

Fusieorganisatie De Pas en De Eijnderic zorgen voor:

De Nieuwe Instelling

Dé Multifunctionele Accommodatie van Bernheze

variant B

zonder Bieb-gebouw en zonder
professioneel theater



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Het huiskamerconcept	5
1.2 Multifunctionele accommodatie	7
2. Visie en Missie	8
3. Strategie	9
3.1 Lokale podiumfunctie	10
3.1.1 Functies en activiteiten	10
3.1.2 Extern onderzoek	11
3.1.4 Onze Toekomstvisie.....	13
3.2 Horeca	13
3.3 Kansen	14
4. Organisatie	14
4.1 Fusie de Pas / de Eijnderic	14
4.2 Huisvesting en eigendom	15
4.3 Personeel en organisatie	16
4.3.1 Bestuur en directie	16
4.3.2 De personele formatie.....	16
4.3.3 De organisatie in verandering	21
4.4 Participatie.....	22
5. Ontwikkeling en implementatie.....	22
6. Financiën	23
6.1 Investeringsbegroting.....	23
6.2 Exploitatiebegroting DNI 2022 t/m 2024	24
6.3 Liquiditeit / solvabiliteit.....	24
6.4 Risicoparaagraaf.....	25
6.4.1. Besluitvormingsrisico's.....	25
6.4.2 Exploitatie risico's.....	26
6.4.3 Reserveringsrisico's.....	26
Slotpleidooi.....	27

Zomer 2023, De Misse, Heesch

Het plein soest in de zon. Aan de rand ligt een gezellig terras. Er staan tafeltjes met stoeltjes en er is een gedeelte met lounge-banken. Het is er een gezellige drukte.

Astrid is een rasechte Bernhezer. Op haar 23ste trouwde ze met Fred, oorspronkelijk geen Bernhezer, maar inmiddels voelt hij zich wel zo. Ze werken allebei 4 dagen per week om tijd te hebben voor elkaar en voor hun gezin, dat inmiddels twee kinderen heeft. De oudste is Jeroen van zes. Begin dit schooljaar startte Joyce in de jongste kleuterklas. Op zaterdagmorgen peuterballet doet bij DNI.

Astrid heeft nu weer een beetje tijd voor zichzelf. Daarom loopt ze vandaag over het plein, richting DNI. Als ze voorbij het terras loopt, zwaait ze naar Evelien, die net pauze heeft van haar yogacursus. Evelien geniet van de cappuccino met zelfgebakken koekjes, die beroemd zijn in heel Heesch en omgeving. Ze kletsen even bij, maar Astrid heeft haast. Ze gaan vergaderen met vier vrijwilligers en een beleidsmedewerker van DNI. Samen bekijken ze welke projecten georganiseerd kunnen worden in het kader van sociale ondersteuning. Dementie-vriendelijk Bernheze bijvoorbeeld, maar ook 'koken voor meer dan jezelf', en de cursus Nederlands als tweede taal. Astrid gaat de cursus 'tekenen met een fysieke beperking' organiseren. Na de vergadering praat ze nog even na met Peter en Jantien, die ze beiden kent van de workshop kunstgeschiedenis die ze vorig jaar volgden bij de Eijnderic. Samen met zoontje Jeroen, treedt Jantiens dochter op in de DNI-musical waar ze op woensdagmiddag voor oefenen. Binnenkort is de uitvoering in de grote theaterzaal van DNI, en de kinderen praten nergens anders meer over. Jantien en Astrid zijn beretrots op hun kroost!

Na het praatje met Jantien, neemt Astrid even de tijd om de expositie te bekijken aan de wanden en in de open ruimten van DNI. Cursisten van de Raku-groep maakten prachtige beelden en de groep Glasfusing showt tere objecten in kleurrijk glinsterend glas. Haar oog valt op een aquarel aan de muur. Ook van een cursist van De Eijnderic, maar zo mooi in balans, dat Astrid er stil van wordt. Bijna vergeet ze dat ze nog voor haar moeder naar de bieb zou gaan. Ze wilde het artikel in de Mooibernhezekrant van drie weken geleden nog even lezen. Fijn dat dat zomaar kan in de bieb! En natuurlijk steekt ze, zoals elke week, tussendoor even haar hoofd om de hoek van de biljartzaal, waar haar vader met de keu en de ballen twee keer in de week net doet of hij nog twintig is.

Astrid is een tevreden Bernhezer. Ze geniet van het leven, van haar gezin, en van de activiteiten die ze onderneemt voor en in DNI.

1. Inleiding

In de hierboven te lezen zomerdag in 2023, schetsen we u een beeld van de toekomstige situatie, wanneer De Nieuwe instelling (DNI)¹ een feit is. De hiernavolgende businesscase schetst de motivatie voor dit nieuwe plan, de achtergrond, inhoud en consequenties. Een vurig pleidooi voor de huiskamer van Heesch en dé Multifunctionele Accommodatie van Bernheze.

Dat er behoefte is aan die nieuwe huiskamer is duidelijk: 69% van de inwoners van Heesch is voorstander van De Nieuwe instelling. Twee derde van de bewoners van Bernheze vindt een nieuwe ontmoetingsplek waar je in één gebouw terecht kunt voor informatie en advies, cultuur, recreatie en educatie, sport en bewegen, ontmoeting en ontspanning, een goed idee².

De vorige businesscase was erg op inhoud uitgewerkt. In deze nieuwe businesscase komt de inhoud ook aan bod, maar is daarnaast ook nadrukkelijk ingezet op een solide exploitatie en onderzocht wat er nodig is om te komen tot een toekomstbestendige en levensvatbare Multifunctionele Accommodatie (MFA) waar iedereen trots op is.

Waar in de vorige businesscase nog onduidelijk was welke partij de gebouwexploitatie voor haar rekening zou nemen, is daar nu ook duidelijkheid over: Stichting De Pas en Stichting De Eijnderic zullen fuseren en deze rol op zich nemen. Naast een breed aanbod aan eigen activiteiten, bieden we ook huisvesting aan de bibliotheek en andere belangrijke organisaties en stichtingen zoals de KBO. We werken uiteraard met hen samen, zowel beleidsmatig als op activiteitsniveau. De fusieorganisatie De Pas/ De Eijnderic in samenwerking met alle betrokken partijen noemen we in deze businesscase: De Nieuwe Instelling. Vooraleer de besturen van stichting De Eijnderic en stichting De Pas gaan fuseren, is draagvlak en akkoord bij college en gemeenteraad van Bernheze voor dit plan noodzakelijk. DNI maken we samen.

Naar aanleiding van recente gesprekken tussen het bestuur van Stichting De Pas en de gemeente werd duidelijk dat er vanuit de gemeente vraag is naar een plan met een lagere investering en een plan zonder een professionele theaterfunctie. Deze nieuwe Businesscase 'Variant B' voorziet hierin. Tevens hebben we vorige maand vernomen van de gemeente dat een WMO-loket geen deel zal uitmaken van DNI. Een gemiste kans vinden we nog steeds. Ook dit feit hebben we verwerkt in deze nieuwe Businesscase. De belangrijkste veranderingen in deze 'variant' zijn:

- **Geen professionele theaterfunctie;**
- **Geen gebruik maken van het huidige bibliotheekgebouw;**
- **Lagere investering;**
- **Waar mogelijk bespaard op (personeels-)kosten;**

¹ De fusieorganisatie De Pas/ De Eijnderic in samenwerking met alle betrokken partijen noemen we in deze businesscase: De Nieuwe Instelling. De werkelijke naam van dit samenwerkingsverband zal later in het proces worden bepaald.

² Uit resultaten behoefteonderzoek als weergegeven in eerdere businesscase DNI uit 2018

1.1 Het huiskamerconcept

De naam 'huiskamer van Heesch' zegt het al: Een huiskamer in Heesch. Uiteraard is iedereen uit de gemeente welkom. We kunnen het ook de huiskamer van Bernheze noemen, maar wilden geen afbreuk doen aan andere initiatieven in andere dorpskernen.

De huiskamer van Heesch is het centrale punt in het dorp. Een plek waar iedereen welkom is met een warme ontvangst. Bij de huiskamer komen mensen graag binnen, hebben ze een gevoel van eigenheid en laagdrempeligheid. Er zijn ruime openingstijden, veel mogelijkheden aan activiteiten voor de hele gemeente en gemeenschap. Zo zijn er cursussen van De Eijnderic, leesclubs van de bibliotheek, informatieavonden van de gemeente, een businessavond van de Rabobank, en uiteraard de vele activiteiten van Ons Welzijn, de KBO en andere verenigingen.

Qua inrichting is de huiskamer open, heeft het een sfeervolle inrichting en zijn er zitjes met een eigen sfeer. Het huiskamerconcept bestaat uit meerdere thema's die samen de huiskamerfunctie vervullen. Er is bovendien veel aandacht voor sociale samenhang en maatschappelijke meerwaarde. Er zijn uiteenlopende initiatieven voor samenlevingsopbouw, vaak samen met KBO en andere organisaties. DNI heeft een activerende en initiërende rol en daarmee een centrale plaats in de samenleving van Heesch en Bernheze.

