d.d. 14 oktober 2021

AANZET
Businessplan
MFA Wijngaardenlaan

voor OBVW
Openbare Bibliotheek Voorschoten Wassenaar

René Hooijdonk
Mariska Koning

14 oktober 2021

1 Inleiding

1.1 Aanpak met betrokkenen

In december 2020 besloot de gemeenteraad van Voorschoten om de vestiging van de bibliotheek aan de Wijngaardenlaan te willen omvormen tot een MFA (multifunctionele accommodatie).
De gemeente heeft de bibliotheek gevraagd de exploitatie van deze MFA op zich te nemen.
Na overleg in de gemeentelijke stuurgroep is afgesproken dat de bibliotheek als hoofdhuurder van de MFA in goed overleg met een groep (potentiële) medegebruikers een algemene MFA-gebruikersovereenkomst gaat opstellen die voor alle gebruikers geldt. Dus de medegebruikers zijn primair evenwaardige partners, wel ieder met een huurovereenkomst. Hierna noemen we hen ook onze 'partners'.
Het bestuur van de OBVW heeft gezegd hierover te willen beslissen op basis van een helder businessplan.

Het samenvoegen van culturele, maatschappelijke welzijn en educatieve functies in een gebouw is sinds enkele jaren een trend: veel gemeenten streven naar deze samenvoegingen, enerzijds vanwege de nieuwe wettelijke taken (WMO, Inburgering, etc.) en anderzijds als gevolg van grote bezuinigingen, ook op cultuur. Hun ervaringen benutten we graag. Zo is dit Businessplan gebaseerd op het businessplan van 'CulturA' in Nootdorp, een MFA die fungeert onder verantwoordelijkheid van de Openbare Bibliotheek Oostland.

Het bestuur van de Openbare Bibliotheek Voorschoten Wassenaar (OBVW) heeft aan dit businessplan een aantal kaders meegegeven:

- Het belangrijkste kader is dat een eventueel verliesgevende exploitatie van de MFA niet ten laste mag komen van OBVW;
- Het bestuur wil bij de exploitatie van MFA een toezichthoudende/controlerende taak kunnen uitoefenen;
- Alle te voorziene risico's van de toekomstige exploitatie moeten in beeld gebracht en ondervangen worden, alvorens de exploitatie kan starten;
- De bibliotheek kan te allen tijde in beide gemeenten zijn kerntaken blijven uitoefenen;
- Blijvende herkenbaarheid van de MFA als bibliotheek.

Zoals uit dit businessplan zal blijken, kan aan deze voorwaarden worden voldaan. De risico's zijn beschreven in de risicoparagraaf en waar nodig zijn de maatregelen voor het ondervangen van risico's beschreven.

Onze ideeën over het bouwkundig ontwerp hebben we sterk gebaseerd op de bevindingen vanuit veel verkennende gesprekken met een breed scala van (potentiële) medegebruikers. Zo spraken we met gebruikers van het Cultureel Centrum, het Filmtheater Voorschoten en het Jeugdtheater Theaterplaats. In een vergadering van de Cultuurfabriek hebben we belangstellende culturele organisaties geïnformeerd en opgeroepen om mee te denken. Uiteraard spraken we met medewerkers van bibliotheek en organisaties die nu reeds bij ons ruimtes gebruiken zoals de Speelotheek, het Taalhuis en de Voorschotense Kunstkring. Voorts met de Toneelgroep Voorschoten, Vluchtelingenwerk en balletschool Giselle. En met BplusC, want die moeten immers hun pand aan de Richard Wagnerlaan verlaten. Over de toekomstige verbreding van de baliefunctie en spreekuur-ruimtes hadden we contact met Voorschoten Voor Elkaar (VVE) en met het Team Maatschappelijke ontwikkeling van de gemeente Voorschoten.

Over de inrichting, de organisatorische opzet en de exploitatie hebben we deze groep van gesprekspartners verder uitgebreid, ondermeer met het JazzPodium (PJPJ) en de Voorschotense Ouderen Vereniging. Want we willen een MFA neerzetten die door zoveel mogelijk Voorschotenaren en organisaties benut en bezocht gaat worden. En met de Cultuurfabriek hebben we afgesproken

dat we nu en straks onze inbreng en externe communicatie onderling goed zullen afstemmen, zodat 'het geheel' meer wordt dan 'de som der delen'.

Deze versie is nadrukkelijk een AANZET VOOR een Businessplan MFA Wijngaardenlaan. Want we willen voortdurend goed overleg voeren met onze (potentiële) partners, met onze medewerkers en met de gemeente voordat het bestuur van de OBVW dit Businessplan zal vaststellen.

1.2 Ontwikkeling MFA

In afwachting van het definitieve besluit van de gemeenteraad over het definitief ontwerp van de bouw en de financiële kanten daarvan, zijn we gestart met de volgende fase van de ontwikkeling van de MFA Wijngaardenlaan. Deze fase bestaat uit het maken van afspraken met de medegebruikers en met de gemeente in een MFA-gebruikersovereenkomst en een huurovereenkomst met de gemeente, waarin zowel de exploitatie van de MFA en als risico's daarvan worden afgedekt.
Hierop volgend zal de daadwerkelijk exploitatie van de MFA door OBVW voorbereid gaan worden, samen met partners. De gemeente onderschrijft en steunt deze samenwerking en de beoogde inhoudelijke doelen voor de exploitatie van de MFA.

Wanneer is de exploitatie van MFA een succes?

A. Bezoekers: Als brede publieksgroepen op alle tijdstippen de MFA bezoeken;
B. Activiteiten: Als de MFA een breed scala aan activiteiten (met cross-overs en kruisbestuivingen) faciliteert en huisvest;
C. Samenwerking: Als de partners/huurders goed samenwerken en elkaar stimuleren;
D. Financiën: Als de investeringen, begroting en exploitatie haalbaar/financieel duurzaam zijn;
E. Beheer/organisatie: Als er heldere afspraken zijn over wie wat doet en wat te doen als afspraken niet worden nagekomen.

