ADVIESRAPPORT

Een samenwerking van:

DORST LESSERS

BH BW

De Nieuwe Instelling

De huiskamer van Heesch

2 januari 2020

INHOUD

1.	INLEIDING	3
2.	OPDRACHT	4
3.	AFBAKENING VAN DE OPDRACHT	5
4.	HUIDIGE EXPLOITATIE	6
5.	WENSEN EN UITGANGSPUNTEN	7
6.	DOELGROEP EN HUURDERS	8
7.	PARACOMMERCIE VERSUS COMMERCIE	9
8.	DNI HORECA ZELF DOEN OP UITBESTEDEN	11
9.	NEW BUSINESS PLAN DNI	13
10.	HET HORECACONCEPT	15
11.	WET- EN REGELGEVING	16
12.	TIPS INTERIEURAANPASSINGEN HORECA	19
13.	BUSINESS CASE HORECA	20
14.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	24
15.	VERVOLGSTAPPEN	26
16.	BIJLAGEN	27

1. INLEIDING

De aanleiding voor dit adviesrapport is de vraag om een toekomstplan te schrijven waarin de activiteiten en faciliteiten van Cultureel Centrum de Pas (hierna: de Pas), de Eijnderic en de Bibliotheek worden samengebracht in één gebouw (thuisbasis van de huidige de Pas). Deze samenwerking, voor nu onder de werknaam De Nieuwe Instelling (vooralsnog in oprichting) en samenvoeging van genoemde instellingen leidt tot een nieuwe opzet. Dit adviesrapport dient als leidraad voor de nieuwe opzet voor wat betreft de horeca en de daarbij horende vergunningenstrategie. Hierin wordt de horeca zowel conceptueel als operationeel beschreven en doorgerekend. Daarbij wordt een wettelijk en juridisch advies gegeven. Tevens wordt in kaart gebracht hoe het e.e.a. administratief en financieel geborgd kan worden.

Het voorliggende adviesrapport is op verzoek van de opdrachtgever in samenwerking met Bureau Horeca Bijzondere Wetten (BHBW) geschreven als één adviesrapport voor beide deelopdrachten. Met name keuzes in de horecabedrijfsvoering bepalen of het volgens de Drank- en Horecawet paracommercieel is of niet en dat is zeer relevant in de mogelijkheden van exploiteren. De uitdaging is om een bestendig en zo gedragen mogelijk concept te ontwikkelen wat recht doet aan de eisen van de gemeenschap, het gemeentebestuur en de brancheorganisaties, maar bovenal tevreden bezoekers en dus gasten van de huiskamer in Heesch oplevert.

Het doel van ons onderzoek hierbij is een zo concreet mogelijk beeld te geven van de toekomstige horecaexploitatie, het concept en de organisatie hiervan.

We hebben gezocht naar een bestendig bedrijfsmodel met een goed toekomstperspectief voor De Nieuwe Instelling.

Marinus van Dorst, Dorstlessers

Peter Roumen, Bureau Horeca Bijzondere Wetten

2. DE OPDRACHT

'De Nieuwe Instelling i.o.' (DNI) zal straks het huidige gebouw van De Pas en De Bibliotheek beheren en de eindverantwoordelijke zijn voor de totale exploitatie. De ist soll theorie, wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie. Als we de gewenste situatie kennen is de vraag, 'en wat is ervoor nodig om daar te komen?'.

Binnen DNI zal een horecavoorziening komen, enerzijds gericht op interne service naar gebruikers, huurders, bezoekers en anderzijds gericht op maximale bijdrage aan de exploitatie van DNI. De vraag daarbij is dus: wat is het beste horecaconcept, welke organisatiestructuur hoort daar bij en welke soort horecavergunningen zijn daarbij nodig?

Het bestuur van DNI i.o. heeft aan Dorstlessers en BHBW gevraagd om een toekomstplan te schrijven en daarin uit te werken wat de beste opzet van DNI is, gegeven de bouwkundige ideeën, het gewenste horecaconcept, hierbij rekening houdend met de wettelijke mogelijkheden en de belangen van de gebruikers en bezoekers. Hiervoor dient een adviesrapport te worden opgesteld waarin de horeca en de bijbehorende vergunningen zowel conceptueel als operationeel beschreven en doorgerekend worden.
De horeca binnen DNI, dient enerzijds erop gericht te zijn de interne service voor gebruikers, huurders en bezoekers te optimaliseren en anderzijds gericht te zijn op een maximale bijdrage aan de haalbaarheid van de totale exploitatie van DNI. Daarbij dienen haalbaarheid zowel financieel als organisatorisch in kaart te worden gebracht. Tot slot moet de horeca binnen DNI er op gericht zijn de huiskamerfunctie van Heesch met betrekking tot haar faciliteiten, met de juiste gastvrijheid zo renderend mogelijk uit te voeren.

Dorstlessers zal samen met BHBW zorg dragen voor een adviesrapport dat bestaat uit het volgende:

- De huidige exploitatie in kaart brengen, zowel organisatorisch, conceptueel als financieel;
- Relevante wensen en uitgangspunten van stakeholders, huidige en toekomstige huurders voor zover mogelijk verwerken in het adviesrapport;
- Beschrijving van het horecaconcept in DNI;
- Exploitatiebegroting en het beschrijven van de Business Case DNI Horeca;
- Voorstel uitwerken voor een geïntegreerde organisatie met de afzonderlijke activiteiten;
- Beschrijving en advies wettelijk kader en juridische organisatievorm;
- Investeringsplan;
- Implementatieplan.

3. AFBAKENING VAN DE OPDRACHT

Afbakening

Bij ons advies houden we rekening met de exploitatiebedoelingen van de deelnemende partijen. Een uitdaging hierbij is de complexiteit, met name maatschappelijk-juridisch en politiek-bestuurlijk van het op te zetten concept-DNI, de wensen en eisen rond de exploitatie daarvan en het gegeven dat er meerdere gebruikers zijn en/of worden gehuisvest. Het is daarbij noodzakelijk om inzicht te krijgen in wat formeel mogelijk is op het vlak van horecavergunningen, mede in relatie met het meest ideale horecaconcept. Daarbij benoemen we ook de bestemming, het gebruik en andere wettelijke bepalingen als onderdelen die van invloed kunnen zijn op wat er kan of mag en waarover ook nog gesproken moet gaan worden in het vervolgproces.

De vraag zoals benoemd in de inleiding gaan we beantwoorden, met die restrictie dat de beschikbaar gestelde informatie ons vertrekpunt bepaalt, en het tijdsbestek voor de oplevering van het adviesrapport zeer kort is. Daarbij ligt in de opdracht opgesloten dat er onafhankelijk van de huidige visie, denkbeelden en kaders van betrokkenen en belanghebbenden, geadviseerd moet kunnen worden aan DNI als opdrachtgever.

DNI zal verder zorg moeten dragen dat de nog te beantwoorden vragen v.w.b. soort en aantal m2 horeca snel exact in kaart worden gebracht en rechtens alles is vastgelegd en geborgd. Een definitieve afronding voor wat betreft de horecavergunningen is op dit moment niet mogelijk omdat nog niet alle (privaatrechtelijke) overeenkomsten afgerond zijn en de technische-bouwkundige aanpassingen nog gerealiseerd moeten worden en/of nog in beeld moeten komen. Bij een Bibobtoets moet alles onomstotelijk en transparant vastliggen en alle transacties, investeringen en overeenkomsten overlegd kunnen worden.

Opmerking verdient dat alle medewerking van de ketenpartners en relevante en correcte informatie van invloed kunnen zijn op het totaalplaatje. Op een aantal punten is nog geen definitief uitsluitsel te gegeven, zo bleek tijdens het opmaken van ons advies, immers er zijn nog steeds zaken die besloten moeten worden, zoals bijvoorbeeld het bouwkundige concept.

Omdat het hier gaat over sociaal-culturele en educatieve instellingen raakt het bij de gemeente meerdere thema's en dus ook portefeuilles. We hebben bij ons advies rekening te houden met de huidige wet- en regelgeving en dus moet het advies passen binnen de randvoorwaarden van 'afdeling 8A van de Algemene Plaatselijke Verordening Bernheze 2018', en de 'Beleidsregels paracommercie gemeente Bernheze'. Er is aangegeven vanuit de gemeente hieraan vooralsnog niet te willen tornen en dat beïnvloed de mogelijkheden.

De huidige partijen ontvangen subsidie, hebben te maken met de gemeentelijke visie op accommodatiebeleid en de daaraan gekoppelde (financiële) afspraken, moeten rekening houden met de bestemming (ruimtelijke ordening). Tevens moet worden nagegaan of het pand geschikt is voor een vooraf bepaald gebruik.

Zaken die daarbij een belangrijke rol spelen zijn:

- Zelfde kennis en informatiepositie inzake paracommercie en weten wat de wetgever bedoeld en vraagt;
- Visie op paracommercie; vertrekpunt is de huidige verordening en de beleidsregels paracommercie gemeente Bernheze;
- Visie op accommodatiebeleid en subsidiebeleid, we gaan uit van eenzelfde toekenning van subsidie en geen significantie wijzigingen in het accommodatiebeleid;
- Het bestemmingsplan kent wat beperkingen, zeker met de huidige omschrijving en categorisering. We adviseren op de rand van wat haalbaar lijkt te zijn maar geven alvast in overweging mee de bestemming aan te laten passen om verdere discussie en risico's zoveel mogelijk uit te sluiten;
- Fysieke inrichting van DNI. Bij het schrijven van het advies wordt nog aan een tweetal sporen gedacht, de nieuwe visie en de oudere inrichtingsvisie. Naast de invloed die dat kan hebben op de lokalisering en mogelijkheden voor de exploitatie direct (bereikbaarheid, sfeer, terras et cetera) heeft het ook invloed op de ge-, en verboden van de Drank- en Horecawet en daarmee op het gegeven of er een vergunning kan worden verleend. Het Besluit eisen inrichtingen Drank- en Horecawet speelt hierbij een bijzondere rol, het zijn aanvullende eisen naast de eisen van het Bouwbesluit.

Combinaties van diensten al dan niet in een horecalokaliteit in de zin van de Drank- en Horecawet geeft ook enkele belangrijke beperkingen. Deze items zijn besproken met de opdrachtgever. Het eindresultaat van de bouwkundige inrichting is nu nog niet bekend;

- Belangenafweging portefeuillehouders met ieder eigen agenda, belang en taken, op dit moment gaan we uit van een keuze die de horeca het sterkst maakt;
- Relatie KHN afdeling Bernheze, we doen gegeven de convenantperiode en het stoppen daarvan en het gekozen vergunningenpakket, daar nu geen nader onderzoek naar;
- Handhaving uitvoering, we gaan uit van dezelfde visie en intensiteit van nu en zien daarin nu bij ons advies geen belemmeringen, anders dan normaal;
- Klachten en HH verzoeken, zijn erg beperkt er lijkt een evenwicht. Ook hier verwachten we door onze keuze geen verandering;
- Eigendom pand, we nemen de huidige situatie als vertrekpunt voor DNI, de koop door de gemeente is een punt wat nog besloten moet worden;
- Huur pand en de voorwaarden, we nemen ook hierom de huidige situatie als vertrekpunt voor DNI. In de prognose wordt niet uitgegaan van een huurprijs per m2. Dit omdat deze huur slechts 24.000 per jaar is en er in de huurprijsbepaling geen rekening wordt gehouden met huur inventaris/keuken/terras etc. In de prognose gaan we uit van 12% t.o.v. de omzet. Deze huurprijs per m2 van 24.000 kan wel gebruikt worden als argument voor uitbesteding van de horeca. De dekking voor huisvestingskosten zijn bij uitbesteding vele mate lager dan de 60.000 die nu in de prognose is meegenomen.
- Demografische gegevens, er is geen nader onderzoek, noch specifieke informatie waarvan wij gebruik kunnen maken.

Overwegingen

- Met alle ons ter beschikbaar gestelde informatie en de beperkte tijd, hebben we een eerste inventarisatie gedaan. Vanuit de visie op horecaconcepten en de huidige wet- en regelgeving hebben we naar het gewenste scenario gekeken. We willen met dit advies vooral inzicht geven in het waarom van de conclusie, want achter een simpel antwoord schuilt een complexe en soms weerbarstige samenloop van de praktijk, de uiteenlopende belangen en wet- en regelgeving, die het antwoord, maar vooral het uitvoeren van het advies, niet altijd eenvoudig maakt. Wens en wet, geld en voorzieningen, overlast of gewenst plezier, kwaliteit en kwantiteit en meer, er zijn veel dillema's in dit dossier. Het is aan DNI de keuzes te maken en voor te leggen aan de raad, waarna de gemeentelijke visie voor het DNI verder gestalte te geven.
- Het gewenste scenario op zich is lastig te bepalen waar het de horeca betreft, omdat de vraag dan ook zou kunnen zijn voor wie?, de bezoeker/gast of één van de partijen in huis of de gemeente? Feit is dat we meerdere partijen, betrokken bij de realisatie van DNI, kunnen onderscheiden die om verschillende redenen en met verschillende hoofddoelen erin zijn gestapt. Het liefst wil iedereen een goed functionerende horeca en daarmee, de visie dus samen realiseren. Uiteraard is ook een doel dat het financieel verantwoord is en realiseerbaar blijft op een wijze dat gasten, bezoekers en gebruikers niet een te hoge rekening krijgen voorgeschoteld en daarom wegblijven en de gemeente weet waar men aan toe is. Eerder is al onderzocht in welke richting dat zou moeten gaan, good gouvernance, één overkoepelende verantwoordelijke partij, DNI en goede afspraken over o.a. de financiële kant, naast het voldoen aan de bestemming uiteraard.
- Als we horeca zoals gevraagd eruit lichten, gaat het om beleving, gasten naar de zin maken en concepten aanbieden die passen bij de visie van DNI. De horeca leverde nu, mede door de wettelijke beperkingen en obstructies onvoldoende rendement en gaf ook onvoldoende invulling aan de visie op de zogenaamde huiskamerfunctie. Gesteld kan worden dat kwaliteit en gastbeleving om meer omzet en rendement in de horeca functie te realiseren nu onder de maat is.

De vraag doet zich voor of de herverdeling een verbetering is van kwaliteit en gewenste kwantiteit. Dat wat gold voor good gouvernance in de aansturing, gaat ook op voor horeca. Gunnen, vertrouwen en samenwerken is een noodzaak om naar buiten toe een goed concept weg te zetten wat geen onnodige ruis geeft. Bezoekers/gasten weten waar DNI voor staat en treffen een kwalitatief goede horeca aan. Horeca is naast een toegevoegde waarde in het totaalconcept niet het enige financiële redmiddel voor de partijen. Middels de private afspraken kan ook financieel op andere een andere wijze worden gestuurd.

Binnen deze aangegeven afbakening, overwegingen en aandachtspunten hebben wij dit adviesrapport opgesteld.

4. HUIDIGE EXPLOITATIE

Horeca in de huidige locatie van de Pas moet werken binnen de kaders van een paracommerciële organisatie en biedt daarbij zo goed als het kan haar diensten aan. Men draagt daarbij zorg voor het bieden van een podium voor lokaal initiatief, biedt ruimte voor sociaal-culturele en maatschappelijke activiteiten, theater om de hoek en een ontmoetingsplek. Er wordt op dit moment met de middelen en beperkingen die er zijn, een zo goed mogelijke invulling gegeven aan alle activiteiten die in de Pas plaatsvinden en/of kunnen plaatsvinden. Dat moet nu binnen de randvoorwaarden van de paracommerciële vergunning waarvan de basis ligt in afdeling, '8A van de Algemene Plaatselijke Verordening Bernheze 2018', en de 'Beleidsregels paracommercie gemeente Bernheze'. Kort gezegd is de Pas, vanuit dit wettelijk kader en vanwege de keuze voor een paracommerciële Drank- en Horecawetvergunning, fors beperkt in het organiseren en exploiteren van overige horeca activiteiten.

De Pas beschikt over een multifunctionele accommodatie waar de mogelijkheden divers zijn. Er kunnen vergaderingen, workshops, trainingen, cursussen et cetera. plaatsvinden. Daarnaast beschikt de Pas over een podium(theater)zaal met 428 zitplaatsen en met ingeklapte tribune 1200 staanplaatsen. Hier kunnen conferenties, films, recepties, seminars, concerten et cetera in gehouden worden.

De Pas beschikt over een cafégedeelte voor een hapje en een drankje en/of een eenvoudige lunch en heeft een terras. Het café, met ruime en goed ingerichte keuken, biedt diverse exploitatiemogelijkheden maar door de vergunningssituatie, logistiek en huidige inrichting worden die beperkt.

Vanuit het huidige horecaconcept participeert men in en organiseert tevens enkele evenementen (carnaval, Heerlijk Heesch) en bijeenkomsten waarvoor steeds een aparte evenementenvergunning wordt aangevraagd.

De organisatie heeft nu een omzet van 800k, waarvan 400K Horecaomzet. Het jaarlijks verlies schommelt tussen de 50k en 125k. Wat fors is. E.e.a. vooral veroorzaakt door hoge kosten voor relatief laag renderende omzet. De beperkingen die een paracommerciële organisatie opleggen aan horeca maken het onmogelijk voldoende geld te verdienen om de huidige kosten te dekken. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk om extra omzet te generen met zaken als bedrijfsbijeenkomsten en begrafenissen. Daarnaast is de aantrekkelijkheid voor de gasten nu onder de maat.

5. WENSEN EN UITGANGSPUNTEN

Vanuit de opdrachtgever zijn de volgende wensen en uitgangspunten gegeven:

- DNI horeca is de huiskamer van Heesch waarin allerlei maatschappelijke, sociale, educatieve en culturele activiteiten plaatsvinden. DNI is een samenwerkingsverband van de Pas en de Eijnderic. Daarbij worden gebruikers o.a. de bibliotheek, zorgorganisaties zoals Ons Welzijn en Vluchtelingenwerk en allerlei verenigingen en stichtingen zoals de KBO, de balletschool en toneelverenigingen;
- DNI horeca, alle horeca activiteiten in het nieuwe concept, wil zich vestigen in locatie de Pas die hiervoor verbouwd moet worden;
- Er dient een horecaruimte te zijn in de vorm van een grand café. Daarbij beschikt de locatie over een leescafé en heeft het de beschikking over een multifunctionele keuken/kookstudio voor zowel de horeca als kookworkshops. Uiteraard dient er ook een aantrekkelijk terras of buitenruimte komen;

Bij de ontwikkeling van het horecaconcept in een overwegend culturele organisatie wordt uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Horeca van DNI draagt in positieve zin bij aan het Exploitatieresultaat;
- Horeca van DNI is een service naar het publiek, vaste gebruikers en spreekt potentiele nieuwe gasten aan;
- Horeca is een onderdeel van het totaalconcept en draagt daarmee bij aan de attractiviteit van het programma en de toegankelijkheid van DNI.

6. DOELGROEP EN HUURDERS

DNI wordt de centrale ontmoetingsplek van Heesch in de vorm van een huiskamer voor alle inwoners en organisaties van Heesch en de nabije omgeving. Uitgangspunt bij de doelgroep bepaling is het rapport Business Case (Concept 2) van Fringe, waarin in hoofdstuk 3.5 de doelgroep is beschreven. We hebben in het gegeven tijdsbestek geen verder onderzoek naar demografische ontwikkelingen van Heesch verricht, anders dan op basis van gezond verstand en lokale inzichten nu. Er blijkt ook geen nader onderzoek meer te worden uitgevoerd door derden. Als die ter beschikking komen en een nieuwe koers wenselijk maken zal er alsdan moeten worden bijgesteld.

Tevens wordt in het gebouw huisvesting en samenwerking geboden aan de Pas, de Eijnderic, de bibliotheek als gebruiker en de gemeente en de balletstudio als huurders. Uiteraard zijn ook verenigingen als Ons Welzijn, Vluchtelingenwerk, KBO en het Dorpsplein, culturele en sociaal maatschappelijke organisaties die hun huisvesting hebben in DNI.

Voor horeca betekent dit uiteraard een aangepast concept, zodat aangeboden service, gastheerschap en faciliteitenniveau past bij alle huurders en bezoekers. Maatwerk dus, en hier en daar extra flexibiliteit om de juiste kwaliteit en gastheerschap te kunnen garanderen.

De huurders maken in ons advies gebruik van de horecafaciliteiten tegen transparante en gelijke commerciële tarieven. Om het e.e.a. te kunnen bekostigen door de huurders kunnen er, naast zo mogelijk subsidieafspraken met de gemeente, arrangementen worden afgesproken en vloeiende verdiensten van de commerciële horeca terug in DNI. Deze werkwijze dient ervoor te zorgen dat er naast de vaste subsidies voor de Pas en de Eijnderic, op een goede wijze aan de culturele en maatschappelijke doelstellingen invulling kan worden gegeven zonder jaarlijkse niet-geraamde en onverwachte extra kosten. Met de arrangementen wordt een maatwerk oplossing geboden voor vaste bezoekers van de faciliteiten van DNI. Hierbij dient bijvoorbeeld gedacht te worden aan een lagere prijs voor koffie die door de vrijwilliger van huurder / vereniging zelf afgehaald wordt in de keuken van de horeca. Hiervoor hoeft de horeca dan ook niet geopend te zijn. Horeca biedt aan alle gasten tijdens openingstijden alleen drank en eten aan tegen commerciële prijzen. Waarbij dus de arrangementen een oplossing bieden voor vaste gebruikers van de overige faciliteiten van DNI.

7. WET- EN REGELGEVING

Als het gaat om het exploiteren van een horecabedrijf is er meerdere wet- en regelgeving van toepassing. Bij dit gewenste concept zijn vooral de Drank- en Horecawet (en daaruit voortvloeiende verordeningen), de Algemene Plaatselijke Verordening, (andere) plaatselijke regelgeving, beleid over (para commerciële) horeca, het EU-Werkingsverdrag en de Wet Markt en Overheid en de bestemming van belang, zowel voor DNI om koers te bepalen maar ook welke opties en ruimte de gemeente kan en wil geven.

De Drank- en Horecawet geeft de definitie van een paracommerciële rechtspersoon. Een paracommerciële rechtspersoon heeft in de regel andere doelstellingen dan reguliere horeca. De wetgever heeft door het opnemen van deze definitie beoogd een scheiding aan te brengen tussen volledige horecavoorzieningen (hotel, restaurant, café etc.) en additionele horeca verbonden aan stichtingen en verenigingen (muziekvereniging, theater, sportvereniging, musea et cetera). Wanneer deze 'paracommerciële horeca' zich meer gaat richten op horeca-activiteiten dan de eigenlijke doelstelling van de vereniging of stichting betekent dat sprake kan zijn van oneerlijke concurrentie zoals bedoeld in de DHW. Zoals al gemeld is hier de bijzonderheid dat de Raad van State eerder heeft geoordeeld dat indien er slechts sprake is van culturele activiteiten die entiteit niet onder deze definitie valt en dus commercieel mag exploiteren, als voorbeeld kennen we o.a. poppodium 013 in Tilburg.

Goed te weten is dat in de memorie van toelichting op dit punt rond paracommercie staat dat als er geen sprake is van oneerlijke mededinging, wat zou kunnen blijken uit klachten en meldingen op dit punt en mogelijke zienswijzen, bezwaren en beroepszaken, er zo min mogelijk regels moeten worden opgesteld op dat punt. We zien in het land verordeningen van één regel met slechts een eindtijd tot aan verordeningen die zeer gedifferentieerd alles beschrijven. Het is zaak te kijken wat past en te bedenken dat het gaat om gunnen, vertrouwen en samenwerken. Voor Bernheze en dus het concept DNI gaan we uit van de huidige verordening en het gegeven dat er geen convenant horeca meer is en/of komt op korte termijn. Door onze keuze komen we tegemoet aan de wens van een paracommerciële uitstraling met toch meer exploitatiemogelijkheden en dus minder steun van de gemeente.

In de afbakening is ook benoemd dat de Woningwet, brandveiligheid gebouwen (Bouwbesluit 2012) en Milieuwetgeving, activiteitenbesluit (o.a. geluid) van belang zijn bij de doorontwikkeling naar DNI. Dit deel, en wat de gemeente gaat kiezen en uitvoeren rond het gewenste concept, zit niet in de opdracht voor Dorstlessers en BHBW, maar is wel van belang te weten. De bestemming hebben we meegenomen in ons advies omdat dit een wezenlijk onderdeel is wat de toekomst kan beïnvloedden en dus zo mogelijk ook aangepast moet worden..

Lastig bij de bestemmingsclassificatie is dat definities horeca niet één op één overeenstemt met de definities en bepalingen van de Drank- en Horecawet, maar soms ook niet met de bepalingen van de Algemeen Plaatselijke Verordening. Wet- en regelgeving kent een eigen reikwijdte en doelstelling. Ordenen van activiteiten, volksgezondheid, leefomgeving zijn een aantal zaken die een rol spelen. Daar waar de bestemming iets zou toestaan kan de Drank- en Horecawet het weer tegenhouden en zo bestaan vele combinaties die soms onnavolgbaar lijken.

Hieronder nog belangrijke achtergrondinformatie. De rest van het wettelijk kader staat in bijlage 1. De huidige bestemming voegen we toe als bijlage 2.

DNI een stichting

De organisatie DNI blijft een stichting, na een naamswijziging of oprichting is deze stichting degene die het concept gaat beheren, aansturen en dus eindverantwoordelijk. Hierbij een korte uitleg over de stichting. Een stichting is een rechtspersoon en wordt opgericht bij notariële akte of testament. Een stichting kan door één of door meerdere natuurlijke of rechtspersonen worden opgericht. De notariële akte bevat een verklaring van de oprichters dat de stichting in het leven wordt geroepen en de statuten van de stichting.

De statuten bevatten de naam van de stichting, het doel, de wijze van benoeming en ontslag van de bestuurders, de gemeente in Nederland waar de stichting haar zetel heeft en de bestemming van het financiële overschot na vereffening in geval van ontbinding van de stichting. De stichting wordt vervolgens ingeschreven in het Handelsregister. Na inschrijving zijn de bestuurders in principe niet aansprakelijk voor de schulden van de stichting. De stichting kent geen leden en is opgericht met een bepaald vermogen om een bepaald doel te verwezenlijken. Het doel mag niet zijn het doen van uitkeringen aan oprichters van de stichting, bestuurders of derden, tenzij, wat derden betreft, de uitkeringen een ideële of sociale strekking hebben. Een stichting mag wel winst maken, maar de uitkering van de gemaakte winst is aan beperkingen onderworpen. Een stichting wordt meestal opgericht als er een ideëel of sociaal doel wordt nagestreefd. Elke stichting moet een bestuur hebben voor de dagelijkse gang van zaken te regelen en het beleid te bepalen. Normaliter heeft een stichting dus geen winstoogmerk. Het liquidatiesaldo moet conform de statuten voor een zoveel mogelijk analoog doel, zoals beschreven in haar doelstellingen worden aangewend. Hieruit wordt meestal opgemaakt dat een stichting onder de begripsbepaling van een paracommerciële inrichting valt genoemd in artikel 1, eerste lid, 13e gedachtestreepje van de Drank- en Horecawet.

Nu we uitgaan in ons advies van een tweetal entiteiten die de horecavergunningen gaan aanvragen mag het duidelijk zijn dat de statuten aangepast moeten worden dan wel een nieuwe stichting met de juiste statuten wordt opgericht.

Wet- en regelgeving

De Drank- en Horecawet (hierna DHW) is een wet in formele zin die landelijk geldt en de meest bepalende wet is als het gaat om een concept als DNI. Een aantal bepalingen vraagt een lokale uitvoering en toepassing. Voor veel gemeenten is dit een aanleiding, en deels plicht, om rond het onderwerp paracommercie de taken en uitvoering van de DHW en de integrale aanpak alcoholproblematiek te regelen. Belangrijk is de decentralisatie van het toezicht op de naleving van deze wet. Voorheen lag de toezicht- en handhavingstaak bij de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit en haar voorlopers (nu NVWA), maar sinds 1 januari 2013 is de burgemeester het bevoegd orgaan in deze. Cruciale verplichting, is dat de gemeente bij verordening regels moet vaststellen om oneerlijke mededinging te voorkomen bij het uitoefenen van het horecabedrijf als bedoeld in de DHW. De gemeente Bernheze heeft bovenstaande regels opgenomen in het Brabants Alcohol- en Horecasanctiebeleid, de Beleidsregels paracommercie gemeente Bernheze en de Algemene Plaatselijke Verordening Bernheze 2018 (hierna: APV).

In artikel 2:28 van de Apv staat de vergunningsplicht opgenomen voor het exploiteren van een openbare inrichting. Een weigeringsgrond voor deze vergunning is het in strijd handelen met het Bestemmingsplan (Wet ruimtelijke Ordening). Voor een aantal categorieën is geen vergunningsplicht. Het concept DNI valt wel onder de vergunningplicht. De Wet Bibob, geen vergunningstelsel maar een toets mechanisme op integriteit, biedt de mogelijkheid om na te gaan of sprake is van een onduidelijke financiële huishouding, zeggenschap en/of organisatiestructuur. Daarnaast wordt getoetst of de integriteit van de overheid bij het verlenen van de vergunning niet in het geding is. Met andere woorden of men middels deze beschikking gepleegde en of te plegen strafbare feiten mogelijk maakt. Afhankelijk van het Bibob-beleid van de gemeente Bernheze kan een lichte of een zwaardere toets worden uitgevoerd. Bij de meeste paracommerciële instellingen die een horecabedrijf uitoefenen wordt het zogenaamde eigen huiswerk (laten invullen vragenlijsten door de aanvrager) niet toegepast om twee redenen. Er is in deze branche nauwelijks sprake van een risico op datgene wat de wet beoogd te voorkomen en de gelden komen vaak via de overheid en worden daar al getoetst. Daarbij mocht later blijken dat er indicatoren zijn kan alsnog een Bibob onderzoek starten. In dit advies zal hier niet verder op worden ingegaan. In de door ons voorgestelde variant zien we hier geen knelpunten, juist omdat de gemeente al jaar en dag alles volgt, zeker ook het financiële deel van de instelling. Bij uitbesteden kan dit nog wel eens anders liggen.

Over de bouw, aanbesteding en/of subsidieverlening in relatie tot Bibob is ons niet gevraagd onderzoek te doen. De Wet Markt en Overheid omvat regels die per 1 juli 2012 onderdeel zijn van de Mededingingswet en heeft als doel concurrentievervalsing tegen te gaan. Het is een wet die vooral een controlerend karakter heeft, op afstand staat en een eigen, onafhankelijk van de gemeente georganiseerd, toezicht kent. Het EU-Werkingsverdrag speelt ook een rol in dit vraagstuk. In de Europese Unie zijn afspraken gemaakt over staatssteun aan ondernemingen. Hier zal nog wel op ingegaan worden in dit advies. In het door ons voorgestelde concept speelt v.w.b. de horeca de gemeente niet een ondernemende rol en daarmee is dit onderdeel geen obstakel.

Door de keuze van het horecaconcept en de bijbehorende vergunningen hebben we een efficiënt en goed werkend model. Een en ander komt terug bij de conclusie en aanbevelingen uiteraard.

8. PARACOMMERCIE VERSUS COMMERCIE

De keuze DNI

In de afwegingen die we gemaakt hebben gaan we uit van een aantal zekerheden zoals wet- en regelgeving, de informatie van de stakeholders, de opdracht DNI en de kennis en ervaring van Dorstlessers en Bureau Horeca Bijzondere Wetten. Belangrijk voor inzicht bij ons advies is het huidige kader, waarbinnen een paracommerciële instelling moet exploiteren.

De mogelijke optie DNI volledig paracommercieel in de zin van de Drank- en Horecawet te laten exploiteren heeft bij de Pas en haar voorganger, al die jaren niet dat gebracht wat wenselijk werd geacht. Het gaf telkenmale discussie over subsidie, het financieel bijspringen door de gemeente om tekorten aan te vullen en een discussie over kwaliteit en voorzieningenniveau en of de theaterfunctie wel haalbaar was. Politiek heeft meegegeven dat we nu voor een stabiel en zo bedrijfszeker model moeten kiezen. De discussie die nog gevoerd moet worden wil je integraal dit item goed regelen vraagt ook om je visie en uitvoering op de terreinen, ruimtelijke ordening, subsidie en accommodatiebeleid tegen het licht te houden. Het is de wet van de communicerende vaten en daarbij gaat het om meerdere portefeuilles en belangen. Mede daarom lopen dit soort processen vaak niet zoals gepland en gewenst.

Ondanks dat je middels aanpassing van de Apv en de beleidsregels dichter bij een werkbare oplossing kan komen is de uitkomst van dat in te starten beleidsproces zeker voor de korte termijn onzeker en is het proces tijdrovend en zal de lokale horeca hier zeker op willen bijsturen. Voor DNI kiezen we bewust niet voor die onzekere bedrijfsvoering en het ongewisse in dat proces. Daarbij is er bij meerdere stakeholders gepolst en bleek er geen consensus over de optie paracommercieel noch over de bijbehorende wijziging visie, Apv en beleidsregels.

Paracommerciële verordening

De paracommerciële verordening is een verplichting uit de Drank- en Horecawet. In Bernheze heeft men dat verankert in afdeling, ‘8A van de Algemene Plaatselijke Verordening Bernheze 2018’, en de ‘Beleidsregels paracommercie gemeente Bernheze’ beperkt de horeca enorm. Nu er geen draagvlak is om hieraan te tornen bepaald dat mede de keuze van de horecaopzet die wij adviseren.

Deze kaders vloeien slechts deels voort uit de bepalingen in de Drank- en Horecawet. Deze wet kent zeker een imperatief karakter en geeft de gemeente op onderdelen geen tot zeer weinig speelruimte. Wel is het zo dat de gemeente zelf die speelruimte mag benutten en de burgemeester heeft daarbij nog een ontheffingsmogelijkheid.

De ervaring leert dat eerlijke mededinging een heikel onderwerp is. Het gaat om het spanningsveld tussen de commerciële horeca en de paracommerciële instellingen met (ondersteunende)horeca en de rol van de gemeente daarbij. De gemeente heeft een sturende taak in meerdere wettelijke sporen. Het kan gaan om voorzieningenniveau, burgerparticipatie maar ook om subsidiebeleid, visie op accommodaties, visie op sport en gezondheid, recreatie en andere vormen van sociaal-culturele en educatieve aard. De gemeente heeft dus vele bemoeienissen met de inhoud en financiering van de instellingen en juist daar blijkt dat meer en meer afstand naar de instellingen gewenst en of (financieel) noodzakelijk is.

Convenant

In Bernheze heeft men lang met een convenant, tussen de reguliere horeca en de Pas, als paracommerciële instelling, gewerkt om de balans tussen de paracommerciële instellingen en de reguliere horeca te vinden en de rust (zo min mogelijk klachten, bezwaren en/of handhavingsverzoeken) te behouden. Gemeenten gaan zeer divers met het onderwerp om, vaak omwille van ligging en karakter gemeente, geloof en politieke kleur, maar ook de financiële positie die gemeenten en instellingen hebben, bepalen lokaal wat kan en mag. De wetgever heeft bij de laatste wetswijziging meegegeven dat als er geen sprake van oneerlijke mededinging is, er niet onnodig veel regels hoeven te zijn. In de bijlage Wettelijke Kader leggen we het e.e.a. uitgebreider uit.

De Drank- en Horecawet

De Drank- en Horecawet is de wet die regelt onder welke condities alcoholhoudende drank aanwezig en/of verkocht, voor gebruik ter plaatse of elders dan ter plaatse, mag worden. We kennen o.a. situaties zoals de levensmiddelenwinkels waar het mag zonder vergunning en we kennen de plaatsen voor gebruik ter plaatse waarvoor een verplichte vergunning noodzakelijk is.

De wet maakt overigens geen onderscheid in het volume en/of aantal tijdsmomenten van alcoholverstrekking voor gebruik ter plaatse. De regels zijn hetzelfde bij 1 biertje per maand als één biertank per dag. Als er geen alcohol geschonken zou worden hebben we niets meer te maken met die Drank wettelijke bepalingen. Die optie laten we, gezien de opdracht en realiteit, buiten beschouwing.

De definitie van een paracommerciële rechtspersoon, staat pas sinds 2013 in de Drank- en Horecawet, het fenomeen paracommercie is in 1991 in deze, van origine, volksgezondheidswet opgenomen.

Mogelijke varianten

We moeten dus de Drankwettelijke regels toepassen en kiezen zelf voor een commerciële en of paracommerciële vergunning of een combinatie. De wet staat, eenvoudig gezegd, meerdere varianten toe:

- Eén paracommerciële vergunning;
- Meerdere paracommerciële vergunningen;
- Eén commerciële vergunning;
- Meerdere commerciële vergunningen;
- Een combinatie van commercieel en/of paracommerciële.

De aanvragende entiteit en of entiteiten bepalen welk type vergunning(en) men wil aanvragen, de gemeente toetst de aanvraag(aanvragen) daarbij. De gemeente kan, indien men grond, en/of pandeigenaar is privaatrechtelijk direct sturen als eigenaar/verhuurder. In dit geval is die optie nog onderwerp van overleg. De gemeente kan ook middels inhoudelijk beleid en subsidie sturend richting DNI zijn.

Daarnaast dient DNI zich te houden aan wat het bestemmingsplan toestaat. Bij een aanvraag exploitatievergunning (dus niet de drank wettelijke vergunning) wordt deze toets uitgevoerd. DNI heeft, in de te maken keuzes, te maken met strikte regels uit de Drank- en Horecawet, het bestemmingsplan, de gebruiksmogelijkheden van het pand en de financiële kaders, uiteraard naast de visie van de horeca zelf.

Keuze

Om maximaal te voldoen aan de invulling van de opdrachtgevers daarbij zo min mogelijk afhankelijk te zijn van wettelijke belemmeringen, o.a. die uit de verordening en beleidsregels nu, is gekozen voor een horecaexploitatie met een commerciële vergunning. Omdat diezelfde exploitatie aan meer eisen moet voldoen wetstechnisch en in de uitvoering, ook bij minder courante uren, is gekozen die uren door een paracommerciële exploitatie te laten invullen. Daarmee garanderen we openstelling voor gebruikers en horeca op het gewenste kwaliteitsniveau.

Bijkomend voordeel is dat DNI minder afhankelijk is van de geldkraan van de gemeente, het geld uit de commerciële horeca wordt in DNI terug gestopt en dat is in het belang van alle burgers en ondernemers in Heesch. De discussie inzake eerlijke mededinging is daarmee opgelost. Voor de commerciële horeca is onze aanbeveling dat aanbod in te vullen welke past bij de ruimte die DNI te bieden heeft, de faciliteiten van het gebouw (ligging, theaterzaal, ruime horeca ruimte) en qua gastheerschap een aanvulling is van het huidige aanbod binnen de gemeente. En ja: commercieel betekent ook concurrentie met huidige aanbieders. Echter, het totaal aanbod in Heesch wordt daardoor tevens versterkt en de ruimte die DNI biedt veel beter benut. Tevens is het een impuls voor bieden van toegevoegde waarde en gastheerschap.

Feitelijk blijft de aard van de instelling grotendeels hetzelfde en qua uitstraling paracommercieel. Vergunningtechnisch realiseren we een commerciële uitbating van de horeca en daarmee zal de exploitatie stabieler, beter voorspelbaar en minder kosten met zich meebrengen.

DNI (of een werkmaatschappij van DNI) vraagt dus twee vergunningen aan. Een paracommerciële vergunning voor dat deel van de exploitatie waar vooral behoefte is aan toegankelijkheid en gebruik van het gebouw, zonder uitgebreide horecafaciliteiten, met zo min mogelijk kosten en minimale voorzieningen (koffie, thee en water). En de commerciële vergunning om kwalitatief goede horecavoorzieningen te bieden bij de activiteiten en concepten die DNI gaat aanbieden. Wel met die restrictie, geborgd in een notariële akte en een overeenkomst met DNI als verpachter van de horeca, dat de inkomsten van de commerciële horeca ten goede komen aan DNI en de paracommerciële horeca, met andere woorden aan het invullen van het realiseren van de visie van DNI met een voor de gemeente zo laag mogelijke subsidie.

DNI zal daartoe een Horeca BV oprichten waarin zij het bestuur vertegenwoordigen, daarnaast zal DNI een paracommerciële vergunning aanvragen. Zoals in het volgende hoofdstuk toegelicht, is niet gekozen voor een derde als horecapachter hieraan zijn te veel risico's verbonden.

9. DNI HORECA ZELF DOEN OF UITBESTEDEN?

Om een juiste afweging te kunnen maken tussen de horeca in eigen beheer zelf doen of uitbesteden zijn de belangrijkste voor- en nadelen in kaart gebracht.

Voordeel zelf doen	**Voordeel uitbesteden**
Volledige zeggenschap concept	Minder personeelszorgen qua kosten
Prijzen aan gasten vaststellen	Minder eigen tijd nodig
Flexibel, onafhankelijk en competent personeel	Corebusiness indien klein horecabelang
Directe invloed kwalitetit en gasttevredenheid; klantenbinding	Kennis van specialist
Hogere financiële bijdrage aan DNI mogelijk	Beperking financieel risico kosten/opbrengst
Combinaties van werkzaamheden mogelijk	Geen eigen personeel nodig
Geen discussies met derden, geen tijdsverlies en snel schakelen op co-creatie en innovatie	Vaste bijdrage huur, pacht, kosten
Continuïteit	DNI
Vergunningenpakket eenvoudiger en inzet personeel efficiënter mogelijk	
Inkoop voordelen en samenwerking leveranciers in eigen hand	
Onafhankelijk para ommerciële verordening voor het gedeelte commerciële horeca	
Eerlijk speelveld met horeca	
Volledige transparante exploitatie	
Minder klachten, bezwaren en of handhavingsverzoeken	
Geen risico op niet integere partner (Bibob)	

Belangrijke afweging bij het eventueel uitbesteden is het belang wat horeca heeft in DNI. Bij uitbesteden wordt het een commerciële/reguliere horeca die met een eigen vergunning pakket zelf bepaald wat er met de winst wordt gedaan. Sturing kan dan slechts privaatrechtelijk en het DNI concept zal meer subsidie nodig hebben voor dezelfde dienstverlening. Het kost de gemeente en de gemeenschap dan meer geld.
De huidige omzet van horeca is nu reeds zo'n 50% van de totale baten van de huidige de Pas. Daarnaast speelt horeca een zeer belangrijke rol in het faciliteren van alle andere activiteiten in DNI. Of het nu zaalverhuur betreft, activiteiten in het theater of het ondersteunen van cursussen, overal is horeca bij betrokken en heeft horeca een belangrijke rol. Verbinding, co-creatie en het thuisgevoel!
Het huidig kostenniveau wordt op dit moment zo'n 25% aan horeca toebedeeld. Horeca levert tevens een aanzienlijke bijdrage aan het huidige en toekomstige resultaat.

Het is dan ook niet aan te bevelen om horeca uit te besteden om de navolgende redenen:

- Het omzet-, en resultaat belang in de DNI. Horeca is belangrijk;
- De kwaliteit van horeca moet ondersteunend en passend zijn bij alle activiteiten. Dat betekent enerzijds veel flexibiliteit in bezetting en aanbod. Maar anderzijds vele momenten waar horeca vanwege het ondersteunende belang niet in een verdienmodel voor een derden zonder zeer veel extra kosten in te passen is (incourante uren, lage opbrengst versus kosten etc.);
- DNI horeca is daarnaast in het vernieuwde concept ook de afdeling die nodig is om extra omzet te generen. Deze omzet en rendement verbetering komt rechtstreeks ten goede aan de overige activiteiten van DNI. De winstgevendheid van DNI horeca speelt aldus een belangrijke rol in het resultaat. Horeca dient daarnaast zelf te investeren in kwaliteit, uitstraling, klantgerichtheid, efficiency en dit alles in te zetten om een gastvrije ontvangst door gastgericht personeel. Om de betrokkenheid hierbij en zichtbaarheid naar de gast te realiseren is "eigen horeca" een wezenlijk onderdeel van de huiskamer van Heesch;
- Horeca aan derden kan voor bouwkundige nadelige invloeden zorgen; er is een scheiding nodig met partners/concept DNI wat zelfs ook fysiek iets kan betekenen;
- Horeca uitbaters sluiten mogelijk met hun concept niet of later niet meer aan bij de visie van DNI
- Winst horeca vloeit dan weg en niet in concept zelf en/of para commerciële deel DNI;
- Bestemming kan een aandachtspunt zijn, zelfstandige commerciële horeca is wat anders dan ondersteunende horeca aan een maatschappelijke instelling;
- Onduidelijkheid bij gasten en gebruikers met wie doen we wanneer zaken;
- Imago kosten horecafaciliteiten;
- De extra kosten die ontstaan zijn daarnaast niet verantwoord in een organisatie waarin horeca de belangrijkste driver en van vitaal belang is in het totaalresultaat. Arrangementen voor bepaalde gebruikers (soort of volume) heb je niet in de hand
- Garantie van het open en toegankelijk zijn van de horeca bij alle activiteiten is een risico

Het model waarbij de horecaexploitatie is uitbesteed aan een externe partij/private ondernemer treffen wij in de theater- en museale sector op meerdere plekken in Nederland aan. Daarbij zien wij wel een trend dat steeds meer culturele ondernemingen er toch voor kiezen om de horecaexploitatie direct of indirect, dat wil zeggen: al dan niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon, in eigen beheer uit te voeren. Als voorbeeld noemen we De Theaterkerk in Bemmel en de Schouwburg in Venray.

Organisatorische en personele consequenties

Het exploiteren van horeca vraagt om specifieke competenties, kennis en vaardigheden en wellicht ook om extra personele capaciteit. Een herinrichting/herstructurering van de bestaande organisatie is een gegeven. Deze zal vanuit een heldere visie door het nieuwe bestuur DNI moeten worden ontwikkeld of moeten worden ingehuurd. De ervaring leert dat dit vaak een complex en tijdrovend proces is, waarvoor ook een 'cultuuromslag' nodig is. Een heldere visie op de rol van de horeca binnen het geheel van de bedrijfsactiviteiten, alsmede een onderscheidend concept, zijn belangrijke voorwaarden voor een succesvolle implementatie. Bij de incourante uren waarbij meestal alleen de zalen gebruikt worden, wordt zorg gedragen voor arrangementen. De eventuele bediening van koffie, thee, fris zal via dat arrangement gerealiseerd worden onder aansturing van het vast horecapersoneel/leiding. Als de horeca zelf open is zal dat altijd gebeuren door het vast horecapersoneel en daarmee is de zorg van kwaliteit geborgd.

De Horeca dient aangestuurd te worden door een goede ter zaken kundige zelfstandige manager, die tevens een horeca professional dient te zijn. Tevens dient deze manager een positie te hebben in het management team van DNI. Dit voorkomt afstemmingsproblemen en zorgt voor een goede afweging van belangen.

New Business Plan DNI

De huiskamer van Heesch
voor iedereen

Het nieuwe horeca concept is bedoeld voor iedereen. Inwoners en bezoekers van Heesch en omgeving en vaste gebruikers. Het horeca concept ondersteunt en faciliteert met name de activiteiten die plaatsvinden in DNI. De gastvrijheid van DNI Horeca zorgt ervoor dat iedereen hier tijdens het bezoek van een hapje en drankje kan genieten. Horeca heeft de functie van centrale ontmoetingsplek die de mogelijkheden van het gebouw en haar activiteiten optimaal ondersteund en waar mogelijk versterkt.

Het dorp komt samen in DNI en verbindt iedereen in de

Eten & Drinken

- Eenvoudig dinermogelijkheid voor bezoekers
- Lunchmogelijkheden
- Tafeltje Dekje

Accomodatie

- Capaciteit bieden voor Bedrijfsactiviteiten
- Begrafenissen en Bruiloften voor grote groepen
- Feesten voor grote groepen in de Podiumzaal
- Nationale Feestdagen (Sinterklaas, Koningsdag etc.)
- Heesche evenementen zoals kermis en Heerlijk Heesch

Sociaal Maatschappelijk

- Aantrekkelijk aanbod voor huidige gebruikers (KBO)
- Aanschuifmaaltijden op de maandag en dinsdag

een samenwerking van

DORST LESSERS BH BW

Huidige situatie

Paracommerciële Instelling
De Pas

Gewenste situatie

Horeca DNI
De reguliere vergunningen

Overig gebruik
Paracommerciële vergunningen

VOORSTEL

Wij adviseren om het horecaconcept De Nieuwe Instelling onder te brengen in twee typen exploitaties met vergunning. Een commerciele vergunning geeft het horecaconcept de gelegenheid om ook commerciele activiteiten te realiseren om daarmee de paracommerciele activiteiten financieel te ondersteunen.

een samenwerking van

DORST LESSERS BH BW

10. HET HORECACONCEPT

De vernieuwde horeca in "de huiskamer van Heesch " is een ontmoetingsplek voor bezoekers van DNI en gasten die vanwege een activiteit, een event of vanwege het geboden horeca aanbod een bezoek brengen.
Kenmerkend dient te zijn dat het aanbod is afgestemd op de functie en de activiteiten die de accommodatie DNI wil bieden. Daarnaast heeft het gastheerschap de taak dat enerzijds bezoekers zich thuis voelen en anderzijds er ook voldoende aanleiding is om een hapje en drankje te nuttigen.

Het huidige aanbod zal uitgebreid moeten worden met eenvoudige dinermogelijkheden, zodat diner ook beter kan worden geboden aan avondbezoekers van DNI, daarnaast dient het diner te worden uitgebreid met zogenaamde aanschuifmaaltijden voor mensen die financieel niet alle mogelijkheden hebben om "uit te gaan eten". Dit kan bijvoorbeeld prima plaatsvinden op de maandag en dinsdag. Voor wat betreft de lunch dient een afgestemd eenvoudig maar kwalitatief goed aanbod te komen. Iedereen die DNI bezoekt moet getriggerd worden tot een consumptie en hapje binnen de muren van DNI.

Naast de paracommerciële functie in het pand is het noodzakelijk ook commerciële activiteiten te kunnen uitvoeren die passen in de functionaliteit en doelstelling van DNI. Geen winstoogmerk voor de B.V. dat wordt statutair en in de huurovereenkomst geborgd, maar een breder servicepakket en meer inkomsten die DNI financieel gezonder en evenwichtiger maken. Hierbij dient gedacht te worden aan verbeterde lunch- en diner kaart. Goede bites en borrelhapjes. De keuken dient hierbij niet te complex te worden, enerzijds om kosten in de hand te houden, anderzijds omdat het assortiment dient te passen bij de functionaliteiten van DNI.

De podiumzaal leent zich bijvoorbeeld bij uitstek voor bedrijven die presentaties willen geven en een bijeenkomst willen organiseren. Daarnaast moeten condoleances en andere grotere bijeenkomsten een goede bijdrage gaan leveren vanwege de specifieke grotere capaciteit en karakter van de podiumzaal. Door de podiumzaal en de voorzieningen in tact te laten blijft er de mogelijkheid ook de theaterfunctie te kunnen invullen. Gezocht zal moeten worden welke voorstellingen, in soort en aantal, en in welke vorm of samenwerking dat uitgevoerd kan worden. Leegstand en te weinig aanbod kan voor verlies aantrekkingskracht DNI zorgen en dat moet worden voorkomen. Hier zal verder onderzoek en overleg naar gedaan moeten worden.

Tot slot is er voor het middelpunt van Heesch als huiskamer ook een rol weggelegd voor evenementen die breed in het dorp plaatsvinden zoals; Sinterklaas, kermis, Carnaval, heerlijk Heesch en andere goede initiatieven. DNI horeca dient hierin een actieve rol te hebben met de overige horeca in Heesch.
Qua uitstraling van het interieur en medewerkers is het om de doelstelling in omzet en rendement te halen noodzakelijk dat er vernieuwing en verfrissing plaatsvindt. Een sfeervolle inrichting die recht doet aan het vernieuwde huiskamer idee.

Dat betekent concreet dat er. naast de verbouwing ook geïnvesteerd dient te worden in interieuraanpassingen (deze aanpassingen zijn uitgewerkt in een concreet voorstel) en dat het personeel getraind dient te worden in verbeterd gastheerschap en te zijn opgeleid om een daadwerkelijke positieve bijdrage te gaan leveren aan de omzet en het rendement van DNI. Tevens dient kritisch gekeken te worden of dit met de huidige bezetting kan worden gerealiseerd.

DNI is dé huiskamer van Heesch waar de bewoners van Heesch graag komen, zich thuis voelen en waar altijd wat te doen is. De huiskamer is er voor iedereen en biedt een warm welkom.

Het grand café is daarbij het centrale punt van de huiskamer met een gezellige en knusse sfeer. Hier kunnen bezoekers een lunch, kleine hap van de dagkaart, koffie en andere consumpties krijgen. Het grand café heeft ook de functie van leescafé waar volop keuze is uit kranten, tijdschriften en boeken van de bibliotheek.

De horeca in de Pas is nu paracommercieel, mede daarom zijn er restricties op (commerciële) activiteiten en het verdienvermogen. De voorkeur binnen het nieuwe horecaconcept is om te kiezen voor commercieel, wel met de kanttekening dat de horeca ook een duidelijke maatschappelijke component heeft dat ten dienste staat van de maatschappelijke activiteiten (zie bovenstaande maatschappelijke activiteiten).

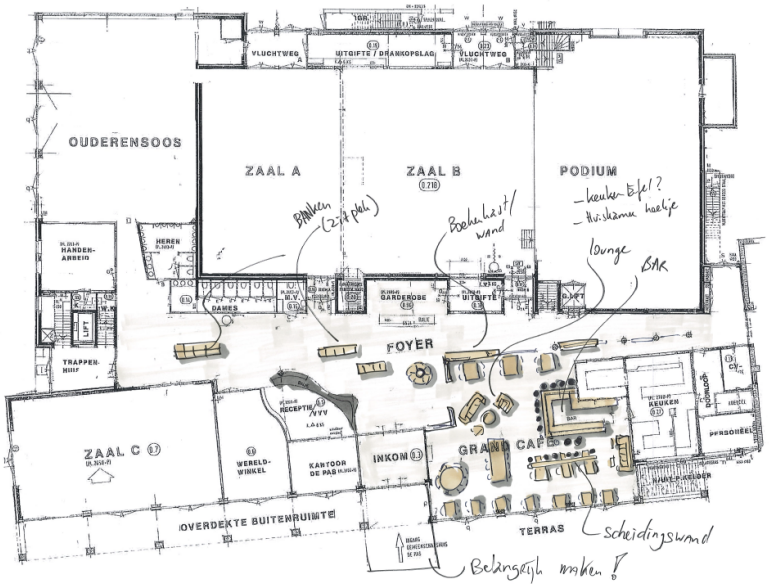
11. TIPS INTERIEURAANPASSINGEN HORECA

De Huiskamer van Heesch

Mensen zijn op zoek naar gelijkgestemden in een veilige omgeving. De veilige omgeving biedt je door duidelijkheid te geven aan wat waar mag en kan plaatsvinden. Een duidelijk gezicht en een duidelijke afbakening. In de grote steden zie je steeds meer van dit soort plekken ontstaan. Waar voorheen hotellobby's alleen bestemd waren voor gasten zie je dat die nu ook openstaan voor buurtbewoners. Op de NS stations in Nederland zijn kamers voorzien waar reizigers kunnen wachten, verblijven en ontmoeten, in een warme huiselijke sfeer. De Huiskamer van Heesch biedt ruimte om verhalen te vertellen, aan te horen en ook om nieuwe verhalen te maken. Het dient een plek te zijn waar de mensen uit het dorp en de omgeving kunnen samenkomen om te doen wat mensen uit een gemeenschap van oudsher graag willen: verbinding zoeken.

Dat zouden we in Heesch graag terugzien

Wij vinden het belangrijk om een "gezicht" te maken. Zorg er voor dat je opvalt, dat mensen over de huiskamer gaan praten. De horecaruimte dient aantrekkelijk te zijn, waar je je meteen thuis voelt. Het mag best een beetje gek of afwijkend worden, en prikkelen. Onderscheid jezelf. Steek je nek uit met een kunstwerk of item waar heel Heesch over praat (wa's dè nou?) Piano voor muziek, gitaar voor muziek, en een pick up met een verzameling platen uit de oude doos... Onderstaand plaatje is een snelle schets met indeling, waar in overleg nog zeker elementen aan toegevoegd kunnen worden: een spelletjes kast en tafel, boekenkasten, een grote aanplakwand en wellicht een ouderwetse beeldbuis televisie. De horeca ruimte dient gescheiden te zijn van de foyer. Dat is beter voor de menselijke maat, zorgt er voor dat mensen niet verloren lopen in een hele grote ruimte, en maakt ook een scheiding tussen openbaar (bibliotheek, dansen) en de huiskamer.



Maak een sfeer, deel die sfeer met de Heesche mensen zodat nieuwe verhalen geschreven kunnen.

Naast de aanpassingen in het interieur zijn tevens structurele aanpassingen van het totale gebouw noodzakelijk. Er kan niet worden volstaan met eenvoudige aanpassingen. We verwijzen voor de aanpassingen en verbeteringen van het gebouw naar het Laride rapport. Voor het onderdeel interieur is 100.000 meegenomen in de horeca begroting.

12. BUSINESS CASE HORECA

Financiële uitgangspunten
Een vernieuwend horecaconcept "de huiskamer van Heesch" betekent ook een nieuwe financiële toekomst verwachting voor de komende jaren. In het New Business Plan DNI is beschreven op welke wijze de horeca van DNI een positieve bijdrage kan bieden aan het huidige begrotingstekort. In deze paragraaf worden de nieuwe horeca activiteiten vertaald in financiële cijfers.

Investering
Zoals in paragraaf 11 is beschreven zijn de nodige interieur aanpassingen nodig om de nieuwe huiskamer van Heesch te creëren. In bijlage 7 – Investeringen is een globale schatting gemaakt van de investeringen die nodig zijn om het nieuwe horeca concept te implementeren. De in deze bijlage opgenomen investeringen zijn tevens het uitgangspunt voor de prognose en financieringsbehoefte.

Financieringsbehoefte
Het nieuwe horeca concept zal zelfstandig opereren en derhalve zelf zorg dragen voor haar eigen liquiditeit. In eerste instantie is er bij de opstart onvoldoende liquiditeit om aan de investering- en lopende verplichtingen te voldoen. In bijlage 8 – financieringsbehoefte is een opzet gemaakt voor de huidige financieringsbehoefte van DNI horeca. Deze behoefte bestaat uit investeringen en diverse opstartkosten. De financieringsbehoefte is in deze opzet opgenomen als zijnde lening, maar kan eventueel ook deels worden gefinancierd door vooruit ontvangen bonussen of bijdragen van leveranciers.

Prognose
In deze prognose wordt een beeld geschetst van de toekomstige omzetverwachtingen en bijkomende kosten. Deze prognose is gebaseerd op reeds in rapport genoemde vernieuwde activiteiten waarbij de exploitatie is ingebracht in zelfstandig opererende B.V. met een commerciële horeca vergunning. Voor de prognose wordt verwezen naar bijlage 9 – prognose en balans. In de prognose van zowel de commerciële als de para-commerciële exploitatie wordt enkel rekening gehouden met de normale horeca omzet. Dit wil zeggen dat de opbrengsten van evenementen zoals bijvoorbeeld Heerlijk Heesch buiten beschouwing worden gelaten. Onderstaand volgt een onderbouwing van de in prognose opgenomen cijfers.

Omzet
De horeca exploitatie wordt ingebracht in een commerciële B.V. Hierdoor is DNI in staat het aanbod tegen betere (commerciële) verkooptarieven aan te bieden. Daarnaast zijn er, zoals reeds in paragraaf 8 opgenomen, meer mogelijkheden tot omzet verhogende activiteiten:

- Diner mogelijkheden;
- Verbeteren lunch kaart
- Bites , borrelhap kaart
- Social media
- Activiteitenavonden voor gasten, zoals een bijzondere spreker, muziek uitvoering etc.
- Aanschuif maaltijden;
- Commerciële bijeenkomsten bedrijven;
- Organiseren van events;
- Verbetering terras omzet.

Door het vernieuwde interieur worden ook meer gasten verwacht. Dit alles heeft vanzelfsprekend tot gevolg dat de omzet zal stijgen. De omzetstijging zal voornamelijk in het eerste jaar van de conceptvernieuwing plaatsvinden. In deze prognose is deze stijging gebaseerd op een globale schatting.
Basis uitgangspunt voor de omzet is de horeca-omzet van € 400.410 als opgenomen in de concept jaarrekening 2018.

Verhoging omzet:

2021	jaar 1	20%	€ 480.492
2022	jaar 2	5%	€ 504.517
2023	jaar 3	5%	€ 529.742

Inkoopwaarde van de omzet

Voor het bepalen van de inkoopwaarde van de omzet is in deze prognose uitgegaan van een vast percentage ten opzichte van de omzet. Binnen de commerciële horecabranche is het gebruikelijk dat, indien er een correct inkoopbeleid wordt gehanteerd met juiste prijsafspraken, de inkoopwaarde van de omzet ongeveer 30% is. Op basis van de historische cijfers uit 2018 en 2017, van de huidige exploitatie Stichting de Pas, is dit percentage respectievelijk 28,3% en 30,3%. Gezien het historische percentage in grote lijnen overeenkomt het de gebruikelijke marge in de branche is in de prognose het vaste percentage van 30% gehanteerd.

Lonen en salarissen

In de huidige situatie worden er te veel personeelskosten doorbelast aan de horeca exploitatie. Ook op basis van de werkelijk bij het horeca-component betrokken medewerkers zijn deze kosten te hoog. In het vernieuwde concept is het niet meer mogelijk personeelskosten op basis van een vast percentage door te belasten aan de horeca exploitatie.

In de commerciële instelling dienen de kosten te worden gereduceerd tot een aanvaardbaar niveau zijnde 30% ten opzichte van de omzet. Dit kan door enerzijds het aannemen van ervaren en kwalitatief personeel en anderzijds door het opleiden en trainen van het huidige personeel. De horeca exploitatie dient verantwoordelijk te zijn voor haar eigen personeelsplanning. Dit kan door het in dienst nemen van eigen personeel dan wel het inhuren van personeel in dienst bij DNI. Inhuur van personeel is op uur basis tegen een KPU (kostprijs per uur) per medewerker.

In het vernieuwde concept wordt uitgegaan van een bezetting van ongeveer 4.1 FTE. Er wordt in dit voorbeeld uitgegaan van een fulltime horecamanager, fulltime kwalitatieve kok en een parttime medewerker bediening. Overige bezetting is op basis van oproepkrachten. Een specificatie hiervan is opgenomen in bijlage 10 – loonkosten.

2021	jaar 1	€ 144.148
2022	jaar 2	€ 151.355
2023	jaar 3	€ 158.923

Naast de lonen en salarissen van medewerkers is in de prognose ook rekening gehouden met overige personeelskosten. Voor deze kosten is elk jaar een stelpost opgenomen van € 5.000. In het eerste jaar worden deze kosten verhoogt met € 3.500 in verband met het opleiden van personeel.

Managementvergoeding

In de huidige situatie worden de kosten met betrekking tot de directie procentueel doorbelast aan de horeca exploitatie. In het vernieuwende concept is de horeca exploitatie een zelfstandig opererende onderneming met een eigen horecamanager. De kosten voor deze manager zijn reeds opgenomen in de personeelskosten. Vanzelfsprekend zullen er door de overkoepelende organisatie van DNI toch zaken geregeld moeten worden door de algemene directie. Hiervoor wordt een managementvergoeding doorbelast van 0,5 FTE is € 25.000 per jaar. Kosten volledig binnen Horeca.

Afschrijvingen

De interieuraanpassingen, als opgenomen in de paragraaf financieringsbehoefte, worden geschat op een totaal van € 100.000 en worden gedurende 5 tot 10 jaar volledig afgeschreven. De jaarlijkse afschrijvingskosten bedragen € 17.063 en worden nader gespecificeerd in zijn bijlage 11 – afschrijvingen.

Aanloopkosten
In het eerste jaar zijn er extra kosten opgenomen in de prognose. Deze kosten hebben betrekking op het op correcte wijze implementeren van het nieuwe horecaconcept. Ten eerste zijn er opstartkosten zoals financieringskosten, advies en middeling en onvoorziene kosten. Deze kosten worden geschat op €10.000 en zijn ook meegenomen in de financieringsbehoefte. Daarnaast zijn om het project in goede banen te leiden zijn gedurende de opstartperiode aanvullende adviezen nodig aan de directie. Hiervoor is een schatting gemaakt van € 3.000. Naast advisering van de directie dient ook het huidige personeel opgeleid te worden. Dit kan door middel van kleine en efficiënte trainingen. Hiervoor is een schatting gemaakt van € 3.500.

Huisvestingskosten
In het nieuwe concept zullen de kosten voor huisvesting volledig voor rekening zijn voor DNI. De horeca exploitatie huurt de exploitatie ruimte, terras, keuken en bij-ruimte tegen commerciële tarieven. Dit kan enerzijds door een nader te bepalen tarief per m2 alsmede een huurprijs gebaseerd op een procentueel tarief ten opzichte van de omzet. De voorkeur gaat uit naar deze laatstgenoemde optie.

Door de huurprijs vast te stellen op een vast percentage van de omzet versterkt dit de samenhang tussen de paracommerciële activiteiten van DNI en de horeca exploitatie. Indien er meer paracommerciële activiteiten plaatsvinden die de horeca omzet stimuleren, is dit gunstig voor de horeca exploitatie en verhoogd dit tevens de dekking voor huisvestingskosten van DNI doordat de huuropbrengsten hoger zijn. In de prognose is de huur vastgesteld op een percentage ten opzichte van de omzet van 10% voor de huur en 2% opslag voor onderhoud en overige huisvestingskosten.

Exploitatiekosten
De exploitatiekosten in de prognose zijn opgenomen op basis van de direct aan horeca exploitatie toegekende kosten conform de jaarrekening 2018 (zie bijlage 12). De stijging in exploitatiekosten gedurende jaren 2022 en 2023 zijn evenredig aan de omzetstijging.

Algemene kosten
De algemene kosten in de prognose zijn opgenomen op basis van de direct aan horeca exploitatie toegekende kosten conform de jaarrekening 2018 (zie bijlage 12). De stijging in algemene kosten gedurende jaren 2022 en 2023 zijn evenredig aan de omzetstijging.

Verkoopkosten
De verkoopkosten in de prognose zijn opgenomen op basis van de direct aan horeca exploitatie toegekende kosten conform de jaarrekening 2018 (zie bijlage 12). De stijging in verkoopkosten gedurende jaren 2022 en 2023 zijn evenredig aan de omzetstijging.

Administratiekosten
De administratiekosten in de prognose zijn opgenomen conform een stelpost van **€ 5.000** per jaar. Deze kosten zijn voor elk jaar gelijk en niet afhankelijk van de omzet.

Aanvullende informatie overige kosten

De activiteiten van het vernieuwende horeca concept "de huiskamer van Heesch" zijn enkel typerend aan horeca activiteiten. Dit betekent dat kosten voor bijvoorbeeld inhuur producties, activiteiten, materiaal, materieel, geluid, techniek etc. niet voor rekening zijn voor de horeca exploitatie. Indien evenementen plaatsvinden waarbij bovengenoemde kosten noodzakelijk zijn, zal de horeca exploitatie deze benodigdheden inhuren bij DNI en deze kosten voor hetzelfde bedrag dan wel met een opslagpercentage doorbelasten aan opdrachtgever.

Rentelasten en soortgelijke kosten

Voor de rentelasten is als uitgangspunt gebruikt de onder paragraaf 'Financieringsbehoefte' opgenomen geldlening voor het aanpassen van het interieur. In deze prognose is uitgegaan van een vaste rentevoet van 4% per jaar. De lening groot € 110.000 zal in 10 jaar worden afgelost voor een bedrag van € 11.000 per jaar. Naast de rentelasten voor deze lening zijn er ook vaste kosten die gehanteerd worden door de bank voor het gebruik van een zakelijke rekening. Deze kosten zijn geschat op vast bedrag van € 600 per jaar.

Rentelasten en kosten bank:

		Bank	Lening	Totaal
20210	jaar 1	€ 600	€ 4.180	€ 4.780
20221	jaar 2	€ 600	€ 3.740	€ 4.340
20232	jaar 3	€ 600	€ 3.300	€ 3.900

Prognose para-commercieel

In deze prognose wordt een beeld geschetst van de toekomstige omzetverwachtingen en bijkomende kosten. Deze prognose is gebaseerd op de huidige situatie waarbij de exploitatie niet juridisch is afgesplitst van de stichting en opereert met een para-commerciële horeca vergunning. Voor de prognose wordt verwezen naar bijlage 13 – prognose para-commercieel.

Indien men het huidige horeca concept zal voortzetten als para-commerciële instelling, is het niet mogelijk te investeren in de nodige interieuraanpassingen. De para-commerciële prognose is verliesgevend en derhalve niet instaat om aan de bijhorende financieringsverplichtingen te kunnen voldoen. De investeringen, financieringsbehoefte, afschrijvingen en financieringskosten blijven in deze prognose derhalve achterwegen.

Omzet

Basis uitgangspunt voor de omzet is de horeca-omzet van € 400.410 als opgenomen in de concept jaarrekening 2018. Indien de horeca exploitatie beperkt blijft in het genereren van commerciële omzet, zal de omzet niet veel stijgen ten opzichte van voorgaande jaren. Echter met de juiste begeleiding is het wel mogelijk een kleine omzetstijging te creëren.

Verhoging omzet:

2021	jaar 1	20%	€ 415.000
2022	jaar 2	5%	€ 420.000
2023	jaar 3	5%	€ 425.000

Inkoopwaarde van de omzet

Voor het bepalen van de inkoopwaarde van de omzet is in deze prognose uitgegaan van een vast percentage ten opzichte van de omzet. Zoals reeds vermeld is een inkooppercentage van 30% ten opzichte van de omzet gebruikelijk in de horeca branche. Echter indien er para-commerciële en dus lagere prijzen gehanteerd worden zal dit inkooppercentage hoger uitvallen. In deze prognose worden de inkopen geschat op een percentage van 32% ten opzichte van de omzet.

