Berenschot



Op weg naar een toekomstbestendige exploitatie voor de Weeffabriek

Verbeterplan

Sam Branten & Bastiaan Vinkenburg

11 OKTOBER 2023

Inhoud

	pagina
1. Aanleiding en aanpak	3
2. Analyse van de bedrijfsvoering met het Iglo-model	6
3. Oplossingsrichtingen	12
4. Financiële vertaling	22
5. Overwegingen	27
Bijlagen	32



Berenschot



1. Aanleiding en aanpak

Aanleiding

Sociaal-cultureel centrum de Weeffabriek

De Weeffabriek is een multifunctioneel complex dat huisvesting biedt aan uiteenlopende partijen: culturele partijen zoals Kunstkwartier en de harmonie, maar ook een huisartsenpraktijk en diverse andere commerciële partijen. De Weeffabriek faciliteert en verbindt organisaties in Geldrop op het gebied van cultuur, ontspanning, educatie en gezonde levensstijl. Het gebouw heeft een grote en een kleine podiumzaal, diverse ruimtes voor activiteiten, kantoren en horecafaciliteiten. De gemeente is eigenaar van het pand. Er is een beherende stichting met een tweeledige rol: het beheren van het pand (verhuurder aan onderhuurders) en het organiseren van culturele en maatschappelijke programmering.

De gemeente wil graag een duidelijke meerjarige opdracht neerleggen bij het stichtingsbestuur, met heldere afspraken over de culturele en maatschappelijke opdracht en over de gemeentelijke subsidie. Dat is nu niet het geval, waardoor de raad ieder jaar opnieuw moet besluiten over de subsidiehoogte. Afgelopen jaren kampte het centrum bovendien met financiële tekorten.

Vraag aan Berenschot

De gemeente Geldrop-Mierlo en de Weeffabriek willen allebei dat er vanaf 2024 duidelijkheid is over hoe de exploitatie van de Weeffabriek toekomstbestendig kan worden en op basis daarvan passende en realistische afspraken maken over prestaties en financiering. Zij hebben hierbij behoefte aan ondersteuning door een onafhankelijke partij met ervaring op dit vlak. Hiervoor hebben zij Berenschot benaderd.

Berenschot heeft de opdracht gekregen om samen met de Weeffabriek en de gemeente een verbeterplan op te stellen. In dit verbeterplan worden de problemen gedefinieerd en worden oplossingsrichtingen geschetst. Deze oplossingsrichtingen worden vertaald naar prestatieafspraken en een nieuwe exploitatiebegroting. Het plan bevat ten slotte enkele overwegingen ten behoeve van besluitvorming.

Aanpak door Berenschot

Analyse van de bedrijfsvoering met het Iglo-model

In samenspraak met het bestuur en het management van de Weeffabriek, hebben we de exploitatie gestructureerd met behulp van het Iglo-model. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader. Dit levert een goede basis voor een gesprek tussen een gemeente en instelling over de wijze van financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties.

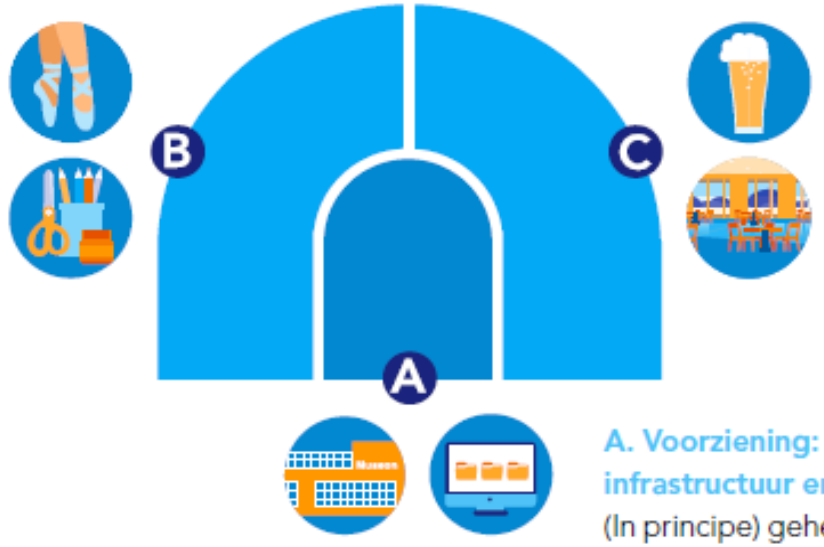
Vertaling oplossingen naar een toekomstbestendige exploitatie

Nadat we de bedrijfsvoering inzichtelijk in kaart hebben gebracht, hebben we samen met de Weeffabriek en de gemeente de oplossingsrichtingen vertaald naar passende prestatieafspraken en een realistische normbegroting.

Het Iglo-model van Berenschot

Het Iglo-model is ontwikkeld door Berenschot en wordt in de gehele cultuursector ingezet. Er is over gepubliceerd door de VNG als *best practice*. Het model wordt in diverse gemeenten gebruikt, zoals bij het Cultuurcentrum in Deurne. Het is ook ingezet voor een analyse van de gevolgen van coronamaatregelen voor alle VSCD-podia. Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie onderdelen A, B en C:

B. Subsidiabele culturele en maatschappelijke activiteiten
Deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd



C. Overige culturele en commerciële activiteiten
Geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder subsidie

A. Voorziening: huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie
(In principe) geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten

Berenschot



2. Analyse van de bedrijfsvoering met het Iglo-model

Activiteiten van de Weeffabriek verdeeld over A, B en C van het Iglo-model

Het Iglo-model van Berenschot draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie onderdelen A, B en C:

A: Basisvoorziening: huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie

- Algemeen pandbeheer
- Ruime openstelling
- Vaste verhuur kantoren en opslag

B: Culturele en maatschappelijke doelactiviteiten

- Jaarprogrammering
- Verhuur flex-ruimtes aan culturele en maatschappelijke partijen (zowel vast gebruik als incidenteel)

C: Commerciële nevenactiviteiten

- Horeca
- Verhuur flex-ruimtes aan commerciële partijen

Alle baten en lasten van de Weeffabriek zijn verdeeld over A, B en C. Wij hebben gebruikgemaakt van de prognose 2023: een forecast op basis van de halfjaarcijfers.

Kostenposten bij A zijn onder meer de huisvestingskosten (huur, GWL, klein onderhoud), algemene organisatiekosten, schoonmaak, afschrijvingen en corporate communicatie. Kostenposten bij B zijn onder meer de programmakosten, schoonmaak gekoppeld aan events en marketing ten behoeve van de programmering. Een belangrijke kostenpost bij C is de inkoop van horeca. Ook de personeelskosten zijn verdeeld over A, B en C. Hiervoor is een inschatting gemaakt van de gemiddelde personeelsinzet op ieder onderdeel.

De baten zijn op dezelfde manier verdeeld. Zo vallen de huuropbrengsten van de vaste verhuur en de huisvestingssubsidie onder A. Inkomsten uit de ticketverkoop en de huuropbrengsten van de flex-ruimtes aan culturele en maatschappelijke partijen vallen onder B. De horeca-inkomsten en de huuropbrengsten van de flex-ruimtes aan commerciële partijen vallen onder C.

Hierdoor wordt het saldo per bedrijfsonderdeel duidelijk. Het maakt de knelpunten zichtbaar en biedt handvatten aan welke knoppen gedraaid kan worden.

