

De toekomst van Centrum Hofdael

Maart 2021

METANOIA
projectmanagement

INHOUDSOPGAVE

1 INLEIDING 3

2 AANLEIDING 5

3 ISSUES CENTRUM HOFDAEL 6

4 DE TOEKOMST VAN CENTRUM HOFDAEL 8
- 4.1 Missie 8
- 4.2 Visie 8

5 PERPECTIEVEN OP VERANDERING 9
- 5.1 Sturing op expertise 9
- 5.2 Omgaan met onvoorspelbaarheid 11
- 5.3 Third places 11
- 5.4 Vrijwilligers 11
- 5.5 Cultuurprogrammering 12

6 VERANDERVOORSTELLEN 13
- 6.1 Scenario's 14
  - 6.1.1. Scenario 1 Bestaande gebouw met kleine aanpassingen (mix commercieel) 14
  - 6.1.2. Scenario 2 Bestaande gebouw met kleine aanpassingen (niet commercieel) 14
  - 6.1.3. Scenario 3 Grootschalige gebouw- en gebiedsaanpassing (mix commercieel) 16
  - 6.1.4. Scenario 4 Grootschalige gebouw- en gebiedsaanpassing 16
- 6.2 Naamswijziging 16
- 6.3 Cultuurprogrammering 18
- 6.4 Horeca 18
- 6.5 Organisatie 19
- 6.6 financiële vertaling 22

7 TRANSITIEPROCES - PLANNING 24

1

INLEIDING

In juni 2020 heeft Metanoia Projectmanagement de opdracht ' toekomst Hofdael' ontvangen. Doelstelling van de opdracht was en is om een traject op te starten om een toekomstbestendig, bruisend en financieel gezond Centrum Hofdael te realiseren met een gedegen beheersstructuur waarbij de 'third place' gedachte leidend is.
In deze rapportage wordt invulling gegeven aan deze opdracht. De rapportage vormt het kader voor het verander-traject.



Om te komen tot de aanbevelingen is er gesproken met een groot aantal relevante betrokkenen. De werkwijze van Metanoia Projectmanagement en daarmee de eindrapportage gaat niet uit van het uitwerken van een "maakbaar" businessplan. Metanoia Projectmanagement ziet de transformatie als een organisch proces waarbij de aandacht zich richt op het creëren van de condities waarbinnen de transformatie zich geleidelijk kan vormen. In deze rapportage wordt dit verduidelijkt.

Metanoia Projectmanagement is betrokken bij transformaties opgaves zoals Cwartier en Theater de Huiskamer. Zie volgende pagina.

De relatief korte geschiedenis van Hofdael is onstuimig geweest. Met de komst van het huidige bestuur van de stichting is er een mate van rust ontstaan. De gesprekken met het stichtingsbestuur waren constructief. Deze rapportage is uitvoerig met het stichtingsbestuur besproken en op maakbaarheid getoetst.

Naast alle issues wordt het veranderproces vooral geladen door de collectieve wens om van deze locatie een succes te maken. Het gebouw is voor een belangrijk deel zeer inspirerend. Dit geldt ook voor de directe omgeving van het gebouw en met name de ligging aan de Dommel. Het gebouw en de locatie is van hoge kwaliteit. Dit vormt een belangrijk basis voor de transformatie.

Het slagen van de gewenste ontwikkeling is van verschillende factoren afhankelijk. De maatregelen moeten in samenhang worden gezien en beoordeeld. In deze notitie wordt dit verder uiteengezet.

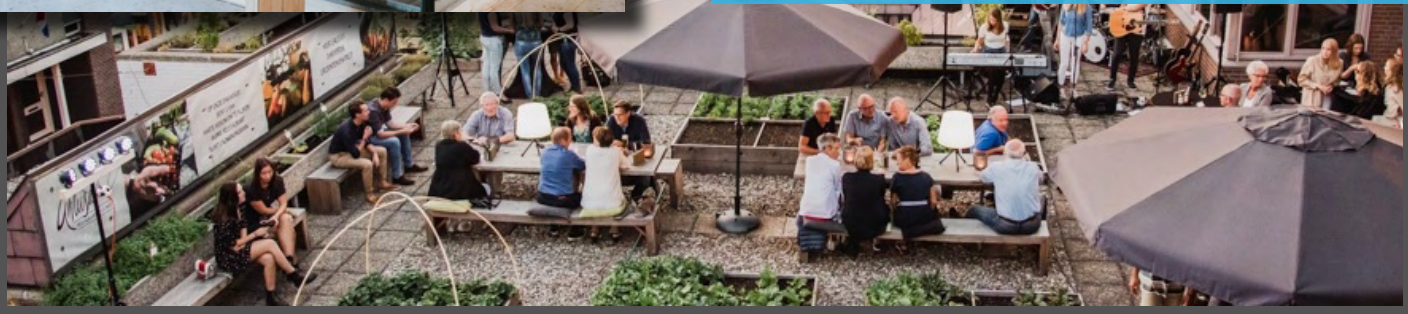






(Theater) De Huiskamer
is een plek van creativiteit, muziek en ontmoetingen. Het culturele hart in de binnenstad. Deze voormalige kleuterschool gebouwd in 1928 heeft na de verbouwing in 2015 een culturele bestemming gekregen.





Cwartier
is een sociale en creatieve broedplaats met ruimte voor kleine tot middelgrote ondernemers en organisaties. Een plek die letterlijk ruimte maakt voor ontmoetingen, innovatie, creatie en kansen. Van de bekende koersballers in de hal tot winkeliers, creatieve collectieven, journalisten, ZZP-ers en (zorg)instellingen.

2

AANLEIDING

Bij de start van de opdracht is er verdieping gezocht naar de probleemstelling. In de vele gesprekken zijn wisselende perspectieven gepresenteerd. Zo wordt aan de ene kant het financiële kader en de beheersing daarvan als uitdaging gezien. Aan de andere kant richt zich uitdaging meer op de kwaliteit van dienstverlening en maatschappelijke participatie. Daarnaast een belangrijk element het ontbreken van het bruisende karakter.

In deze rapportage worden scenario's gepresenteerd waarmee richting wordt gegeven aan het realiseren van financiële beheersbaarheid, dit in combinatie met het geven van een impuls aan het bruisende karakter van het complex.



