

*Eindrapport*

**Structuur voor cultuur in het centrum van Hilvarenbeek**

Gemeente Hilvarenbeek

20 mei 2008

2007-146 RP 01

Sarphatistraat 650  
1018 AV Amsterdam

T +31 (0)20 550 20 20  
F +31 (0)20 550 20 22

consult@LAgroun.nl  
www.LAgroun.nl



*Gaet hene tot Elckerlijc ghereet  
Ende segt hem van mijnen tweghen saen  
Dat hi een pelgrimagie moet gaen  
Die niemant ter werelt en mach verbi  
Ende dat hi rekeninghe come doen mi  
Sonder vertrec dats mijn ghebot*

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1	Aanleiding	4
1.2	Vraagstelling aan LAgrouP	4
1.3	De gevolgde aanpak en het voorliggende resultaat	5
1.4	Leeswijzer	5
1.5	Risico's en verantwoordelijkheden	5
<b>2</b>	<b>Status quo in Hilvarenbeek</b>	<b>7</b>
2.1	Voorzieningen voor cultuur in en om Hilvarenbeek	7
2.2	Cultuur geclusterd: het voorafgaande proces en de randvoorwaarden en uitgangspunten	8
2.3	Cultuur geclusterd: de inhoud	11
2.4	Bewoners van het centrum	12
2.5	Kansen en bedreigingen volgens de bewoners	15
2.6	De status quo samengevat	17
<b>3</b>	<b>Beheerstructuur</b>	<b>19</b>
3.1	Beheermodel 1: de commercieel exploitant	19
3.2	Beheermodel 2: de beheerstichting met verpachte horeca	21
3.3	Beheermodel 3: de beheerstichting met horeca in eigen beheer	23
3.4	Vergelijking en voorstel beheer: There's no free lunch	23
3.5	Wel alvast enige invulling van het model beheerstichting	25
<b>4</b>	<b>Financiële structuur huisvesting</b>	<b>28</b>
4.1	Beschrijving huisvestingstructuur	28
4.2	Gehanteerde uitgangspunten financiële structuur huisvesting	28
4.3	Exploitatieraming eigenaar	29
4.4	Exploitatieraming beheerentiteit	30
4.5	Overige financiële aspecten huisvesting	32
<b>5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>35</b>
5.1	Conclusies	35
5.2	Aanbevelingen	36
<b>b1</b>	<b>Geraadpleegde personen en informatie</b>	<b>38</b>
<b>b2</b>	<b>Exploitatieramingen en toelichting</b>	<b>39</b>
<b>b3</b>	<b>Bureaubeschrijving en adviesteam LAgrouP</b>	<b>41</b>
b3.1	Bureaubeschrijving LAgrouP	41
b3.2	Adviesteam LAgrouP	42

# 1

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding



De gemeente Hilvarenbeek gaat een nieuw multifunctioneel cultureel centrum ontwikkelen in het hart van het dorp. Dit nieuwe gebouw komt naast het gemeentehuis achter een bestaand pand aan de Vrijthof 11. Dit pand Vrijthof 11 behoort, weliswaar losstaand, ook tot het project voor het cultureel centrum. Er zal in dat pand een afzonderlijke (ook externe) horecafunctie worden gevestigd. De te selecteren exploitant gaat eveneens het cultureel centrum van horeca voorzien en gaat breder als beheerder optreden. In het cultureel centrum zullen de bibliotheek, de muziekschool, het creativiteitscentrum en het huidige cultureel centrum worden gehuisvest. Het centrum is ontworpen door architectenbureau Bedaux-de Brouwer en zal worden gerealiseerd in samenwerking met BouwCombinatie Hilvarenbeek. In deze samenwerking is de gemeente er door middel van een ruil in geslaagd het gebouw in eigendom te krijgen zonder daarin direct te hoeven investeren. De huidige planning is erop gericht het gebouw medio 2010 te openen. In de aanloop naar dit moment moet door de toekomstige partners in het cultureel centrum een gezamenlijke visie worden ontwikkeld. Deze moet leiden tot een inhoudelijk concept en verder dient door de gemeenteraad te worden vastgesteld hoe en door wie dit nieuwe centrum zal worden beheerd en geëxploiteerd.

### 1.2 Vraagstelling aan LAGroup

De gemeente Hilvarenbeek heeft LAGroup *Leisure & Arts Consulting* gevraagd ondersteuning te bieden bij het opzetten van een beheer- en exploitatiestructuur voor het nieuwe cultureel centrum. Wij hebben deze opdracht en het plan van aanpak vastgelegd in onze offerte van 16 november 2007. De ondersteuning is voorzien in twee fasen. In de eerste fase van het adviestraject worden gesprekken gevoerd met de toekomstige partners om de ontwikkeling van een gezamenlijke visie en een inhoudelijk concept te ondersteunen. Deze fase dient te leiden tot een document op basis waarvan de gemeenteraad de beheerstructuur voor het nieuwe cultureel centrum kan kiezen. De keuze dient te zijn gebaseerd op een heldere visie op inhoudelijke aspecten van het cultureel centrum, vertaald in concrete en toetsbare uitgangspunten. In de tweede fase dient een exploitant voor het horecapand Vrijthof 11 en het cultureel centrum te worden geselecteerd die invulling kan geven aan de te adviseren en gekozen beheer- en exploitatiestructuur en uitgangspunten. Met de exploitaties van de individuele toekomstige bewoners van het cultureel centrum hebben wij ons niet beziggehouden, tenzij dit (zijdelings) van belang was voor onze opdracht die het cultureel centrum zelf aangaat. De gemeente Hilvarenbeek heeft LAGroup opdracht gegeven om tot uitvoering van fase 1 te komen.

### 1.3 De gevolgde aanpak en het voorliggende resultaat

Dit document vormt het resultaat van de eerste fase. Hiertoe hebben wij in grote lijn het plan van aanpak gevolgd zoals dat in onze offerte staat.

Tijdens het onderzoek hebben wij meerdere beheermodellen onderzocht, naast het model met een commercieel exploitant. Omdat eerst een keuze gemaakt moet worden uit de onderzochte beheermodellen hebben wij het opstellen van het profiel van de potentiële commercieel exploitant - dat onderdeel was van fase 1 - achterwege gelaten. In de volgende fase kan het gekozen beheermodel (nader) worden uitgewerkt en kan ondersteuning worden geboden bij de effectuering ervan.

Deze rapportage sluit aan op de lokale culturele status quo en op de ontwikkelingen. De inhoudelijke informatie uit onze rapportage kan goed worden gebruikt (als uitgangspunt) voor de gezamenlijke visie en het inhoudelijke concept dat de vaste bewoners en het cultureel centrum zelf met elkaar zouden moeten gaan opstellen.

Wij hebben de analyses, bevindingen en adviezen uit de rapportage afgestemd met de toekomstige vaste bewoners.

De gemeente Hilvarenbeek kan met de resultaten van dit rapport een verantwoorde en bewuste keuze maken voor een beheermodel. Daarbij kunnen (nadere) randvoorwaarden worden gesteld aan de omvang van de voorziening en de vereiste eenmalige en jaarlijkse budgetten van het gekozen beheermodel.

### 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 begint met de huidige voorzieningen in Hilvarenbeek. Daarna worden het voorafgaande proces en de randvoorwaarden en uitgangspunten van het nieuwe cultureel centrum besproken. Vervolgens gaan wij kort in op wat het nieuwe centrum inhoudt. Tenslotte introduceren wij in dit hoofdstuk de geïnterviewde toekomstige bewoners en vatten wij de kansen en bedreigingen die zij zien samen. Dit vertalen we in hoofdstuk 3 naar een kwalitatieve en kwantitatieve risicoanalyse van de in beeld gebrachte beheermodellen van het cultureel centrum. In hoofdstuk 4 kijken we naar de consequenties voor de financiële structuur rond de huisvesting, waarna we in hoofdstuk 5 afsluiten met conclusies en aanbevelingen.

### 1.5 Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAGroup *Leisure & Arts Consulting*. Het rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.

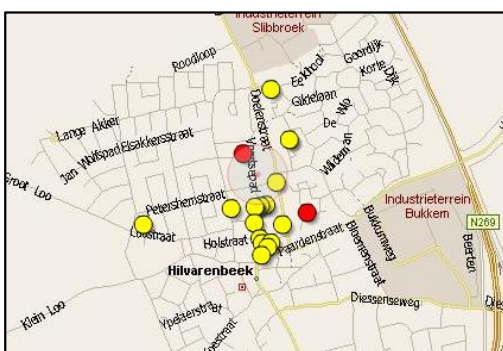
De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. De uiteindelijke financiële resultaten zijn, indien hier toepasselijk, sterk afhankelijk van de in het rapport gepresenteerde factoren, zoals de aard en omvang van het commerciële en culturele aanbod, de hoogte van de investeringen, de kwaliteit van het horeca-aanbod en onzekerheden in de prijsontwikkeling. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. LAgroun kan logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

# 2

## Status quo in Hilvarenbeek

*In dit hoofdstuk inventariseren en analyseren we allereerst de huidige situatie in Hilvarenbeek op het gebied van kunst, cultuur en andere voorzieningen waar het nieuwe cultureel centrum zich op richt. Aansluitend bespreken we de plannen voor het centrum en introduceren we de bewoners. Ook zullen we stilstaan bij de geplande activiteiten, mogelijke samenwerking en synergie ten aanzien van het centrum.*

### 2.1 Voorzieningen voor cultuur in en om Hilvarenbeek



Hilvarenbeek is een gemeente ten zuiden van Tilburg met ruim 15.000 inwoners. De gemeente bestaat uit de kernen Hilvarenbeek, Baarschot, Diessen, Biest-Houtakker, Esbeek en Haghorst. Het dorp zelf is een klassiek Brabants dorp met in het centrum de sfeervolle Vrijthof en de herkenbare toren van de Petruskerk.

Primair manifesteert het dorp zich als poort van De Kempen, omringd door veel natuur. De website van de VVV opent dan ook met de vele wandel- en fietsroutes die het gebied te bieden heeft. Meteen daarna wordt de blik op de in het dorp aanwezige cultuur gericht. Hilvarenbeek heeft in de dorpskern in totaal 25 monumenten<sup>1</sup>, voornamelijk historische woonhuizen en boerderijen. Verder zijn er vier kleine musea in de dorpskern Hilvarenbeek; het nationaal likeur- en frisdrankenmuseum Isidorus Jonkers, Museumbrouwerij de Roos, Museum de Dorpsdokter en het Orgelmuseum.

Een tot 2007 jaarlijks terugkerend evenement met een regionale en misschien zelfs landelijke uitstraling was het Festival Elastiek, met theater en muziek dat op de Vrijthof in het dorp werd georganiseerd in het pinksterweekend. Mede door de goede programmering van bekende namen en de gratis entree kwamen bezoekers van heinde en verre naar Hilvarenbeek. Tijdens de laatste editie werden circa 70.000 bezoekers verwelkomd. Na 23 edities is dit festival in 2007 voor het laatst georganiseerd. De organisatie is momenteel bezig met een nieuw concept voor een eenmalig festival voor 2008: de Tuin der Lusten.

Andere culturele voorzieningen, die in deze nota nader aan de orde zullen komen zijn het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc en de muziekschool, de bibliotheek en het creativiteitscentrum Werckwinckel, als bewoners van het nieuw te bouwen multifunctioneel cultureel centrum.

<sup>1</sup> Bron: [www.cultuurindebuurt.nl](http://www.cultuurindebuurt.nl)

## 2.2 Cultuur geclusterd: het voorafgaande proces en de randvoorwaarden en uitgangspunten

### 2.2.1 Voorgeschiedenis 1994 - 2003

Al sinds 1994 wordt er in Hilvarenbeek nagedacht en gesproken over een nieuw te bouwen multifunctioneel cultureel centrum. De noodzaak hiertoe is vooral ingegeven door de teruglopende kwaliteit van de onderkomens van diverse instellingen. Door de hectiek rondom de gemeentelijke herindeling eind jaren negentig liep het traject dat moet leiden tot de realisatie van dit centrum al snel vertraging op, waardoor begin 2000 de ruimtebehoeftes van instellingen én de beleidsmatige randvoorwaarden opnieuw werden geïnventariseerd. In deze periode werd bepaald dat de bouw van het centrum niet tot lastenverzwaring mocht leiden. Vervolgens werd het bouwadviesbureau bbn *adviseurs* gevraagd om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar het centrum, met inachtneming van de ruimtelijke en financiële randvoorwaarden. Uit dit onderzoek volgde dat nieuwbouw de beste optie was, dat het mavo-terrein de beste locatie was en dat dit een flinke investering van ruim 4,5 miljoen euro betekende. Hierop besloot de gemeenteraad in 2003 dat de realisatie van het centrum niet haalbaar was uit publieke middelen en dat er naar alternatieven gezocht moest worden.

### 2.2.2 De uiteindelijke constructie voor een multifunctioneel cultureel centrum

Met de strenge randvoorwaarden van de gemeente als uitgangspunt zochten de projectverantwoordelijken vervolgens naar alternatieven. Uiteindelijk bedacht men samen met de Bouwcombinatie Hilvarenbeek V.O.F. een constructie waarmee de investeringlasten voor de gemeente geminimaliseerd waren. Samengevat komt deze constructie op het volgende neer.