Binnen het geheel van De Nieuwe Instelling zijn een aantal thema's verder uitgewerkt:

Warm welkom

Bezoekers voelen zich welkom in een gebouw met een open karakter. De entree heeft een garderobe en een centrale balie. We hebben ruime openingstijden met een hoog service- en informatieniveau van onze voorziening. Een hostess loopt mee met de klant bij doorverwijzen. Ingerichte exposities geven een persoonlijke Touch. Door de wisselende tentoonstellingen is het altijd een verrassing welke kunstwerken je zult bewonderen. Je voelt je altijd welkom, koffie is laagdrempelig verkrijgbaar. Sociale initiatieven zijn gemakkelijk toegankelijk door de transparante organisatie van belangenverenigingen die worden ondersteund door DNI.

Gezellig eten en ontmoeten

In een sfeervol Grand Café met dagkaart ontmoeten mensen elkaar bij een verzorgd kopje koffie of thee. Ze lezen de krant, wisselen nieuwtjes uit of lezen er een mooi boek. Je kunt een lekkere lunch bestellen; bij mooi weer ook op het zonnige terras.

Het Grand Café-Restaurant heeft zijn eigen dynamiek en staat bekend om zijn smakelijke, betaalbare maaltijden voor iedereen. Er zijn speciale tafels voor gezamenlijke maaltijden.

De kookstudio is geschikt voor het geven van kookworkshops vanuit De Eijnderic. Vele kookclubs vinden er onderdak in de open keuken. De kookstudio is ook zakelijk gezien erg goed te benutten voor workshops en diners, maar ook sociale initiatieven worden er een succes. De glazen wand zorgt voor een prettige balans tussen besloten karakter en bijdrage aan reuring in het gebouw.

Samen uit

De aantrekkelijke theaterzaal is de basis voor een avondje uit. Je kunt er wegdromen bij mooie optredens, je laten inspireren door een gepassioneerd spreker of laten ontroeren door een mooie film. De flexibele wand en inschuifbare tribune maakt dat de ruimte ook geschikt is voor evenementen en grotere bijeenkomsten zoals carnaval, bridgeavonden, of muziekevenementen.

Veel jongeren van Bernheze stonden er ooit op het podium, bij musical-uitvoeringen, bij optredens van hun vereniging, of omdat ze in een bandje speelden.

Gezondheid en bewegen

In de dansstudio en de yogaruimte vergeet je even de buitenwereld. De Eijnderic zet al sinds jaren in op gezondheid en beweging. Je kunt er volop bewegen in je eigen dansexpressie, of juist heerlijk tot rust te komen. Ballet en yoga, Linedance en valpreventie, je vindt ze in deze ruimten. De activiteiten worden georganiseerd door DNI, maar ook door KBO en andere huurders, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Als het nodig is, bouwen we op piekmomenten deze multifunctionele ruimtes om voor een andere bestemming.

Creatief uiten

In de creatieve lokalen laat je je inspiratie de vrije loop. De Eijnderic gebruikt ze voor jong en oud, voor creatieve workshops zoals bloemschikken, fotografie, tekenen en schilderen en keramiek. Maar er zijn ook andere huurders die er onderdak vinden omdat de ruimtes slim en doordacht zijn ingericht. Ze zijn multifunctioneel inzetbaar, voor andere gebruikers én voor de zakelijke markt.

Lezen, lenen en schrijven

Een prachtige ruime bibliotheek vol informatiedragers, op een mooie locatie in ons gebouw. Dat is de basisgedachte. Het is een ontmoetingsplaats voor boekenliefhebbers. Er is ruimte voor activiteiten die met lezen, taal en onze literatuur te maken hebben. Er worden workshops gehouden samen met docenten van De Eijnderic. Laaggeletterdheid wordt opgepakt en gecombineerd met andere activiteiten in het gebouw om speels onze taal te leren. De uitwisseling met andere ruimtes in DNI is optimaal. De programma's zijn op elkaar afgestemd. De bibliotheek is een logisch onderdeel van DNI. Een groot deel van de bezoekers van DNI bezoekt ook de bibliotheek of de leeszaal.

Groeien, ontwikkelen, werken

DNI heeft méér. Studenten, ZZP'ers, vriendengroepjes, en collega's spreken er graag af. Om te werken, te studeren, bij te praten, plannen te maken en natuurlijk om de heerlijke koffie te drinken. De snelle en betrouwbare wifi staat bekend in de verre omgeving. Er zijn op verschillende plekken zitjes, die elk op hun eigen manier zijn ingericht. Zo kan je nog even een uurtje doorwerken, maar je kunt er ook overleggen of nadenken over het beleidsstuk dat je wilt gaan schrijven.

De multifunctionele vergader- en cursusruimtes zijn breed inzetbaar voor trainingen, workshops, commerciële en ook ontspannende bijeenkomsten. Ze worden door uiteenlopende groepen, voor zeer verschillende doelen gebruikt.

Doordat het huidige bibliotheekgebouw niet meer wordt gebruikt in deze 'variant B' zal de ruimte voor dit thema beperkt zijn.

Zorgen voor elkaar

De doorverwijsfunctie voor Ons Welzijn en Vluchtelingenwerk op de begane grond, evenals het WMO-loket zijn in deze variant B niet meegenomen. We hebben immers te horen gekregen van de gemeente dat het WMO-loket in het gemeentehuis zal worden gehuisvest.

Als meerwaarde voor de samenleving van Heesch en Bernheze, kennen mensen de weg naar DNI. Ze weten dat ze er altijd wel een antwoord krijgen op hun soms ingewikkelde vragen. Doorverwijzingen worden snel gemaakt en anders is er wel een vereniging of stichting bij DNI die een antwoord weet. Sociaal gezien is DNI de centrale plek in Bernheze waar je gemakkelijk binnenloopt en een antwoord krijgt op je vraag, of wordt verwezen naar de plek waar je moet zijn.

DNI is tevens een platform waar inwoners met en voor elkaar initiatieven kunnen ontplooien. DNI ondersteunt dit met specifieke expertise of door laagdrempelig ruimte ter beschikking te stellen.

1.2 Multifunctionele accommodatie

Naast de huiskamer is De Nieuwe Instelling ook dé Multifunctionele accommodatie (MFA) van de gemeente Bernheze. Dé plek voor grote evenementen in de gemeente, die van, voor en door de hele gemeenschap van Bernheze betekenis hebben. De Nieuwe Instelling bezit diverse goed ingerichte vergaderlokalen, die overdag zakelijk verhuurd kunnen worden en 's avonds erg geschikt zijn als les- en vergaderlokalen voor eigen activiteiten en van partners in huis.

Naast de genoemde vergaderlokalen is ook de openbare bibliotheek in ons pand gevestigd. De openbare bibliotheek, vestiging Heesch, is onderdeel van NOBB (Noordoost Brabantse Bibliotheken). De vestiging in Heesch is de grootste binnen Bernheze. De bezoekers van de bibliotheek dragen bij aan de reuring binnen De Nieuwe Instelling, waar altijd wat te doen is.

De theaterzaal is multifunctioneel. De huidige zaal is ingedeeld in vlakke vloer en balkonzaal. Met twee schuiftribunes is deze zaal om te vormen tot een theaterzaal met 428 stoelen, geschikt voor (school-) voorstellingen, lezingen en podium voor Bernhezer gezelschappen. Als de schuiftribunes zijn ingeklapt, ontstaat er een vlakke vloer. Deze is geschikt voor grote (dorps-)evenementen als carnaval, Bridge-flights, For Mineur, . Maar de zaal is ook verhuurbaar voor zakelijke evenementen van ondernemend Bernheze en daarbuiten.

We stellen daarom dat Heesch niet zonder huiskamer kan en Bernheze niet zonder Multifunctionele accommodatie. Het is een voorwaarde om ook grotere evenementen van eigen bodem binnen onze eigen gemeentegrenzen te kunnen houden. We rekenen op de gemeente om verenigingen te stimuleren om De Pas als uitvalsbasis te gebruiken en als centrale ontmoetingsplaats

2. Visie en Missie

Onze visie

Bernhezers hebben recht op een ontmoetingsplaats om elkaar te inspireren, versterken, boeien en vermaken. Een 'warme', Brabantse ruimte voor zelfontplooiing, creativiteit en ontmoeten. Een baken bij maatschappelijke veranderingen en een onmisbaar onderdeel van een aantrekkelijk vestigingsklimaat en leefbare samenleving op dorpsniveau.

Onze missie

DNI geeft vorm aan deze ontmoetingsplaats, 'huiskamer van Heesch'. We organiseren zelf activiteiten, en we zijn een aantrekkelijke partner voor de activiteiten van alle plaatselijke organisaties en lokale verenigingen.