3

ISSUES CENTRUM HOFDAEL



Financiële beheersing
Gemeente heeft getracht het cultureel centrum onder te brengen bij een derde partij maar wordt blijvend geconfronteerd met exploitatierisico's. De kostenreductie zoals geformuleerd in het bedrijfsplan, wat ten grondslag ligt aan de exploitatie, wordt niet gerealiseerd. Nadelige effecten op exploitatieschommeling komen ten laste van de gemeente. Het stichtingsbestuur is gevrijwaard van deze aansprakelijkheid. Stichting Hofdael staat als het ware onder curatele. Gemeente voert grotendeels de regie over de besluitvorming met betrekking tot de lopende exploitatie;

Programmering
De ambitie met betrekking de cultuurprogrammering is niet geformuleerd. Daarmee ontbreekt een belangrijk kader voor een duurzame aanpak voor programmering. De stichting beschikt niet over financiële middelen om te programmeren. Externe programmeurs ervaren weerstand in hun initiatieven om te programmeren. Hofdael wordt niet gezien als toegankelijke locatie als het gaat over cultuurprogrammering.

Attractiviteit Centrum Hofdael
In zijn algemeen kan worden gesteld dat Centrum Hofdael onvoldoende de 'place to be' is;

Organisatie
De exploitatieperiode waarin Stichting Hofdael de regie voert kent een aaneenschakeling van samenwerkingsincidenten c.q. problemen zowel binnen de Stichting als met gemeente;

Horeca
Kwaliteit Horeca-aanbod is van onvoldoende kwaliteit. Het runnen van de horeca is niet de core-business van het stichtingsbestuur. Er is relatief weinig vraag vanuit de huurdersgemeenschap naar dag horeca.

Relatie Stichting met Gemeente
Er ontbreekt een heldere en slagvaardige opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Er zijn diverse ondersteunende documenten opgesteld en overeengekomen. Dit in de veronderstelling dat hiermee de exploitatie adequaat is ingeregeld. De ontstane problemen zijn mede te wijten aan het ontbreken van helderheid in opdrachtgever-opdrachtnemerschap.
In de praktijk is dan ook het ontwikkelperspectief van Centrum Hofdael diffuus. Er is geen breed gedragen toekomstperspectief bij zowel gemeente als bestuur aanwezig als het gaat over de toekomst van Centrum Hofdael.

Bibliotheek
Er is vanuit politieke fracties de nadrukkelijke wens geuit om de bibliotheek te verplaatsen naar Centrum Hofdael. Er is voor de verplaatsing geen draagvlak bij de Bibliotheek.

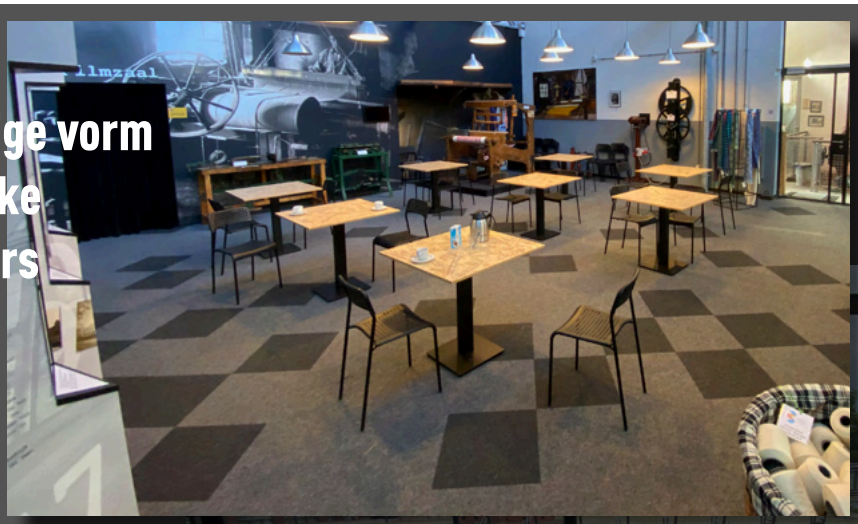
Vrijwilligers
Het is moeilijk gebleken om gecommitteerde vrijwilligers te werven voor de diverse activiteiten in centrum Hofdael.

Ruimtegebruik
Een deel van de bestaande huurders gebruiken de gehuurde ruimtes onvoldoende. Er is sprake van fysieke leegstand in een verhuurde situatie. Deze leegstand in verhuurde situatie draagt bij aan het negatieve imago van Centrum Hofdael.

Toegankelijkheid pand door huurders
Het gebouw is niet 24/7 toegankelijk. Dat betekent dat als een huurder van zijn of haar ruimte gebruik wil maken er personeel van Stichting Hofdael aanwezig moet zijn.

Samenvattend:

Centrum Hofdael is in de huidige vorm een onvoldoende aantrekkelijke vestigingslocatie voor huurders en cultuurprogrammeurs. De condities waarbinnen een positieve wijziging tot stand kan worden gebracht, ondanks de positieve inzet van het huidige stichtingsbestuur, is onvoldoende aanwezig.





4 DE TOEKOMST VAN CENTRUM HOFDAEL

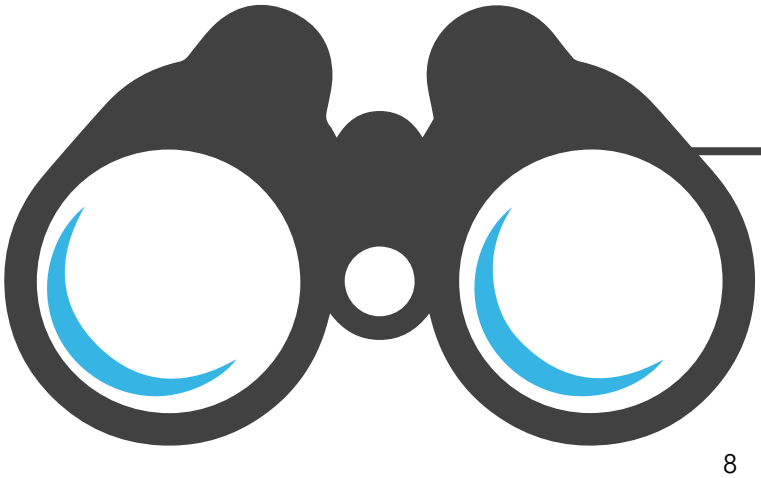


Om te komen tot een hernieuwde invulling van Centrum Hofdael is er vanuit de probleemstellingen gezocht naar een realistisch maakbaar perspectief voor Centrum Hofdael. Het is de vraag welke verandering er kan worden ingezet om op een organische wijze te komen tot een toekomstbestendig, bruisend en financieel gezond Centrum Hofdael. Het is van belang dat de juiste maatregel wordt genomen waarvan het aannemelijk is dat deze leiden tot het realiseren van het perspectief zoals verwoord in de onderstaande missie en visie.



