

Fusieorganisatie De Pas en De Eijnderic zorgen voor:

De Nieuwe Instelling

Dé Multifunctionele Accommodatie van Bernheze

Scenario 3

Met gebruik gebouw
bibliotheek, zonder
professioneel theater

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
1.1	Het huiskamerconcept	4
1.2	Multifunctionele accommodatie	6
2.	Visie en Missie	7
3.	Strategie	7
3.1	Lokale podiumfunctie	8
3.1.1	Functies en activiteiten	8
3.1.2	Extern onderzoek	9
3.1.3	De Toekomstvisie	10
3.2	Horeca	11
4.	Organisatie	12
4.1	Fusie de Pas / de Eijnderic	12
4.2	Huisvesting en eigendom	13
4.3	Personeel en organisatie	13
4.3.1	Bestuur en directie	13
4.3.2	De personele formatie	16
4.3.3	De organisatie in verandering	17
4.4	Participatie	18
5.	Ontwikkeling en implementatie	18
6.	Financiën	18
6.1	Investeringsbegroting	18
6.2	Exploitatiebegroting DNI 2022 t/m 2024	19
6.3	Liquiditeit / solvabiliteit	19
6.4	Risicoparagraaf	20
6.4.1.	Besluitvormingsrisico's	20
6.4.2	Exploitatie risico's	20
Tot slot		21

1. Inleiding

In de eerste (d.d. januari 2020) en de tweede businesscase (mei 2020) van DNI hebt u kunnen lezen hoe DNI het beeld van de toekomstige situatie schetst, wanneer De Nieuwe instelling (DNI) een feit is. Het college heeft daar een nieuwe variant aan toegevoegd, Scenario 3. Met de opgehaalde informatie uit de werkbijeenkomst van 6 juli 2020 hebben we in onderstaande businesscase getracht een omschrijving te geven van de mogelijkheden van scenario 3.

Ook dit scenario is nog steeds een 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 idee.

In de eerdere varianten was vooral sprake van een concept, neergezet door DNI. In deze versie zijn de gedachten en meningen van het college en de raadsleden zoveel mogelijk verwerkt. De wens is een gemeenschapshuis en Multifunctionele accommodatie in Heesch, de huiskamer voor en door de mensen uit Heesch, met een solide exploitatie, die toekomstbestendig en levensvatbaar is. Een plek waar iedereen trots op is en waar iedereen zich thuis voelt.

Stichting De Pas en Stichting De Eijnderic zullen fuseren tot De Nieuwe Instelling en de nieuwe stichting zal de exploitatie voor zijn rekening nemen. Naast een breed aanbod aan eigen activiteiten, biedt DNI ook huisvesting aan de bibliotheek en andere belangrijke organisaties en stichtingen zoals de KBO. Partijen werken samen, zowel beleidsmatig als op activiteitsniveau.

De belangrijkste veranderingen in scenario 3 t.o.v. de vorige twee varianten zijn:

- Geen professionele theaterfunctie;
- De integrale toegang en werkplekken van Ons Welzijn en Vluchtelingenwerk blijven gehuisvest op de 2^e verdieping van De Misse 4 en vormen geen onderdeel van DNI;
- Lagere investering
- Afbouw van subsidie, mogelijk gemaakt door lagere exploitatiekosten.

1.1 Het huiskamerconcept

Ook in dit scenario gaan we uit van DNI als de 'huiskamer van Heesch'. Uiteraard is iedereen uit de gemeente welkom.

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 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. Er zijn ruime openingstijden met een hoog service- en informatieniveau van de 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.

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/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 ruimte. De activiteiten worden georganiseerd door DNI, maar ook door KBO en andere huurders, verenigingen en maatschappelijke organisaties.

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 het 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.