Onze kernwaarden zijn:

- aantrekkelijke huisvesting en informele sfeer;
- lage drempel, hoge service;
- maximale samenwerking en co-creatie;

3. Strategie

Onze prioriteit ligt bij het vervullen van onze maatschappelijke meerwaarde. Deze meerwaarde is vertaald naar diverse thema's, zoals is verwoord onder '1.1 Huiskamerconcept'. Samen met al onze partners én de gemeente erkennen we het belang van deze thema's en het feit dat ze nodig zijn voor de maatschappelijke samenhang binnen Bernheze. Deze thema's worden niet of nauwelijks door de commerciële markt opgepakt, vanwege de (te) lage opbrengsten. Maar de invulling van een maatschappelijke functie is wel cruciaal onderdeel van een leefbare samenleving. LKCA³ verwoordt het als volgt: "Cultuur verbindt, draagt bij aan de kwaliteit van leven en versterkt het creatieve vermogen en daarmee onze samenleving."

De maatschappelijke meerwaarde in het algemeen belang kost dus geld, net zoals onderwijs, zorg en infrastructuur. We vinden het belangrijk dat in de Bernhezer gemeenschap deze meerwaarde ingevuld wordt. Vanwege de geringe opbrengsten bij de uitvoering van deze meerwaarde, kijken wij gedegen naar kostenefficiëntie, maar blijft subsidie nodig om de exploitatie sluitend te krijgen.

Naast het vervullen van onze primaire functie voor maatschappelijke meerwaarde, willen we als cultureel ondernemer zelf inkomsten genereren en kosten beperken. We zijn hierbij uitgegaan van zaken die we als 'vast gegeven' moeten beschouwen:

- **Ruimtebehoefte/ grootte van het gebouw**

De Eijnderic en De Pas hebben een bepaalde ruimtebehoefte op dezelfde tijden (hoofdzakelijk in de avonden). De reden hiervoor is dat ook gepensioneerde inwoners een druk weekschema hebben door het fungeren als vrijwilliger, mantelzorger, oppas-oma/-opa. De ruimtebehoefte is er dus vooral na 17u. Daarmee ligt er een kans om de diverse ruimtes overdag te verhuren aan bedrijven en stichtingen. Het niveau van service en inrichting van het gebouw moet daarvoor wel op orde zijn. De mogelijkheden zijn zeer veelzijdig, waarbij te denken valt aan een studiedag voor onderwijzend personeel, een Teambuildingsdag voor bedrijven, een plenaire informatievergadering met grote groepen in de theaterzaal, enzovoort.

- **De aanwezigheid van een theaterzaal**

Vanuit de functie als MFA bezitten we een theaterzaal. Dit is een gegeven. Hiermee kunnen we amateurverenigingen en stichtingen uit de gemeente letterlijk een podium bieden voor hun uitvoeringen. Dit is ook een thema binnen onze huiskamerfunctie. Met de medewerking van de gemeente was het mogelijk om op dit onderdeel verder objectief onderzoek te laten doen, zie verder onder 3.1.

³ Landelijk Kennisinstituut voor Kunst en Cultuureducatie

- **Horeca**

Het gebouw beschikt over een uitgebreide horeca-component, die noodzakelijk is om grote evenementen en voorstellingen te organiseren. Ook dit is een gegeven en een thema binnen de huiskamerfunctie. Op dit moment is het niet toegestaan om hier veel eigen inkomsten uit te genereren, terwijl die behoefte noodzakelijk is. Ook hier hebben we met de medewerking van de gemeente verder onderzoek naar gedaan, zie verder onder 3.2.

De Nieuwe Instelling is meer dan een gemeenschapshuis, het is een multifunctionele accommodatie, uniek binnen de gemeentegrenzen en passend qua voorziening bij een gemeente met meer dan 30.000 inwoners. Onze stelling is dat een dergelijke MFA niet te realiseren is met enkel de inzet van vrijwilligers. De grootte van het gebouw, de grootte van het aantal gebruikers en de grootte van het activiteitenpakket laten dit niet toe. De omvang en het belang van deze multifunctionele accommodatie vraagt om een borging van continuïteit in de dienstverlening, om goed geïnformeerde medewerkers, en om een hoog serviceniveau. Meer hierover onder 4.3.

3.1 Lokale podiumfunctie

Welke behoefte is er in de gemeente Bernheze als het gaat om voorzieningen op gebied van theater en podium? En welke rol speelt ons Cultuur Centrum De Pas en De Nieuwe Instelling daarin? Dat zijn centrale vragen in deze Businesscase. Uiteraard vraagt dit om een duidelijke visie van de gemeente Bernheze, die wij vervolgens binnen onze opdracht kunnen uitvoeren. De voorbije jaren is er over dit onderwerp discussie ontstaan en is de visie hierop niet eenduidig.

In deze 'variant B' wordt uitgegaan van een podiumfunctie. Primair richten we ons op een podium voor lokale verenigingen en gezelschappen. Vanuit cultureel ondernemerschap zullen we zelf ons podium maximaal laten renderen door -naast de voorstellingen van lokale verenigingen- ander

3.1.1 Functies en activiteiten

Lokale podiumfunctie

De lokale podiumfunctie definiëren we als: deze functie biedt een podium aan lokale en regionale aanbieders uit het brede culturele veld. De lokale podiumvoorziening, in de vorm van een multifunctionele zaal, speelt een verbindende rol binnen de verschillende functies en activiteiten van DNI.

Initiatieven van zeer uiteenlopende aard worden gepresenteerd en gefaciliteerd in een lokale podiumvoorziening. Daarnaast versterkt het de functie van DNI als centraal ontmoetingspunt voor bewoners van Heesch en Bernheze. De verwachte publieksstroom kan worden verbreed met de brede (lokaal) faciliterende en programmerende mogelijkheden van dit podium. **Verblijven, ontmoeten en verbinden** zijn de kernbegrippen van deze voorziening.

Activiteiten binnen deze functie zijn:

- Een podium voor de lokale amateurkunst en aanbieders van kunsteducatie;
- Middelen en mogelijkheid voor faciliteren van de lokale amateurkunst;
- Presentatiefaciliteiten voor de bibliotheek;
- Participatie- en presentatiemogelijkheden voor de gemeentelijke organisatie, zoals burgerontmoetingen rond maatschappelijke thema's en presentaties van beleidsinitiatieven;
- Presentatiemogelijkheden voor lokale verenigingen;
- Ruimte voor sociaal-culturele activiteiten;
- Het amateurpodium geeft een plek aan de culturele infrastructuur van de gemeente;
- Filmvertoningen, ook als filmhuis voor alternatieve producties.

Uitgaande van de beleidsuitgangspunten van de gemeente Bernheze sluit deze variant aan bij de gestelde beleidskaders. Het accent bij de perspectiefnota 2020-2023 van de gemeente ligt met name op het terrein van participatie en educatie. De lokale podiumfunctie zoals hier geschetst voldoet aan dat profiel.

3.1.2 Extern onderzoek

Een theater passend bij de omvang van de gemeente (ringenmodel)

Op basis van het ringenmodel van Cor Wijn (zie bijlage 2) hanteert de VNG de culturele infrastructuur van gemeenten in ringen. Met net iets meer dan 30.000 inwoners zit de gemeente Bernheze op de grens van kernachtig en uitgebreid cultuurbeleid. Zowel een lokale podiumfunctie als een professionele theaterfunctie kunnen vanuit het oogpunt van deze studie uitgangspunt zijn. De visie van de gemeente Bernheze is hierin doorslaggevend.

Voorziening in Heesch, voorziening voor Bernheze

Voor een professionele theaterfunctie is een theaterzaal met 428 stoelen ruim bemeten in een gemeenschap van 13.418 inwoners. DNI is echter ook de unieke Multifunctionele Accommodatie (MFA) van Bernheze met 30.000 inwoners. Door een flexibel aanpasbare theaterzaal, beschikt de gemeente Bernheze over een grote zaal voor een publiek van meer dan 400 mensen. Maar óók een zaal voor amateur- en professionele voorstellingen die vragen om de intimiteit van een kleine zaal van 200 plaatsen. Bovendien biedt deze zaal mogelijkheden voor inrichting van een grote evenementenzaal voor meer dan 1.000 personen.

De theaterzaal is daarmee een multifunctionele ruimte. Ze biedt ruimte aan activiteiten binnen de podiumfunctie voor films en ander maatschappelijk optreden. Daarnaast is zakelijke verhuur mogelijk voor congressen, vergaderingen, feesten, lezingen, productpresentaties, enzovoort.

Lokaal podium of professioneel theater

Op basis van het cultuurbeleid en de omvang van de gemeente Bernheze en Heesch, sluit een lokale podiumfunctie het beste aan. De lokale podiumfunctie is een belangrijk instrument voor DNI om de gestelde doelen en ambities te bereiken. Passend hierbij is een intieme zaal met een zaalcapaciteit van 200 à 250 stoelen. Vanuit deze functie kan DNI in co-creatie samenwerken met een breed scala

aan professionele en vrijwilligersorganisaties. De professionele theaterfunctie kan gezien worden als een aanvulling op de lokale podiumfunctie. Hierdoor wordt het aanbod versterkt en verbreedt de functie van DNI op het gebied van zelfontplooiing, creativiteit en ontmoeten.

