten zou worden, waardoor een aantal activiteiten naar elders zijn verplaatst en bewoners in de wijk niet altijd meer weten dat het nog open is. De levendigheid in Brasserskade is daardoor minder geworden.

Wippolder is een relatief klein wijkcentrum van 248m² dat in de wijk Wippolder ligt. Wippolder biedt vooral plaats aan wekelijks terugkerende activiteiten (zoals schilderen) en verenigingen. Aanvankelijk was er ook een jongerenontmoetingsplek in het wijkcentrum, maar deze is gesloten. Wippolder ondervindt concurrentie van een nabijgelegen buurtcentrum en mist de jongeren voor de levendigheid van het wijkcentrum.

De **Hofstee** is een betrekkelijk nieuw wijkcentrum in Tanthof, aan de rand van Delft, dat met 444 m² aan oppervlakte een relatief groot wijkcentrum is. Het wijkcentrum is alle werkdagen geopend van 9-17.00 uur. Er is veel spontane inloop, vooral tijdens de koffieochtend en om boeken te lenen (gratis). In de Hofstee is er samenwerking met het nabijgelegen Rijkswaterstaat voor het verzorgen van lunches.

De Jongerencentra Culture en Border zijn alleen geopend als Participe hier ook aanwezig is.

3 EVALUATIE INHOUDELIJKE DOELSTELLINGEN

3.1 INLEIDING

Met de nieuwe insteek van het welzijns- en accommodatiebeleid zijn waarden als integraliteit, samenwerking en de focus op specifieke doelgroepen centraal komen te staan. De wijkcentra richten zich in de nieuwe opzet met name op kwetsbare doelgroepen, ouderen en jongeren. Ook wordt nadrukkelijk de verbinding met maatschappelijk initiatieven gezocht.

In dit hoofdstuk wordt getoetst in hoeverre het functioneren van de wijkaccommodaties op dit moment aansluit bij de inhoudelijke doelstellingen van de gemeente en welke verwachtingen er voor de toekomst zijn. Hierbij wordt zowel gekeken de verschillende beleidsnotities, de bezoek- en bereikcijfers, de opdracht aan Sportfondsen Welzijn Delft alsmede de verschillende interviews die hebben plaatsgevonden.

3.2 HET AANBOD

Om te bepalen of het aanbod van de wijkaccommodaties in Delft voldoende is en aansluit bij de wensen en behoeften van de bewoners, kan er naar een aantal gegevens gekeken worden:

- Bezoek en bereikcijfers.
- Leefstijl van de inwoners.

3.2.1 BEZOEK- EN BEREIKCIJFERS

Uit de onderzoeken van 2010 is naar voren gekomen dan ongeveer 1.400 mensen de wijkcentra dagelijks bezoeken. Op basis hiervan is het benodigde aantal m² berekend. In de berekeningen is tevens uitgegaan van een verwachte/mogelijke groei van ongeveer 25%.

Op basis van Zoek & Boek is in de periode september 2015 – augustus 2016 gekeken naar het gemiddelde aantal bezoeken per dag. Dit gemiddelde is berekend door een optelling te maken van het aantal deelnemers per activiteit per keer en dit te delen door het aantal dagen dat het wijkcentrum geopend is. Dit betekent dat alle activiteiten in de losse ruimten zijn meegenomen. Het aantal bezoekers wat enkel inloopt is niet bekend, waardoor het voornoemde gemiddelde aantal bezoeken per dag een onderschatting is van het werkelijke aantal.

Op basis van 5 dagen openstelling blijkt, zoals in onderstaande tabel is weergegeven, dat per dag ongeveer 400 bewoners een van de wijkcentra bezoeken. Dit is fors lager dan de verwachte 1.400 bewoners per dag. In totaal vinden er 103.205 bezoeken per jaar plaats. Dit betekent dat de elke inwoner van Delft het wijkcentrum gemiddeld 1x per jaar bezoekt. Het landelijke gemiddelde⁵ ligt op ongeveer 5 bezoeken per inwoner per jaar.

⁵ Benchmark maatschappelijke voorzieningen, Hospitality Group (2016)

Tabel 3: Aantal bezoekers per wijkcentrum per dag.

	Bezoeken per jaar	Bezoek per dag (o.b.v. 5 dagen openstelling)
Border	2.228	9
Culture	9.858	38
Hofstee	14.308	55
Parel	7.692	29
Vleugel	24.275	93
Wending	9.765	37
Brasserskade	9.647	37
Buitenhuis	17.336	66
Wippolder	8.096	31
Totaal	103.205	394

Naast het aantal bezoekers geeft het bereikcijfer⁶ ook een indicatie van in hoeverre het wijkcentrum aansluit bij de behoefte van de bewoners.

In de onderstaande tabel is het bereikcijfer opgenomen. Het lage bereikpercentage van The Culture en The Border kan verklaard worden uit het feit dat zij zich richten op een hele specifieke doelgroep (jongeren), die maar een relatief klein deel van de wijkbewoners vertegenwoordigt.

De Vleugel en De Hofstee hebben een relatief groot bereik in de wijk. Ongeveer een vijfde van de mensen in de wijk neemt (theoretisch) gezien deel aan een van de activiteiten in het buurtcentrum. In Wippolder en Brasserskade wordt slechts 6% van de mensen bereikt. Gemiddeld wordt ongeveer 9% van de mensen in de wijk bereikt. Dat komt nagenoeg overeen met het landelijk gemiddelde⁷.

⁶ Het bereikcijfer wordt berekend op basis van het aantal deelnemers aan activiteiten/het aantal wijkbewoners. Het percentage geeft inzicht in hoeveel mensen bereikt worden met de activiteiten in de wijk.

⁷ Benchmark maatschappelijke voorzieningen, Hospitality Group (2016)

Tabel 4: Bereikcijfers

Wijkcentrum	Bereikcijfer
Border	4%
Culture	2%
Hofstee	20%
Parel	8%
Vleugel	6%
Wending	17%
Brasserskade	6%
Buitenhuis	10%
Wippolder	6%
Gemiddelde	9%

Naar verwachting zijn deze percentages een overschatting van de werkelijkheid. Veel activiteiten hebben een bovenwijks en soms stedelijk karakter. Dit maakt dat het aandeel mensen uit de wijk dat bereikt wordt met het wijkcentrum eerder nog wat lager dan wat hoger ligt. Uit het onderzoek blijkt dat slechts een kleine en specifieke groep relatief vaak meedoet aan de activiteiten.

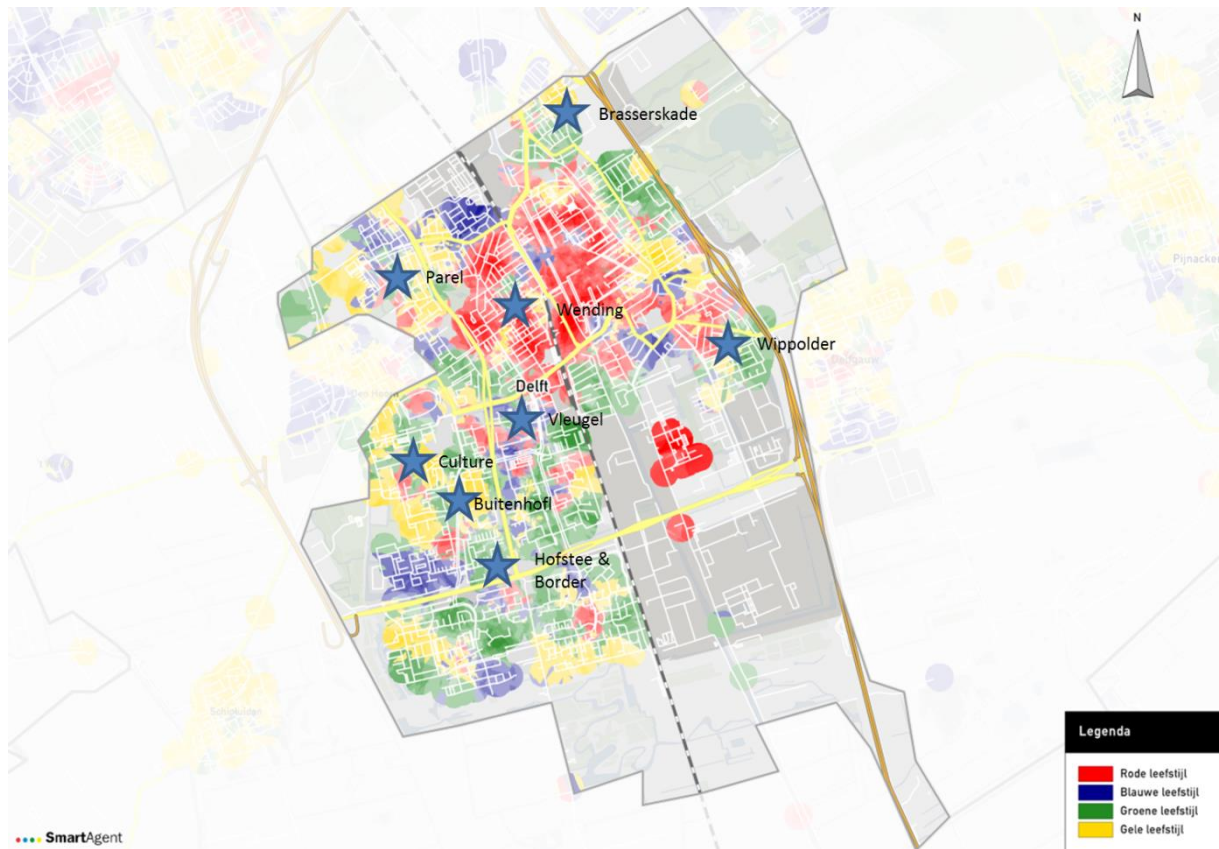
3.2.2 LEEFSTIJLEN

Zoals aangegeven, geven leefstijlen een duidelijk beeld over de wensen en behoeften van mensen t.a.v. de wijkcentra⁸. Zo bezoeken mensen met een rode leefstijl minder vaak een wijkcentrum dan mensen met een gele of groene leefstijl.

Hieronder zijn de wijkcentra weergegeven op de leefstijlenkaart van Delft. Deze leefstijlenkaart laat de dominante groep zien, de leefstijl die het meeste voorkomt op een bepaalde plek. Hoe intenser de kleur, hoe betrouwbaarder de meting. Op de kaart komt naar voren dat een aantal wijkcentra liggen in een gebied waarin de rode leefstijl dominant is (Vleugel, Wending, Parel en Wippolder). De Hofstee en de Border liggen in een gebied met bewoners die vooral een groene leefstijl hebben, de overige wijkcentra liggen in meer gemengde buurten.

⁸ Leent, M. van. (2011). Leefstijlen en publieke gebouwen. SEV publicatie mei.

Figuur 2: Leefstijlkaart Delft



In het onderzoek leefstijlen en publieke gebouwen⁹ is onderzocht hoe kenmerken van gebouwen en programmering zich verhouden tot de leefstijlen. Deze kennis is gebruikt om ook de 7 welzijnsaccommodaties van de gemeente Delft te typeren op basis van uitstraling, inrichting en de programmering. De jongerencentra zijn niet meegenomen in deze typering vanwege hun specifieke karakter.

Bij het bepalen van de uitstraling van het pand is onder meer gekeken naar:

- Groot – klein gebouw.
- Architectuur buiten- en binnenzijde.
- Grote – kleine ramen.
- Duidelijk herkenbare ingang – ingang moeilijk te vinden.
- Ligging aan de weg – ligging meer naar achteren.
- Veel kleurgebruik – weinig kleurgebruik.
- Type kleurgebruik.

Op basis van deze kenmerken weten we welke leefstijlgroep welke sfeer en uitstraling het meest aansprekend vindt.

⁹ Leent, M. van. (2011). Leefstijlen en publieke gebouwen. SEV publicatie mei.

Uit diverse onderzoeken is tevens gebleken dat er een duidelijke relatie is tussen leefstijl en het activiteiten aanbod¹⁰. Deze kennis is gebruikt om te bepalen welke doelgroepen zich het meeste aangesproken voelen bij de programmering.

Hierbij is onder meer gekeken naar:

- Formeel – informeel karakter.
- Activiteiten voor de gezelligheid – activiteiten met een ‘leer’ component.
- Buurtgericht – wijkgericht – bovenwijks karakter.
- Georganiseerd door derden – georganiseerd door buurtbewoners/niet-professionals.
- Activiteiten met een vernieuwend karakter – activiteiten met een meer traditioneel karakter.
- Zelf doen/zelf ondernemen – luisteren.
- Activiteiten die eenmalig worden georganiseerd – activiteiten die routinematig terugkomen (bijvoorbeeld 1x per week).
- Activiteiten die gericht zijn op een specifieke doelgroep – activiteiten die gericht zijn op verschillende doelgroepen.
- Programma dat uitnodigend is voor anderen – programma voor specifieke doelgroep.
- Uitstraling, tone of voice van website en aankondiging van activiteiten.

Op basis van het bovenstaande is per accommodatie gekeken bij welke leefstijl de uitstraling, inrichting en programmering aansluit. In de analyse vielen de volgende zaken op:

Uitstraling

- De mensen met een groene leefstijl hechten veel waarde aan een accommodatie waarin ze hun eigen gang kunnen gaan, met een beetje besloten karakter en waarin niet iedereen zomaar naar binnen kan kijken. Veel van de accommodaties hebben kleine ramen, raambekleding en een onopvallende ingang. Daarom is de uitstraling veelal als ‘groen’ beoordeeld.
- De mensen met een blauwe leefstijl waarderen een moderne en strakke uitstraling. De Vleugel en in mindere mate de Parel zijn voor deze groepen aantrekkelijk.
- De mensen met een gele leefstijl willen juist veel licht en openheid in het wijkcentrum. Het is belangrijk om te zien wat er binnen gebeurt. Ook waardeert deze groep een speelse uitstraling. Buitenhuis en de Hofstee hebben dit in een bepaalde mate in zich, met name door het vele glas van Buitenhuis en de speelse uitstraling van de Hofstee. De Wending is vrij gesloten, maar met name aan de speeltuinzijde straalt er wel veel openheid uit.

Inrichting

- De meeste accommodaties zijn vrij praktisch en doelmatig ingericht en hebben veel afgesloten ruimtes met daarin tafels en stoelen. De tafels en stoelen in de huiskamers zijn van een degelijk materiaal. Voor de groene leefstijl is dit prima en functioneel, de gele leefstijl zoekt een meer huiselijk karakter. In de Wending is er door de grote bar meer sprake van een huiselijk karakter. Buitenhuis kent door het vele glas, ook van de kantoren, een meer open karakter. Daarmee sluit het interieur hier meer aan bij de gele leefstijl.

Programmering

- De programmering in de meeste wijkcentra bestaat uit de meer ‘traditionele’ buurtactiviteiten, zoals bingo, klaverjassen, schilderen en bridgen. Deze worden georganiseerd en bezocht door een vaste groep mensen, op veelal wekelijkse of maandelijkse basis. Deze vaste groep mensen bezoekt veelal alleen het eigen buurthuis. Daarmee typeren wij de programmering als groen.
- In de Vleugel is veel aandacht voor multiculturele groepen, scholing en groei. Dat maakt het buurthuis diverser en meer extravert. In de Hofstee wordt o.a. met een boekenuitleen geprobeerd de vrije inloop meer te stimuleren. Daarmee sluit het ook beter aan bij de gele leefstijl.