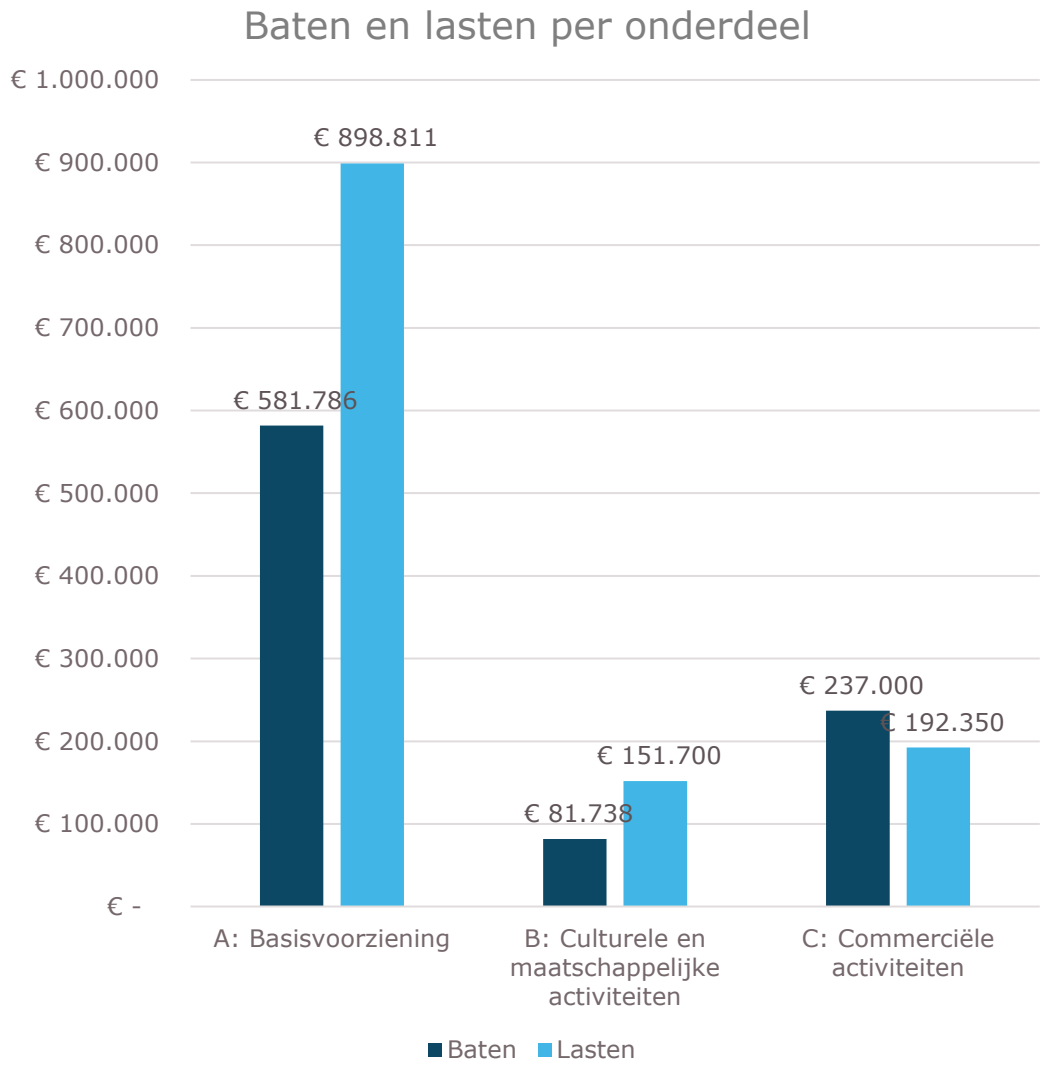
Efficiënte inzet van personeel door dubbelfunctie balie & bar

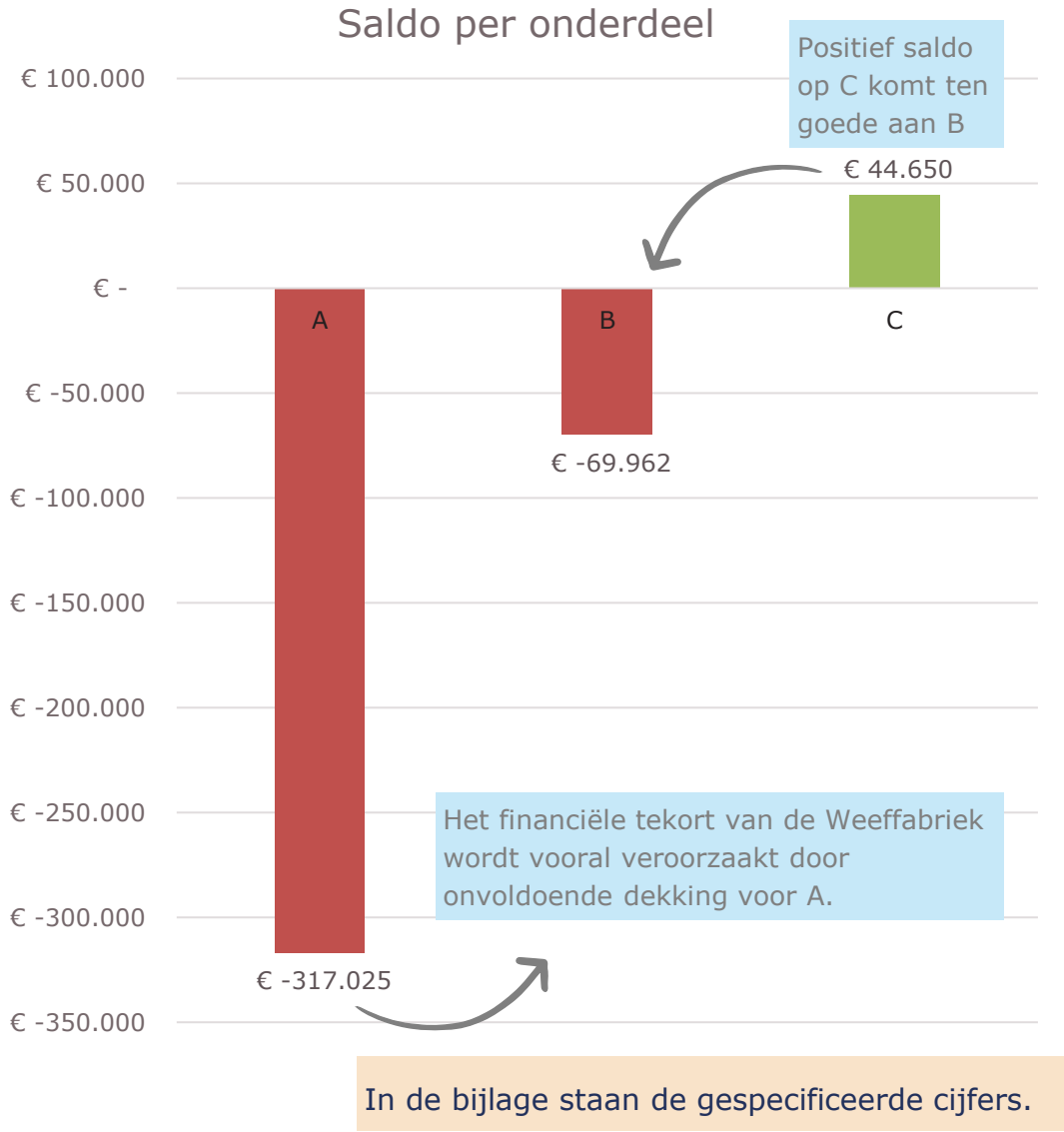
Toewijzing van personeelskosten van medewerkers en vrijwilligers in het Weefcafé aan de horeca is een toedelingsissue, gezien de dubbelfunctie van deze medewerkers/vrijwilligers:

- **Balie -** receptie-functie: zorgen voor opening en sluiting Kubus, zodat huurders (en hun gasten/klanten) toegang krijgen, gasten ontvangen worden voor gereserveerde vergaderruimtes en bezoekers wegwijs worden gemaakt in het gebouw. Dit is onlosmakelijk verbonden aan het verhuren van vaste en tijdelijke ruimtes.
- **Bar -** horeca-functie: zorgen voor drankjes/lunches van zowel gasten/bezoekers programmering als huurders.

Mede vanuit veiligheidsoogpunt en de verplichte aanwezigheid van een gecertificeerde BHV-er is het noodzakelijk om tijdens openingstijden van de Kubus met (minimaal) twee personen aanwezig te zijn. **Een bezetting van twee receptie-/horecamedewerkers behoort dan ook tot de basisvoorziening (A).** Hierbij wordt overdag uitgegaan van één vaste medewerker en één vrijwilliger. In de avonduren gaat het om twee medewerkers. **Alleen de extra inzet van horecamedewerkers wordt toegewezen aan C (commercieel).** De ruime openstelling van de Weeffabriek brengt dus kosten met zich mee in deel A van het Iglo-model.

Baten, lasten en saldo per onderdeel (prognose 2023)





In de bijlage staan de gespecificeerde cijfers.

De problematiek is tweeledig

1. Er is onvoldoende financiële dekking voor de basisvoorziening (A)

De lasten voor de basisvoorziening zijn de afgelopen jaren fors gestegen: van ca. € 550.000 in 2019 naar bijna € 900.000 in 2023. Dit is een trend die zichtbaar is in de volle breedte van de cultuursector en is het gevolg van de fors gestegen energielasten, maar ook gestegen personeelslasten door loonsverhogingen. Als percentage van de totale lasten zijn de huisvestingslasten van de Weeffabriek echter nog steeds relatief hoog te noemen: 43% van de totale lasten. In 2023 is het indicatieve gemiddelde in de cultuursector 30%. Dat komt omdat de huursom ook vrij fors is gestegen: van € 190.000 in 2019 naar € 320.000 in 2023. Tegelijkertijd is op basis van de meerjarige afspraken gemaakt bij de start in 2016 de exploitatiesubsidie (excl. suppletie tekort) gedaald: van € 314.000 in 2019 naar € 136.000 in 2023.

Idealiter worden de vaste lasten in deel A volledig gedekt door exploitatiesubsidie, huisvestingssubsidie en de opbrengsten van de verhuur. Op dit moment is slechts 65% gedekt en is er een tekort van ca. € 320.000.