- De bouwcombinatie bouwt op het terrein van de voormalige mavo achter het gemeentehuis voor haar rekening en risico een nieuw cultureel centrum met een bruto vloeroppervlakte van 2700 m<sup>2</sup> en stichtingskosten van om en nabij € 5,4 miljoen (inclusief grondexploitatie en niet verrekenbare BTW, exclusief bouwkosten parkeerkelder). Het losstaande pand aan de Vrijthof 11 wordt in het project opgenomen om daaruit additionele financiële middelen te genereren voor de exploitatie van het nieuwe cultureel centrum.
- Als het nieuwe gebouw gereed is, wordt het eigendom om-niet overgedragen aan de gemeente. Als tegenprestatie krijgt de bouwcombinatie de mogelijkheid een aantal locaties in Hilvarenbeek te herontwikkelen tot woningen. Het gaat thans om in totaal ruim 80 woningen die in een periode van vijf jaar gerealiseerd mogen worden. Deze woningen moeten voldoen aan bepaalde eisen en het afzetrisico is voor rekening van de bouwcombinatie.

Het resultaat van deze constructie is dat de gemeente een cultureel centrum in (juridisch) eigendom krijgt zonder daarin direct zelf te hoeven investeren en dat er geen jaarlijkse kapitaallasten op het cultureel centrum drukken. Dat is een gunstig uitgangspunt voor de toekomstige exploitatie van het cultureel centrum.

### 2.2.3 De bewoners en de configuratie van het nieuwe cultureel centrum alvast in een korte schets

In het nieuwe cultureel centrum worden drie vaste bewoners geherhuisvest, wiens huidige onderkomens niet meer passend zijn. Het gaat hier om de bibliotheek, de muziekschool en het creativiteitscentrum De Werckwinckel. Daarnaast worden de activiteiten van het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc in het nieuwe centrum onder de nieuwe te vormen beheerentiteit voortgezet. In paragraaf 2.4 gaan wij nader in op deze vaste bewoners en hun (toekomstige) activiteiten.

Naast de vaste specifieke ruimten voor deze vaste bewoners krijgt het nieuwe cultureel centrum een vlakke vloertheaterzaal met 250 stoelen op een uitschuifbare tribune (het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc heeft 200 losse stoelen maximaal), een centrale horecaruimte met leescafé en multifunctionele ruimten voor flexibel gebruik of verhuur als ze niet in gebruik zijn door de vaste bewoners.

### 2.2.4 De randvoorwaarden en de uitgangspunten van de gemeente voor het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum

Uit de diverse gemeentelijke notities over het nieuwe cultureel centrum blijkt dat de gemeente uit wil gaan van allerlei relevante aspecten. Daarnaast hebben wij met wethouder Van Mol een gesprek gehad over visie en ambitie, richtinggevend voor de toekomstige beheerstructuur. De belangrijkste randvoorwaarden en uitgangspunten die wij hieruit opmaken en die relevant zijn voor ons onderzoek beschrijven wij hierna. Bij onze bevindingen over de beheerstructuur en de financiële structuur van de huisvesting verderop in dit rapport gaan wij nader in op de mogelijkheid tot handhaving van deze randvoorwaarden en uitgangspunten en daar zal ook blijken of ze uitvoerbaar zijn.

#### ***De gemeente wil het beheer niet meer zelf doen***

Het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc wordt door een gemeentelijke beheercommissie bestuurd en geëxploiteerd. De gemeente wil deze constructie voor het nieuwe centrum niet handhaven en het beheer en de exploitatie aan derden overlaten.

#### ***Exploitatie cultureel centrum door een commercieel exploitant***

In de exploitatie streeft de gemeente naar een constructie met zo laag mogelijke lasten. In de onderzoeksvraag aan LAgrouP gaat de gemeente uit van de exploitatie van het nieuwe cultureel centrum door een commercieel exploitant. Deze exploitant mag het pand aan de Vrijthof 11 (commercieel) exploiteren met een horecabedrijf tegen een op kostprijs gebaseerde (lagere dan marktconforme) huurprijs. In ruil daarvoor en een eveneens lage, niet op de stichtingskosten gebaseerde huur voor het cultureel centrum, moet hij het (verwachte verlieslatende) beheer en de exploitatie van het cultureel centrum voor zijn rekening nemen. De exploitant is daarbij ook verantwoordelijk voor het gebouwbeheer en de exploitatie van de vrij verhuurbare ruimtes en de horeca. De exploitant heeft in principe géén inhoudelijke verplichting; een eventuele (professionele) programmering is toegestaan, maar daarvoor is geen gemeentelijke subsidie beschikbaar.

***Commercieel exploitant met een hart***

Indien het beheermodel met een commercieel exploitant wordt gekozen, dan zal een 'programma van eisen' inclusief het profiel worden opgesteld voor de werving van kandidaten. De gemeente heeft uitgesproken dat onderdeel daarvan moet uitmaken dat de exploitant 'hart voor cultuur' moet hebben.

***De sociaal-culturele functie moet prioriteit hebben***

In het multifunctioneel cultureel centrum zijn straks verschillende functies ondergebracht; de vaste bewoners met hun eigen functies, de beheerentiteit met beheer, faciliteiten en (commerciële) verhuuractiviteiten, de gezamenlijke activiteiten van de bewoners en het cultureel centrum en de horeca. Gezien de aard en de doelen van deze functies zal er niet altijd sprake zijn van dezelfde belangen en kunnen er spanningen ontstaan tussen de functies en de spelers. De gemeente heeft als uitgangspunt dat de sociaal-culturele activiteiten, inclusief de functies van de vaste bewoners, prioriteit moeten hebben.

***Een niet-commerciële beheerentiteit is ook een mogelijkheid***

Primair heeft de gemeente het hiervoor genoemde uitgangspunt gekozen van een commercieel exploitant voor het cultureel centrum in combinatie met een horecabedrijf in het pand Vrijthof 11. Zij heeft aanvullend uitgesproken dat een niet-commerciële beheerentiteit in principe ook tot de mogelijkheden behoort. Daarbij kan Vrijthof 11 een andere rol spelen.

***Budgettair neutraal voor de gemeente***

De gemeente heeft het voornemen om financieel niet meer te besteden aan het nieuwe cultureel centrum dan wat zij nu (per saldo) voor Elckerlijc besteedt. Zeker niet als dat tot lastenverzwaringen voor de burgers leidt. In een reguliere situatie van een nieuw cultureel centrum, waarbij er jaarlijkse kapitaallasten voortvloeien uit de investering, is een dergelijk budgettair neutraal uitgangspunt niet mogelijk. Maar omdat de gemeente er met de eerder genoemde constructie in is geslaagd de investering voor het cultureel centrum kapitaallastenvrij te realiseren, zullen er aanzienlijk minder kosten op de gemeentelijke begroting drukken voor het nieuwe cultureel centrum dan gebruikelijk zou zijn. Volgens de gemeentelijke berekeningen valt er door de sluiting van Elckerlijc structureel zo'n € 40.000 vrij om als dekking te dienen voor het nieuwe cultureel centrum.

***Budgettair neutraal geldt ook voor de vaste bewoners***

De gemeente heeft als uitgangspunt gesteld dat de exploitant op zijn beurt een beperkte huur, niet hoger dan de huidige huur, mag incasseren van de vaste bewoners. Daarnaast is het de bedoeling dat ook de nieuwe gebouwgebonden kosten voor de vaste bewoners niet hoger zijn dan dat zij thans ten laste van hun exploitatierekening nemen. Om deze budgettaire neutraliteit voor de vaste bewoners te bereiken, kan zo nodig ook worden teruggevallen op de hiervoor genoemde € 40.000 die op de gemeentelijke begroting structureel vrijvalt bij sluiting van Elckerlijc.

Wat het BTW-aspect betreft gaan wij ervan uit dat als de vaste bewoners worden geconfronteerd met een ander BTW-regime dat wordt veroorzaakt door de nieuwe

financiële structuur van de huisvesting, de voor- en/of nadelen voor hen budgettair neutraal gecompenseerd worden. Onderzoek naar de BTW-aspecten valt buiten onze opdracht.

#### ***Ook de huurtarieven voor overige gebruikers moeten betaalbaar blijven***

Het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc hanteert thans de volgende huurtarieven voor sociaal-culturele activiteiten van overige (reguliere en flexibele) gebruikers:

- Zaal € 52,50 per dagdeel;
- andere ruimten € 10,50 per dagdeel.

De gemeente wil het liefst dat burgers, verenigingen en stichtingen die voor sociaal culturele activiteiten een ruimte willen huren in het nieuwe cultureel centrum niet met lastenverzwaringen worden geconfronteerd. In ieder geval zouden de te huren ruimten voor sociaal-culturele activiteiten betaalbaar moeten blijven.

#### ***De inrichting van het multifunctioneel cultureel centrum is nog niet geregeld***

Het gebouw van het cultureel centrum wordt betaald door de aannemer. De losse en een deel van de vaste inrichting hoort daar niet bij. Op dit moment is de investering in de inrichting nog onderwerp van bespreking tussen de gemeente en de vaste bewoners. Aan de orde zijn vragen als wat het kwaliteitsniveau van deze afwerking en inrichting moet worden (de gemeente wil 'sober en doelmatig'), wat er precies geïnvesteerd gaat worden, wat de verdeling is tussen de gemeente, het cultureel centrum en de vaste bewoners en hoe dat wordt betaald en door wie. De gemeente heeft binnen het investeringsplan hiervoor een budget opgenomen. Of dit toereikend zal zijn is thans niet bekend, maar dit budget is wel het uitgangspunt van de gemeente. Tevens heeft de gemeente uitgesproken dat hogere investeringsbedragen, extra's en extra kwaliteit gedekt zouden moeten worden uit sponsormiddelen, waar een streefbedrag van € 100.000 voor is geraamd.

Wij hebben bij de financiële structuur van de huisvesting geen rekening gehouden met kapitaallasten voor afwerking en inrichting, met name ook omdat hierover nog niets bekend is.

#### ***Continuïteit***

De gemeente streeft (uiteraard) continuïteit na voor het nieuwe cultureel centrum in het algemeen, en voor de sociaal-culturele functies, de (structurele) financiering en de stabiliteit van de organisatorische inrichting in het bijzonder. Misschien is dit wel het belangrijkste uitgangspunt, dat aan de andere kant ook het moeilijkst te kwantificeren en te waarborgen is. Bij de afweging van het te kiezen beheermodel zal het uitgangspunt continuïteit zwaar moeten wegen.

## **2.3 Cultuur geclusterd: de inhoud**

Naast de meer praktische noodzaak, namelijk de vervanging van de huidige huisvesting van de diverse sociaal-culturele instellingen in Hilvarenbeek, heeft de gemeente een aantal andere wensen en ambities ten aanzien van het nieuwe cultureel centrum. Allereerst moet

het centrum de lokale cultuur waarborgen, ondersteunen en versterken. Het lokale element is hierin erg belangrijk. Het is niet de bedoeling dat het centrum een bovenlokale uitstraling krijgt en de concurrentie aangaat met het Jan van Besouw in Goirle, Tiliander in Oisterwijk, De Enck in Oirschot of (soortgelijke) voorzieningen in Tilburg en omstreken.

Een andere belangrijke achtergrond is dat de gemeente hoopt dat door de gezamenlijke huisvesting van instellingen de samenwerking tussen deze instellingen wordt geïntensiveerd. Om dit voornemen kracht bij te zetten zijn de drie vaste bewoners van het nieuwe centrum samen met de organisatie van het Elckerlijc, op hun initiatief en dat van wethouder Van Mol, een samenwerking gestart onder de noemer Cult4all. Doel van dit samenwerkingsverband is om, vooruitlopend op het nieuwe Multicultureel Centrum, te starten met het organiseren van gezamenlijke activiteiten. De uitdrukkelijke wens hierachter is dat de drie instellingen en het cultureel centrum zelf in het nieuwe centrum meer willen zijn dan burens en gebruik willen maken van hun onderlinge synergie.

De gemeente wil het centrum graag laten bruisen en ziet graag dat er hoog wordt ingezet door de vaste bewoners: de ambitieniveaus moeten omhoog. Het huidige cultureel centrum ontving in goede tijden jaarlijks zo'n 35.000 bezoekers. Dat is nu afgeleden naar 20.000. Dit tij moet worden gekeerd, waarbij het wel belangrijk is dat de sociaal-culturele activiteiten absolute prioriteit hebben, het geheel mag dus niet tot alleen een partycentrum verworden. Dit moet op lange termijn ook gewaarborgd kunnen worden; de continuïteit is van wezenlijk belang.

## 2.4 Bewoners van het centrum

Primair dient het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum ter herhuisvesting van de instellingen wiens huidige onderkomen verouderd dan wel te klein geworden is. Het gaat om de organisaties die wij hierna nader beschrijven.

### 2.4.1 Elckerlijc

Het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc in Hilvarenbeek is gevestigd in het oude patronaat uit 1917. Dit aanzienlijk verouderde pand bestaat uit een zaal met een aantal kleinere verhuurbare ruimtes. Het beheer van dit cultureel centrum is in handen van een gemeentelijke beheercommissie. Het dagelijkse beheer van het centrum, bestaande uit de horeca, techniek, in- en verkoop, boekingen en programmering, wordt momenteel uitgevoerd met twee fte's personeelsformatie, gedetacheerd via de Diamant-groep.