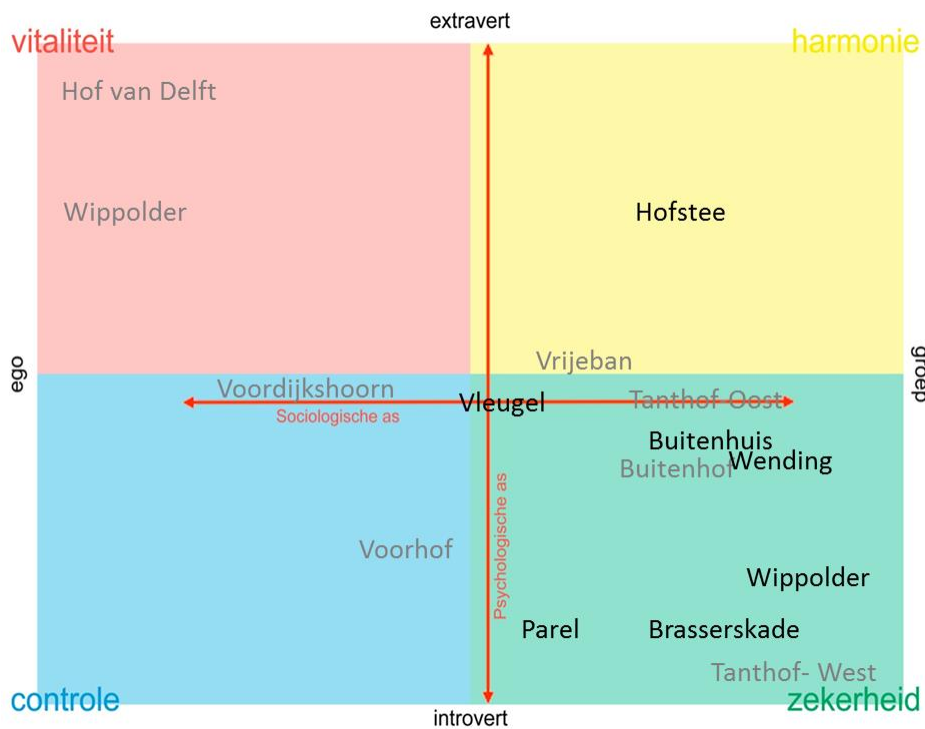
¹⁰ Waaronder: toolkit voor MFA-ondernemers (MFA-audit), MFA lab 2011.

Tabel 5: Beoordeling uitstraling, inrichting en programmering

	Uitstraling	Inrichting	Programmering
Vleugel	Groen (Blauw)	Groen	Geel/ Groen
Parel	Groen (Blauw)	Groen	Groen
Buitenhuis	Geel	Geel/Groen	Groen
Wending	Geel / Groen	Geel/Groen	Groen
Brasserskade	Groen	Groen	Groen
Wippolder	Groen	Groen	Groen
Hofstee	Geel	Geel	Geel/Groen

Op basis van de bovenstaande beschrijving kan geconcludeerd worden dat de buurthuizen zich vooral op één en dezelfde groep richten. De groene leefstijl is weliswaar groot in Delft, maar niet in alle wijken even sterk vertegenwoordigd. Dat zien we terug in het onderstaande schema. De wijkcentra sluiten qua karakter vooral aan bij de groene leefstijl, waarbij de mate waarin onderling verschilt. De wijken daarentegen hebben een veel diverser karakter. Vraag en aanbod sluiten hier dus niet aan. Ook zorgt het 'introverte' 'groene' karakter van de wijkcentra ervoor dat het voor andere groepen steeds minder interessant wordt om activiteiten in het wijkcentrum te organiseren of te bezoeken. De mismatch wordt naar verwachting alleen maar groter.

Figuur 3: De wijken en wijkcentra in relatie tot hun leefstijl



Bron: SmartAgent 2013, bewerkt door Hospitality Group.

3.2.3 HET AANBOD

In dit onderzoek zijn alleen de 9 wijkcentra van de gemeente meegenomen. In 2011 kwam al naar voren dat er ruim 115 plekken/accommodaties zijn waarin activiteiten van onder meer sport, onderwijs, cultuur, recreatie en welzijn zijn ondergebracht. Een deel daarvan is in het bezit van de gemeente (zoals bijvoorbeeld de meeste binnensportaccommodaties en onderwijsgebouwen), maar is niet opgenomen in het reserveringssysteem. Het particuliere aanbod lijkt te groeien in de stad (is ook een landelijke trend), doordat ook bijvoorbeeld kerken en moskeeën steeds vaker plaats bieden aan maatschappelijke activiteiten. Hoeveel maatschappelijke activiteiten in particuliere accommodaties plaatsvinden is niet bekend. Op basis van de gesprekken lijkt er eerder een overaanbod te zijn aan accommodaties in Delft dan een tekort. Zo heeft een aantal migrantenverenigingen zonder veel moeite hier een nieuwe plek gevonden.

3.3 DE BEZOEKERS VAN DE WIJKCENTRA

3.3.1 JONGEREN EN OUDEREN

Een van de inhoudelijke doelstellingen is dat de wijkcentra tenminste 50% van hun activiteiten richt op de gedefinieerde doelgroepen (ouderen, jongeren, kwetsbare doelgroepen). Helaas wordt dit niet specifiek bijgehouden in het Zoek en Boeksysteem. Wel kan op basis van de gesprekken met de maatschappelijke organisaties en de coördinatoren het volgende worden geconcludeerd:

- De meeste bezoekers zijn tussen de 30 en de 80 jaar oud. Het zwaartepunt ligt in de meeste buurthuizen bij de doelgroep vanaf 50 jaar. Daarmee lijken de ouderen goed bediend te worden.
- Er zijn twee specifieke wijkcentra voor jongeren. Deze wijkcentra liggen op korte afstand van elkaar. Culture wordt goed gebruikt en richt zich zowel op de leeftijdsgroep tussen de 12-16 jaar als van 16-20 jaar. Border kent een lagere bezetting en trekt minder jongeren aan. Beiden centra zijn alleen open als Participe zijn programma heeft.
- De jongeren bezoeken zelden de 7 algemene wijkcentra.
- In Wippolder is een grote groep jongeren die niet langer gebruik maakt van het buurthuis door het sluiten van de jongerenruimte.

3.3.2 KWETSBARE GROEPEN

Onder de kwetsbare groepen worden mensen met een beperking verstaan. De kwetsbare groepen komen met name de wijkcentra binnen via maatschappelijke organisaties. Op de inloopochtenden komt deze groep weinig, zeker nu er geen begeleiding meer aanwezig is.

De maatschappelijke organisaties zijn voor een groot deel georganiseerd via 'Delft voor Elkaar'. Participe (voormalig BWD) is hier onderdeel van en was voorheen de beheerder van de welzijnsaccommodaties in Delft. In hun nieuwe rol worden zij uitgedaagd om juist ook op andere plekken dan de vaste welzijnsaccommodaties hun activiteiten te organiseren, om hiermee zo dicht mogelijk bij de mensen te komen/te staan. Participe gebruikt waar nodig de welzijnsaccommodaties, maar kiest niet 'automatisch' voor het gebruik van de wijkcentra. Sterker nog, door de koerswijziging is een groot aantal van hun activiteiten (zoals inloopochtenden en sociale activiteiten) verdwenen en/of vindt plaats op andere plekken in de wijk.

DOEL is met name aanwezig in Buitenhuis en in de Wending. Minstens de helft van de activiteiten in Buitenhuis wordt verzorgd door DOEL. In de activiteiten wordt waar mogelijk gestreefd naar kruisbestuiving tussen de 'kwetsbaren' en de wijkbewoners. Echter, zowel de gebruikers¹¹ als DOEL geven aan dat men elkaar wel tegenkomt in het wijkcentrum, maar dat er weinig kruisbestuiving plaatsvindt.

De verschillende migrantenorganisaties maakten voorheen veel gebruik van de wijkcentra. Sinds het nieuwe beleid is hun deelname sterk afgenomen, door het verdwijnen van de subsidie.

¹¹ Onder gebruikers worden de huurders van de losse ruimten in een wijkcentrum verstaan. Dit kunnen huurders zijn die eenmalig een ruimte huren of hierin een activiteit op regelmatige basis organiseren.

Een deel van de verenigingen maak sindsdien meer gebruik van ruimten bij moskeeën of andere gratis plekken. Andere zijn nog steeds zoekende.

De maatschappelijke organisaties geven aan dat hun cliënten veelal kwetsbare en gevoelige personen zijn (o.a. mensen met een stoornis in het autistisch spectrum). Zij zijn vaak gevoelig voor blikken en opmerkingen van anderen. De coördinatoren en de vrijwilligers van de wijkcentra (vaak zelf ook met een afstand tot de arbeidsmarkt) zijn niet getraind om met deze specifieke doelgroep om te gaan, waardoor communicatie over de wensen en behoeften van de doelgroep wel eens wat stroef loopt. Ook voelen deze cliënten zich niet altijd welkom. Hierdoor zijn in een aantal situaties cliënten verloren en/of zijn cliënten naar andere locaties gegaan.

De beheerorganisatie richt zich bij het binnenhalen van nieuwe partijen (conform prestatieafspraken) ook op partijen die zich minder bezig houden met maatschappelijke activiteiten. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om vergaderingen van bedrijven. Een vrije inloop en huiskamermomenten worden wel georganiseerd, maar met een minder maatschappelijk karakter (diverse organisaties zijn niet langer aanwezig op dit soort momenten), waardoor meer mensen thuis blijven. Met name de maatschappelijke partners geven aan dat het maatschappelijke karakter van de wijkcentra daarmee helemaal verdwijnt en dat het steeds meer een verzamelgebouw wordt van activiteiten zonder dat er enige kruisbestuiving plaatsvindt. Voor de maatschappelijke partners wordt het daardoor steeds minder interessant om ruimten te gebruiken in de wijkcentra. Zij zoeken juist de levendige, bruisende plekken om zoveel mogelijk cliënten te bereiken en cliënten zoveel mogelijk te laten participeren in de ‘gewone’ samenleving.

Samenvattend kan gesteld worden dat de kwetsbare groep zowel vertegenwoordigd is onder de vrijwilligers als de deelnemers aan de activiteiten in de wijkcentra. Deze mensen komen veelal via de maatschappelijke organisaties in de wijkcentra terecht. De wijkcentra zijn door de diverse keuzes die gemaakt zijn minder toegankelijk geworden voor deze specifieke doelgroep.

3.4 SAMENWERKING EN INTEGRALITEIT

Een derde toetssteen is de samenwerking binnen de accommodaties en de verbinding tussen de accommodaties. Ook het vrijwilligersbeleid speelt hierin een belangrijke rol.

3.4.1 HET VRIJWILLIGERSBELEID

In de aanbesteding is hier het volgende over geschreven:

De samenwerking met vrijwilligers

Het is wenselijk dat Sportfondsen Welzijn Delft per locatie samen gaat werken met zoveel mogelijk vrijwilligers. De vrijwilligers zijn onder te verdelen in 3 groepen.

- Bewoners die als vrijwilliger meewerken in het beheer of in de barcommissies;
- WWB'ers die als vrijwilliger worden ingezet via “aan de slag trajecten van de Gemeente Delft” met als doel hen door te laten stromen naar regulier werk;
- Vrijwilligers van de maatschappelijke partners die onder begeleiding een deel van de beheertaak als activiteit uitvoeren. Beheer is dan een zinvolle bezigheid en een eigen bijdrage naar vermogen.

In het afgelopen jaar is het aantal vrijwilligers in de 9 wijkcentra gestegen van ongeveer 20 naar 60 mensen. Deze groep bestaat uit vrijwilligers uit de buurt, WWB'ers en enkele vrijwilligers van maatschappelijke organisaties (met name van Participe). De groep WWB'ers is onder de vrijwilligers het grootste.

De coördinatoren werken samen met de al aanwezige vrijwilligers de mensen in, begeleiden de vrijwilligers en controleren ze. De vrijwilligers die wij hebben gesproken in de evaluatie werken met veel plezier in de

wijkcentra. De vrijwilligers geven aan het leuk te vinden om met mensen te werken, goed contact te hebben met de coördinatoren en hun werkzaamheden goed aan te kunnen. Ook zijn zij blij met de cursussen die aangeboden worden. Ze voelen zich hierdoor serieus genomen als vrijwilliger en nemen hun taken serieus op. Opvallend was dat een aantal vrijwilligers niet de Nederlandse taal machtig is. De meeste vrijwilligers werken vast in een van de wijkcentra. Incidenteel worden zij in andere wijkcentra ingezet, maar altijd in overleg.

De gebruikers zijn eveneens tevreden over de aanwezige vrijwilligers. De meesten zijn behulpzaam en bereid om mee te denken. Een enkel incident dat er geweest is tussen de gebruikers en vrijwilligers is goed opgelost. Wel geven de gebruikers aan dat het soms lastig communiceren is met de vrijwilligers als bijvoorbeeld dingen anders gaan dan verwacht. De gebruikers lossen veel zelf op.

Zoals eerder aangegeven, zijn de maatschappelijke partners minder positief over de kwaliteit van de meeste vrijwilligers. Met name het gebrek aan kennis onder de vrijwilligers over hun doelgroepen maakt dat sommige cliënten zich niet welkom voelen. Ook voelen deze cliënten zich vaak niet begrepen, wat zijn weerslag heeft op de activiteiten. Dit terwijl de maatschappelijke organisaties juist bewust kiezen voor een wijkcentrum.

Daarnaast gebeurt het regelmatig dat de sociale problemen van de vrijwilligers met de medewerkers van de maatschappelijke organisaties worden gedeeld. Ook de coördinatoren worden hier regelmatig mee geconfronteerd. Dit belemmert soms het 'professionele' contact dat er eigenlijk tussen de huurder en de assistent-beheerder zou moeten zijn.

3.4.2 SAMENWERKING

De gebruikers bieden een grote diversiteit aan activiteiten aan in de wijkcentra, zowel traditionele activiteiten als activiteiten op het gebied van scholing en opleiding en geven aan dit vaak al jaren te doen en nog steeds met tevredenheid. De neiging om te verhuizen met hun activiteit is klein (ook als de ruimte niet meer aan de eisen voldoet), aangezien hun deelnemers vaak uit de desbetreffende wijk komen. De gebruikers geven aan dat er weinig nieuwe deelnemers aansluiten bij de activiteiten. Voor sommige activiteiten staat de levensvatbaarheid onder druk. Een belangrijke oorzaak is volgens de gebruikers de beperkte reuring en inloop in het wijkcentrum. De gebruikers vinden het stil, rustig en 'doods'. Het is nu meer een zalencentrum met sociaal-maatschappelijke activiteiten dan een buurthuis. De bewoners in de wijk zijn minder goed op de hoogte van alle activiteiten in het wijkcentrum en komen er ook niet 'spontaan' mee in aanraking. (Eigen) communicatie over de activiteiten heeft maar beperkt effect. Daarnaast speelt ook de behoefte van de bewoners een rol. Een aantal gebruikers geeft ook aan dat de behoefte van mensen verandert. Zo komen mensen liever meer vrijblijvend op een activiteit dan vast.

De gebruikers geven aan dat er onderling zeer beperkt wordt samengewerkt. Het zijn losstaande activiteiten; er is geen programma. Het wijkcentrum wordt buiten de activiteiten om zelden 'spontaan' bezocht. 'Spontane' ontmoeting en kruisbestuiving ontstaat daarmee niet.

De gebruikers zien onder hun deelnemers en in de wijken zelf veel eenzaamheid. Ze geven aan dat het wijkcentrum wat hun betreft zich daar meer op zou moeten focussen.

De aanwezigheid van maatschappelijke organisaties in het wijkcentrum wordt door de gebruikers en vrijwilligers wisselend ervaren. In de Wending is men er vrij positief over, in Buitenhuis geeft men aan dat het het buurthuisgevoel meer ondermijnt. Aan de andere kant geven alle betrokkenen wel aan blij te zijn met de extra reuring in het buurthuis. Dat maakt het wel gezelliger en levendiger dan het anders zou zijn. Tussen de maatschappelijke organisaties en de gebruikers wordt zeer beperkt samengewerkt. Ook hier geldt dat het vooral op zichzelf staande activiteiten zijn.