4.1 Missie

Gemeente geeft (mede) vanuit eigenaarschap invulling aan haar maatschappelijke taak om verbindingen te faciliteren/stimuleren op het gebied van lokale cultuur, educatie, ontspanning, gezonde lifestyle, verenigingsleven en (creatieve) ondernemers



4.2 Visie

De Weeffabriek* is een dynamische in het oog springende locatie die als regionaal voorbeeld wordt gezien als het gaat over het samenbrengen van bewoners, lokale cultuur, cultuurhistorie educatie, verenigingsleven en ondernemers.

*werktitel

5

PERPECTIEVEN OP VERANDERING

Om de verandervoorstellen in een goed perspectief te plaatsen worden de perspectieven uitgelicht die ten grondslag liggen aan het voorstel.



5.1 Sturing op expertise

Breng taken onder bij personen en/of organisaties die motivatie en expertise hebben om dat onderdeel waar zij de verantwoordelijkheid voor dragen tot een succes te maken. Binnen de exploitatie van Hofdael worden de volgende expertises onderscheiden:

- Vastgoedbeheer als gevolg van eigenaarschap
- Vastgoedbeheer door exploitant
- Community-management
- Programmeren
- Het voeren van een horecaexploitatie

Vastgoedbeheer door eigenaar

Gemeente Geldrop-Mierlo is eigenaar en heeft vanuit de eigendomspositie een belangrijke taak. Zij is verantwoordelijk voor de instandhouding van het pand. Ook heeft gemeente een subsidie-relatie met een belangrijk deel van de huurders van het pand. Vanuit deze relatie zijn er verschillen ontstaan in de huurstelling naar deze gesubsidieerde huurders.

Vastgoedbeheer door exploitant

Het gebouw kan worden gezien als een bedrijfsverzamelgebouw met ruime faciliteiten om cultuur te kunnen programmeren.
Een belangrijke taak is vastgoedbeheer. Hoofdtaken vastgoedbeheer zijn:

- Verhuur;
- Klein onderhoud;
- Toegankelijkheid gebouw;
- Organiseren huurdersfaciliteiten.

Community-management

Een belangrijk onderdeel binnen verzamelgebouwen is de wijze waarop de huurdersgemeenschap verbonden wordt. Door middel van community-management wordt er structureel gewerkt aan het netwerk. Van dit netwerk kan er een kracht uitgaan die leidt tot nieuwe (vernieuwende) samenwerkingsrelaties.

Programmeren

Het programmeren bij en voor Centrum Hofdael vraagt voornamelijk om lokale expertise. Het gebouw beschikt over goede faciliteiten. Het activeren hiervan vraagt om samenwerking met bestaande initiatieven en een heldere ambitie.

Horecaexploitatie

De horecaexploitatie zijn beperkingen opgelegd. Het komt erop neer dat de horeca ondersteunend moet zijn voor de bestaande huurders. Daarnaast kan er horeca worden gekoppeld aan de programmering. Daarnaast vraagt de cultuurprogrammering om ondersteunende horeca.

Bovenstaande expertises worden in dit voorstel helder gepositioneerd. Uitgangpunt hierbij is dat de verschillende expertises maximaal tot hun recht komen.

5.2 Omgaan met onvoorspelbaarheid

Toekomstbestendige organisatievraagstukken
Veel organisaties, beslissers, kiezers hebben de neiging om uit te gaan van maakbaarheid van plannen. De huidige tijd laat zien dat maakbaarheidsperspectieven niet meer realistisch zijn. De voorspelbaarheid van de voorliggende transitieopgave is gelet op alle maatschappelijke ontwikkelingen zeer beperkt. Wat wel werkt zijn transities gebaseerd op het creëren van de juiste condities waarbinnen groei mogelijk is. Zie hieronder het model Arcadia.



5.3 Third places

De 'third-place' gedachte vormt een uitstekende basis om Centrum Hofdael bruisend te maken. Het komt er bij de 'third-place' gedachte op neer dat huurders en bezoekers Centrum Hofdael ervaren als een vernieuwende comfortabele en bruisende locatie. Bij de bezoeker ontstaat de behoefte om Centrum Hofdael frequenter te gaan bezoeken. Ook het creëren van deze situatie is geen eenmalige activiteit. Er zal blijvend gestuurd moeten worden op het realiseren van deze ambitie (community-management).
De basisvoorwaarden voor het slagen van de invulling is het organiseren van bezoekersbewegingen en creëren van duidelijke routes in een multifunctioneel gebouw met daarbij de passende functies. Een maximaal gebruik van de ruimtes is daarbij een voorwaarde. Het is van belang dat er voor bezoekers meerdere aanleidingen zijn om Centrum Hofdael te bezoeken.

5.4 Vrijwilligers

Het werven en vasthouden van vrijwilligers vraagt om veel commitment. Het is voor vrijwilligers nodig om duidelijk te laten zien wat je als organisatie doet, het verhaal over de organisatie moet op orde zijn. Daarnaast is het belangrijk om overeenstemming over en inzichtelijkheid in de voorwaarden voor samenwerking te hebben.
Betrokken vrijwilligers krijg je door ze te betrekken bij de missie, de organisatie en uiteraard bij de uitvoering. Er moet gezorgd worden dat er een taak of activiteit is die precies past bij wat de vrijwilliger belangrijk vindt.
Door te laten zien dat er geloof is in de organisatie en dat er kwaliteit wordt geboden kan er gericht en persoonlijk worden geworven. Van belang is dat het hele netwerk hierbij betrokken wordt. In de bijlage gaan we verder in op het onderwerp:" hoe kun je nu vrijwilligers verleiden?"

Vrijwilligers committeren zich aan inspirerende thema's en aan inspirerend leiderschap.

5.5 Cultuurprogrammering

Programmeren van cultuur is een vak. Om een bij de schaalgrootte van Geldrop-Mierlo passende cultuuragenda te krijgen moet er aan enkele voorwaarden worden voldaan:

- Er is een financiële basis voor de cultuurprogrammering;
- Er moet een programmeur aanwezig zijn die een ambassadeur is voor de cultuurprogrammering en daarmee een inspirerende aantrekkingskracht heeft;
- De programmeur beschikt over een netwerk van cultuurmakers en andere cultuurprogrammeurs;
- De programmeur maakt onderdeel uit van de lokale culturele infrastructuur;
- De programmeur weet zich te omarmen met enthousiaste mensen die bezig zijn met mooie dingen en trots zijn op hun cultuurcentrum.
- Een programmeur "staat 24 uur per dag aan", en is benaderbaar;
- De programmeur laat zich inspireren en gaat de deur uit, bezoekt voorstellingen en weet wat er leeft. Weet wat een gemeenschap mooi vindt, kan vinden en durft.
- De programmeur weet wat er speelt in de lokale gemeenschap. De programmeur werkt nauw met diverse organisaties. Uitgangspunt is programmeren in Centrum Hofdael. Mocht dit niet lukken dan wordt er samen gewerkt vanuit gezamenlijke intenties.
- De programmeur bouwt een duurzame relatie op met het lokale culturele netwerk;
- Een programmeur kijkt als een bezoeker, gebruiker en gast van de cultuurzaal;
- Een programmeur durft, wil verantwoording afleggen, maar gaat ook tegen de gevestigde orde in, zo worden er stappen gezet!!;
- De programmeur zoekt samenwerking. Programmeren doe je samen, deel je budget, je knowhow, je mogelijkheden, je omzet en bouw samen aan nieuwe programmering;
- Centrum Hofdael is erg geschikt om publiek te verrassen door op diverse plekken in het gebouw of om het gebouw te programmeren, bijvoorbeeld in het Weverijmuseum of vanuit de bar, vanaf de 1e etage of door het pand heen!
- Een programmeur of cultuurcentrum moet ten alle tijden zelf kunnen beslissen wat er gebeurt in het gebouw. De programmeur krijgt hiervoor het vertrouwen.