Personeelskosten

In de huidige situatie worden de personeelskosten doorbelast aan de horeca exploitatie. Indien de horeca exploitatie voortzet als één organisatie dienen de personeelskosten ook in de toekomst te worden toegerekend op basis van een verdeelsleutel.

De totale personeelskosten op basis van de begroting worden geschat op € 460.200. Op basis van historische gegevens worden deze personeelskosten voor 55,6% doorbelast aan de horeca afdeling. Hiervan wordt vervolgens weer ongeveer € 75.000 doorbelast aan de afdeling verhuur zalen en apparatuur. De totale loonkosten toegerekend aan de horeca afdeling zijn in dit geval € 180.871. Echter met de juiste begeleiding en trainingen moet het mogelijk zijn deze kosten te verglagen met 10%. De loonkosten voor het jaar 2021 worden op basis van bovenstaande doorbelasting geschat op € 162.784. Gezien de beperkte omzetstijging in het jaar 2022 en 2023 zijn de loonkosten in deze jaren gelijk.

2021	jaar 1	€ 162.784
2022	jaar 2	€ 162.784
2023	jaar 3	€ 162.784

Naast de lonen en salarissen van medewerkers is in de prognose ook rekening gehouden met overige personeelskosten. Voor deze kosten is elk jaar een stelpost opgenomen van € 3.500.

Managementvergoeding

In de huidige situatie worden de kosten met betrekking tot de directie procentueel doorbelast aan de horeca exploitatie. De jaarlijks doorbelaste kosten van de directie afdeling zijn ongeveer € 75.000. Echter dienen deze kosten te worden gereduceerd naar een meer gebruikelijke fee van € 60.000. Derhalve is voor elk jaar een managementvergoeding opgenomen voor € 60.000 per jaar.

Opstartkosten

In het eerste jaar zijn er extra opstartkosten opgenomen in de prognose. Om het project in goede banen te leiden zijn gedurende de opstartperiode aanvullende adviezen nodig aan de directie. Hiervoor is een schatting gemaakt van € 3.000.

Huisvestingskosten

Net als bij de personeelskosten worden de huisvestingskosten toegerekend aan de horeca afdeling op basis van een verdeelsleutel. De totale huisvestingskosten worden in de begroting geschat op € 199.374. Hiervan ontvangt met echter een vergoeding van €24.466 van de gemeente en worden € 5000 servicekosten doorbelast aan derden. De totale huisvestingskosten zijn op basis van deze gegevens gesaldeerd € 169.908 waarvan 28,9% wordt toegerekend aan de horeca adeling. De huisvestingskosten worden derhalve in het jaar 2021 voor € 49.103 opgenomen in de begroting. In verband met economische ontwikkelingen wordt dit bedrag in de jaren 2022 en 2023 verhoogt met 2% punt.

2021	jaar 1	€ 49.103
2022	jaar 2	€ 50.085
2023	jaar 3	€ 51.087

Overige kosten

De exploitatie-, algemene-, en verkoopkosten in de prognose zijn, net als bij de commerciële prognose opgenomen, opgenomen op basis van de direct aan horeca exploitatie toegekende kosten conform de jaarrekening 2018. De stijging in exploitatiekosten gedurende jaren 2022 en 2023 zijn evenredig aan de omzetstijging.
De administratiekosten in de prognose zijn opgenomen conform een stelpost van € 3.500 per jaar. Deze kosten zijn voor elk jaar gelijk en niet afhankelijk van de omzet.

14. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Conclusie

We adviseren om DNI zelf de horeca te laten exploiteren. Dat betekent de geboden service en dienstverlening in eigen beheer. Om dat verantwoord en goed renderend te laten doen, moet DNI een werkmaatschappij oprichten, een besloten vennootschap, die onder door DNI bepaalde statutaire bepalingen en een door DNI opgestelde huurovereenkomst de reguliere horeca kan uitbaten. De incourante horeca uren worden vervangen door dienstverlening in de vorm van specifieke horeca arrangementen waarbij de reguliere horeca gesloten is. Noodzakelijk is investeren in de inrichting van de horecalokaliteit en investeren in het personeel. Horeca uitbesteden of louter paracommercieel is niet wenselijk.

Het gekozen model van aansturing van de horeca door DNI met daarbij een paracommercieel deel en een commercieel deel, verbonden met elkaar en met eenzelfde doelstelling, een opfrisbeurt van het interieur en een aanpassing aan de keuken, barpunten en logistiek is prima te realiseren en komt het beste tegemoet aan de opdracht van DNI. De organisatiestructuur. personele invulling, en beschikbare formatie bepaald sterk het eindresultaat. Het vergunnen kan , mits de inrichting voldoet aan de eisen (ge- en verboden) gesteld in de Drank- en Horecawet en voldoet aan de inrichtingseisen Drank- en Horecawet, het gebruiksbesluit en de bestemming. Volledig uitsluitsel Drankwettelijk kan pas na de verbouwing worden geboden.

De huidige bestemming staat lichte horeca toe en ziet middelzware en zware horeca als strijdig. Daarbij is opgemerkt dat er een afwijzingsmogelijkheid is voor nieuwvestiging van een horecabedrijf met middelzware horeca, uitsluitend op bouwpercelen waar in de bestaande situatie geen horecabedrijf is. Daarvan is hier geen sprake. Wij adviseren om de bestemming lichte horeca om te zetten naar middelzware horeca en om evenementen te kunnen blijven organiseren in en bij (De Misse) het gebouw DNI.

Aanbevelingen

- Check vooraf of consensus bestaat over de tweedeling van de horeca en stem met gemeente als stakeholder tijdig en afdoende af;
- Stel zo spoedig mogelijk de huurovereenkomst tussen DNI en gemeente vast;
- Stel zo spoedig mogelijk de personele organisatie vast, mede op basis daarvan kan beoordeeld worden wat nodig is (vermeerderen of verminderen capaciteit, opleidingen en begeleiding;
- Controleer op basis van laatste bouw-verbouwplan of de inrichting voldoet aan de eisen gesteld bij of namens de Drank- en Horecawet;
- Bij tekortkomingen hiervan inrichting direct laten aanpassen aan de eisen;
- Stel zo snel mogelijk vast of er in de inrichting en situering gebruikers-huurders geen Drank wettelijke overtredingen gaan plaatsvinden, deze blokkeren de vergunningverlening (zo mogelijk imperatief);
- Draag zorg voor tijdig de nieuwe aanvragen horecavergunningen in te dienen, volledig en kwalitatief op orde;
- Als DNI en de horeca anders dan lichte horeca wil gaan programmeren is een nieuwe controle bestemming nodig.
- Ruimtelijk relevante evenementen (meerdaagse en jaarlijks terugkerende evenementen) moeten in de bestemming worden geregeld of voor de korte termijn met een omgevingsvergunning afwijken bestemming worden gelegaliseerd;
- Accommodatiebeleid en subsidiebeleid kunnen sleutels zijn voor verdere mogelijkheden in de toekomst, gelabelde subsidie voor DNI moet verder vorm krijgen

15. VERVOLGSTAPPEN

Afronding advies

- Bespreken en toelichten advies aan DNI-opdrachtgevers;
- Goedkeuring DNI op advies;
- Toelichting advies aan gemeente;

Nadat de opdracht is afgerond start het implementatieplan. Over ondersteuning daarbij door Dorstlessers en BHBW, ieder op zijn vakterrein kunnen nadere afspraken worden gemaakt.

Stappen voor de implementatie

- Oprichting stichting DNI en of aanpassing huidige statuten stichting (DNI-notarieel);
- Oprichten Horeca BV met statuten die borgen dat de BV het geld investeert in DNI (notarieel);
- Definitief verbouwplan zo snel mogelijk vaststellen en vooraf laten toetsen op eisen DHW (DNI in afstemming gemeente);
- Projectplan verbouw/bouw en vaststellen wat dat in de praktijk betekent: tijdelijk dicht of blijft de winkel open? (DNI en gemeente);
- In overleg gemeente bestemming naast gewenst exploitatiemodel leggen. Zo nodig wijziging functie bestemming aanvragen (toets gemeente, mogelijke aanvraag wijziging functie bestemming DNI in afstemming gemeente);
- Borgen behoud subsidie beide onderdelen; voorheen Eijnderic en de Pas (gemeente, oormerken aan juiste entiteit);
- Organisatiemodel snel realiseren; aanmerken leidinggevenden voor beide entiteiten. Check deze op persoonsgebonden eisen DHW (21, geen bepaalde antecedenten en sociale hygiëne, DNI voorkant, bij vergunningaanvraag toets door gemeente);
- Aanvraagproces Vergunningen Horeca bespreken/toelichten en opstarten bij gemeente (toelichting DNI aan gemeente, gemeente stelt wensen voor goed proces aan DNI);
- Akkoord investering keuken, logistiek en inrichting (akkoord nodig van DNI, mogelijk ook door gemeente);
- Uitwerken personeelsplan horeca, functies en organisatie (mogelijk reorganisatieplan DNI);
- Tafeltje dekje case uitwerken (DNI);
- Nieuwe horeca initiatieven uitwerken, bedrijf arrangementen, aanschuifmaaltijden, assortiment etc. (DNI):
- Communicatiestrategie, verbeteren, aanpassen website en social media (DNI maar ook de gemeente kan bijdragen gezien gevoeligheid onderwerp en belangen, bedenk ook wanneer je de reguliere horeca meeneemt in het proces).

BIJLAGEN

1. Drank en Horeca wet
2. Algemene Plaatselijke Verordening
3. Wet Markt en Overheid
4. Heesch houdt huis moodboard
5. Schets Plattegrond horeca
6. Indicatie kosten interieur Horeca
7. Investeringen
8. Financieringsbehoefte
9. Prognose en Balans
10. Personeelskosten
11. Afschrijvingsstaat
12. Overige kosten
13. Getekende huurwaarde bepaling
14. Bestemmingscheck
15. Prognose Para-Commercieel