Mogelijke invullingen lokale podiumfunctie

- DNI kan op basis van overleg met de lokale en regionale amateur-culturele verenigingen deze optimaal bedienen;
- Naast de lokale podiumfunctie kan met een (zeer) beperkte professionele programmering bepaalde doelen bereikt of specifieke doelgroepen ondersteund worden;
- DNI kan als multifunctionele accommodatie actief initiëren, ondersteunen en faciliteren van amateur-culturele producties;

Mogelijke invullingen professionele theaterfunctie

- DNI maakt in de programmering een keuze voor een duidelijk en onderscheidend profiel (bijv. nog sterker inzetten op de Brabantse programmering). In lijn daarmee een eenduidige en consequente marketing en communicatie;
- De sinds 2019-2020 door De Pas ingezette samenwerking met Theater De Lievekamp kan worden geïntensiveerd. Hierbij dient aandacht te zijn dat het uitbesteden van de programmering aan De Lievekamp de uitgangspunten van DNI en het door de betrokken partners gezamenlijk invulling geven aan (maatwerk)programma's (cross sectorale samenwerking) in de weg zou kunnen staan. Ook het snel inspelen op actuele ontwikkelingen en thema's kan worden bemoeilijkt. Gezamenlijk programmeren is een essentieel instrument om met DNI (als collectief) toegevoegde waarde te bieden aan de inwoners van Heesch. Het professionele theaterprogramma kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Dit (volledig) uit handen geven aan een externe partij is naar verwachting niet bevorderlijk voor de inhoudelijke samenwerking binnen DNI;
- Er kan samenwerking worden gezocht met natuurtheater De Kersouwe en CC Nesterlé. Dit kan leiden tot een gezamenlijke of goed op elkaar afgestemde programmering, waardoor de inwoners van Bernheze de beschikking krijgen over een breder aanbod. Dit sluit ook goed aan bij het gedrag van de huidige theaterbezoeker, die zich niet laat leiden door gemeentegrenzen;

Het theaterrapport is ter beschikking gesteld van het college.

3.1.4 Onze Toekomstvisie

De theaterzaal is een belangrijk onderdeel van een succesvol DNI en moet behouden blijven. We vinden dat een gemeente als Bernheze, met meer dan 30.000 inwoners, binnen de gemeentegrenzen dient te beschikken over een MFA⁴ met grote evenementenzaal (vlakke vloer) en een theaterzaal met meer dan 400 zitplaatsen voor grotere evenementen. We pleiten dan ook voor behoud van de grote theaterzaal en de evenementenzaal (zoals we die nu kennen door de ruimte onder het balkon te betrekken bij de theaterzaal). DNI is een MFA en onderscheidt zich hiermee ook van de gemeenschapshuizen elders in de gemeente. DNI is uniek.

Inmiddels blijkt vanuit de gemeente dat er geen draagvlak is voor een professionele theaterprogrammering in eigen beheer. We gaan onderzoeken in hoeverre een of meerdere samenwerkingsverbanden als hierboven beschreven onder punt 3.3 (of kleine eenvoudige programmering in eigen regie) kan voorzien in een beperkt aanbod voor de Bernhezer bevolking.

Een podiumfunctie zou kunnen volstaan met een kleinere, intieme zaal van 200-250 stoelen (punt 3.1.3.). Dat is eenvoudig op te lossen door het balkon af te schermen met een theatergordijn. Op die manier ervaar je als bezoeker een klein intiem theater. Gelijktijdig bespaar je op de verbouwings-/investeringskosten en behoud je als MFA de mogelijkheid voor grote evenementen. Door geen grote aanpassingen te doen, vermijden we ook hoge kosten voor het balkon, zoals het dichtzetten van het balkon met een vaste wand en inrichten voor zakelijke verhuur. Daar tegenover staat dat additionele inkomsten uit deze mogelijke zakelijke verhuur ook niet zullen plaatsvinden.

3.2 Horeca

Uit het extern onderzoek rond de horecaexploitatie, de situering en inrichting van het horecagedeelte in De Nieuwe Instelling, blijkt dat het niet haalbaar is om de huidige manier van werken te continueren. Dit om diverse redenen.

De huidige para-commerciële vergunning:

- Is ontoereikend om de bij DNI passende horecacomponent rendabel te exploiteren;
- Biedt onvoldoende tot geen ruimte voor eigen cultureel ondernemerschap;
- Brengt een grote/toenemende mate van subsidie-afhankelijkheid met zich mee;
- Geeft weinig mogelijkheid tot eigen regie;

Kortom, zoals tijdens de presentatie aan de Commissie Maatschappelijke Zaken ook al is gebleken, is een commerciële horecavergunning voor DNI een must. Redenen hiervoor liggen in:

- Het past in faciliteiten en horecaservice die nodig zijn voor toekomstige gebruikers en gasten van DNI;
- Past in de mogelijkheden die het gebouw in haar toekomstige constellatie te bieden heeft;
- Mag binnen de kaders van de wet;
- Moet om DNI levensvatbaar te maken;

Het advies uit het onderzoek nemen wij als bestuur en directie over, te weten:

⁴ MFA: MultiFuctionele Accommodatie

DNI gaat werken met twee vergunningen: een para-commerciële én een commerciële vergunning. Op deze manier kunnen we zorgdragen voor een laagdrempelig serviceniveau aan samenwerkingspartners. Gelijktijdig kunnen we voldoende ondernemerschap aan de dag leggen om zelf eigen inkomsten te genereren die naast een gelabelde subsidie nodig zijn om DNI levensvatbaar te maken.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een opbouw van inkomsten uit de horeca. Vanuit een startpositie in jaar 1 zullen we met een slim horeca-aanbod extra inkomsten genereren die oplopen in jaar 2 en 3. Om dit te kunnen realiseren zijn een aantal punten noodzakelijk, zoals aanpassingen aan het gebouw en het horeca-interieur, een verbetering van de kwaliteit van het gastheerschap en het horeca-aanbod. Het horecarapport is ter beschikking gesteld aan het college.

3.3 Kansen

Om DNI tot een succes te maken, hebben we bovenstaand geschetst welke basisvoorwaarden er nodig zijn in de organisatie. Wij denken echter dat er nog meer mogelijkheden zijn voor samenwerking en optimale benutting van de maatschappelijke meerwaarde van DNI.

In het vorige plan schetsten we hier de kans om een WMO-loket te integreren in DNI. Inmiddels begrijpen we dat dit niet mogelijk is en is deze passage verwijderd.

4. Organisatie

4.1 Fusie de Pas / de Eijnderic

De naam ‘De Nieuwe Instelling’ is een tijdelijke benaming van het nieuwe samenwerkingsverband waar deze Businesscase uit is ontstaan. Nadat de gemeenteraad haar goedkeuring geeft aan het huidige bestuur van De Pas/ De Eijnderic over deze Businesscase, zal worden gezocht naar een nieuwe passende naam voor de nieuwe organisatie. Bij de keuze van de naam zal de bevolking worden betrokken. We stellen dat De Nieuwe Instelling kan worden gezien als een fusie tussen De Pas en De Eijnderic. Toch blijft De Eijnderic bestaan, te weten als dochterstichting van DNI. De reden hiervoor is onder meer dat we de educatieve activiteiten apart in beeld willen (blijven) houden, in het kader van transparantie en de vrijstelling van omzetbelasting.

De huidige stichting De Eijnderic en stichting De Pas zullen – nadat deze businesscase de goedkeuring van de gemeenteraad heeft gekregen - fuseren tot één stichting.

4.2 Huisvesting en eigendom

In deze businesscase hanteren we enkele uitgangspunten omtrent huisvesting, te weten:

- De gemeente Bernheze is niet voornemens het eigendom van het gebouw van Stichting De Pas te verwerven. In onze exploitatiebegroting houden we daar rekening mee;
- Naast de eigendommen van Stichting De Pas zal ook de eerste etage (voorzijde van gebouw), nodig zijn voor de huisvesting van alle DNI-partners. Wij gaan er in deze businesscase van uit dat dit gedeelte kosteloos door de gemeente Bernheze ter beschikking wordt gesteld aan DNI, dan wel in eigendom wordt overgedragen. (In eerder overleg heeft de gemeente haar eisen geformuleerd ten aanzien van haar huisvesting aan de Misse 4 te Heesch. Aan deze voorwaarden kan nog steeds volledig worden voldaan). **In deze variant B komt hierbij: een aantal parkeerplaatsen in de parkeerkelder zullen behoren bij de kelderruimte van De Pas. Op die manier wordt een tekort aan opslag ondervangen in deze Variant B.**
- **Het huidige gebouw van de bibliotheek zal niet langer worden gebruikt. Dit stond wel omschreven in het vorige plan. Het huidige bieb-gebouw niet gebruiken is mogelijk omdat het WMO-loket komt te vervallen. Ook Ons Welzijn en Vluchtelingenwerk hebben in deze 'Variant B' geen ruimte meer op de begane grond maar blijven gehuisvest op hun huidige locatie. Het niet inzetten van dit gebouw is onderdeel van de oplossing om de investeringskosten te verlagen.**

Over al deze zaken omtrent huisvesting, overdracht en eigendomsrechten moeten nog verdere afspraken worden gemaakt met de gemeente. Een sluitende juridisch uitgewerkte overeenkomst moet hier onderdeel van zijn.