Delft voor Elkaar en DOEL geven aan dat de onderlinge samenwerking prima verloopt, al treffen zij elkaar niet meer in de wijkcentra. Tussen de migrantenorganisaties en Delft voor Elkaar zijn eveneens goede banden, maar ook die contactenspelen zich veelal buiten de wijkcentra af.

3.4.3 INTEGRALITEIT

De samenwerking tussen de verschillende wijkcentra is over het algemeen goed. De coördinatoren weten elkaar goed te vinden en proberen voor elke gebruiker zo optimaal mogelijke plek te creëren. De samenwerking met andere accommodaties is beperkt. Er is zeer beperkt contact met andere maatschappelijke initiatieven en zelfstandige buurthuizen. Er lijkt sprake te zijn van enige concurrentie, al ervaart Sportfondsen Welzijn Delft dat niet direct. Zeker partijen die het financieel moeilijker hebben, shoppen van locatie naar locatie (en mijden veelal de wijkcentra) voor de meest gunstige tarieven.

Overigens is het stimuleren van de integraliteit geen onderdeel van de aanbesteding van het accommodatiebeleid. Het is ook niet duidelijk bij welke partij dit wel belegd is.

3.5 CONCLUSIE

In het accommodatiebeleid zijn de volgende maatschappelijke doelstellingen opgenomen:

- Een betere aansluiting van het accommodatiebeleid op de beleidsdoelen van de gemeente en de vraag van bewoners en maatschappelijke partners.
- Toegenomen integraliteit en samenwerking tussen maatschappelijke partners en maatschappelijke partners – gemeente.

In dit hoofdstuk zijn bovenstaande doelstellingen getoetst.

In de relatie tussen vraag en aanbod en aansluiting bij het gemeentelijke beleid leidt dit tot de volgende conclusies:

- Het aantal bezoeken per dag blijft achter bij het beoogde aantal bezoeken. Gemiddeld genomen komt elke Delftenaar slechts 1 maal per jaar in het wijkcentrum, terwijl het landelijk gemiddelde op ongeveer 5 keer per jaar ligt. Het bereikcijfer komt redelijk overeen met het landelijk gemiddelde.
- Gezien de relatie met het aantal bezoeken kan er op basis daarvan vooral worden geconcludeerd dat er een selecte doelgroep veelvuldig worden bereikt. Dit is een (traditionele) doelgroep die aan meerdere activiteiten deelneemt in het wijkcentrum.
- Alle accommodaties hebben min of meer hetzelfde karakter, terwijl het karakter van de wijken wel sterk verschilt. Daarmee sluiten de accommodaties in inrichting, uitstraling en programmering niet aan bij de wensen en behoeften van de meeste inwoners.
- Tot slot komt naar voren dat er in Delft een opkomst zichtbaar is van particuliere accommodaties die ruimtes (gratis) beschikbaar stellen aan maatschappelijke organisaties. Het aanbod lijkt dus eerder toe dan af te nemen.
- Al met al lijkt het aanbod niet helemaal aan te sluiten bij de vraag en behoefte van de bewoners.

Op het gebied van samenwerking en integraliteit kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

- Er wordt eerder een afnemende dan een toenemende samenwerking waargenomen. De wijkcentra worden steeds meer gebruikt als een zalencentrum, waarin ruimtes voor een specifieke activiteit gehuurd kunnen worden. Gezamenlijke activiteiten worden zelden georganiseerd.
- Het bruisende en levendige karakter van het wijkcentrum komt hierdoor onder druk te staan. Deze kwaliteiten zijn echter wel nodig om samenwerking tot stand te laten komen en in stand te houden.
- Met name de maatschappelijke organisaties hebben 'last' van het veranderde karakter. De door hen beoogde doelstellingen om kwetsbare groepen meer en meer onderdeel te laten zijn van de 'samenleving' wordt in de wijkcentra niet bereikt.
- Er vindt nagenoeg geen samenwerking plaats met andere accommodaties in de gemeente.

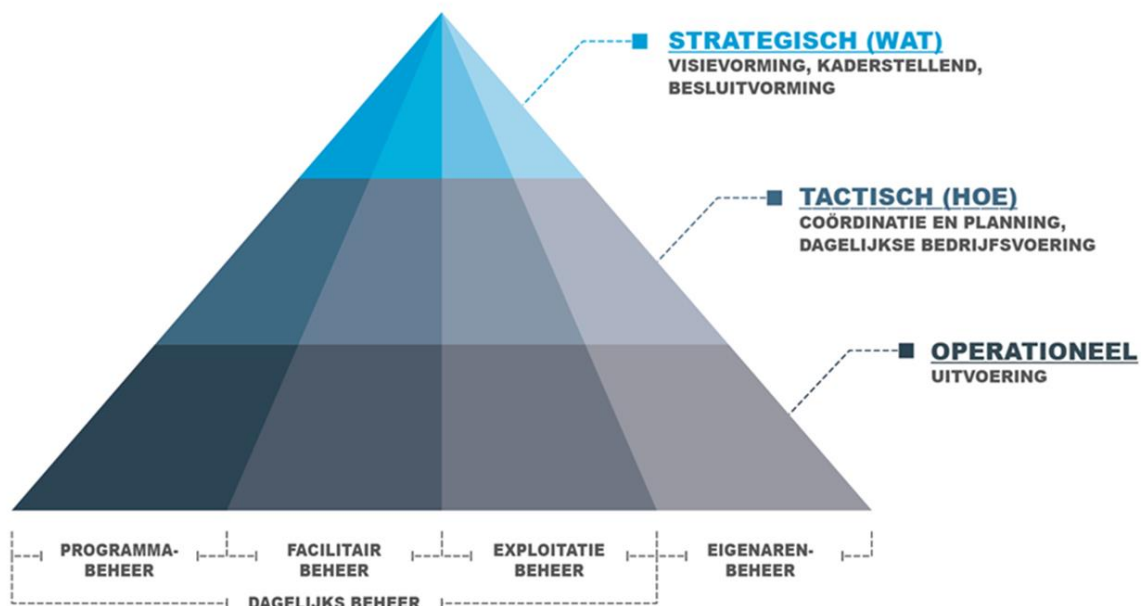
4 EVALUATIE BEHEERORGANISATIE

4.1 INLEIDING

Een van de hoofddoelstellingen van het nieuwe accommodatiebeleid is het opzetten van een beheerorganisatie voor de wijkcentra. In 2014 is hiervoor een aanbesteding uitgeschreven door de gemeente Delft. Uit de aanbesteding is de beheerorganisatie ‘Sportfondsen Welzijn Delft’ ontstaan die verantwoordelijk is voor exploitatie van de wijkcentra. De gemeente is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten (waaronder verzekeringen, schoonmaak, alarmopvolging, huurdersonderhoud), onderhoud van het eigenaarsdeel en programmabeheer van de welzijnsorganisatie. In dit hoofdstuk wordt gekeken in hoeverre de beheerorganisatie functioneert en waar eventuele verbeterpunten liggen. Ook het reserveringssysteem Zoek en Boek Delft wordt hierbij onder de loep genomen.

Bij de beoordeling van de beheerorganisatie wordt er gebruik gemaakt van de onderstaande beheerpiramide. De beheerpiramide maakt onderscheid in de vormen van beheer en het niveau van beheer (strategisch, tactisch of operationeel). In bijlage 1 is een uitgebreide toelichting op de beheerpiramide opgenomen.

Figuur 4: Beheerpiramide



4.2 DE BEHEERORGANISATIE

De belangrijkste stakeholders in de beheerorganisatie zijn de gemeente en Sportfondsen Welzijn Delft. De gemeente heeft hierin de regie door de afspraken die zij met Sportfondsen Welzijn Delft heeft gemaakt.

Sportfondsen, dat verantwoordelijk is voor het exploitatiebeheer, heeft de structuur stevig op poten gezet. Dit komt onder meer terug in:

Herkenbare coördinatoren: De coördinatoren zijn de spil in de exploitatie van de wijkcentra en vervullen deze rol met verve. Alle gebruikers en vrijwilligers geven aan dat de coördinatoren proactief handelen en sterk oplossingsgericht zijn ingesteld. Ook spelen zij een belangrijke rol in het gebruik van het Zoek en Boek systeem.

Intensief gebruik van Zoek en Boek Delft: Zo goed als alle activiteiten in de wijkcentra worden geboekt in Zoek & Boek. Daarmee is er een goed inzicht in de activiteiten die in de wijkcentra plaatsvinden.

Horeca is georganiseerd: In de oude situatie verzorgden de verschillende verenigingen en activiteiten zelf hun horeca of maakten zij gebruik van de aanwezige horeca.

De afspraken daarover verschilden van persoon tot persoon. Per 1 september 2015 heeft Sportfondsen Welzijn Delft een nieuw horecabeleid ingevoerd. Er is structuur aangebracht in de inkoop (via een leverancier) en alle organisaties en verenigingen zijn verplicht (met overgangsfase) om consumpties af te nemen van Sportfondsen Welzijn Delft. Deze wijziging heeft als grote voordeel dat er inzicht is ontstaan in de barinkomsten en uitgaven en er voldaan wordt aan de horecaverunning.

Goede balans professionals/vrijwilligers: Veel van de taken die voorheen door professionele krachten zijn uitgevoerd, worden nu door vrijwilligers opgepakt. Zowel de vrijwilligers als de professionals krijgen passende cursussen om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.

(Zeer) efficiënte exploitatie: Mede door de grote inzet van vrijwilligers in de verschillende wijkcentra liggen de kosten voor het exploiteren van de wijkcentra relatief laag.

In de aanbesteding is ervoor gekozen een strikte scheiding in de beheertaken te maken. De zeer strikte scheiding leidt tot weinig 'gedoe' over kosten en verantwoordelijkheden. Echter, de keerzijde is dat deze afspraken wel veel afstemming vragen tussen Sportfondsen Welzijn Delft (die met name in de gebouwen aanwezig zijn) en de gemeente.

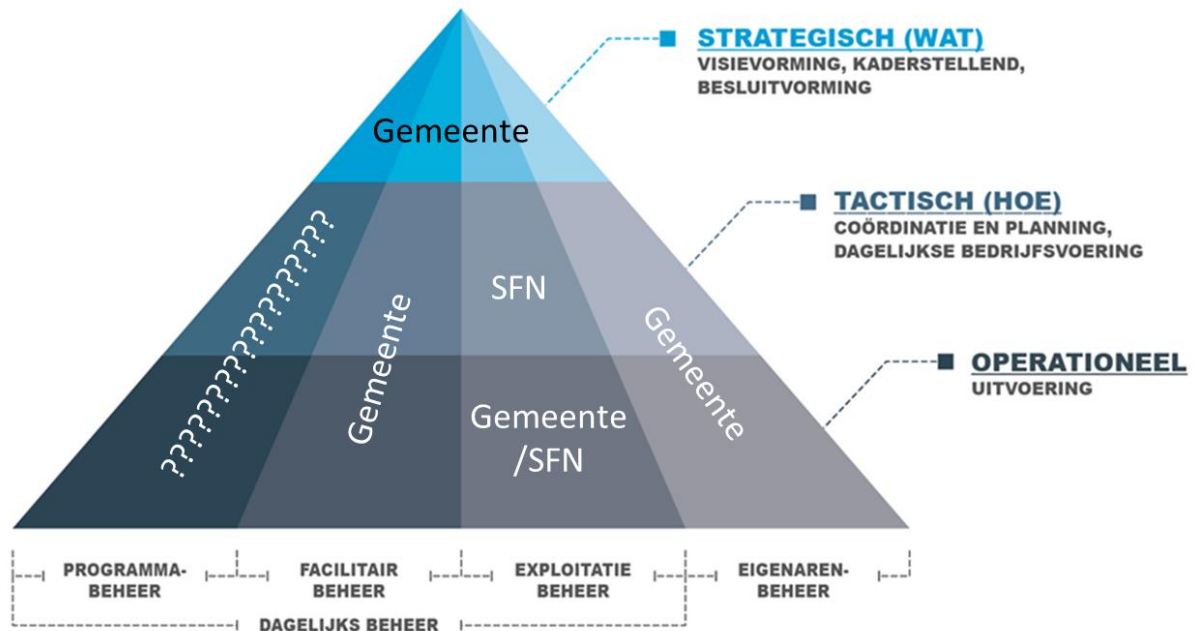
Dit leidt tot

- Sportfondsen gebruikt Zoek & Boek voor het programma in elk van de wijkcentra en is contactpersoon voor de gebruikers en maatschappelijke organisaties. De gemeente stuurt de facturen. Voor de gebruikers is dit verwarrend, want welke organisatie moet benaderd worden als er een fout in de factuur zit?
- Gemeente voert het facilitair beheer uit, de verzoeken voor klein onderhoud worden door Sportfondsen bij de gemeente neergelegd.
- Sportfondsen vraagt om bepaalde aanpassingen aan gebouwen, gemeente voert aanpassingen aan gebouwen uit (eigenarenbeheer).
- Etc.

Zoals al eerder naar voren kwam in de maatschappelijke doelstellingen is het programmabeheer voor de wijkcentra niet belegd bij een van de partners. Het programmabeheer maakt geen onderdeel uit van de afspraken met Delft voor Elkaar of met Sportfondsen Welzijn Delft. Uit de gesprekken is echter wel naar voren gekomen dat hier grote behoefte aan is en dat het nodig is om de verschillende doelgroepen beter te verbinden aan de wijkcentra.

Op basis van de bevindingen concluderen we dat de beheerpiramide voor de wijkcentra in de gemeente Delft is opgebouwd volgens figuur 5. Hierin valt de grote rol die de gemeente vervult op. De gemeente is op strategisch, tactisch en operationeel niveau betrokken bij de wijkcentra. Dit is opvallend, en uitgezonderd van het eigenarenbeheer, ook niet gebruikelijk. Veelal zien we in andere wijkcentra dat ook het facilitair beheer bij een andere organisatie is belegd. Sportfondsen Welzijn Delft is op dit moment, met uitzondering van de facturen, verantwoordelijk voor het exploitatiebeheer. Zoals gesteld, is het programmabeheer niet belegd.

Figuur 5: De beheerpiramide van de wijkcentra



4.3 RESERVERINGSSYSTEEM ZOEK EN BOEK

Onderdeel van het nieuwe accommodatiebeleid is een digitaal reserveringssysteem. In het collegebesluit van 2011 staat hierover:

De gemeente streeft naar meer gemeenschappelijk gebruik van accommodaties. Zo komt er een overzicht van alle beschikbare accommodatieruimte in Delft waar welzijnsactiviteiten gehouden worden. Hiervoor wordt een ‘zoek en boek’-systeem ingericht, waarmee iedereen die (welzijns-)activiteiten wil organiseren zelf ruimte kan reserveren. De gedachte hierbij is dat accommodatieruimte een belangrijk middel is, maar zeker geen doel. Het gaat om de activiteiten die mensen binden.

Het reserveringssysteem Zoek en Boek Delft is sinds 2015 operationeel. De website www.zoekenboekdelft.nl geeft een weergave van alle beschikbare ruimtes van de 9 wijkcentra en laat zien op welke momenten deze ruimtes nog vrij beschikbaar zijn. Via een invulformulier op de website kunnen de ruimtes vervolgens gereserveerd worden.

Helaas zijn de gebruikers van het systeem minder enthousiast over het systeem, al zijn de grootste kinderziektes er sinds kort wel uit. Toch blijkt dat alle gebruikers die wij gesproken hebben bij het reserveren van de ruimtes de hulp inroepen van de coördinatoren. Soms om alleen te controleren of het er goed in staat, soms om de gehele reservering te plaatsen. De grootste problemen blijken te zitten bij:

- De terminologie: Termen als ‘winkelwagen’ en ‘afrekenen’ (terwijl men een factuur ontvangt) roepen verwarring op.
- Controlemogelijkheden: De reservering verschijnt niet direct in de agenda, waardoor deze moeilijk te controleren is.