2. De culturele en maatschappelijke activiteiten (B) zijn sterk afhankelijk van commerciële inkomsten (C)

De Weeffabriek is goed in staat om de faciliteiten ook commercieel uit te baten. De commerciële inkomsten laten een stijging zien: van ca. € 155.000 in 2019 naar ca. € 235.000 in 2023 (prognose). Culturele/maatschappelijke activiteiten en commerciële nevenactiviteiten kunnen elkaar versterken. Zo draagt de horeca in belangrijke mate bij aan de beoogde levendigheid van de Weeffabriek. Ook komen bedrijven in aanraking met culturele en maatschappelijke organisaties wat tot bijzondere kruisbestuiving kan leiden. Maar het kan elkaar ook in de weg zetten. Op dit moment is het niet goed in balans. Het positieve saldo op dit onderdeel komt ten goede aan het tekort op deel B. Dat betekent dat de culturele en maatschappelijke activiteiten in belangrijke mate afhankelijk zijn van de inkomsten uit commerciële nevenactiviteiten. Door deze afhankelijkheid staat de organisatie continu in een spagaat en komt de sociaal-culturele doelstelling van de Weeffabriek in het geding.

Weeffabriek staat op een splitsing: als er geen dekking komt, is een transitie naar een commercieel zalencentrum onvermijdelijk

Commercieel zalencentrum

A: Voorziening

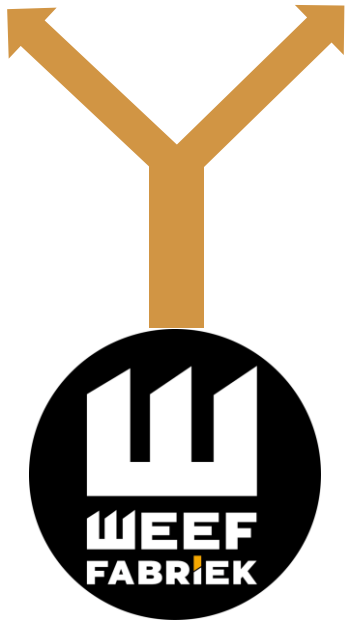
- Vaste verhuur op basis van vraag en aanbod op de markt
- Geen voorrang voor culturele en maatschappelijke partijen
- Beperkte openstelling: geen publieke voorziening

B: Cultureel/maatschappelijk

- Zeer beperkte programmering, op voorwaarde kostendekkend. Commercieel krijgt voorrang.
- Geen ruimte voor incidentele verhuur aan culturele/maatschappelijke partijen

C: Commercieel

- Commerciële horecavoorziening
- Incidentele verhuur is altijd commercieel, denk aan bruiloften, begrafenissen en bedrijfsfeesten



Sociaal-cultureel ontmoetingscentrum

A: Voorziening

- Vaste verhuur: vooral bedoeld voor culturele en maatschappelijke partijen, indien commercieel bij voorkeur kleinschalig en passend bij doelstelling centrum, zoals huisarts en fysiotherapeut
- Ruime openstelling: huiskamer van de stad

B: Cultureel/maatschappelijk

- Brede en diverse programmering voor verschillende doelgroepen: film, cabaret, kindervoorstellingen, educatie
- Ruimte voor incidentele verhuur aan culturele en maatschappelijke partijen

C: Commercieel

- Laagdrempelige, ondersteunende horecagelegenheid
- Commerciële incidentele verhuur als aanvulling, niet als corebusiness

Berenschot



3. Oplossingsrichtingen

De rollen van de Weeffabriek

Voordat we ingaan op de oorzaken van de problematiek en oplossingsrichtingen schetsen, besteden we aandacht aan de rollen van de Weeffabriek. Voor een toekomstbestendige exploitatie is namelijk allereerst een duidelijke doelstelling en een meerjarige gemeentelijke opdracht van belang. De Weeffabriek is een bruisend cultureel centrum met een sociaal hart voor Geldrop-Mierlo. Maar wat betekent dat in praktijk? Welke verwachtingen horen daarbij? De Weeffabriek en de gemeente hebben dit samen lading gegeven en geformuleerd wat het betekent om een *bruisend* cultureel centrum te zijn:

1. De Weeffabriek is laagdrempelig voor iedereen, heeft de sfeer van een huiskamer; waar men zich thuis voelt, waar het gezellig is.
2. De Weeffabriek is een plaats voor talentontwikkeling, (cultuur)educatie en opleiding.
3. De Weeffabriek is de “place 2 be” (je moet erbij zijn geweest).
4. De Weeffabriek is verbindend en inclusief; voor alle doelgroepen en wijkoverstijgend.
5. De Weeffabriek streeft naar efficiënt gebruik en verhuur van ruimtes.
6. Er is horeca aanwezig binnen de Weeffabriek.
7. De Weeffabriek biedt een lokaal podium aan inwoners, verenigingen, stichtingen en organisaties binnen Geldrop-Mierlo.

De Weeffabriek combineert daarbij twee rollen:

- Als pandbeheerder en verhuurder zorgt de Weeffabriek dat het gebouw wordt benut door uiteenlopende culturele, maatschappelijke en commerciële partijen en dat de ruimtes optimaal bezet zijn. *Op de volgende pagina worden de verschillende vormen van verhuur toegelicht.*
- Als facilitator en programmeur biedt de Weeffabriek een regelmatige programmering van laagdrempelige events. Stichtingen, verenigingen en initiatieven en aanbieders van voorstellingen, lezingen, workshops/lessen op het gebied van cultuur, vrijetijd en vitaliteit, worden gefaciliteerd om hun activiteiten in de Weeffabriek te organiseren.

Door het combineren van deze rollen zorgt de Weeffabriek voor een open en gastvrije sfeer, waarbij een diversiteit aan publieksdoelgroepen het gebouw betreden om culturele en/of maatschappelijke redenen. Horeca is een belangrijke randvoorwaarde om het bruisend karakter van de Weeffabriek tot uiting te kunnen brengen.

Er zijn drie vormen van verhuur

De Weeffabriek heeft uiteenlopende ruimtes beschikbaar. Er zijn kantoren en opslagruimten beschikbaar voor vaste verhuur. Daarnaast zijn er zes lokalen die verhuurd worden per dagdeel. Hetzelfde geldt voor de grote en de kleine zaal.

1. Vaste verhuur van oudbouw, kantoren en opslag

De oudbouw wordt vast verhuurd aan De Wiele en het Weverijmuseum. De kantoren en opslagruimtes in de Kubus worden op vaste basis verhuurd aan uiteenlopende partijen, zowel cultureel en maatschappelijk als commercieel. Deze combinatie zorgt voor een interessante kruisbestuiving. Zeker wanneer de commerciële partijen qua profiel goed aansluiten bij de cultureel-maatschappelijke doelstelling van de Weeffabriek, denk bijvoorbeeld aan een huisartsenpraktijk. De vaste huurprijzen per vierkante meter lopen op dit moment uiteen van € 13,- tot € 250,- (incl. servicekosten en GWL).

2. Vast gebruik van flex-ruimtes

Veel vaste huurders van een kantoor en/of opslag maken daarnaast ook gebruik van de flex-ruimtes. Zij nemen op jaarbasis een x aantal dagdelen af. Dit noemen we daarom ‘vast gebruik’. Zo huurt een amateurvereniging een opslagruimte en maakt deze vereniging daarnaast ruim 90 dagdelen per jaar gebruik van de grote en kleine zaal voor repetities en voorstellingen. Een cursusaanbieder huurt kantoren en opslag en maakt daarnaast zo’n 370 dagdelen per jaar gebruik van de lokalen voor hun cursussen.

3. Incidenteel gebruik van flex-ruimtes

Naast ‘vast gebruik’ van de flex-ruimtes, worden deze ruimtes ook incidenteel verhuurd per dagdeel. Bijvoorbeeld door een school, een ziekenhuis of de gemeente.

Voor zowel vast als incidenteel gebruik van flex-ruimtes worden met iedere partijen afspraken op maat gemaakt. In sommige gevallen, zoals bij amateurverenigingen of scholen, zelfs ‘om niet’. Voor commerciële partijen zijn reguliere markttarieven bepaald.

Een nieuwe begroting op basis van een actueel prijspeil

De Weeffabriek en de gemeente hebben samen de belangrijkste oorzaken voor de problematiek geduid en oplossingen geschetst. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oorzaken en oplossingen beschreven. In de derde, blauwe kolom reflecteren wij hierop. In het oranje blok worden de uitgangspunten voor de financiële vertaling (zie hoofdstuk 4) genoemd en indien relevant ook een aanzet voor prestatieafspraken.