Het centrum is verouderd en voldoet niet meer aan de eisen van tegenwoordig. Het is moeilijk schoon te houden, de ruimtes zijn onvoldoende van elkaar gescheiden en de akoestiek van de grote zaal is ondermaats. Het gevolg hiervan is dat het centrum steeds minder wordt gebruikt, ondanks de relatief

lage *sociaal-culturele* huurprijzen (€ 10,50 per dagdeel voor een vergaderruimte, € 52,50 per dagdeel voor de zaal). Toch zijn er per jaar nog zo'n 300-350 activiteiten of verhueringen, voornamelijk bestaande uit repetities van lokale toneel- of muziekverenigingen, vergaderingen van verenigingen en stichtingen of andersoortige lokale welzijns- of culturele activiteiten. Ook worden er ongeveer één keer per maand professionele artiesten geprogrammeerd (waaronder Seth Gaaikema). Het succes hiervan laat echter te wensen over. Tenslotte wordt de locatie regelmatig op een meer commerciële basis verhuurd ten behoeve van diverse activiteiten, waaronder bijeenkomsten van bijvoorbeeld Weight Watchers of feesten. De bezoekcijfers en het aantal van de diverse activiteiten laten al lange tijd een daling zien, waarschijnlijk onder invloed van de nog slechts beperkt aantrekkelijke huisvesting en haar faciliteiten.

Het nieuw te bouwen multifunctioneel cultureel centrum moet een goede zaal bieden voor de lokale verenigingen en moet over andere ruimtes beschikken om overige activiteiten te faciliteren. Wat dat betreft is het nieuwe cultureel centrum een behoorlijke vooruitgang met onder meer de nieuwe theaterzaal. In principe moeten alle activiteiten (lees de losse huurders) overgaan naar dit nieuwe centrum. Ook wil de gemeente dat de huurprijzen betaalbaar blijven.

Het Elckerlijc houdt dus op te bestaan en haar (verhuur)activiteiten gaan over naar de nieuwe beheerentiteit van het nieuwe cultureel centrum.

#### 2.4.2 Openbare bibliotheek: de huiskamer van Hilvarenbeek



In een oude school in Hilvarenbeek zit momenteel een dependance van de Bibliotheek Midden-Brabant. Deze kleine dorpsvestiging heeft in totaal zo'n 4.000 leden. Dit aantal is in 2007 door administratieve opschoningen licht gedaald, maar het aantal uitleningen per persoon stijgt wel. Per week is de bibliotheek ongeveer 20 uur geopend, op redelijk onhandige en variabele tijden. Dit vormt een van de belangrijkste redenen dat veel bewoners van Hilvarenbeek liever naar bibliotheken in omliggende gemeenten gaan, zoals Tilburg of Goirle. De directeur wil graag de openingstijden van de bibliotheek verruimen tot 30 uur per week, zodat de concurrentiepositie beter wordt. De verhuizing naar het nieuwe MCC zal hiertoe worden aangegrepen. Dit zou samen moeten gaan met een professionaliseringsslag in de organisatie. Dit betekent dat de bibliotheek met professionele krachten wil blijven werken, wat het inzetten van vrijwilligers of stagiaires grotendeels uitsluit.

De bibliotheek vindt een bepaalde mate van anonimiteit in de nieuwe vestiging erg belangrijk. Je moet als bezoeker niet het idee hebben dat je in de gaten wordt gehouden. Dit stelt eisen aan de nieuwe vestiging en met name aan de relatie tot de entree en de horeca. Een leesplein of huiskamerachtige foyer waar mensen een krant kunnen lezen of e-mail kunnen checken met een kop koffie is gewenst, maar het moet volgens de bibliotheek géén bruin café worden.

### 2.4.3 Muziekschool



De Muziekschool Hilvarenbeek valt onder een zogenaamde gemeenschappelijke regeling. Dit betekent dat de school niet alleen muziekonderwijs aanbiedt in kernen van Hilvarenbeek, maar ook in enkele (dorpskernen van) omliggende gemeentes. De laatste jaren zijn er een aantal ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de organisatie van het muziekonderwijs in de regio. Zo is in 2006 het Kempische Centrum voor Muziek en Dans in Bergeijk opgehouden te bestaan, met als gevolg dat ook het muziekonderwijs in de kern Reusel onder de verantwoordelijkheid van muziekschool Hilvarenbeek is komen te vallen. Daarnaast is het Muziek- en Dansinstituut Best-Oirschot bezig met verzelfstandiging, waarmee een verregaande samenwerking tussen dit instituut en de Hilvarenbeekse muziekschool in het verschiet ligt. Ook dit heeft mogelijke gevolgen voor de eigen organisatie. In de verre toekomst is een samengaan van al het kunstonderwijs in De Kempen denkbaar. De muziekschool heeft in vergelijking met collega-muziekscholen een hoge dekkingsgraad onder de jeugd.

De sfeer in de huidige muziekschool wordt als open en spontaan ervaren. Dit komt tot uiting in docenten die in hun vrije tijd repeteren in de school met door henzelf opgerichte ensembles, uitvoeringen in het aangrenzende Elckerlijc en de interactie tussen leerlingen, docenten en groepen. Het feit dat veel van de instrumenten enigszins verouderd zijn, en daardoor niet noodzakelijk achter slot en grendel gestald worden, draagt zeker bij aan deze ongedwongen sfeer. Bij de verhuizing naar het nieuwe centrum wil de school deze sfeer behouden.

In het nieuwe cultureel centrum krijgt de muziekschool een aantal lokalen en een kleine presentatiezaal voor ca. 60-100 personen tot zijn beschikking. Daarnaast zal de muziekschool, net als nu in het Elckerlijc, theater- en dansvoorstellingen organiseren in de theaterzaal. Verder komt er een slagwerklokaal dat ook te gebruiken is als repetitieruimte voor bandjes. De lessen zullen op de gebruikelijke wijze worden ingevuld, dat wil zeggen door de weeks in de avonden en niet in de weekends. Het weekend is gereserveerd voor examens en buitenschoolse activiteiten.

### 2.4.4 Werckwinkel



De Werckwinkel is momenteel gevestigd in een paar leslokalen van de oude school waarin ook de bibliotheek is gevestigd. In deze zeer verouderde ruimte worden diverse cursussen en soms workshops op het gebied van beeldende kunst aangeboden, waaronder tekenen en schilderen, keramische vormgeving, glas-in-lood en fotografie. De cursussen worden overwegend gegeven

door zelfstandig opererende docenten. Het lesgeld gaat rechtstreeks naar deze docenten die een vergoeding betalen aan de Werckwinckel voor huur en gebruik van de faciliteiten. De Werckwinckel is een vereniging met behalve de zelfstandig opererende docenten, uitsluitend vrijwilligers. Cursisten worden automatisch lid van de vereniging. Er zijn momenteel zo'n 135 cursisten met een gemiddelde leeftijd van ongeveer 60 jaar.

In hun huidige onderkomen heeft de Werckwinckel alleen maar onderhoudskosten. De vereniging vreest dan ook een toename van de kosten door een mogelijk hogere huur. Anderzijds ziet men mogelijkheden tot synergie. De Werckwinckel heeft vooral moeite om jongeren te bereiken en te interesseren. De gezamenlijke huisvesting zou hier een synergievoordeel op kunnen leveren. Daarnaast zouden er exposities in het pand kunnen worden gehouden van door cursisten gemaakte werken.

#### **2.4.5 Cult4All en het Uitpunt**

In de aanloop naar het nieuwe centrum zijn de toekomstige bewoners sinds begin 2008 een samenwerking begonnen: Cult4all. Onder deze noemer organiseren de instellingen gezamenlijk een aantal activiteiten, zoals de boekenweek en de Japanse week. Doelstelling hiervan is dat er gezocht wordt naar mogelijkheden tot synergie tussen de partijen én dat er voor de bewoners van Hilvarenbeek een positieve associatie ontstaat bij de clustering van de toekomstige bewoners in het nieuwe centrum.

Voor de bibliotheek ziet graag een manifestatie van Cult4All in de vorm van een fysiek Uitpunt gerealiseerd in het nieuwe cultureel centrum. Dit Uitpunt zou moeten worden opgezet door Cult4All met participatie van Land van de Hilver en de VVV en zou de bewoners moeten informeren over culturele activiteiten in de regio. Het zou gevestigd kunnen worden in de foyer/het horecadeel van het nieuwe cultureel centrum; een centrale plek met een ontvangstfunctie.

### **2.5 Kansen en bedreigingen volgens de bewoners**

Tijdens de interviews met de toekomstige bewoners zijn een aantal bedreigingen en kansen geuit die gepaard gaan met de realisatie van het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum en de gezamenlijke huisvesting.

#### **2.5.1 Synergie**

Over het algemeen zien de bewoners zeker mogelijkheden tot synergie en samenwerking, hoewel dit niet echt concreet wordt.

- Men spreekt veel over het initiëren en organiseren van gezamenlijke activiteiten, zoals nu ook is geconcretiseerd in Cult4All.
- Daarnaast wordt de grotere toeloop van bezoekers door elkaars nabijheid als voordeel gezien. Men ziet de noodzaak om bestaande activiteiten op elkaar af te stemmen ten behoeve van de wederzijdse versterking.

- Ook wil men door dergelijke gezamenlijke activiteiten het combinatiebezoek stimuleren, dus bevorderen dat mensen hun wekelijkse bibliotheekbezoek combineren met een bezoekje aan het leescafé of een muzieklus.
- Concreter is het voorbeeld om in gezamenlijkheid drempelverlagende cursussen aan te bieden aan het basisonderwijs en daarbij een gezamenlijke visie op cultuur en cultuurparticipatie uit te dragen.

Synergie kan niet van boven af worden afgedwongen. Het onder één dak plaatsen van instellingen kán bijdragen aan de onderlinge samenwerking, maar dat is niet een automatisch gevolg. Daarnaast wil samenwerking niet zonder meer zeggen dat er ook daadwerkelijk synergie bereikt wordt. De partijen moeten uiteindelijk zélf de mogelijkheden verkennen en aangaan.

### 2.5.2 Kansen

De toekomstige bewoners zien zeker een aantal kansen voor het multifunctioneel cultureel centrum. Deze kansen hebben deels betrekking op de mogelijke synergie en deels op de fysieke locatie.

- Allereerst geeft men aan dat er in de regio Tilburg weinig zalen zijn en dat dit een kans biedt voor het cultureel centrum om de nieuwe zaal aan commerciële partijen te verhuren.
- Daarnaast denkt men dat er behoefte is aan een goede horeca, met name voor zogenaamde jongere ouderen. Door de horeca modern in te richten, met bijvoorbeeld een internetcafé met een chique loungesfeer kun je deze doelgroep aanspreken, maar mogelijk ook jongere doelgroepen.
- Alhoewel de muziekschool en de bibliotheek veel jonge leden kennen, wordt het bereiken van jongeren (ook voor andere activiteiten) door alle bewoners als een probleem gezien. Buiten de muren van scholen zijn jongeren moeilijk bereikbaar en een goede, kwaliteitsrijke locatie in combinatie met goed gecoördineerde activiteiten zou hierbij kunnen helpen.
- Ook wordt de mogelijkheid van kruisbestuiving genoemd, doordat medewerkers en bezoekers van verschillende instellingen bij elkaar komen. Een gezamenlijke profilering is hierin een belangrijk element.
- Ten aanzien van een mogelijke programmering van professionele theatervoorstellingen wordt geopperd dat dit een goede manier is om mensen kennis te laten maken met kunst en cultuur. Zo is het mogelijk om bepaalde (semi-)professionele, educatieve voorstellingen te programmeren voor jeugd uit Hilvarenbeek.

### 2.5.3 Bedreiging

Er zijn diverse bedreigingen volgens toekomstige bewoners en stakeholders.

- Vaak is de negatieve sfeer rondom het centrum genoemd. Door het lange ontwikkelingstraject en de onzekerheid omtrent de realisatie is de associatie met het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum negatief. Met het initiatief Cult4All probeert men dit tijt te keren, maar er blijft een bepaalde aarzeling bij de partijen merkbaar.

- Tevens vormt de voorgenomen beheerstructuur een punt van zorg. Men vreest dat de belangen van de commercieel exploitant niet verenigbaar zullen zijn met de belangen van de bewoners. Dit zal, naar verwachting, gevolgen hebben voor de prijsniveau, het niveau van dienstverlening en het sociaal-culturele gehalte van het nieuwe centrum.
- De partijen vragen zich af of het mogelijk is om in de horeca te verblijven zónder te consumeren. Om voldoende levendigheid en drukte te creëren, en de sfeer van een huiskamer neer te zetten is dit noodzakelijk, maar dit kan botsen met de belangen van de commercieel exploitant.
- De horeca is op verschillende manieren bepalend voor het succes. Het kan een huiskamer worden met de functie van leescafé, waar iedereen ongestoord even de krant kan lezen met een goede kop koffie. Als er echter te veel nadruk op commercie wordt gelegd in de vorm van commerciële feesten en partijen, wordt deze door vaste bewoners beoogde functie bemoeilijkt.
- En hoe om te gaan met alcohol als er ook publieke en op jongeren gerichte functies als een bibliotheek en een muziekschool in het gebouw zijn gevestigd?
- Wat betreft de huisvesting vrezen de partijen dat het afwerkingsniveau en de inrichting niet van voldoende kwaliteit zullen zijn om het nieuwe centrum een voldoende aantrekkelijke uitstraling te geven. Dat wordt ook veroorzaakt omdat er tot op heden slechts beperkte dekking zou zijn voor de investering in de afwerking. In dit kader noemen we ook de vrees voor een oubollige horeca.
- Een enkele keer is geopperd dat de totaalvisie achter het gebouw niet flexibel is, waardoor er moeilijk gezocht kan worden naar een optimale configuratie voor synergie. Duidelijk is in ieder geval dat huisvestingsknelpunten van de bewoners primair de aanleiding voor het nieuwe cultureel centrum vormen en (helaas) niet een inhoudelijk concept en de mogelijkheden tot synergie en samenwerking hierbij.
- Op een concreet niveau is de zorg geuit over hoe de wensen en eisen van de verschillende organisaties ten aanzien van bijvoorbeeld openings- en sluitingstijden of andere organisatorische zaken in één gebouwconcept te verenigen zijn.