Zorgen voor elkaar

Hoewel de nieuwe integrale toegang en de werkplekken van Ons Welzijn en Vluchtelingenwerk zijn gehuisvest op de tweede verdieping, zou deze functie op termijn een plekje kunnen krijgen binnen DNI via een doorverwijzing op de begane grond. Met de juiste ontvangst bij de centrale balie is een doorverwijzing snel gemaakt en anders is er wel een vereniging of stichting bij DNI die een antwoord weet. DNI is tevens een platform waar inwoners met en voor elkaar initiatieven kunnen ontplooiën. 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 ruimtes, 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 het 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. Met een schuiftribune in de vlakke zaal is deze om te vormen tot een theaterzaal met 250 stoelen, geschikt voor (school-) voorstellingen, lezingen en podium voor Bernhezer gezelschappen. Met de schuiftribunes ingeklapt ontstaat er een vlakke vloer,

geschikt voor grote (dorps-)evenementen als carnaval, For Mineur etc. De zaal is ook verhuurbaar voor zakelijke evenementen van ondernemend Bernheze.

2. Visie en Missie

2.1 De visie

Wat moet DNI zijn: Een multifunctionele accommodatie / gemeenschapshuis, 'de huiskamer van Heesch', waar inwoners en verenigingen uit Bernheze terecht kunnen voor een breed aanbod van activiteiten (kruisbestuiving), met een laagdrempelige toegankelijkheid voor gebruikers. In het collegevoorstel (19 mei 2020) wordt het als volgt geformuleerd: De Pas, De Eijnderic en de bibliotheek binnen een nieuwe multifunctionele accommodatie waar de inwoners van Heesch een inclusief, passend en boeiend geheel aan sociaal, cultureel en educatieve diensten kan worden geboden vanuit een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie. Een modern gemeenschapshuis, de huiskamer van Heesch, waar plaats is voor jong en oud en allerlei verenigingen om te ontmoeten, creatief te uiten, te ontwikkelen of te zorgen voor elkaar.

2.2 De Missie

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

De kernwaarden zijn:

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

3. Strategie

De prioriteit ligt bij het vervullen van de maatschappelijke meerwaarde. Deze meerwaarde is vertaald naar diverse thema's, zoals is verwoord onder '1.1 Huiskamerconcept'. Samen met alle 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 een 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. DNI vindt het belangrijk dat in de Bernhezer gemeenschap deze meerwaarde ingevuld wordt.

Naast het vervullen van de primaire functie voor maatschappelijke meerwaarde, wil DNI als cultureel ondernemer zelf inkomsten genereren en kosten beperken. DNI is hierbij uitgegaan van zaken die als 'vast gegeven' worden beschouwen:

- **Ruimtebehoefte/ grootte van het gebouw**

De Eijnderic en De Pas hebben een bepaalde ruimtebehoefte op dezelfde tijden (hoofdzakelijk in de avonduren). 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 heeft DNI een theaterzaal. Dit is een gegeven. Hiermee kan DNI amateurverenigingen en stichtingen uit de gemeente letterlijk een podium bieden voor hun uitvoeringen. Dit is ook een thema binnen de huiskamerfunctie. Voor de keuze voor de omvang van de theaterzaal, zie verder onder 3.1.

- **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. Het is de bedoeling hier in de toekomst meer eigen inkomsten uit te genereren, terwijl die behoefte noodzakelijk is. Ook hier is 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 moet qua voorziening passend zijn voor de gehele kern Heesch. Dit is niet, net als in de andere gemeenschapshuizen in Bernheze, realiseerbaar 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

In de businesscase van Scenario 3 wordt uitgegaan van een podiumfunctie. Primair richt DNI zich op een podium voor lokale verenigingen en gezelschappen. Vanuit cultureel ondernemerschap zal DNI zelf het podium maximaal laten renderen door -naast de voorstellingen van lokale verenigingen- andere voorstellingen te realiseren, in samenwerking met Theater De Lievekamp en natuurtheater de Kersouwse.

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 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. Door een flexibel aanpasbare theaterzaal is er op dit moment een zaal voor amateur- en professionele voorstellingen die vragen om de intimiteit van een kleine zaal van 200 plaatsen, maar door het gebruik van het balkon ontstaat een grote zaal voor een publiek van meer dan 400 mensen. 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.
- 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 theatterapport is al eerder ter beschikking gesteld van het college.