Probleem en oorzaak	Oplossing	Reflectie door Berenschot
Er is onvoldoende dekking voor deel A van het Iglo-model: de basisvoorziening. De vaste lasten zijn fors gestegen, terwijl de exploitatiesubsidie (excl. suppletie van tekort) is gedaald, op basis van meerjarige afspraken gemaakt bij start in 2016.	Er wordt een nieuwe, realistische begroting gemaakt. Aan de hand van deze begroting, waarin ook de andere oplossingen (zie volgende pagina's) worden verwerkt, wordt de benodigde subsidie bepaald.	Gestegen vaste lasten zorgen in de hele cultuursector voor problemen, met name de gestegen energielasten en de loonsverhogingen, maar ook de algemene inflatie. Culturele organisaties kunnen daar slechts in beperkte mate zelf op anticiperen (door kosten te beperken of eigen inkomsten te vergroten). Het is daarom van belang dat de subsidiehoogte wordt gebaseerd op een actueel prijspeil.

Financiële vertaling:

- De begroting wordt opgesteld op basis van de prognose 2023 (forecast op basis van halfjaarcijfers) met een indexatie van 3,6% (de verwachte kerninflatie voor 2024 volgens DNB). Uitzonderingen op indexatie à 3,6%:
  - Op personeelskosten wordt een hogere indexatie (5%/6%) toegepast op basis van CAO-stijging en indicatie van het bestuur van de Weeffabriek en payrolling bedrijf.
  - Voor de energiekosten is een nieuwe raming gemaakt op basis van de voorlopige tarieven 2024 en verbruik 2022. Dat leidt tot een lichte daling ten opzichte van de prognose 2023.

Een knip tussen de kubus en de ‘oudbouw’

Probleem en oorzaak	Oplossing	Reflectie door Berenschot
Er is onvoldoende dekking voor deel A van het Iglo-model: de basisvoorziening. De huurafspraken tussen de Weeffabriek en de twee van vaste culturele huurders van de oudbouw, het Weverijmuseum en De Wiele, zijn verouderd en financieel ongunstig voor de Weeffabriek. De vaste huurprijzen per vierkante meter lopen op dit moment uiteen van € 13,- tot € 250,- (incl. servicekosten en GWL).	De verhuurdersrol van de Weeffabriek wordt beperkt tot de kubus. Dat betekent dat de huurovereenkomst tussen de Weeffabriek en het Weverijmuseum en De Wiele wordt beëindigd. De gemeente wordt verhuurder van de ‘oudbouw’. Het Weverijmuseum en De Wiele gaan van de gemeente huren.	De huidige situatie geeft een vertekend beeld van de gemeentelijke ondersteuning aan deze drie (grote) partijen. Met het aanvullen van de tekorten van de Weeffabriek worden indirect andere partijen gecompenseerd in hun huisvesting. Deze oplossing zorgt voor uniformiteit en transparantie in de financiële stromen. Wij merken op dat een knip in zakelijke/financiële afspraken niet een knip in de inhoudelijke samenwerking betekent. Het Cultuurplein als entiteit kan blijven bestaan.

Financiële vertaling:

- Er is een nieuwe, kostprijsdekkende huursom bepaald door de gemeente voor alleen de huur van de Kubus: € 188.000. De Weeffabriek komt in aanmerking voor een huisvestingssubsidie van 81,74% van de huursom.
- Raming energiekosten naar rato van de vierkante meters. De plaatsing van tussenmeters maakt nacalculatie op basis van daadwerkelijk verbruik mogelijk. Mogelijk neemt de gemeente in de toekomst het energiecontract over.
- De inzet van de beheerder daalt 30% in de exploitatie van de Weeffabriek. Dit verschuift naar de exploitaties van De Wiele en het Weverijmuseum.
- Schoonmaakkosten en kosten voor klein onderhoud blijven gelijk (het Weverijmuseum en De Wiele betalen nu al hun eigen schoonmaak en klein onderhoud).

Uniforme huurtarieven voor de kantoren en opslag

Probleem en oorzaak	Oplossing	Reflectie door Berenschot
Er is onvoldoende dekking voor deel A van het Iglo-model: de basisvoorziening. Er zijn verschillende huurtarieven voor de vaste culturele en maatschappelijke huurders. Er is onvoldoende financiële dekking voor het gat tussen wat sommige culturele en maatschappelijke huurders kunnen betalen en wat de Weeffabriek nodig heeft om de kosten te dekken. De vaste huurprijzen per vierkante meter lopen op dit moment uiteen van € 13,- tot € 250,- (incl. servicekosten en GWL).	Een eenduidig huurtarief voor alle vaste culturele en maatschappelijke huurders. Om het gat te dekken komen culturele en maatschappelijke huurders mogelijk in aanmerking voor een huisvestingssubsidie van de gemeente. Aan commerciële huurders mag een hoger tarief worden gevraagd.	De huidige situatie geeft een vertekend beeld van de gemeentelijke ondersteuning aan culturele en maatschappelijke partijen. Met het aanvullen van de tekorten van de Weeffabriek worden indirect andere partijen gecompenseerd in hun huisvesting. Deze oplossing zorgt voor uniformiteit en transparantie in de financiële stromen. Het is belangrijk dat de gemeente en Weeffabriek afspraken maken over de gewenste samenstelling van huurders en een kader opstellen op basis waarvan kan worden beoordeeld of een partij tot de culturele en maatschappelijke huurders behoort.

Prestatieafspraken:
- Inspanningsverplichting voor 55% tot 70% culturele en maatschappelijke huurders voor de vaste ruimtes.
- Commerciële huurders bij voorkeur kleinschalig en passend bij doelstelling van de Weeffabriek.

Financiële vertaling:
- Het uniforme tarief voor culturele en maatschappelijke huurders: € 80 voor kantoren en € 40 voor opslag.
- Richtlijn voor tarief voor commerciële huurders (marktconform): € 150 voor kantoren en € 75 voor opslag.
- Servicekosten op basis van doorbelasting schoonmaakkosten en bijdrage GWL: € 45,- per vierkante meter (fixed price, geen nacalculatie).
- Uitgaan van 95% bezetting i.v.m. speelruimte en snijverlies. Dit geeft de Weeffabriek de tijd om, indien nodig, passende huurders te vinden.

Gedifferentieerde huurtarieven voor de flex-ruimtes

Probleem en oorzaak	Oplossing	Reflectie door Berenschot
Er is onvoldoende dekking voor deel A van het Iglo-model: de basisvoorziening. Het ontbreekt aan vaste uitgangspunten voor verhuur van de flex-ruimtes. Er zijn reguliere tarieven per dagdeel vastgesteld, maar met culturele en maatschappelijke partijen worden afspraken op maat gemaakt. Hier zijn op dit moment geen duidelijk afspraken over. Het vast gebruik van flex-ruimtes is momenteel veelal verwerkt in de jaarcontracten van de vaste huurders van kantoren en opslag (Iglo-deel A). Hier staan (te) weinig inkomsten tegenover.	Er worden vier categorieën huurders/activiteiten onderscheiden waarbij voor iedere categorie een tarief wordt vastgesteld. De verhuur van de flex-ruimtes aan culturele en maatschappelijke partijen (categorie 1 t/m 3), zowel vast gebruik als incidenteel, behoort tot Iglo-deel B. De verhuur van flex-ruimtes aan commerciële partijen (categorie 4) behoort tot Iglo-deel C. *De categorisering wordt toegelicht op de volgende pagina.*	Het is belangrijk om bij de tariefstelling rekening te houden met de aard van een organisatie en/of de activiteiten. Tegelijkertijd is het goed om kosten zichtbaar te maken. Dit creëert bewustzijn bij organisaties om ook efficiënt om te gaan met ruimtegebruik, zodat zoveel mogelijk partijen gebruik kunnen maken van de ruimtes in de Weeffabriek. Deze oplossing draagt daaraan bij en biedt eveneens voldoende ruimte voor maatwerk, zonder dat het willekeurig wordt. Dit zal bij sommige organisaties wel leiden tot hogere kosten in de exploitatie, wat mogelijk tot een (hogere) subsidievraag leidt. Ook hiervoor geldt dat het bijdraagt aan transparantie in de financiële stromen. Het is belangrijk dat de categorisering voldoende helder en onderscheidend is en aansluit bij de doelstelling van de Weeffabriek.

Prestatieafspraken:

- Inspanningsverplichting voor 70% tot 85% culturele en maatschappelijke huurders voor de flex-ruimtes (categorie 1, 2 en 3).

Financiële vertaling:

- Niet-commerciële organisaties betalen 25%, 50% of 75% (afhankelijk van categorie) van het commerciële tarief.
- Vaste huurders (van kantoren of opslag) ontvangen 25% korting op de huur van een flex-ruimte.
- Uitgaan van 60% bezetting voor de lokalen en 35% bezetting van de theaterzalen.