## 2.6 De status quo samengevat

De toekomstige bewoners zien de verhuizing naar het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum zitten, voornamelijk vanwege de knelpunten in de huidige huisvesting. Hierbij is echter van belang dat de organisaties geen keus hadden; de gemeente heeft besloten dat er een nieuwe huisvesting moest komen en dat deze partijen daarin geherhuisvest zouden worden. Desalniettemin is men gematigd positief. De partijen vrezen echter wel dat de verhuizing zal leiden tot een huurstijging of stijging van andere kosten. De mogelijke exploitatie van het nieuwe centrum door een commercieel exploitant draagt zeker bij aan deze angst. Ook vreest men een te sobere en niet passende afwerking van het gebouw en heeft men weinig vertrouwen in het serviceniveau van de commercieel exploitant. Het is duidelijk dat de bewoners een spanning tussen commercieel en cultureel voorzien. Bedreigingen zijn er dus vooral in relatie tot de huisvesting.

Tegelijkertijd ziet men zeker mogelijkheden tot samenwerking, hoewel dit schoorvoetend is en men vooral uitgaat van huidige activiteiten. Ideeën zijn er op het gebied van samenwerking, kruisbestuiving, combinatiebezoek en het bereiken van andere doelgroepen. De huidige visie op synergie ziet men vooral vanuit de gezamenlijke huisvesting, maar gezamenlijke meerwaarde moet meer kunnen zijn dan dat. Cult4All vormt een goed begin van de samenwerking en biedt zeker perspectieven voor de toekomst. Een manifestatie van deze samenwerking in de vorm van een fysiek Uitpunt in het cultureel centrum zou dit verder gestalte kunnen geven. Kansen zijn er dus vooral in relatie tot het (nog op te stellen) inhoudelijke concept van het nieuwe centrum.

Al met al kan de gemeente Hilvarenbeek op een slimme manier zonder investering een nieuw cultureel centrum verkrijgen. De synergie tussen de bewoners zal echter nog moeten blijken. Dat is een verantwoordelijkheid van deze bewoners zelf en laat zich niet van boven af afdwingen. Maar de huidige ideeën over synergie zijn (nog) te dun om te kunnen spreken van een optimale synergie. Een gezamenlijk plan in de vorm van het inhoudelijke concept dat de vaste bewoners en het cultureel centrum nu zouden moeten gaan opstellen, moet een eerste aanzet zijn voor (verdere) samenwerking en mogelijke en optimale synergie. Ons rapport vormt mede de input om dit inhoudelijke concept vorm te geven.

# 3

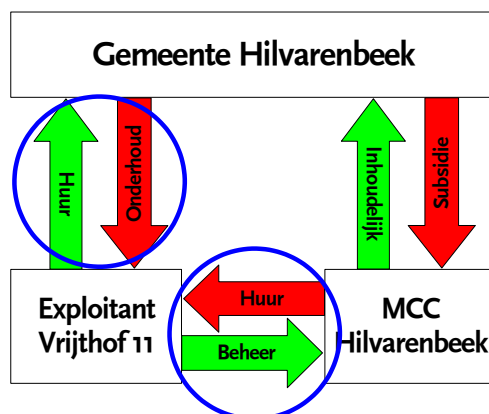
## Beheerstructuur

*Op basis van de gesprekken met de vaste bewoners en verschillende stakeholders, onze deskresearch en eigen expertise en referentieprojecten op dit vlak, geven we in dit hoofdstuk onze visie op de voorgenomen beheerstructuur van het nieuw te bouwen centrum. Wij zullen dit in eerste instantie doen door een kwalitatieve analyse van een drietal verschillende beheermodellen. Met name zullen wij hier ook kijken naar de risico's en de voor- en nadelen per beheermodel, die tevens een indicatie zijn of de door de gemeente gestelde randvoorwaarden en uitgangspunten gerealiseerd kunnen worden. Deze opsomming per beheermodel is tegelijkertijd een lijst met criteria op basis waarvan ook een kwantitatieve beoordeling per beheermodel plaatsvindt. De kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling samen monden vervolgens uit in een advies voor een beheermodel.*

### 3.1 Beheermodel 1: de commercieel exploitant

In deze primair door de gemeente voorgestelde constructie verhuurt zij het pand aan de Vrijthof 11 aan een commercieel exploitant. De huur die de gemeente voor dit pand gaat vragen is niet op basis van markttarieven maar waarschijnlijk lager, op basis van kapitaal- en eigenaarslasten die ten laste van de gemeente komen (waaronder rente en afschrijving, verzekeringen, belastingen en vooral eigenaarsonderhoud). De gemeente blijft in deze situatie eigenaar van het pand en zal hiertoe organisatorisch geëquipeerd moeten zijn.

De exploitant mag als huurder het pand Vrijthof 11 vrij exploiteren als horecabedrijf, maar moet ook de exploitatie en het beheer van het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum op zich nemen. Hiervoor krijgt de exploitant een vergoeding van de vaste bewoners in de vorm van de huur. Deze huur moet voor de vaste bewoners budgettair neutraal zijn, wat dus een lage, niet-marktconforme opbrengst betekent voor de commercieel exploitant. Aan de andere kant zal de gemeente aan diezelfde exploitant ook een lage huur vragen, per saldo ter grootte van de lasten die de gemeente als eigenaar aan het cultureel centrum kwijt is.



Het schema hiernaast geeft globaal de verhoudingen tussen de drie partijen weer in deze constructie. De omcirkelde relaties bevatten een (financieel) risico dat relevant kan zijn voor de gemeente en het budgetneutrale karakter van het cultureel centrum kan schaden.

Wij zien een aantal risico's en voor- en nadelen bij deze beheerconstructie, hieronder genoemd in willekeurige volgorde.

- In de relatie tussen de gemeente en de commercieel exploitant loopt de gemeente het risico dat de contractueel vastgelegde huur niet volstaat om de kosten van het onderhoud van het pand te dekken en de noodzakelijke organisatorische randvoorwaarden in te vullen.
- De relatie tussen het cultureel centrum en de exploitant bevat het kwalitatieve risico dat de exploitant onvoldoende zorg draagt voor het beheer van het centrum, wat ten koste gaat van de kwaliteit van het geheel. Dit risico zal een direct gevolg hebben voor de bezoekersaantallen, het halen van de inhoudelijke sociaal-culturele doelstellingen en de relatie met de huurders. Het is mogelijk dat de daardoor eveneens dalende horeca-inkomsten een incentive vormen voor de exploitant om wel voldoende aandacht te besteden aan het beheer.
- Deze relatie tussen het cultureel centrum en de commercieel exploitant bevat het risico dat de door de bewoners te betalen huur onvoldoende is om de beheerlasten te dekken. De exploitant kan de huur niet verhogen, tenzij dit niet goed is vastgelegd in de overeenkomst. In dat geval zal de toenemende huurlast de subsidiebehoefte bij de bewoners doen toenemen. In ieder geval is een dergelijke situatie een potentiële bron van spanningen tussen exploitant en vaste bewoners en huurders.
- De prioriteit van een commercieel exploitant ligt primair bij winstmaximalisatie en dat kan ten koste gaan van de andere zaken. Er is daardoor ook een natuurlijk spanningsveld tussen commercie en sociaal-culturele activiteiten en ook tussen de commercieel exploitant en de sociaal-culturele ondernemers. Een voorbeeld van een gevolg hiervan is dat sociaal-culturele activiteiten moeten wijken voor commercieel interessantere feesten en partijen. Ofwel, in het algemeen zal de aandacht van de commercieel exploitant liggen bij die aspecten waar rendement te behalen is. Ook zal de gewenste samenwerking tussen vaste bewoners en commercieel exploitant om invulling te geven aan (gezamenlijke) sociaal-culturele activiteiten moeilijk zijn.
- Er is geen horecarisico.
- Een sterke en kwalitatieve horeca, van groot belang voor het welslagen van het nieuwe cultureel centrum, is in deze constructie in theorie het meest waarschijnlijk als gevolg van de marktgerichtheid van de commercieel exploitant. De horecaexploitatie kan daardoor een impuls zijn voor reuring en bruisen in het centrum.
- Wel kan de horeca in het cultureel centrum gaan overheersen, waardoor de ontmoetingsfunctie pur sang en de primaire sociaal-culturele functie ondergeschikt kunnen worden.
- Mogelijke dalende en slechte financiële resultaten in het horecabedrijf Vrijthof 11 (niet ondenkbaar gezien de conjunctureel sterk fluctuerende horecasector) zullen direct negatieve consequenties kunnen hebben voor het cultureel centrum. In ieder geval wordt het hiervoor genoemde spanningsveld versterkt.
- Er kan met de huidige ter beschikking staande informatie niet worden beoordeeld of de financiële constructie 'evenwichtig' is verdeeld tussen de gemeente en de commercieel exploitant. Met name omdat niet bekend is wat de rentabiliteitspotentie is van het

horecabedrijf Vrijthof 11 en van de horeca in het cultureel centrum. Of de gemeente of de horeca-exploitant mogelijk onevenredig bevoordeeld of benadeeld wordt, is dus nu niet te zeggen. In dat kader is het gewenst hiernaar nader onderzoek te doen omdat het een belangrijk uitgangspunt zou moeten zijn in de verhouding tussen de gemeente en de commercieel exploitant.

- De vaste bewoners hebben waarschijnlijk beperkte zeggenschap over 'hun' cultureel centrum en alles wat de commercieel exploitant in dat centrum doet.

Gezien de vele risico's die kleven aan dit beheermodel zal, zowel kwalitatief als kwantitatief, zeer uitgebreid en gedetailleerd moeten worden vastgelegd in een of meerdere overeenkomsten tussen de gemeente, de exploitant en de bewoners van het cultureel centrum wat de rechten en de plichten zijn van een ieder. Het is desondanks wel zeker dat hiermee de risico's en nadelen niet voorkomen kunnen worden.

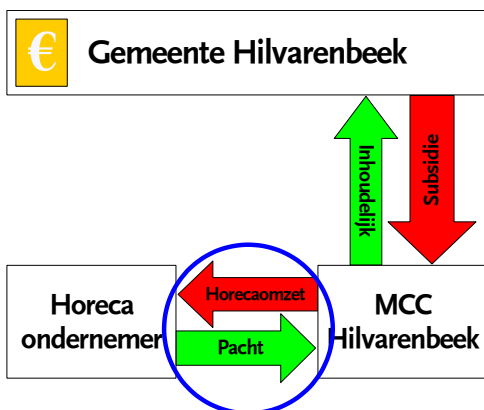
In de onderhandeling tussen de gemeente en de exploitant zullen deze elementen boven tafel (moeten) komen om een zo zakelijk mogelijke overeenkomst te kunnen sluiten. Een professionele en dus calculerende exploitant zal zich bewust zijn van de risico's en daar een vergoeding voor willen zien in de vorm van een lagere huurprijs. Dit heeft gevolgen voor de maximaal te berekenen huur door de gemeente.

### 3.2 **Beheermodel 2: de beheerstichting met verpachte horeca**

De gemeente kan ook kiezen voor een model waarin de exploitatie van het nieuwe cultureel centrum in handen is van een op te richten beheerstichting. In deze constructie verkoopt of verhuurt de gemeente het pand Vrijthof 11 tegen marktconforme prijzen. Hierdoor krijgt de gemeente óf direct of gedurende langere tijd inkomsten. De beheerstichting die het beheer van het cultureel centrum op zich neemt zal per saldo een subsidiebehoefte kennen. In het in de vorige paragraaf behandelde beheermodel 1 met de commercieel exploitant wordt indirect de potentiële additionele winst uit het horecabedrijf Vrijthof 11 aangewend ten behoeve van het beheer en exploitatie van het cultureel centrum. In het hier beschreven beheermodel 2 met een beheerstichting zal de gemeente eenzelfde surplus uit het pand Vrijthof 11 rechtstreeks aanwenden voor de financiering van het beheer.

De beheerstichting huurt het nieuwe cultureel centrum van de gemeente tegen eveneens een lage huurprijs. De beheerstichting is op haar beurt verhuurder van de vaste bewoners die dezelfde huur betalen als nu, en exploiteert de vrije verhuur.

In dit beheermodel verpacht de beheerstichting de horeca aan een externe exploitant. Dit kan de exploitant van Vrijthof 11 zijn, maar dit is niet noodzakelijk.

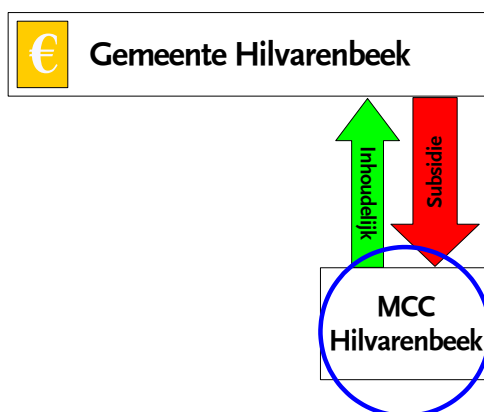


In het schema hiernaast zijn voor deze constructie de verschillende relaties tussen de diverse partijen in beeld gebracht. De relatie tussen de horeca-exploitant en de gemeente is verdwenen en ingenomen door de beheerstichting.