6

VERANDERVOORSTELLEN



Organisatiewijziging 6.3



Naamswijziging 6.2

HOFDAEL



Scenario's (huurdersamenstelling) 6.1

Cultuurprogrammering 6.4





Scenario's (gebouwaanpassing) 6.1

In dit hoofdstuk liggen de volgende verandervoorstellen voor:

6.1 Scenario's

Vanuit bovenstaande perspectieven zijn er vier scenario's denkbaar. De scenario's richten zich op de huurdersamenstelling. Ook is er beoordeeld welke aanpassingen aan het gebouw nodig zijn bij deze scenario's. Er zijn met betrekking tot de huurderssamenstelling twee smaken:

1) Met commerciële huurders
2) Zonder commerciële huurders

Voor wat betreft het gebouw zijn er twee varianten:

1) Kleinschalige gebouwaanpassingen;
2) Grootschalige gebouwaanpassing.

Scenario's	Huurders	Gebouw
1	Mix met commerciële huurders	Kleinschalige aanpassingen
2	Mix zonder commerciële huurders	Kleinschalige aanpassingen
3	Mix met commerciële huurders	Grootschalige gebouw en gebiedsaanpassing
4	Mix zonder commerciële huurders	Grootschalige gebouw en gebiedsaanpassing

6.1.1. Scenario 1 Bestaande gebouw met kleine aanpassingen (mix commercieel)

In dit scenario wordt gestuurd op een mix tussen niet-commerciële huurders en commerciële huurders. Deze mix zorgt voor een bijzondere dynamiek in de onderlinge huurderrelatie. Deze draagt ook positief bij aan de grotere bezettingsgraad van het gebouw.

Er ontstaat een mix van huurders zoals bijv. Grafische vormgever, nagelstudio, accountant, designer, muziekvereniging, hypnosepraktijk, toneelvereniging, therapeut, horecaondernemer, fotograaf, ouderenopvang, eventbureau etc. Bestaande en nieuwe huurders moeten passen bij de beschreven missie en visie.

Kleinschalige gebouwaanpassingen

- Koffiecorners op alle verdiepingen;
  Huurders krijgen de beschikking over deze voorziening. De kosten worden verrekend in de servicekosten.
- Toegangssysteem t.b.v. 24/7 toegang;
  Huurders kunnen 24/7 gebruik maken van de gehuurde ruimtes;
- Ruimte bij entree inrichten voor gebouwbeheerder / community manager.
  Deze ruimte kan worden ingezet voor onder andere facilitaire meldingen, post en pakketservice, doorverwijzing van bezoekers, reserveringen en plannen voor het gebruik de diverse ruimtes in samenwerking met de programmeur en is tevens een ticketuitgifte en informatiebalie tijdens evenementen of exposities.
- De twee kantoren achter de keuken begane grond maken plaats voor een open ruimte geschikt voor diverse activiteiten en toegankelijk voor gebruikers van het gebouw en externe partijen.
- Algemene upgrade sfeer en uitstraling gebouw binnenzijde, terras en entree van nieuwbouw als ingang naar Het Weverijmuseum/De Wiele.

6.1.2. Scenario 2 Bestaande gebouw met kleine aanpassingen (niet commercieel)

In dit scenario wordt gestuurd op een mix tussen niet-commerciële huurders. Deze mix zorgt voor een bijzondere dynamiek in de onderlinge huurderrelatie. De verwachting is dat interactie tussen huurders een grotere inspanning vraagt.

Er ontstaat een mix van niet commerciële huurders zoals verenigingen, stichtingen, instellingen en organisaties op het gebied van cultuureducatie, talentontwikkeling, podiumkunsten, beeldende kunst en evenementen

Kleinschalige gebouwaanpassingen
Gelijk aan scenario 1.

SCENARIO 1 / 2











6.1.3. Scenario 3 Grootschalige gebouw- en gebiedsaanpassing (mix commercieel)

In dit scenario wordt gestuurd op een mix tussen niet-commerciële huurder en commerciële huurders. Deze mix zorgt voor een bijzondere dynamiek in de onderlinge huurderrelatie. Deze draagt ook positief bij aan de grotere bezettingsgraad van het gebouw.

Er ontstaat een mix van niet commerciële en commerciële huurders. Hierbij moet worden gedacht aan kleine ondernemers, organisaties en/of stichtingen. Zittende huurders worden verplaatst naar de 1e en 2e verdieping.
De begane grond kan door het opener te maken geschikt worden voor een breed scala aan mogelijke functies zoals:

- Bibliotheek;
- Scholen of een opleidingscentrum;
- "showroom alles onder 1 dak" waar bedrijven en consumenten elkaar kunnen vinden op het gebied van bijvoorbeeld wonen en lifestyle, of voor professionals in de bouwwereld, meerdere ondernemers kunnen hier hun werk, materialen en producten presenteren voor bijvoorbeeld aannemers tot kunstenaars;
- Uitbreidings ruimte voor presentatie erfgoed van Geldrop-Mierlo;
- Escaperooms met een virtual reality plek en gaming centre;
- Brainport / satelliet kantoor.

Grootschalige gebouwaanpassing:

- Kleinschalige aanpassingen (zie scenario 1) plus:
- Openen begane grondverdieping rondom theater en filmzaal. Dit vraagt om een aanvullend onderzoek (zie offerte traject door OAD en TU Eindhoven studenten voor ontwerp en ideeën). Onderdeel van de opdracht is komen met voorstellen voor onder andere de entree en de zichtbaarheid het gebouw van zowel het nieuwe gedeelte als de entree van het Weverij museum en De Wiele, terras en plein voorzijde (akoestisch). Daarnaast worden voorstellen uitgewerkt met betrekking tot het vergroenen van de omgeving en verbeteren van het terrein rondom het gebouw in relatie tot de Dommel.

