

Onderzoek functioneren Kulturhus de Breehoek

Eindrapport

Opdrachtgever
Stichting Kulturhus de Breehoek

Referentienummer
2190265/20200311

Datum
11 maart 2020

Auteur
Erwin Veneklaas Slots
Anne klein Breteler

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Vraagstelling	3
1.3 Onderzoeksaanpak	3
2. Evaluatie exploitatie	5
2.1 Gebruikers	5
2.2 Bezetting	7
2.3 Bedrijfsresultaat	9
2.4 Vergelijking huidige exploitatie met herstructureringsplan 2015	11
2.5 Benchmark tarieven	12
2.6 Conclusie	12
3. Aanbevelingen	14
3.1 Financiële huishouding en bedrijfsvoering	14
3.2 Functionaliteit	14
3.3 Financiële en bestuurlijke relatie Breehoek en gemeente	15

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Kulturhus de Breehoek in Scherpenzeel is sinds 2010 in gebruik. De kernvisie is het huisvesten van diverse maatschappelijke ondernemers op het gebied van zorg, welzijn, educatie, cultuur, sport, levensbeschouwelijke instellingen en politieke organisaties in één gebouw. Dit met als doel het creëren van meerwaarde via gezamenlijke voorzieningen, programmering en beheer, waardoor het behoud van maatschappelijk, sociaal en cultureel kapitaal in de kern Scherpenzeel gewaarborgd blijft en versterkt wordt.

In 2013 heeft ICSadviseurs, in opdracht van de gemeente Scherpenzeel, een onderzoek verricht naar het structurele exploitatietekort waarmee Kulturhus de Breehoek vanaf de start in 2010 te maken had. Daarnaast is onderzocht of de ambities ten aanzien van programmering, ruimtelijk concept, samenwerking, organisatie, beheer en exploitatie zijn verwezenlijkt. In augustus 2013 is dit onderzoek afgerond. Onze bevindingen spitsen zich toe op de financiële huishouding, bedrijfsvoering en het functioneren van de Raad van Toezicht, met als doel de gemeente input te geven voor het verbeteren van de exploitatie en de bedrijfsvoering van Kulturhus de Breehoek. Naar aanleiding van dit onderzoek zijn aanbevelingen gedaan om het exploitatietekort terug te brengen en is geadviseerd deze aanbevelingen te combineren met heldere prestatie- en subsidieafspraken tussen de gemeente en het bestuur van het Kulturhus.

Inmiddels zijn de bouwkundige problemen hersteld. Er is een nieuwe organisatiestructuur en sinds mei 2016 is een nieuwe directeur (Vico Duisings) aangetrokken. Stichting Kulturhus de Breehoek is formeel verantwoordelijk voor de inhoudelijke programmering van het Kulturhus, het facilitair beheer, verhuren van multifunctionele ruimten en een optimale efficiënte exploitatie. De problematiek rondom het structurele exploitatietekort blijft spelen.

1.2 Vraagstelling

Het bestuur van Kulturhus de Breehoek heeft ICSadviseurs opdracht gegeven een onafhankelijk, objectief onderzoek uit te voeren naar de huidige situatie:

- een evaluatie van de exploitatie;
- een vergelijking van de exploitatie en tarieven van de Breehoek met andere Kulturhusen op basis van benchmark gegevens;
- een vertaling in heldere uitgangspunten en aanbevelingen voor het bestuur, gericht op de financiële huishouding, de bedrijfsvoering, functionaliteit en de financiële en bestuurlijke relatie tussen de Breehoek en de gemeente.

Het doel is te komen tot een structureel gezonde exploitatie zodat de levensvatbaarheid van Kulturhus de Breehoek voor de toekomst gegarandeerd is.

1.3 Onderzoeksaanpak

Wij hebben het onderzoek uitgevoerd in de periode september 2019 tot en met januari 2020. Hiervoor zijn de volgende werkzaamheden verricht:

- Analyse aangeleverde gegevens: jaarrekeningen, gebruik, indeling en organisatie van ruimten, organisatiestructuur, raadsvoorstellen;
- Overleg Vico Duisings d.d. 30 oktober 2019;
- Analyse exploitatie;

- Analyse bezetting;
- Benchmark tarieven vergelijkbare Kulturhusen/MFA's en omliggende sportaccommodaties;
- Overleg bevindingen en concept rapport met directie en bestuur d.d. 27 november 2019 en 15 januari 2020.

Onze bevindingen hebben we beschreven in voorliggende rapportage.

2. Evaluatie exploitatie

2.1 Gebruikers

Kultuurhus de Breehoek fungeert als centrum voor sport, cultuur en welzijn binnen de gemeente Scherpenzeel. De verscheidenheid aan gebruikersgroepen is groot en stabiel. In de loop der jaren is het aantal wisselingen in vaste huurders beperkt. Naast vaste huurders worden er, onder andere in samenwerking met de bibliotheek, uiteenlopende en periodiek terugkerende activiteiten georganiseerd in de Breehoek, zoals het Top 2000 Café, de Lady's Night, KidZmix en theatervoorstellingen (zie voor een actueel overzicht www.debreehoek.nl). In oktober 2019 vond voor het eerst de regionale bedrijvenbeurs Vallei Duurzaam 2019 in de Breehoek plaats. Dit evenement voor particulieren en bedrijven bestond uit een beurs met 40 standhouders en een kennisprogramma met seminars en workshops. Voor dit evenement is een speciale vloer aangeschaft, waarmee ook in de toekomst de sporthal in korte tijd de sporthal kan worden getransformeerd in een multifunctionele evenementenhal.