Vier categorieën voor de verhuur van flex-ruimtes

De Weeffabriek en de gemeente zijn samen tot vier categorieën van huurders/activiteiten gekomen:

Categorieën	Doelgroep	Tarief
1. Maatschappelijk laag amateur	Verenigingen, clubjes, stichtingen zonder betaalde krachten	25% van commercieel tarief
2. Maatschappelijk laag professioneel	Een laagdrempelige activiteit voor publiek tegen een gratis of laag tarief, georganiseerd door een professionele stichting met betaalde krachten	50% van commercieel tarief
3. Maatschappelijk hoog professioneel	Een besloten activiteit van een professionele stichting met betaalde krachten	75% van commercieel tarief
4. Commercieel	Alle open en besloten activiteiten van commerciële organisaties en zzp'ers	Commercieel tarief • Grote lokalen: € 121 • Middelgrote lokalen: € 100 • Kleine zaal: € 157 ma-di-wo, € 192 do-vr-za • Grote zaal: € 214 ma-di-wo, € 321 do-vr-za

Ter illustratie:
Cursussen waar een hoog tarief voor moet worden betaald vallen onder 3. Lezingen of voorstellingen die gratis of tegen een laag bedrag toegankelijk zijn vallen onder 2.

Borging van de programmeursfunctie

Probleem en oorzaak	Oplossing	Reflectie door Berenschot
De kosten voor de programmering (deel B) moeten op dit moment volledig worden gedekt uit eigen inkomsten (ticketverkoop) en commerciële inkomsten (horeca) (deel B en C). Dat betekent dat er veilige keuzes moeten worden gemaakt om er zeker van te zijn dat er voldoende tickets worden verkocht, dus minder divers en meer van hetzelfde. Bovendien is er geen duidelijke taak-/rolomschrijving. Uit de ervaringen van afgelopen jaren is gebleken dat naast de faciliterende ook een initiërende rol noodzakelijk is om een regelmatige én diverse programmering te kunnen aanbieden. Dat gaat dan met name om het aanjagen van kleine vrijwilligersorganisaties met een beperkte organisatiekracht.	De rol van de Weeffabriek ten aanzien van de programmering is geconcretiseerd. *Een omschrijving staat op de volgende pagina.* De Weeffabriek ontvangt voor de programmeurs-functie een activiteiten-subsidie van de gemeente.	Er zijn weinig culturele organisaties waar Deel B van het Iglo-model volledig gedekt kan worden uit eigen inkomsten (B en C). Op dit moment zijn de directe programmakosten ongeveer gelijk uit de inkomsten uit ticketverkoop (ca. € 30.000). De Weeffabriek beschikt niet over aanvullende financiële middelen om te programmeren of het opvangen van tegenvallers bij de programmering. Dat is geen goed uitgangspunt om een brede programmering te realiseren voor uiteenlopende doelgroepen. Daarbovenop komen nog de kosten voor personeel en marketing. Zo er is bij elk gebouw met een theater-/podiumfunctie sprake van een rol van programmeur (in uiteenlopende varianten). Deze aanvullende kosten kunnen over het algemeen niet gedekt worden uit de publieksinkomsten (tickets en horeca). De bijdrage uit publieke middelen is meestal noodzakelijk om dit goed te kunnen doen.

Prestatieafspraken:

- Nader te bepalen op basis van het nog te ontwikkelen inhoudelijke programmabeleid (in aansluiting op gemeentelijk beleid). Op basis daarvan kunnen prestatie-indicatoren worden bepaald, bijvoorbeeld de aard van de programmering, het aantal activiteiten, het doelgroepenbereik, tevredenheid bezoekers.

Financiële vertaling:

- Een activiteitensubsidie voor de programmeursfunctie van de Weeffabriek à € 45.000, waarvan ca. € 30.000 om de rol van programmeur goed in te vullen en ca. € 15.000 budget voor inkopen van programmering op basis van Fair Pay (Fair Practice Code). Deze baten zijn ook aan de lastenkant verwerkt. Het saldo is nul.

De programmeursfunctie van de Weeffabriek

De programmeursfunctie omvat drie aspecten:

1. Het ontwikkelen, uitvoeren en extern uitdragen van een inhoudelijke **programmabeleid** (in aansluiting op gemeentelijk beleid)
2. Het organiseren en extern communiceren van de **jaarprogrammering**
3. Het **onderhouden van contacten** met aanbieders, boekingskantoren, distributeurs.

De Weeffabriek ontwikkelt niet zelf programmering, maar maakt gebruik van aanbod op de markt en zoekt **samenwerking**. De Weeffabriek pakt daarin een proactieve rol op basis van het programmabeleid. Eventuele witte vlekken in het aanbod ten opzichte van het programmabeleid worden opgemerkt. De Weeffabriek gaat dan op zoek naar en in gesprek met (lokale) partijen die (inhoudelijke) leemtes in de programmering kunnen vullen. De Weeffabriek is dus niet alleen **facilitator**, maar óók **aanjager**. En de Weeffabriek is dus niet alleen verantwoordelijk voor een 'gevuld' programma, maar ook voor een inhoudelijk breed en divers programma, in lijn met het programmabeleid.



Berenschot



4. Financiële vertaling

Solide uitgangspunten voor toekomstperspectief

Normbegroting

Met behulp van het Iglo-model is de bedrijfsvoering van de Weeffabriek gestructureerd. De problematiek en onderliggende oorzaken zijn geduid, oplossingen zijn financieel vertaald naar nieuwe uitgangspunten en ramingen. Dit resulteert in een nieuwe begroting en subsidiebehoefte.

Niet alle oplossingen kunnen echter direct per 2024 gerealiseerd / geëffectueerd worden. Dat betekent dat er sprake zal zijn een **tussenperiode** (zie ook volgende pagina). De begroting in dit verbeterplan moet dan ook gezien worden als een 'normbegroting'. De normbegroting vormt de basis voor het subsidiebedrag in 2024, maar eventuele tekorten in 2024 worden achteraf nog aangevuld in verband met de overgangsperiode. Op de volgende pagina wordt toegelicht waarom deze overgangsperiode onvermijdbaar is.

De verwachting is dat per 2025 de uitgangspunten en ramingen uit de normbegroting kunnen worden gehanteerd, rekening houdend met actueel prijspeil (indexatie) en eventuele kleine aanscherpingen op basis van ervaringen in 2024.

Jaarlijkse subsidieaanvraag en -verlening

De 'openeindeconstructie' waarbij de gemeente automatisch de tekorten van de stichting aanvult, zal per 2025 worden beëindigd.

Dat betekent dat de Weeffabriek in de toekomst jaarlijks (vóór 1 mei) een subsidieaanvraag incl. begroting indient op basis waarvan een subsidie wordt verleend. Op basis van de monitoring en verantwoording wordt het subsidiebedrag vastgesteld. Het vastgestelde bedrag kan nooit hoger zijn dan het verleende bedrag.

Monitoring

De nieuwe uitgangspunten helpen bij goede monitoring en afstemming tussen de gemeente en De Weeffabriek. Het is nu duidelijker aan welke knoppen gedraaid kan worden (o.a. bezettingspercentages, tarieven, verdeling over verschillende soorten huurders). Op basis hiervan kan het bestuur van de Weeffabriek beter bijsturen indien nodig en kan de gemeente beter een vinger aan de pols houden.

Benodigde exploitatiesubsidie

Op basis van de normbegroting is de benodigde exploitatiesubsidie ca. € 230.000 (excl. activiteitensubsidie voor de programmeursfunctie en excl. huisvestingssubsidie).

NB: Een eventuele dotatie voor onderhoud op basis van een nieuw MJOP is nog niet meegenomen. Indien dit noodzakelijk is, zal de benodigde exploitatiesubsidie evenredig stijgen met de benodigde jaarlijkse dotatie.

De normbegroting is toegevoegd in de bijlage (de meest rechtse kolom).