- Afrekenen: Het is soms niet duidelijk met welk tarief er wordt gerekend en bij wie dit eventueel aangepast/gecorrigeerd kan worden. Ook is er geen keuze om vooraf of achteraf te betalen, terwijl met name bij eenmalige activiteiten men vaak pas achteraf de inkomsten ontvangt.
- Vakantieplanning/weekenden/boeken na 22.00 uur: In het reserveringssysteem kunnen de vakanties niet eenvoudig worden weergegeven. Ook in de weekenden en na 22.00 uur kan niets geboekt worden, terwijl er wel activiteiten plaatsvinden.
- Incidentele activiteiten/pilots: Met name bij nieuwe activiteiten is het vaak niet duidelijk hoeveel mensen erop afkomen en/of dat de activiteit überhaupt doorgang kan vinden. Ook komt voor deze activiteiten vaak pas na afloop het benodigde budget binnen. Het systeem maakt het niet mogelijk om het aantal deelnemers aan het einde aan te passen. Ook is een annulering plaatsen niet mogelijk.
- Doelgroep: Sommige gebruikers geven aan zelden achter de computer te zitten en/of de Nederlandse taal niet volledig machtig te zijn. Het systeem is voor deze groep te moeilijk.

Ook de maatschappelijke organisaties en de gemeente zijn niet geheel tevreden over het systeem. De belangrijkste knelpunten voor hen zijn:

- In het systeem staan alleen de beschikbare ruimtes van de 9 wijkcentra, terwijl er veel meer aanbod in Delft is. Hierdoor is er nog steeds geen overzicht van het aanbod aan accommodaties in Delft beschikbaar.
- Er kan geen weekplanning uitgedraaid worden, terwijl deze gegevens wel beschikbaar zijn in Zoek en Boek. Deze worden nu door de coördinatoren handmatig gemaakt.
- In het systeem zelf is het niet mogelijk om inkoopnummers e.d. toe te voegen. Daardoor verloopt de facturatie intern lastig.
- Verder ervaren zij dezelfde problemen als boven genoemd.

Sportfondsen Welzijn Delft ervaart dezelfde problemen. Zij geven aan dat sinds de introductie van Zoek en Boek het aantal boekingen zelfs is gedaald. Daarnaast biedt het programma geen mogelijkheid om programmering en exploitatiegegevens overzichtelijk uit te draaien. Zij geven aan dat er andere systemen op de markt zijn die klantvriendelijkere, flexibelere en meerdere betaalopties kennen, systemen die beter aansluiten bij de wensen en behoeften van de gebruikers en maatschappelijke organisaties. Daarnaast zal gekeken moeten worden of er ook boekingen gedaan kunnen worden zonder dat internet eraan te pas komt, of dat er mogelijkheid wordt gecreëerd waarbij de boekingen in het wijkcentrum kunnen worden gemaakt. Dit om de toegankelijkheid voor ouderen en mensen met een taalachterstand te verbeteren.

4.4 CONCLUSIE

Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de beheerorganisatie procesmatig goed georganiseerd is. Veel processen zijn het afgelopen jaar strak georganiseerd, waardoor het exploitatiebeheer op orde is. De maatschappelijke functie is niet georganiseerd, wat van grote invloed is op het karakter van de verschillende wijkcentra. Ook is de gemeente nauw betrokken bij alle processen, waardoor er veel (onnodige) afstemming plaatsvindt tussen de gemeente en Sportfondsen.

Het Zoek en Boek systeem is niet volledig, niet klantvriendelijk en weinig flexibel. Ondanks dat het functioneert voldoet het niet aan de wensen van de gebruikers, maatschappelijke organisaties, gemeente en Sportfondsen Welzijn Delft. Ook is het Zoek en Boek systeem niet ingericht om exploitatie en programmering overzichtelijk te presenteren, wat wel wenselijk zou zijn om goed te kunnen sturen op het exploitatieresultaat.

5 ANALYSE FINANCIËLE DOELSTELLINGEN EN DOELMATIGHEID ACCOMMODATIES

5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de financiële doelstellingen en doelmatigheid van het accommodatiebeleid. Er wordt gekeken naar de bezetting- en exploitatiegegevens per accommodatie, voor het totaal en in vergelijking tot de landelijke benchmark. Vervolgens wordt het tarievenbeleid geëvalueerd.

5.2 BEZETTING

Met de evaluatie zijn de bezettingsgraden van alle wijkaccommodaties gedetailleerd in kaart gebracht. Per ruimte is per dagdeel de bezetting vastgesteld en is een totaalbezetting berekend en beoordeeld. De gedetailleerde bezettingsgraden per ruimte per accommodatie zijn in de bijlagen weergegeven. In de volgende tabel treft u de totale bezetting van de accommodaties aan per dagdeel, per totaal, alsmede de kwalificatie van de bezetting. De kwalificatie van de bezetting is gebaseerd op de landelijke benchmark¹² van Hospitality Group waarbij uitgegaan wordt van een 365 dagen openstelling¹³. De vaste huurders zijn in dit overzicht niet meegenomen, om de benchmark zuiver te houden.

Tabel 6: Overzicht bezettingsgraden

	Ochtend	Middag	Avond	Totaal	Oordeel
Border	0%	7%	25%	11%	Slecht
Culture	0%	38%	35%	24%	Voldoende
Hofstee	22%	7%	9%	13%	Matig
Parel	17%	4%	7%	9%	Slecht
Vleugel	28%	16%	17%	20%	Matig
Wending	20%	12%	16%	16%	Matig
Brasserskade	18%	7%	16%	14%	Matig
Buitenhuis	47%	37%	37%	40%	Goed
Wippolder	22%	23%	7%	17%	Matig

Uit de tabel blijkt dat alleen Culture en Buitenhuis een voldoende bezetting hebben van hun ruimten. Opvallend is dat de Hofstee, ondanks het hoge bereik en bezoekcijfer in de bezettingsgraad achterblijft. Dit kan verklaard worden uit de grote omvang van het gebouw. Alle ruimtes worden gedurende de week wel gebruikt, maar het gebouw zit nooit vol.

Op basis van het Zoek & Boek systeem is de bezettingsgraad per accommodatie in beeld gebracht, de cijfers van voor 2015 zijn niet bekend¹⁴. Normaal gesproken wordt de bezettingsgraad berekend op basis van 7 dagen, aangezien het gebouw 7 dagen per week open kan (zoals boven). Om een reële vergelijking te maken op basis van het beleid van de gemeente Delft is de bezettingsgraad ook berekend op basis van 5 dagen in de week. Tot slot zijn er in een aantal accommodaties ruimtes vast verhuurd. In de derde kolom is de bezettingsgraad

¹² We gaan uit van een landelijke benchmark. De benchmark met alleen ‘grote steden’ leidt niet tot andere uitkomsten.

¹³ In Delft zijn de wijkcentra in principe alleen doordeweeks geopend en in overleg in het weekend. In tabel 7 wordt de bezettingsgraad berekend op basis van 5 dagen in de week.

¹⁴ Bron: Bosman & Vos, 2010.

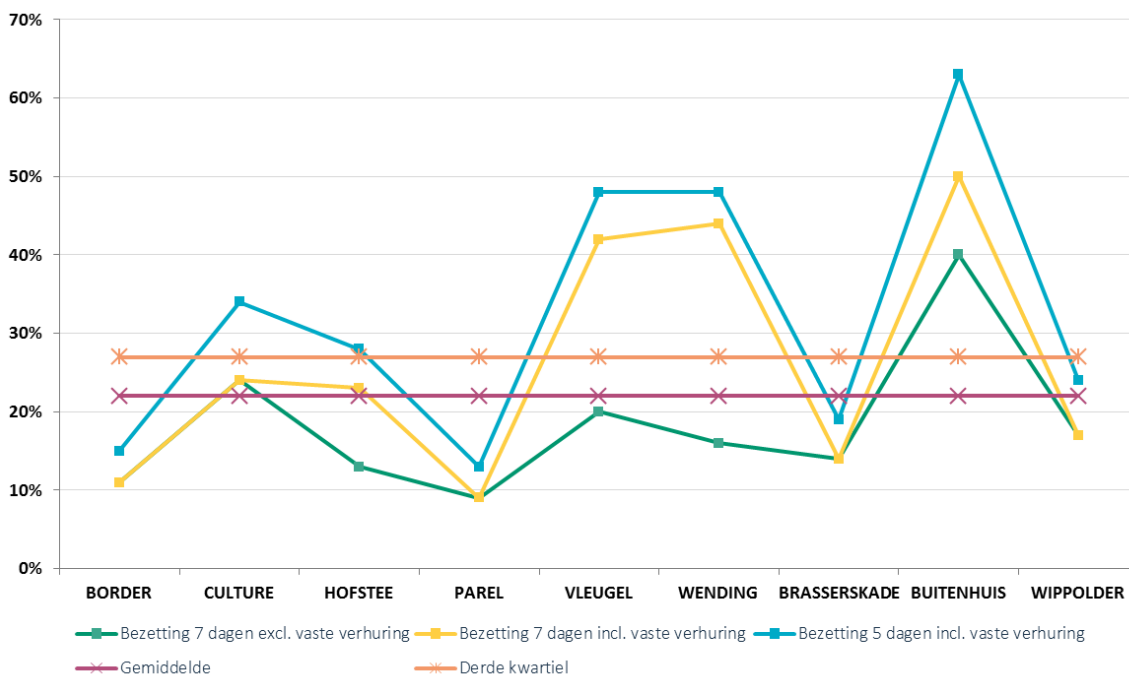
berekend inclusief de vaste verhuringen. Voor de Hofstee, De Vleugel en de Wending verandert het beeld aanzienlijk. Met name de Wending en de Vleugel hebben met hun vaste huurders een goede bezettingsgraad.

Tabel 7: Bezettingsgraad bij 7, 5 en inclusief vaste ruimten

	Bezetting 7 dagen excl. vaste verhuring	Bezetting 7 dagen incl. vaste verhuring	Bezetting 5 dagen incl. vaste verhuring
Border	11%	11%	15%
Culture	24%	24%	34%
Hofstee	13%	23%	28%
Parel	9%	9%	13%
Vleugel	20%	42%	48%
Wending	16%	44%	48%
Brasserskade	14%	14%	19%
Buitenhuis	40%	50%	63%
Wippolder	17%	17%	24%

Hospitality Group beschikt over een landelijk benchmark van wijkaccommodaties. In de onderstaande grafiek zijn de bezettingsgraden van de 9 wijkcentra in Delft afgezet ten opzichte van de bezettingsgraden in andere wijkcentra in Nederland. De mediaan uit de landelijke benchmark ligt op 22%. Dit betekent dat bij 50% van de wijkcentra de bezettingsgraad lager ligt en bij 50% van de wijkcentra hoger. In Delft zien dat (op basis van de bezetting 7 dagen excl. vaste verhuring) twee wijkcentra boven de mediaan scoren; zij scoren boven de landelijke trend. Buitenhuis doet het zelfs beter. Het derde kwartiel ligt op 27%. Dat betekent dat ruim 75% van de wijkcentra in Nederland een lagere bezettingsgraad kent dan Buitenhuis.

Figuur 6: Bezetting in relatie tot de benchmark



5.3 EXPLOITATIE

Op basis van de financiële gegevens van de gemeente en Sportfondsen Welzijn Delft is de exploitatie van de negen wijkcentra in beeld gebracht. Dit overzicht is opgenomen in bijlage 4.

In zijn algemeenheid kan worden geconcludeerd dat de wijkaccommodaties efficiënt worden geëxploiteerd. De exploitatiekosten zijn normaal. De inkomsten daarentegen zijn lager dan wij doorgaans aantreffen. Dat is ook niet verwonderlijk gezien het tegenvallende bezoek aan de accommodaties.

INKOMSTEN

Zaalhuur

De inkomsten die voortvloeien uit de verhuur van de zalen/ruimten zijn – over alle wijkcentra tezamen – normaal. De inkomsten zaalhuur, uitgedrukt in een bedrag per m² per jaar, bedragen in de wijkcentra van Delft € 42,-. De bandbreedte van de inkomsten zaalhuur van de accommodaties in onze benchmark is € 30,- tot € 52,- per m² per jaar. De wijkaccommodaties in Delft scoren gemiddeld binnen die bandbreedte. Bij deze algemene conclusie moeten de volgende opmerkingen worden gemaakt:

- Er zijn grote verschillen in de inkomsten zaalhuur tussen de wijkaccommodaties onderling. Dat is ook niet verwonderlijk gezien de grote verschillen in bezetting. De inkomsten zaalhuur van Buitenhuis zijn bijvoorbeeld zeer hoog. De inkomsten van Culture en De Vleugel zijn bovengemiddeld. De inkomsten in de andere wijkcentra zijn ondergemiddeld tot zeer laag.
- In de wijkcentra worden relatief veel ruimten vast verhuurd aan één instelling (vaak een maatschappelijke instelling). Die inkomsten zijn ook meegenomen en trekken het gemiddelde op.
- Ook de inkomsten uit (semi)-commerciële verhuur zijn meegenomen.

Horeca

Ook de horeca-inkomsten zijn beoordeeld. Deze inkomsten zijn in de wijkcentra lager dan wij doorgaans aantreffen. Die conclusie is niet verwonderlijk gegeven de volgende omstandigheden:

- Het aantal bezoeken aan de wijkcentra is relatief laag. Buffetinkomsten hebben een directe relatie met het aantal bezoeken.
- Uit de analyse van het gebruik is gebleken dat ouderen en kwetsbare groepen een groot deel uitmaken van de gebruikers van de wijkcentra. De horecabestedingen van deze doelgroepen zijn doorgaans laag.

De totale inkomsten (de optelsom van inkomsten zaalhuur en horeca-inkomsten) zijn lager dan gebruikelijk, vooral veroorzaakt door de relatief lage horeca-inkomsten.

KOSTEN

De exploitatiekosten van de Delftse wijkcentra zijn normaal tot lager dan normaal.

Personeelskosten

De personeelskosten (kosten van beheerders en coördinatoren) zijn lager dan die wij normaal aantreffen in wijkcentra in steden. De personeelskosten zijn door ons uitgedrukt in een bedrag per m² per jaar. In de wijkcentra in Delft bedragen de personeelskosten € 58,-- per m² per jaar. Normaal is dat € 87,--. De relatief lage personeelskosten worden veroorzaakt door (in volgorde van belangrijkheid):

- De hoge mate van inzet van vrijwilligers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het beheer. In wezen geldt dat wordt gewerkt met 3 professionele krachten (de coördinatoren), die de vrijwilligers begeleiden. Het leeuwendeel van de beheertaken wordt uitgevoerd door de vrijwilligers en de gebruikers.
- De schoonmaak van de accommodaties wordt uitgevoerd door/in opdracht van de gemeente Delft. In veel accommodaties waarmee de wijkcentra van Delft zijn vergeleken, wordt de schoonmaak uitgevoerd door eigen medewerkers (= personeelskosten).
- De kosten voor overhead zijn opgenomen bij de beoordeling van de administratiekosten en algemene kosten.

Overige kosten

Ook voor de overige kostenposten mag worden geconcludeerd dat deze over het algemeen normaal tot laag zijn. De onderhoudskosten (de kosten voor het gebruikersonderhoud) zijn relatief laag en de energiekosten zijn normaal. Uitsluitend de administratiekosten en algemene kosten van de wijkcentra zijn aan de hoge kant. Dit wordt veroorzaakt door de overhead van Sportfondsen Welzijn Delft die aan deze post wordt toebedeeld.