De volgende organisaties maken op dit moment gebruik van de Breehoek:

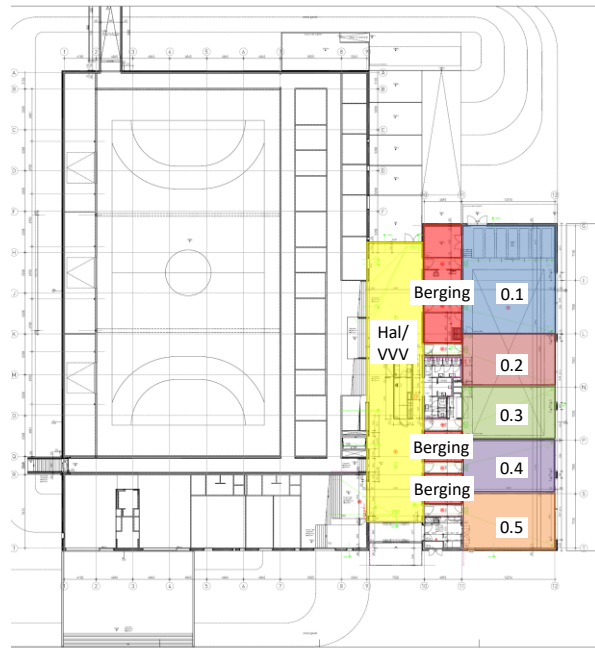
- **Vaste gebruikers, met eigen ruimten:** Bibliotheek Scherpenzeel, 1-2 Sport, Muziekschool Scherpenzeel, Kinderdagverblijf Kipkakeel, Huiskamer Christelijk Gereformeerde Kerk (CGK) De Open Hof, VVV Scherpenzeel
- **Vaste gebruikers van de Theaterzaal:** Gemeente Scherpenzeel, CGK De Open Hof, Amateur Toneelvereniging Scherpenzeel, PJGU toneel, Windkracht 8 toneel, Tafeltennis Vereniging Scherpenzeel, Bridgeclub Scherpenzeel, 1-2 Sport, Muziekvereniging Caecilia, Ladies Night, cabaret, live muziek, lezingen, literaire avonden, voorleeswedstrijd
- **Vaste gebruikers van de sporthal:** basisscholen Scherpenzeel, Badminton Club Badge, Gymnastiekvereniging Doto, Judoschool Midio, M.H.C De Holestick, Stichting Zaalvoetbal Scherpenzeel, Volleybalvereniging Set up '69, Wintersportvereniging de Keiski
- **Bijeenkomsten Theaterzaal (2019):** Breehoek zonder drempels, stembureau, inentingsprogramma, kinderfilm, KidsRally, wandeltocht, verlovingsfeest, Oranjevereniging, receptie Set-Up, kaartverkoop PJGU, kledingverkoop REMO fashion, duurzaamheidsbeurs, KidzMix, verjaarsdagsfeest, inloopbijeenkomsten, regiocommissie FoodValley, vergaderingen en training gemeente Scherpenzeel, Digitale Sociale Kaart, kerstevenement Bibliotheek, Dag van de Mantelzorg, nieuwjaarsreceptie, informatieavond duurzaamheid, ANWB Streetwise, diverse bijeenkomsten (semi)overheid en sociaal domein

Op de volgende pagina zijn de plattegronden van de Breehoek weergegeven, met daarin de vaste gebruikers en overige ruimten.

Souterrain



Begane grond



Verdieping



Ruimte nr.	Ruimtes regulier	Gebruikers
	Sporthal	diverse
	EHBO ruimte	diverse
-2	De Ster 1	muziekschool
-3	De Ster 2	muziekschool
-4	Multifunctionele ruimte	muziekschool
-5	Multifunctionele ruimte	1-2 Sport
-6	KDV Kipkakeel	KDV Kipkakeel
-7	Huiskamer CGK	Christelijk Gereformeerde Kerk
0.1 - 0.5	Theaterzaal	diverse
	Bibliotheek	bibliotheek
	VVV	VVV
1.1	De Maan	diverse
	Horeca	diverse
	Kantoor	De Breehoek

2.2 Bezetting

Op basis van het reserveringssysteem van de Breehoek hebben wij de bezetting per ruimte geanalyseerd. Enkele organisaties hebben eigen ruimten. Dit betreft Bibliotheek Scherpenzeel, 1-2 Sport, Muziekschool Scherpenzeel, Kinderdagverblijf Kipkakeel, Huiskamer Christelijk Gereformeerde Kerk (CGK) De Open Hof en VVV Scherpenzeel.

De sporthal wordt op uurbasis verhuurd, veelal aan vaste (sport)verenigingen. Op basis van een steekproef is de bezetting van de sporthal in het reguliere seizoen (28 weken) en winterseizoen (16 weken) berekend, op basis van 6 dagen per week, 14,5 uren openstelling per dag (8.30 – 23.00 uur), totaal 87 uren per week. Daarbij is uitgegaan van activiteiten die wekelijks of tweewekelijkse plaatsvinden. Incidentele activiteiten zijn niet meegerekend. De Breehoek geeft aan dat er geen 'vaste' eindtijd is, maar de openstelling wordt afgestemd op de behoefte. De werkelijke openingstijden kunnen dus beperkter of ruimer zijn dan het uitgangspunt dat voor de berekening van de bezetting is gehanteerd.

Ruimtes regulier	Bezettingsgraad	Bezettingsgraad	Bezette uren per seizoen	Bezette uren per seizoen
	O.b.v. 28 weken	O.b.v. 16 weken	O.b.v. 28 weken	O.b.v. 16 weken
Sporthal volledig	24,14 %	24,71 %	588	344
Sporthal zaal 3	40,52 %	43,10 %	987	600
Sporthal zaal 2	30,46 %	30,46 %	742	424
Sporthal zaal 1	38,22 %	39,08 %	931	544

In de Theaterzaal vinden zowel activiteiten plaats van vaste gebruikers, als een groot aantal incidentele bijeenkomsten. In onderstaand schema zijn de vaste gebruikers weergegeven. Per activiteit is aangegeven welke van de zaaldelen 1 tot en met 5 worden gebruikt en wat de frequentie is.