Voorschoten en de Bibliotheek gaan er met de MFA op vooruit, als:

A. De leden en bezoekers een mooier aanbod krijgen
B. Het aantal leden en bezoekers daardoor stijgt
C. De samenwerkingen tussen de partners worden uitgebreid en versterkt, waardoor een mooier en professioneler aanbod ontstaat
D. De financiën structureel op orde zijn

1.3 Visie, missie en strategie MFA

Visie MFA

- De MFA is een laagdrempelige en gastvrije huiskamer voor de inwoners en straalt dit met haar toegankelijke gebouw uit;
- De MFA faciliteert, stimuleert en verbindt op professionele wijze de activiteiten van de vaste en tijdelijke huurders en van de inwoners, het verenigings- en bedrijfsleven in Voorschoten en culturele en maatschappelijke organisaties;
- De MFA speelt in op actuele maatschappelijke ontwikkelingen en toont hiermee maatschappelijke betrokkenheid en ondersteuning aan de samenleving;
- De MFA sluit met haar tarievenbeleid aan op het draagvlak van de inwoners, het verenigingsleven en het bedrijfsleven.

Missie MFA

- De MFA wordt ervaren als een huiskamer van Voorschoten voor de inwoners en voor organisaties, waar het gaat om ontspanning, inspiratie, ontmoeting, lezen, informatie en 'een leven lang leren'.

- Brede publieksgroepen kunnen op alle tijdstippen de MFA bezoeken voor een breed scala aan activiteiten, waar partners/huurders samenwerken en elkaar stimuleren. Zodat de exploitatie goed loopt en financieel gezond is.

Strategie van de MFA

- De MFA opent de deuren met een nieuw profiel, aangepaste ruimtes en faciliteiten en een gezamenlijke programmering. Dit wordt op de website van OBVW/MFA op duidelijke wijze vermeld.
- De MFA bouwt goede en duurzame relaties op met een brede gebruikers- en bezoekersgroep, bestaande uit de vaste en tijdelijke huurders en de inwoners, het verenigings- en bedrijfsleven in Voorschoten, culturele en maatschappelijke organisaties, en scholen;
- MFA ontwikkelt samen met de vaste en incidentele huurders nieuwe activiteiten waarmee ook nieuwe doelgroepen worden bereikt. Ook met organisaties die niet bij zijn aangesloten.

Positionering

De MFA wordt een Bibliotheek plus: een uitbreiding van de bibliotheek. De bibliotheek is het grootste merk en dat moet herkenbaar blijven. De andere vaste gebruikers van het pand kunnen ook met logo op het pand, maar wel kleiner. We blijven gebruikmaken van de landelijke huisstijl van de bibliotheek.

De huidige kerntaken van de bibliotheek zijn verwoord in de Bibliotheekwet: lezen, leren, informeren kunst & cultuur en ontmoeting & debat. Bibliotheek Voorschoten focus zich hierbij op de ontmoetingsfunctie en op het vergroten van de zelfredzaamheid van de inwoners. Met de komst van de MFA wordt de programmering uitgebreid en wordt ook de openstelling uitgebreid.

Wat willen we zijn?

De huiskamer van het dorp die vele culturele, maatschappelijke en educatieve activiteiten, en organisaties faciliteert. Deze is laagdrempelig voor iedereen, een ontmoetings- en verblijfsruimte met:

- lange openingstijden;
- prettige verblijfs- en activiteitenruimtes om te lezen, leren en werken;
- meubilair en inrichting geschikt voor een breed scala van activiteiten in ruimtes die zoveel mogelijk een multifunctioneel karakter hebben.
- bezoekers die worden verleid om actief te worden, maar tot niets verplicht zijn.

3.1 Kaders voor Beheer en organisatie

Het bestuur van OBVW heeft aan de voorbereidingen voor de ontwikkeling van MFA een aantal kaders meegegeven.
Het voor het beheer belangrijkste kader is, dat OBVW niet een exploitatieverlies mag gaan oplopen vanwege een eventueel verliesgevende exploitatie van de MFA. Het tweede belangrijke kader is, dat het bestuur ook bij de exploitatie van de MFA haar toezichthoudende/controlerende taak wil kunnen uitoefenen.
Daarom is geopteerd om de MFA niet aan de bibliotheek toe te voegen, maar onder te brengen in een aparte stichting. Voor deze stichting hanteren wij de werknaam SMV, wat staat voor Stichting MFA Voorschoten. Zo kiezen wij voor een exploitatieopzet die in financieel opzicht het minste risico voor OBVW met zich meebrengt: een tweede stichting oprichten met een personele unie van bestuur en directie. Met instemming van de gemeente wordt de exploitatie van de MFA op basis van een gebruiksovereenkomst bij de OBVW en de SMV neergelegd.

N.B. Deze mogelijkheid zal na definitieve besluitvorming door de gemeenteraad worden doorgesproken met de accountant van OBVW, met een controller, met een notaris.

3.2 Uitwerking Beheer

SMV is de stichting die de gehele exploitatie, gezamenlijke programmering en het dagelijks beheer van de MFA-gebouw Wijngaardenlaan voor OBVW verricht.
Het bestuur van OBVW is nauw verbonden met het bestuur van SMV. Het bestuur van OBVW kan voor de exploitatie van de MFA binnen het bestuur naast de voorzitter twee leden aan te wijzen c.q. te werven die SMV als portefeuille zullen krijgen. Daarnaast kunnen wellicht bestuursleden vanuit de kring van partners aansluiten.
De (toekomstige) directeur-bestuurder van OBVW is ook de directeur-bestuurder van SMV. Alle personeelsleden blijven in dienst van OBVW, hun kosten kunnen worden doorbelast aan de SMV.
Programmering, sturing en beheer van de MFA zullen ongetwijfeld vragen om enige aanpassing van de organisatorische opzet, zoveel mogelijk aansluitend bij ons huidige organigram.
Belangrijke taken voor de MFA zijn:

- Dagelijkse leiding
- Inroosteren gebouwbeheer en baliemedewerkers MFA c.q. medegebruikers
- Aansturen van de Horeca (al dan niet uitbesteden aan een horecaonderneming)
- Programmeren en begeleiden culturele voorstellingen
- Verhuur
- Financiële verantwoordelijkheid voor het gebouw en culturele exploitatie van MFA
- Coördinatie en het ontwikkelen van de activiteiten van de bibliotheek en zijn partners
- Coördineren en ontwikkelen van de activiteiten van de (sociaal-)culturele verenigingen en organisaties in Voorschoten en de samenwerking hiervan
- Inroosteren van medewerkers MFA
- Financiële verantwoordelijkheid voor de sociale activiteiten van MFA
- Linking pin tussen OBVW en inhoudelijk partners voor de sociale activiteiten

De financiële verantwoordelijkheid voor de sociaal-culturele en gebouw exploitatie van MFA berust bij SMV. OBVW zal de exploitatie van MFA door inzet van SMV faciliteren.
Over enkele jaren zullen we de situatie voor OBVW, SMV en MFA evalueren, na overleg met de partners en met de gemeente.