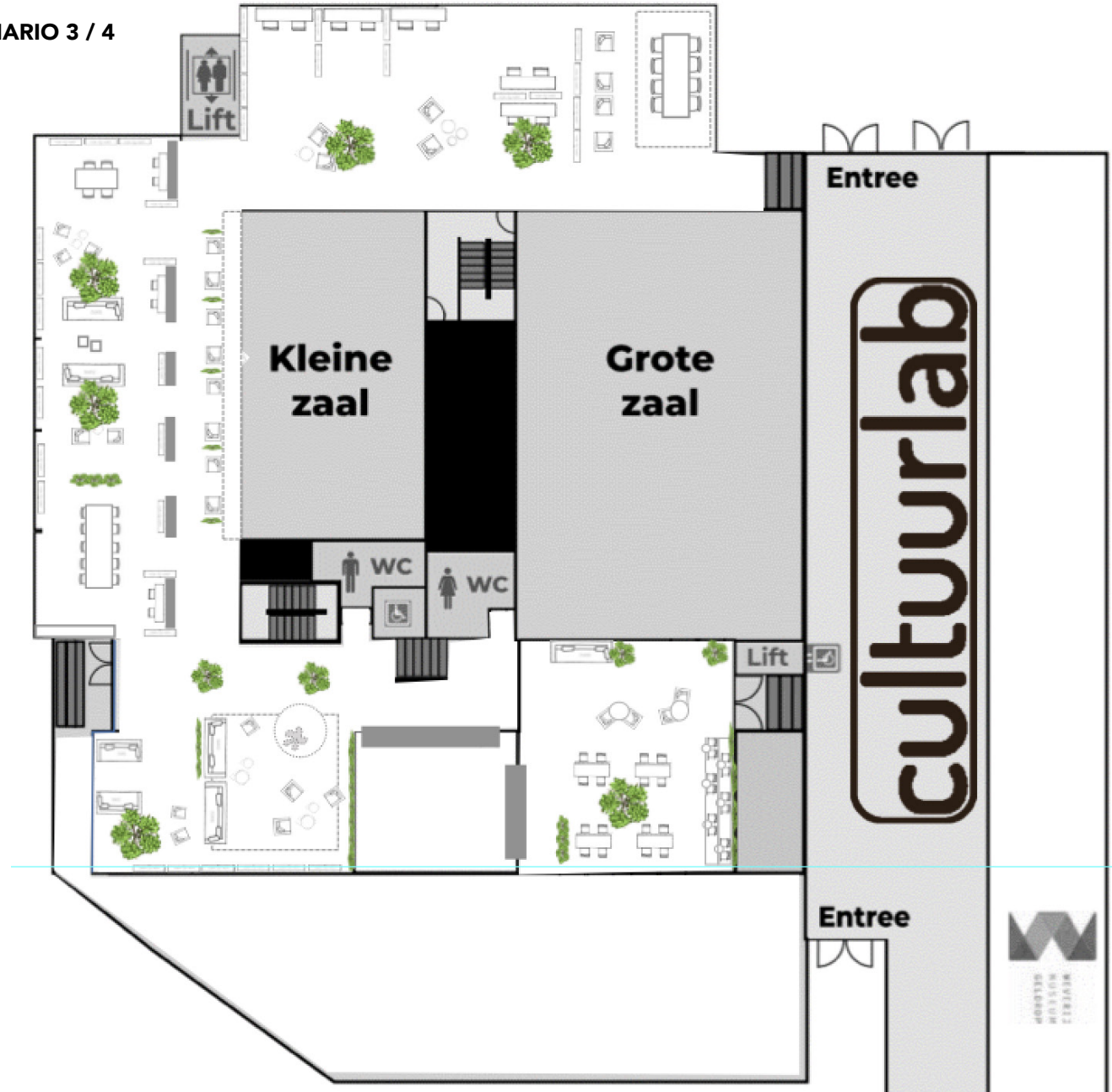
6.1.4. Scenario 4 Grootschalige gebouw- en gebiedsaanpassing

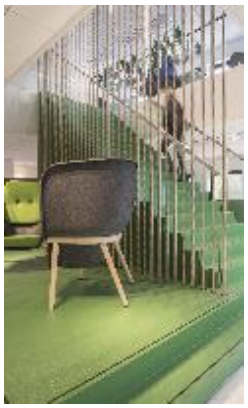
In dit scenario wordt gestuurd op een mix tussen niet-commerciële huurders. Deze mix zorgt voor een bijzondere dynamiek in de onderlinge huurderrelatie. De verwachting is dat interactie tussen huurders een grotere inspanning vraagt.

Er ontstaat een mix van niet gesubsidieerde huurders zoals verenigingen, stichtingen, instellingen en organisaties op het gebied van cultuureducatie, talentontwikkeling, podiumkunsten, beeldende kunst en evenementen.

Grootschalige gebouwaanpassingen:
Zie Scenario 3

SCENARIO 3 / 4


Lift
Entree
Kleine zaal
Grote zaal
WC
WC
Lift
cultuurlab
Entree
Ingang Weverijmuseum
Ingang De Wiele Creatief
De Wiele creatief








house
of
ideas


Coffee
n' CHILL

6.2 Naamswijziging

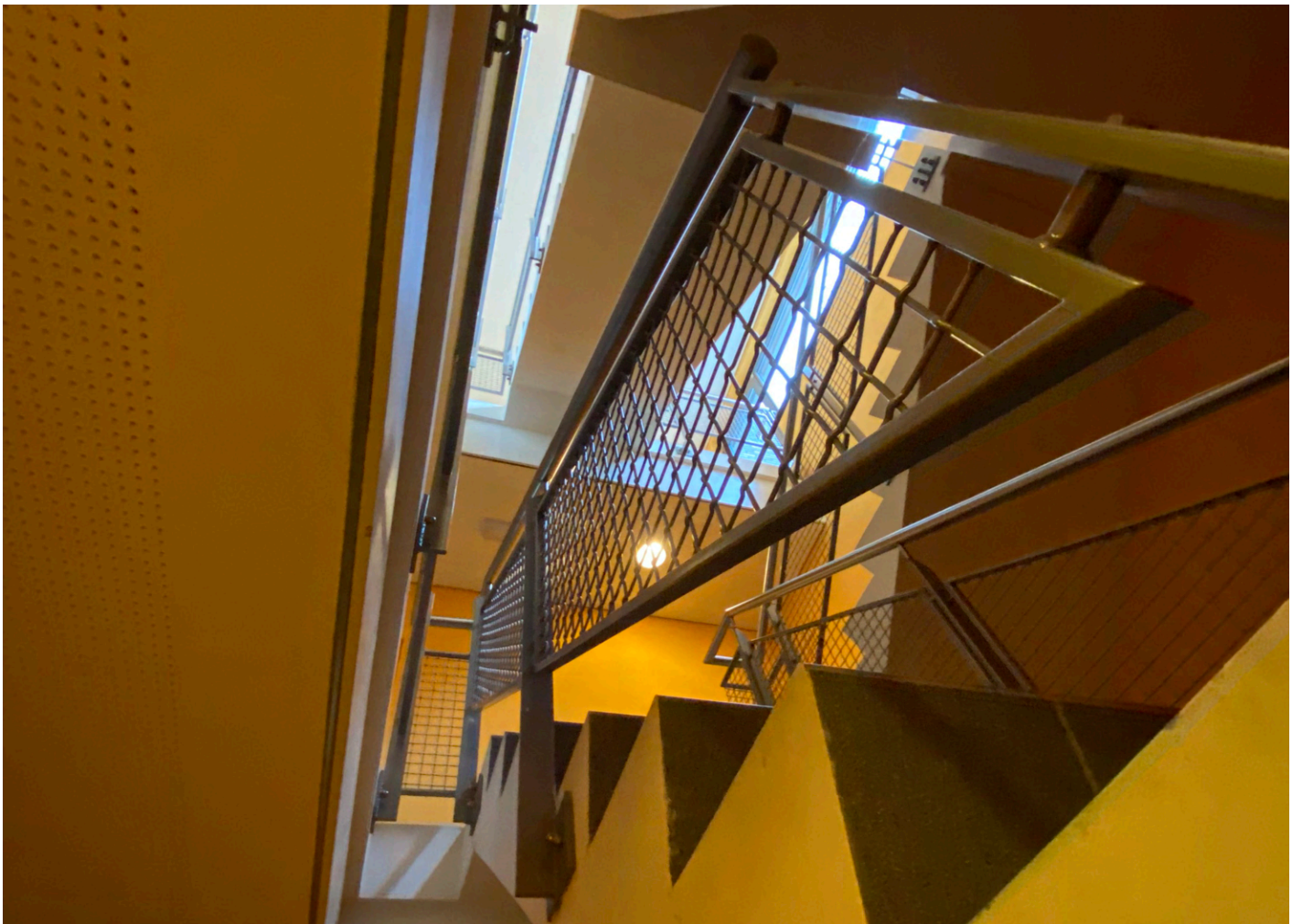
De naam van Centrum Hofdael vraagt om bijstelling. De naam is niet meer passend bij de in deze notitie geformuleerde ambitie. Door de stichting is via een persbericht aangeven dat gedacht wordt aan de naam De Weeffabriek.

6.3 Cultuurprogrammering

Geadviseerd wordt om een lokale cultuurprogrammeur aan te stellen. Voorgesteld wordt om een samenwerking aan te gaan met Stichting KommuS. Deze stichting staat met twee benen in de lokale (culturele) gemeenschap en beschikt over een groot vrijwilligersnetwerk. De voorzitter van deze stichting (Sander Waterschoot) beschikt daarnaast over een zeer groot netwerk als het gaat over programmering. Wij adviseren een langdurige samenwerking met Stichting KommuS en gaan er vanuit dat bij overeenstemming er een enorme en blijvende impuls wordt gegeven culturele attractiviteit van Centrum Hofdael en daarmee van Geldrop-Mierlo.
Het gebouw biedt veel ruimte voor cultuurprogrammering. Ook de huidige 'kantine' van het Weverijmuseum met zicht op het waterrad is een prachtige locatie om te programmeren.

6.4 Horeca

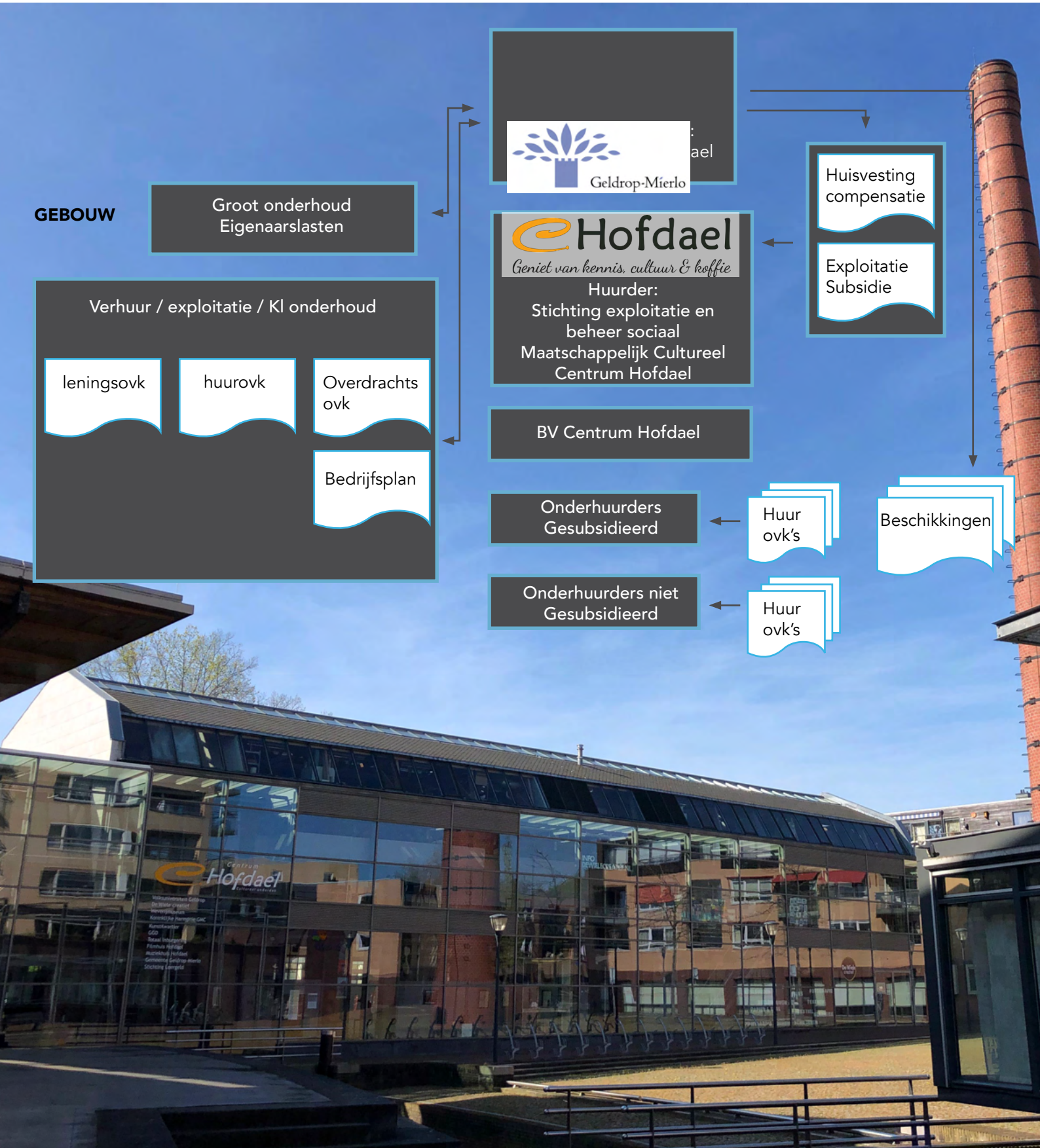
Het invulling geven aan horeca is een uitdaging. Wij adviseren dan ook om de horeca bij transformatie in eerste instantie te beperken tot horeca als ondersteunende horeca in het Weverij-museum in combinatie met koffiecorner per verdieping voor de huurders.
Daarnaast worden de aanwezige horecavoorziening in gebruik gegeven aan de programmeur. Tijdens evenementen en voorstelling wordt de horeca voor rekening en risico van de evenementorganisatie geëxploiteerd. Deze organisatie kan in dat geval maximaal gebruik maken van haar vrijwilligers.
Het kan nodig zijn dat er een behoefte ontstaat bij gebruikers van het gebouw zoals bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten of symposia. In dat geval kan worden gewerkt met externe cateraars. Met deze aanpassing wordt een belangrijk exploitatierisico maximaal gereduceerd.
Het Weverijmuseum kan binnen het geschetste perspectief zorgdragen voor haar horecavoorziening in combinatie met een winkel. Op de openingstijden van deze ondersteunende horeca kunnen mogelijk ook andere huurders van deze voorziening gebruik maken.
Een heroverweging van dit perspectief kan aan de orde worden gesteld als zich een organisatie meldt die dit exploitatierisico kan dragen.