Wij zien bij dit beheermodel de volgende risico's en voor- en nadelen, in willekeurige volgorde:

- De beheerstichting zal in tegenstelling tot de commercieel exploitant uit het vorige beheermodel 1 direct subsidie nodig hebben voor het beheer en de exploitatie van het cultureel centrum. Voor de gemeente kan dit evenwel (ten dele) gecompenseerd worden door haar additionele en rechtstreekse inkomsten uit het pand Vrijthof 11.
- Door de horeca te verpachten wordt het risico overgedragen aan de horeca-exploitant. De vraag is echter of er een pachter gevonden kan worden omdat het omzetgenererend vermogen van alleen de horeca in het cultureel centrum beperkt zal zijn.
- De beheerstichting staat dichterbij de vaste bewoners, zeker als ervoor gekozen wordt vaste bewoners in het bestuur op te nemen. Dit zal ook de verbondenheid met en inzet voor het cultureel centrum als geheel ten goede kunnen komen.
- De beheerstichting streeft geen commercieel doel na, waardoor alle (extra) inkomsten kunnen worden aangewend voor het cultureel centrum en de (sociaal-culturele) activiteiten. Hierdoor zal de nadruk komen te liggen bij de sociaal-culturele invulling die dan ook meer waarborg en continuïteit krijgt.
- Een sterke en kwalitatieve horeca, van groot belang voor het welslagen van het cultureel centrum, is bij dit beheermodel 2 in theorie mogelijk. De horecapachter kan met zijn commerciële doelstelling een impuls zijn voor reuring en bruisen in het cultureel centrum. Ook hier kan de horeca in het centrum gaan overheersen en daarmee de ontmoetingsfunctie pur sang en de primaire culturele functie ondergeschikt maken.
- Het risico zoals bij de commercieel exploitant uit beheermodel 1 beschreven dat de horecapachter zijn/haar aandacht bij de primaire commerciële activiteiten legt en dat dit ten koste zou gaan van het beheer en de sociaal-culturele activiteiten, is hier niet aanwezig omdat de horecapachter geen functie en zeggenschap heeft in deze beheer- en sociaal-culturele activiteiten en zich alleen richt op de horeca-activiteiten.

### 3.3 Beheermodel 3: de beheerstichting met horeca in eigen beheer



Een variant op het vorige beheermodel 2 is dat de op te richten beheerstichting de horeca in eigen beheer neemt. Deze variant is in opzet hetzelfde als de vorige variant, behalve dat thans ook de horeca in eigen beheer komt.

De risico's en voor- en nadelen van dit beheermodel (aanvullend op de in de vorige paragraaf genoemde voor- en nadelen) zijn hieronder beschreven, in willekeurige volgorde:

- De beheerstichting van het cultureel centrum neemt hier het risico van de horeca op zich. Hierbij is het de vraag of de stichting in staat is zodanig te exploiteren dat er geld op de horeca kan worden verdiend dan wel op z'n minst kostendekkend kan worden geëxploiteerd.
- De subsidiebehoefte is thans door deze horecacomponent niet goed in te schatten. Indien de horeca winstgevend blijkt, dan zal er minder subsidie nodig zijn. Is dit niet het geval dan zal de gemeente een (extra) tekort moeten aanvullen. Voor zover wij met de beschikbare informatie kunnen inschatten, is de horeca-exploitatie in het huidige Elckerlijc budgettair neutraal of op z'n hoogst beperkt rendabel.
- Er is bij dit beheermodel 3 binnen de beheerstichting zowel een inhoudelijk, een facilitair als een 'commercieel' belang. Dat kan een goede basis zijn voor een passend evenwicht tussen de inhoudelijke sociaal-culturele activiteiten, een adequaat beheer en de prikkel om ook 'geld te verdienen'.
- Zonder te generaliseren is een commercieel horecaondernemer over het algemeen het best in staat om de horeca te exploiteren. Het is immers zijn of haar core business, terwijl het voor de beheerstichting geen primaire en veelal ook een branchevreemde activiteit is. De noodzaak van een sterke en kwalitatieve horecafunctie die voor reuring en bruisen zorgt, is in deze variant in theorie het minst gewaarborgd. Het eventueel werken met vrijwilligers botst in het algemeen met de gewenste professionaliteit van de horeca.
- Aan de andere kant is hiermee het risico van een overheersende horeca en de al bij de andere varianten genoemde negatieve effecten als gevolg daarvan, het minst groot.

### 3.4 Vergelijking en voorstel beheer: There's no free lunch

#### *Vergelijking beheermodellen samengevat*

Allereerst vinden wij het verstandig van de gemeente dat zij niet meer, zoals nu met de beheercommissie bij Elckerlijc, zelf het beheer wil voeren.

De gemeente hoopt door te kiezen voor het beheermodel 1 met de commercieel (horeca)exploitant voor het nieuwe cultureel centrum, dat er geen aanvullende subsidiebehoefte ontstaat. In beginsel is dit niet uitgesloten, maar de prijs die daarvoor betaald moet worden is dat er twee, mogelijk moeilijk beheersbare, risicodragende relaties ontstaan: tussen de gemeente en de exploitant én tussen de exploitant en het cultureel centrum. Daarnaast kent dit beheermodel 1 met de commercieel exploitant de meeste nadelen voor de primaire sociaal-culturele en beheerfunctie die het cultureel centrum meekrijgt. De kans is daardoor aanwezig dat dit uiteindelijk leidt tot hogere kosten voor de gemeente; bijvoorbeeld doordat de commercieel exploitant niet meer de verliezen wil of kan dekken op het cultureel centrum, door een (gedwongen) toegenomen huur ten laste van de vaste bewoners, andere eisen van de exploitant of door een verslechterde kwaliteit van het cultureel centrum. Het is zelfs niet uitgesloten dat er geen exploitant te vinden voor zo'n beheermodel 1. Daarnaast is bij deze variant het risico het grootst dat er verschil van inzicht en daarmee relationele problemen ontstaan tussen de exploitant enerzijds en de vaste bewoners en/of de gemeente anderzijds. Met als waarschijnlijk resultaat dat eerst de beoogde inhoudelijke doelen van het cultureel centrum niet gehaald worden, het beheer en de facilitering aan de vaste bewoners te wensen overlaat en vervolgens de verdere samenwerking op de klippen loopt. Uiteraard kan de praktijk uitwijzen dat dit allemaal niet hoeft te gebeuren en dat het allemaal wel loopt als verwacht en overeengekomen, maar als geschetst de risico's zijn nadrukkelijk aanwezig. In de twee andere beheermodellen 2 en 3 zijn deze risico's aanzienlijk minder. Maar daar is mogelijk wel sprake van een hoger benodigd subsidiebedrag, dat overigens over de langere termijn en in totaal bezien nog wel eens minder zou kunnen zijn dan het 'commerciële' beheermodel 1 met al haar genoemde risico's. De gemeente loopt aanzienlijk minder risico bij het model met een beheerstichting, al is het maar omdat het dan maar met één partij zaken doet, namelijk het cultureel centrum zelf. Het risico van de horeca kan worden afgedekt door het te verpachten.

In de financiële wereld wordt vaak gezegd 'there's no such thing as a free lunch'. Oftewel: niets komt voor niets. Elk beheermodel dat je voorstelt impliceert een bepaald risico waarvoor uiteindelijk een keer betaald moet worden door iemand.

### ***Onderbouwing en voorstel beheer***

In de voorgaande paragrafen 3.1 tot en met 3.3 hebben wij een kwalitatieve analyse en onderbouwing gegeven van de risico's en voor- en nadelen per beheermodel. Mede op basis daarvan hebben wij een schema opgesteld om ook te komen tot een kwantitatieve onderbouwing voor de beheermodellen. Daartoe hebben wij de randvoorwaarden en uitgangspunten die de gemeente heeft gesteld (paragraaf 2.2.4) en deze risico's en voor- en nadelen van de beheermodellen (paragrafen 3.1, 3.2 en 3.3) als te beoordelen criteria opgenomen. Aan die criteria hebben wij voor de onderlinge belangrijkheid een wegingsfactor gekoppeld en vervolgens hebben wij per beheermodel de criteria een cijfer gegeven. Er ontstaat dan een model met weging en scores per criterium zoals in de navolgende tabel is weergegeven.

## Cultureel centrum Hilvarenbeek

### Beoordeling van de beheermodellen

Criteriaum	Wegingsfactor	Model 1 Commercieel exploitant	Model 2 Stichting excl.horeca	Model 3 Stichting incl.horeca
1 Exploitant met cultureel hart	3	2	4	4
2 Sociaal culturele functie prioriteit	4	2	4	4
3 Budgettair neutraal voor gemeente	5	3	2	2
4 Budgettair neutraal voor bewoners	5	3	4	4
5 Huurtarieven niet teveel toenemen	4	2	4	4
6 Continuïteit	5	3	4	4
7 Horecarisico	3	5	5	3
8 Kwaliteit horeca	4	5	3	3
9 Overheersende horeca	3	2	3	3
10 Facilitaire dienstverlening	4	2	4	4
11 (Inhoudelijke) samenwerking beheer en bewoners	5	3	4	4
12 Zeggenschap bewoners/gebruikers	4	2	4	5
13 Vindbaarheid exploitant	2	3	2	5
<b>TOTAAL / GEWOGEN</b>	<b>51</b>	<b>2,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>
<i>Uitgedrukt in rapportcijfer (1-10)</i>		5,7	7,3	7,5

Wegingsfactor: 1=zeer onbelangrijk, 2=onbelangrijk, 3=belangrijk noch onbelangrijk, 4=belangrijk, 5=zeer belangrijk

Beoordelingsschaal: 1=zeer onvoldoende, 2=onvoldoende, 3=voldoende noch onvoldoende, 4=voldoende, 5=goed

Bron: LAgrou, *Leisure & Arts Consulting*

2-mei-08

Op basis van de eerdere kwalitatieve analyse, deze kwantitatieve onderbouwing en gezien de financiële analyse in het volgende hoofdstuk vinden wij dat er gekozen zou moeten worden voor een model met de beheerstichting. De horeca in het cultureel centrum komt waarschijnlijk uit op eigen beheer omdat deze niet voldoende rendabel zal zijn om te kunnen verpachten. De specifieke invulling van de horeca is thans minder relevant en kan later worden uitgewerkt.

## 3.5 Wel alvast enige invulling van het model beheerstichting

### 3.5.1 Algemeen

Het opstellen van het profiel van de potentiële commercieel exploitant en de nadere invulling van de additioneel onderzochte beheermodellen is in deze fase achterwege gelaten. Eerst zou een keuze uit de beheermodellen gemaakt moeten worden, die in de volgende fase 2 kan worden uitgewerkt en ondersteund.

Wel willen wij al enige aspecten van het model met een beheerstichting belichten en een (zich aandienende) mogelijkheid tot concrete invulling van die beheerstichting noemen. De beheerstichting kan op diverse manieren worden ingericht. Voorop staat dat de

stichting een dienende rol moet innemen in het cultureel centrum. De kwaliteit van het centrum moet voorop staan en bewoners moeten voldoende gefaciliteerd worden. Zeker om de samenwerking goed van de grond te krijgen en de mogelijkheden tot synergie optimaal te benutten.

Qua invulling van de beheerstichting zijn de volgende aspecten belangrijk:

- de besturing en zeggenschap;
- de wijze van besluitvorming;
- de inrichting en bemensing van de organisatie in termen van professioneel en/of vrijwillig personeel;
- de financiële structuur.

Op de laatst genoemde aspecten van bemensing en financiën komen wij op hoofdlijnen nader terug in het volgende hoofdstuk 4 (financiële structuur huisvesting).

### **3.5.2 Bestuur van de beheerstichting**

Ten aanzien van het facet van de besturing en zeggenschap lijkt ons op dit moment van belang te melden dat er gekozen kan worden uit de volgende bestuursvarianten:

- een volledig van de vaste bewoners losstaand en onafhankelijk bestuur;
- een bestuur gevormd door de vaste bewoners;
- de één of andere combinatie daarvan.

Alle varianten hebben hun voor- en nadelen. Maar de betrokkenheid van de vaste bewoners bij de beheerstichting vinden wij een belangrijk aspect omdat het hun verbondenheid, inzet en onderlinge samenwerking ten goede kan komen. Met name hierom vinden wij de beste optie een beheerbestuur bestaande uit de directeuren of bestuurders (Werckwinckel) van de vaste bewoners gecompleteerd met een externe 'onafhankelijke' voorzitter. Wij raden af dat de gemeente een bestuurder levert of voordraagt. Zij moet haar rol van subsidiënt en beleidsmaker op gemeenteniveau vervullen en die niet vermengen met directe zeggenschap in de beheerstichting, waardoor zij in een spagaat kan geraken op dit subsidie- en beleidsniveau.