3.3 Gebruiksovereenkomst

Met instemming van de gemeente gaan OBVW of SMV samen met de (potentiële) medegebruikers een gebruiksovereenkomst opstellen.

Voordelen

- OBVW groeit d.m.v. SMV uit tot belangrijkste sociaal-culturele partner van de gemeente;
- OBVW versterkt zodoende de centrumfunctie van Voorschoten. Hierdoor wordt OBVW samen met de vaste partners een spil in het sociaal-culturele leven in Voorschoten: Van en voor de Voorschotenaren en hun organisaties;
- De ligging nabij het centrum zorgt ervoor dat OBVW met de vaste partners en huurders het MFA-gebouw dagelijks lang open kunnen houden;
- het exploitatierisico van de MFA ligt bij SMV en niet bij OBVW. OBVW wordt een belangrijke gebruiker. De gebruikersovereenkomst wordt dan ook gesloten tussen SMV en gebruikers.
- OBVW of SMV krijgen twee jaar na de opening de tijd om de in dit Businessplan beschreven exploitatieopzet in samenwerking met de gemeente verder uit te werken en te detailleren In die tijd kunnen we de sociale programmering en de kennis/kunde binnen OBVW en SMV

op het vereiste niveau brengen; dat geldt ook voor de horeca, theaterprogrammering en filmprogrammering. Filmprogrammering doet het filmtheater. .

- De gebouw gebonden kosten zijn voor de gemeente; op dit terrein ontstaat geen exploitatierisico voor OBVW;
- OBVW hoeft op dit moment geen onomkeerbare beslissing te nemen - na twee jaar volgt een go-or-no-moment voor de toekomstige verdere exploitatie;
- Het maken van een gebruiksovereenkomst geschiedt met instemming van het college van B&W.

Nadelen
De voor- en nadelen van deze gebruiksperiode zijn opgenomen in de risicoparagraaf.
Het bestuur heeft besloten dat toetsingscriteria worden opgesteld, waarmee in de toekomst de gebruiksperiode geëvalueerd kan worden. Nu hebben we een reguliere huurovereenkomst met de gemeente.

3.4 Fiscaal
Met de accountant van OBVW en de controller wordt overlegd over een aantal mogelijke financiële varianten

Btw (90%-criterium)
We gaan ervan uit dat de MFA meer dan 90% van de omzet aan Btw belaste goederen of diensten levert, waardoor de Btw over de gehele exploitatie kan worden teruggevorderd. SMV heeft geen medewerkers in dienst. Dus de medewerkers die vanuit OBVW bij MFA werken, worden met 21% Btw gefactureerd. Ook aan de huurders van de MFA zullen verhuurfacturen met 21% Btw worden verstuurd. Verder zijn horeca en film- en theaterprogrammering allemaal Btw-plichtige activiteiten. Een en ander kan, na goedkeuring van dit Businessplan, met de Belastingdienst worden afgestemd en vastgelegd, waardoor mogelijke exploitatierisico's verdwijnen.

Consolidatie jaarrekeningen
Er zal naar gestreefd worden om een volledige kolommenbalans voor de SMV op te stellen, zodat zowel OBVW als de gemeente goed inzicht krijgen in de opbrengsten en uitgaven per kalenderjaar. De jaarrekeningen van OBVW en SMV kunnen worden geconsolideerd.

3.5 Openingstijden en aantal medewerkers
Openingstijden, gecombineerd met de hoeveelheid activiteiten en met de wettelijke regelgeving over veiligheid, bepalen samen in hoge mate de benodigde hoeveelheid vrijwilligers en personeel in een sociaal-culturele accommodatie.
Vanwege de activiteiten in de MFA overdag en 's avonds en in het weekend zullen de openingstijden voor MFA langer zijn dan de huidige openingstijden van de bibliotheek**.** Minstens 3 x per week verwachten we activiteiten tot 23:00 uur (vooral film). Dus buiten de vakantieperiodes gemiddeld 10 maanden 80 uur per week; in vakanties zal dat waarschijnlijk minder zijn, afhankelijk van de behoefte in het dorp.
De openingstijden worden dus zo ruim mogelijk gesteld. De bibliotheek heeft bemande en onbemande openingstijden. Om ervoor te zorgen dat bezoekers te allen tijde een ticket voor activiteiten in het gebouw kunnen kopen, komen er zuilen voor online ticketverkoop. Als de balie open is, worden mensen indien gewenst persoonlijk geholpen. Verder moeten de baliemedewerkers bezoekers gastvrij ontvangen en goed weten door te verwijzen. Naar organisaties/activiteiten in de MFA, maar ook extern, vanuit de rol van de bibliotheek als informatiepunt digitale overheid en gelet op de Wet Inburgering. Om zo ruim en onbemand open te kunnen zijn, moet er tijdens onbemande openstelling altijd een beheerder in het pand aanwezig zijn. Daarnaast zijn er tijdens bemande uren

altijd twee betaalde krachten nodig: één aan de balie en één bij de boeken, voor bibliotheek specifieke vragen. Uiteraard met zoveel mogelijk ondersteuning door vrijwilligers.

3.6 Vrijwilligers

Met de komst van de MFA stijgt het aantal vrijwilligers. De bibliotheek brengt er veel mee (nu 240, voor Voorschoten en Wassenaar samen), maar ook het filmtheater (nu 50). Ook de horeca zal waarschijnlijk op vrijwilligers draaien. En ook een beheerder kan wellicht vrijwilligers inzetten. De bibliotheek heeft in de huidige situatie de grens van het aantal vrijwilligers dat aangestuurd kan worden, bereikt. Daarom wordt een vrijwilligerscoördinator noodzakelijk.

3.7 BHV

De Arbowet verplicht organisaties om doeltreffende maatregelen te treffen op het gebied van bedrijfshulpverlening BHV. Er moet een Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RIE) komen waaruit blijkt hoeveel gediplomeerde Bhv'ers er tegelijk in het gebouw aanwezig moeten zijn. Het verdient dus aanbeveling dat alle vaste/betaalde medewerkers in het gebouw, een BHV-diploma hebben.

4 Administratie

4.1 Financiële administratie

De financiële systemen van de bibliotheek en van de MFA verlopen volgens hetzelfde stramien: personeelsadministratie, inkoop-verkoop administratie en de Planning & Control-cyclus.
Wel kunnen verschillen zitten in:

- de bibliotheek-ledenadministratie bij de bibliotheek enerzijds, versus de voorstellingenadministratie en de verhuuradministratie anderzijds;
- de btw-verplichtingen.

Deze verschillen vormen niet een onoverkomelijk probleem, als deze verschillen in de financiële administratie onderscheiden blijven. Deels is dit zelfs noodzakelijk vanwege de te gebruiken hardware- en softwarepakketten (administratief bibliotheeksysteem, versus het ticketing-systeem). De huidige ontwikkelingen in de bibliotheek- noch in de theatersector lijken erop te wijzen dat er snel een geïntegreerd administratiepakket gaat ontstaan voor alle types van culturele organisaties. Ticketlab lijkt overigens wel mogelijkheden te bieden. Het aantal te verwerken facturen neemt toe en ook moeten de inkomstenstromen uit ticketverkoop naar de juiste organisaties worden doorgeleid. Voor het verzorgen van de financiële administratie van de SMV zal in de begroting een stelpost worden opgenomen voor de financiële administratie en de personeelsadministratie.

4.2 Kaartverkoop(systeem)

Het specifiek kaartverkoopsysteem voor de theater/ filmzaal wordt Ticketlab, met een bijpassende ticketprinter.

4.3 Verhuur-administratie

Overwogen wordt een gespecialiseerd pakket te gebruiken voor zaalverhuringen. Onderdeel van het pakket zijn offertes, voorcalculaties, nacalculaties en facturatie. Hiervoor zijn verschillende goede pakketten in de markt beschikbaar.
De verhuuradministratie zal worden gedaan door een medewerker van OBVW. Deze post wordt opgenomen in de personeelsbegroting.

4.4 Centrale inkoop
Inkoop van kantoorartikelen, energie, administratiediensten, schoonmaak, etc. kan centraal geschieden, waardoor kleine efficiency-voordelen zijn te behalen.

4.5 ICT
ICT wordt verbreed vanuit de huidige dienstverlening van Graficom aan OBVW.

5 Programmering

5.1 Sociale en culturele programmering
Het activiteitenteam van de bibliotheek wordt uitgebreid om tot een gezamenlijke programmering te komen. De hoofdlijnen worden voor de lange termijn afgesproken en er worden contracten met de partners afgesloten waarin het aantal keren per jaar gebruik van een zaal is vastgesteld. Extra gebruik tegen meerkosten. Het activiteitenteam maakt een programmering bijvoorbeeld per 2 maanden of per kwartaal, die vanwege de filmprogrammering per maand wordt gecommuniceerd. De filmprogrammering Voorschoten en Wassenaar kunnen op elkaar worden afgestemd.

Het activiteitenteam draagt zorg voor het ontwikkelen van nieuwe aanbod van en afstemming tussen het aanbod van de bibliotheek, culturele, sociale en educatieve organisaties. Ook draagt het activiteitenteam zorg voor professionele samenwerkingen.
Daarnaast stimuleert het activiteitenteam de inbreng van de vaste huurders/partners van de MFA bij deze sociale programmering, zodat projectsamenwerking mogelijk wordt: gemeenschappelijke thema's, themadagen, presentaties, etc. Aangezien de kosten van het sociale en culturele aanbod ongetwijfeld grotendeels vanuit de gemeente bekostigd worden, wordt in de exploitatieopzet van de MFA thans geen rekening gehouden met de kosten en opbrengsten van deze programmering.

5.2 Theater- en filmprogrammering
Bij de opzet van de nieuwe exploitatiebegroting voor de programmering gaan we uit van de volgende uitgangspunten:
1. De theater- en filmfaciliteit zullen 'de loop in het gebouw bevorderen', er zullen met grote regelmaat voorstellingen plaatsvinden.
2. Met het Filmtheater Voorschoten maken we afspraken over de vaste filmdagen, maar wel met voldoende ruimte en flexibiliteit voor theater en andersoortig gebruik.
3. Jeugdvoorstellingen worden bij voorkeur op de zondagmiddag en in de schoolvakanties geprogrammeerd.
4. Een MFA heeft als primaire doelstelling een 'ontmoetingsfunctie' of 'huiskamer' voor de inwoners, naast de faciliterende taak voor het verenigingsleven: "laagdrempelig, gastvrij, sfeervol, je komt je buurman in het theater tegen".

De filmprogrammering gebeurt door het Filmtheater Voorschoten. Met hen maken we afspraken over

- Beschikbaarheid en inrichting van de zaal en bijbehorende faciliteiten, zoals filmdoek, projectie- en geluidsapparatuur, verlichting, geluidsisolatie en -demping.
  Deze zaal wordt ook geschikt voor ander gebruik met daarbij passende apparatuur, zoals toneelverlichting, beamer, opslag van decorstukken en rekwisieten, kleedruimte.
- Beheer en onderhoud van de apparatuur
- Huurkosten, rekening houdend met het beschikbaar stellen van apparatuur. Niet alleen voor film maar ook voor ander multifunctioneel gebruik van de grote film- en theaterzaal.

- Kaartverkoop, toezicht en toegangscontrole.

6 Verhuur

6.1 Uitgangspunten verhuur
Via de basisovereenkomsten met partners ontvangt de bibliotheek of de SMV vaste inkomstenstromen per jaar. Daarnaast ontvangt de bibliotheek of de SMV extra inkomsten uit losse verhuur van zalen. Kosten voor beheer en facilitair (bv. schoonmaakkosten) worden doorberekend aan de onderhuurders.

De verhuur van MFA aan vaste en tijdelijk huurders.
Vanaf de start van de exploitatie door OBVW, zal de SMV de verhuur ter hand nemen.
De huuropbrengsten moeten op lange termijn voldoende dekking opleveren voor de beheerkosten en voor de afschrijving op de inrichtingskosten die gemaakt zijn om deze MFA te kunnen opstarten. Dit naast subsidie en schenkingen die we hopen te krijgen door de inzet van de stichting Vrienden van de bibliotheek Voorschoten.

6.2 Verhuurtarieven
In onze overleggen met de potentiële medegebruikers/ partners is ook over hun huidige huur gesproken. SMV kan daarom deze huurtarieven meenemen in nader overleg mikkend op een sluitende toekomstige exploitatie van de MFA. De hoogte van de huurtarieven moet marktconform zijn en aansluiten bij het Voorschotense niveau. Anders kiezen huurders voor een andere locatie.

6.3 Ruimtes en bezettingsgraad
We hebben verschillende soorten ruimtes die we verhuren of ter beschikking stellen:

1. Grote zaal, vooral voor film, theater, lezingen, etc
2. Kleine zaal die grenst aan de foyer, met de mogelijkheid deze als één ruimte te benutten door de schuifwand te openen.
3. Lokalen (2) die gebruikt kunnen worden voor bijvoorbeeld vergaderingen, cursussen, muziek- of balletles
4. Spreekkamers (3)
5. Kantoorruimtes: plm. 10 werkplekken voor de bibliotheek, Vluchtelingenwerk, zzp'ers, etc.

Door een zo goed mogelijke multifunctionaliteit van de inrichting willen we de bezettingsgraad van elke ruimte zo groot mogelijk maken. Zo kan een vergaderzaal ook gebruikt worden voor balletles, toneelrepetities, of muziekles, door de ruimte daarvoor geschikt te maken. Bijvoorbeeld door een beamer-aansluitpunt en projectiescherm, wifi, wandspiegel (wellicht met een gordijn ervoor), stoelen die geschikt zijn voor aan een vergadertafel en goed stapelbaar zijn, bergkast voor geluidsapparatuur en voor kleding.

7 Horeca
De horeca van de MFA heeft drie delen:

A. Avondhoreca bij theater-en filmvoorstellingen, lezingen en optredens door vrijwilligers, is kostendekkend
B. Zelfbediening: Er komen automaten voor het zelf bereiden of kopen van koffie, thee, fris, etc. Want dag horeca, is vanwege de lange openingstijden verliesgevend
C. Catering. Kan incidenteel worden benut vanuit een locatie elders.

Horeca moet nog verder uitgewerkt worden. Verder kunnen we onderzoeken of er een horeca-exploitant te vinden is die een combi met de rol van beheerder wil maken.

8 Gebouw

8.1 Eigenaarslasten gebouw

De gemeente is en blijft de eigenaar van het gebouw. Dit betekent dat de gebouw gebonden kosten, zoals het groot onderhoud, OZB-eigenaarsdeel en opstalverzekering voor rekening van de gemeente blijven. Dit betekent dat de gemeente de huidige situatie grotendeels continueert.
Dus OBVW hoeft geen tegenvallers te verwachten bij deze gebouwkosten.

8.2 Huurderslasten gebouw

De kosten van GWE (Energie) en vuilafvoer blijven bij de OBVW resp. de SMV.
De bibliotheek of SMV zal een gedeelte van het schoonmaakonderhoud moeten betalen; dit wordt in de begroting opgenomen.

8.3 Aanpassingen aan het gebouw

Samen met de gemeente als eigenaar en met de (potentiële) partners werkt de bibliotheek aan een lijst met noodzakelijk en gewenste aanpassingen aan het gebouw, inventaris en installaties.
Met de gemeente is besproken dat deze investeringen deels voor rekening van de gebruikers komen, na bijdragen uit sponsoring en subsidie.

Er bestaat voor OBVW geen risico bij de gebouw gebonden kosten.
Een tussen gemeente en OBVW-opgestelde demarcatielijst geeft de kosten voor verhuurder en huurder weer, voor zowel de jaarlijkse reguliere uitgaven, als voor de gevraagde eenmalige investeringen. Deze demarcatielijst zal onderdeel uitmaken van het huurcontract.

8.4 Inventaris en overdracht inventaris

De inrichting en inventaris van de MFA bepalen grotendeels het toekomstige succes. De bezoekers en gebruikers moeten zich er thuis voelen; De MFA wordt een ontmoetingsplek, een verblijfplek en een plaats voor activiteiten en evenementen. Daarom kan in veel ruimtes niet volstaan worden met standaard meubilair. In samenwerking met de partners moet bezien worden welke onderdelen van de huidige inventaris gebruikt kunnen worden en waar andere inventaris moet worden aangeschaft. Over de financiering hiervan zal ook nader overlegd moeten worden met de partners en met de gemeente.

8.5 Eenmalige kosten

Ten behoeve van deze eenmalige kosten heeft OBVW een vrijwillige inspanningsverplichting op zich genomen, om via een fondswervingscampagne een deel van deze kosten te kunnen dekken.
Aangezien deze fondsenwervingscampagne pas na de start van de bouw zal beginnen, kan op dit moment nog geen uitsluitsel worden gegeven over de definitieve kosten en over de opbrengst.
De globale raming eenmalige investeringen van de MFA bedraagt thans € 636.500 Dit is mede gebaseerd op de kosten van de inrichting van onze bibliotheek in Wassenaar.
Aanpassen meubilair en inrichting, bekabeling (voor zover niet onderdeel van de verbouwing) betreft horeca-apparatuur en keuken, verhuiskosten, aanpassen website, marketing-publiciteitsplan, film-beamer en bioscoopscherm, theater technische apparatuur, lichtinstallatie theaterzaal, overige eenmalige kosten.
Deze eenmalige kosten kunnen worden gedekt door

- Een substantiële gemeentelijke bijdrage, bijvoorbeeld vanuit de opbrengst van de verkoop van het Ambachts- en Baljuwhuis. Dit past immers uitstekend bij de intentie van de schenker om deze gelden in te zetten voor een publieke accommodatie.
- Sponsoring. De Stichting Vrienden Bibliotheek Voorschoten is bereid om de werving van geld op zich te nemen en daar publiciteit voor te genereren. Naast particuliere schenkers en bedrijven denken ze ook aan fondsen zoals het Fonds 1818, Oranjefonds, Prins Bernardfonds, etc.

Voorzover deze gelden niet toereikend zijn zullen we een lening vragen van de gemeente en/of van een bank, waarbij we de gemeente vragen borg te staan. De jaarlijkse lasten van rente en aflossing zullen dan wel een extra druk zijn op de exploitatie van de MFA.

9 Publiciteit en Marketing

9.1 Publiciteit

Communicatie over de programmering van het gebouw gaat gezamenlijk, gebruikmakend van de bestaande communicatiekanalen van de bibliotheek. Dit betekent een uitbreiding van de website met een gezamenlijke programmering en voor alle partners een eigen pagina, waar nodig met een linkje naar de eigen website. Gezamenlijke communicatie van de programmering vergt veel overleg en afstemming. Hiervoor zijn extra uren van de communicatiemedewerker begroot.

10 Financiën

10.1 Uitgangspunten voor de MFA-begroting 2023

De uitgangspunten die zijn gehanteerd bij onderstaande nieuwe, indicatieve, begrotingsopstelling voor de MFA, luiden als volgt:

• Filmvoorstellingen;
• Theatervoorstellingen door vrijwilligers en wellicht ook professioneel;
• Eigenaarslasten gemeente (groot onderhoud, OZB-eigenaarsdeel, verzekeringen, etc.) Pro Memorie;
• Gebouwgebonden huurdersonderhoud en -kosten (huurdersdeel OZB, schoonmaak, klein onderhoud, etc.). blijven grotendeels bij de gemeente (exclusief gedeeltelijke schoonmaak);
• Te betalen huur aan de gemeente;
• Personeelskosten OBVW/SMV conform opgave OBVW;
• Huuropbrengst
• Kosten personeel
• De sociale programmering wordt bekostigd vanuit de subsidie die de bibliotheek dan wel de SMV ontvangt van de gemeente. In de exploitatieopzet van MFA is daarom geen rekening gehouden met de kosten en opbrengsten van deze programmering;
• Opbrengsten van fondsen- en sponsorwerving zullen voornamelijk ten gunste komen aan de sociale activiteiten van SMV. Daarom zijn deze mogelijke opbrengsten niet opgenomen in de exploitatiebegroting van SMV.
• Alle bedragen zijn exclusief BTW.

10.2 Aanzet voor een nieuwe begroting voor MFA

De nieuwe begroting biedt voldoende ruimte voor groei:

• Bezoekersaantallen voor theater- en filmvoorstellingen en andere activiteiten kunnen groeien, hetgeen onmiddellijk de opbrengsten van deze bedrijfsonderdelen verbetert.

We starten in 2023 met het aantal voorstellingen dat onze partners tot nu toe op andere locaties hadden. We streven ernaar dat de samenwerking in de MFA ertoe zal leiden dat het gebruik- en dus ook de baten en lasten zullen toenemen; zie verderop de prognose 2026;

• We werken al met zeer veel vrijwilligers. Dat geldt ook voor het Filmtheater;
• Het zal in ieder geval noodzakelijk zijn, dat de bibliotheek of de SMV een Eigen vermogen kan gaan opbouwen, zodat eventuele exploitatietegenvallers vanaf dat moment in eigen beheer kunnen worden opgevangen. Een realistisch uitgangspunt voor de hoogte van een Eigen vermogen, is circa 10% van de jaarlijkse omzet. De hierna volgende pro forma-begroting geeft het beeld van het eerste volledige kalenderjaar 2023 en ook van 2027. In deze begrotingen is nog geen rekening gehouden met een 'surplus' voor het opbouwen van een Eigen vermogen.

10.3 Financiële Paragraaf bij Businessplan MFA Wijngaardenlaan
In deze paragraaf schetsen wij de financiële consequenties van exploitatie van MFA Wijngaardenlaan. Deze financiële paragraaf staat los van de exploitatiebegroting van OBVW. Hiervoor is gekozen om de complexiteit te verlagen en daarbij puur te kijken naar de financiële effecten als gevolg van het voornemen voor de realisatie van de MFA Wijngaardenlaan. De raming van de exploitatie van de MFA Wijngaardenlaan dient gezien te worden als de financiële mutaties die voortvloeien uit de vorming en de exploitatie van de MFA Wijngaardenlaan, die na instemmende besluitvorming door de Raad van Voorschoten, naar verwachting in 2023 gerealiseerd zal worden.

De bouwkosten van de MFA Wijngaardenlaan (ongeveer € 4 mln.) zullen door de gemeente Voorschoten gedragen worden. De gemeente Voorschoten is immers eigenaar van het pand. De Bibliotheek (OBVW) wordt de hoofdhuurder en afgesproken is dat de Bibliotheek de coördinatie zal hebben over de inrichting, het beheer en de exploitatie van de MFA. In goed overleg met (potentiële) medegebruikers/partners zal dit verder uitgewerkt gaan worden in een governancestructuur.

De financiële paragraaf bestaat uit de volgende onderdelen:
- Opbouw van de investeringen in de inrichting;
- Financiering;
- Exploitatie 1e jaar (2023) en 4e jaar (2027);
- Risico's.

Alle bedragen in deze financiële paragraaf zijn zo goed mogelijk onderbouwd. Dit is gedaan door middel van onderliggende informatie, nadere onderzoeken, toepassing van kengetallen of op basis van voorbeelden elders. Als dit niet mogelijk is, zijn onderbouwde aannames gedaan en deze zijn expliciet vermeld.

Investeringen in de inrichting
In dit onderdeel zetten wij de opbouw van de investering van de inrichting van de MFA nader uiteen. Daarbij is in de volgende tabel een nadere onderbouwing van het bedrag opgenomen. Hierbij vermelden we dat een ontwerp aan de basis ligt van de bedragen. Een aantal zaken (denk hierbij aan lampen, verlichting, techniek) zal worden overgenomen van het Cultureel Centrum. Hierdoor tracht de bibliotheek of SMV de kosten van de investering te drukken. De bedragen zijn inclusief loonkosten. De MFA wil graag veel installeer werk laten uitvoeren door vrijwilligers. Dat laat onverlet dat voor specialistisch werk externe expertise zal moeten worden ingehuurd. Hier is in de raming rekening mee gehouden. De bedragen zijn alle exclusief BTW.
In Bijlage 1 staat een (vertrouwelijk) overzicht van de inrichtingskosten om de MFA te realiseren.

Financiering

De bovengenoemde investering zal gefinancierd moeten worden. OBVW ontbeert vermogen om zelf investeringen te doen. Zie paragraaf 8.5.

1. Subsidieverlening door de gemeente Voorschoten.
2. Sponsoring en fondswerving.
3. Lening van de gemeente of van een bank

Exploitatie 1e en 4e jaar MFA

In onderstaand overzicht is de opbouw weergegeven van de baten en lasten van de MFA. Het betreffen de verwachte mutaties die voortvloeien uit de MFA Wijngaardenlaan, nadat de MFA gerealiseerd is (1e jaar (2023) en 4e jaar (2027). De onderbouwing van de posten is steeds aangegeven.

Mutaties Begroting Voorschoten door MFA	***2023***		**2027**		
Soort	**Lasten**	**Baten**	**Lasten**	**Baten**	**Onderbouwing**
Huur nieuwe Grote zaal	€ 15.000		€ 16.500		Huurovereenkomst met de gemeente op basis van kostprijsdekkende huur. 200 m2 x € 75 (aanname)
Huur Filmtheater		€ 20.000		€ 25.000	De huidige situatie qua huur van het filmtheater is hier als uitgangspunt genomen. Hier liggen mogelijkheden om meer huur te vragen. Immers het aantal stoelen gaat om hoog (69 naar 100). Daarnaast maakt het Filmtheater gebruik van meer voorzieningen in het MFA en er ontstaan synergievoordelen door de samenwerking met de partners in het MFA (gezamenlijk programmering). Naar verwachting leidt dit tot meer bezoekers voor het Filmtheater. Een huur van € 20.000 achten wij reëel, die in de nabije toekomst oploopt naar € 25.000.
Huurinkomsten verhuur		€ 10.000		€ 50.000	Het gaat hier om alleen de overige verhuur van de Grote Zaal en de kleinere ruimtes. Als aanname wordt uitgegaan van 50 grote evenementen per jaar. Dit betreft een groeimodel, waarbij men toe wil groeien naar 100 evenementen per jaar (€ 20.000 per jaar). Hierbij wordt gerekend met een tarief van € 200 per dagdeel. Dit tarief is de resultante naar een onderzoek van tarieven in andere accommodaties in de gemeente. In 2027 wordt

					uitgegaan van 200 evenementen x € 250.
Vervallen kosten gas		€ 10.000		€ 10.000	Overdevest heeft onderzoek gedaan naar de energielasten van het MFA. Dit is de resultante van dat onderzoek.
Extra electriciteitskosten	€ 9.250		€ 10.000		Overdevest heeft onderzoek gedaan naar de energielasten van het MFA. Dit is de resultante van dat onderzoek.
Schoonmaakkosten MFA	€ 10.000		€ 15.000		De huidige kosten voor het schoonmaken van de bibliotheek zijn € 15.000 op jaarbasis. De frequentie van het schoonmaken gaat omhoog en de oppervlakte wordt groter. Hierdoor is de verwachting dat de kosten zullen stijgen met € 10.000.
Afschrijving inrichting	€ 52.567		€ 52.567		Binnen de opbouw van de investering is gekeken welke afschrijvingstermijnen van toepassing zijn: * Vloer en podium - 20 jaar; * Schuifwanden en inbouwkasten - 15 jaar; * Inrichting techniek - 15 jaar; * Tafels, stoelen, inrichting en verlichting - 10 jaar; * ICT - 4 jaar.
Rentelasten lening	€ 5.304		€ 3.713		Aanname rentepercentage = 2,50%
Onderhoudslasten	€ 12.000		€ 12.000		Zie hiervoor de inhoudelijk invulling de demarcatielijst van de gemeente Voorschoten. Het betreft hier de onderhoudslasten voor het dagelijks onderhoud. Voor de opbouw is gekeken naar de andere instellingen.
Verzekeringen/beveiliging	€ 2.500		€ 2.500		Door uitbreiding dient de inboedelverzekering uitgebreid te worden + € 2.500.
Personele lasten voor programmering, vrijwilligerscoördinatie, frontoffice	€ 146.048		€ 146.048		. Dit ziet er als volgt uit: * Beheerder (2 personen) = 1,11 fte (€ 46.277,80 per jaar) - er is sprake van een groter pand met meer functionaliteiten en bredere openingstijden; * Vrijwilligerscoördinator = 0,44 fte (€ 22.387,44 per jaar)- in het MFA werken meer organisaties sprake. Dit betekent ook dat het aantal vrijwilligers toeneemt. Begeleiding en coördinatie van hen is belangrijk; * Medewerker activiteiten = 0,44 fte (€ 22.387,44 per jaar) - in het

					MFA wil men straks meer activiteiten organiseren (gezamenlijke programmering). Het organiseren hiervan ligt bij deze functie. * Medewerker communicatie/marketing = 0,44 fte (€ 22.387,44 per jaar) - promotie en communicatie verzorgen van het MFA; * Medewerker Service = 0,78 fte (€ 32.708,28 per jaar) - gastvrouw/gastheer, administratie, baliefunctie, servicepunt digitale overheid. Tegenover de groter personele lasten staan, meer inkomsten ten aanzien van huuropbrengsten en netto-inkomsten horeca.
Horecaopbrengsten		€ 12.000		€ 40.000	Dit bedragen de netto opbrengsten en betreft een inschatting. Een exacte bepaling is nog lastig te maken, omdat nadere afspraken over taakverdeling met huurder of beheerder nog niet is gemaakt. Zie hiervoor ook de paragraaf 'Risico's'.
Administratiekosten (uitbesteed)	€ 5.000		€ 10.000		De administratiekosten zijn in de huidige setting van de Bibliotheek uitbesteed bij ProBiblio. Op basis van de huidige afspraken is een inschatting gemaakt van de meerkosten als gevolg van het MFA.
ICT (beheer/onderhoud) website	€ 7.520		€ 7.520		De huidige kosten van de ICT leverancier van de Bibliotheek (Graficom) bedragen € 15.000 op jaarbasis (€ 1.250 op maandbasis voor een termijn van 5 jaar). De verwachting is dat de dienstverlening door het MFA moeten worden uitgebreid: meer laptops en vaste computers, bouwen en beheer van een website. Licentiekosten kassasysteem = € 210 per maand (€ 2.520 op jaar basis)
Onvoorzien	€ 5.000		€ 5.000		
TOTAAL	**€ 270.189**	**€ 52.000**	**€ 280.848**	**€ 125.000**	

Uit bovenstaand overzicht blijkt in 2023 een verschil van -/- € 218.189 tussen baten en lasten voor de MFA. Naar verwachting zullen in 2027 zowel de lasten als de baten gestegen zijn. Het verschil tussen baten en lasten wordt dan begroot op -/- € 155.848. Voor de verschillen tussen baten en lasten zal

een beroep op de gemeente Voorschoten worden gedaan voor het structureel subsidiëren van deze bedragen.

Risico's

In dit onderdeel zetten wij de risico's aangaande de MFA uiteen. Daarbij benoemen we mogelijke beheersmaatregelen om het risico te beperken of te vermijden.

	Risico	Uitleg en beheersmaatregel(en)
1	Governance van de MFA is nog niet ingericht, hierdoor zijn veel zaken nog niet duidelijk. Inschatting risico = n.v.t.	Het sturingsmodel van de MFA is nog niet gemaakt. Met andere woorden de governance: verhouding tussen de gemeente Voorschoten, SMV, Hoofdhuurder (Bibliotheek) en huurders is nog niet duidelijk en niet vervat in afspraken ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van inhoudelijk gezamenlijke programmering en het beheer van de MFA. Daarbij is het van belang dat de gemeente ook duidelijk maakt wat de opdracht voor de MFA is (vanuit maatschappelijke opgaven). Deze opdracht is leidend voor de inrichting van de governance en geeft richting voor een nadere uitwerking van de componenten van de governance. Het ontwerpen en inrichten van de governance is een gezamenlijk exercitie van de gemeente Voorschoten, Bibliotheek (hoofdhuurder) en eventueel de belangrijkste onderhuurders.
2	De investeringskosten van de inrichting kunnen hoger uitvallen. Inschatting risico (10% van de investering) = € 63.650	Deze kosten zijn nu gebaseerd op een eerste inschatting en onderbouwing vanuit het ontwerp. De kosten kunnen straks hoger uitvallen door inschrijvingen van aanbieders (hogere materiaalkosten, hogere arbeidskosten etc.) dan begroot. Het gevolg hiervan is een hoger investeringslast en daarmee hoger kapitaallasten (aflossing en rente) en hogere afschrijvingslasten die drukken op de exploitatie van de MFA. In de investeringsraming is nu een post onvoorzien opgenomen (8% van de totale waarde) als buffer om dit op te vangen.
5	Verdiencapaciteit van MFA is beperkt en nog niet 'hard'. Inschatting risico = € 30.000 (minder horeca opbrengsten)	De verdiencapaciteit van de MFA richt zich in principe op twee zaken, namelijk de verhuur van specifieke ruimtes en inkomsten via horeca. Ten aanzien van de verhuur zijn diverse partijen in beeld die gaan afnemen zoals Filmtheater, Theaterplaats Giselle en Toneelgroep. Met die partijen zijn nog geen afspraken op papier gemaakt (nog niet 'hard') over de huur. Daarom zijn de huurinkomsten van de MFA nog onvoldoende 'hard'. Het is zaak voor de MFA om in de bouwfase met deze partijen om de tafel te gaan nadere afspraken te maken over de verhuur. De inkomsten van de horeca vormen het tweede onderdeel van de verdiencapaciteit. Het inschatten van deze opbrengsten is lastig, omdat de afspraken hieromtrent (zie risico governance) nog niet zijn gemaakt. De geraamde horecaopbrengsten kunnen daarmee aan de hoge kant zijn. De horeca is voor de hurende partijen een inkomstenbron en de afdracht daarvan aan de MFA is wellicht niet gewenst en administratief complex. Een optie is horeca-inkomsten bij de huurders te laten en hogere huurinkomsten voor de MFA te begroten. Immers de hurende partijen krijgen waarschijnlijk meer bezoekers als gevolg van de inspanning van de MFA: synergie in de MFA als gevolg van gezamenlijk programmering, onderlinge kruisbestuiving, meer capaciteit, meer vrijwilligers, etc.
6	Marktconforme huurprijzen, anders geen teruggave van BTW. Inschatting risico = € 6.300 tot € 15.750 (21% van totale huuropbrengsten)	De in rekening gebrachte huur bij de hurende partijen dient marktconform te zijn. Anders is er geen sprake van BTW belaste verhuur en kan de BTW (ook over de investeringen) niet worden teruggevraagd.

7	Op de huidige locatie is geen drank en horeca-vergunning aanwezig. Inschatting risico = zie risico 5.	De huidige locatie heeft geen horeca-vergunning. Dit beperkt de scope van de verkoop en de mogelijkheden voor de horeca. Er zal in overleg getreden moeten worden in hoeverre deze vergunning kan worden aangevraagd. De kosten voor de aanvraag hiervan zijn niet meegenomen in de exploitatiebegroting.

==========