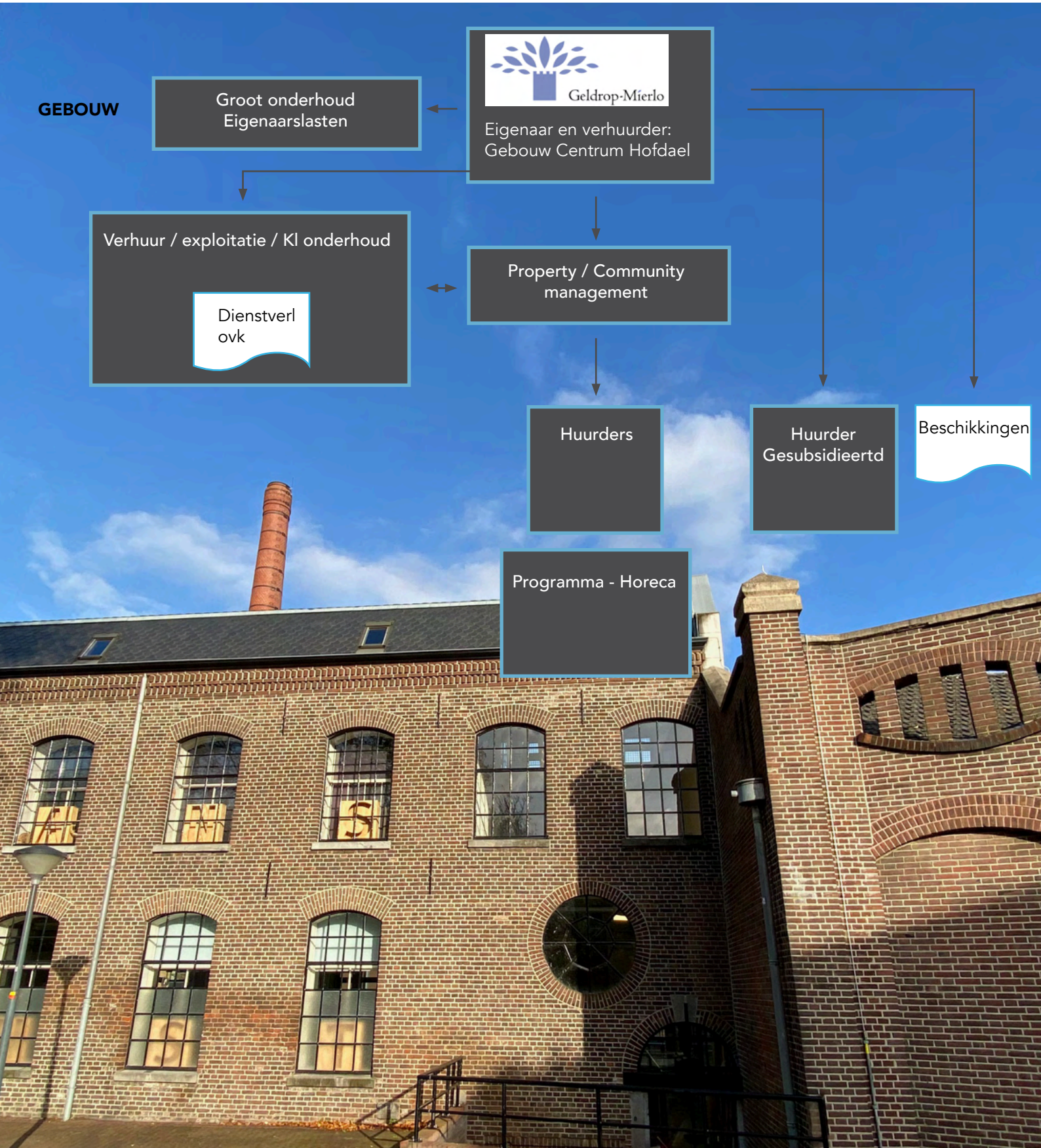
6.5 Organisatie

Voorgesteld wordt om de huidige organisatie aan te passen.
Het voorstel van de nieuwe organisatievorm is gebaseerd op de issues en perspectieven op verandering zoals hiervoor beschreven. De organisatievorm is passend op alle vier de scenario's. Het voorstel is weergegeven in het volgende organogram:

HUIDIGE ORGANISATIE



NIEUWE ORGANISATIE



Gemeente Geldrop-Mierlo
Rollen: eigendom pand – subsidieverstrekker – beleidsbepalend m.b.t. programmering
Taken:
- Opdrachtgever groot onderhoud pand;
- Opdrachtgever Property- en community-management.

Specifieke taak transitie
- Herijken huurrelatie met gesubsidieerde instellingen op de onderwerpen huurprijsstelling / leegstand / ruimte in gebouw;
- Opstellen overeenkomst met property- en community-management.