### **3.5.3 Stichting Elastiek**

Tot slot van dit hoofdstuk een zich aandienend initiatief om het nieuwe multifunctioneel cultureel centrum te gaan beheren en exploiteren. Feitelijk is dit een invulling van het model met een beheerstichting. Stichting Elastiek heeft interesse getoond in de exploitatie van het cultureel centrum. In paragraaf 2.1 hebben wij informatie opgenomen over deze stichting. Hun plan is nog niet concreet en zeker nog niet uitgewerkt. Op dit moment wordt de haalbaarheid onderzocht door de stichting Elastiek zelf. Het komt er op neer dat zij met behulp van de grote schare vrijwilligers die de stichting in de loop der jaren aan zich heeft gebonden, het cultureel centrum inclusief de horeca willen draaien. De komende tijd zal duidelijk worden of deze interesse ook vertaald wordt naar een concreet plan. Een groot voordeel van deze oplossing is dat de organisatie in dit geval bij voorbaat al geworteld is in Hilvarenbeek, wat het draagvlak en het imago van het cultureel centrum een oppepper zou kunnen geven. Het risico zit vooral in de afwijkende dynamiek van een

centrum ten opzichte van een jaarlijks festival waar Elastiek zich tot heden mee bezig hield. Het is daarbij de vraag of het mogelijk is om met vrijwilligers permanent een professioneel dienstverleningsniveau te bereiken. Het werken met vrijwilligers in de horeca botst per definitie met de gewenste professionaliteit. Bovendien is de continuïteit van de bedrijfsvoering van de beheerstichting bij een vrijwilligersconstructie in theorie het minst gewaarborgd. Gezien de grote belangen van de vaste professionele bewoners, en met name van hun publiek, zijn zij zeer gebaat bij onverstoord voortgang van de facilitaire dienstverlening en continuïteit in het algemeen. De stichting Elastiek is zich daar echter van bewust en dit vormt ook een van de haalbaarheidsvragen.

Wij vinden de betrokkenheid van Elastiek echter in ieder geval van belang. Misschien niet zozeer op beheer- en exploitatiegebied. Wij vragen ons namelijk af of Elastiek dat wel zou moeten willen en of haar interesses en kundigheden liggen bij 'schoonmaak en onderhoud'. Maar wij denken wel aan betrokkenheid op het gebied van programmering, marketing en promotie en productie. De exploitant van het cultureel centrum (al dan niet, maar bij voorkeur wel samen met de vaste bewoners) zou een samenwerkingsverband op deze vlakken met Elastiek moeten aangaan om zodoende invulling te geven aan de culturele programmering (in de theaterzaal) van het nieuwe cultureel centrum.

Het gegeven dat Elastiek nog niet kan zeggen of zij kandidaat wil zijn voor het beheer en de exploitatie van het cultureel centrum omdat zij dat nog in onderzoek heeft, hoeft de besluitvorming over één van de beheermodellen niet in de weg te zitten. Het mogelijke Elastiekplan is immers een invulling van één van de varianten van een beheerstichting.

### **3-5-4 Samenwerking met ROC Midden-Brabant**

Bepaalde taken binnen de beheerentiteit van het nieuwe cultureel centrum zouden (bij voorkeur 'permanent') kunnen worden vervuld door stagiaires van het ROC Midden-Brabant. Niet alleen omdat voor die taken mogelijk geen financieel budget voorhanden is om ze door betaald personeel te laten uitvoeren, maar ook gelet op de maatschappelijke functie en het draagvlak van het cultureel centrum.

Het ROC heeft opleidingen in de kunst, cultuur en mediasector en zou dus stageplaatsen kunnen vervullen voor (additionele) programmerings-, productie- en techniektaken in het cultureel centrum.

Wij vinden dat de kernorganisatie voor het beheer en de exploitatie van het cultureel centrum geprofessionaliseerd zou moeten zijn en daarbuiten op (additionele) taken mogelijk stagiaires kunnen worden ingezet, onder begeleiding van de professionals. Er is een spanningsveld tussen het inzetten van stagiaires in het front van de horecafunctie en de gewenste professionaliteit van de horeca.

# 4

## Financiële structuur huisvesting

*Na in het vorige hoofdstuk een schets gegeven te hebben van drie beheermodellen, vertalen we deze in dit hoofdstuk in de financiële structuur rond de huisvesting.*

### 4.1 Beschrijving huisvestingstructuur

De gemeente wordt eigenaar van het nieuwe gebouw van het cultureel centrum. Zij verhuurt het gebouw aan de entiteit die het beheer en de exploitatie van het centrum op zich gaat nemen. Op haar beurt verhuurt die beheerentiteit de specifieke ruimten aan de vaste bewoners (bibliotheek, muziekschool en Werckwinckel). Tevens exploiteert de beheerentiteit de verhuur van de ruimten en de horeca binnen het cultureel centrum.

Indien gekozen wordt voor het beheermodel 1 met de commercieel exploitant, dan verhuurt de gemeente als eigenaar ook het pand Vrijthof 11 aan die exploitant. In de schetsen van de financiële structuur hierna hebben wij deze transactie buiten beschouwing gelaten omdat over de (kostendeekkende) huur en de rentabiliteitsmogelijkheden van de horeca-exploitatie van dit pand geen financiële informatie voorhanden is. Die rentabiliteit van de commerciële horecaexploitatie in het pand Vrijthof 11 is echter wel van doorslaggevend belang omdat uit de geachte extra winstpotentie het beheer van het nieuwe cultureel centrum betaald zou moeten worden.

In de paragrafen hierna schetsen wij de financiële structuur van de huisvesting voor zowel de eigenaar/gemeente als voor de beheerentiteit. Wij beperken ons daarbij conform de opdracht tot de gebouwgebonden kosten en opbrengsten. De financiële vertaling van de eigen (sociaal-)culturele activiteiten van de beheerentiteit (al dan niet in samenwerking met de vaste bewoners of derden) en de horecaexploitatie, laten wij daarom buiten beschouwing. Ook de eigen financiële exploitatie van de vaste bewoners is geen onderdeel van ons onderzoek, tenzij onderdelen van belang voor de huisvestingstructuur.

### 4.2 Gehanteerde uitgangspunten financiële structuur huisvesting

Het doel van onze financiële verkenningen is om het geraamde financiële resultaat van de huisvestingscomponenten bij de diverse beheerentiteiten in beeld te krijgen. Bij deze exercitie zijn de belangrijkste uitgangspunten die wij hebben gehanteerd de volgende.

- De gemeente heeft voor het beheer en de exploitatie van het nieuwe cultureel centrum een budget voorhanden van € 40.000 per jaar. Dit is het bedrag dat op de gemeentelijke begroting structureel vrijvalt bij sluiting van het huidige Cultureel Centrum Elckerlijc.
- De gemeente verhuurt het pand van het nieuwe cultureel centrum aan de beheerentiteit tegen de kostende prijs minus voornoemde € 40.000 subsidie.
- Er drukken (per saldo) geen kapitaallasten voor het gebouw en ook niet voor de inrichting op de exploitatie van het cultureel centrum (zie echter ook paragraaf 4.5).

- De financiële resultaten en de geacht aanwezige extra winstpotentie van het pand Vrijthof 11 zijn buiten beschouwing gelaten; hiervoor kunnen geen berekeningen worden gemaakt omdat op dit moment niet voldoende informatie aanwezig is.
- Bij de berekeningen van de gebouwgebonden kosten voor de eigenaar en de beheerentiteit hebben wij gebruik gemaakt van (ervarings)normen van soortgelijke gebouwen. Daarbij zijn wij uitgegaan van de stichtingskosten minus resultaat grondexploitatie (en exclusief parkeergarage) van circa € 5,1 miljoen en een bruto vloeroppervlak van 2.700 m<sup>2</sup>.
- De vaste bewoners betalen een huur aan de beheerentiteit ter grootte van de huisvestingskosten die voor de huidige huisvesting ten laste van hun exploitatie komen. Daarmee wordt voldaan aan het gemeentelijke uitgangspunt van een budgettair neutrale insteek voor de vaste bewoners.
- De opbrengst van verhuur van (variabele) ruimten aan overige gebruikers hebben wij met 100% verhoogd ten opzichte van de huidige inkomsten bij Elckerlijc. Enerzijds door verhoging van de thans zeer lage huurtarieven (met name voor sociaal-culturele gebruikers), anderzijds door het aantal (ook commerciële) verhuringen op te voeren.
- De financiële exploitatie van de horeca in het cultureel centrum is met de huidige gegevens financieel niet in te schatten en valt ook buiten de vraagstelling. Wij gaan ervan uit, mede op basis van onze ervaring en de Elckerlijc-informatie, dat de horeca-exploitatie van het cultureel centrum resultaatneutraal is.
- De baten en kosten van eigen (al dan niet in samenwerking georganiseerde) activiteiten van het cultureel centrum zijn buiten beschouwing gelaten. Het komt erop neer dat deze minimaal zichzelf moeten financieren.
- Met een eventueel veranderend BTW-regime is geen rekening gehouden. Mocht dat voor eigenaar, beheerentiteit of vaste bewoners voordelige of nadelige gevolgen hebben, dan gaan wij ervan uit dat het voor- of nadeel wordt afgeroomd respectievelijk gecompenseerd.

#### 4.3 Exploitatieraming eigenaar

Op basis van de hiervoor genoemde uitgangspunten ziet de financiële exploitatie bij de eigenaar van het gebouw, de gemeente, eruit als in de navolgende tabel.

<b>Exploitatieraming eigenaar</b>	
<b>Baten</b>	
	Raming
<b>1</b> Huur van beheerentiteit	€26.000
<b>2 Totaal baten</b>	<b>€26.000</b>
<b>Lasten</b>	
	Raming
<b>3</b> Huisvestingskosten eigenaar	€ 66.000
<b>4</b> Kapitaallasten gebouw	€ 0
<b>5 Totaal lasten</b>	<b>€ 66.000</b>
<b>Resultaat / nog te financieren</b>	<b>-€ 40.000</b>

*Mei 2008 Bewerkt door LAgrou Leisure & Arts Consulting*

De huur die van de beheerentiteit gevraagd wordt, is samengesteld uit de geraamde gebouwgebonden kosten voor de eigenaar van de getoonde € 66.000 minus de beschikbare € 40.000 subsidie. Het negatieve resultaat bij de eigenaar is dan diezelfde € 40.000, waarvoor dus dekking binnen de gemeente voorhanden is uit de vrijval van de thans voor Elckerlijc beschikbare subsidie.

In bijlage 2 is deze exploitatieraming nogmaals opgenomen, maar daar is deze voorzien van een toelichting op en nadere onderbouwing van de individuele posten.

#### 4.4 Exploitatieraming beheerentiteit

Op basis van de hiervoor genoemde uitgangspunten ziet de financiële exploitatie van de gebouwgebonden baten en lasten bij de beheerentiteit eruit als in de navolgende tabel.

<b>Exploitatieraming beheerentiteit</b>	
<b>Baten</b>	
	<u>Raming</u>
<b>1</b> Horeca-omzet	p.m.
<b>2</b> Huurontvangsten vaste bewoners	€84.000
<b>3</b> Huurontvangsten overige huurders	€20.000
<b>4</b> Baten activiteiten	p.m.
<b>5</b> Overige baten	p.m.
<b>6 Totaal baten</b>	<b>€104.000</b>
<b>Lasten</b>	
	<u>Raming</u>
<b>7</b> Personeelskosten	€ 68.000
<b>8</b> Huur aan eigenaar	€ 26.000
<b>8</b> Huisvestingskosten	€ 101.000
<b>9</b> Kosten stagiaires	€ 5.000
<b>10</b> Administratie/organisatie/kantoorkosten	€ 8.000
<b>11</b> Activiteitenkosten	p.m.
<b>12</b> Marketing en publiciteitskosten	p.m.
<b>13</b> Horeca-inkoop en -kosten	p.m.
<b>14</b> Overige kosten en onvoorzien	€ 10.000
<b>15</b> Kapitaallasten roerende zaken	p.m.
<b>16 Totaal lasten</b>	<b>€ 218.000</b>
<b>Resultaat / nog te financieren</b>	<b>-€ 114.000</b>

Mei 2008 Bewerkt door LAgrouP Leisure & Arts Consulting

Het geraamde financieel resultaat bij de beheerentiteit blijft door de voor het cultureel centrum slimme financieringsconstructie van de investering beperkt tot een verlies van de getoonde € 114.000. Dit bedrag zou dan als volgt gefinancierd moeten worden.

- Ingeval van beheermodel 1, de commercieel exploitant, uit de aanwezig geachte extra winstmogelijkheden van de horeca-exploitatie van Vrijthof 11, mogelijke besparing op personeelskosten binnen de beheerentiteit door combinatiemogelijkheden binnen het totale horecabedrijf en mogelijk een beter financieel horecaresultaat binnen het cultureel centrum. Wij vragen ons echter af of dit allemaal voldoende kan zijn om hiermee deze € 114.000 jaarlijks te kunnen financieren. Wij denken van niet.
- Ingeval van beheermodel 2 of 3, de beheerstichting met horeca verpacht of in eigen beheer, zal dekking van het verlies van € 114.000 moeten plaatsvinden:
  - door subsidie van de gemeente uit de opbrengst (van verkoop of van verhuur) van Vrijthof 11;
  - met de eventuele winst uit de eigen exploitatie van de horeca binnen het cultureel centrum. Wij denken evenwel dat het ramen van een horecawinst niet realistisch is of dat die winst op zijn hoogst marginaal zal zijn;
  - voor het waarschijnlijke grootste deel additionele subsidie door de gemeente. Indien bovenop de eerstgenoemde subsidie uit de opbrengst van Vrijthof 11 deze additionele subsidie van de gemeente nodig is, en wij denken dat dat zo is, dan wordt het uitgangspunt van budgettaire neutraliteit voor de gemeente niet gehaald.

In bijlage 2 is deze exploitatieraming nogmaals opgenomen, maar daar is deze voorzien van een toelichting op en onderbouwing van de individuele posten.

## 4.5 Overige financiële aspecten huisvesting

In de paragrafen hiervoor van dit hoofdstuk over de financiële structuur van de huisvesting hebben wij enige uitgangspunten vermeld, cijfermatige exercities gedaan en de beoogde dekking aangegeven van de geraamde tekorten. Daarnaast zijn ook de onderstaande randvoorwaardelijke en andere relevante aspecten van belang voor de structuur en (de omvang van) de financiële resultaten rond de huisvesting van het nieuwe cultureel centrum. In willekeurige volgorde zijn dat de volgende aspecten.