'Bureau Laride, hart voor huisvesting' heeft de mogelijkheden onderzocht om alle betrokken partners op de Misse 4 te kunnen huisvesten, met het oog op een goede synergie, overloop van functies tussen partners -wat bijdraagt aan de reuring- en met oog op een toekomstbestendige exploitatie. Dat heeft geresulteerd in een vlekkenplan en investeringsbegroting met onderbouwing. Ook dit onderzoek is ter beschikking gesteld aan het college.

4.3 Personeel en organisatie

4.3.1 Bestuur en directie

De besturen van De Pas en De Eijnderic zijn tot op heden zelfstandige besturen die ieder de eigen stichting besturen. Daarnaast hebben de bestuursleden van De Pas en De Eijnderic een nieuwe overlegstructuur opgericht van De Pas/ De Eijnderic. Oorspronkelijk is dit ontstaan uit de gezamenlijke vergaderingen van de besturen van De Pas en De Eijnderic. Het voornemen bestaat om na de beslissing van de gemeenteraad, over te gaan tot de oprichting van een Stichting De Nieuwe Instelling, waar de combinatie van de besturen De Pas/ De Eijnderic in zullen opgaan.

Inmiddels hebben de ontwikkelingen in 2019 geleid tot bestuurswisselingen en zijn nieuwe bestuursleden toegetreden tot de aangepaste besturen. Het bestuur van de combinatie van De Pas/ De Eijnderic bestaat momenteel uit de volgende personen:

Aad van Lopik, voorzitter
Jan Geurts, penningmeester
Vacature, secretaris
Wibet Eshuis, bestuurslid
Annelies Cuijpers, bestuurslid

Kris Roemers is met ingang van 1 december 2019 directeur van zowel De Eijnderic als De Pas, en daarmee ook beoogd directeur van het toekomstige DNI.

Beide besturen hebben in het verleden gewerkt met het bestuur-directie-model. De Nieuwe Instelling wordt een stichting die complexer en omvangrijker is dan de stichtingen afzonderlijk waren. Daarom wil DNI vanuit het huidige model toegroeien naar een Raad-van-toezicht-model. De Nieuwe Instelling zal gaan werken volgens de 'Governance Code Cultuur'.⁵

4.3.2 De personele formatie

4.3.2.1 Een kritische bespiegeling

De personele formatie is regelmatig onderwerp van gesprek geweest tijdens de overlegsessies tussen de gemeente en de besturen van de betrokken partners. De kosten ervan bedragen een groot deel van de totale begroting.

Daarbij werd enerzijds gesteld dat het met een grotere inzet van vrijwilligers 'wel met minder zou moeten kunnen'. Tegelijkertijd werden eisen gesteld aan de (professionele) kwaliteit, continuïteit en serviceverlening. Deze tegenstelling is moeilijk overbrugbaar, met name gezien de grootte van het gebouw, de grootte van het aantal gebruikers en de omvang en het belang van de multifunctionele accommodatie.

⁵ De volledige Governance Code Cultuur is terug te lezen op www.cultuur-ondernemen.nl en eerder toegestuurd aan de gemeente.

Wij zijn ervan overtuigd dat de doelen van DNI alleen kunnen worden bereikt als we werken met een klein team bekwame en servicegerichte professionals. Dit team wordt uiteraard aangevuld met de nodige vrijwilligers. Daarmee heeft DNI een werkorganisatie die aantoonbaar flexibel, efficiënt en effectief haar werk doet. De verhouding tussen professionals en vrijwilligers kan zo gezond worden gehouden.

DNI in Bernheze is uniek als middelgrote **Multi-Functionele Accommodatie**. Het heeft een verscheidenheid aan sociale, culturele en educatieve diensten, met een omzet van meer dan 1 miljoen euro. Als het gaat om MFA's van vergelijkbare grootte en dienstverlening elders in het land, dan kunnen wij de toets van die vergelijking doorstaan.

Bestuur en directie zetten scherp in op mogelijke besparingen en ombuigingen in de toekomst, dus in de personele sfeer. De balans tussen (huidige) professionals en vrijwilligers krijgt ook de komende periode bijzondere aandacht. We beginnen hiervoor met het beschrijven van de werkprocessen in de nieuwe organisatie. Daarmee wordt duidelijk hoe processen verlopen, wie waarbij betrokken is en wie voor welke taken (ook in uren) verantwoordelijk is. Zo kan de professionele formatie en de bypass van vrijwilligers inzichtelijk en doeltreffende in beeld worden gebracht.

Er waren geen bestaande beschrijvingen van werkprocessen binnen de partners van DNI. Het maken van dergelijke procesbeschrijvingen kosten extra tijd en geld en zijn een behoorlijke belasting voor de organisatie. Elke medewerker is er immers bij betrokken. We hebben er daarom voor gekozen om dit niet nu al te doen. Als de toekomst van DNI na het besluit van de gemeenteraad in maart 2020 duidelijk is, wordt dit in de transitie meegenomen. De inschatting van de personeels- en vrijwilligersinzet in dit plan is gebaseerd op ervaringsgegevens, daarbij ondersteund door kritische externe adviseurs (Horeca en Theater). Wij gaan ervan uit dat de personele formatie zoals we die nu hebben opgenomen, noodzakelijk is om 'de goede dingen te doen en de dingen goed te doen'.

4.3.2.2 Uitgangspunten voor personeelsbeleid

Wij willen met DNI een nieuwe weg inslaan en op een doelgerichte en innovatieve manier onze maatschappelijke meerwaarde uitdragen. We willen daarbij onze werkorganisatie op de meest effectieve en efficiënte manier inrichten. Cruciaal hierbij is de menselijke maat. Dit geldt voor de omgang met onze klanten, gasten en bezoekers, maar ook voor onze medewerkers en vrijwilligers.

Wij willen met een slim activiteitenprogramma een breed publiek inspiratie bieden om zich op allerlei manieren te ontwikkelen en te genieten. Met een creatief aanbod aan podiumactiviteiten, evenementen, sociale, culturele en educatieve voorzieningen en diensten door interne en externe aanbieders. Met restauratieve en facilitaire voorzieningen die bijdragen aan de beleving van smaak, gastvrijheid, service en gemak onder de noemer van Hospitality.

Wij willen continu in verbinding staan met de samenleving en werken aan waardevolle, duurzame relaties. Daarbij gaat het om allerlei vormen van samenwerking en co-creatie, bijvoorbeeld met de bibliotheek en KBO. We werken gedreven aan goede dienstverlening. Het bereiken van gezamenlijke doelen en succesvolle prestaties stellen we voorop. Het maken van duidelijke resultaatafspraken hoort daarbij. We streven naar kwaliteit, maar we kennen ook onze (financiële) beperkingen.