EXPLOITATIERESULTAAT

Een belangrijk kengetal om het exploitatieresultaat mee te beoordelen is de dekkingsgraad exclusief de kapitaallasten. De dekkingsgraad ontstaat door de inkomsten (zaalhuur en horeca) te delen door de exploitatiekosten en geeft aan in welke mate de exploitatiekosten worden gedekt door inkomsten.

De dekkingsgraad van de wijkcentra in Delft bedraagt 56%. Normaal is de dekkingsgraad 88%. Het exploitatieresultaat van de wijkcentra mag daarom als beneden gemiddeld worden gekwalificeerd. Zoals al eerder vermeld, dat wordt niet veroorzaakt door te hoge kosten, maar door de relatief lage inkomsten, vooral de lage horeca-inkomsten.

Ook voor de exploitatieresultaten geldt dat er grote verschillen zijn tussen de wijkcentra onderling. Buitenhuis, Culture en De Vleugel kunnen de toets der kritiek goed doorstaan. Voor de andere accommodaties geldt dat de exploitatieresultaten beneden gemiddeld tot slecht zijn. Lage bezettingsgraden van die accommodaties zijn daar de oorzaak van.

5.4 TARIEVEN

Met de introductie van het nieuwe accommodatiebeleid is ook een nieuwe tariefstructuur bepaald. Het belangrijkste verschil is dat sinds 2014 alle gebruikers moeten betalen voor een ruimte. Afhankelijk van de aard van de organisatie en de activiteiten worden er drie verschillende tarieven gehanteerd.

Het college heeft de volgende tarieven vastgesteld (zie kader).

Voor elk wijkcentrum geldt vanaf 2014 een kostendekkend servicetarief. Dit tarief is gebaseerd op de gemiddelde kosten voor de 7 wijkcentra en 2 jongerencentra en bedraagt voor 2014 per uur €0,20 per m².

Daarbij is rekening gehouden met alle kosten voor de exploitatie van de panden en een bezetting van 50% waarvoor de gemeente garant staat. Deelnemers aan activiteiten betalen in de toekomst altijd een eigen (huur)bijdrage.

Voor de gebruikersgroepen gelden variabele tarieven:

Eén gereduceerd tarief voor de doelgroepen van beleid (groepen en individuen die niet zelfstandig hun eigen activiteiten kunnen organiseren). Zij betalen 25% van de kostendekkende prijs (€0,05 per m2 per uur).

Eén gereduceerd tarief voor verenigingen en bewonersgroepen uit Delft. Zij betalen 50% van de kostendekkende prijs (€ 0.10 per m2 per uur).

Eén commercieel tarief voor alle andere gebruikers die niet in de 2 bovenste groepen vallen. Zij betalen minimaal de kostendekkende prijs.

In het algemeen worden de tarieven door de huurders niet als knelpunt ervaren. De gebruikers en maatschappelijke organisaties begrijpen dat er betaald moet worden voor een ruimte, en vinden dit ook geen probleem. Ook wordt de hoogte van de tarieven voor verenigingsactiviteiten over het algemeen niet als knelpunt ervaren en sluit aan bij wat ook op andere plekken in Delft betaald moet worden voor een ruimte. De tarieven in Delft zijn overeenkomstig met het landelijk gemiddelde.

De indeling van het tarievenstelsel roept echter wel vragen op. Zo geven de maatschappelijke organisaties, de migrantenorganisatie en de gebruikers aan dat er veel meer gekeken moet worden naar de aard van de activiteit. Vanuit de migrantenorganisatie is er bijvoorbeeld behoefte om af en toe een huiskamer te organiseren. Een tarief van 0,10 cent per m2 is dan onbetaalbaar, aangezien de migrantenorganisaties geen bijdrage (kunnen) vragen en hier zelf niets op verdienen. Aan de andere kant geeft Participe aan dat zij het lastig vinden om in een gereduceerd tarief te zitten, alleen omdat zij Participe zijn. Sommige activiteiten hebben dat niet nodig in hun ogen, terwijl andere activiteiten verdwijnen door het hoge tarief.

De combinatie tussen de tarieven en de kosten voor koffie en thee samen zijn voor de kleine verenigingen wel een flinke aanslag op hun budget. Gezien het budget van hun deelnemers, kunnen ze niet veel meer verhogen. Met name op de schilderlessen e.d. wordt door de gebruikers nog maar weinig verdiend.

5.5 CONCLUSIE

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de bezettingsgraden in Buitenhuis en Culture voldoende tot goed zijn. Door de vaste verhuur van maatschappelijke organisaties in de Hofstee, Vleugel en Wending is hier de bezettingsgraad ook voldoende tot goed te noemen. De Parel en de Border blijven sterk achter. Ook Brasserskade en Wippolder kennen een matige bezetting.

De lage bezettingsgraad van een aantal accommodaties is van grote invloed op het exploitatieresultaat. Door de lage bezettingsgraad blijven de horeca inkomsten en de inkomsten van de individuele zaalhuur achter. De exploitatiekosten zijn op een normaal niveau, waarbij opvalt dat met name de personeelskosten, door onder andere de grote inzet van vrijwilligers, lager dan gemiddeld zijn. Door de beperkte inkomsten komt het exploitatieresultaat uiteindelijk beneden gemiddeld uit. Alleen Buitenhuis, Culture en de Vleugel zijn hierop een positieve uitzondering.

De gehanteerde tarieven sluiten aan bij de verwachtingen van de gebruikers en maatschappelijke organisaties. Wel roept de tarievenstructuur vragen op. Met name de beperkte ruimte voor inloopactiviteiten en het onderscheid tussen Delft voor Elkaar en 'de rest' roept vragen op.

6 ANALYSE RECHTMATIGHEID.

6.1 INLEIDING

Het laatste onderdeel van de evaluatie is het toetsen van de rechtmatigheid van de activiteiten. Hierbij is gekeken naar de bestaande overeenkomsten en vergunningen die nodig zijn om het accommodatiebeleid goed te kunnen uitvoeren.

6.2 OVEREENKOMSTEN

We onderscheiden in de analyse een viertal overeenkomsten:

- De aanbestedingsovereenkomst met Sportfondsen.
- De huurovereenkomst met Sportfondsen en andere huurders.
- Exploitatieovereenkomst.
- De overeenkomst facilitaire diensten.

De aanbestedingsovereenkomst met Sportfondsen

De aanbestedingsovereenkomst betreft de uitgangspunten van de aanbesteding en de aankondiging van de gunning aan Sportfondsen. In deze documenten staan de doelstellingen voor de komende drie jaar en de eisen die aan de aanbestede partij worden gesteld. De definitieve gunning is gepubliceerd op de aanbestedingskalender.

Huur- en exploitatieovereenkomst

Voor elke locatie is een huurovereenkomst opgesteld. In deze huurovereenkomst zijn afspraken vastgelegd over het huurtermijn, huurprijs en BTW afspraken. Ook is er een aantal bepalingen in opgenomen, waaronder het rookverbod in alle accommodaties.

Het is gebruikelijk om naast de huurovereenkomst ook een exploitatieovereenkomst op te stellen. Hierin zijn alle afspraken rondom de exploitatie, waaronder doelstellingen, personeel en fiscaliteiten, vastgelegd. De gemeente Delft heeft een dergelijk document opgesteld, waarin met name het proces is beschreven en de afspraken zijn benoemd. In het document wordt veelal verwezen naar de documenten waarin de verschillende bepalingen zijn vastgelegd. Dit maakt het document lastiger te lezen en kan op termijn voor verwarring zorgen.

De overeenkomst facilitaire diensten

De overeenkomst 'facilitaire diensten tussen cluster samenleving en cluster GBO kennisveld facilitaire diensten' is afgesloten voor de periode van 1 januari tot 31 december 2015. In de overeenkomst is afgesproken dat een verlenging van de overeenkomst met een jaar uiterlijk 3 maanden voor het einde van de overeenkomst dient te zijn overeengekomen. Dit is in 2015 niet gebeurd, waardoor er in principe geen overeenkomst meer is. De taken worden desalniettemin wel uitgevoerd.

6.3 VERGUNNINGEN / VEILIGHEID

Horecaverunning

Sportfondsen biedt verenigingen de mogelijkheid om na afloop van de activiteit alcoholische consumpties te nuttigen. Om deze mogelijkheid te kunnen bieden dient er een horecaverunning per accommodatie aanwezig te zijn. De voorwaarde om zo'n vergunning te krijgen is naast de leeftijd (>21 jaar) en het niet hebben van een strafblad van het barpersoneel, ook dat men een cursus sociale hygiëne succesvol moet hebben afgerond. Sportfondsen heeft inmiddels voor vier accommodaties (Brasserskade, Buitenhuis, Wending en Hofstee) een horecaverunning aangevraagd. Deze is door de gemeente nog niet verstrekt. Dit betekent dat er officieel in geen van de accommodaties alcohol geschonken mag worden.

Ontruimingsplan / brandveiligheidseisen

In het kader van brandveiligheid is de verhuurder verplicht in het gebouw een aantal maatregelen te nemen. Hierbij gaat het onder meer om het aanbrengen van noodverlichtingsarmaturen, vluchtroutes, nooddeuren en plattegronden. De huurder is verplicht om aanvullende maatregelen te nemen op het moment dat er activiteiten worden ontplooid met een hoger brand risico. Daarnaast is de huurder verplicht een ontruimingsplan en BHV plan op te stellen waarin in ieder geval is vastgelegd:

- de risico's binnen een organisatie en waar deze kunnen plaatsvinden
- de manier van alarmeren en ontruimen
- wie de BHV-ers zijn binnen het bedrijf
- een duidelijke omschrijving van taken en verantwoordelijkheden.

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat nog niet alle punten rondom veiligheid / ontruiming zijn geregeld. Ook is het voor Sportfondsen niet helemaal duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun liggen en welke taken de gemeente op zich neemt. In het algemeen, de gebouwen voldoen aan alle brandveiligheidseisen. Zo worden de noodverlichting en de brandmeldinstallatie jaarlijks gecontroleerd. Ook zijn er in elk gebouw BHV'ers aanwezig. Uit de evaluatie komt echter ook naar voren dat de OP taken (het maandelijks checken van de ontruimingsinstallatie) niet worden uitgevoerd. Ook is er geen ontruimingsplan / calamiteiten plan, wat gezien de verschillende groepen die gebruik maken van het pand wel van groot belang is.

6.4 PARACOMMERCIALISME

In de algemene plaatselijke verordening (APV) is opgenomen dat gemeentelijke accommodaties geen andere activiteiten mogen ontplooiën dan waarvoor zij bedoeld zijn. Dit betekent dat onder andere dat bruiloften e.d. niet in de accommodaties gehouden mogen worden. Zover dit gecontroleerd kan worden, gebeurt dit op dit moment ook niet. In de accommodaties worden alleen activiteiten voor de benoemde doelgroepen georganiseerd.

Afdeling 10A Bepalingen over paracommerciële rechtspersonen

Artikel 2:34a Begripsbepalingen

In deze afdeling wordt onder paracommercieel rechtspersoon verstaan: een rechtspersoon niet zijnde een naamloze vennootschap of besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, die zich naast activiteiten van recreatieve, sportieve, sociaal-culturele, educatieve, levensbeschouwelijke of godsdienstige aard richt op de exploitatie in eigen beheer van een horecabedrijf.

Artikel 2:34b Regulering paracommerciële rechtspersonen

1. Een paracommercieel rechtspersoon kan alcoholhoudende drank verstrekken tijdens de exploitatietijden zoals opgenomen in artikel 2:28a.
2. Het is paracommerciële rechtspersonen niet toegestaan bijeenkomsten te houden van persoonlijke aard en bijeenkomsten die gericht zijn op personen welke niet of niet rechtstreeks bij de activiteiten van de desbetreffende rechtspersoon betrokken zijn

6.5 CONCLUSIE

In de basis zijn de overeenkomsten op orde, met uitzondering van de horecaverunning. Ook vinden er op dit moment geen paracommerciële activiteiten plaats. Wel is aan te raden om in de exploitatieovereenkomst de doelstellingen, afspraken, subsidies, fiscaliteiten e.d. uit te schrijven. Het verwijzen naar de diverse documenten kan tot verwarring leiden. Rondom de taken en verantwoordelijkheden bij calamiteiten lijkt dit al aan de orde te zijn.

Tevens is het zaak om eventuele verlengingen / evaluaties goed in de gaten te houden, om op langer termijn problemen te voorkomen. Zo zal de nieuwe facilitaire overeenkomst op korte termijn verlengd moeten worden.

7 VAN ZALENCENTRUM NAAR HOTSPOT IN DE STAD

7.1 INLEIDING

Het herziene accommodatiebeleid is inmiddels twee jaar operationeel. In deze twee jaar is een aantal belangrijke stappen gezet. Er is een nieuwe beheerstichting in het leven geroepen, een reserveringssysteem gelanceerd en er is een netwerk van vrijwilligers opgezet. In de evaluatie hebben we het nieuw ingezette beleid getoetst op de onderstaande vier hoofddoelstellingen:

- Een betere aansluiting van het accommodatiebeleid op de beleidsdoelen van de gemeente, de vraag van bewoners en maatschappelijke partners.
- Toegenomen integraliteit en samenwerking tussen maatschappelijke partners en maatschappelijke partners – gemeente.
- Optimale benutting van de wijkaccommodaties.
- Opzetten van een beheerorganisatie voor de wijkaccommodaties.

Bij de toets van deze doelstellingen kwam naar voren dat de gebruikers en maatschappelijke partners begrip hebben voor de koerswijziging en zich herkennen in de uitgangspunten. Wel is gebleken dat in de huidige aanpak van het accommodatiebeleid er te weinig aandacht is voor de maatschappelijke doelen en belangen. Dit blijkt van grote invloed te zijn op het aantal bezoeken, de sfeer, bezettingsgraad en daarmee uiteindelijk op het resultaat van de accommodaties. Ook blijkt het reserveringssysteem niet aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de gebruikers. Uiteindelijk resulteert dit in vijf hoofdconclusies- en aanbevelingen van het onderzoek

- Er zal tussen de accommodaties meer onderscheid gecreeërd moeten worden.
- Optimalisatie van de tarieven
- De beheerorganisatie zal vereenvoudigd moeten worden.
- Een nieuw systeem voor Zoek en Boek Delft.
- Het vergroten van de inkomsten uit de accommodaties.

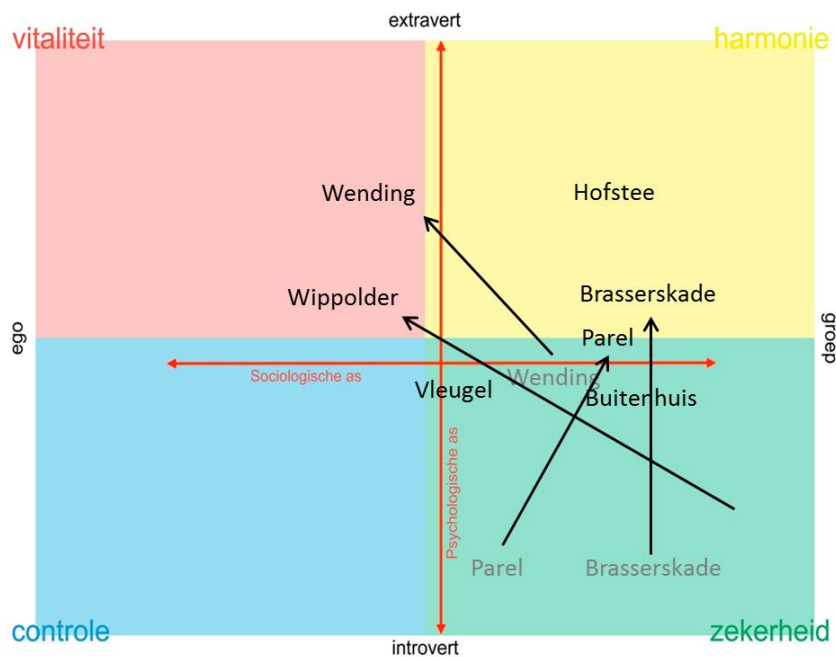
7.2 CREEËREN VAN ONDERSCHIEDEND AANBOD

Ondanks de sluiting van een aantal wijkcentra blijft het aanbod in Delft, mede door de vele particuliere initiatieven, behoorlijk groot. Daarnaast stellen steeds meer organisaties en bedrijven hun ruimtes ter beschikking voor andere doeleinden. Dit is met het afschaffen van subsidies alleen maar meer geworden (landelijke trend). Juist daarom is het zo belangrijk om als accommodatie onderscheidend te zijn. Dan weten de inwoners 'ik moet hier zijn voor...'