### ***Extra marge aanhouden voor geraamde tekort***

Gezien de fase waarin het project zich bevindt en de daarmee gepaard gaande onzekerheden en aannames, vinden wij het wenselijk dat er voor het te financieren tekort een marge naar boven wordt aangehouden van circa 20%. Het te financieren tekort wordt dan (afgerond) geraamd tussen de € 114.000 en de € 140.000.

### ***Financieel resultaat horeca in het cultureel centrum waarschijnlijk neutraal***

Als de horeca open is wanneer de het cultureel centrum open is, dan zal - uitgaande van betaalde arbeidsuren – dit horecadeel waarschijnlijk verliesgevend zijn. Parallele openingstijden van de horeca vinden wij wel wenselijk en nodig om het doel van levendigheid, drukte en de zo belangrijke ontmoetingsfuncties gestalte te kunnen geven. Het waarschijnlijke verlies bij het horecadeel van parallele openingstijden zal gecompenseerd kunnen worden met de mogelijk wel winstgevende horeca op activiteiten en (voor een deel) kostenspreiding door de gecombineerde inzet van het beheerpersoneel ook voor de horecafunctie op 'rustige' tijden (in de financiële ramingen hebben wij er rekening mee gehouden dat 1/3 deel van de beheerformatie gecombineerd wordt ingezet voor de horeca, en dus 1/3 deel van de personeelskosten van de beheerders ten laste komt van de horeca. Zie ook bijlage 2).

Beide horecadelen (parallele openingstijden en activiteiten) tesamen schatten wij in op resultaatneutraal. Indien deze horeca toch winstgevend mocht blijken te zijn, dan kan de noodzakelijke additionele subsidie van de gemeente aan de beheerentiteit met dat bedrag worden verlaagd.

De huidige horeca bij Elckerlijc is als alle kosten zouden worden toegerekend, maximaal resultaatneutraal dan wel beperkt randabel.

### ***Pachtsom horeca eerst een periode 'verkennen'***

Indien wordt gekozen voor het verpachten van de horeca (bij beheermodellen 1 en 2), dan denken wij dat voor de hoogte van de pachtsom eerst een 'verkennende' periode zou moeten worden afgesproken omdat omzetspotentie, waar een pachtsom van wordt afgeleid, zelf bij benadering nog niet bekend is. Voordat dan een langduriger contract wordt aangegaan met een vaste pachtsom, lijkt het ons voor zowel de beheerentiteit als de

pachter zinvol om in de beginperiode op basis van omzet en kosten af te rekenen en daarna met het verkregen inzicht de vaste pachtsom af te spreken.

#### ***Financiering en bemensing eigen activiteiten moet zelf gevonden worden***

Voor programmering van eigen en/of in samenwerking georganiseerde activiteiten is dus geen budget voorzien. En dus zijn er ook geen personeelskostenbudgetten voor de organisatie en de uitvoering van activiteiten. Die activiteiten zullen daarom moeten worden gefinancierd met de recette, met zelf gecreëerde budgetten en met te verwerven incidentele activiteitensubsidies. Horecawinst op deze activiteiten kan niet voor de financiering van de eigen activiteiten worden aangewend, omdat volgens de thans gehanteerde gemeentelijke uitgangspunten deze horecawinst moet worden aangewend om de additionele subsidie van de gemeente aan de beheerentiteit te beperken. Wanneer voor het organiseren van activiteiten voor een relevant deel personeelskosten zouden moeten worden ingezet, dan zullen die activiteiten waarschijnlijk verliesgevend zijn. Omdat financiële dekking voor deze verliezen ontbreekt, zal de personele inzet voor het organiseren van activiteiten vooral moeten worden gevonden bij de vaste bewoners, ROC-stagiaires, vrijwilligers en de mensen van Elastiek waarmee mogelijk samengewerkt gaat worden. En dergelijke inzet kan echter een wankele basis zijn om de zo belangrijke 'eigen' activiteiten op te funderen. De samenwerking tussen de betrokkenen moet daarom minimaal gewaarborgd worden in het nog op te stellen inhoudelijke concept en het daaruit voortvloeiende beleid van het cultureel centrum en haar partners.

#### ***Kapitaallasten inrichting en inventaris in exploitatie betrokkenen opnemen***

Wij vinden dat de kapitaallasten van de inrichting en inventaris van het cultureel centrum en de financiering daarvan in de exploitatierekeningen van het cultureel centrum zelf en in die van de vaste bewoners zouden moeten worden opgenomen. Dat betekent dat de gemeente het beschikbare investeringsbudget moet omvormen tot jaarlijkse exploitatiesubsidies aan de vaste bewoners en het cultureel centrum. Zij kopen dan zelf de inrichting en inventaris en dekken de kapitaallasten van deze investeringen uit dat extra gemeentelijke exploitatiesubsidie. Dit is zowel voor de gemeente als voor de vaste bewoners en het cultureel centrum budgettair neutraal, maar zodoende wordt wel de voortgang van de (toekomstige) vervangings- en uitbreidingsinvesteringen het best gewaarborgd en is men niet in casu minder afhankelijk van de beschikbaarheid van subsidies en mogelijke medewerking op die toekomstige momenten.

#### ***Theaterzaal goed inrichten en drempels gebruik vaste bewoners verlagen***

Er zal naar moeten worden gestreefd dat de eigen bewoners de nieuwe theaterzaal zoveel mogelijk gaan gebruiken voor hun (eigen) presentatiefunctie (dan wel de horecaruimte als het om 'kleine' presentaties gaat). De vaste bewoners zouden dan in principe geen presentaties moeten houden in haar eigen ruimten. Dit is van belang voor bijvoorbeeld de levendigheid van het centrum, het draagvlak van de vaste bewoners voor samenwerking en de horecafunctie. Om dit te stimuleren en niet te frustreren, zouden speciale lage(re) tarieven met de vaste bewoners moeten worden afgesproken bij gebruik van de theaterzaal of de horecaruimte.

Overigens vinden wij het van groot belang, dat er gestreefd wordt naar een complete, passende en kwalitatieve inrichting, inventaris en apparatuur voor de theaterzaal. Als dat niet gebeurt, zal dat een negatieve weerslag hebben op de exploitatie van het cultureel centrum of de vaste bewoners door een mindere verhuurbaarheid en extra kosten in de exploitatie vanwege inhuur van apparatuur.

***Door te berekenen huren aan de beheerentiteit en aan de vaste bewoners op basis van economische kostprijs en compensatie***

Wij vinden het van belang om de onderlinge huisvestingsrelatie tussen de gemeente als verhuurder, de beheerentiteit en de vaste bewoners ook financieel in de juiste verhoudingen vorm te geven. Dat zou betekenen dat de gemeente en de beheerentiteit huren in rekening gaan brengen op basis van de economische kostprijs (exclusief aannemersfinanciering) van het geheel (de gemeente aan beheerentiteit) dan wel van het deel dat de vaste bewoners in vast gebruik hebben (de huur van de beheerentiteit aan de vaste bewoners). Dat scheidt duidelijkheid en voorkomt verborgen subsidies. Bovendien is er het voordeel dat de gemeente dan met alle betrokken partijen een subsidierelatie heeft, hetgeen de 'onpartijdigheid' van haar afwegingen rond het cultureel centrum bevordert. Dit kan en moet voor ieder overigens budgetneutraal; de gemeente subsidieert immers uit de hogere huur die zij ontvangt van de beheerentiteit enerzijds de beheerentiteit zelf en anderzijds compenseert zij de vaste bewoners voor de hogere huur die de beheerentiteit aan hen zal moeten vragen.

***Tarieven voor sociaal-cultureel gebruik moeten en kunnen omhoog***

De huidige tarieven bij Elckerlijc zijn € 52,50 per dagdeel voor de zaal of € 10,50 per dagdeel voor de andere ruimten. Dat is wel erg laag en een verhoging voor het nieuwe cultureel centrum zou alleen uit hoofde hiervan mogelijk moeten zijn. Bovendien krijgen de huurders met het nieuwe centrum flink wat meer kwaliteit, niet alleen wat de huisvesting zelf betreft, maar ook facilitair. Een verhoging van deze huurprijzen vinden wij reëel en ook nodig voor de exploitatie.

Overigens zal ook de huurprijs van de commerciële verhuur van de theaterzaal om deze redenen (flink) omhoog kunnen en moeten. Hoeveel hangt af van de markt- en concurrentieverhoudingen en standaardtarieven zijn hiervoor dus niet aan te raden.

# 5

## Conclusies en aanbevelingen

*We besluiten ons rapport met een aantal relevante en korte conclusies en aanbevelingen in dit hoofdstuk. De aanbevelingen vormen vooral een stappenplan met betrekking tot het vervolg.*

### 5.1 Conclusies

Door de lange voorbereidingstijd in de aanloop naar het nieuwe multifunctioneel centrum lijkt er een negatieve sfeer rond het centrum te zijn ontstaan. De gemeente heeft echter wel kans gezien een constructie overeen te komen die zeer beperkte financiële (kapitaal)lasten voor het cultureel centrum met zich meebrengen, waardoor een 'goedkope' realisatie en exploitatie mogelijk is.

De toekomstige vaste bewoners zien de verhuizing zitten, maar vrezen belangenconflicten wanneer de gemeente kiest voor haar eerste optie om een commercieel exploitant als beheerder van het cultureel centrum aan te stellen. Men vreest onder andere een slecht serviceniveau en een toekomstige stijging van de huurlasten. Ook de sociaal-culturele functie zou door het primaire commerciële doel van de exploitant onder druk komen te staan en niet voldoende uit de verf komen.

Wel ziet men voldoende aanleiding tot (inhoudelijke) samenwerking. Buiten het Cult4All is dit nog niet concreet geworden, en de huidige ideeën zijn te dun om te spreken van een optimaal mogelijke samenwerking en inhoudelijke meerwaarde van de clustering. Maar dit is wel een goed begin. Synergie laat zich niet van bovenaf opleggen, ook niet door een overeenkomst. De partijen zullen zelf op zoek moeten gaan naar mogelijkheden tot samenwerking en van daaruit de mogelijkheden tot synergie moeten ontdekken en benutten. Tot op heden is het nieuwe centrum vooral benaderd vanuit de huisvestingsproblemen van de individuele instellingen. Een gewenst en noodzakelijk inhoudelijk concept van het nieuwe cultureel centrum, dat misschien wel de belangrijkste reden voor clustering van voorzieningen zou moeten zijn, is nog niet opgesteld door de betrokkenen.

De door de gemeente voor het toekomstige beheer en de exploitatie van het centrum geformuleerde randvoorwaarden en uitgangspunten zullen niet allemaal (in die mate) gehandhaafd kunnen worden. Buiten het door de gemeente primair voorgedragen beheermodel met een commercieel exploitant zijn aanvullend twee modellen met een beheerstichting in het onderzoek betrokken. De horeca is hierbij niet alleen een belangrijk inhoudelijk aspect, maar speelt ook een cruciale rol bij de keuze voor een beheermodel. Het beheer en de exploitatie van het cultureel centrum zelf (inclusief horeca) is volgens onze ramingen bij alle beheermodellen verlieslatend. Bovenop het jaarlijks beschikbare gemeentelijke exploitatiebudget van € 40.000 (uit vrijval door sluiting Elckerlijc) zal het beheer tussen € 114.000 en € 140.000 per jaar aan verlies opleveren. En ook bij een commercieel exploitant geldt hierbij: 'there's no free lunch'; ergens in het proces zal een keer betaald moeten worden. Bij beheermodel 1 met de commercieel exploitant zal deze zelf voor dekking van deze verliezen in de beheerentiteit van het cultureel centrum moeten

zorgen - uit de door de gemeente aanwezig geachte surplus aan horecarentabiliteit in het pand Vrijthof 11 - maar waarvan wij ons afvragen of dat toereikend zal zijn. Bij de beheermodellen 2 en 3, de beheerstichting met de horeca in het cultureel centrum respectievelijk verpacht of in eigen beheer, zal het beheer- en exploitatieverlies van het cultureel centrum gedekt moeten worden uit verkoop óf commercieel verhuren van Vrijthof 11 en uit een jaarlijkse exploitatiesubsidie van de gemeente (bovenop de reeds beschikbare € 40.000).

De budgettaire neutraliteit die de gemeente nastreeft kan, denken wij, niet worden gehandhaafd.

Wij hebben een kwalitatieve en kwantitatieve risicoanalyse gemaakt voor de beoordeling, waardering en de keuze van de beheermodellen. Op basis daarvan lijkt ons, alle risico's en voor- en nadelen afwegende, niet het model met de commercieel exploitant, maar die met een beheerstichting de beste keuze.

Een mogelijke partij die invulling zou willen geven aan de beheerstichting is, hoewel nog niet officieel aangekondigd, Stichting Elastiek, een sterk in Hilvarenbeek gewortelde vrijwilligersorganisatie. Het is echter zeer de vraag of het werken met vrijwilligers een professioneel niveau van dienstverlening verzekert en of de stichting, gericht op evenementenorganisatie, het kan en het wel moet willen om naar dagelijks beheer en exploitatie van een cultureel centrum om te schakelen.

De hoofdlijnen van dit rapport hebben wij afgestemd met de toekomstige vaste bewoners en zij kunnen zich hierin vinden.

## 5.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies van dit rapport komen wij tot de volgende aanbevelingen op hoofdlijnen voor het vervolg. Voor andere aanbevelingen verwijzen wij naar hetgeen in de diverse hoofdstukken van dit rapport daarover is aangegeven.