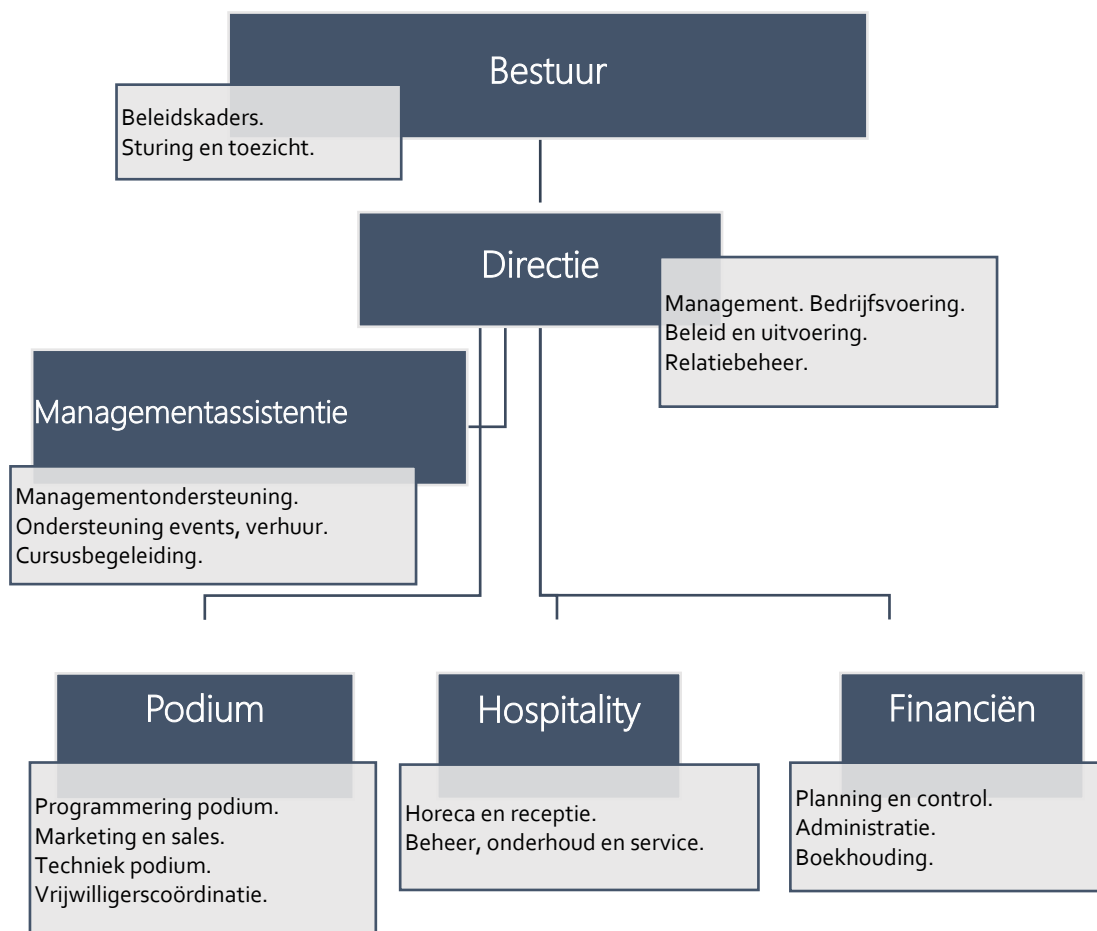
We zorgen ervoor dat iedereen zijn kwaliteiten optimaal kan inzetten bij een prettige werksfeer met toenemend werkplezier van medewerkers en vrijwilligers.

4.3.2.3 Discussie arbeidsvoorwaardenpakket

Om de menselijke maat meer eigentijds vorm en inhoud te geven, is ook het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket en de te hanteren cao voor DNI beoordeeld. Op dit moment wordt binnen de betrokken partners de cao Horeca (De Pas) en cao Cultuurconnectie (De Eijnderic) gevolgd. Ook het toepassen van de cao Nederlandse Podia is tijdens de voorbereiding besproken. Op basis van de huidige kennis, is het echter lastig om nu al voor één cao te kiezen voor alle functies binnen DNI. Bovendien brengt een wijziging van cao, hoge kosten met zich mee. De keuze voor de cao stellen we daarom uit. We werken voorlopig nog met de huidige cao's.

4.3.2.4 Perspectief personele formatie in beeld

Bij het beoordelen van de personele formatie voor DNI hebben we de taken in beeld gebracht en een inschatting gemaakt, mede op basis van externe deskundigen. We hebben daarbij voorlopige keuzes gemaakt als vertrekpunt voor de exploitatiekosten. We onderscheiden ruwweg een aantal werkelden waarbinnen professionele taken onontbeerlijk zijn. Zie daarvoor onderstaand organogram.



Met ingang van de nieuwe organisatie, ziet de totale formatie er in vergelijking met de huidige formatie als volgt uit:

Formatie partners De Pas & De Eijnderic Huidig	Formatie DNI Nieuw	Uren Huidig	Uren DNI 1-1-21
Directie	Directeur	65	32
Cursusbegeleiding + administratie	Management Assistentie + ondersteuning acquisitie, verhuur, events Cursusbegeleiding	48	66
<i>Subtotaal</i>	<i>Subtotaal</i>	113	98

Horecamanager	Manager Hospitality	38	38
Keuken	Kok	19	38
Horeca-bediening	Horeca-bediening	85	38
Beheer en onderhoud (incl. schoonmaak, zalen)	Beheer en onderhoud (incl. schoonmaak, zalen)	75	58
Receptionist(e)	Receptionist(e)	6	28
<i>Subtotaal</i>	<i>Subtotaal</i>	223	200

Coördinator podium	Coördinator podium	20	18
Technicus podium+	Technicus podium+	32	28
Medewerker Marketing, PR & Sales	Adviseur Marketing, PR & Sales	42	20
<i>Subtotaal</i>		94	66

FIN-vrijwillig/stage	Administrateur	-	20
Adm. medewerker	Adm. medewerker	18	18
<i>Subtotaal</i>	<i>Subtotaal</i>	18	38

Algemeen Oproep	Algemeen Oproep	85	76
Algemeen Inhuur	Algemeen inhuur	28	
<i>Subtotaal</i>	<i>Subtotaal</i>	113	76

Totaal		561 14,8 fte	478 12,6 fte
---------------	--	------------------------	------------------------

In deze tabellen is een eerste besparing zichtbaar op de personele formatie ten opzichte van de situatie van eind 2019. De financiële consequenties hiervan staan in de financiële paragraaf. Daarnaast zal de directeur in 2020 verder onderzoek doen naar kwaliteitsverbetering en besparingen. Ook wordt onderzocht hoe samenwerking met de bibliotheek formatievoordelen kan opleveren, bijvoorbeeld bij functies op gebied van PIOFACH (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting).

Uit de overzichten blijkt ook een aantal verschuivingen in de formatie. Veranderingen van functies zijn nodig voor optimalisering van de bedrijfsvoering en/of de klantenservice.

De drie meest in het oog springende wijzigingen zijn de urenkorting op de directiefunctie, waarbij ter ondersteuning van de directie en de bedrijfsvoering wel ruimte is gemaakt voor de aanstelling van een managementassistent(e) in deeltijd.

Om de financiële verantwoording en de administratieve organisatie continu actueel inzichtelijk te hebben, is vooralsnog tijdelijk een controller/administrateur in deeltijd nodig. Er is geconstateerd dat er achterstallig onderhoud bestaat in de bedrijfsvoering. Verbetering is dringend nodig om kostenontwikkelingen en risico's actueel in beeld te hebben. Het gaat immers om een omzet van meer dan een miljoen Euro!

En tenslotte is de functie van coördinerend receptionist(e) in deeltijd uitgebreid, omdat DNI de gastvrouw-gastheerfunctie serieus wil nemen. Uiteraard zullen ook vrijwilligers ter ondersteuning nodig zijn. Daarbij is de uitdaging om betaald werk en vrijwilligerswerk in goede harmonie en in heldere positie verder te organiseren.

4.3.2.5 Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de samenleving. Dat geldt zeker ook bij DNI. Met meer dan zestig vrijwilligers als hulplijn, waaronder gastvrouwen en gastheren, technici, administratieve- en receptieondersteuning, is deze groep van onschatbare waarde voor onze organisatie. We kunnen rustig stellen dat DNI zonder hun bijdrage niet kan bestaan. We koesteren en ondersteunen ze daarom graag. Gezien de verantwoordelijkheden bij DNI, kan echter niet worden verondersteld dat deze groep vrijwilligers, of zelfs een grotere groep, in staat is een omvangrijke en complexe organisatie als DNI te runnen.

Werken met vrijwilligers heeft ook een schaduwzijde. Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend. We moeten ervan op aan kunnen. Maar vrijwilligers zijn geen gratis werknemers die dezelfde regels en verplichtingen hebben als beroepskrachten. Daarmee komt vrijwilligerswerk niet in de plaats van wegbezuinigde voorzieningen. In dat opzicht moeten we oneerlijke concurrentie op arbeidsvoorwaarden voorkomen. Toch gaat de discussie over verdringing enigszins mank, omdat voorzieningen ook betaalbaar moeten zijn. Bij gedwongen bezuinigingen en het daardoor verdwijnen van (betaalde) banen en/of taken, is de inzet van vrijwilligers soms nodig. Tenminste, als de dienstverlening in stand moet blijven. Dan staat de keuze voor een zekere mate van 'verdringing' tegenover het verdwijnen van vormen van service en dienstverlening.

Het is goed om hierover van gedachten te wisselen en uitgangspunten vast te stellen waaraan vrijwilligerswerk binnen DNI moet voldoen. Ook de praktische organisatie, de begeleiding en de coördinatie van het vrijwilligerswerk is een belangrijke taak binnen DNI. Deze krijgt in het komende jaar zeker meer aandacht.

4.3.2.6. Collega's met een arbeidsbeperking

Bestuur en directie van DNI stellen zich nadrukkelijk op het standpunt dat het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is om de organisatie open te stellen en toegankelijk te maken voor mensen met een langdurige of blijvende afstand tot de arbeidsmarkt. We willen immers een afspiegeling zijn van de samenleving. En dat betekent dus ook voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Bovendien stimuleert diversiteit de creativiteit binnen onze organisatie en dat past meer dan uitstekend bij onze legitimering.

We bieden op dit moment al aan een beperkt aantal individuele mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ruimte om zich verder te ontwikkelen. Maar wij vinden dat we dit verder kunnen ontwikkelen, zeker gezien onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Wij denken dat er binnen de organisatie meer mogelijkheden zijn voor een project dat kansen biedt voor mensen afstand tot de arbeidsmarkt. Een dergelijk project kan bijdragen aan meer gezelligheid, bedrijvigheid en sfeer. In het komende jaar gaan we hierover nader in gesprek met verschillende aanbieders op dit terrein.

4.3.3 De organisatie in verandering

4.3.3.1. *De consequenties, de uitdaging, transitie- en frictiekosten*

Met het voorgaande maakten we duidelijk op welke wijze we onze werkorganisatie willen inrichten. We geven daarmee een voorzichtig antwoord op de actuele en toekomstige uitdagingen voor DNI. Opschrijven is één ding; een en ander daadwerkelijk uitvoeren en invoeren een ander.

We hebben moeten constateren dat de betrokken partners niet lang meer zo kunnen doorgaan. Het water staat aan de lippen en doorgaan op de huidige manier betekent mogelijk al in 2020 liquidatie. Om dat te voorkomen, zijn gedegen en ingrijpende maatregelen nodig. De kosten die deze veranderingen met zich meebrengen, kunnen niet gedragen worden door de betreffende stichtingen. Als we er van uitgaan dat begin 2022 een nieuwe DNI gestalte kan krijgen, blijven er transitie- en/of frictiekosten noodzakelijk.

Daarbij komen ook nog nieuwe landelijk en wettelijk vastgestelde, verzwarende omstandigheden. De nieuwe Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB per 1 januari 2020) brengt juridische en kostenverhogende consequenties met zich mee voor o.a. de personele formatie. 'Oproepcontracten' van de beide fusieorganisaties moeten worden aangepast. Bovendien stelt de aangepaste cao Horeca een kostenverhoging in het vooruitzicht.

Om een inzicht te geven in de noodzakelijke taken en kosten staat in onderstaand schematisch overzicht de aannames die hierbij gelden. Uitgangspunt is dat de transitie- en frictiekosten niet ten koste van de dienstverlening en dus binnen de bandbreedtes van de begroting/reserves moet worden gerealiseerd. We moeten met de gemeente nog overleggen op welke wijze deze kosten gedekt kunnen worden.

Schematisch overzicht aannames taken en transitie-frictiekosten

Kostensoort	Raming €
▪ Fusietraject, juridische taken die niet door de 'staande' organisatie kunnen worden uitgevoerd.	10.000,-
▪ Communicatie en voorlichting, zoals informatiebijeenkomsten (in eigen beheer).	-, -
▪ Advisering opstellen Sociaal Plan, vaststellen spelregels, garanties en procedures die gelden voor medewerkers bij de overgang naar DNI (reorganisatie). Taken die deels door de staande organisatie worden uitgevoerd. - Omschrijven taak- en werkprocessen - Functieboek samenstellen met functieprofielen - Formatieplaatsenplan verder uitwerken - Flexibele schil vaststellen.	10.000,-
▪ Herplaatsingsprocedures, assessments, outplacement, 'werk naar werk'-trajecten. Taken die deels door de staande organisatie worden uitgevoerd.	10.000,-
▪ Ontslagprocedures, transitievergoedingen ed. Taken die deels door de staande organisatie worden uitgevoerd.	80.000,-
	110.000,-

4.4 Participatie

In het voorjaar van 2020 zal de bevolking van Bernheze de mogelijkheid krijgen om input te leveren op de verdere invulling van De Nieuwe Instelling. Verenigingen, stichtingen en organisaties die wel en (nog) niet gebruik maken van De Pas worden uitgenodigd, samen met buurtbewoners en geïnteresseerde inwoners. We lichten onze plannen toe en halen informatie op over hoe onze plannen beter worden en beter kunnen aansluiten bij hun behoeften.

Door de impact van Covid-19 loopt dit onderdeel vertraging op.

5. Ontwikkeling en implementatie

Indien de gemeente akkoord geeft op het investeringsbedrag en op deze businesscase, kunnen we starten met de verdere ontwikkeling en implementatie.

Op hoofdlijnen zijn de belangrijkste onderwerpen hiervoor

- de huisvesting, en daarmee het realiseren van plannen en aanbestedingen;
- het oprichten van de Stichting DNI en de onderliggende noodzakelijke bestuurlijke inrichting;
- het verkrijgen van de noodzakelijke vergunningen;
- de uitvoering van de en daadwerkelijke verbouwingen;
- de communicatie over dit gehele proces;

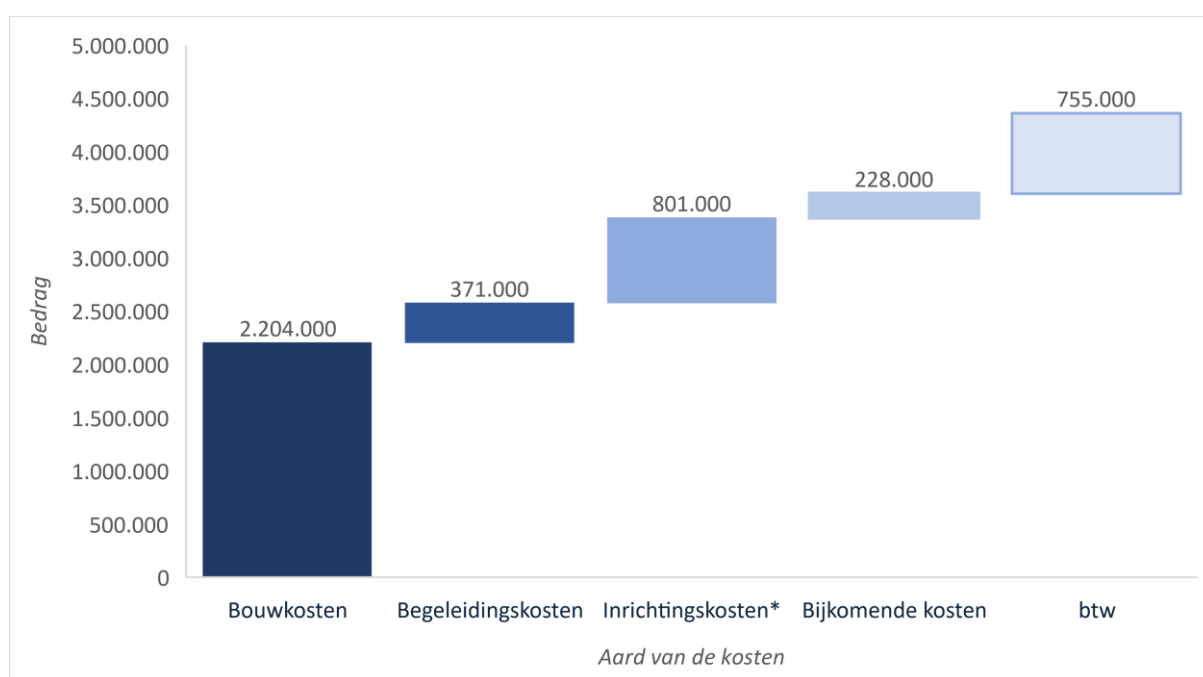
6. Financiën

6.1 Investeringsbegroting

De investeringsbegroting wordt hieronder samengevat in een watergevalgrafiek en bestaan uit:

- De eigenlijke (ver-)bouwkosten;
- De honoraria en begeleidingskosten (o.a. architectkosten, bouw- en projectmanagement, installatieadvies en bouwtoezicht);
- Inrichtingskosten*;
- Bijkomende kosten (o.a. legeskosten, tijdelijke huisvesting en verhuiskosten);
- Btw-kosten;

De uitgebreide investeringsbegroting is terug te vinden in bijlage 1 'Stichtingskosten huisvesting' van deze businesscase. Belangrijk is de opmerking dat de factor 'duurzaamheid van het gebouw' hierin nog niet is meegenomen. Wellicht wil de gemeente dit moment aangrijpen om het gebouw ook te verduurzamen conform eigen visie en beleid.



bedragen afgerond op € 1.000

**De hierboven weergegeven inrichtingskosten zijn inclusief de inrichting van de bibliotheek. Deze kosten (€168.000 ex. btw) komen voor de inrichting van de bibliotheek en vallen buiten de investeringskosten van deze businesscase.*

Het investeringsbedrag voor een toekomstbestendig plan waarbij een gemeenschapshuis geïntegreerd wordt met de bibliotheek en de Eijnderic komt hiermee op € 3.435.000,- excl. Btw.

6.2 Exploitatiebegroting DNI 2022 t/m 2024

Meerjarenbegroting DNI per functie (zonder professionele theaterprogrammering)

	DNI Algemeen	Horeca BV	Podiumfunctie	Eijnderic	Resultaat
2022	-31.000	26.000	-39.000	-11.000	-55.000
2023	-25.000	47.000	-36.000	-5.000	-19.000
2024	-17.000	52.000	-36.000	1.000	0

De meerjarenbegroting laat zien dat een DNI zonder professionele theaterprogrammering een toekomstbestendige organisatie kan worden en kan blijven⁶ vanaf 2024 (derde jaar DNI). Een uitgebreide versie van de exploitatiebegroting en toelichting is terug te vinden in bijlage 3.