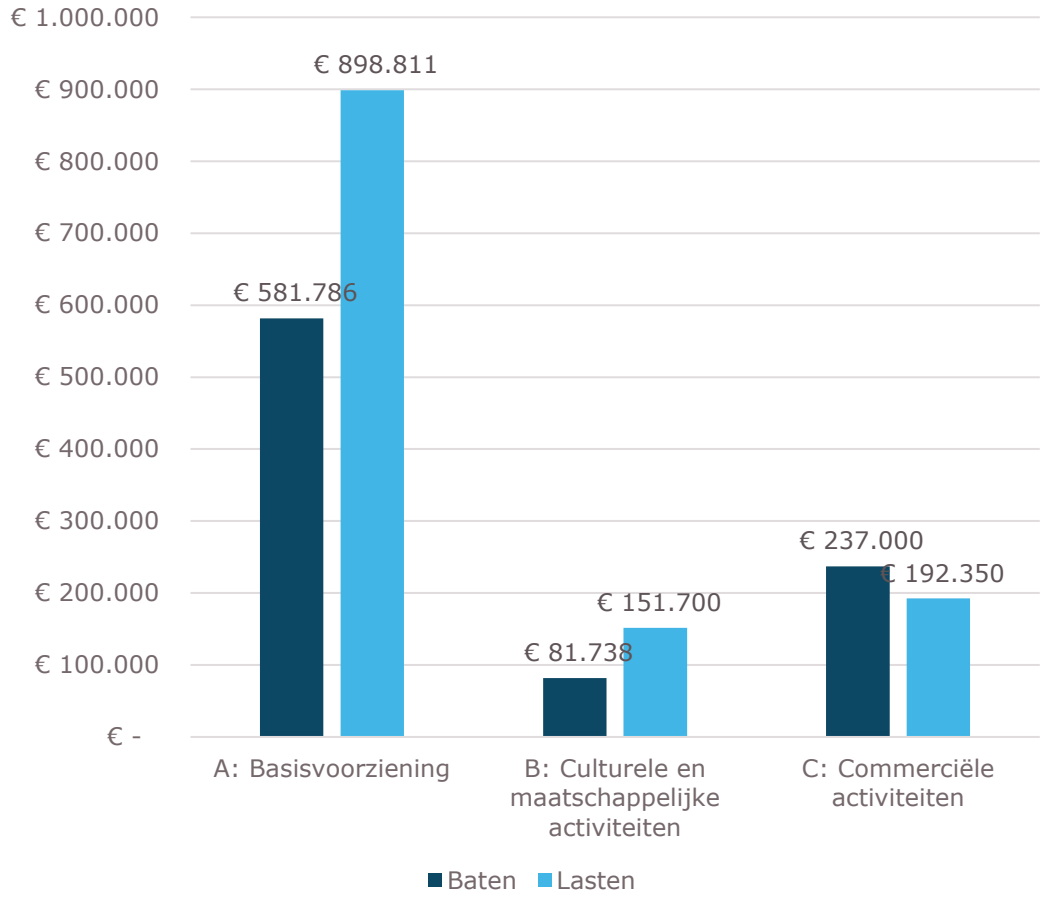
Overgangsperiode is onvermijdbaar

De begroting in dit verbeterplan is een **normbegroting**. Om verschillende redenen is een overgangsperiode onvermijdbaar:

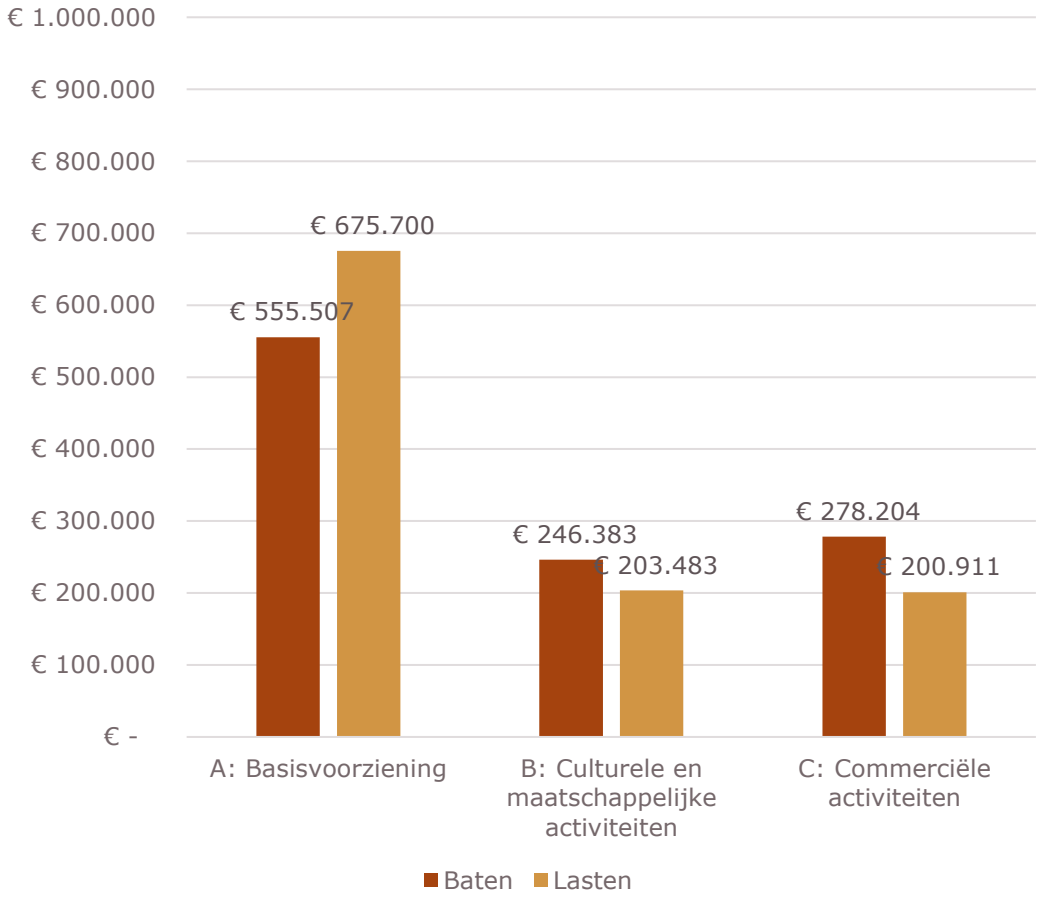
- De huidige raming van de **energiekosten** in de Kubus is berekend naar rato van de vierkante meters en de totale verwachte energiekosten voor zowel de Kubus als de oudbouw. Dit doet waarschijnlijk geen recht aan de realiteit. Op dit moment is er echter geen inzicht in het verbruik per gebouwdeel. De plaatsing van tussenmeters maakt nacalculatie op basis van daadwerkelijk verbruik mogelijk. Bovendien neemt de gemeente in de toekomst mogelijk het energiecontract over. Op basis van nacalculatie kan een meer realistische verdeelsleutel worden toegepast in toekomstige begrotingen.
- In 2024 zal voor nieuwe huurders en bij hercontractering van huidige huurders worden uitgegaan van de nieuwe tarieven, maar het is niet wenselijk om **lopende contracten** op te breken. Gedurende 2024 en met ingang van 2025 zullen de huidige tarieven geleidelijk uitfaseren.
- De nieuwe huurtarieven leiden naar verwachting tot een groter kostenbesef bij de organisaties die reeds veelvuldig gebruik maken van de flex-ruimtes waardoor zij gestimuleerd worden om efficiënter te plannen (bijv. het combineren van activiteiten op één dagdeel in plaats van verspreid over de hele dag). Dat zorgt ervoor dat meer verschillende partijen gebruik kunnen maken van de ruimtes in de Weeffabriek. Het is echter niet aannemelijk dat de dagdelen die vrijkomen ook direct opgevuld worden. Als de huidige huurders efficiënter en dus minder gaan huren, zal bij de flexibele lokalen een aanlooptijd nodig zijn om de opnieuw beoogde bezettingsgraad van 60% te bereiken. De Weeffabriek zal proactief naar buiten moeten treden om zichtbaar te zijn bij **nieuwe potentiële huurders van de flex-ruimtes**.

Een steviger fundament onder de bedrijfsvoering van de Weeffabriek

Huidige situatie (prognose 2023)