Stichting Hofdael
Rol: Property-management / Community-management / opdrachtgever programmering
Taken:
- Opdrachtgever klein onderhoud;
- Property-management : beheer huurdersovereenkomsten, werving huurders, incasso huur namens gemeente, commerciële tijdelijke verhuur, omgevingsmanagement;
- Community-management: Actief onderhouden relatienetwerk;
- Opdrachtgever programmering, agenda-afstemming.

Programmeur
Rol: Cultuurprogrammering
Taken:
- Regie op externe cultuurprogrammering;
- Zelfstandige cultuurprogrammering;
- Agenda-afstemming met propertymanagement;
- Organisatie ondersteunende horeca bij cultuurprogrammering.

Wijzigingen op hoofdlijnen:
Naast de fysieke aanpassingen zoals beschreven bij de scenario's worden de volgende organisatorische wijzigingen doorgevoerd:
- Bestaande huurovereenkomst tussen Stichting Hofdael en Gemeente wordt vervangen door een dienstverleningsovereenkomst met een looptijd van minimaal 4 jaar. De dienstverleningsovereenkomst heeft als doel om het opdrachtnemer-opdrachtgeverschap adequaat in te richten. Uitgangspunt is dat de bepalingen in de overeenkomst zorgen voor een slagvaardige aansturing van de beschreven taken;
- Horeca-aanbod door Stichting Hofdael komt te vervallen;
- Er wordt een programmeur aangesteld met een looptijd van minimaal 4 jaar(stichting KummuS);
- Financiële stromen worden vereenvoudigd;
- Schommelingen in huuropbrengst zijn zonder omweg direct voor rekening en risico gemeente;

In een werkende samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is het van belang dat er tijdig bijstelling plaatsvindt op de uitvoeringsoperatie als dat nodig is. De wijze waarop dit gebeurd maakt onderdeel uit van de uitwerking van de dienstverleningsovereenkomst.

De dienstverleningsovereenkomst moet ook de condities in zich hebben waarmee er rust wordt gecreëerd in het exploiteren van Centrum Hofdael. Dat wil zeggen dat er een mate van politieke distantie ontstaat en daarmee de condities zijn voor een geleidelijke ontwikkeling van Centrum Hofdael.





6.6 financiële vertaling

De transformatie heeft een effect op de financiële beheersing van de exploitatie van Centrum Hofdael. Dit effect is per scenario doorgerekend.

(Bedrag x 1000)	2019	2020	2021	2022	2023	
Exploitatie Hofdael (huidig) tussen	- € 461	- € 282	- € 284			
en			- € 310			bandbreedte bepaald door negatief effect horeca
Exploitatie Hofdael (nieuw) scenario 1 tussen				- € 326	- € 224	bandbreedte bepaald door positief effect huurinkomsten
en				- € 306	- € 204	
Exploitatie Hofdael (nieuw) scenario 2 tussen				- € 394	- € 294	bandbreedte bepaald door negatief effect huurinkomsten
en				- € 414	- € 314	
Exploitatie Hofdael (nieuw) scenario 3 tussen				- € 370	- € 268	bandbreedte bepaald door positief effect huurinkomsten
en				- € 350	- € 248	verschil met scenario 3 (hogere kapitaallasten verbouwing)
Exploitatie Hofdael (nieuw) scenario 4 tussen				- € 438	- € 338	bandbreedte bepaald door negatief effect huurinkomsten
en				- € 458	- € 358	verschil met scenario 2 (hogere kapitaallasten verbouwing)

Het scenario laat een kostenvoordeel zien van ca 80K per jaar vanaf 2023. Het verschil tussen scenario 1 en 2 is de verminderde huuropbrengst als gevolg van geen commerciële verhuur bij scenario 2. Datzelfde verschil is ook zichtbaar gemaakt tussen scenario 3 en 4.
Vanaf 2023 zijn de bedragen stabiel. De reden hiervoor is dat er in 2022 transitiekosten in de kostenraming zijn opgenomen. (Voor meer detailinformatie zie bijlage)

Het is, wellicht ten overvloede, ook van belang om te vermelden dat het risicoprofiel tussen de huidige exploitatie en voorgestelde scenario's verschilt. In de voorgestelde exploitatiescenario's komen de risico's voor de horeca exploitaties te vervallen. Dat is bij een eventuele voorzetting van de horeca als onderdeel van de exploitatie van Stichting Hofdael niet geval.

Nieuw in de exploitatiebegroting is de toevoeging van financiële middelen ten behoeve van de programmering. Er is een budget opgenomen van 45K. Deze worden aangewend voor de dekking van kosten van de programmeur en voor een deel voor het opvangen van tegenvallers bij programmering. De programmeur krijgt de beschikbaarheid over de aanwezige horecavoorzieningen. Met de propertymanager worden afspraken vastgelegd over de verdeling van kosten / opbrengsten met betrekking tot de programmering.



7

TRANSITIEPROCES - PLANNING



Als afweging voor de voorgestelde transitie zijn vier scenario's in beeld gebracht.
Het advies en voorkeursscenario van Metanoia projectmanagement is scenario 1.
Dit moet in combinatie worden gezien met de overige verbetervoorstellen zoals de naamgeving, organisatiemodel, invulling cultuurprogrammering en stopzetten horeca in de huidige vorm.

Scenario 1/2	
Besluitvorming Raad:	juni 2021
Onderhandeling Stichting Gemeente:	juni 2021 tot oktober 2021
Dienstverleningsovereenkomst gemeente – Stichting	oktober 2021
Onthulling nieuwe naam	november 2021
Werving Programmeur	september 2021- november 2021
Exploitatiestart scenario 1 (of 2)	januari 2022

Bij een keuze voor scenario 3 of 4 kan worden gestart met de inrichting van de exploitatie conform scenario 1 of 2. Mocht het tot besluitvorming komen m.b.t. scenario 3 of 4. Kan binnen de nieuwe samenwerkingsrelaties de transformatie worden ingezet:

Scenario 3 /4	
Besluitvorming Raad:	juni 2021
Onderhandeling Stichting Gemeente:	juni 2021 tot oktober 2021
Dienstverleningsovereenkomst gemeente – Stichting	oktober 2021
Onthulling nieuwe naam	november 2021
Werving Programmeur	september 2021- november 2021
Exploitatiestart scenario 1 (of 2)	januari 2022
Nader onderzoek (Oad / Tue)	maart 2022 gereed
Besluitvorming Raad:	juli 2022
Voorbereiding verbouwing	oktober 2022 gereed
Uitvoering	juni 2023 gereed
Exploitatiestart scenario 3 (of 4)	juni 2023


METANOIA
projectmanagement