De leefstijlanalyse heeft inzichtelijk gemaakt dat de wijkcentra qua profilering weinig van elkaar verschillen. Dit terwijl de wijken qua karakter juist sterk verschillend zijn¹⁵. Deze eenzijdige profilering maakt het voor minder mensen aantrekkelijk om een van de wijkcentra te bezoeken. Dit komt o.a. in de bezoekersaantallen terug. Om de accommodaties te versterken, zal een groter onderscheid gemaakt moeten worden in de sfeer, uitstraling, inrichting en programmering van de accommodaties. Dit zodat de accommodaties beter aansluiten bij de door de bezoekers gewenste beleving. Hierbij stellen wij de volgende ontwikkelingsrichtingen voor:

¹⁵ SmartAgent (2013). De Grote Woontest Haaglanden, 2013.

Figuur 7: Mogelijke ontwikkelingsrichting accommodaties



Bij het bepalen van de meest passende ontwikkelingsrichting is vooral gekeken naar het karakter van de wijk en de potentie van de accommodatie. Hieruit blijkt dat de Vleugel en Buitenhuus, de accommodaties die overigens ook een voldoende exploitatieresultaat hebben, qua accommodatie het beste aansluiten bij de huidige wijk en qua karakter geen grote verandering hoeven door te maken.

In de uiteindelijke positionering is het van belang om naast de leefstijl ook te kijken naar onder andere de sociaal-demografische samenstelling van de wijk en de plannen rondom transformatie, renovatie en nieuwbouw van woningen in de wijk. Ook kunnen beleidsuitgangspunten op de beleidsterreinen zorg, welzijn en cultuur van invloed zijn op de uiteindelijk positionering. Om tot een succesvolle positionering te komen zullen professionals van de verschillende beleidsterreinen betrokken moeten worden. Wel kan gedacht worden aan een mix van hotspots (gericht op cultuur, kunst en werken-leren-ontwikkelen en bijvoorbeeld in De Wending), IKC (Integraal kindcentrum) en een nieuwe ontwikkeling op het terrein; een sterke relatie met onderwijs (de meergeneratieschool bijvoorbeeld).

7.3 OPTIMALISEREN VAN HET TARIEVENSTELSEL

Over het algemeen zijn de gebruikers en maatschappelijke organisaties tevreden over de gehanteerde tarieven. De indeling van het tarievenstelsel lijkt echter minder aan te sluiten op de behoeften. Met name de hoge kosten voor inloopactiviteiten en het onderscheid tussen de welzijnsorganisatie en 'de rest' roept vragen op. In aanvulling hierop valt op dat in de huidige tarievenstructuur wel onderscheid gemaakt wordt in maatschappelijke activiteiten en commerciële activiteiten, maar niet de mate van exclusiviteit van gebruik. Aan de tarievenstructuur zou deze afweging toegevoegd kunnen worden, waarmee de onderstaande verdeling ontstaat.

Figuur 8: Tariefstructuur schematisch weergegeven.

	Inloop	Exclusief gebruik
Maatschappelijk gebruik	Gratis	Maatschappelijk tarief
(semi)-commercieel gebruik	Kostendekkend	Kostendekkend

Door de toevoeging van het type gebruik ontstaat ons inziens een indeling die meer tegemoet komt aan de wensen van de verschillende gebruikers. Hierbij gaan wij uit van de volgende uitgangspunten.

- Voor inloopactiviteiten wordt geen huur in rekening gebracht. Daarmee wordt de accommodatie optimaal toegankelijk voor buurtbewoners die een bezoekje willen brengen aan de accommodatie, voor ontmoeting van ouderen, migranten etc. Een belangrijke voorwaarde voor inloop is dat de ruimte waar de inloop gehouden wordt voor iedereen toegankelijk is, en niet enkel voor specifieke groepen of activiteiten. Op dat moment wordt het een verenigingsactiviteit.
- Voor verenigingsactiviteiten wordt het maatschappelijk tarief van € 0,10,- gehanteerd.
- Voor (semi)-commercieel gebruik wordt een kostendekkend tarief in rekening gebracht welke minimaal € 0,20 per m² per uur is.

In overleg met Delft voor Elkaar zou overwogen kunnen worden het tarief van € 0,05 te laten vervallen. Hun activiteiten vallen dan eveneens in de categorie ‘inloop’ of ‘verenigingsactiviteit’. Hiermee is onderscheid tussen organisaties verleden tijd en is de aard en organisatie van de activiteit zelf in alle gevallen leidend geworden.

7.4 DE BEHEERORGANISATIE VEREENVOUDIGEN

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat in de beheerorganisatie de rollen niet optimaal verdeeld en benut zijn. De gemeente is op alle niveaus en bij alle vormen van beheer betrokken. We bevelen aan om deze rollen meer te ontvlechten, op basis van de onderstaande beheerpiramide. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

De gemeente is als eigenaar en eindverantwoordelijke voor het beleid, verantwoordelijk voor het strategisch kader/ visie op de accommodaties in Delft. Op het tactisch en operationeel niveau stellen wij voor om per vorm van beheer één organisatie verantwoordelijk te maken voor zowel het tactisch als operationeel beheer. Dit zodat er een meer slagvaardige organisatie ontstaat. Daarnaast wordt in de beheerpiramide ook het programmabeheer onderscheiden. Een belangrijke reden om het programmabeheer te onderscheiden is dat er meer oog komt voor de maatschappelijke doelstellingen en de verbinding met de wijk. Ook komt het de levendigheid van het wijkcentrum ten goede. Daarnaast komt er op dat moment ook meer aandacht voor netwerken en het leggen van verbindingen tussen de maatschappelijke organisaties en gebruikers binnen en buiten het wijkcentrum. Het beleggen van het programmabeheer geeft daarmee invulling aan gekozen positionering van de verschillende wijkcentra.

Wij stellen voor om Sportfondsen Welzijn Delft volledig verantwoordelijk te maken voor het exploitatiebeheer. Ook het programmabeheer (het verzorgen van programmering voor de wijkcentra) wordt bij voorkeur bij Sportfondsen belegd.

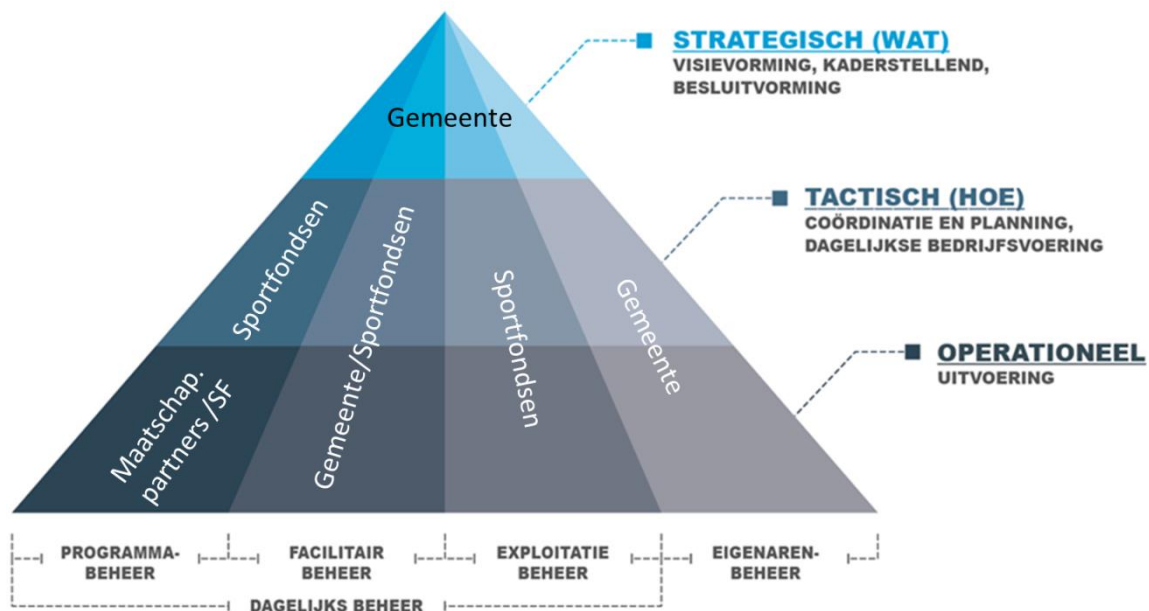
Het beleggen bij Sportfondsen heeft in onze ogen een aantal voordelen.

- De coördinatoren van Sportfondsen zijn goed bekend met de gebruikers en organisaties in hun wijkcentrum en in de wijk. Ook zijn zij voor velen het gezicht van het wijkcentrum.
- De coördinatoren hebben inzicht in de mogelijkheden van het wijkcentrum.
- Sportfondsen kan door hun coördinerende rol, de rol van de ‘onafhankelijke derde’ en de ‘matchmaker’ goed vervullen.

Wel is, naast een goede propositie, een goede samenwerking tussen de maatschappelijke organisaties en Sportfondsen Welzijn Delft essentieel voor het succesvol invullen van het programmabeheer. De maatschappelijke organisaties zullen hierbij vooral het ‘inhoudelijke’ programma verzorgen.

De gemeente kan daarbij verantwoordelijk blijven voor het eigenarenbeheer en facilitair beheer. Op termijn kan worden overwogen of het facilitair beheer ook bij Sportfondsen Welzijn Delft kan worden ondergebracht.

Figuur 9: De nieuwe beheerorganisatie



7.5 NIEUW SYSTEEM VOOR ZOEK EN BOEK DELFT

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het Zoek en Boek systeem niet aan de wensen van de gebruikers, maatschappelijke organisaties en de medewerkers van de gemeente voldoet. Men ervaart het systeem als niet klantvriendelijk, weinig flexibel en het is niet eenvoudig om exploitatie en programmering overzichtelijk te presenteren. Daarnaast was de oorspronkelijke doelstelling om een reserveringssysteem in te richten waar alle accommodaties in Delft gebruik van kunnen maken. Op dit moment wordt Zoek en Boek hiervoor niet gebruikt en de vraag is of dit systeem hiervoor eenvoudig gebruikt kan worden.

Aansluitend bij de maatschappelijke doelstellingen zullen de accommodaties meer divers van karakter worden. Ook in de communicatie en marketing van de accommodaties is het van belang dat de inwoners van Delft deze verschillende positioneringen terugzien. Dit versterkt het gevoel van ‘Daar moet ik zijn om....’. Daarom bevelen wij aan om samen met Sportfondsen Welzijn Delft een Zoek en Boek systeem in te zetten met meer mogelijkheden om de sfeer van het wijkcentrum neer te zetten, gebruiksgemak te vergroten en de mogelijkheid om de programmering en de bijbehorende inkomsten overzichtelijk weer te geven. Daarnaast zal er in overleg met de maatschappelijke organisaties bekeken moeten worden op welke manier de overige accommodaties

opgenomen kunnen worden in het nieuwe Zoek en Boek systeem en welke voorwaarden daaraan verbonden moeten worden (in beheer, organisatie, tijd en geld).

7.6 HET VERGROTEN VAN DE INKOMSTEN

Uit de evaluatie is gebleken dat de lage bezoekaantallen de belangrijkste reden zijn voor het negatieve exploitatieresultaat. Door de lage bezoekaantallen, worden er weinig nieuwe activiteiten georganiseerd. Ook resulteert het lage aantal bezoeken in een lage baromzet. De vaste verhuringen vangen dat nu voor een deel op. Op het moment dat deze vaste verhuringen wegvallen, maakt dat het accommodatiebeleid kwetsbaar. Dit vormt een risico voor de toekomst.

Wijkcentra De Vleugel, Buitenhuis en Culture zijn positieve uitzonderingen. De bezettingsgraad is hier voldoende te noemen, het aantal bezoeken per dag ligt voor de Vleugel en Buitenhuis een stuk hoger dan gemiddeld en het uiteindelijke resultaat is voor deze drie centra voldoende.

Tabel 8: Resultaten bezetting en financieel

	Bezoeken per dag	Bezettingsgraad	Exploitatieresultaat
Vleugel	93	Matig	Positief
Parel	29	Slecht	Negatief
Buitenhuis	66	Goed	Positief
Wending	37	Matig	Negatief
Brasserskade	37	Matig	Negatief
Wippolder	31	Matig	Negatief
Hofstee	55	Matig	Negatief
Culture	38	Goed	Positief
Border	9	Slecht	Negatief

Om de inkomsten te vergroten zal er, naast meer vaste programmering, ook meer in-en aanloop georganiseerd moeten worden. Een sterke positionering en een sluitende programmering zijn hierin de belangrijkste sleutels. Daarnaast kan gekeken worden of het verruimen van de openingstijden naar het weekend een stimulans kunnen zijn naar met name de gezinnen om het wijkcentrum meer te bezoeken. Dit kan echter van wijkcentrum tot wijkcentrum verschillen. Aan te bevelen is wel om het aantal bezoeken en de bezettingsgraad jaarlijks te blijven monitoren om zo zicht te houden op in de ontwikkelingen per wijkcentrum.

7.7 VAN ZALENCENTRUM NAAR HOTSPOT EN HUISKAMER

In de verschillende gesprekken zijn de wijkcentra ook wel ‘gekscherend’ zalencentra genoemd. Zalencentra typeren zich door de losstaande activiteiten zonder verbinding tussen de verschillende gebruikers. Dit terwijl verbinding juist een van de centrale begrippen is in het nieuwe accommodatiebeleid. Om deze verbinding meer en meer te creëren, te versterken en te onderhouden zullen de accommodaties beter aangesloten moeten worden op de wensen en behoeften van de wijkbewoners, de gebruikers en de maatschappelijke organisaties. Dit begint bij een goede en scherpe positionering van de verschillende accommodaties.

Door deze positionering scherp te krijgen ontstaat er meer wisselwerking tussen vraag- en aanbod. Zo kan er kritisch gekeken worden waar cultureel aanbod het beste tot zijn recht komt en welke accenten dit moet hebben. Het lijkt heel logisch, maar cultureel kapitaal komt alleen van de grond op het moment dat het goed aansluit bij de bewoners.

Daarnaast vergroot een scherpe positionering ook de aantrekkingskracht. Een hotspot en een huiskamer trekken een totaal ander publiek, maar worden beiden vaak aansprekend gevonden. Juist vanwege hun specifieke karakter. Hierdoor ontstaat ook ruimte voor nieuwe initiatieven en kunnen organisatie makkelijk verbinding

zoeken met een van de wijkcentra. Een wijkcentrum die past bij hun waarden en behoeften. Het tarievenstelsel is hier onderdeel van.

De positionering van de verschillende wijkcentra komt tot stand op basis van deze evaluatie, aangevuld met de kennis en kunde van de verschillende experts in de wijken. In het komende half jaar stellen wij voor een aantal expertsessies met elkaar te organiseren, waarbij deze kennis wordt samengebracht, om aanvullend een plan op te stellen hoe programmabeheer hierop moet inspelen.