3.1.3 De Toekomstvisie

De theaterzaal is een belangrijk onderdeel van een succesvol DNI en moet behouden blijven. DNI vindt 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) 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.

Vanuit de gemeente is er geen draagvlak voor een professionele theaterprogrammering in eigen beheer. DNI gaat 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 kan volstaan met een kleinere, intieme zaal van 200-250 stoelen. Dit kan gerealiseerd worden door het balkon af te scheiden van de grote theaterzaal. Door het dichtmaken van het balkon met een vaste wand, het creëren van daglicht en het inrichten voor de zakelijke markt ontstaan mogelijkheden om additionele inkomsten te krijgen uit mogelijke zakelijke verhuur van deze zaal.

3.2 Horeca

Bureau Dorstlessers en Bureau Horeca Bijzondere Wetten (BHBW) hebben in opdracht van DNI (met de toen door DNI beschikbaar gestelde informatie en datgene wat algemeen bekend was) gezamenlijk een onderzoek gedaan naar de vraag: 'wat is het beste horecaconcept, welke organisatiestructuur hoort daarbij en welke soort horecavergunningen zijn daarbij nodig' (rapport is al in uw bezit).

De horeca binnen DNI dient er enerzijds op gericht te zijn de interne service en kwaliteit voor gebruikers, huurders en bezoekers te optimaliseren en anderzijds op een maximale bijdrage aan de haalbaarheid van de totale exploitatie van DNI.

Horeca op de huidige locatie van de Pas werkt op dit moment binnen de kaders, die voor een paracommerciële instelling gelden. De Pas heeft een zogenaamde paracommerciële vergunning.

Het (toenmalige) advies van Dorstlessers en BHBW aan DNI was te kiezen voor een horecaexploitatie met een combinatie van een paracommerciële en een commerciële vergunning. Hiervoor 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 opbrengsten van de incurante horeca uren worden vervangen door dienstverlening in de vorm van specifieke horeca arrangementen, waarbij de reguliere horeca gesloten is. Hiervoor wordt een paracommerciële vergunning aangevraagd, omdat dat meer mogelijkheden biedt in de incurante uren voor de commerciële horeca, maar wel zorg draagt voor een goede dienstverlening voor alle gebruikers van DNI. De opbrengt uit de commerciële horeca vloeit uitsluitend terug naar DNI. DNI wordt hierdoor minder afhankelijk van subsidie van de gemeente en dat is in het belang van alle burgers en ondernemers, immers in totaal hoeft minder belastinggeld naar deze instelling. Volgens het toenmalige advies is de discussie over eerlijke mededinging daarmee goed opgelost. Ieder zijn eigen publiek en extra kansen.

Sinds het opstellen van het advies is de situatie gewijzigd. Het gebouw is sinds 31 augustus eigendom van de gemeente Bernheze. Stichting De Pas betaalt een huurvergoeding voor gebruik van het gebouw. Vanuit de beleidsnota Gemeenschapshuizen is het beleid dat de

gemeente de kapitaallasten van de gemeenschapshuizen voor zijn rekening neemt en Stichting De Pas dus een huurvergoeding betaalt, die alleen de exploitatiekosten dekt.

Met deze wijziging in het achterhoofd is bij diverse externe deskundigen opnieuw advies ingewonnen over de mogelijkheden voor de invulling van de horeca.

Meerdere adviseurs hebben aangegeven dat de constructie van een commerciële vergunning voor een Horeca-BV, die onderverhuurt bij DNI, die op zijn beurt (indirect) subsidie ontvangt van de gemeente (d.m.v. investering in een verbouwing en/of een subsidie voor een exploitatietekort) zeer tricky is. Het is een constructie op het randje van de wet, die vraagt om een duidelijke afstemming met de plaatselijke horeca, omdat de kans groot is dat zij bezwaar zullen maken. Ook de Koninklijke Horeca Nederland en de lokale Bernhezer afdeling zijn het niet eens met de constructie van een Horeca BV binnen een gemeenschapshuis.

BHBW heeft in een nader advies aangegeven dat er naast de mogelijkheid van een combinatie van vergunningen voor zowel paracommerciële en commerciële meerdere mogelijkheden zijn om de horeca-activiteiten van DNI uit te kunnen breiden en de omzet te verhogen.