	1	2	3	4	5
CGK de Open Hof	wekelijks				
Gemeente Scherpenzeel	25x per jaar	raad, opinie, informatie, bezwarencommissie			
TVS	wekelijks, op zaterdag jeugdtraining				
			Bridgeclub	wekelijks	
			1-2 Sport	wekelijks	
PJGU toneel	jaarlijks, 2 weekenden vr&za				
Windkracht 8 toneel	tweejaarlijks, 2 weekenden vr&za				
ATS toneel	jaarlijks, 2 weekenden vr&za + kindertoneel				
Ladies Night	jaarlijks				
Caecilia	jaarlijks				
cabaret, live muziek	4x per jaar				
Lezingen, literaire avonden, voorleeswedstrijd	5x per jaar				
Overige bijeenkomsten*					

Daarnaast is er een groot aantal activiteiten en bijeenkomsten die incidenteel of periodiek plaatsvinden:

- Jaarlijks: Breehoek zonder drempels, inentingsprogramma, kinderfilm, KidsRally, kaartverkoop PJGU, kledingverkoop REMO fashion, KidzMix, kersteventement Bibliotheek, Dag van de Mantelzorg, nieuwjaarsreceptie, ANWB Streetwise;
- 5x per jaar: inloopbijeenkomsten;
- Tweejaarlijks: stembureau, duurzaamheidsbeurs;
- Incidenteel: wandeltocht, verlovingsfeest, Oranjevereniging, receptie Set-Up, verjaarsdagsfeest, regiocommissie FoodValley, vergaderingen en training gemeente Scherpenzeel, Digitale Sociale Kaart, informatieavond duurzaamheid.

In onderstaand overzicht is voor 2019 de jaarlijkse huuropbrengst per vaste gebruiker en voor de Theaterzaal per type activiteit weergegeven:

Huurders vaste ruimtes	
Bibliotheek Scherpenzeel	€ 55.512
1-2 Sport	€ 4.600
Muziekschool Scherpenzeel	€ 7.000
KDV Kipkake	€ 8.300
Huiskamer CGK	€ 5.270
VVV	€ 1.200
	€ 81.882
Theaterzaal	
CGK de Open Hof	€ 36.500
Gemeente Scherpenzeel	€ 20.000
Overige structurele activiteiten	€ 22.750
Overige incidentele bijeenkomsten	€ 17.965
	€ 97.215

Op basis van de analyse kan het volgende worden geconcludeerd:

- De bezetting van de sporthal lijkt lager dan in het onderzoek van 2013 werd gemeten. Dit is echter een vertekend beeld. Destijds was de bezetting berekend op 80-93%. De verklaring hiervoor is dat verenigingen destijds een (vast) maandtarief betaalden, ongeacht het werkelijke gebruik; op basis hiervan werd de bezetting bepaald, waardoor de bezetting volgens het rooster in veel gevallen hoger lag dan de werkelijke bezetting. In de huidige situatie wordt achteraf gefactureerd op basis van het werkelijke gebruik, waardoor de bezetting exact(er) kan worden bepaald. De bezetting van de sporthal (volledig en een afzonderlijk zaaldeel) is met circa 53-58% redelijk tot goed. In de ochtenden zijn twee zaaldelen grotendeels bezet door het onderwijs. De avonden zijn gevuld door vaste sportverenigingen. De sporthal is op zaterdag bezet met competitiewedstrijden. Op zondagmorgen huurt de kerk de sporthal. De niet bezette uren zijn voornamelijk 'incourante' uren. De Breehoek signaleert een trend dat, mede door een teruglopend ledenaantal, de activiteiten vroeger op de avond stoppen of dat competitiewedstrijden worden verplaatst naar een doordeweekse avond. Dit leidt tot een verruiming van de 'incourante' uren en heeft tevens een negatief effect op de horecaomzet;
- Het souterrain is 100% verhuurd aan vaste huurders;
- De Ster 1 en 2 worden 100% verhuurd aan de muziekschool, waardoor incidentele verhuur niet mogelijk is. In ons onderzoek van 2013 had Ster 2 een bezettingsgraad van 0%, Ster 1 had destijds een bezettingsgraad van 62-72%;
- De Theaterzaal wordt, veelal in afzonderlijke delen, verhuurd voor periodieke en incidentele activiteiten. De bezetting biedt nog voldoende ruimte voor nieuwe activiteiten. Ditzelfde geldt voor multifunctionele ruimte De Maan; ook deze wordt met een bezetting van 19-22% voornamelijk ingezet voor incidentele activiteiten. De Christelijk Gereformeerde Kerk en gemeente Scherpenzeel nemen ruim de helft van de huuropbrengsten van de Theaterzaal voor hun rekening. De maanden juni en september zijn erg rustig, in juli en augustus zijn er vrijwel geen activiteiten. Hier liggen kansen voor verbetering.
- Van de vaste verhuur komt 68% voor rekening van de bibliotheek. Voor de Breehoek is dit een potentieel risico, aangezien de bibliotheek voor het kunnen betalen van haar huisvestingslasten voor een groot deel afhankelijk is van subsidiëring door gemeente Scherpenzeel. Veranderingen in gemeentelijk beleid kunnen effect hebben op de huurrelatie met de bibliotheek. De bibliotheek is voor de Breehoek tevens een samenwerkingspartner bij diverse activiteiten en draagt dus ook indirect bij aan huur- en horecaopbrengsten.

Voor een toekomstbestendige exploitatie adviseren wij uit te gaan van een streefbezetting van 50% van de multifunctionele ruimten voor de vaste en incidentele verhuur. Deze 50% is gebaseerd op een normbezetting van 18 dagdelen per week voor een minimale periode van 40 weken. Dit houdt in dat elke ruimte minimaal 9 dagdelen per week verhuurd dient te worden. Voor de binnensportaccommodatie gaan we uit van een streefbezetting van 70%.