Het traject voor de aanpassingen van Zoek en Boek en/of een geheel nieuw systeem en de gesprekken over het wijzigen van het tarievenstelsel kunnen parallel aan deze positionering worden gestart.

8 HOE VERDER?

Uit de evaluatie is een aantal aanbevelingen naar voren gekomen dat op korte termijn verder opgepakt moet worden. Daarbij hangt het verbeteren van de exploitatie, programmering en tarieven sterk samen met het feit dat de accommodaties veel meer dan nu een onderscheidend karakter zouden moeten krijgen. Daarom zijn er ons inziens drie ontwikkelingstrajecten voor de korte termijn:

- Het verbeteren / vervangen van Zoek en Boek.
- De aanscherpen van de propositie van de wijkaccommodaties.
- Een uitgewerkt tarievenstelsel

Hieronder schetsen we kort hoe deze trajecten eruit kunnen zien.

8.1 PROCES TOT VERBETERING VAN ZOEK EN BOEK

Het verbeteren/ vervangen van Zoek en Boek begint bij het (her)formuleren / vaststellen van de gemeentelijke doelstellingen en het vaststellen van de financiële randvoorwaarden. Vervolgens worden er, onder leiding van een projectleider en een te vormen kernteam met gemeente, Sportfondsen en enkele gebruikers, ten minste twee sporen uitgezet:

- In gesprek met de ontwikkelaar van Zoek en Boek om te kijken welke verbetermogelijkheden in het systeem nog kunnen worden doorgevoerd, om daarbij meer aan te sluiten bij de gemeentelijke doelstellingen en het gebruiksgemak.
- Een marktverkenning naar andere systemen.

Beide sporen zullen moeten worden uitgewerkt in een notitie op ten minste de volgende onderdelen.

- Aansluiting bij de geformuleerde doelstellingen.
- Aansluiting op gebruiksvriendelijkheid / gebruiksgemak.
- Begroting.
- Planning.

Op basis van deze notities wordt de discussie in het kernteam gevoerd. Deze komt met een advies naar het college. De doorlooptijd van dit proces ligt op ongeveer 3-6 maanden.

8.2 PROCES OM TE KOMEN TOT EEN ONDERSCHIEDENDE POSITIONERING

Om te komen tot een goede, scherpe en gedragen positionering is het van belang dat alle partijen in- en rondom de betreffende wijkaccommodatie / wijk betrokken worden bij het proces. Het gevaar van zo'n proces is echter ook dat tegenstrijdige belangen de boventoon gaan voeren, waardoor er uiteindelijk maar weinig stappen gezet worden. Een onafhankelijke projectleider (intern of extern) die in staat is om verschillende meningen en belangen met elkaar te verbinden en daarbij de vaart in het proces te houden is daarom onmisbaar.

Gezien onze ervaringen eerder in Delft stellen wij voor inhoudelijk de positionering voor de wijkcentra in eerste aanzet uit te werken tot een aantal scenario's. Dit ondersteunt en structureert de discussie, zonder dat er al besluiten genomen zijn. De eerste aanzet kan onder meer op de volgende elementen worden uitgewerkt:

- Maatschappelijke functie
- Doelgroepen
- Organisatie, inclusief programmering
- Verbinding en Samenhang
- Tariefstructuur (wel of geen inloop)
- Beheer

Deze elementen worden verwerkt in keuzemogelijkheden. In een brede sessie met betrokkenen en belanghebbenden worden de keuzemogelijkheden voorgelegd en bediscussieerd. Voor een succesvolle sessie is het van belang dat de juiste partijen aan tafel zitten. Dat wil zeggen, mensen die het geheel goed kunnen overzien en enigszins beslissingsbevoegd zijn.

Afhankelijk van het verloop van de sessie, kan dit twee tot drie overleggen in beslag nemen. De keuzemogelijkheden, inclusief de gevolgen voor o.a. programmering, tariefstructuur, worden verwerkt in een brede notitie die de basis vormt van de operationele uitwerking van de positionering.

Per wijkaccommodatie neemt dit proces ongeveer 3 maanden in beslag. Voor alle wijkaccommodaties verwachten wij een doorlooptijd van 9 tot 12 maanden.

8.3 EEN UITGEWERKT TARIEVENSTELSEL

De tariefstructuur, met daarin de balans van inloopuren en verenigingsuren per accommodatie, is onderdeel van de nieuwe positionering van het wijkcentrum. Samen met de financiële consequenties (waarbij uitgangspunt is dat de opbrengsten niet onder druk komen te staan), worden deze apart gepresenteerd aan de portefeuillehouder/ bestuurder voor besluitvorming. In deze besluitvorming zijn de volgende elementen opgenomen:

- De voorstellen vanuit de wijk, uitgesplit naar uren inloop en functie / doelstellingen.
- De financiële consequenties.
- De maatschappelijke opbrengst.

Na besluitvorming wordt dit in een communicatiebericht verspreid aan de wijk en meegenomen in de verdere ontwikkelingen rondom beheer en organisatie.

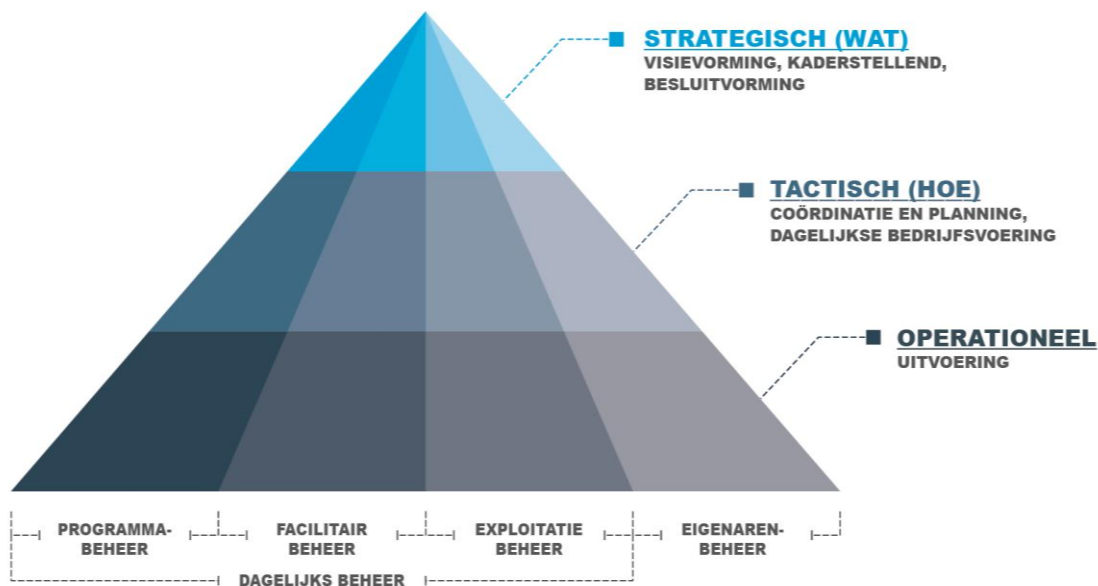
8.4 MIDDELLANGE TERMIJN AGENDA

De bovengenoemde activiteiten zetten een belangrijke stap in het beter laten aansluiten van de wijkaccommodaties op het beleid van de gemeente en de wensen en behoeften van de gebruikers. Op basis van deze inzichten kan de beheerorganisatie verder onder de loep worden genomen. Zo is voorgesteld het programmabeheer beter te beleggen en het gehele exploitatiebeheer bij Sportfondsen Welzijn Delft onder te brengen. Deze stappen kunnen ingevuld worden op het moment dat de positionering van de accommodaties helder is. Daarnaast kan het zijn dat de positionering van de wijkaccommodaties leidt tot een bredere discussie, bijvoorbeeld over de locatie en ontwikkelrichting van de wijkaccommodaties in Delft. Voor deze stappen zal, na afronding van de eerste 'korte termijnstappen' een agenda opgesteld worden.

BIJLAGE 1: BEHEERPIRAMIDE

Beheer en exploitatie is een containerbegrip dat binnen maatschappelijk vastgoed meer dan eens verschillend uitgelegd wordt. Onderstaand figuur illustreert wat in deze rapportage wordt verstaan onder beheer.

Figuur 10: Managementpiramide beheer



EIGENARENBEHEER

Eigenarenbeheer is het commercieel, technisch, financieel-administratief beheren van een vastgoedobject of –portefeuille.¹⁶

- Het commercieel beheren van vastgoed betreft het financieel en juridisch managen van vastgoed; het continu afwegen van kosten en baten binnen de vastgoedportefeuille en het maken van afspraken door middel van bijvoorbeeld erfpacht en huurovereenkomsten. Vraagstukken die hierbij horen zijn kosten die gemaakt worden voor de accommodatie, inkomsten die gegenereerd worden uit verhuur en aantrekkelijkheid van de accommodatie voor beoogde gebruikers. Het managen van het leegstandsrisico (en daarmee inkomstenderving) dat de eigenaar loopt, et cetera.
- Onder technisch beheer vallen alle taken die ingevuld moeten worden voor de instandhouding van accommodaties (het gebouwenbeheer). Denk aan taken als:
 - Correctief onderhoud (bijv. als gevolg van een klacht);
 - Planmatig onderhoud (voorziene en geplande onderhoudsactiviteiten);
 - Mutatieonderhoud (werkzaamheden die nodig zijn om de locatie in 'oude' staat te brengen);
 - Renovatie en projectmatig onderhoud (grote onderhoudsoperaties, kwaliteitsverbeteringen en indelingsveranderingen);
 - Schadeherstel (werkzaamheden om een locatie te herstellen na een calamiteit of vandalisme).

¹⁶ Afgeleid van definitie vastgoedmanagement van Schutte 2002.

- Financieel-administratief beheer betreft het financieel en administratief ondersteunen van vastgoedbeheer. Denk daarbij aan het registreren van inkomsten en uitgaven en het opstellen van financiële planningen. Maar ook het bijhouden van gegevens als adres, huurafspraken, bezetting, klachten et cetera.

Dagelijks beheer

Hoe bezoekers een accommodatie ervaren wordt in sterke mate bepaald door de invulling van het dagelijks beheer. Het dagelijks beheer van een accommodatie omvat het programmabeheer, facilitair beheer en de exploitatie.

Programmabeheer – inhoudelijke programmering:

Het fundament van vastgoed is de inhoudelijke programmering. Het gaat om de doelstellingen die met een voorziening worden nagestreefd, de visie die daarvoor is opgesteld en de activiteiten die ontplooid worden. Meer nog gaat het over de mogelijkheden voor samenwerking en het creëren van een passend aanbod. Het programmabeheer is leidend voor de overige vormen van beheer.

Concreet gaat het om werkzaamheden als:

- Visievorming en keuzes t.a.v. aanbod aan activiteiten/functionies;
- Invullen/aanjagen inhoudelijke concept;
- Communicatie en PR;
- Organiseren samenwerking;
- Opstellen jaarplan en concrete activiteitenplanning;
- Daadwerkelijk organiseren en begeleiden van activiteiten;
- Et cetera.

Facilitair beheer:

Facilitair beheer heeft betrekking op de facilitaire taken die uitgevoerd moeten worden binnen een locatie. Een aantal voorbeelden:

- Visie op gastvrijheid en bedrijfsvoering;
- Klein onderhoud (huurderonderhoud);
- Toezicht houden en beveiliging;
- Schoonmaak en vuilafvoer;
- Groenvoorziening;
- Energiebeheer;
- Inventaris (vervanging en onderhoud);
- Verzekeringen en belastingen (waaronder inboedel);
- Et cetera.

Exploitatiebeheer:

Exploitatiebeheer heeft betrekking op het genereren van inkomsten door het verhuren van ruimte en het invullen van horeca. Daarnaast heeft exploitatiebeheer betrekking op afspraken rondom risicoverdeling; wie loopt het risico op het moment dat ruimten niet gebruikt worden en wat als kosten hoger uitvallen dan verwacht?

Concrete taken zijn:

- Opstellen verhuurbeleid;
- Ruimteplanning (urenverhuur);
- Financiële afhandeling (urenverhuur);
- Exploitatie horeca;
- Et cetera.

BIJLAGE 2: INTERVIEWS

Met de volgende mensen is gesproken t.b.v. het onderzoek.

Sportfondsen Welzijn Delft

Pieter de Groot
Vincent Venloo
Michel van Os
Floris Dekker
Richard de Jong

Gemeente

Marcia Kats-Oortman
Harriet van Sprang
Chantal de Graaf
Els Plank
Joop Bol

Maatschappelijke organisaties

Participe
DOEL
Migrantenwerkgroep (WMC)

Gebruikers en Vrijwilligers

Hans ten Brabander
Stan van Adrichem
Allan van der Graaf
Nushaba Mirzaza
Helene Verbrakel
Annemarel van Kempen
Jeanette van Helm
Math Boomkens
Hans van Muiswinkel
Karin Halbe
Ton de Vries
Hinda Ahmed

BIJLAGE 3: BEREKENING BEZETTINGSGRAAD EN FINANCIËEL OVERZICHT

	Ochtend	Middag	Avond	Totaal	Oordeel
Border					
Tiennruimte	0%	0%	10%	3%	Zeer Slecht
Zaal + bar +keuken	0%	13%	40%	18%	Matig
Totaal	0%	7%	25%	11%	Slecht
Culture					
Kantoor boven	0%	34%	37%	24%	Voldoende
Recreatie grote zaal	0%	45%	34%	26%	Voldoende
Recreatie ruimte	0%	34%	34%	22%	Voldoende
Totaal	0%	38%	35%	24%	Voldoende
Hofstee					
Activiteitenruimte 1.03 1e etage	27%	3%	6%	12%	Matig
Blauwe zaal crea ruimte	27%	2%	1%	10%	Slecht
Danszaal links 1e etage	0%	0%	1%	0%	Zeer Slecht
Gele zaal	11%	8%	3%	8%	Slecht
Gele zaal – A	30%	19%	6%	18%	Matig
Gele zaal – B	11%	15%	5%	11%	Slecht
Huiskamer + Bibliotheek	29%	1%	15%	15%	Matig
Keuken	0%	1%	5%	2%	Zeer Slecht
Rode zaal	28%	7%	29%	21%	Matig
Totaal	22%	7%	9%	13%	Matig
Parel					
Activiteenzaal 1	11%	1%	10%	7%	Slecht
Activiteenzaal 2 (crearuimte)	21%	0%	5%	9%	Slecht
Bewegingsruimte (huiskamer) (bg)	11%	2%	1%	5%	Zeer Slecht
Grote zaal (1e)	42%	17%	16%	25%	Voldoende
Ontmoetingsruimte (bg)	0%	0%	0%	0%	
Totaal	17%	4%	7%	9%	Slecht
Vleugel					
Activiteitenruimte 2	45%	33%	26%	35%	Goed
Activiteitenruimte 3	26%	10%	20%	19%	Matig

Activiteitenruimte 4	16%	9%	32%	19%	Matig
Computerruimte	15%	5%	1%	7%	Slecht
Grote zaal	18%	16%	23%	19%	Matig
Huiskamer/ontmoeting (bg)	52%	20%	25%	32%	Voldoende
Huiskamer/ontmoeting (1e)	28%	31%	0%	20%	Matig
Keuken	0%	7%	0%	2%	Zeer Slecht
Kleine zaal	22%	7%	9%	13%	Matig
Totaal	28%	16%	17%	20%	Matig
Wending					
Crea ruimte	16%	22%	26%	21%	Matig
Grote zaal A + bar + biljart	23%	0%	15%	13%	Matig
Grote zaal B	31%	2%	19%	17%	Matig
Keuken	4%	4%	12%	7%	Slecht
Ontmoetingsruimte	11%	25%	5%	13%	Matig
GGZ 1e	0%	0%	0%	100%	Zeer goed
Plukkebol jongerenruimte	0%	0%	0%	100%	Zeer goed
Totaal	20%	12%	16%	16%	Matig
Delft-Noord					
Crea ruimte	6%	19%	1%	8%	Slecht
Grote zaal	57%	2%	24%	28%	Voldoende
Keuken	0%	0%	0%	0%	
Ontmoetingsruimte	0%	0%	15%	5%	Zeer Slecht
Vergaderruimte beneden	11%	8%	22%	14%	Matig
Totaal	18%	7%	16%	14%	Matig
Buitenhuis					
Cursus ruimte	52%	22%	38%	37%	Goed
Grote zaal A	56%	62%	55%	57%	Zeer goed
Huiskamer/vergaderruimte	49%	29%	25%	34%	Goed
Keuken	53%	53%	40%	49%	Zeer goed
Kleine zaal	25%	18%	29%	24%	Voldoende
Venstertafel/sprekkamer	0%	0%	0%	0%	
Totaal	47%	37%	37%	40%	Goed

Wippolder

Grote zaal	36%	30%	16%	27%	Voldoende
Crea ruimte 1e etage	23%	23%	2%	16%	Matig
Kantoor	7%	0%	0%	2%	Zeer Slecht
Ontmoetingsruimte	6%	16%	2%	8%	Slecht
Venstertafel	0%	1%	5%	2%	Zeer Slecht
Totaal	22%	23%	7%	17%	Matig

FINANCIEEL

		The Culture	De Border	De Vleugel	De Parel	DelftNoord	De Hofstee	DeWending	Het Buitenh	Wippolder	Totaal	
€ 234.037,-	dagdelen incl. v	791	232	4.122	502	604	1.741	2.271	2.985	562	13.811	
€ 560.833,-	verhuurbaar:	m ² netto	231	168	577	361	288	542	618	362	243	3.390
€ 210.185,-	totaal buurthuis	m ² totaal (BVO)	231	304	1.195	680	559	631	618	475	486	5.179
	Mix		544	232	2.684	506	521	1.230	1.540	1.849	472	9.579

INKOMSTEN

		The Culture	De Border	De Vleugel	De Parel	DelftNoord	De Hofstee	DeWending	Het Buitenh	Wippolder	Totaal	
Maaltijden/spijzen:	€ 100.918,-	dagdelen	€ 5.783,-	€ 1.699,-	€ 30.120,-	€ 3.668,-	€ 4.413,-	€ 12.722,-	€ 16.594,-	€ 21.812,-	€ 4.107,-	€ 100.918,-
Dranken:	€ 0,-	dagdelen	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
Pachtsom:	€ 0,-	dagdelen	€ 12.542,-	€ 3.684,-	€ 65.317,-	€ 7.955,-	€ 9.571,-	€ 27.588,-	€ 35.986,-	€ 47.300,-	€ 8.905,-	€ 218.849,-
Zaalhuur:	€ 218.849,-	dagdelen	€ 69,-	€ 20,-	€ 359,-	€ 44,-	€ 53,-	€ 152,-	€ 198,-	€ 260,-	€ 49,-	€ 1.203,-
Diversen:	€ 1.203,-	dagdelen	€ 64,-	€ 19,-	€ 334,-	€ 41,-	€ 49,-	€ 141,-	€ 184,-	€ 242,-	€ 46,-	€ 1.120,-
Inkomsten activiteiten	€ 1.120,-	dagdelen	€ 18.459,-	€ 5.422,-	€ 96.130,-	€ 11.707,-	€ 14.086,-	€ 40.602,-	€ 52.963,-	€ 69.614,-	€ 13.107,-	€ 322.089,-
TOTAAL	€ 322.089,-											

KOSTEN

		The Culture	De Border	De Vleugel	De Parel	DelftNoord	De Hofstee	DeWending	Het Buitenh	Wippolder	Totaal	
Maaltijden/spijzen	€ 35.968,-	dagdelen	€ 2.061,-	€ 605,-	€ 10.735,-	€ 1.307,-	€ 1.573,-	€ 4.534,-	€ 5.914,-	€ 7.774,-	€ 1.464,-	€ 35.968,-
Dranken	€ 1.065,-	dagdelen	€ 61,-	€ 18,-	€ 318,-	€ 39,-	€ 47,-	€ 134,-	€ 175,-	€ 230,-	€ 43,-	€ 1.065,-
Overige	€ 1.065,-	dagdelen	€ 2.122,-	€ 623,-	€ 11.053,-	€ 1.346,-	€ 1.620,-	€ 4.668,-	€ 6.089,-	€ 8.004,-	€ 1.507,-	€ 37.033,-
TOTAAL INKOOP	€ 37.033,-											

DIRECTE EXPLOITATIEKOSTEN

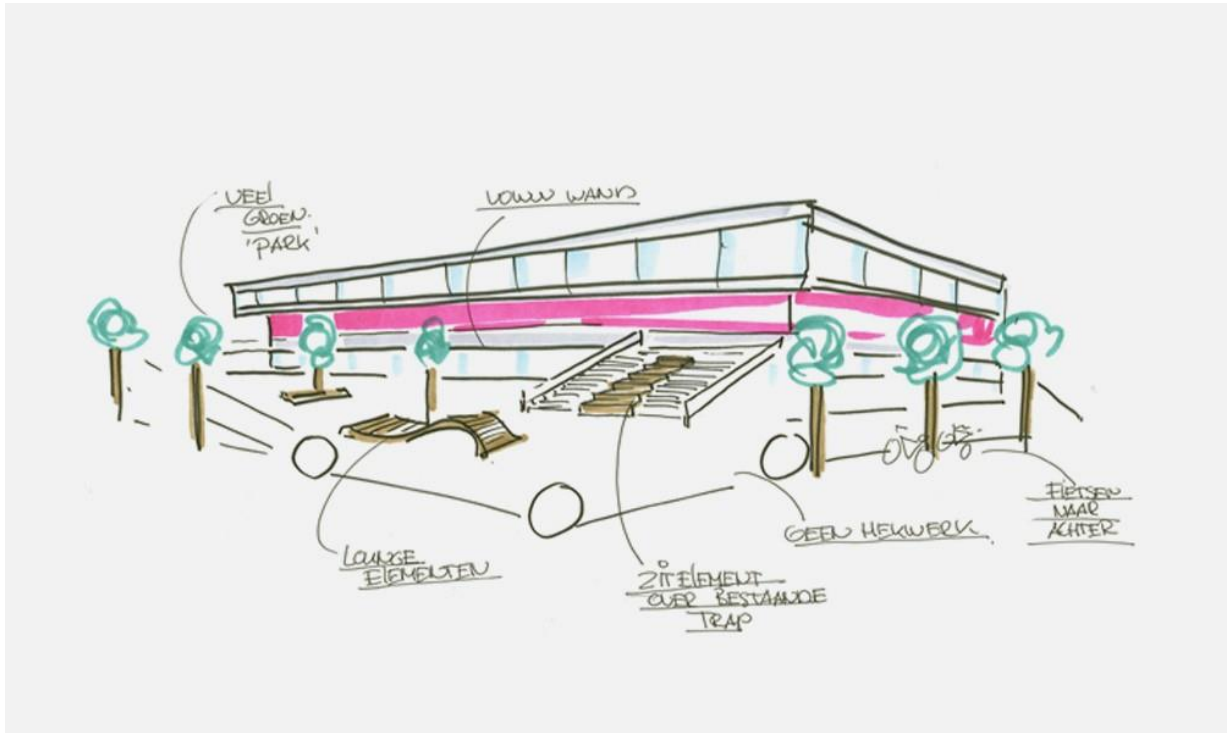
		The Culture	De Border	De Vleugel	De Parel	DelftNoord	De Hofstee	DeWending	Het Buitenh	Wippolder	Totaal	
Personeelskosten (salarissen)	€ 147.649,-	dagdelen	€ 8.462,-	€ 2.485,-	€ 44.067,-	€ 5.367,-	€ 6.457,-	€ 18.613,-	€ 24.279,-	€ 31.912,-	€ 6.008,-	€ 147.649,-
Sociale lasten	€ 28.884,-	dagdelen	€ 1.655,-	€ 486,-	€ 8.621,-	€ 1.050,-	€ 1.263,-	€ 3.641,-	€ 4.750,-	€ 6.243,-	€ 1.175,-	€ 28.884,-
Overige personeelskosten	€ 18.937,-	dagdelen	€ 1.085,-	€ 319,-	€ 5.652,-	€ 688,-	€ 828,-	€ 2.387,-	€ 3.114,-	€ 4.093,-	€ 771,-	€ 18.937,-
Directe kosten buffet/zalen	€ 77.134,-	m ² - totaal	€ 3.440,-	€ 4.528,-	€ 17.798,-	€ 10.128,-	€ 8.326,-	€ 9.398,-	€ 9.204,-	€ 7.074,-	€ 7.238,-	€ 77.134,-
Directe kosten activiteiten	€ 1.533,-	dagdelen	€ 88,-	€ 26,-	€ 458,-	€ 56,-	€ 67,-	€ 193,-	€ 252,-	€ 331,-	€ 62,-	€ 1.533,-
TOTAAL DIR. EXPLOITATIEKOSTEN	€ 274.138,-		€ 14.731,-	€ 7.844,-	€ 76.595,-	€ 17.288,-	€ 16.941,-	€ 34.232,-	€ 41.598,-	€ 49.653,-	€ 15.255,-	€ 274.138,-

INDIRECTE EXPLOITATIEKOSTEN

		The Culture	De Border	De Vleugel	De Parel	DelftNoord	De Hofstee	DeWending	Het Buitenh	Wippolder	Totaal	
Administratie & algemeen	€ 123.818,-	m ²	€ 8.436,-	€ 6.135,-	€ 21.072,-	€ 13.184,-	€ 10.518,-	€ 19.794,-	€ 22.570,-	€ 13.234,-	€ 8.874,-	€ 123.818,-
Energiekosten	€ 91.820,-	m ² - totaal	€ 4.095,-	€ 5.390,-	€ 21.187,-	€ 12.056,-	€ 9.911,-	€ 11.187,-	€ 10.957,-	€ 8.421,-	€ 8.616,-	€ 91.820,-
Kosten klein onderhoud	€ 12.761,-	m ² - totaal	€ 569,-	€ 749,-	€ 2.945,-	€ 1.676,-	€ 1.377,-	€ 1.555,-	€ 1.523,-	€ 1.170,-	€ 1.198,-	€ 12.761,-
Kosten groot onderhoud	€ 0,-	m ²	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
TOTAAL INDIRECTE EXPLOITATIEKOSTEN	€ 228.399,-		€ 13.101,-	€ 12.274,-	€ 45.203,-	€ 26.915,-	€ 21.806,-	€ 32.536,-	€ 35.049,-	€ 22.826,-	€ 18.688,-	€ 228.399,-

VASTE LASTEN												
Verzekeringen	€ 2.360,-	m ²	€ 161,-	€ 117,-	€ 402,-	€ 251,-	€ 200,-	€ 377,-	€ 430,-	€ 252,-	€ 169,-	€ 2.360,-
Belastingen	€ 28.469,-	m ² - totaal	€ 1.270,-	€ 1.671,-	€ 6.569,-	€ 3.738,-	€ 3.073,-	€ 3.469,-	€ 3.397,-	€ 2.611,-	€ 2.672,-	€ 28.469,-
Rente	-€ 3.180,-	m ²	-€ 217,-	-€ 158,-	-€ 541,-	-€ 339,-	-€ 270,-	-€ 508,-	-€ 580,-	-€ 340,-	-€ 228,-	-€ 3.180,-
Huur	€ 437.836,-	m ²	€ 29.832,-	€ 21.696,-	€ 74.514,-	€ 46.620,-	€ 37.193,-	€ 69.994,-	€ 79.809,-	€ 46.797,-	€ 31.381,-	€ 437.836,-
Afschrijvingen	€ 0,-	m ²	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
Voorzieningen groot onderhoud	€ 0,-	m ²	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
TOTAAL KAPITAALSLASTEN	€ 465.485,-		€ 31.046,-	€ 23.326,-	€ 80.944,-	€ 50.271,-	€ 40.196,-	€ 73.332,-	€ 83.057,-	€ 49.320,-	€ 33.994,-	€ 465.485,-
INCIDENTELE RESULTATEN												
Incidentele baten	€ 0,-	m ² - totaal	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
Incidentele lasten	€ 0,-	m ² - totaal	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
TOTAAL INCIDENTELE RESULTATEN	€ 0,-		€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-	€ 0,-
	€ 1.005.055,-		€ 60.999,-	€ 44.068,-	€ 213.795,-	€ 95.820,-	€ 80.563,-	€ 144.768,-	€ 165.794,-	€ 129.803,-	€ 69.444,-	€ 1.005.055,-
INKOMSTEN	€ 322.089,-		The Culture	De Border	De Vleugel	De Parel	DelftNoord	De Hofstee	DeWending	Het Buitenh.	Wippolder	Totaal
			€ 18.459,-	€ 5.422,-	€ 96.130,-	€ 11.707,-	€ 14.086,-	€ 40.602,-	€ 52.963,-	€ 69.614,-	€ 13.107,-	€ 322.089,-
KOSTEN	€ 1.005.055,-		€ 60.999,-	€ 44.068,-	€ 213.795,-	€ 95.820,-	€ 80.563,-	€ 144.768,-	€ 165.794,-	€ 129.803,-	€ 69.444,-	€ 1.005.055,-
EXPLOITATIE RESULTAAT	-€ 682.966,-		-€ 42.541,-	-€ 38.646,-	-€ 117.665,-	-€ 84.113,-	-€ 66.476,-	-€ 104.166,-	-€ 112.831,-	-€ 60.189,-	-€ 56.338,-	-€ 682.966,-
KOSTEN EXCLUSIEF KAPITAALLASTEN	€ 570.399,-		€ 31.384,-	€ 22.530,-	€ 139.822,-	€ 49.539,-	€ 43.640,-	€ 75.282,-	€ 86.564,-	€ 83.346,-	€ 38.291,-	€ 570.399,-
ITATIE RESULTAAT EXCI. KAPITAALLASTEN	-€ 248.310,-		-€ 12.926,-	-€ 17.108,-	-€ 43.692,-	-€ 37.832,-	-€ 29.554,-	-€ 34.680,-	-€ 33.602,-	-€ 13.733,-	-€ 25.184,-	-€ 248.310,-

BIJLAGE 4: VOORBEELDUITWERKING ACCOMMODATIE



Betere afstemming van vraag en aanbod in de wijk is voor de Gemeente Utrecht een belangrijk uitgangspunt in het nieuwe welzijnsbeleid. De gemeente wil de behoeften binnen een wijk vroegtijdig kunnen inschatten, zodat accommodaties hierop kunnen inspelen en voor een breder publiek aantrekkelijk worden. Hospitality Group ondersteunde de gemeente bij de ontwikkeling van nieuwe voorzieningenplannen.

Voor elke wijk is de behoefte aan welzijnsaccommodaties en de ontwikkelrichting, zowel fysiek als sociaal, bepaald. Hiervoor maakten we gebruik van leefstijlen en archetypen. Leefstijlen geven inzicht in de voorkeuren van gebruikers voor de sociale inrichting (zoals programmering) en archetypen voor de functionaliteit en het gebruik van een gebouw.

Om de oplossingen voor de fysieke ontwikkelrichting meer tastbaar te maken zijn de archetypen (dorpsplein, dienstencentrum, buurthuis, sociëteit, zalencentrum, hotspot) niet alleen beschreven maar juist ook gevisualiseerd. Materialen, kleurgebruik, licht en indeling komen terug in de visualisaties. Met sfeerbeelden en schetsen van de buitenkant van het gebouw, de entree en de inrichting kunnen accommodaties heel gericht aan de slag