In deze businesscase gaan we daarom uit de bestaande situatie. DNI blijft zijn activiteiten uitvoeren met alleen een paracommerciële horecavergunning, maar de mogelijkheden voor activiteiten waarbij alcohol wordt geschonken worden uitgebreid door aanpassing van de APV en/of het ontheffingenregime.

Door in de APV het aantal keren, dat een paracommerciële rechtspersoon mag afwijken van de genoemde schenktijden, te verhogen of DNI zelfs een apart regime te bieden in de APV, ontstaan voor de rechtspersoon, in dit geval DNI meer mogelijkheden om activiteiten met ondersteunende horeca uit te voeren.

Belangrijk hierbij is dat er goede afspraken worden gemaakt met de plaatselijke horeca, bij voorkeur is hierover tussen alle partijen consensus. In de aanloop naar een wijziging van de APV toe, zouden DNI samen met alle horeca-partijen uit Heesch (en mogelijk zelfs uit de gehele gemeente) en de gemeente overleg moeten voeren om uiteindelijk tot een gezamenlijke invulling / wijziging van de APV te komen.

Ook kan gekeken worden of het mogelijk is het gebruik van een horecaconvenant weer in ere te herstellen.

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 de toekomst voor DNI, zal worden gezocht naar een nieuwe passende naam voor de nieuwe organisatie. Bij de keuze van de naam zal de bevolking worden betrokken. DNI stelt 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 heeft gebruik gemaakt van haar voorkeursrecht om de appartementsrechten van Stichting de Pas de kopen, nadat het bestuur deze aan de gemeente had aangeboden. Vervolgens is een huurovereenkomst gesloten tussen Stichting De Pas en de gemeente voor het gebruik van deze ruimtes. In de huurovereenkomst zijn de uitgangspunten van het gemeenschapshuizenbeleid verwerkt. Hierin staat onder andere dat Stichting de Pas verantwoordelijk is voor alle kosten voor de huisvesting, behalve kapitaallasten.
- Om alle DNI-partners te kunnen huisvesten wordt de huisvesting uitgebreid met de korte kant van de 2^e verdieping De Misse 4. Ook zal het gebouw van de Bibliotheek (De Misse 2) worden aangekocht. Voor deze extra huisvesting komen de kapitaallasten weer voor rekening van de gemeente Bernheze, alle beheer- en exploitatiekosten van deze uitbreiding zullen in de huurovereenkomst worden opgenomen.

'Bureau Laride, hart voor huisvesting' heeft opnieuw de mogelijkheden onderzocht om alle betrokken partners op de Misse 2 en 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. Hierbij zijn nieuwe financiële en ruimtelijke uitgangspunten geformuleerd. Dit heeft geresulteerd in een nieuw vlekkenplan en investeringsbegroting met onderbouwing. Voor de versie behorend bij dit scenario, zie bijlage 4 van het raadsvoorstel.

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'. De volledige Governance Code Cultuur is terug te lezen op www.cultuur-ondernemen.nl en eerder toegestuurd.

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 de personele kosten verlaagd kunnen worden. Tegelijkertijd werden eisen gesteld aan de (professionele) kwaliteit, continuïteit en serviceverlening. Volgens DNI is deze tegenstelling 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.

DNI is ervan overtuigd dat de doelen van DNI alleen kunnen worden bereikt als ze 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.

Bestuur en directie zetten scherp in op mogelijke besparingen en ombuigingen in de toekomst, in de personele sfeer. De balans tussen (huidige) professionals en vrijwilligers krijgt ook de komende periode bijzondere aandacht. DNI begint 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. DNI heeft er daarom voor gekozen om dit niet nu al te doen. Als de toekomst van DNI na het besluit van de gemeenteraad duidelijk is, wordt dit in de transitie meegenomen.

4.3.2.2 Uitgangspunten voor personeelsbeleid

DNI wil een nieuwe weg inslaan en op een doelgerichte en innovatieve manier hun maatschappelijke meerwaarde uitdragen. Ze willen daarbij de werkorganisatie op de meest

effectieve en efficiënte manier inrichten. Cruciaal hierbij is de menselijke maat. Dit geldt voor de omgang met de klanten, gasten en bezoekers, maar ook voor de medewerkers en vrijwilligers. Zij 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.

Ook willen ze 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. DNI werkt gedreven aan goede dienstverlening. Het bereiken van gezamenlijke doelen en succesvolle prestaties stellen ze voorop. Het maken van duidelijke resultaatafspraken hoort daarbij. Ze streven naar kwaliteit, maar ze kennen ook onze (financiële) beperkingen.

Ze gaan ervoor om te zorgen 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. DNI heeft daarom de keuze voor de cao uitgesteld. Ze werken voorlopig nog met de huidige cao's.

4.3.2.4 Perspectief personele formatie in beeld

Om een beeld te krijgen of DNI na de ingrijpende verbouwing, zoals omschreven in de huisvestingsstudie van Laride, daadwerkelijk geëxploiteerd kan worden met een afbouw van de subsidie heeft PentaRho een (beperkt) onderzoek gedaan. PentaRho is een landelijk opererend adviesbureau op het gebied van ruimte, huisvesting, organisatieontwikkeling en financiering, actief binnen o.a. de onderwijshuisvesting en MFA's. Bij het onderzoek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kengetallen en ervaringsgegevens.

Belangrijkste conclusie in dit onderzoek is dat er ruimte zit in de exploitatie van DNI voor het verminderen van de (personele) kosten en het verhogen van de omzet door een intensievere verhuur van de multifunctionele ruimtes in het nieuwe gebouw. Voor een uitwerking van het advies, zie bijlage 5 bij het raadsvoorstel.

Gezien de omvang van DNI en de deelname van een aantal partners is ook de gemeente van mening dat op een aantal werkvelden van DNI professionele taken onontbeerlijk zijn. Hiervoor is een klein team van professionals noodzakelijk. Dit team kan worden aangevuld met vrijwilligers.

Nadat de raad een keuze heeft gemaakt voor een scenario, zal DNI samen met de gemeente en ondersteund door een extern adviseur, gezamenlijk de bovengenoemde ruimte onderzoeken.

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. DNI kan zonder hun bijdrage niet kan bestaan. DNI koestert en ondersteunen ze daarom graag.

Werken met vrijwilligers heeft ook een schaduwzijde. Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend. Je moet 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 ze 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 hun maatschappelijke verantwoordelijkheid is om de organisatie open te stellen en toegankelijk te maken voor mensen met een langdurige of blijvende afstand tot de arbeidsmarkt. Ze 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 de organisatie en dat past meer dan uitstekend bij onze legitimering.

DNI biedt op dit moment al aan een beperkt aantal individuele mensen met afstand tot de arbeidsmarkt ruimte om zich verder te ontwikkelen. Maar zij vinden dat ze dit verder kunnen ontwikkelen, zeker gezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

DNI denkt dat er binnen de organisatie meer mogelijkheden zijn voor een project dat kansen biedt voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Een dergelijk project kan bijdragen aan meer gezelligheid, bedrijvigheid en sfeer. In het komende jaar gaan ze 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

DNI heeft duidelijk op welke wijze ze de nieuwe werkorganisatie willen inrichten. Dit geeft de actuele en toekomstige uitdagingen voor DNI weer.

DNI heeft geconstateerd dat De Pas en De Eijnderic niet lang meer zo kunnen doorgaan. Het water staat aan de lippen en doorgaan op de huidige manier betekent mogelijk liquidatie. Door de verkoop van het pand heeft het bestuur van De Pas middelen verkregen. De Raad heeft deze stap gezet om continuïteit van het gemeenschapshuis te waarborgen en liquidatie te voorkomen.

De in deze businesscase genoemde nieuwe invulling vraagt om gedegen en ingrijpende maatregelen.

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.

DNI heeft in de vorige versies van de businesscase een inzicht gegeven in de noodzakelijke taken en kosten. DNI stelt dat de transitie- en frictiekosten niet ten koste van de dienstverlening mogen komen. DNI heeft aangegeven in overleg te willen met de gemeente op welke wijze deze kosten gedekt kunnen worden. Door de verkoop van het pand is hier echter wat in gewijzigd. Door de inkomsten uit de verkoop moet het voor DNI nu wel mogelijk zijn om de frictiekosten uit eigen middelen te bekostigen.

Het betreft:

Kostensoort	Raming in €
Fusietraject, juridische taken die niet door de staande organisatie kunnen worden gedaan	10.000,-
Communicatie en voorlichting	
- 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 en 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, transitievoegingen e.d.	80.000,-
--	----------

4.4 Participatie

In september 2020 heeft 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 zijn uitgenodigd, samen met buurtbewoners en geïnteresseerde inwoners. DNI heeft haar plannen toegelicht en ze hebben informatie opgehaald over hoe de plannen beter worden en beter kunnen aansluiten bij hun behoeften. De opgehaalde informatie zal de komende tijd verder worden verwerkt.

5. Ontwikkeling en implementatie

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

Op hoofdlijnen zijn de belangrijkste onderwerpen hiervoor

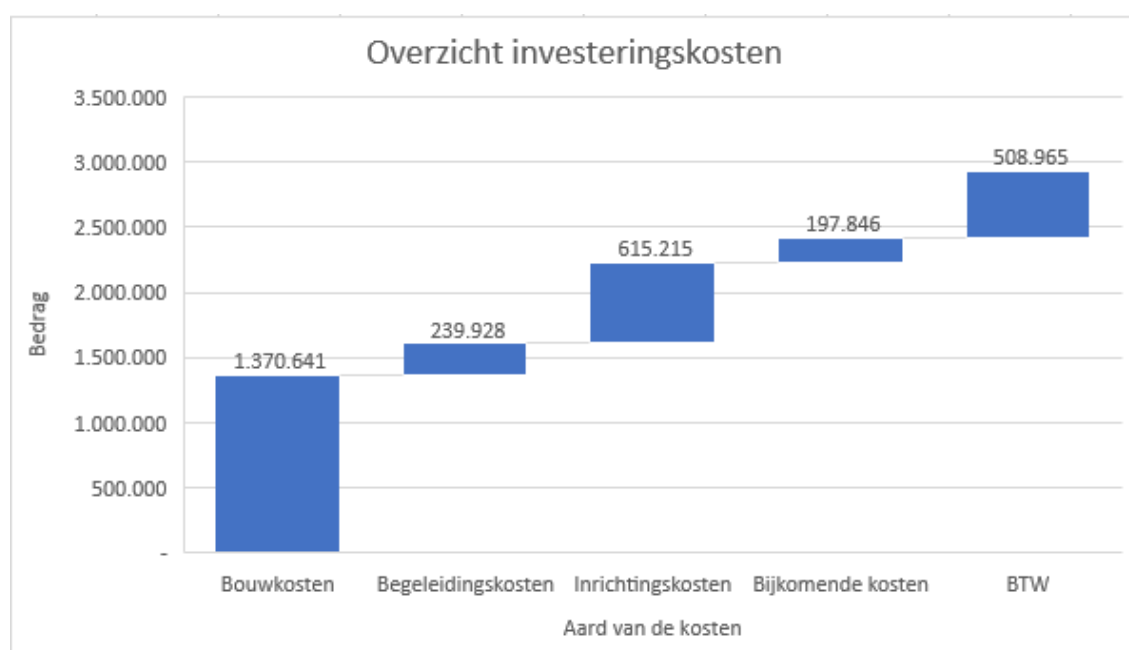
- de huisvesting, en daarmee het realiseren van plannen en aanbestedingen;
- het oprichten van de Stichting DNI en de onderliggende noodzakelijke bestuurlijke inrichting;
- het verkrijgen van de noodzakelijke vergunningen;
- de uitvoering van de daadwerkelijke verbouwingen;
- de communicatie over dit 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. architect kosten, 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 de bijlage 'Huisvestingsstudie DNI Augustus 2020'. Belangrijk is de opmerking dat de factor 'duurzaamheid van het gebouw' hierin nog niet is meegenomen. Dit onderdeel zal separaat voor alle gemeenschapshuizen in de gemeente worden bekeken.

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 € 2.255.630,- excl. Btw.

6.2 Exploitatiebegroting DNI 2022 t/m 2024

Hoewel PentaRho een beperkt onderzoek heeft gedaan en een advies heeft gegeven over de ruimte, die er zit in de exploitatiebegroting, is het niet mogelijk om een exploitatiebegroting uit te werken voor scenario 3.

Invulling van de exploitatiebegroting vraagt om specifieke kennis van de bedrijfsvoering. Het advies is, dat DNI na het besluit van de raad samen met de gemeente en ondersteund door een extern adviseur in overleg gaat om de exploitatiebegroting verder uit te werken.

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 staan. Dit is nog versterkt door het uitbreken van de coronacrisis. DNI sluit niet uit dat de liquide middelen van De Pas ontoereikend zijn om deze periode te overbruggen.

Maar het blijft een feit dat de Nieuwe Instelling enkel succesvol zal 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. Door de verkoop van de appartementsrechten op 31 augustus 2020 heeft Stichting De Pas ook een bedrag ontvangen ter hoogte van € 885.360,-. Na aflossing van de Svn-lening en de overige openstaande posten resteert een bedrag van € 556.750. Doel van de gemeenteraad met de aankoop van het gebouw was om Stichting De Pas continuïteit te geven en liquidatie te voorkomen.

6.4 Risicoparagraaf

De businesscase behorend bij scenario 3 kent een aantal risico's.

6.4.1. Besluitvormingsrisico's

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

1. Afwijzen scenario's 1, 2 en 3 in oktober 2020

DNI heeft aangegeven dat, indien de raad besluit om zowel de scenario's 1 en 2 met een businesscase van DNI als scenario 3 met de businesscase van de gemeente af te wijzen, de consequentie 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. De gemeente zal dan moeten bekijken hoe ze de huidige gebruikers van de accommodatie kan blijven faciliteren.

2. Keuze scenario 3: 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. Dit is verwerkt in scenario 3. Als de raad kiest voor scenario 3 kan dit worden gezien als een positieve beslissing, maar met verdere randvoorwaarden.

DNI heeft aangegeven dat de door hen genoemde investeringen zijn gebaseerd op extern onderzoek, datzelfde geldt voor de vaste professionele bezetting. Indien scenario 3 wordt gekozen is sprake van andere bedragen / omvang personeel. DNI heeft aangegeven dat ze willen onderzoeken of een (volledig) ander concept (verkleinen locatie, verder versoberen, geen horeca, alleen vrijwilligers) haalbaar c.q. wenselijk is. Als deze situatie zich voordoet zal het bestuur van de Stichting De Pas/DNI hierover met gemeente in gesprek gaan.

6.4.2 Exploitatie risico's

Het beoogd bestuur van DNI (in oprichting) ziet, zelfs als gekozen wordt voor één van de scenario's met een businesscase met een investering in een verbouwing, voor de toekomst toch nog een aantal exploitatierisico's.

1. Uitblijven commerciële horeca vergunning

Onderzocht is dat commerciële horeca mag, kan en moet als onderdeel van DNI. Het vergunningsverleningstraject zal echter nog doorlopen moeten worden. Het alsnog niet verstrekken van deze vergunning zal de exploitatie negatief beïnvloeden. Consequentie hiervan is dat dit druk zet op de afbouw van de jaarlijkse subsidie van de gemeente Bernheze. 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.

Tot slot

Het nieuwe bestuur en directie van DNI realiseren zich 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 ze zich dat haar maatschappelijke taken de bestaansrecht vormen. DNI hoopt dat die maatschappelijke meerwaarde (en de groeimogelijkheden daarvan binnen DNI) in de businesscase goed naar voren zijn gekomen. Omdat de subsidiestroom onvoldoende is om onze organisatie levensvatbaar te maken willen ze graag cultureel ondernemerschap laten zien om zelf aanvullende middelen te genereren.-