Indien we uitgaan van het feit dat De Nieuwe Instelling de deuren van het vernieuwde gebouw kan openen in 2022 dan bereiken we naar schatting binnen 3 jaar een situatie waarbij we binnen de huidige subsidiekaders kunnen opereren (zonder professioneel theater maar mét een podiumfunctie). In de hierboven geschetste meerjarenbegroting is uitgegaan van stijgende opbrengsten en dalende kosten om vervolgens in 2024 een break-even punt te bereiken. Belangrijk is om -naast de hierboven geschetste opmerkingen- ons ook bewust te zijn van de overgangssituatie vanaf besluitvorming door gemeente in juni 2020 tot het openen van De Nieuwe Instelling (in de meerjarenbegroting uitgegaan van 01-01-2022). Hierover meer in de volgende paragraaf.

6.3 Liquiditeit / solvabiliteit

Vanaf medio 2020 tot aan het realiseren van de vernieuwing van het gebouw en de inventaris zal het exploitatieresultaat van De Pas onder druk blijven. Wij sluiten niet uit dat de liquide middelen van De Pas ontoereikend zijn om deze periode te overbruggen.

De Nieuwe Instelling zal enkel succesvol kunnen zijn als er een gezonde financiële startsituatie (zowel solvabiliteit als liquiditeit) gecreëerd wordt. De solvabiliteit zal mogelijk verbeteren door wijzigingen in de balansposities. Voldoende liquiditeit is nodig om een beperkte buffer te hebben om kleine exploitatieverliezen op te vangen, maar zeker ook om het seizoenspatroon in de exploitatie te kunnen overbruggen.

De liquiditeitspositie van De Pas is thans nog voldoende. Er is echter voor eind juni 2020 duidelijkheid nodig of er een toekomstperspectief is in de vorm van een DNI. Als die duidelijkheid er niet komt is het bestuur van De Pas genoodzaakt om de liquidatie van de Stichting De Pas op te starten. Dit is noodzakelijk omdat het bestuur zich verplicht acht een faillissement te voorkomen en de afhandeling zodanig vorm te geven dat aan alle verplichtingen wordt voldaan.

⁶ behoud van de huidige subsidie van De Pas en De Eijnderic is hierbij een vereiste

6.4 Risicoparagraaf

De voorliggende businesscase kent een aantal risico's:

6.4.1. Besluitvormingsrisico's

Ten aanzien van besluitvorming zijn de volgende risico's geïdentificeerd:

1. Volledig afwijzen businesscase in juni 2020

Consequentie hiervan zal zijn dat het bestuur van de Pas zal moeten besluiten de liquidatie van Stichting de Pas op te starten met als doel een faillissement van de stichting te voorkomen. Het bestuur van de Eijnderic zal dan nader moeten onderzoeken of met verdere aanpassingen in de bedrijfsvoering continuïteit van de activiteiten geborgd kan worden.

Onderdeel van het liquideren van de Stichting de Pas zal zijn het conform de afspraken aanbieden van de accommodatie aan de Misse aan de gemeente Bernheze. Indien de gemeente Bernheze de accommodatie verwerft is het aan de gemeente om te besluiten of er op een andere wijze continuïteit geborgd kan worden om de huidige gebruikers van de accommodatie te blijven faciliteren.

2. Vertraging besluitvorming

Gegeven de financiële situatie bij de Pas is de uitkomst van dit scenario hetzelfde als scenario 1. Het liquidatieproces zal moeten worden opgestart.

3. Intentie tot positieve besluitvorming onder voorwaarden

Op basis van eerder overleg met de gemeente en de gemeenteraadsleden is bekend dat er kritisch wordt gekeken naar de omvang van de noodzakelijke investeringen en naar de omvang van de vaste personele bezetting. Dat zou ertoe kunnen leiden dat tot positieve besluitvorming zou kunnen worden gekomen onder verdere randvoorwaarden.

De benodigde investeringen zijn gebaseerd op extern onderzoek, datzelfde geldt voor de vaste professionele bezetting. Indien de bedragen/omvang onacceptabel zijn, kan onderzocht worden of een volledig andere concept (verkleinen locatie, verder versoberen, geen horeca, alleen vrijwilligers) haalbaar c.q. wenselijk is. Dit onderzoek zal in combinatie met de opstart van de liquidatie van de huidige Stichting de Pas moeten plaatsvinden om faillissement te voorkomen. Als deze situatie zich voordoet zal het bestuur van de Stichting De Pas hierover met gemeente in gesprek gaan.

6.4.2 Exploitatie risico's

Als de gemeente positief besluit over voorliggende businesscase heeft het beoogd bestuur van DNI (in oprichting) er alle vertrouwen in dat deze businesscase daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden. Echter dat laat onverlet dat er ook in de toekomst exploitatierisico's zullen zijn:

1. Uitblijven commerciële horeca vergunning

Onderzocht is dat commerciële horeca mag, kan en moet als onderdeel van DNI. Het vergunningsverleningstraject zal echter nog moeten doorlopen worden. Het alsnog niet verstrekken van deze vergunning zal de exploitatie negatief beïnvloeden. Consequentie hiervan is dat de jaarlijkse subsidie van de gemeente Bernheze zal moeten toenemen. Alternatief is acceptatie van een groter negatief resultaat met als gevolg lagere reserveringscapaciteit. Consequentie van dit laatste is dat op termijn de vervanging van de inventaris niet gefinancierd kan worden.

2. Tegenvallende horeca-omzet en/of huurinkomsten

Indien horeca omzet zich minder goed ontwikkelt en/of huurinkomsten achter blijven bij de begroting, zal in eerste instantie gezocht worden in het aanpassen van de personele bezetting (met name horeca). Indien deze compensatie onvoldoende is, zal hetzelfde scenario ontstaan als bij risico 1.

6.4.3 Reserveringsrisico's

1. Reserveringscapaciteit versus jaarlijkse subsidie

De gemeente besluit jaarlijks over subsidie DNI. In de huidige opzet wordt er van uitgegaan dat DNI zelf reserveert voor vervanging van inventaris op termijn. Dat zal er in resulteren dat er een situatie ontstaat waarin een ruime (gereserveerde) liquiditeit aanwezig zal zijn in combinatie met substantiële jaarlijkse subsidies. Het risico zal dan ontstaan dat dat politiek niet acceptabel blijkt. Uiteindelijk zal dan de situatie ontstaan als bij de exploitatierisico's, de liquiditeit die nodig is om inventaris te vervangen zal op termijn te kort schieten.

Slotpleidooi

Wij, als nieuw bestuur en directie realiseren ons terdege dat de bedrijfsvoering, service en klantvriendelijkheid op een betere manier vorm moet krijgen dan in het verleden. Een zakelijkere benadering is noodzakelijk om de cijfermatige onderbouwing kloppend te maken en te houden.

Gelijktijdig realiseren we ons dat onze maatschappelijke taken ons bestaansrecht vormen. We hopen dat die maatschappelijke meerwaarde (en de groei mogelijkheden daarvan binnen DNI) in deze businesscase goed naar voren zijn gekomen. Omdat de subsidiestroom onvoldoende is om onze organisatie levensvatbaar te maken willen we graag cultureel ondernemerschap laten zien om zelf aanvullende middelen te genereren.

Storytelling (vervolg)

De ouders van Astrid wonen net buiten de dorpskern van Heesch. Haar vader belandde in de WAO na een ongeluk, en is nu met pensioen. Haar ouders hebben het niet breed. Ze zijn vaste bezoekers van DNI.

Annie, de moeder van Astrid, gaat op maandag- en donderdagmorgen naar de bijeenkomsten van Het Dorpsplein. De koffie is er betaalbaar, de gezelligheid onbetaalbaar. De mensen van Het Dorpsplein hebben haar door de tijd geholpen toen haar man ziek was. Nu begeleidt ze mensen met een taalachterstand. Daarvoor is ze vaak in de bieb, waar ze ook lid is van een leesclub.

Astrids' vader Johan, is ook vaak in DNI te vinden. Daarnaast is hij lid van de KBO, waar hij samen met De Eijnderic workshops geeft over klussen in huis. Als voormalig timmerman is hij heel handig en organiseert nu vanuit de KBO voor Heesch een klussenhulp voor ouderen. Beiden voelen zich thuis bij DNI. Ze weten zich via DNI verbonden met de samenleving. Hun bijdragen zijn waardevol en zeer gewaardeerd. Zelf zijn ze blij met hun bijdragen aan de sociale initiatieven, waar ze zo gelukkig van worden...

Bijlagen

Bijlage 1: Stichtingskosten / investeringsbegroting

Bijlage 2: Ringmodel van Wijn

Bijlage 3: Uitgebreide meerjarenbegroting en toelichting

*De uitgevoerde onderzoeken omtrent horeca, theater en huisvesting zijn ter beschikking gesteld aan het college.
De overige goedgekeurde advieskosten komen in een later stadium aan de orde.*