2.3 Bedrijfsresultaat

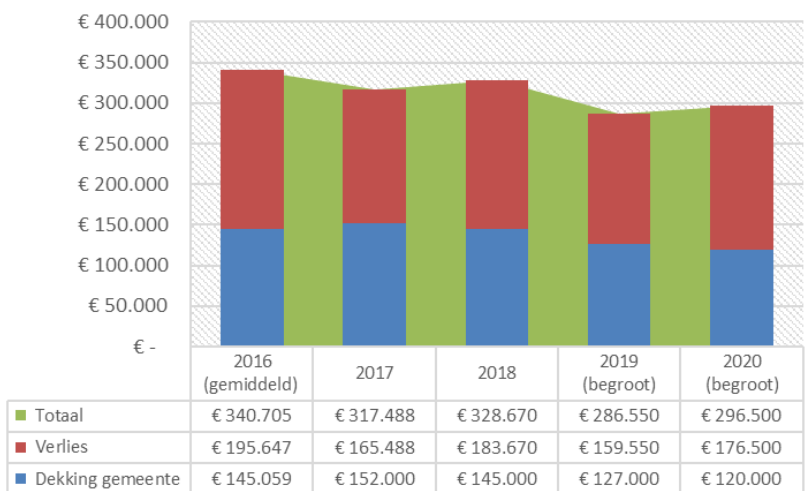
Het netto verlies van Stichting De Breehoek wordt in 2019 en 2020 geschat op circa € 285.000 respectievelijk € 295.000. Om dit resultaat in 2019 te behalen is circa € 76.000 meer omzet benodigd ten opzichte van 2018 en circa € 45.000 besparing. In de wetenschap dat de personele last in 2018 circa € 35.000 - € 45.000 lager is ten opzichte van de voorgaande jaren en de prognosejaren 2019 en 2020, zal een besparing een grote uitdaging zijn. Dit is nog exclusief € 16.000 - € 25.000 niet terug te vorderen btw (risico nog niet in te schatten, aangezien niet duidelijk is of gebruik kan worden gemaakt van de compensatieregeling).

Uit de gesprekken en aangeleverde stukken is ons niet gebleken dat er besparingsplannen zijn. Er worden nieuwe activiteiten ontwikkeld, maar de opbrengsten hiervan zijn niet dusdanig dat het geprognosticeerde resultaat wordt behaald. Ook zijn geen nieuwe vaste huurders aangetrokken die bijdragen aan verbetering van het resultaat. Additionele commerciële verdienmogelijkheden zijn beperkt; deze zouden ten koste gaan van de primaire functie voor sociaal-maatschappelijke, culturele en sportieve voorzieningen (waarbij zalen voor maatschappelijk tarief worden verhuurd in plaats van tegen commercieel tarief).

De exploitatie is sterk verliesgevend. Wel moet in ogenschouw genomen worden dat de reservering van € 75.000 voor groot onderhoud drukt op het resultaat. Hiervoor wordt een voorziening opgebouwd, gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan. Deze voorziening is nodig om toekomstig onderhoud te kunnen bekostigen.

Inmiddels kan op basis van de concept jaarrekening 2019 worden vastgesteld dat het negatief resultaat € 163.518 bedraagt, tegenover € 183.670 in 2018. De rekening blijft daarmee beperkt achter op het voor 2019 begrote negatief resultaat van € 159.550. Ten opzichte van 2018 zit dus een lichte verbetering in het resultaat. De omzet van de horeca en verhuur zijn beide met circa € 20.000 toegenomen. De personeelskosten zijn gestegen, maar dit komt grotendeels doordat sinds 2019 de schoonmaak door eigen personeel wordt uitgevoerd. Daarnaast waren de onderhoudskosten in 2019 circa € 14.000 lager dan in 2018. Dit heeft te maken met het herstel van de bronpomp in 2018. Aangezien de jaarrekening 2019 nog niet is vastgesteld, is deze verder niet verwerkt in dit rapport.

Totaal negatief bedrijfsresultaat



Afhankelijk van de doelstelling van de Stichting en samenwerking met de gemeente is het de vraag in hoeverre de exploitatie effect mag hebben op het eigen vermogen. Indien het eigen vermogen is gecreëerd voor het opvangen van een verlies voor een langdurige periode moet worden vastgesteld wat het maximale verlies per jaar is. Alleen op die wijze kan gestuurd worden op de bedrijfsvoering.

Dat aan de kostenzijde bezuinigd moet worden lijkt op dit moment geen vraag, maar een onoverkomelijk feit. Immers, daar waar de omzet verhoogd had kunnen worden was dit al gedaan. Zonder verhogen van omzet zal kritisch iedere kostenpost moeten worden getoetst.

Analyse kosten 2018:

- Dotatie groot onderhoud (€ 75.000) zit in de bandbreedte van vergelijkbare objecten. Tevens is dit bedrag gebaseerd op een meerjarenonderhoudsbegroting, waardoor in de reservering geen winst te behalen valt. Wel kan scherp gestuurd worden op het al dan niet uitvoeren van werkzaamheden. Echter, dit leidt enkel tot afstel en niet uitstel van de kosten.
- Personele lasten: de personeelsformatie van de Breehoek past bij een Kulturhus van deze omvang, rekening houdend met de openingstijden en huidige serviceniveau (beheer aanwezig als er activiteiten zijn). De kosten passen bij de huidige formatie, maar zijn te hoog bij voortzetting van de geprognosticeerde omzet, tenzij het huidige verlies als acceptabel wordt beschouwd.
- Huisvestingskosten: de huisvestingskosten waren € 27,88 per m² bvo. Dit bedrag bestaat met name uit de energielasten, belastingen, klein onderhoud en verzekeringen. We constateren geen excessen in de kosten van 2018. In 2017 waren de kosten voor gas en klein onderhoud ruim hoger. Voor klein onderhoud geldt dat dit niet buiten de bandbreedte valt, maar een kostenbesparing van 42% voor gas is wel opmerkelijk. Dit neemt niet weg dat dit een verbetering is en dat in het resultaat van 2018 op basis van benchmarks geen grote winsten te behalen zijn. Enkel duurzaamheidsmaatregelen kunnen nog leiden tot lagere kosten, maar dat vraagt een investering. Daarnaast adviseren wij de verzekeringslast onder de loop te nemen gezien de omvang van de kostenpost. Deze is niet te vergelijken met een benchmark vanwege de verschillen in wensen van verzekeringspolissen, maar vraagt vanwege de omvang van de kostenpost in relatie tot de exploitatie aandacht. De Breehoek geeft aan dat de oorzaak van de hoge verzekeringspremie ligt in de vochtschade uit het verleden, waardoor het pand door de verzekeraar als een risicopand wordt beschouwd.
- Kantoor en verkoopkosten: wij constateren geen grote afwijkingen in deze kostenpost.
- Algemene kosten: met uitzondering van de post contributies en abonnementen zien wij geen bijzonderheden. Uitgaven contributies en abonnementen hebben betrekking op de aangeschafte systemen voor reserveringsplanning en personeelsplanning.

2.4 Vergelijking huidige exploitatie met herstructureringsplan 2015

In 2015 is door en in opdracht van de gemeente Scherpenzeel gewerkt aan een herstructureringsplan voor de Breehoek. Dit plan is door de gemeenteraad aangenomen op 24 september 2015, waarbij is aangegeven, dat het wel een 'tandje' commerciëler kan bij de Breehoek. In 2017 is het herstructureringsplan door de gemeente geëvalueerd. Daarbij is vastgesteld dat op een aantal cruciale punten is afgeweken van het herstructureringsplan, waardoor dit plan niet ten volle uitgevoerd kon en kan worden. We hebben geanalyseerd hoe de huidige situatie zich verhoudt tot de analyse uit 2017, waarin de toenmalige situatie op basis van onderstaande onderdelen is vergeleken met het herstructureringsplan 2015:

- Brutomarge blijft nog steeds achter, er is (forse) groei begroot:
 - Huurprijzen zijn niet/nauwelijks verhoogd, de Breehoek wil een maatschappelijk acceptabel huurprijsniveau borgen (zie ook benchmark huurprijzen in paragraaf 2.5), huuropbrengsten stijgen minder snel o.a. door langlopende huurcontracten.
 - Voor sport is factureren achteraf ingevoerd, op basis van de werkelijk afgenomen/aanwezige uren. De werkelijke bezetting ligt lager dan in eerdere rapporten is aangenomen, doordat gebruikers minder uren plannen. Verwachte hogere huuropbrengst blijft daardoor achter.
 - Omzet horeca neemt af (in plaats van, zoals aangenomen, toe). Dit heeft een relatie met het aantal en type activiteiten en teruglopende ledenaantallen bij de sportverenigingen.
 - Competities (zaalvoetbal en volleybal) eindigen vroeger in het seizoen en starten later. In de "stille periode" is weinig verhuur en geen horecaomzet vanuit vaste gebruikers.
 - Algemene kosten zijn hoger, onder andere door contributies en abonnementen voor systemen verhuur- en personeelsplanning.
 - Enkele multifunctionele vergaderruimten zijn vast verhuurd, waardoor de huuromzet van deze ruimten is toegenomen. In het verleden was de bezettingsgraad van deze ruimten laag.
 - Commerciële verhuur door bijvoorbeeld de bedrijvenbeurs begint zich te ontwikkelen. Verwachting is dat dergelijke activiteiten in de toekomst, door de opgedane ervaring en faciliteiten die hiervoor zijn aangeschaft, meer gaan plaatsvinden.
- Personeelskosten liggen hoger:
 - Veroorzaakt door toenemend aantal activiteiten en de afgesproken dienstverlening.
 - Schoonmaak in eigen beheer heeft personeelskosten verhoogd en component schoonmaak in huisvestingskosten verlaagd.
 - Vaste verhuur gebeurt door middel van zelfbeheer (= kosten besparend).
- Huisvestingskosten liggen lager ten opzichte van 2017:
 - Kosten klein onderhoud en gas zijn (fors) gedaald.
- Algemene kosten liggen hoger:
 - Veroorzaakt door kosten voor accountant, ICT, en dergelijke.
- Afschrijvingen/financiële lasten:
 - Afschrijvingen op inventaris liggen hoger.
- Voorgestelde bezuiniging (minder vervangen): uitstellen vervangingsinvesteringen, is echter geen structurele oplossing.
- Aflossing lening: lening gemeente € 50.000 is in 2018 volledig afgelost.

Financieel is het beeld samengevat¹:

	Herstructureringsplan Begroting jaar 2018	Resultaat 2018	Begroting 2019	(Concept) resultaat 2019	Begroting 2020
Brutomarge totaal	€ 405.042	€ 331.774	€ 407.450	€ 369.815	€ 412.000

¹ Een vergelijking van de begroting/(voorlopig) resultaat 2017, 2018, 2019 en 2020 is opgenomen in de bijlage.

Resultaat gewone bedrijfsvoering	€ -75.419	€ -326.954	€ -286.550	€ -283.378	€ -296.500
Incidentele baten en lasten (o.a. subsidie)	€ 75.000	€ 145.000	€ 127.000	€ 127.000	2€ 120.000
Omzetbelasting		€ 1.716		€ 7.140	
Resultaat	€ 419	€ -183.670	€ -159.550	€ -163.518	€ -176.500

2.5 Benchmark tarieven

Wij hebben de huidige tarieven van de Breehoek vergeleken met vergelijkbare accommodaties. Voor de sporthaltarieven hebben we, gezien de concurrentiepositie, ook gekeken naar sporthallen in omliggende gemeenten. In onderstaande schema's is de vergelijking weergegeven. Aangezien de tarieven van multifunctionele zalen sterk uiteenlopen, hebben we de tarieven van de Breehoek afgezet tegen het laagste, hoogste en gemiddelde tarief uit de benchmark. Op basis van de benchmark concluderen wij dat de tarieven van de Breehoek voor de multifunctionele zalen boven het gemiddelde zitten. Het tarief voor een zaaldeel is bij de Breehoek hoger dan bij omliggende sporthallen³, voor een volledige sporthal betaalt de huurder iets minder of vrijwel hetzelfde als in naburige gemeenten.



2.6 Conclusie

De Breehoek staat voor een fundamentele uitdaging. Inkomsten en kosten staan in de volledige omvang niet in verhouding. Aangezien het gebouw en bedrijfsvoering (mogelijk met een besparing op kosten als

² De Breehoek geeft aan dat gemeente Scherpenzeel voor 2020 € 140.000 subsidie heeft toegezegd. In de door de Breehoek verstrekte begroting 2020 is € 120.000 opgenomen als een minimaal benodigde subsidie.

³ Voor sportverenigingen uit Scherpenzeel zijn de sportaccommodaties in Renswoude en Woudenberg het meest nabij. Woudenberg biedt geen huur per zaaldeel aan.

Verzekeringen en Contributies & Abonnementen) een vast gegeven zijn, komen de personele lasten in beeld. Deze kosten zijn te hoog bij voortzetting van de geprognosticeerde omzet, tenzij het huidige verlies als acceptabel wordt beschouwd of het verlies geheel of gedeeltelijk wordt gedekt door extra gemeentelijke subsidie. Op basis van de benchmark van tarieven kan worden geconcludeerd dat de huidige tarieven in verhouding liggen met vergelijkbare en (voor de sport) omliggende accommodaties. Een verhoging ligt daarom niet voor de hand en is niet de oplossing om meer omzet te realiseren.

Als de stichting tot doelstelling heeft het gebouw duurzaam, ofwel voor een langere periode, te beheren en te exploiteren, dan zijn maatregelen nodig om de exploitatie en daarmee het bedrijfsresultaat te verbeteren. Bij voortzetting van de bedrijfsvoering inclusief prognoses zal het eigen vermogen binnen 10 tot 15 jaar € 0 zijn. Gezien de beperkte mogelijkheid het vastgoed te vervreemden (niet courant vastgoed) is het de vraag of de eigendommen op dat moment voldoende zijn om de schulden in te lossen.

De basissubsidie voor de Breehoek bedraagt € 44.000. Deze is de afgelopen jaren op verzoek van de Breehoek door de gemeente aangevuld met een extra subsidie (zie schema paragraaf 2.4). In het verleden is de keuze gemaakt om deze subsidie te verstrekken aan de Breehoek en niet (ter dekking van hogere tarieven) rechtstreeks aan de huurders. Dit maakt het voor de Breehoek mogelijk maatschappelijke, toegankelijke, tarieven te hanteren voor verenigingen en maatschappelijke organisaties. Wij zien geen aanleiding deze situatie te veranderen. In 2017 heeft de gemeente vastgesteld dat het niet reëel is om te verwachten dat de Breehoek structureel uitkomt met de basissubsidie van € 44.000. Gezien de beperkte beïnvloedbaarheid van de overige inkomsten en uitgaven door de Breehoek is de gemeentelijke subsidie een belangrijke (en onmisbare) inkomstenbron. Zonder subsidie geen Breehoek!

3. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk doen wij op basis van ons onderzoek aanbevelingen, gericht op de financiële huishouding, de bedrijfsvoering, functionaliteit en de financiële en bestuurlijke relatie tussen de Breehoek en de gemeente.

3.1 Financiële huishouding en bedrijfsvoering

De inkomsten en kosten van de Breehoek staan niet in verhouding tot elkaar. Met voortzetting van de huidige bedrijfsvoering is niet de verwachting dat deze in balans komen. Aanbevelingen:

- De personele lasten zijn te hoog bij voortzetting van de geprognosticeerde omzet, tenzij het huidige verlies als acceptabel wordt beschouwd. Onderzocht kan worden in hoeverre deze personele lasten kunnen worden verminderd, bijvoorbeeld door meer zelfbeheer door verenigingen (geen of minder aanwezigheid van personeel tijdens openingstijden van de Breehoek, realiseren van een digitaal sleutelsysteem), (meer) inzet van vrijwilligers en inzet van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een deel van de genoemde voorbeelden raakt direct of indirect het kwaliteits- en serviceniveau dat de Breehoek nastreeft en dat door huurders wordt verwacht.
- Afstemming tussen de Breehoek en gemeente over een (eenmalige, gedeeltelijke) aflossing van de langlopende lening door gemeente Scherpenzeel in combinatie met afspraken over hoogte jaarlijks verlies dat ten laste mag worden gebracht van het eigen vermogen.
- Verhoging van de tarieven. Verwachting is dat verenigingen en maatschappelijke organisaties een dergelijke verhoging slechts beperkt zelf kunnen dragen en de gemeente verzoeken om ter dekking hiervan subsidie te verstrekken. Per saldo zal het financieel effect van deze aanbeveling derhalve voor de gemeente naar verwachting nihil zijn.
- Aantrekken of overhevelen van maatschappelijke activiteiten en organisaties van andere accommodaties naar de Breehoek. Naast actieve acquisitie door de Breehoek kan de gemeente wellicht via de subsidieafspraken organisaties 'verplichten' om hun activiteiten onder te brengen in de Breehoek. Dat kan gaan om structurele ruimten of flexibel te gebruiken kantoorruimten. Als voorbeelden zijn Stichting Welzijn Ouderenwerk, GGD, Omgevingsdienst en consultatiebureau genoemd.
- Hogere horeca-omzet realiseren door het aantrekkelijker maken van de Breehoek, door functionele verbeteringen (zie paragraaf 3.2).
- Andere benutting of bestemming van de theaterzaal. De bezettingsgraad van de theaterzaal blijft achter bij de verwachtingen en draagt daardoor sterk bij aan het tekort op de exploitatie van de Breehoek. De functionaliteit van de ruimte schept geen verwachting dat de exploitatie structureel en substantieel zal verbeteren.
- Verkrijg zekerheden met betrekking tot (verlenging van) meerjarige huurovereenkomsten. Dit geldt met name voor de huurrelatie met de bibliotheek, gerelateerd aan de subsidierelatie tussen bibliotheek en de gemeente.
- Verlaag de energielasten door energiebesparende maatregelen, zoals dak voorzien van zonnepanelen.
- Structurele verhoging jaarlijkse subsidie gemeente.

3.2 Functionaliteit

Er is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het verbeteren van de klimaatinstallatie en in het oplossen van vochtproblemen. De in pandige structuur en indeling van ruimten is ongewijzigd ten opzichte van de ingebruikname in 2010.

Wat bij binnenkomst in de Breehoek direct opvalt is de sfeerloze, donkere, hal. Deze nodigt niet uit om (langer dan nodig) te verblijven, terwijl de omvang en situering de potentie heeft er meer van te maken. Onze

aanbeveling is ingrepen te doen die van de huidige entree/hal een 'gezellige' verblijfsruimte maken. Een horecapunt en enkele gezellige zitjes vergroot de aantrekkelijkheid en aantrekkingskracht, ook als (korte) verblijfsfunctie (divers, afgestemd op verschillende leeftijdsgroepen), om even binnen te lopen, met iemand af te spreken of een uurtje te gaan werken. Ook kunnen de verschillende functies die in het gebouw gehuisvest zijn meer zichtbaar worden gemaakt in de hal. Denk aan het verplaatsen van de leestafel van de bibliotheek naar de hal en het op een aantrekkelijke manier presenteren van informatie en aankondiging van activiteiten. Een vast horecapunt in de hal (eventueel uit te breiden met een mobiele voorziening) vergroot de horeca-omzet (en snelheid) bij theateractiviteiten. Tevens vergroot dit de mogelijkheden voor verhuur van het grand café, bijvoorbeeld als gezellige huiskamer voor activiteiten voor de Stichting Welzijn Ouderen.

Het 'VVV-blok' kan een logischer plek krijgen in de hal, in combinatie met het Toeristisch Overstap Punt en een centrale receptiefunctie.

Advies is bij de herinrichting van de hal de trap te betrekken. Deze is neemt nu veel ruimte in beslag, is onpraktisch en moeilijk beloopbaar en de bedachte werkplekken worden niet gebruikt. Tevens is de toegankelijkheid van de bovenverdieping, waaronder het grand café, voor mindervaliden een aandachtspunt.

Hieronder hebben we ter illustratie enkele sfeerbeelden opgenomen.



Gezien de ligging (weliswaar nabij het centrum, maar het wordt door de inwoner toch als decentraal ervaren) zal de horecafunctie van de Breehoek primair gekoppeld zijn aan de activiteiten die plaatsvinden in de Breehoek en ligt de focus niet op het creëren van een zelfstandige horecafunctie.

3.3 Financiële en bestuurlijke relatie Breehoek en gemeente

Kulturhus de Breehoek heeft de 'stichting' als rechtsvorm. Deze stichting handelt onder de naam "Stichting Kulturhus de Breehoek". De doelstelling van de stichting is vastgelegd in haar statuten:

"Het beheer en de exploitatie van een "Kulturhus" in de gemeente Scherpenzeel, dat voorziet in de behoefte aan geschikte zaalruimte voor de activiteiten van alle groeperingen, verenigingen en stichtingen op maatschappelijk, levensbeschouwelijk, recreatief en cultureel gebied, waarbij voorzieningen op het gebied van cultuur, welzijn, educatie, zorg (zowel medisch als paramedisch), maatschappelijke dienstverlening (waaronder het geven van gelegenheid tot sportbeoefening) en zakelijke dienstverlening worden geboden, waaronder ook begrepen incidentele commerciële activiteiten, alsook snuffel- en rommelmarkten en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords."

Bij de ingebruikname is als bestuursmodel gekozen voor het Raad-van-Toezicht-model. De Raad van Toezicht bestond uit drie leden, waarvan één op voordracht van de gemeente Scherpenzeel werd benoemd. De directie bestond uit de manager Kulturhus en was, behoudens statutaire beperkingen, belast met het besturen van de stichting. In de toenmalige statuten stonden enkele reguliere taken en bevoegdheden opgenomen, waarvoor goedkeuring van de Raad van Toezicht noodzakelijk is.

In 2015 is het bestuursmodel gewijzigd. De Raad van Toezicht is ontbonden. Er is een bestuur gevormd en de dagelijkse leiding ligt in handen van een nieuw aangestelde directeur. Eén bestuurslid is benoemd op bindende voordracht van de gemeente Scherpenzeel. Aanvankelijk was statutair bepaald dat dit bestuurslid

fungeert als voorzitter. In 2017 zijn de statuten op dit punt gewijzigd en is vastgelegd dat het bestuur uit haar midden een voorzitter kiest. Onlangs heeft het gemeentelijk bestuurslid zich teruggetrokken uit het bestuur van de Breehoek. De gemeente heeft hangende de discussie over de toekomst van de Breehoek besloten voorlopig geen vervanging te leveren.

Het 'stichtingsmodel' is een veelvoorkomend bestuursmodel bij Kulturhusen. Over het algemeen is dit een passend en functionerend model, mits de bestuurders over de vereiste competenties beschikken. Gezien de huidige, wat betreft exploitatie instabiele, situatie bij de Breehoek is ons advies dit bestuursmodel niet te wijzigen. Het bestuur staat dicht op de directeur, zodat vanuit gebundelde kracht gewerkt kan worden aan de ontwikkeling van de Breehoek.

Geadviseerd wordt om met de gemeente in overleg te bepalen wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Vanuit de gemeente wat ze verwacht van een Kulturhus, vanuit de Breehoek wat ze van de gemeente verwacht om deze verwachting waar te maken. De invloed van de gemeente in het besturen en functioneren van de Breehoek kan bijvoorbeeld worden geborgd/verstevigd door:

- Een bestuurslid namens de gemeente zitting te laten nemen in het bestuur. De gemeente heeft besloten het onlangs teruggetreden lid vooralsnog niet te vervangen. Het is nog niet duidelijk of dit een situatie is voor de lange termijn (en de statuten op dit punt gewijzigd moeten worden) of dat het voornemen is te zijner tijd wel een nieuw bestuurslid aan te dragen. Mocht de gemeente niet voornemens zijn een zetel in het bestuur in te nemen, dan kan met onderstaande punt de invloed op het bestuur naar ons inzicht voldoende worden geborgd;
- Periodiek bestuurlijk overleg, bijvoorbeeld 1x per 4 jaar gericht op de meerjarige 'ontwikkeling' en 1x per jaar gericht op 'onderhouden en bijsturen';
- De gemeente te consulteren wat betreft nieuw voorgestelde leden voor het stichtingsbestuur. Deze consultatie richt zich op de mate van overeenkomst met een vooraf opgesteld profiel om op deze wijze een voldoende kwalitatief bestuur te borgen;
- De gemeente de mogelijkheid te geven het voltallige bestuur te schorsen indien hiervoor aanleiding bestaat. Dit recht is beperkt tot uitzonderlijke situaties als fraude, taakverwaarlozing, belangenverstrengeling, herhaaldelijk onvoldoende functioneren;
- De statuten van de stichting niet te kunnen wijzigen zonder instemming van het college van de gemeente Scherpenzeel;
- Afspraken te maken over structurele leegstand die tekorten in de exploitatie veroorzaakt (bijvoorbeeld: eerste jaar voor rekening en risico Kulturhus, na een jaar gesprek met gemeente over eventuele overname exploitatie, mits de directeur en bestuur zich maximaal hebben ingespannen om nieuwe huurder(s) te vinden);
- Af te spreken dat voor wijzigingen (gebouwelijke aanpassingen, formatie, activiteiten, ...) die niet worden gedekt in de (meerjaren)exploitatie vooraf akkoord moet worden gegeven door middel van een college- dan wel een raadsbesluit.

Binnen deze afspraken heeft de Breehoek voldoende ruimte om binnen haar accommodatie te ondernemen en houdt de gemeente grip op het functioneren van de Breehoek.

Bijlage 1: begroting en resultaat

Omschrijving	Herstructureringsplan		Concept		
	<u>begroting jaar 2017</u>	<u>Resultaat 2018</u>	<u>Begroting 2019</u>	<u>Resultaat 2019</u>	<u>Begroting 2020</u>
Omzet horeca	€ 182.423	€ 160.721	€ 173.000	€ 183.508	€ 180.000
Omzet nieuwe activiteiten	€ -		€ 25.000	€ -	€ 25.000
Omzet verhuur	€ 286.467	€ 231.826	€ 270.000	€ 250.717	€ 270.000
Totale omzet	€ 468.890	€ 392.547	€ 468.000	€ 434.225	€ 475.000
Kostprijs horeca	€ 63.848	€ 60.773,00	€ 60.550	€ 64.410	€ 63.000
Brutomarge horeca	€ 118.575	€ 99.948	€ 112.450	€ 119.098	€ 117.000
<i>in % omzet horeca</i>	<i>65,0%</i>	<i>62,2%</i>	<i>65,0%</i>	<i>64,9%</i>	<i>65,0%</i>
Brutomarge totaal	€ 405.042	€ 331.774	€ 407.450	€ 369.815	€ 412.000
<i>in % omzet totaal</i>	<i>86,4%</i>	<i>84,5%</i>	<i>87,1%</i>	<i>85,2%</i>	<i>86,7%</i>
Personeelskosten	€ 153.760	€ 214.651,00	€ 256.000	€ 238.736	€ 260.000
Dotatie voorziening onderhoud	€ 75.000	€ 75.000,00	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Huisvestingskosten	€ 178.797	€ 144.285,00	€ 120.000	€ 128.411	€ 125.000
Kantoorkosten	€ 10.000	€ 6.967,00	€ 12.500	€ 7.868	€ 13.000
Verkoopkosten	€ 16.904	€ 8.811,00	€ 17.500	€ 9.440	€ 20.000
Algemene kosten	€ 10.000	€ 25.709,00	€ 25.000	€ 24.766	€ 25.000
Resultaat voor afschrijvingen en amortisatie (EBITDA)	€ -39.419	€ -143.649	€ -98.550	€ -114.406	€ -106.000
<i>EBITDA-marge</i>	<i>-8,4%</i>	<i>-36,6%</i>	<i>-21,1%</i>	<i>-26,3%</i>	<i>-22,3%</i>
Afschrijvingen	€ 36.000	€ 181.272,00	€ 187.000	€ 164.299	€ 190.000
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ -75.419	€ -324.921	€ -285.550	€ -278.705	€ -296.000
<i>EBIT-marge</i>	<i>-16,1%</i>	<i>-82,8%</i>	<i>-61,0%</i>	<i>-64,2%</i>	<i>-62,3%</i>
Financiële baten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Financiële lasten	€ -	€ 2.033,00	€ 1.000	€ 4.673	€ 500
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	€ -75.419	€ -326.954	€ -286.550	€ -283.378	€ -296.500
Incidentele baten en lasten (o.a. subsidie)	€ 75.000	€ 145.000,00	€ 127.000	€ 127.000	€ 120.000
Resultaat	€ -419	€ -181.954	€ -159.550	€ -156.378	€ -176.500
omzetbelasting		€ 1.716,00		€ 7.140,00	
		€ -183.670	€ -159.550	€ -163.518	€ -176.500

Bijlage 2: benchmark tarieven

Vergelijking tarieven												
			Kultuurhus De Breehoek		Benchmark				Afwijking			
									t.o.v. gemiddeld tarief o.b.v. oppervlakte			



De hoogste kwaliteitseisen aan onze dienstverlening. Een goed gebouw begint met het beste idee.

Colofon

Datum: 11 maart 2020
Auteur(s): Erwin Veneklaas Slots en Anne klein Breteler

info@icsadviseurs.nl
088 - 235 04 27