- In het algemeen: neem snel 'definitieve' besluiten en organiseer een voortvarende realisatie van het nieuwe cultureel centrum om de negatieve sfeer die er lijkt te heersen rond het centrum de wind uit de zeilen te nemen.
- Laat door betrokkenen met prioriteit het inhoudelijke concept opstellen van het nieuwe cultureel centrum, misschien wel het belangrijkste aspect van clustering van voorzieningen. Ons rapport vormt een goede basis en een uitgangspunt om dit belangrijke document, waaruit tevens de samenwerking en synergie moet blijken, mede op te stellen.
- Laat het pand Vrijthof 11 taxeren en bepaal wat hiermee de jaarlijkse financiële bijdrage voor het beheer en de exploitatie van het nieuwe cultureel centrum kan zijn.
- Neem een besluit over het gewenste beheermodel. Bij keuze voor het model met een beheerstichting is daarbij voor het restant van het geraamde verlies dekking aan te geven en te besluiten over een naar onze mening noodzakelijke exploitatiesubsidie.

- Werk die gekozen beheerentiteit organisatorisch en financieel nader uit, mede op basis van het eerder genoemde op te stellen inhoudelijke concept, het daaruit voortkomende beleid en hetgeen genoemd is in onze rapportage (met onder andere de componenten horeca en de beoogde eigen activiteiten). Betrek daarbij ook of de interesse van Stichting Elastiek serieus en haalbaar is.
- Peil daarbij, indien gekozen wordt voor beheermodel 2 of 3, de interesse van horecaexploitanten voor de verpachting door de beheerstichting van de horecafunctie binnen het cultureel centrum. Besluit op basis daarvan of de horeca wordt verpacht of in eigen beheer gaat worden gevoerd door de beheerstichting.
- Zorg ervoor dat door de beheerstichting een goed bedrijfsplan wordt opgesteld ten aanzien van het beheer en exploitatie van het cultureel centrum.
- Omdat in ons voorstel de beheerstichting wordt geleid door vooral de vaste bewoners, hoeft niet te worden gewacht met de verdere invulling en uitwerking van deze beheerstichting en het opstellen van het inhoudelijk concept, maar kan daarmee terstond worden aangevangen.
- Indien wordt gekozen voor een beheermodel 2 of 3, dan zou de beoogde ondersteuning in de opvolgende fase 2 moeten worden aangepast.

## Geraadpleegde personen en informatie

### *Geraadpleegde personen*

- Kees van Mol, wethouder gemeente Hilvarenbeek
- Nico van de Heuvel, gemeentelijk projectleider nieuwe cultureel centrum
- Christine Scheeders, beleidsmedewerker gemeente Hilvarenbeek
- Peter Burgers, gemeente Hilvarenbeek
- Sjef de Laat, beheerder Elckerlijc
- Astrid Kraal, hoofd bibliotheekfiliaal Hilvarenbeek
- Marcel Hendriks, waarnemend directeur Muziekschool Hilvarenbeek en Omstreken
- Jan van Eijnden, regiodirecteur Muziekschool Hilvarenbeek en Omstreken
- Rolf Fanchamps, voorzitter Stichting De Werckwinckel
- Wiet van Meel, Land van de Hilver
- Mant Thieuter, Land van de Hilver
- Gon Boers, Stichting Elastiek
- De heer van Dorp, ROC Midden-Brabant

### *Adviesteam LAgrouP*

- Peter Koppen
- Bart van de Laak

### *Geraadpleegde informatie*

Onder meer:

- Gemeentelijke notitie 'Bouwen voor cultuur' van 25 mei 2004
- Gemeentelijke notitie 'Bouwen voor cultuur II' uit 2005
- Tekeningen Voorlopig Ontwerp 18 september 2006
- Gemeentelijke notitie 'Aanvullende informatie LAgrouP' van 15 april 2008
- Gemeentelijke notitie 'Exploitatie 'oude' en 'nieuwe' situatie Elckerlijc, versie april 2008
- Opgave stichtingskosten gebouw versie april 2008
- Meerjarenonderhoudsprognose van 5 augustus 2005
- Schetsen en offerte verbouwing (2005) pand Vrijthof 11
- Overzicht kengetallen bibliotheek Hilvarenbeek
- Begroting 2008 bibliotheek Hilvarenbeek
- Jaarrekening 2006 bibliotheek Hilvarenbeek
- Brief 30 maart 2007 van bibliotheek inzake subsidieaanvraag 2008
- Overeenkomst van huur en verhuur tussen de gemeente en de bibliotheek
- Overzicht kengetallen muziekschool Hilvarenbeek
- Begroting 2008 muziekschool Hilvarenbeek
- Jaarrekening 2006 muziekschool Hilvarenbeek
- Gemeentelijke notitie 'Toekomst Muziekschool Hilvarenbeek e.o.' van december 2005
- Overeenkomst van huur en verhuur tussen de gemeente en De Werckwinckel
- Financieel overzicht Elckerlijc 2006, 2007 en begroting 2008
- Diverse websites

## Exploitatieramingen en toelichting

In paragraaf 4.3 en 4.4 zijn de tabellen van de exploitatieramingen van de eigenaar en van de beheerentiteit opgenomen. Hierna volgen deze nogmaals, nu met toelichtingen.

MCC Hilvarenbeek		
Datum	mei-08	
File	2007-146 OV 03	
Sheet	<b>Financiële structuur huisvesting</b>	
Scenario	Alle	Prijspeil 2008

Exploitatieraming eigenaar		
<b>Baten</b>		
		Raming
1	Huur van beheerentiteit	€26.000
2	<b>Totaal baten</b>	<b>€26.000</b>
<b>Lasten</b>		
		Raming
3	Huisvestingskosten eigenaar	€ 66.000
4	Kapitaallasten gebouw	€ 0
5	<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 66.000</b>
<b>Resultaat / nog te financieren</b>		<b>-€ 40.000</b>

Mei 2008 Bewerkt door LAgrou Leisure & Arts Consulting

Uitgangspunt is lasten -/- € 40.000 budget gemeente

Zie specificatie onder

Te dekken uit budget bij gemeente ad. € 40.000

Exploitatieraming beheerentiteit		
<b>Baten</b>		
		Raming
1	Horeca-omzet	p.m.
2	Huurontvangsten vaste bewoners	€84.000
3	Huurontvangsten overige huurders	€20.000
4	Baten activiteiten	p.m.
5	Overige baten	p.m.
6	<b>Totaal baten</b>	<b>€104.000</b>
<b>Lasten</b>		
		Raming
7	Personeelskosten	€ 68.000
8	Huur aan eigenaar	€ 26.000
8	Huisvestingskosten	€ 101.000
9	Kosten stagiaires	€ 5.000
10	Administratie/organisatie/kantoorkosten	€ 8.000
11	Activiteitenkosten	p.m.
12	Marketing en publiciteitskosten	p.m.
13	Horeca-inkoop en -kosten	p.m.
14	Overige kosten en onvoorzien	€ 10.000
15	Kapitaallasten roerende zaken	p.m.
16	<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 218.000</b>
<b>Resultaat / nog te financieren</b>		<b>-€ 114.000</b>

Mei 2008 Bewerkt door LAgrou Leisure & Arts Consulting

Uitgangspunt horeca is resultaatneutraal

Zie specificatie onder

Werkelijk Elckerlijc +100% (hogere huur/meer huurder)

Uitgangspunt eigen activiteiten is resultaatneutraal

Zie specificatie onder

Zie bij eigenaar

Zie specificatie onder

Stagevergoeding 2 stagiaires

Stelpost

Uitgangspunt eigen activiteiten is resultaatneutraal

Idem

Resultaatneutraal (incl.0,5 fte beheerder tlv horeca)

5% van totaal exclusief kapitaallast gebouw

Uitgangspunt: geheel afgedekt met subsidie

**2.Huidige huisvestingslasten vaste bewoners (bron: begrotingen 2008)**

Bibliotheek	€49.000	Inclusief personeelskosten schoonmaak
Muziekschool	€27.000	Inclusief personeelskosten schoonmaak
Werckwinckel	€8.000	Er wordt thans geen huur betaald
Totaal	€84.000	

**7. Personeelskosten**

functie	fte	bedrag per fte	bedrag	
Beheerders	1	€55.000	€55.000	Totaal formatie beheer 1,5 fte, w.v. 0,5 als
Adm/secr.	0,25	€50.000	€12.500	/combifunctie t.l.v. aparte horecaexploitatie
Horeca	p.m.	p.m.	p.m.	Horecapersoneelskosten t.l.v. aparte horecaexploitatie
Totaal			€67.500	

**Huisvestingskosten**

Stichtingskosten	€5.100.000 (exclusief grondexploitatie en exclusief Parkeerdeel)
Totaal m2 BVO	2.700

**3. Eigenaar:**

Eigenaarslasten (verz, OZB etc.)	0,30%	€15.300	Norm% van stichtingskosten
Eigenaarsonderhoud	1%	€51.000	Norm% van stichtingskosten
Beheerkosten		p.m.	
Totaal		€66.300	

**8. Beheerentiteit:**

Energiekosten per m2 bvo	€16	€43.200	Normbedrag per m2
Schoonmaak per m2 bvo	€11	€29.700	Normbedrag per m2
Onderhoud	0,40%	€20.400	Norm% van stichtingskosten
overige huisvestingskosten	0,15%	€7.650	
Totaal		€100.950	

## Bureaubeschrijving en adviesteam LAGroup

### b3.1 Bureaubeschrijving LAGroup

LAGroup is een managementadviesbureau in de volle breedte van de culturele en vrijetijdssectoren. Wij hebben zowel specialistische kennis van de afzonderlijke sectoren als van de gebieden waar deze sectoren samenkomen. De adviseurs van LAGroup hebben kennis en ervaring van *kunst & cultuur, toerisme & recreatie, horeca & congres, sport & wellness, media & entertainment* en van de relatie tussen deze sectoren en ruimtelijke ontwikkeling.

Ons team van adviseurs maakt en toetst plannen, begeleidt directies en organisaties bij de realisatie van hun ambities en houdt opdrachtgevers een kritische spiegel voor. Nauw overleg met onze opdrachtgevers en gerichte afstemming van de activiteiten op hun vragen vormen de basis van onze aanpak. Met respect en oprechte interesse zetten wij graag die extra stap die nodig is. Karakteristieken van ons bureau en onze adviseurs zijn: onafhankelijk, eigenwijs, vindingrijk en gepassioneerd. Onze opdrachtgevers zijn zowel starters als gevestigde bedrijven en organisaties, brancheorganisaties, projectontwikkelaars en overheden. Waar nodig werkt LAGroup samen met gespecialiseerde bureaus, zoals marktonderzoekbureaus, architecten, bouwkostenadviesbureaus, sponsorbureaus en grafische ontwerp bureaus. LAGroup adviseert met name op het gebied van concept- en beleidsontwikkeling, marketing, organisatiestructurering, veranderingsprocessen en haalbaarheidsstudies.

De door de adviseurs van LAGroup uitgebrachte rapporten kennen een hoge acceptatiegraad, onder andere bij externe financiers en bij overheden. Veelal bespaart een opdrachtgever zich daarmee een - tegenwoordig steeds vaker vereiste - 'second opinion' door een ander adviesbureau. Deze erkenning danken de adviseurs onder andere aan hun uitgebreide expertise in de genoemde sectoren. Door samenwerking met externe gespecialiseerde bureaus kunnen wij ook adviezen in de marge van onze eigen onderzoeken aanbieden en deze inpassen in of laten aansluiten op onze onderzoeken.

U wordt - dankzij de relatieve kleinschaligheid van onze organisatie - op persoonlijke wijze bediend. Zakelijke dienstverlening, met een hoge graad van persoonlijke benadering en betrokkenheid, staat bij ons hoog in het vaandel.



## b3.2 Adviesteam LAgrouP

### Peter Koppen



Peter (1957) heeft tot 1996 gewerkt bij de Rabobankorganisatie, laatstelijk in de organisatiebeoordeling en advisering. In 1996 is hij overgestapt naar poppodium Patronaat in Haarlem, waarvan hij in 1984 oprichter/bestuurder was en in 1996 directeur werd. Onder zijn leiding is Patronaat geprofessionaliseerd en gegroeid, en is de nieuwbouw in 2005 gerealiseerd, per welke datum hij afscheid heeft genomen. Na een jaar sabbatical en een paar maanden directeurswaarneming bij de Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (waarvan hij medeoprichter en jarenlang bestuurslid en voorzitter was), is hij als senior-adviseur in dienst getreden bij LAgrouP en legt hij zich toe op culturele, horeca- en stedelijke ontwikkelingsopdrachten. Peter heeft zitting in diverse besturen en commissies. Zo is hij voorzitter van het Cultuurstimuleringsfonds van de Gemeente Haarlem, bestuurlijk betrokken bij de Federatie Industrieel Erfgoed Nederland en lid van de Raad van Advies voor de Bouw van Podia (voorheen Rijksschouwburgcommissie).

### Bart van de Laak



Bart (1974) houdt zich als adviseur bezig met de sectoren kunst & cultuur, stedelijke ontwikkeling en festivals & evenementen. Na zijn studie financiële economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam werkte hij enige tijd in de financiële sector bij Aegon en de Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden. Aansluitend ontwikkelde hij zich tot zelfstandig adviseur in de creatieve sector. Van daaruit werd hij onder andere gevraagd als productie leider bij Theater Hal 4 en als interim zakelijk leider bij Productiehuis Brabant. De laatste jaren was hij actief als zakelijk leider bij Stichting Hal 4 in Rotterdam.