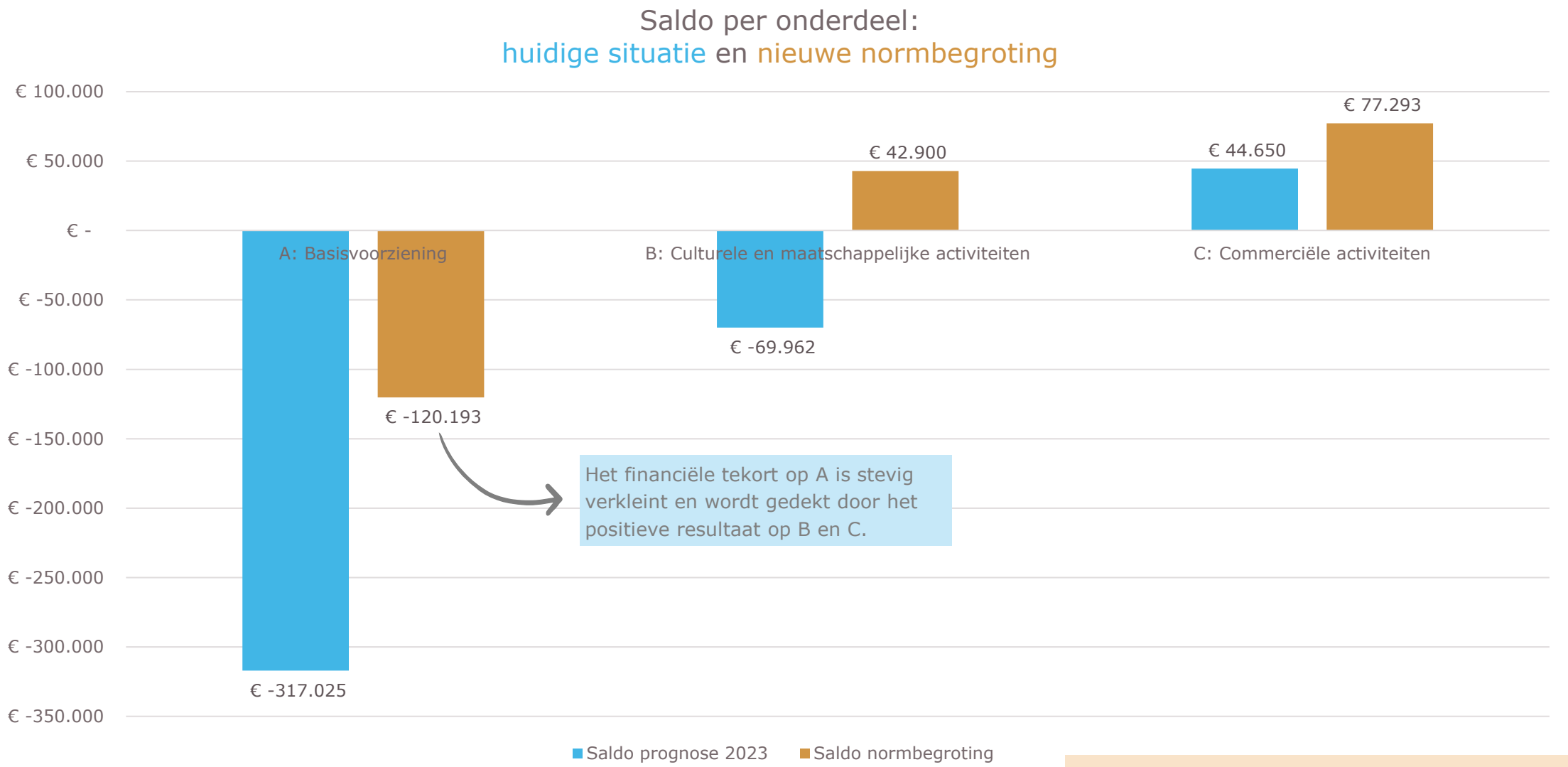
Nieuwe normbegroting



In de bijlage staan de gespecificeerde cijfers.

4. FINANCIËLE VERTALING

Een sluitende normbegroting



In de bijlage staan de gespecificeerde cijfers.

Berenschot

5. Overwegingen

Neutraal exploitatieresultaat lost nog niet alles op

Cultureel ondernemerschap gaat altijd gepaard met een bepaald risico. Het exploitatieresultaat van een culturele organisatie kan variëren en soms zelfs negatief zijn. Een gezonde culturele organisatie kan tegenvallers en onvoorziene omstandigheden opvangen met weerstandsvermogen (uitzonderingen zoals de coronacrisis of onverwachte forse stijging van energiekosten daargelaten). Een gezonde algemene risicoreserve zou minimaal 10% tot zo'n 25% van de totale baten in een jaar moeten bedragen. Voor een organisatie als de Weeffabriek die voor een groot deel van de inkomsten afhankelijk is van de verhuurmarkt, is het aan te bevelen om aan de bovenkant van deze bandbreedte te zitten.

Met de begroting 2024 kan de Weeffabriek waarschijnlijk een neutraal exploitatieresultaat behalen. Het probleem van het bestaande **negatieve eigen vermogen** van ca. € 266.000 (jaarrekening stichting 2022) wordt daarmee niet opgelost. Om daadwerkelijk toekomstbestendig te zijn, is een financiële buffer / reserve essentieel. De standaard kwantitatieve indicatoren voor een gezonde financiële balanspositie (solvabiliteit, quick ratio, current ratio) moeten op groen komen.

Er zijn verschillende oplossingen denkbaar die wij aan de gemeente en de Weeffabriek ter overweging meegeven:

1. een eenmalige kapitaalinjectie;
2. een hogere subsidie voor komende jaren om stap voor stap in te lopen op het eigen vermogen;
3. een garantstelling van de gemeente (volgens nader uit te werken afspraken).

Stichting en BV goed inrichten

Een stichting+BV-structuur is geen ongebruikelijke combinatie in de cultuursector, waar cultureel ondernemerschap orde van de dag is.

Een stichting mag geen winstoogmerk hebben; het doel van de stichting mag nooit het maken van winst zijn. Dat betekent niet dat een stichting geen ondernemersactiviteiten kan of mag hebben, maar de winst uit de bedrijfsactiviteiten moet ten goede komen aan het maatschappelijke doel van de stichting. Met een BV kan vrijer worden ondernomen. Het combineren van een stichting en een BV biedt soms fiscale voordelen.

Er is wel een aantal **aandachtspunten**:

- Er moet een heldere en logische afbakening zijn van activiteiten in de stichting en activiteiten in de BV. Activiteiten zonder winstoogmerk in de stichting en activiteiten met winstoogmerk, of althans gericht op het bijdragen aan positief exploitatieresultaat in de BV. Vanuit dat perspectief is het onlogisch dat in de huidige taak- en kostenverdeling in de afgelopen jaren verlies is gemaakt door de BV. Voor deze afbakening is Iglo-model behulpzaam: A en B in de stichting en C in de BV. Het ligt dan in de aard van het Iglo-model dat er geld van C naar B vloeit (en dus niet andersom).
- Als stichting is het belangrijk dat niet van de maatschappelijke doelstelling wordt afgeweken. Zo vraagt de Governance Code Cultuur om het realiseren van de maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze te borgen in de organisatie. Bij een stichting+BV-structuur is dit goed mogelijk als de stichting de enige aandeelhouder is van de BV of via een specifiek zeggenschap of veto.
- Voor de gemeente is het belangrijk dat de huidige ‘openeindeconstructie’ wordt beëindigd. De stichting is op dit moment nog verantwoordelijk voor eventuele tekorten in de BV en de gemeente is nu verantwoordelijk voor tekorten van de stichting. Dat betekent dat de gemeente nu indirect ook bijdraagt aan eventuele tekorten in de BV. Wanneer in de toekomst wordt gewerkt met een vast subsidiebedrag voor de stichting, bestemd voor de activiteiten in Deel A en Deel B van het Iglo-model, verdwijnt deze directe verbinding met de commerciële activiteiten in de BV.

We geven ter overweging aan de gemeente en de Weeffabriek mee om de accountant en een fiscalist te laten meedenken over een goede inrichting en om de consequenties scherp in beeld te krijgen.

Voldoende subsidiemogelijkheden voor culturele en maatschappelijke organisaties

In plaats van één (hoog) subsidiebedrag voor de Weeffabriek waarmee zij ruimtes gratis of zeer goedkoop ter beschikking stellen, betalen culturele en maatschappelijke organisaties in de toekomst een passend en redelijk tarief. Dat creëert bewustwording over de kosten bij deze organisaties en zorgt voor transparantie in de financiële stromen van de gemeente naar culturele en maatschappelijke partijen. De gemeente kan dan beter sturen vanuit haar beleidsdoelstellingen, dat wil zeggen subsidie verlenen aan de organisaties voor de kosten die zij maken in het kader van de beleidsdoelstellingen.

Het zal bij sommige culturele en maatschappelijke partijen leiden tot **hogere kosten** in hun eigen exploitatiebegrotingen. Een voorbeeld:
Een amateurvereniging huurt momenteel een opslagruimte en maakt bijna 90 dagdelen per jaar gebruik van de zalen. Daarvoor betaalt deze vereniging momenteel slechts € 660,- per jaar. Dat is bijna een symbolische bijdrage te noemen (er staan wel horeca inkomsten tegenover). In de nieuwe situatie zou dat ca. € 5.500 per jaar worden (maatschappelijk tarief). Het is belangrijk dat er voor dergelijke culturele en maatschappelijke en organisaties subsidiemogelijkheden zijn bij de gemeente.

Indien de gemeente de gestegen kosten van het huren van flex-ruimtes voor huurders uit categorie 1 en 2 volledig wil dekken, is daar ongeveer € 33.000 voor nodig (op basis van de uitgangspunten in de normbegroting). Voor huurders uit categorie 3 zou ca. € 133.000 nodig zijn. Welke (type) partijen de gemeente hierbij wil ondersteunen en in welke mate is een politieke keuze.

Overige overwegingen

- Wanneer toekomstige **indexatie van de subsidie** geen gelijke tred loopt met de algemene inflatie of zelfs geheel uitblijft, zal dit nieuwe problemen veroorzaken. Een culturele organisatie als de Weeffabriek kan algemene prijsstijgingen niet geheel met eigen inkomsten opvangen.

