

**DE MEERMIN
HET TALENTENHUIS VAN
ZEEWOLDE
ONTDEKT EN ONTWIKKELT IEDERS TALENT**

RICHTINGGEVEND EXPLOITATIEPLAN

Eelco Derks

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING/AANLEIDING.....	2
MISSIE EN AMBITIE VAN WELZIJN	4
HUIDIGE ORGANISATIE WELZIJN ZEEWOLDE	5
ORGANISATIE, PROGRAMMERING EN EXPLOITATIE VERNIEUWDE MEERMIN	7
GEWENSTE ORGANISATIEONTWIKKELING	7
MAATSCHAPPELIJKE PROGRAMMERING EN EXPLOITATIE	7
<i>Uitvoering welzijnsagenda</i>	8
<i>Huurders</i>	9
<i>Bijeenkomsten en evenementen</i>	9
<i>Sociale kantine en keuken</i>	9
RENDEMENT	11
KANSEN EN RISICO'S	12
KANSEN	12
RISICO'S	13
RICHTINGGEVENDE EXPLOITATIE	14
UITLEG RICHTINGGEVENDE EXPLOITATIE	15
RICHTINGGEVENDE INKOMSTEN	15
AANBEVELINGEN	16

Inleiding/Aanleiding

De Meermin is toe aan een make-over. Het gebouw is zwaar verouderd en toe aan een grondige update. Door nu slim te investeren kan De Meermin ook de komende jaren aan de behoeften van de inwoners van Zeewolde voldoen en haar centrale rol in de uitvoering van de sociale agenda blijven spelen.

In maart 2020 is door de gemeente Zeewolde een draagvlakonderzoek naar het functioneren van De Meermin gedaan. In dit kader zijn meerdere stakeholders bevroegd. De uitkomsten van dit onderzoek zijn helder. Een duidelijke meerderheid (ruim 70%) van de inwoners van Zeewolde geeft aan behoefte te hebben aan een accommodatie als De Meermin. Het gebouw moet dan wel een grondige update krijgen. Meer dan de helft van de mensen (54%) gaf aan dat het huidige gebouw niet geschikt is voor toekomstig gebruik. Zo krijgen naast de algehele staat van het gebouw onder andere de entree, de sfeer, de toegankelijkheid en de uitstraling van De Meermin een onvoldoende. In het onderzoek is ook gevraagd naar de wensen van de verschillende stakeholders. Hieruit kwam naar voren dat De Meermin geschikt moet worden gemaakt voor activiteiten waarbij leren, creativiteit, ontplooiing van talent, vrijetijd en ontspanning centraal staan.

Om deze reden heeft het college van burgemeester en wethouders van Zeewolde (vanaf nu: het college) de opdracht gegeven om te komen tot een plan voor een grondige verbouwing van De Meermin. In dit kader zijn nu de volgende stappen gezet:

- Een draagvlak- en behoefteonderzoek;
- Een functioneel programma van eisen;
- Een selectie van architecten(bureaus);
- Een voorlopig ontwerp.

Al deze stappen hebben ten doel te komen tot een levendig talentenhuis dat staat voor ondernemerschap, creativiteit en verbondenheid. Op deze manier kan De Meermin een centrale plek in de samenleving van Zeewolde (blijven) spelen. En kan het gebouw de inwoners ondersteunen bij burgerinitiatieven, het aanjagen van vormen van participatie, het vergroten van de zelfredzaamheid van bewoners en het versterken van de sociale cohesie.

De fysieke ontwikkeling van De Meermin gaat dus hand in hand met de sociale ontwikkeling van Zeewolde. Een vernieuwde accommodatie die voldoet aan de hedendaagse- en toekomstige behoeften, is niet automatisch ook een levendige en bruisende accommodatie. Daarom is het noodzakelijk om, parallel aan de herontwikkeling van De Meermin, het sociale beleid van de gemeente te herijken en de organisatie van het welzijnswerk hierop aan te passen. Een succesvol gebouw heeft een organisatie met een duidelijke focus en een duidelijke (maatschappelijke) taak. Alleen dan kunnen de fysieke en sociale infrastructuur in Zeewolde elkaar versterken.

Om deze reden licht de Gemeente Zeewolde het welzijnswerk en de instrumenten daarvoor opnieuw door. Naast het vaststellen van de welzijnsvisie *Sociale Basis in Zeewolde*, wordt het Team Welzijn op orde gebracht. Het *Jaarplan 2022* is hiervoor in de maak. In dit jaarplan staat hoe thema's als preventie, vroeg signalering, gezonde leefstijl, een goed opvoedingsklimaat, toegankelijkheid, inclusie en het faciliteren van ontmoeten en verbinden in de komende jaren een plek krijgen in Zeewolde.

In deze context is nu een richtinggevend exploitatieplan voor de fysieke en sociale vernieuwing van De Meermin gemaakt. Elke ingrijpende verbouwing biedt kansen, maar houdt altijd ook een aantal risico's in. Met dit richtinggevende exploitatieplan worden de te voorziene risico's redelijkerwijs ondervangen. Daarnaast wordt er een extra stap gezet door alvast een vorm van exploitatie in kaart te brengen. Op deze manier kan de gemeente Zeewolde financiële en inhoudelijke verantwoordelijkheid nemen voor een belangrijke maatschappelijke voorziening.

Missie en ambitie van welzijn

Voordat er een exploitatieplan kan worden gemaakt is het noodzakelijk om kort bij de missie en de ambitie van het welzijnswerk stil te staan. De missie en ambitie vormen namelijk de kaders voor het exploitatieplan.

De welzijnsvisie voor Zeewolde is door de gemeenteraad in augustus 2020 vastgesteld. Hierin is het preventieve voorveld beschreven en de rol die welzijn in het sociaal domein en in het bijzonder in relatie tot de sociale basis speelt. Kort samengevat zet welzijn in op preventie, vroeg signalering en een sluitende aanpak voor mensen in een kwetsbare positie. De doelen die welzijn in dit verband stelt zijn:

- Het bevorderen van de veerkracht van de inwoners van Zeewolde, zodat ze zich makkelijk aanpassen, eigen regie voeren en op eigen kracht verder kunnen.
- Het fungeren als inloop. Een inlooplek waar inwoners altijd welkom zijn en worden gehoord. Waar inwoners worden geactiveerd, verbonden en doorverwezen. Waar mensen worden geholpen met hun ondersteuning- en uitdagingsvragen.
- Het stimuleren van de inwoners van Zeewolde om waarde toe te voegen aan de gemeenschap door middel van ontwikkeling en inzet van eigen talent en energie (sociale cohesie en community building).

In relatie tot deze doelen onderscheidt Zeewolde drie programmalijnen:

1. Gezond en kansrijk opgroeien van de jeugd in Zeewolde;
2. Sociale contacten en ontmoeting, informele zorg en ondersteuning; mantelzorg en welbevinden;
3. Welzijn op straat en in de wijk: vinden, versterken en verbinden.

Het overkoepelende doel van welzijn is zelfredzaamheid. Het welzijn in Zeewolde ziet het ontwikkelen van het talent van een individu als een middel bij uitstek om mensen zelfredzaam te maken. Het ontdekken van je eigen talenten bevordert het op eigen benen staan. Een stimulerende omgeving helpt hierbij. De bovenstaande drie programmalijnen zijn daarom ingericht rond talentontwikkeling-arrangementen met als doel de zelfredzaamheid van mensen te vergroten. Qua activiteiten zet welzijn vooral in op creatieve, kunst-, cultuur-, techniek-, algemene beweegactiviteiten en gebruik van sociale media. De Meermin dient hier een ondersteunende rol in te spelen.

Zeewolde heeft een fragiele sociale basis en infrastructuur. Dit vraagt om doorontwikkeling en innovatie. De afgelopen jaren heeft de gemeente Zeewolde gematigd ingezet op de welzijnsactiviteiten. De belangrijkste redenen hiervoor waren de verouderde Meermin en de onduidelijkheden en beperkte uitvoeringsmogelijkheden die als gevolg hiervan ontstonden.

Een goed functionerende welzijnsorganisatie die kan activeren, toeleiden en verbinden is een belangrijke schakel in de maatschappelijke keten die moet leiden tot een sterke sociale basis. Een goed functionerende welzijnsorganisatie draagt bij aan de verbinding tussen de formele- en informele bestanddelen van een samenleving. De vernieuwbouw opgave van De

Meermin moet welzijn in staat stellen om deze verbindende rol (weer) te gaan spelen. Vanzelfsprekend betekent dit ook dat de organisatie van het welzijn in Zeewolde hierin moet mee ontwikkelen.

Huidige organisatie welzijn Zeewolde

De huidige welzijnsorganisatie van Zeewolde is een gemeentelijke dienst. In 2018 heeft de gemeente Zeewolde besloten om Stichting Welzijn Zeewolde niet langer te subsidiëren. Waarna deze stichting is opgeheven. Sindsdien heeft het gemeentelijke team Maatschappelijke Ontwikkeling en Ondersteuning (voorheen afdeling Samenleving) de verschillende welzijnstaken via Team Welzijn uitgevoerd.

Zoals eerder aangegeven is er vanaf 2018 beperkt ingezet op de uitvoering van welzijnsactiviteiten. Het resultaat hiervan is dat Team Welzijn met beperkte middelen en mogelijkheden het welzijnsbeleid heeft uitgevoerd.

Doordat Team Welzijn sinds 2018 heeft geacteerd als een gemeentelijke dienst zijn beleid, beheer en exploitatie/programmering nauw met elkaar verbonden geraakt. Dit heeft voor- en nadelen.

Het voordeel voor de gemeente Zeewolde is dat er 100% regie is over het beleid en de uitvoering van welzijn. Zo is er grip op alle ontwikkelingen binnen welzijn, zijn er lage kosten door administratieve synergievoordelen, is er kruisbestuiving met andere beleidsterreinen en is er snelheid in de ambtelijke- en politieke besluitvorming.

Maar er zijn ook nadelen. Zo is het toerekenen van kosten en opbrengsten aan De Meermin lastig in kaart te brengen, is er minder 'urgentie' om te sturen op (maatschappelijke) kosten en opbrengsten en wordt (maatschappelijk) ondernemerschap geremd.

Om de welzijnsactiviteiten op het gewenste niveau te krijgen en van de vernieuwde Meermin een bruisende accommodatie te maken is het belangrijk dat de welzijnsactiviteiten worden geïntensiveerd. Ook dienen er oplossingen te komen voor de nadelen. Alleen dan zal er een maatschappelijk ondernemende organisatie komen met richting die De Meermin op een goede manier kan exploiteren.

Om deze richting en organisatie helder te krijgen heeft de Gemeente Zeewolde een (externe) strategisch adviseur aangetrokken. Deze adviseur ondersteunt het team bij de verschillende beleidstrajecten, het inrichten van de organisatie, de uitvoering van het beleid en de herontwikkeling van De Meermin.

Sinds het aanstellen van de adviseur is er door Team Welzijn heel wat in gang gezet:

- Het team is versterkt met jeugd- en jongerenwerk en samenlevingsopbouw;
- De taken en verantwoordelijkheden zijn herijkt;
- Er is een proces in gang gezet voor de ontwikkeling van het team. Coaching, training en teambuilding zijn hierbij de kernwoorden;
- Een verbeterde samenwerking met buurtsportcoaches, straathoekwerk en cultuurmakelaar is in gang gezet;
- Er worden meerdere samenwerkingen opgezocht met (potentiele) cruciale partners;
- Bestaande samenwerkingsverbanden worden verder gestimuleerd;

- Er is verbinding gelegd met MDF/Vraaghuis, informele zorg en zorgpartijen.

Binnen Team Welzijn is er met het herijken van de taken en verantwoordelijkheden ook gekeken naar De Meermin. Binnen het team zijn ongeveer 4-5 fte (vast) actief bezig met de exploitatie van het gebouw.

De verdeling (tijdelijk en vast) is als volgt:

- Strategisch adviseur (tijdelijk);
- Coördinator: (tijdelijk);
- Beheer/zakelijke leiding: 0,5 fte (vast);
- Jeugd en jongeren: 0,78 fte (vast), 0,28 fte (tijdelijk);
- Algemene uitvoering social workers programmalijnen: 3,75 fte (vast);
- Administratie ondersteuning.

Welzijn in Zeewolde is zich aan het herorganiseren en met de komst van de vernieuwde accommodatie aan het klaarmaken voor de (nabije) toekomst.

Kijkend naar deze positieve ontwikkeling voor Team Welzijn zijn er een aantal ontwikkelpunten die t.a.v. de exploitatie van De Meermin de aandacht verdienen. Dit zijn punten die van belang zijn om te komen tot een organisatie die de vernieuwde accommodatie op de juiste manier maatschappelijk kan exploiteren.

Ten eerste moet Team Welzijn in staat worden gesteld om een (eigen) exploitatie voor De Meermin te kunnen draaien. Het zelfstandig kunnen handelen binnen de gemeentelijke organisatie moet worden verbeterd.

En ten tweede dienen er verschillende indicatoren te worden bepaald waarop Team Welzijn zichzelf kan sturen en ook op kan worden afgerekend.

Het toekomstperspectief van Team Welzijn zou meer maatschappelijk ondernemerschap moeten zijn. Dit binnen de kaders die de gemeente Zeewolde hiervoor stelt. Op dit moment worden er nog kansen onbenut als het gaat om het aanspreken van verschillende (maatschappelijke fondsen). Ook zijn bijvoorbeeld samenwerkingsvormen met omliggende gemeenten of andere welzijnsorganisaties moeilijk uitvoerbaar. Kansen die wellicht de moeite waard voor Zeewolde zijn om verder te onderzoeken.

Organisatie, programmering en exploitatie vernieuwde Meermin

Om van de verbouwde De Meermin een bruisend gebouw te maken moet er naar de organisatie, de programmering en de (maatschappelijke) exploitatie worden gekeken.

Gewenste organisatieontwikkeling

In het vorige hoofdstuk is de ontwikkeling van de huidige organisatie al aangestipt. Deze is in gang gezet, maar moet van ver komen. Doordat er de laatste jaren beperkter aandacht voor de welzijnsactiviteiten is geweest, is er weinig financiële- en exploitatiedata van De Meermin beschikbaar. Een duidelijk en gangbaar tarievenbeleid wordt bijvoorbeeld gemist. Daarom zou met een verbouwde De Meermin de focus van het team Maatschappelijke Ontwikkeling en Ondersteuning vooral op de beheer/verhuur/exploitatiefunctie van De Meermin moeten gaan liggen.

Hierdoor kan dit team zichzelf – met dit indicatieve exploitatieplan als richtlijn – (maatschappelijke) doelen stellen t.a.v. de welzijnsopdracht, de activiteiten die worden ontplooid, de verschillende samenwerkingen die worden aangegaan en de verhuur van de accommodatie. Op deze manier ontstaat er focus op de uitvoering en kan er op verschillende indicatoren worden gestuurd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan aantal mensen en activiteiten in de accommodatie, aantal samenwerkingsverbanden, verhuuromzet en/of de impact van De Meermin op Zeewolde. Op deze manier ontstaat er meer (financiële) inzicht, transparantie, eigenaarschap van de opdracht en ondernemerschap.

De opdrachtgever en opdrachtnemersrol tussen beleid en uitvoering kan dan ook beter worden vormgegeven. Het is dan mogelijk om langs de programmalijnen en de behaalde resultaten fte's en budgetten transparanter toe te bedelen.

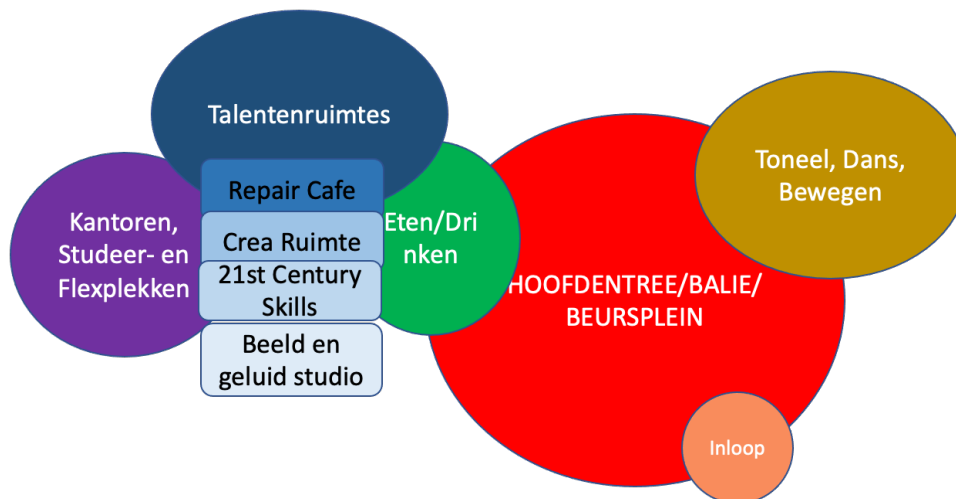
Maatschappelijke programmering en exploitatie

Het doel van De Meermin is bijdragen aan een goed functionerende samenleving. Daarvoor is het nodig dat De Meermin in staat is een goede programmering te faciliteren. Zoals eerder opgemerkt gaat het hierbij met name om creatieve, kunst-, cultuur-, techniek-, algemene beweegactiviteiten en het gebruik van social media. Het doel van alle activiteiten is de zelfredzaamheid te bevorderen.

De vernieuwde Meermin is ingericht om deze activiteiten te huisvesten. Onderstaande afbeelding vanuit het functioneel programma van eisen geeft de aanwezige (te verhuren/te gebruiken) ruimten weer. Zo zullen er naast een grote ontvangstruimte, meerdere ruimten voor talentontwikkeling zijn, een beweeg/expressieruimte, verschillende werk/studeer/kantoorruimten en een horecaruimte.

Vanuit onderstaande afbeelding en de daarvoor beschikbare ruimten ontstaan er 4 pijlers waarop de exploitatie van De Meermin gaat draaien:

- 1) Uitvoering van de welzijnsagenda;
- 2) Huurders en gebruikers, voornamelijk maatschappelijke organisaties en verenigingen;
- 3) Bijeenkomsten en evenementen, via samenwerkingspartners;
- 4) Sociale Kantine/Keuken.



Uitvoering welzijnsagenda

Het faciliteren en mede uitvoeren van de sociale agenda van Zeewolde is de uiteindelijke hoofdtak van De Meermin. De belangrijkste activiteiten die in De Meermin zichtbaar zullen zijn, zijn:

Kansrijk opgroeien van de jeugd in Zeewolde

Voor de jeugd:

- Intensiveren en uitbreiden van aanbod workshops en activiteiten voor de jeugd (vanaf 8 jaar), n.a.v. behoefteonderzoek;
- Inloop en ontmoetingsplek in de Meermin;
- Activiteiten voor het opbouwen van het zelfvertrouwen (stimuleren en ontdekken);
- Talentontwikkeling (vrije tijd en educatief).

Voor de ouders:

- Informatie en voorlichtingsactiviteiten;
- Signaleren en ondersteunen bij kwetsbare situaties;
- Versterken van het aanbod van opvoedingsondersteuning;
- Organiseren van vrijwillige inzet bij de ondersteuning 'in het normale';
- Stimuleren van het jeugd sport- en cultuurfonds.

Preventie, informele zorg, ondersteuning, mantelzorg en welbevinden

- Eenzaamheid en sociaal isolement: plan van aanpak en coalitievorming, o.a. met MDF, ouderenbonden en organisaties;
- Signaleren van sociaal isolement gezondheidsklachten en welbevinden Samenwerking met huisartsen en praktijkondersteuners; Welzijn op Recept;
- Activiteiten en arrangementen die bijdragen aan vitaliteit en mentale gezondheid;

- Breed inzet op activiteiten aanbod talentontwikkeling; samenbrengen en versterken;
- Steun aan mantelzorgers en zorgvrijwilligers; ontmoeting en activiteiten;
- Verbreden en uitbreiden van Odensehuis (niet aangeboren hersenletsel) en respijtzorg).

Welzijn op straat; Zeewolde voor elkaar, signaleren en verbinden.

- Faciliteren en ondersteunen van buurtinitiatieven en vrijwilligersinzet;
- Makelen. Buurt en bewoners in contact brengen met elkaar en verschillende initiatieven;
- Bedrijven en maatschappelijke organisaties koppelen aan de activiteiten in De Meermin.

Huurders

Naast de uitvoering van de welzijnsagenda als activiteit in De Meermin, worden er ook door verschillende huurders activiteiten uitgevoerd. Het gaat hierbij zowel om structurele huurders als incidentele huurders. Denk hierbij vooral aan maatschappelijke organisaties en verenigingen zoals koren die komen zingen, bridge- en klaverjas gezelschappen, ouderenorganisaties en foto- en repairclubs. Sommige huren een ruimte voor een heel jaar, terwijl andere incidenteel gebruik maken van De Meermin.

Naast de vele incidentele- en structurele huurders is het de verwachting is dat ook het onderwijs veel gebruik van De Meermin zal gaan maken. Met name het basisonderwijs hoeft dan niet te investeren in 'dure' ruimten en materialen, maar kan gebruik maken van de aanwezige materialen en specifiek ingerichte ruimten in De Meermin.

Bovendien wordt er onderzocht of het mogelijk is om naast de vaste werkomgeving voor Team Welzijn, ook een vast werkomgeving in De Meermin te regelen voor de buurtspportcoaches, het jeugd en jongeren werk en het straathoekwerk.

Bijeenkomsten en evenementen

De Meermin leent zich na de verbouwing nog beter voor (maatschappelijke) bijeenkomsten en evenementen. De locatie centraal in de gemeente is hierbij een groot pluspunt. De verwachting is dat de verbouwing hier een flinke impuls aan zal geven. Op dit moment is een aantal voorbeelden van evenementen en bijeenkomsten:

- Bewonersvergaderingen;
- Bijeenkomsten en vergaderingen van ouderenbonden;
- Verschillende themabijeenkomsten;
- Bijeenkomsten van netwerkpartners;
- Presentaties, cursussen en producties.

Sociale kantine en keuken

Eten en drinken krijgen via de Sociale Kantine en Keuken een belangrijke centrale functie. Niet vanuit het perspectief om daar de omzet van De Meermin substantieel mee omhoog te krijgen, maar vooral om in te zetten als verbinder. Eten en drinken brengt tenslotte mensen bij elkaar. Gezamenlijk koken en eten, verschillende (culturele) kookcursussen en instructies over bijvoorbeeld gezonde voeding zijn enkele van de activiteiten die gaan plaatsvinden.

Ook zal de Sociale Kantine een belangrijke rol hebben voor de inloop- en toegang functie die De Meermin heeft. Omdat (gezamenlijk) eten en drinken een succesvol middel in het welzijn is gebleken, is deze functie van groot belang.

Een mooi voorbeeldproject hiervoor is Oma Soep¹, waarbij jong en oud soep en stampotten met elkaar koken om eenzaamheid onder ouderen tegen te gaan.

¹ www.omassoep.nl

Rendement

Het rendement waarmee naar de exploitatie van De Meermin kan worden gekeken, kan op twee manieren worden uitgedrukt. Financieel en maatschappelijk.

Voor het inzichtelijk maken van deze richtinggevende exploitatie zijn financiën als uitgangspunt gebruikt. Hierin is zichtbaar dat vanwege het gebrek aan informatie van de afgelopen 3-4 jaren een duidelijk referentiekader wordt gemist. Alhoewel enigszins verouderd is daarom het laatste exploitatiejaar van Stichting Welzijn Zeewolde ook als referentie gebruikt. De verdere invulling van dit richtinggevende exploitatieplan is gebaseerd op de aanwezige data qua gebruik, omzet en kosten en enkele aannames².

Daarom lijkt het kijkend naar de exploitatie van De Meermin van de afgelopen 3 tot 4 jaar verstandig om niet alleen te sturen op financieel rendement, maar vooral ook op het maatschappelijk rendement. Exploitatie uitgedrukt in geld is dan niet de belangrijkste drijfveer, maar vooral het gebruik door zoveel mogelijk mensen. De impact op de bevolking in Zeewolde is tenslotte het uiteindelijke doel van de verbouwing. Om deze impact inzichtelijk te maken is het verstandig om een prestatiekader te maken, zodat deze impact ook daadwerkelijk kan worden gemeten.

² www.bouwstenen.nl heeft veel informatie over maatschappelijk vastgoed

Kansen en risico's

Bij de realisatie van De Meermin wordt er ook rekening gehouden met de kansen en risico's. Als we de kansen en risico's op een rijtje zetten ontstaat het volgende beeld.

Kansen

- *Enige centrale plek (buurthuis) voor de inwoners in Zeewolde*
De Meermin heeft als enige locatie in Zeewolde een algemene buurthuisfunctie voor alle inwoners.
- *Samenhang en samenwerking met maatschappelijke organisaties in het voorveld*
Vanwege de beperkte aandacht voor welzijn in de afgelopen jaren liggen hier veel kansen. Kansen om deze organisaties te binden aan De Meermin en zo met elkaar meer en beter aanbod te creëren.
- *Eenheid om te werken aan maatschappelijke doelen*
De Meermin zal verschillende initiatieven bij elkaar gaan brengen. Iets dat met de verouderde accommodatie niet lukte.
- *De inzet op talentontwikkeling*
Er is – mede aangegeven vanuit het behoefteonderzoek – bewust ingezet op talentontwikkeling en een aantal thema's die in Zeewolde onderbelicht zijn.
- *Jeugd en jongerenactiviteiten.*
Deze zijn de afgelopen jaren onderbelicht geweest. De eerste activiteiten in dit kader leveren veel enthousiasme op. Deze lijn zal daarom ook worden doorgetrokken. De samenwerking met de partners straathoekwerk, cultuurmakelaar en buurtsportcoaches gaat zorgen voor een compleet en uitgebreider aanbod voor jongeren. Dit vraagt om een goede ruimte en meerdere mogelijkheden.
- *Herijking van het beleid voor welzijn*
Dit wordt op dit moment gedaan en is nodig om alles weer op een lijn te krijgen.
- *Jarenlange verouderde uitstraling*
Een vernieuwde De Meermin zal een positief effect hebben op het gebruik. De vernieuwde Meermin zal een open, transparante en uitnodigende inloop krijgen.
- *Corona en vereenzaming maatschappij*
Corona heeft ervoor gezorgd dat de maatschappij verder uit elkaar is gedreven. De behoefte aan gezelschap, een luisterend oor en ondersteuning is toegenomen.
- *Centrale locatie voor maatschappelijke activiteiten*
De huidige locatie blijft en is een pluspunt voor De Meermin
- *Naamsbekendheid*
De Meermin is (bijna) net zo oud als Zeewolde en geniet daardoor een grote bekendheid.
- *Onderwijs*
Vanwege de aanwezigheid van een aantal specifieke ruimten, is de verwachting dat het onderwijs hier gebruik van gaat maken.
- *Externe fondsen*
Hier is de laatste jaren geen gebruik van gemaakt. Iets dat richting de toekomst verder uitgezocht dient te worden.
- *Ondernemerschap (maatschappelijk)*
Dit is de laatste jaren gemist en heeft een impuls nodig

Risico's

- *Versnippering van de welzijnsuitvoering*
Vanwege de verouderde (huidige) accommodatie zijn er de afgelopen jaren meerdere initiatieven uitgeweken naar alternatieve locaties. Het is verstandig deze initiatieven zoveel mogelijk te bundelen, zodat de impact op de samenleving in Zeewolde wordt vergroot.
- *Stagnatie groei Zeewolde*
Zeewolde moet zich blijven ontwikkelen om voldoende omvang te realiseren voor een duurzame exploitatie van het aanwezige maatschappelijk vastgoed.
- *Verhoging tarieven/ verzakelijking relatie huidige gebruikers*
Een nieuwe accommodatie zal een verhoging van de tarieven tot gevolg hebben. Deze verhoging is marginaal en marktconform, maar heeft effect voor huidige gebruikers.
- *Een organisatie zonder duidelijk focus*
Een succesvolle exploitatie heeft een duidelijke focus nodig. Hier wordt op dit moment hard aan gewerkt, maar mist nog een prestatiekader t.b.v. de exploitatie
- *Eenzijdig sturen op financieel rendement*
De sturing van de exploitatie van De Meermin dient te vooral te gebeuren vanuit maatschappelijke rendement. Een gebouw als De Meermin kost geld. De manier om dit te verantwoorden is het aantonen van de maatschappelijke impact.

Richtinggevende exploitatie

Onderstaande de richtinggevende exploitatie voor De Meermin. De uitleg van de begroting staat hieronder beschreven.

	Verhuur m2	Pers. Per ruimte pj	Bezetting per dag deel	Sociaal tarief pm2	sub. Totaal pdd	totaal per jaar	Horecaomzet per jaar
Verhuur per dagdeel per ruimte							
Horeca/keuken/ontvangst	172	9360	144	€ 0,55	€ 94,60	€ 13.622,40	€ 2.808,00
Multifunctionele ruimte	125	5760	144	€ 0,41	€ 51,25	€ 7.380,00	€ 1.728,00
Werkplaats/Repair/kookstudio	80	3600	144	€ 0,50	€ 40,00	€ 5.760,00	€ 1.080,00
Crea ruimte	101,5	2880	144	€ 0,45	€ 45,68	€ 6.577,20	€ 864,00
21e century	78,6	3168	144	€ 0,50	€ 39,30	€ 5.659,20	€ 950,40
Beeld&geluid	86,7	2736	144	€ 0,56	€ 48,55	€ 6.991,49	€ 820,80
Beweging	115,2	4320	144	€ 0,43	€ 49,54	€ 7.133,18	€ 1.296,00
Dakterras	213,5	2250	75	€ 0,19	€ 40,57	€ 3.042,38	€ 675,00
Binnentuin	100	1440	144	€ -	€ -	€ -	€ 432,00
Sub. Totaal		35514				€ 56.165,85	€ 10.654,20
Verhuur per ruimte per jaar							
Kantoor/ontmoetingsplein	213,5	n.v.t.		€ 225,00	€ 48.037,50	€ 48.037,50	n.v.t.
Vergaderruimte/sprekkamers/aanland werkplekken	84	20		€ 75,00	€ 6.300,00	€ 6.300,00	n.v.t.
Welzijn/Jeugdzorg (incl. % zaalgebruik overig)	77	5		€ 125,00	€ 9.625,00	€ 9.625,00	n.v.t.
Inkomsten overig							
Stevinweg huur vervalt	1pst	€ 27.000,00	jaar			€ 27.000,00	n.v.t.
Kosten de Meermin (huidig)	1pst	€ 36.750,00	jaar			€ 36.750,00	n.v.t.
Totaal inkomsten per jaar excl. btw.							€ 194.532,55
Incl Horecaomzet							

Uitleg richtinggevende exploitatie

Onderstaand staat uitgelegd hoe de indicatieve begroting van De Meermin tot stand is gekomen. De exploitatieraming is met een bezettingsgraad van 20% neutraal ingestoken³. Daarnaast is er rekening gehouden met het vervallen van een aantal posten in de huidige gemeentelijke begroting, zoals de Stevinweg.

Er is in deze richtinggevende exploitatie nog geen organisatieplaatje toegevoegd. Het exploitatieplan gaan alleen uit van de potentie (neutraal ingestoken) van het gebouw. Dit omdat het onduidelijk is in hoeverre er welke organisatiekosten van Team Welzijn direct kunnen worden toegeschreven aan het gebouw. De meeste huidige organisatiekosten zijn gerelateerd aan het uitvoeren van de welzijnsopdracht. Daarnaast is de huidige gemeentelijk organisatievorm geen zelfstandige en ondernemende organisatie, waardoor bijvoorbeeld fondsenwerving en samenwerkingsmogelijkheden met de regio buiten beschouwing zijn gelaten. Ook wordt een duidelijk tarievenbeleid gemist. De tarieven zijn daardoor bepaald via desktoponderzoek en een benchmark.

Richtinggevende Inkomsten

De richtinggevende inkomsten - **€194.533,-** van De Meermin zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1) De tarieven

De tarieven van De Meermin zijn gebaseerd op een benchmark en een desktoponderzoek. Er is hierbij uitgegaan van een tarief per dagdeel (pdd) omdat dit gebruikelijk is in deze sector. Commerciële tarieven en - verhuur zijn nog niet meegenomen, omdat het beeld hierover onduidelijk is en geen (direct) onderdeel uitmaakt van de welzijnsopdracht.

2) Het aantal beschikbare dagdelen voor verhuur

Een verhuurjaar voor De Meermin duurt 40 weken, ongeveer 6 dagen per week. Een dag heeft 3 dagdelen. In totaal zijn er dan 720 dagdelen per ruimte te verhuren voor De Meermin. Er zijn ongeveer 8 ruimten te verhuren. Dit maakt 5.760 dagdelen te verhuren per jaar. 20% van 720 is 144 (zie begroting).

3) Het te verwachten bezettingspercentage

Het huidige bezettingspercentage is ongeveer 11%. De verwachting is dat dit na de verbouwing redelijkerwijs snel naar 20% kan groeien. De verwachting hierbij is dat een bezettingsgraad van 30-40% in jaar 3 uiteindelijk mogelijk moet zijn. Dit afhankelijk van de zelfstandige en ondernemende organisatorische ontwikkelingen.

4) Het aantal mensen dat naar verwachting gebruik gaat maken van het gebouw

Op basis van de mogelijkheden van de ruimten in het gebouw en het bezettingspercentage is het aantal mensen (niet uniek) dat De Meermin gebruikt maakt:

Jaar 1	35.514
--------	--------

5) Sociale Kantine/Keuken (horeca)

Dit zijn de inkomsten die de horeca kan genereren. Uitgegaan wordt van gemiddeld €0,30 per bezoeker x 35.514. De uitgaven is dan €1,- pp, waarvan de kosten (€0,70) vanaf zijn getrokken.

³ 30% bezettingsgraad wordt bij Maatschappelijk al als gematigd ambitieus gezien.

Aanbevelingen

- Zorg voor een (maatschappelijk) ondernemende afdeling binnen de gemeentelijke organisatie die het gebouw kan exploiteren. En start na de verbouwing het proces op om een keuze te maken voor de gewenste organisatievorm met het meeste toekomstperspectief voor Zeewolde.
- Zorg dat deze organisatie een duidelijke focus krijgt t.a.v. haar maatschappelijke opdracht en de manier waarop De Meermin moet worden geëxploiteerd.
- Zorg dat er naast financiële sturing ook een maatschappelijke sturing op de focus zit.
- Maak naast een (jaarlijkse) begroting ook een prestatiekader waarlangs het maatschappelijk rendement kan worden gemeten.
- Maak het (kantoor)gebruik van de verschillende maatschappelijke functies zoals straathoekwerk, jeugd- en jongerenwerk en buurtsportcoaches concreet. Hiervoor zijn al kosten in de huidige begroting van de gemeente opgenomen. Mogelijk kan hier e.e.a. op worden bespaard.
- Onderzoek de mogelijkheid voor het huisvesten van 2-3 (semi)maatschappelijke partners (onderwijs, zorg).
- Bekijk of de sociale kantine/keuken in samenhang en/of samenwerking met bijvoorbeeld Het Baken en/of exploitanten uit de gemeente kan worden gedaan.
- Onderzoek de mogelijkheden voor samenwerking met omliggende gemeenten en organisaties.
- Onderzoek manieren om aanspraak te kunnen maken op verschillende fondsen.
- Zorg dat met het besluit om toe te werken naar een Definitief Ontwerp (DO) ook een concreet exploitatieplan wordt gemaakt. Enkele aannames dienen concreet te worden gemaakt. De beoogde (exploitatie)organisatie moet eigenaar worden van dit exploitatieplan.