- De Weeffabriek zitten middenin een transitie. Hier komen eenmalige kosten bij kijken die géén onderdeel uitmaken van de reguliere exploitatie. Hiervoor is **frictiebudget** noodzakelijk. De gemeente kan overwegen om komende periode aanvullende financiering beschikbaar te stellen aan de Weeffabriek om deze kosten te dekken (denk daarbij aan kosten die verband houden met de naamswijziging en de knip tussen kubus en oudbouw).

- De formatie van de Weeffabriek bestaat uit een **klein professioneel kernteam en veel vrijwilligers**. Dat draagt bij aan de sociale meerwaarde van de Weeffabriek voor Geldrop, maar deze dunne formatie is ook kwetsbaar. De middelen ontbreken om deze functies professioneel te bezetten. Het is belangrijk dat er aandacht is voor deze kwetsbaarheid en dat de gemeente en de Weeffabriek hierover in gesprek blijven.

- Een **betrokken en kundig bestuur** is erg belangrijk voor de continuïteit van de Weeffabriek. Het invullen van onbezoldigde bestuursfuncties bij organisaties als de Weeffabriek is echter een uitdaging (zeker als de financiën niet op orde zijn). NB: Een overstap van bestuur-model naar een raad-van-toezicht-model is in dit ontwikkelstadium van de organisatie en de dunne formatie niet aan te bevelen.

Berenschot



Bijlagen

Baten, lasten en saldo Deel A

Coronajaar 2021 uitgezonderd

Deel A: Basisvoorziening	Realisatie 2019	Realisatie 2022	Prognose 2023	normbegroting
BATEN	€ 556.028	€ 626.034	€ 581.786	€ 555.507
Exploitatiesubsidie gemeente (t/m 2023 excl. suppletie tekort)	€ 314.055	€ 239.009	€ 136.000	€ 232.667
Huisvestingssubsidie gemeente	€ 108.000	€ 166.025	€ 186.959	€ 153.671
Opbrengsten vaste verhuur (t/m 2023: incl. vast gebruik flex-ruimtes)	€ 133.973	€ 221.000	€ 258.827	€ 169.169
LASTEN	€ 555.155	€ 765.768	€ 898.811	€ 675.700
Materiële beheerkosten	€ 378.488	€ 570.934	€ 687.036	€ 469.250
Huisvestingslasten	€ *241.817*	€ *442.670*	€ *536.750*	€ *312.922*
Algemene organisatiekosten	€ *99.633*	€ *80.084*	€ *92.986*	€ *96.333*
Afschrijvingen	€ *25.791*	€ *30.000*	€ *38.000*	€ *40.000*
Overig	€ *11.248*	€ *18.180*	€ *19.300*	€ *19.995*
Personele beheerskosten	€ 176.667	€ 194.834	€ 211.775	€ 206.451
RESULTAAT DEEL A	**€ 873**	**€ -139.734**	**€ -317.025**	**€ -120.193**

Baten, lasten en saldo Deel B en Deel C

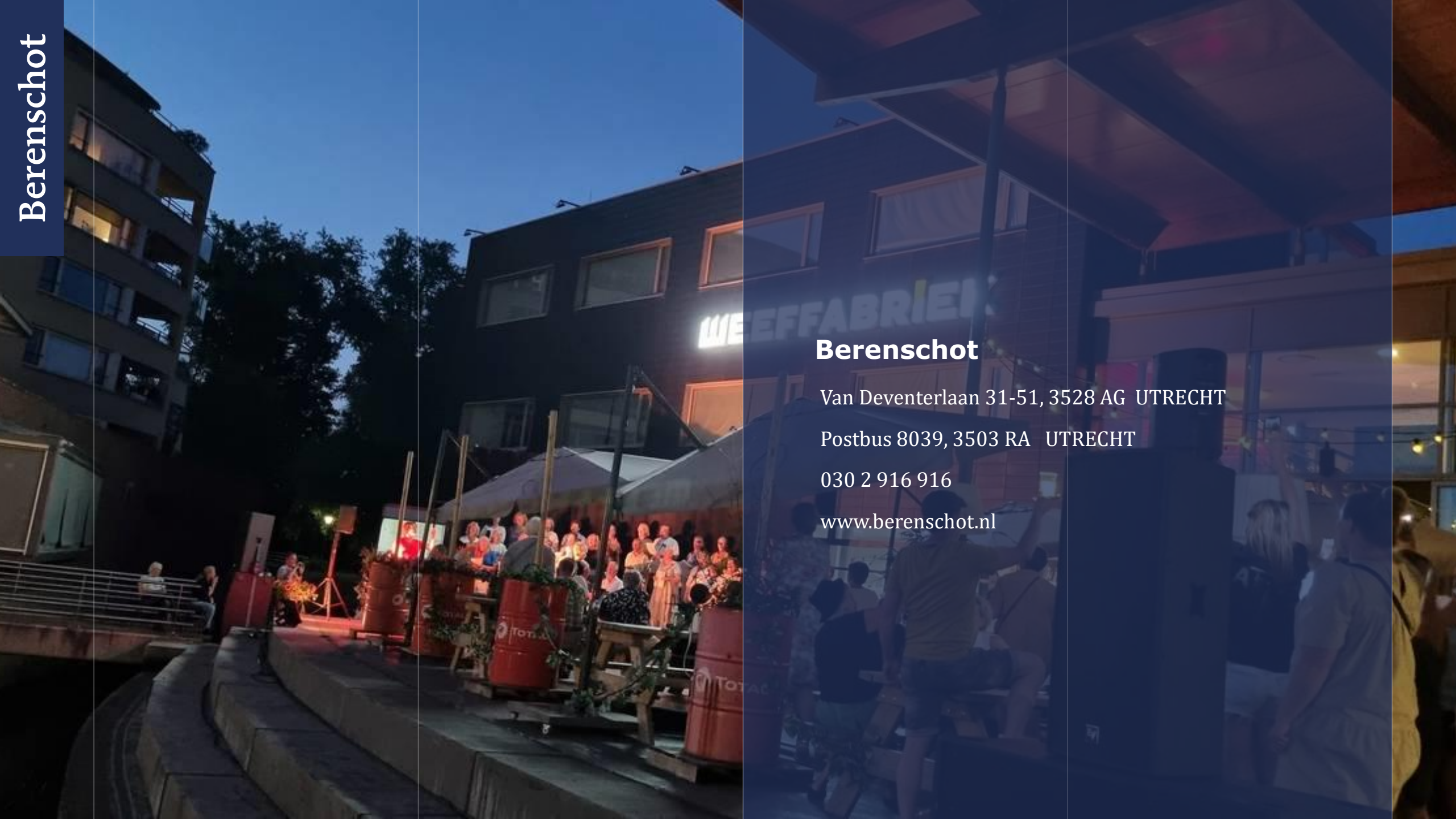
Coronajaar 2021 uitgezonderd

Deel B: Culturele en maatschappelijke doelactiviteiten	Realisatie 2019	Realisatie 2022	Prognose 2023	normbegroting
BATEN	€ 44.813	€ 58.400	€ 81.738	€ 246.383
Opbrengsten verhuur flex-ruimtes: cultureel/maatschappelijk (t/m 2023 excl. vast gebruik flex-ruimtes)	€ 44.813	€ 38.400	€ 48.000	€ 166.430
Inkomsten programmering / events	€ -	€ 20.000	€ 33.738	€ 34.953
Activiteitensubsidie gemeente programmeursfunctie				€ 45.000
LASTEN	€ 84.130	€ 138.644	€ 151.700	€ 203.483
Materiële activiteitenkosten	€ 8.270	€ 52.825	€ 58.100	€ 75.192
Personele activiteitenkosten	€ 75.860	€ 85.819	€ 93.600	€ 128.292
RESULTAAT DEEL B	**€ -39.317**	**€ -80.244**	**€ -69.962**	**€ 42.900**

Deel C: Commerciële nevenactiviteiten	Realisatie 2019	Realisatie 2022	Prognose 2023	normbegroting
BATEN	€ 154.769	€ 237.600	€ 237.000	€ 278.204
Opbrengsten verhuur flex-ruimtes: commercieel	€ 11.203	€ 9.600	€ 12.000	€ 45.104
Opbrengsten horeca	€ 143.566	€ 228.000	€ 225.000	€ 233.100
LASTEN	€ 144.531	€ 208.122	€ 192.350	€ 200.911
Materiële activiteitenkosten	€ 64.518	€ 116.875	€ 92.725	€ 96.063
Personele activiteitenkosten	€ 80.013	€ 91.247	€ 99.625	€ 104.848
RESULTAAT DEEL C	**€ 10.238**	**€ 29.478**	**€ 44.650**	**€ 77.293**

TOTAAL RESULTAAT (A-B-C)	**€ -28.206**	**€ -190.500**	**€ -342.337**	**€ -**

Berenschot



Berenschot

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl