



Strategisch advies de Wijkplaats, 25 april 2014

Inhoud

Inleiding.....	3
Deel 1: financiële analyse en advies	5
Deel 2: twee scenario's voor de toekomst van Nia Domo.....	9
Deel 3: Advies en volgende stappen.....	18
Bijlage 1: opdrachtformulering Gemeente Boekel	20
Bijlage 2: geraadpleegde personen.....	21
Bijlage 3: plattegronden Nia Domo.....	22
Bijlage 4: financiële overzichten	24
Bijlage 5: marktanalyse horeca	25
Bijlage 6: Voorzieningenkaart	27
Bijlage 7: Vraag en antwoord.....	28

Inleiding

Eind januari 2014 heeft De Wijkplaats van de Gemeente Boekel de opdracht ontvangen voor het ontwikkelen van een 'toekomstbestendige en realistische strategie' voor Nia Domo. De complete opdrachtformulering is opgenomen in bijlage 1.

Rond de problematiek van Nia Domo zijn al verschillende verkenningen uitgevoerd en plannen gemaakt. In het bijzonder gaat het om het ondernemingsplan van Nia Domo zelf en daarnaast de quick scans van Klaassen en Denckracht. In deze documenten worden waardevolle inzichten en suggesties naar voren gebracht.

"Gemeente Boekel 2025" als kader

Toch missen deze documenten het bredere perspectief dat voor een definitieve beoordeling onmisbaar is. Dat bredere perspectief ontleen we aan de toekomstvisie "Gemeente Boekel 2025". Hieronder zijn twee passages daarvan opgenomen.

Uit de visie "Gemeente Boekel 2025", blz. 13

In het kader van de leefbaarheid binnen de Gemeente Boekel is het belangrijk dat sociale, maatschappelijke en culturele voorzieningen ook in 2025 nog volop aanwezig zijn. Om de leefbaarheid te vergroten en de betaalbaarheid te waarborgen is het beleid erop gericht om deze voorzieningen te clusteren en eventueel te centraliseren. Hierdoor ontstaat synergie door samenwerking en afstemming tussen de aanbieders van de voorzieningen.

Uit de visie "Gemeente Boekel 2025", blz. 20

De sociale structuur van Boekel is gebaseerd op (burger)participatie en facilitering door de gemeente. Burgers en bedrijven worden geacht hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en de gemeente ondersteund waar nodig. Het verenigingsleven is een belangrijke pijler in het sociale leven van de gemeente Boekel. Vrijwilligers en mantelzorgers worden ondersteund en begeleid. Clustering en centralisering van voorzieningen biedt meerwaarde aan de gebruikers. De ketenbenadering wordt toegepast, onder andere in het jeugdbeleid en veiligheidsbeleid, ter bevordering van de samenhang en effectiviteit.

De vraag die wij bij de toekomst van Nia Domo centraal hebben gezet is de wijze waarop het gemeenschapshuis kan bijdragen aan de verwezenlijking van de visie Gemeente Boekel 2025, in het bijzonder aan de ambities die genoemd zijn in de hierboven aangehaalde passages. Dit betekent dat we niet alleen gekeken hebben naar Nia Domo zelf, maar ook andere ontmoetingsplaatsen en voorzieningen hebben beschouwd.

Gevolgde werkwijze

Het onderzoek naar de toekomst van Nia Domo heeft langs de volgende lijnen plaats gevonden:

- Bestudering bestaande bronnen; bij deze stap is ook een overzicht gemaakt van relevante ontmoetingsplaatsen binnen Gemeente Boekel.
- Het voeren van individuele gesprekken met direct betrokkenen; een lijst daarvan is opgenomen in bijlage 2.
- Een workshop op 25 maart 2014 waarin een aantal scenario's zijn verkend.

Rapportage in drie delen

De financiële zorgen over de toekomst van Nia Domo zijn groot. De focus op de bedrijfseconomische kant van het vraagstuk, zoals die ook in de opdrachtformulering naar voren komt, vinden we daarom erg begrijpelijk. Het is duidelijk dat deze zorgen een gezonde

toekomst in de weg staan. Daarom begint deze rapportage met een deel waarin de financiële situatie geanalyseerd wordt en een advies wordt uitgebracht over de aanpak daarvan. Het eerste deel effent als het ware de weg voor een nieuwe toekomst; het neemt een mentale blokkade weg. Aan deze toekomst wordt in het tweede deel aandacht aan besteed. Daarin verkennen we een aantal scenario's en formuleren we conclusies ten aanzien van Nia Domo zelf, maar ook ten aanzien van het gemeentelijk beleid ten aanzien van voorzieningen en vastgoed.

In het derde deel van deze rapportage hebben we onder de titel "Advies en volgende stappen" de conclusies en aanbevelingen van ons onderzoek compact samengebracht.

na het derde deel zijn nog een aantal bijlagen opgenomen. In het bijzonder verwijzen we naar bijlage 7, waarin vragen worden beantwoord die in de laatste fase van het onderzoek zijn gesteld.

We willen afsluiten met de constatering dat Nia Domo als gemeenschapshuis een omzet realiseert die zelfs in Brabant uitzonderlijk hoog is. Dit is een compliment aan de leiding van Nia Domo en de Boekelse gemeenschap. Hierin schuilt een grote kracht van Boekel. Ondernemerschap en een cultuur van handen uit de mouwen steken zijn goed ontwikkeld in Boekel. Subsidie is hier geen vanzelfsprekendheid. De tijden zijn voor Nia Domo en Boekel echter veranderd. We zien het als opgave om vanuit die Boekelse kracht een nieuwe toekomst voor Nia Domo vorm te geven.

Marc van Leent en Willem van der Craats
25 april 2014

Deel 1: financiële analyse en advies

Het huidige verdienmodel

Nia Domo hanteert in de markt een drietal business lines: de bowlingbaan, verhuur van party- en zalencentrum, alsmede een lunchroom. Met haar drie business lines verdient Nia Domo 80% van de omzet op de commerciële markt. Het overige deel van de omzet (20%) wordt gerealiseerd bij publieke organisaties.

Tabel 1 Omzet van Nia Domo uitgesplitst naar bedrijfsactiviteiten

	Bowling baan	Lunch café	zalen commercieel	zalen publiek	Vergader zalen	Totaal omzet
omzet aandeel	25%	15%	40%	16%	4%	100%

De geringe omzet in de maatschappelijke markt komt mede doordat het gebruik van ruimtes veelal om niet ter beschikking worden gesteld. Dit in het verlengde van het gemeentelijk beleid met betrekking tot het gebruik van het maatschappelijk vastgoed. Een koopkrachtige vraag ontbreekt (mede) daardoor.

De omzet

Sinds 2006 realiseert NIA DOMO een omzet die schommelt tussen de € 770.000,- en €820.000,-. Experts voorzien vooralsnog geen substantiële stijging van de omzet de komende jaren. Het gemiddelde verlies op de omzet bedraagt de laatste vier jaar zo'n € 100.000,- per jaar. Gelet op de marktpositionering en de marktontwikkelingen van Nia Domo zal hier de komende twee tot drie jaar geen verandering in komen.. De inspanningen van het huidige bestuur om dit om te buigen zijn vooral kosten- en financieel gedreven en te weinig markt- en diensten gedreven.

De vermogenspositie

De meerjaren verliezen in combinatie met een forse verbouwingsinvestering hebben het eigen vermogen van de Stichting en de BV doen verdampen. De verhouding eigen en vreemd vermogen alsmede de vlottende activa en vlottende passiva is dermate ongunstig, dat beide organisaties technisch failliet zijn. De negatieve vermogensverhoudingen tasten de liquiditeit van de Stichting en de BV aan. De preferentie financiers, de RABO en Bavaria, zijn niet langer bereid bij te springen. De rekening komt daarmee automatisch op het bordje van de gemeente Boekel terecht, mocht dit nodig zijn.

De zekerheden

Het gebouw van Nia Domo staat op erfpacht van de gemeente. Het totaal aantal m2 Bruto Vloeroppervlak (bvo) van het gebouw bedraagt 3.915 m2, waarvan de basement 480 m2, begane grond 2.920 m2 en de verdieping 515 m2 beslaan. De BV betaalt aan de stichting jaarlijks huur voor de lunchroom, de zalen en de bowling baan ter waarde van € 160.000,-. (2.920 m2). Hetgeen neerkomt op € 55,- per m2. De activa staat voor € 1.6 mln. op de balans. Recentelijk is er tweemaal getaxeerd. Eén door Taxatie en Adviesbureau Eijkemans in 2012. Ter waarde van € 1.9 mln. op basis van huurwaarde. Eén door Klaassen Vastgoed Makelaardij in 2013 ter waarde van € 1.2 mln. Onder de huidige marktomstandigheden waarin weinig transacties plaats vinden, is een goed schattingen moeilijk te maken. Vooral nog wordt de taxatie van Klaassen (€ 1.2 mln.) als uitgangspunt genomen bij de waardebepaling van het vastgoed.

De schulden

De RABO bank zit voor € 749.987,- in Nia Domo (2013). Daarvan heeft de gemeente Boekel een garantiestelling afgegeven voor € 173.395,-. Voor de overige € 576.592,- is het pand van Nia Domo als zekerheid aan de RABO bank in onderpand gegeven. Ten opzichte van Bavaria is de RABO bank preferente schuldeiser. Bavaria heeft een aandeel van € 200.000,- in de financiering. Deze wordt afgeboekt met € 25.000,- per jaar indien de geprognosticeerde omzet van 500 hectoliter bier wordt gehaald. Volgens Bavaria is de omzet (385 HL) achtergebleven ten opzichte van de doelstelling. De gemeente heeft voor een krappe € 100.000,- een lening uitstaan bij Nia Domo.

De tussenoplossing

Conform Raadsbesluit van 19 februari 2013 heeft de gemeente Boekel de huur voor de basement en kinderopvang voor een periode van 27 jaar vooruitbetaald. Dit bedrag staat als vreemd vermogen op de balans (€587.958). Jaarlijks wordt € 40.840,- ten laste van dit bedrijf in de exploitatie opgenomen als zijnde inkomsten uit omzet. Met het vooruitbetaalde bedrag heeft de Stichting een lening van € 535.000,- afgelost bij de RABO bank. Daarvoor is een boete van € 15.000 betaald vanwege versnelde aflossing. Voor de oplossing van het liquiditeitsvraagstuk in 2014 wordt een nieuwe (gemeentelijke) lening voorzien van € 100.000,-. Deze is als zodanig opgenomen in de begroting 2014 van Nia Domo. Voor 2014 staat nog eens € 50.000,- in de begroting als op te nemen lening rekening courant.

Omzet varianten

Een andere route om tot een oplossing te komen is het realiseren van extra omzet. Het stichtingsbestuur heeft hiervoor een omzetprognose opgesteld. De Wijkplaats heeft deze prognose meegenomen in een drietal omzetvarianten en doorgerekend welke effecten dit heeft op de financiering van Nia Domo. De omzetprognose van het stichtingsbestuur beschouwen we als de hoge, meest optimistische variant. In het Ondernemingsplan van Oktober 2013 lezen we weinig argumenten waarom de omzet ten opzichte van het huidige niveau substantieel zal stijgen. We plaatsen naast deze prognose daarom twee, meer bescheiden varianten.

Variant hoog (uit ondernemingsplan van Nia Domo)

Omzet: gemiddelde stijging van 4 % tot 2018 naar € 1.000.000

Verlies: totaal verlies van € 185.000 over periode 2014 – 2018. Break-even in 2018.

Liquiditeit: tekort van € 156.000 over periode 2014 – 2016. Overschot 2017 – 2018 € 28.000

Eigen vermogen: negatief

Extra financiering: periode 2014 - 2018 € 128.000

Variant midden

Omzet: gemiddelde stijging van 1,5 % tot 2018 naar € 868.000

Verlies: totaal verlies van € 403.000 over periode 2014 – 2018. Break-even niet.

Liquiditeit: tekort van € 360.000 over periode 2014 – 2018. Tekort wordt niet opgeheven.

Eigen vermogen: negatief

Extra financiering: periode 2014 - 2018 € 360.000

Variant laag

Omzet: gelijkblijvende omzet van € 817.000 tot 2018

Verlies: totaal verlies van € 496.000 over periode 2014 – 2018. Break-even niet.

Liquiditeit: tekort van € 456.000 over periode 2014 – 2018. Tekort wordt niet opgeheven.

Eigen vermogen: negatief

Extra financiering: periode 2014 - 2018 € 456.000

Tabel 2 Meerjarenraming verliezen Nia Domo

Varianten	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Verliezen variant hoog	-94.000	-40.000	-22.000	4.000	24.000	-128.000
Verliezen variant midden	-95.000	-62.000	-64.000	-66.000	-73.000	-360.000
Verliezen variant laag	-96.000	-72.000	-83.000	-94.000	-111.000	-456.000

Bij alle varianten wordt ervan uitgegaan dat de verliezen voor rekening van de gemeente Boekel komen. Bij variant hoog, bedrijfsplan Nia Domo, wordt daarbij ook als zodanig rekening mee gehouden. Deze lijn is ook gehanteerd in de variant midden en laag.

Conclusies

Op basis van voorgaande komen we tot volgende conclusies:

- De eigen vermogens van Stichting en BV zijn verdampt.
- In relatie tot het vreemd vermogen is Nia Domo technisch failliet.
- In alle omzetvarianten lijdt Nia Domo de komende vijf jaar een verlies.
- Deze verliezen bedragen minimaal € 128.000,- en kunnen oplopen tot € 450.000,-.
- De Rabobank en Bavaria stellen geen extra financiering meer ter beschikking
- Indien Nia Domo niet meer aan lopende verplichtingen kan voldoen en de gemeente Boekel springt niet langer financieel bij dan gaan de Stichting en de BV failliet.

Wat zal RABO bank in geval van faillissement doen?

- De lening van € 173.000,- met garantstelling van Gemeente Boekel wordt direct opgevraagd.
- Als preferente schuldeiser zal RABO bank de opbrengst van de verkoop van de inventaris claimen.
- Rabobank zal proberen vastgoed te verkopen om daarmee restantlening van € 575.000,- te compenseren.

Voor Bavaria geldt dat zij als niet-preferente schuldeiser pas recht hebben op hun aandeel in de vorderingen als de RABO bank haar vorderingen volledig heeft vereffend.

Als resultaat daarvan Bij faillissement van Nia Domo zijn de verliezen voor de Gemeente Boekel:

- Betaling garantstelling leningen aan de Rabobank van € 173.000,-.
- De vooruitbetaalde huur voor Basement en kinderopvang € 588.000,- is men kwijt.
- De lopende lening van € 93.000,- aan Nia Domo wordt niet afgelost.
- Inventaris en inrichting vallen toe aan preferente schuldeisers.

Wat resulteert is een leeg gebouw in het centrum van Boekel zonder zeggenschap van de gemeente. Geen aantrekkelijk perspectief.

De schuldsanering

Welke oplossing doemt wel op? Los van de toekomstplannen voor Nia Domo is het gewenst om een eind te maken aan de wankele basis die hiervoor is beschreven. Het is gewenst om schoon schip te maken zodat een gezonde herstart gemaakt kan worden met Nia Domo. Daarvoor is het nodig om de huidige schulden te saneren. Dit kan op de volgende wijze.

Stap 1: verwerven eigendom en overnemen schulden

- Gemeente Boekel verwerft vastgoed van Stichting Nia Domo voor €1,-.
- Het personeel van de BV gaat over naar de Stichting Nia Domo.

- Gemeente Boekel verwerft de aandelen van de BV Nia Domo eveneens voor €1,-.
- Het vastgoed wordt door de gemeente Boekel geactiveerd voor een taxatiewaarde van € 1.2 mln.

Stap 2: herfinanciering van leningen

- Gemeente Boekel herfinanciert de lening van de RABO Bank bij BNG voor €750.000,-.
- Met deze lening lost de gemeente de totale schuld bij de RABO bank af zonder boeteclausule. De jaarlijkse financierings- en eigenaarslasten van Gemeente Boekel bedragen dan € 109.000,-.

Stap 3: terug verhuren van vastgoed aan exploitant Nia Domo

- Gemeente Boekel sluit huurovereenkomst met (toekomstige) exploitant¹ Nia Domo van € 108.000,- per jaar (9% x € 1.200.000) met indexering. Vanaf 2015 is het rendement positief voor de gemeente Boekel.

Tabel 3 Meerjarenraming bij sanering voor gemeente

Leningen NIA DOMO	2014	2015	2016	2017	2018	totaal
Aflossing lening 1.533.967.067	551.056					
Aflossing lening 1080902031	28.734					
Aflossing lening 1080919082	118.581					
Rekening courant	50.000					
Totaal verliesfinanciering	748.371					

Opbrengst gemeente Boekel	2014	2015	2016	2017	2018	totaal
Huuropbrengst	108.000	109.620	111.264	112.933	114.627	556.445
(af) eigenaarslasten (3.915 á € 15,-)	58.725	59.312	59.905	60.504	61.109	299.557
(af) lening BNG 3,00% over 20 jaar	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908
Bruto resultaat verhuur vastgoed	-633	400	1.451	2.521	3.610	7.348

N.B. De vooruitbetaalde huur voor de Basement (480 m²) en Kinderopvang (245 m²), zijnde € 588.000 staat als een voorziening op de balans van de Stichting. Deze wordt jaarlijks voor € 40.840,- geactiveerd in de exploitatie. De huuropbrengst wordt jaarlijks geactiveerd in de exploitatie van de exploitant van NIA DOMO voor € 40.840,-. De exploitant neemt de lopende verplichtingen van de basement en kinderopvang over conform raadsbesluit van 19 februari 2013.

¹ zie daarvoor volgende hoofdstuk

Deel 2: twee scenario's voor de toekomst van Nia Domo

Nia Domo werd gebouwd in een tijd waarin de woningen klein waren en gemeenschappelijke voorzieningen - buiten de kerk - nauwelijks beschikbaar waren. In diezelfde tijd waren communicatiemiddelen schaars; onderling contact - buiten werk en familie - vond plaats in het lokale fysieke domein; Nia Domo voorzag daar onder meer in.

De wereld is sinds de realisatie in 1958 drastisch veranderd; mogelijkheden voor ontmoeting en bijeenkomsten zijn er thans in overvloed; zowel binnen als buiten Boekel. Met de inzichten van vandaag zou Nia Domo nooit meer op deze wijze gerealiseerd worden; maar het gebouw staat er nu eenmaal, en verkeert in redelijk goede staat; wat te doen?

De Strategische Visie Boekel 2025 is over deze toekomst duidelijk. Op bladzijde 8 van deze visie lezen we dat Nia Domo wordt gezien als 'nieuw multifunctioneel gemeenschapscentrum'. Hoewel de strategische visie enigszins gedateerd is, leeft het idee breed dat Nia Domo als gemeenschapscentrum behouden moet blijven. Vrijwel alle geraadpleegde gesprekspartners benadrukken de gewenste rol van Nia Domo als gemeenschapshuis. Op de vraag of Nia Domo die rol thans ook speelt, wordt wisselend gedacht. Dat varieert van een volmondig "ja" tot een schoorvoetend "vroeger wel, nu niet meer". Eén ding is duidelijk: het 'eigenaarschap' van de Boekelnaren is afgelopen jaren afgebrokkeld. Veel Boekelnaren zijn Nia Domo steeds meer als een reguliere horecavoorziening gaan zien. Nia Domo betekent "ons huis", maar dat geldt blijkbaar niet meer voor iedereen.

Deze zienswijze wordt versterkt door Nia Domo zelf dat zich op haar website primair presenteert als horecabedrijf, en veel minder als gemeenschapshuis. In de kop van de site leest de bezoeker: "lunchroom, bowling, partycentrum en vergadercentrum".



Foto op homepage Nia Domo

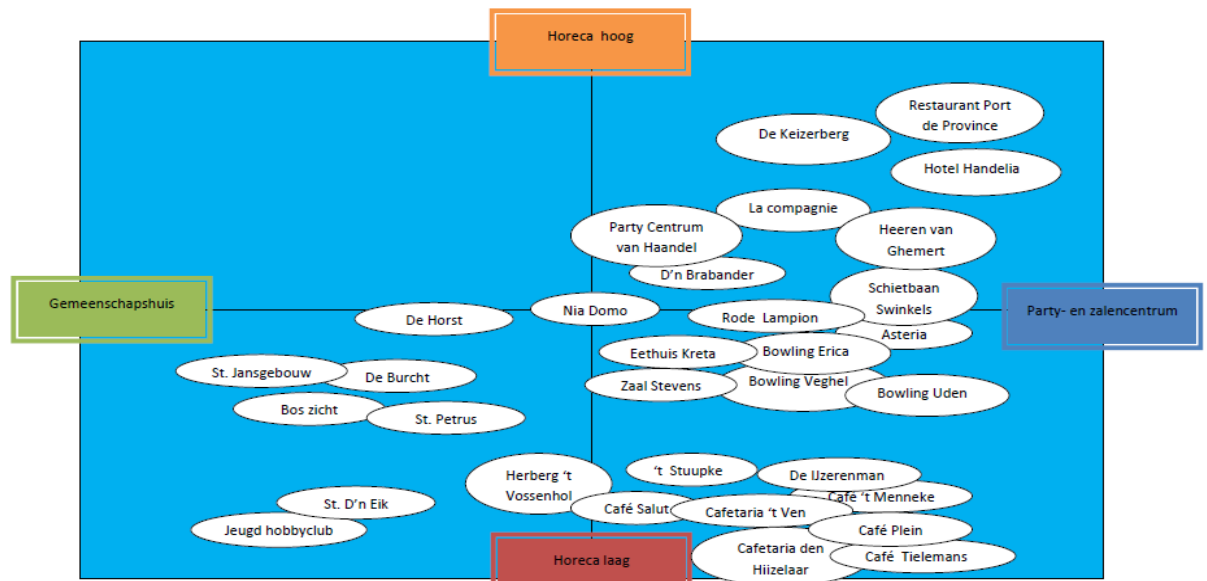
Horeca is verzadigde markt

Onderzoek naar de horecamarkt wijst uit dat de horecamarkt een verzadigde markt is. Er wordt nauwelijks groei verwacht en steeds meer nieuwe partijen betreden de markt. Met name vervagen de grenzen tussen retail en horeca. Meer concurrentie is het gevolg. Die concurrentie komt overigens ook vanuit het verenigingsleven. Op allerlei locaties vestigen zich verenigingen die daarna via zaalverhuur en horeca-arrangementen wat bij proberen te verdienen.

Ook de vergadermarkt zit niet in de lift. Vergaderduur en –deelnemers lopen terug. Bovendien is de bovenlokale bereikbaarheid van Nia Domo erg matig. Dat geldt voor zowel auto als openbaar vervoer.

In bijlage 5 is een meer uitgebreide analyse van de horecamarkt opgenomen.

Nia Domo wil er voor iedereen in Boekel (en omgeving) zijn. Op de site lezen we: “Voor iedere activiteit bent u bij ons aan het goede adres!” In Nia Domo kan je terecht voor feesten en partijen, vergaderingen, lunches, bowling en gewoon voor een biertje en een bakje koffie. Daarbij richt Nia Domo zich zowel op de particulier als de zakelijke markt. Veelzijdigheid is een kracht, maar leidt gemakkelijk tot een profiel ‘van alles wat’. In marketingtermen heet dat ‘stuck-in-the-middle’. Markttechnisch ontbreekt een helder profiel. Waar zijn we van en voor wie zijn we er.



Figuur 1 Markttechnische positionering Nia Domo

Imago van gemeenschapshuis is tanende

Ondanks haar profilering als horecabedrijf wil Nia Domo ook gemeenschapshuis zijn. Die laatste rol wordt echter niet ingevuld met specifieke activiteiten; gemeenschapshuis is meer een gevoel. Maar wordt dit gevoel (nog) gedeeld door de gemeenschap?

In de loop van de tijd zijn er elders in Boekel uiteenlopende plekken ontstaan met een gemeenschapsfunctie. Zowel rond functies als sport en zorg als op initiatief van ondernemende verenigingen en clubs.

Recent vierde Boekel zijn 700^e verjaardag. Veel activiteiten vonden niet in Nia Domo plaats maar elders. Dat waren er teveel volgens een groot aantal betrokkenen.

De toegevoegde waarde van Nia Domo als gemeenschapshuis heeft vooral betrekking op de Podiumzaal, de enige grote zaal van het dorp. Vergaderen kan elders ook.

Erg groot, maar soms ook erg leeg

Het gemeenschapshuis Nia Domo heeft een florerende periode gekend. In die tijd is het gemeenschapshuis, letterlijk, uitgebouwd tot wat het nu is. In relatie tot de Boekelse populatie van 8.000 inwoners, is Nia Domo met circa 4.000 m² zeer omvangrijk. Die verhouding van 0,5 m² gemeenschapshuis per inwoner zal vrijwel nergens voorkomen. Zeker niet in dorpen waar, net zoals in Boekel, nog tal van andere voorzieningen beschikbaar zijn. Mede als gevolg van deze omvang is de gebruiksintensiteit laag. Nia Domo lijkt (veel) te groot voor haar huidige functie. Die lage bezetting is niet alleen financieel nadelig. Ze heeft ook negatieve invloed op de uitstraling. Als er geen grote activiteiten zijn, kan het een dooie bedoening zijn.

Kan de huidige organisatie het aan?

Wat gemeenschapshuizen en horecagelegenheden vaak gemeen hebben is dat de 'vent de tent' maakt. Bij Nia Domo ontbreekt iemand die Nia Domo een gezicht naar buiten geeft. Waar is de spin in het web die gemakkelijk benaderbaar is en als geen ander weet, wat er in de lokale gemeenschap speelt?

Daarnaast valt op dat er binnen de organisatie weinig specifieke horecaervaring aanwezig is. Dat geldt zowel voor het (jonge) management als voor het bestuur. Het huidige bestuur vervult thans de rol van directie. Dat doet ze in de avonduren en spaart daarmee dure managementkosten uit. Dat is financieel voordelig, maar is dat ook wenselijk op de langere termijn? Met € 800.000,- jaaromzet is Nia Domo een middelgroot bedrijf dat professioneel geleid dient te worden.

Vastgoedbeleid ontbreekt

De gemeentelijke visie op Boekel 2025 spreekt expliciet over maatschappelijke voorzieningen. Clustering van voorzieningen is gewenst uit oogpunt van samenwerking en synergie.

Vooralsnog kenmerkt Boekel zich door een grote fragmentatie van voorzieningen. Als het gaat om ontmoeting beschikt Boekel over een veelheid locaties met een sociale en/of publieke functie. Een voorzieningenkaart met locaties die een ontmoetingsfunctie hebben, zie bijlage 6, maakt dit duidelijk. Lang niet alle locaties worden even goed gebruikt, sommigen maar enkele dagdelen per week.

Gemeente Boekel heeft deze situatie (ongewild) laten ontstaan door haar gebouwen gratis ter beschikking te stellen. Deze situatie heeft als nadeel dat er meer ruimte wordt gebruikt dan strikt nodig is, dat is niet erg duurzaam. Tweede nadeel is dat het sociale leven in Boekel fragmenteert; natuurlijke ontmoetingsmomenten 'verwateren' door grote aanbod van mogelijkheden.

Met het Sint Petrushuis (zorg en welzijn) en De Burcht (sport) heeft Boekel een aanzet gemaakt met de beoogde clustering van publieke activiteiten en diensten. Als het gaat om onderwijs en opvang richt Boekel zich thans op integrale kindcentra. Wat nog ontbreekt is een knooppunt van culturele en educatieve activiteiten. Nia Domo zou samen met het Sint Jansgebouw dit knooppunt kunnen vormen.

Voorlopige conclusies

Op grond van het voorgaande trekt De Wijkplaats een aantal voorlopige conclusies. Deze hebben op de eerste plaats betrekking op Nia Domo.

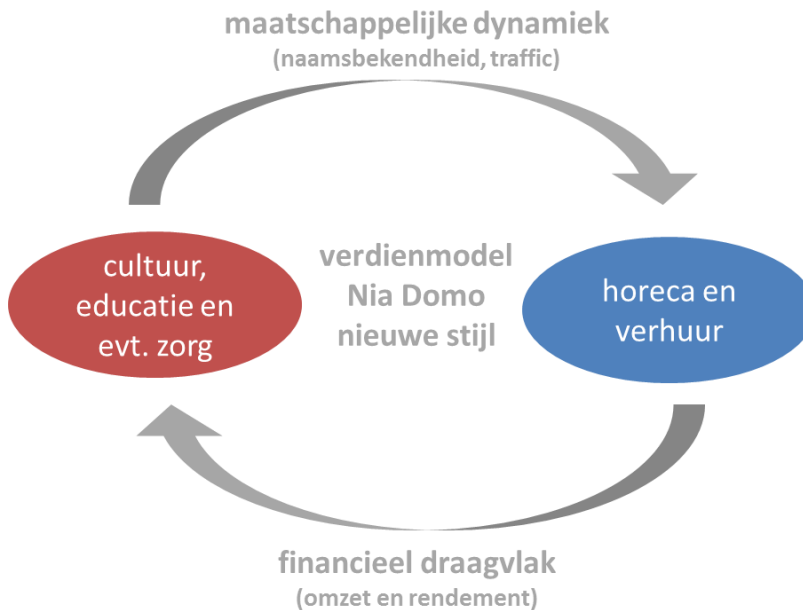
Nia Domo is als horecabedrijf niet onderscheidend genoeg en bovendien te groot. Aan de andere kant kan Nia Domo niet overtuigen als gemeenschapshuis. Programmatisch niet, maar ook organisatorisch niet. Op deze manier zal ze de 'concurrentie' van andere maatschappelijke locaties niet kunnen weerstaan. Het is tijd voor een nieuwe koers voor Nia Domo.

Maar ook het gemeentelijk beleid vraagt om herijking. Het is gewenst om de Visie Boekel 2025 te concretiseren door het aanwijzen van (thematische) knooppunten waar de beoogde synergie zich feitelijk kan manifesteren. Daarnaast ondermijnt het gratis ter beschikking stellen van vastgoed de visie op samenwerking en krachtenbundeling. Het is gewenst om deze praktijk, eventueel gefaseerd, te herzien. Mede met het oog op de Wet Markt en Overheid is een gemeentelijk vastgoedbeleid gewenst dat een gelijk speelveld creëert voor alle maatschappelijke en commerciële partijen. Eerste stap is het transparant maken van (verkapte) subsidies.

Scenario's voor Nia Domo

Op basis van het voorgaande gloort een scenario dat we willen omschrijven als doorstartscenario. In dit scenario wordt Nia Domo gezien als centrum voor ontmoeting, ontspanning en (persoonlijke) ontwikkeling waar cultuur, educatie en eventueel paramedische zorg de toon zetten, en waar het verdiend wordt met horeca en verhuur.

Bijgaand schema geeft het verdienmechanisme in essentie weer. Cultuur en educatie zorgen voor reuring en aanloop. Hiermee wordt de verhuur en horeca aangejaagd, die vervolgens op hun beurt voor financieel draagvlak van het gehele concept zorgen.



Figuur 2 verdienmechanisme

Missie van Nia Domo in het doorstartscenario is als gemeenschapshuis bijdragen aan een gastvrije en actieve gemeente. In deze missie representeert de horecafunctie het 'gastvrije' en de culturele functie het 'actieve'.

Om deze missie waar te kunnen maken moeten er een aantal zaken veranderen. In het kort betekent dat: meer eigenaarschap, meer ondernemerschap, meer inhoud en meer samenwerking.



De Enck in Oirschot (11.500 inwoners in dorp). De Enck bevat drie kernactiviteiten: eerstelijnszorg, cultuur (theaterzaal en bibliotheek) en horeca. De Enck draait zonder exploitatiesubsidie. Omdat de loop er goed in zit, willen tal van medische en paramedische dienstverleners juist daar zitten. Ondanks de vastgoedcrisis is De Enck daarom bezig met uitbreidingsplannen. Met De Enck heeft Nia Domo gemeen dat ze op een uitstekende locatie ligt. De gebouwen zijn ongeveer even groot.

Meer eigenaarschap

De inwoners van Boekel moeten weer 'eigenaar' worden van Nia Domo. Dat stelt eisen aan de gastvrijheid, aan de wijze van communiceren, maar ook aan de zeggenschap. Geef huidige en toekomstige gebruikers een grotere invloed op het beleid van Nia Domo. Denk aan een gebruikersraad die echt wat te zeggen heeft. Praat met deze gebruikersraad niet alleen over

het dagelijkse beheer maar ook over de missie en activiteiten; waar heeft Boekel behoefte aan en hoe kan je daar samen op inspelen?

Vraag iets terug voor het 'gratis' gebruik van zalen. Immers, voor niets gaat de zon op. Dat terugvragen hoeft niet in de vorm van geld maar kan ook in de vorm van (vrijwilligers)uren. Op sommige plaatsen wordt geëxperimenteerd met een alternatieve munteenheid om diensten uit te kunnen wisselen. Zou dat ook in Boekel kunnen? (Domootjes).

Meer ondernemerschap

Door veel partijen is gewezen op het ontbreken van een echte ondernemer in Nia Domo. Wie is het dagelijks gezicht van Nia Domo, wie zorgt voor gastvrijheid en reuring? Die persoon (of is het een stel?) ontbreekt. Het huidige bestuur past erg goed op de kosten. Dat dient in deze fase geprezen te worden. Maar voor de middellange termijn is deze kostenoriëntatie geen houdbare strategie.

Dat ondernemerschap mag zich overigens niet te beperken tot de afdeling horeca. Ook in de culturele hoek is ondernemerschap onontbeerlijk.

Meer inhoud

Met de huidige activiteiten wordt Nia Domo niet gevuld. Het is essentieel dat nieuwe aanbieders van diensten en activiteiten zich verbinden aan Nia Domo. Op de eerste plaats zou dat de bibliotheek kunnen zijn. Volgend jaar loopt het huurcontract voor de huidige locatie af.² De bibliotheek moet overigens niet op de eerste plaats als afnemer van m2 worden gezien. De bibliotheek kan vanuit Nia Domo opereren als trekker van een cultureel netwerk en programmeur van onderscheidende activiteiten en evenementen³.

Op de tweede plaats zou Nia Domo ruimte kunnen geven aan een (para)medische centrum. Daarvoor heeft zich een ondernemer gemeld die zich richt op fysio-manuele therapie en sportrevalidatie, maar hij ziet ook mogelijkheden om andere medische en paramedische dienstverleners mee te nemen. Zijn ruimtevraag (500 á 600 m2) past goed bij de mogelijkheden van Nia Domo.



Holstohuis in Olst, Overijssel (8.000 inwoners in dorp en directe omgeving). Holstohuis is een zogenaamd Kulturhus. De bibliotheek en andere culturele instellingen vormen de drager van het concept. Naast cultuur zijn in dit gemeenschapshuis tal van andere activiteiten en instellingen ondergebracht (VVV, wereldwinkel, ouderenbond, gemeentebalie, galerie, enz.).

Aanvankelijk bestond er weerstand tegen gezamenlijke huisvesting. Solitaire accommodaties moesten er voor worden opgegeven. Na de opening verstomde deze weerstand omdat bijna alle partijen een aanzienlijke groei van leden en bezoekers doormaakten.

Meer samenwerking

In Nia Domo en in het naastgelegen Sint Jansgebouw zitten reeds een groot aantal culturele instellingen en verenigingen. Een groot deel staat open voor nadere samenwerking. Die samenwerking kan op allerlei manieren gestalte krijgen. Denk aan een gezamenlijke open dag

² Door het centrummanagement wordt het wenselijk geacht dat op de plaats van de huidige bibliotheek een echte detaillist komt. Dat geldt overigens ook voor andere dienstverleners aan het Agathaplein (o.a. een accountant); misschien is Nia Domo ook voor hen een alternatief.

³ Dit uitgangspunt sluit direct aan op de nieuwe bibliotheekwet (per 1 januari 2015) waarin vijf kernfuncties zijn benoemd om de maatschappelijke waarde en toekomstvastheid van de bibliotheek te vergroten: leesbevordering en bestrijding laaggeletterdheid; leren; informeren, ontmoeting en debat en toegang tot kunst en cultuur.

om nieuwe leden of deelnemers te werven, maar het kan ook de organisatie van een bijzonder cultureel evenement betreffen, waar partijen afzonderlijk de middelen en slagkracht niet voor hebben. De bibliotheek zou bij de samenwerking een leidende rol kunnen vervullen.

Hoe verdient Nia Domo het straks

Zoals gezegd blijft horeca de kurk waarop Nia Domo grotendeels drijft. Het gaat dan om opbrengsten uit lunchroom, bowling, feesten, uitvaarten, vergaderingen enzovoort. Daarnaast is het gewenst om de 1^e verdieping geheel of grotendeels aan vaste gebruikers door te verhuren. De huidige zaalverhuur rendeert slecht. Bovendien brengen vaste huurders overdag meer leven in de brouwerij. De lunchroom kan daarvan profiteren.⁴

Zoals eerder berekend, bedraagt de huur die de hoofdexploitant aan de Gemeente betaalt € 108.000,- per jaar. Daarboven op komt een bedrag van bijvoorbeeld 10% voor het eigen functioneren en voor beperkte reservevorming. De totale kosten van afgerond € 120.000,- per jaar dienen opgebracht te worden door de horecaondernemer, culturele ondernemer (bibliotheek), zorgondernemer en (overige) vaste verhuur.

Door de spin-off van nieuwe dienstverleners en activiteiten moet het mogelijk zijn om huidige horecaomzet van € 800.000 op peil te houden. Hieruit is het goed mogelijk om een bijdrage van 10% voor de huur op te brengen; dit is een bedrag van € 80.000,- per jaar. De resterende kosten van € 40.000,- dient van de overige partijen te komen. De bibliotheek als culturele ondernemer, zal daar maar in beperkte mate aan bijdragen; haar primaire functie is immers anders. De resterende kosten dienen grotendeels opgebracht te worden door het paramedische centrum en andere dienstverleners die zich straks in het nieuwe Nia Domo willen vestigen.



Antares in Leusden Zuid (Utrecht). Antares is een multifunctioneel centrum met onderwijs, opvang, welzijn, cultuur en sport. Bij elkaar zo'n 7.000 á 8.000 m² groot. De bibliotheek is gesitueerd in de hal. Alle boekenkasten en boekentafels staan op wieltjes. Bij een evenement worden deze aan de kant gereden, waardoor een grote receptie- of dansvloer ontstaat. De bibliotheek is 'onbemand'. Medewerkers van de facilitaire dienst van Antares helpen bij het digitaal lenen van boeken. Tweemaal per week zijn bibliotheekmedewerkers aanwezig voor meer informatie en assistentie.

Gebouw vraagt enige aanpassingen

Voorlopig is er geen geld voor grootschalige verbouwingen. Niettemin vraagt het gebouw enige functionele aanpassingen.

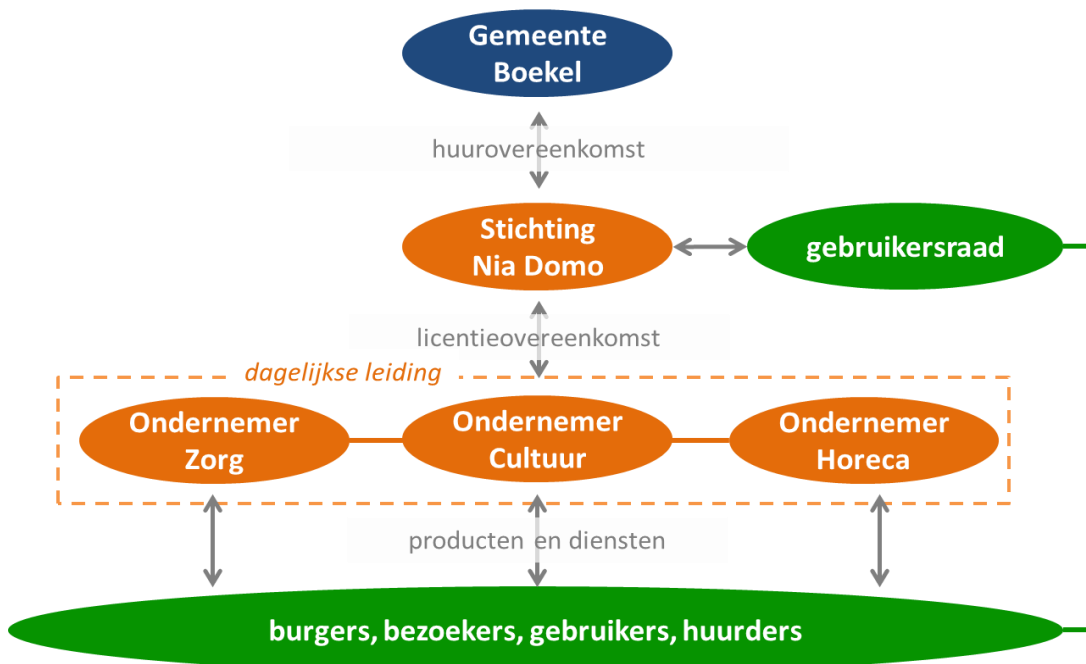
- De huidige lunchroom en hal dienen gecombineerd te worden met een bibliotheek nieuwe stijl; de collectie wordt 'decor' van een gezellige ontmoetingsplaats met een culturele twist.
- De basement dient intern verbonden te worden met het hoofdgebouw gericht op het behalen van praktische beheer voordelen. Dan wordt het ook gemakkelijker om verbindingen tussen gebruikers te leggen.
- Om de bovenverdieping te verhuren aan zakelijke en/of maatschappelijke dienstverleners zal een beperkte make-over noodzakelijk zijn. Daar hoort ook een personenlift bij, die nu nog ontbreekt.

⁴ Met de komst van bibliotheek en eventueel andere dienstverleners krijgt de lunchroom een ander karakter; meer die van een (eigentijdse) werk- en studeerruimte dan die van vrijetijdsbesteding.

De kosten van deze aanpassingen dienen uit de exploitatie gedekt te worden. Gemeente en exploitant(en) dienen nader overeen te komen of deze aanpassingen door de gemeente worden gefinancierd en vervolgens worden gedekt door een huurverhoging, of dat de exploitant(en) deze aanpassingen zelf financieren.

Organisatie

Om te zorgen voor een samenhangend en onderscheidend concept is het nodig dat de regie bij één centrale partij komt te liggen. Dit is een taak van de Stichting Nia Domo. Het bestuur van de Stichting bewaakt het concept maar heeft geen operationele taken. Die liggen bij de dagelijkse leiding. Voor het bestuur geldt dat zij verankerd is in de lokale samenleving en met gezag weet te opereren. Het bestuur beschikt over tenminste de volgende competenties⁵: samenbindend leiderschap, overtuigingskracht, toekomstvisie en omgevingsbewustzijn.



Figuur 3 Organogram bij doorstartscenario

In deze rapportage wordt geen uitspraak gedaan over de vraag of het huidige bestuur, geheel of gedeeltelijk, past bij het hiervoor beschreven competentieprofiel. Op de eerste plaats dient het huidige bestuur zelf te bepalen welke rol zij in de nieuwe situatie ambieert. Ziet zij een rol voor zichzelf, of wil zij zich beperken tot het afwickelen van de schuldsanering en het open houden van Nia Domo de nieuwe situatie. Pas nadat het huidige bestuur haar ambities heeft kenbaar gemaakt, is eventueel het competentievraagstuk aan de orde.

De dagelijkse leiding ligt bij twee of drie personen. Dat zijn in ieder geval:

- Een horecaondernemer; deze richt zich op de horeca en de facilitaire dienstverlening aan de vaste en flexibele⁶ huurders.
- Een cultureel aanjager, bij voorkeur de directeur van de bibliotheek, die zich richt op programmering van culturele en andere maatschappelijke activiteiten.

⁵ Lees de [competentielijst](#) van Floor voor een nadere beschrijving van deze competenties

⁶ flexibele huurders zijn huurders die op tijdbasis gebruik maken van ruimten in Nia Domo

Daarnaast kan overwogen worden om de eventuele zorgondernemer ook een centrale rol te geven, zodat het zorgdeel zich niet loszingt van de rest van Nia Domo.

Taken in de sfeer van vaste verhuur en communicatie dienen nader belegd te worden.



De Pleats in Burgum te Friesland (10.000 inwoners). De Pleats is gemeenschapshuis en horecavoorziening ineen. Geesje Duursma en haar man baten dit centrum succesvol uit, sinds zij de aanbesteding in 2002 hebben gewonnen. Het pand wordt van de gemeente gehuurd voor een marktconform tarief. Er worden gedifferentieerde tarieven voor zaalhuur en catering gehanteerd. Maandag tot en met woensdag gaan de 'sociale' gebruikers voor; donderdag tot en met zaterdag de 'commerciële'. Een Stichting Culturele Commissie De Pleats behartigt de belangen van alle verenigingen en stelt een culturele agenda op.

Duidelijke afbakening is gewenst

Zowel de taken als het (te huren) werkgebied van de ondernemers dient nader en duidelijk afgebakend te worden. Deze afbakening is mede afhankelijk van wat partijen kunnen en willen. In dit stadium is het nog niet mogelijk om dat definitief aan te geven. Wel kunnen een aantal uitgangspunten voor die afbakening worden genoemd. De belangrijkste is dat er geen subsidie 'weg mag lekken' naar commerciële partijen. De voorwaarden waaronder de horecaondernemer, maar ook de zorgondernemer, opereren dienen marktconform te zijn.

De contractuele relatie tussen ondernemers en Stichting dient met zorg uitgewerkt te worden. Deze relatie dient vrijheid te geven aan ondernemerschap, maar dient hen ook te binden aan het gemeenschappelijke concept. Indien één van de ondernemers niet meer bijdraagt aan het geheel dient de Stichting de mogelijkheid te hebben om de samenwerking te ontbinden. Aan de andere kant dienen de ondernemers de zekerheid te hebben dat zij hun eventuele investeringen kunnen terugverdienen. In het organogram, figuur 3, wordt deze contractuele relatie getypeerd met het begrip licentieovereenkomst.

Wat is plan B?

Is er een alternatief voor het doorstartscenario zoals hiervoor gepresenteerd? Tegenover het doorstartscenario kunnen we een afbouwscenario plaatsen. In dat scenario wordt Nia Domo nog tien jaar met beperkte middelen door geëxploiteerd; daarna wordt de locatie herontwikkeld tot "Residence Nia Domo", een hoogwaardige wooncomplex in het centrum van Boekel.

Zo'n afbouwscenario kan op volgende manier gestalte krijgen:

- De huidige horecaprofilering van Nia Domo wordt aangescherpt maar in essentie behouden. Na de schuldensanering moet het mogelijk zijn op die basis nog circa tien jaar te kunnen functioneren.
- De grote zaal die bij herontwikkeling verdwijnt, wordt voor die tijd ondergebracht in een nieuw te realiseren kindcentrum elders in het dorp. Voor grotere activiteiten is de Burcht beschikbaar of een grote tent op het Agathaplein.
- Op de plaats van het gemeenschapshuis Nia Domo verschijnt over tien jaar Residence Nia Domo, een hoogwaardig wooncomplex gericht op Boekelnaren die graag in Boekel oud willen worden.
- Op de begane grond wordt een publieke gelegenheid gecreëerd in de vorm van een grand café of lunchroom met terras (maar dan goed).

Dit afbouwscenario staat voor plan B. Zowel maatschappelijk als zakelijk gezien biedt het doorstartscenario meer mogelijkheden dan het afbouwscenario. Daarvoor zal ook meer lokaal draagvlak zijn.

Het succes van het doorstartscenario is mede afhankelijk van het gemeentelijke voorzieningen- en vastgoedbeleid. Daarover is al eerder het nodige gezegd.

Deel 3: Advies en volgende stappen

Op grond van de eerste delen van deze rapportage formuleert de Wijkplaats haar strategisch advies als volgt.

Advies 1

Neem het vastgoed en de schulden over van de Stichting en BV en verhuur het vastgoed terug voor een prijs die past bij de geschatte marktwaarde van 1,2 miljoen euro; te weten: ruim € 100.000,- per jaar. De gemeente Boekel sluit daarvoor een huurovereenkomst met de exploitant van Nia Domo.

Motieven daarvoor zijn

- Uitbesteden van vastgoedeigendom heeft geen voordelen voor gemeente; gemeente draagt (vrijwel) alle risico's.
- Verkoop aan de hoogstbiedende is in de huidige markt geen optie; de opbrengst daarvan is waarschijnlijk erg laag, zeker in de huidige erfpachtconstructie.
- Door het verwerven van het eigendom houdt de Gemeente alle opties open voor de verdere toekomst; de centrale locatie is voor gemeente van strategisch belang.
- Nia Domo is technisch failliet. Op deze manier kunnen partijen met een schone lei beginnen.

Bijbehorende acties zijn:

- Verwerven eigendom en overnemen schulden.
- Herfinanciering van leningen.
- Terug verhuren van vastgoed aan exploitant.

Advies 2

Wijs Nia Domo, inclusief basement, samen met Sint Jansgebouw aan als lokaal knooppunt voor ontspanning, ontmoeting en (persoonlijke) ontwikkeling. Zet in op cultuur, educatie en eventueel (paramedische) zorg als onderscheidende kenmerken. Zorg voor een ondernemende exploitatievorm waarbij maatschappelijke verankering en commerciële slagkracht in balans zijn.

Motieven daarvoor zijn:

- Dit advies sluit direct aan op de gemeentelijke visie op Boekel 2025.
- Veel culturele instellingen zijn al gevestigd in Nia Domo of Sint Jansgebouw; uit de samenwerking valt meer te halen.
- Er zijn tal van goede voorbeelden in het land waarin de bibliotheek een belangrijke aanjager is van gemeenschapscentra.
- Bovendien loopt het huurcontract van de huidige locatie van de bibliotheek volgend jaar af.
- Een marktpartij heeft zich voor de (para)medische zorg gemeld.
- Horeca is verzadigde markt, op eigen kracht is het toekomstperspectief van Nia Domo beperkt.

Bijbehorende acties zijn:

- Benoem een werkgroep die voor het nieuwe Nia Domo een samenwerkingsplan opstelt met 1 januari 2015 als startpunt. Dit plan dient uit te gaan van de ondernemingsplannen voor de afzonderlijke onderdelen (horeca, cultuur en eventueel zorg) waarop de te selecteren ondernemers daadwerkelijk aanspreekbaar zijn.
- Financieel ondersteunen van huidige stichting om Nia Domo voor dit jaar operationeel te houden.

Advies 3

Ontwikkel een gemeentelijk vastgoedbeleid waarbij de marktwaarde van de gemeentelijke gebouwen eerst zichtbaar wordt gemaakt en vervolgens wordt doorberekend; dat laatste eventueel gecompenseerd door subsidie op activiteiten (in plaats van ruimte).

Motieven daarvoor zijn:

- Op deze manier wordt een gelijk speelveld gecreëerd voor alle maatschappelijke (en commerciële) partijen in Boekel.
- Hierdoor wordt gedeeld ruimtegebruik gestimuleerd en daarmee de onderlinge samenhang en binding.
- Noodzaak om te bezuinigen: meer doen met minder.

Bijbehorende acties zijn:

- Maak een compleet overzicht van de eigenaarskosten van alle gemeentelijke gebouwen en laat de waarde bepalen door onafhankelijke taxateurs.
- Kies een heldere grondslag voor een eenduidige doorbelasting van kosten en het afzien van van alternatieve opbrengsten, en laat verschil zien met huidige huurprijs.

Bijlage 1: Opdrachtformulering Gemeente Boekel

Opdracht:

1. Opleveren van een toekomstbestendige en realistische strategie voor Nia Domo met een bijbehorend ondernemingsplan, noodzakelijke randvoorwaarden en plan van aanpak (incl. tijdsperspectief), rekening houdend met de hierna genoemde vraagstukken en op basis van de volgende twee scenario's:
 - Gemeente neemt eigendommen Nia Domo over.
 - Huidige eigendomssituatie blijft in stand.
2. Uitbrengen van een advies met betrekking tot het beste verdienmodel ten behoeve van het waarborgen van de gemeenschapshuisfunctie tegen de laagste kosten voor de gemeenschap, gerelateerd aan de betreffende scenario's.

Vraagstukken

Positionering Nia Domo

- Op welke wijze kan de positionering van de gemeenschapshuisfunctie van Nia Domo versterkt worden, waarbij de gemeenschapshuisfunctie grotendeels (financieel) onafhankelijk kan opereren, al dan niet gedeeltelijk (financieel) ondersteund door commerciële activiteiten dan wel via een bijdrage van de gebruikers?
- Zijn er commerciële activiteiten die dit doel ondermijnen? Wat moet er met deze activiteiten gebeuren?
- Wat zijn de consequenties van het splitsen van Nia Domo in commerciële en publieke functies op financieel gebied en op de bedrijfsvoering van Nia Domo? Wat zijn de consequenties als er ook een fysieke splitsing plaats vindt?
- Wat zijn de positieve en negatieve effecten van het verhuren, verkopen of afstoten van bepaalde ruimten, niet behorende tot gemeenschapshuisfunctie. Welke noodzakelijke randvoorwaarden moeten hierbij worden gesteld om de negatieve effecten te minimaliseren?

Eigendomssituatie Nia Domo

- Welke mogelijkheden zijn er om de kapitaallasten van Nia Domo te verbeteren?
- Welke gevolgen brengt een aangepaste eigendomssituatie met zich mee voor Nia Domo?
- Wat zijn de consequenties voor de gemeente als de gemeente alle eigendommen overneemt?
- Wat is voor de gemeente de meest optimale eigendomssituatie?
 - Geen eigenaar.
 - Geheel eigenaar van Nia Domo.
 - Gedeeltelijk eigenaar (van ruimten voor gemeenschapshuisfunctie).

Bijlage 2: geraadpleegde personen

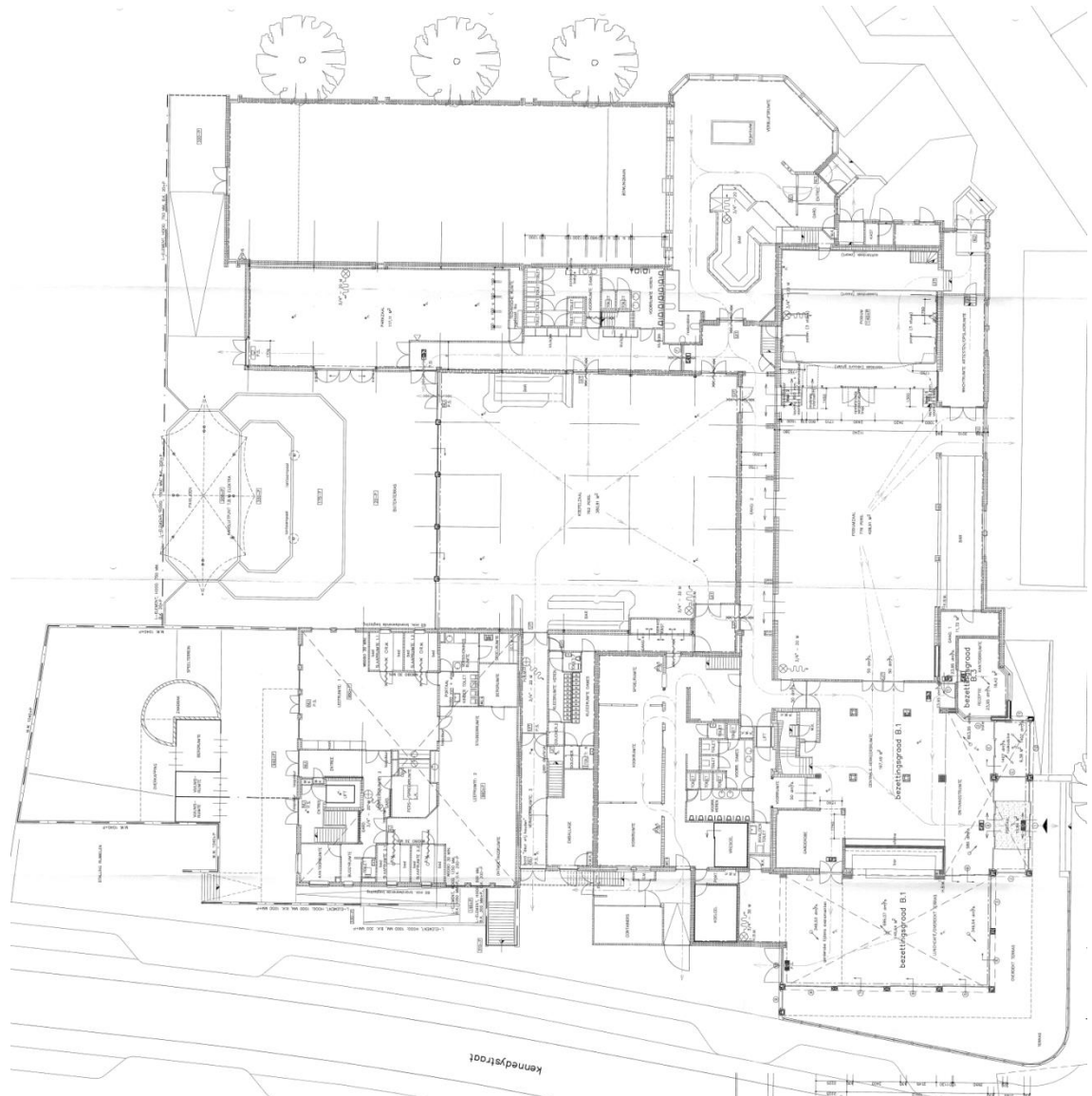
Marius Tielemans, Nia Domo
Toon van Hoof, Nia Domo
Ander bestuurslid, Nia Domo
Susan Raymakers, coördinator Nia Domo
Pierre Bos, burgemeester
Henri Willems, wethouder
Ralf van der Heijden, gemeente Boekel
Tim Niessen, gemeente Boekel
Toine Nijssen, gemeente Boekel
Vera van Moorsel, gemeente Boekel
Mark van den Elzen, Gemeente Boekel
Joep van Kasteren, Gemeente Boekel, centrummanagement
Fred Brouwer, Rabobank
Hans Graafland, Rabobank
Joseph Spierings, Fides Kinderopvang
Geja Olijnsma, Bibliotheek Lage beemden
Margriet Henning, Bibliotheek Lage Beemden
Jan Biemans, Ango
Jos van Zutven, Volksuniversiteit
Paul van Zantvoort, De Horst
Peter van Uden, Ondernemersvereniging Boekel
Gerry van Boxtel, Ondernemersvereniging Boekel
Ad Tielemans, Stichting Binnensport Boekel
Ben van de Ven plus medebestuurders , De Knöllekes
Bas Wolbert, fysiotherapeut / zorgondernemer
Jeroen Jansen, Bavaria
Roel Scheerder, horecaondernemer te Amersfoort

Wel benaderd, niet bereikbaar:

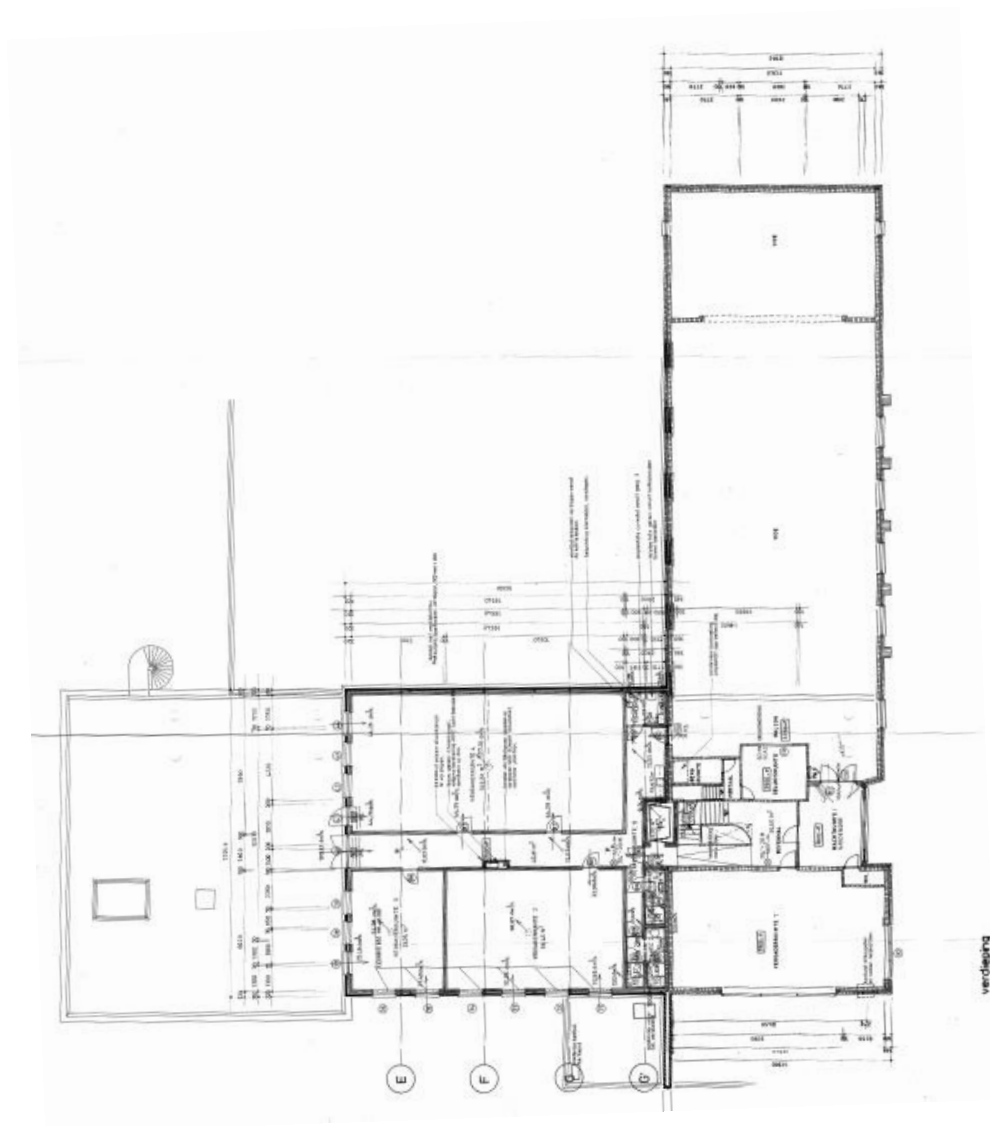
Toon van Laar, Harmonie EMM
Jeroen Arts, Bowling Vereniging Boekel
Wil van Laar, Sint Petrus (Brabant Zorg)

Bijlage 3: plattegronden Nia Domo

Begane grond



Plattegrond 1^e verdieping



Bijlage 4: financiële overzichten

Omschrijving	Resultaat Stichting	Resultaat BV	Geconsolideerd
Eigen vermogen 2010	€ 220.300	€ 18.000	€ 238.300
Exploitatie 2011	€ 92.300-	€ 41.668-	
Eigen vermogen 2011	€ 128.000	€ 23.668-	€ 104.332
Exploitatie 2012	€ 61.440-	€ 89.801-	
Eigen vermogen 2012	€ 66.560	€ 113.469	€ 46.909-
Exploitatie 2013	€ 59.200-	€ 95.322	
Eigen vermogen 2013	€ 7.360	€ 208.791	€ 201.431-

Financiering vreemd vermogen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
leningen RABO							
1.533.967.067	597.872	576.592	551.056	525.520	499.984	474.448	448.912
1.080.902.031	45.374	37.810	28.734	19.658	10.582	1.506	0
1.080.919.082	149.556	135.585	118.581	101.577	84.573	67.569	50.565
1.080.901.825	535.907	0	0	0	0	0	0
Rekening Courant	0	0	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Totaal Rabo	1.328.709	749.987	748.371	696.755	645.139	593.523	549.477
Bavaria	225.000	200.000	175.000	150.000	125.000	100.000	75.000
Lening gemeente		93.000	193.000	249.000	249.000	249.000	237.000
Vooruit ontv. huur		587.958	547.958	507.958	467.958	427.958	387.958
Totaal gemeente	0	680.958	740.958	756.958	716.958	676.958	624.958
Totale schuld	1.553.709	1.630.945	1.664.329	1.603.713	1.487.097	1.370.481	1.249.435

Lasten financiering vreemd vermogen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.533.967.067	35.618	54.172	57.834	57.834	57.834	57.834	57.834
1.080.902.031	6.698	9.525	10.968	10.968	10.968	10.968	10.968
1.080.919.082	15.765	21.042	23.700	23.700	23.700	23.700	23.700
1.080.901.825	42.896	542.071					
Boeterente 1.080.901.825		15.346					
Rek Courant	302	296	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Totaal Rabo	101.279	642.452	96.502	96.502	96.502	96.502	96.502
Bavaria		0	0	0	0	0	0
Gemeente		1.638	8.625	11.205	11.245	11.245	10.665
Totaal	101.279	644.090	105.127	107.707	107.747	107.747	107.167

Bijlage 5: marktanalyse horeca

Overall⁷

Voor 2014 verwacht de Rabobank een lichte toename van de omzet van rond de 1% vergeleken met 2013. Deze stijging komt echter volledig door hogere prijzen, daar waar de vraag (-0,2%) nog steeds onder druk staat. Dit komt omdat consumenten en bedrijven kritisch blijven kijken naar hun uitgavenpatroon. Het aanbod van eetgelegenheden, logiesaccommodaties en vrijetijdsbestedingen neemt ondertussen nog steeds toe, waardoor concurrentie heviger wordt en een prijzenslag is ontstaan. De markt neigt sterk naar verzadiging, in sommige branches en regio's is er sprake van overaanbod. Overall is hierdoor sprake van een neutraal- en in sommige branches een negatief sentiment. Naar verwachting zal het horeca-aanbod verder toenemen nu veel leegstaande winkel- en kantoorpanden een (alternatieve) horecabestemming krijgen en Retail concepten steeds vaker horecafaciliteiten omvatten om extra beleving te creëren. Daarnaast zullen schaalvergroting, ketenvorming en franchiseformules ten koste gaan van de kleinere horecabedrijven. Aanpassing van het business model en het creëren van onderscheidend vermogen zijn daarom essentieel om de exploitatie gezond te houden. De grenzen tussen retail en horeca vervagen steeds meer, waarbij het met name de retailers zijn die de overstap wagen. Daardoor slagen retailers er in om meer omzet van de horeca af te snoepen.

Trend bowling⁸

Hoe staat de bowlingsector ervoor? Er komen volgens Spronsen en Partners steeds minder nieuwe bowlingcentra zoals we die van vroeger kennen, ze vrezen dan ook dat deze bowlingcentra het zwaarder gaan krijgen in de toekomst. Het aantal sportbowlers is al enige tijd aan het dalen. Deze daling zet door en bowlen zal in Nederland langzaam als sport verdwijnen. Spronsen verwacht de komende vijf jaar een groei in het aantal bowlingcentra in Nederland. Daarnaast verwachten zij dat de trend van schaalvergroting zich door zal zetten. Ze verwachten dat binnen 5 jaar, het aantal bowlingcentra zal groeien naar 145 en een totaal van 1.500 banen. Dit brengt het gemiddeld aantal banen in 2014 op 10,5 banen per centrum. Deze groei is voornamelijk te verwachten door de groei van het aantal recreatieve bowlers (36% in vijf jaar). Ze zien echter een omslagpunt, veel ondernemers geven het stokje over aan de volgende generatie. Deze generatie ondernemers staat meer open voor innovatie en vernieuwing. Welke innovaties zullen we tegenkomen? De innovaties zullen we voornamelijk in het interieur zien. Witte bowlingbanen hebben volgens Spronsen de toekomst. Met lichteffecten kunnen veel verschillende sferen gecreëerd worden en dus ingezet worden voor verschillende doeleinden. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld congressen of andere evenementen, maar ook aan modeshows. Er wordt een stijging in het aanbod verwacht. Dit zijn dan wel centra in combinatie met andere activiteiten. Dus bijvoorbeeld bowlingbanen in een recreatiepark of bij een zwembad. Maar ook bowlingbanen in een leisurecentrum. Wij gaan er ook vanuit dat het aanbod in leisurecentra zal stijgen, bowling sluit hier perfect op aan. Het wordt tijd dat naast het steengrillen op zoek wordt gegaan naar samenwerkingsverbanden voor de horeca. Het horeca-gedeelte van een bowlingcentrum of

⁷ Rabobank cijfers en trends

⁸ Het Bowlingcentrum in Beeld. Van Spronsen en Partners. Horeca advies

leisurecentrum is tenslotte van zeer groot belang, hier worden vaak de hoogste omzetten mee binnen gehaald. De horeca zal los komen te staan van de bowlingcentra, maar wel een belangrijke functie behouden binnen de leisurecentra. Samenwerking zal een belangrijke functie binnen de bowlingcentra krijgen. In Nederland ligt het gemiddelde tarief voor doordeweeks overdag op € 19,03 en 's avonds op € 21,55. In het weekend wordt een gemiddeld tarief van € 24,09 gehanteerd. Brabant zit net onder deze gemiddelde tarieven.

Trend Party en zalencentra⁹

De provincie Noord Brabant telt 222 zalen- en partycentra en heeft hiermee de hoogste dichtheid (0,89) per 10.000 inwoners, de provincie Zeeland telt 15 partycentra en heeft de laagste dichtheid (0,34) van ons land. De dichtheid in Boekel bedraagt 1,0 indien we Nia Domo als partycentrum zouden aanmerken. De dichtheid in de aangrenzende gemeenten tezamen ligt aanmerkelijk boven het landelijke en provinciale kengetal. De verwachting is dat de groei van het aantal zalen- en partycentra zich licht zal voortzetten. Echter zullen de zalen-/partycentra steeds meer concurrentie krijgen van niet horecabedrijven (attractieparken e.d.). De congres- en vergadermarkt is conjunctuurgevoelig, de wensen en behoeften van klanten veranderen continu. De economische neergang van de afgelopen jaren heeft een negatieve invloed gehad op de vergadermarkt, de duur en het gemiddeld aantal deelnemers. Inhoudelijk en marketingtechnisch wordt het exploiteren van een congres- & zalencentrum bewerklijker. Men moet meer doen om de omzet binnen te halen en creatiever zijn in het optimaal afvullen van de agenda. Binnen de vergadermarkt veranderen de wensen en behoeften van de klanten continu. Overall worden de vooruitzichten voor de lokale vergadermarkt voorlopig als matig beoordeeld.

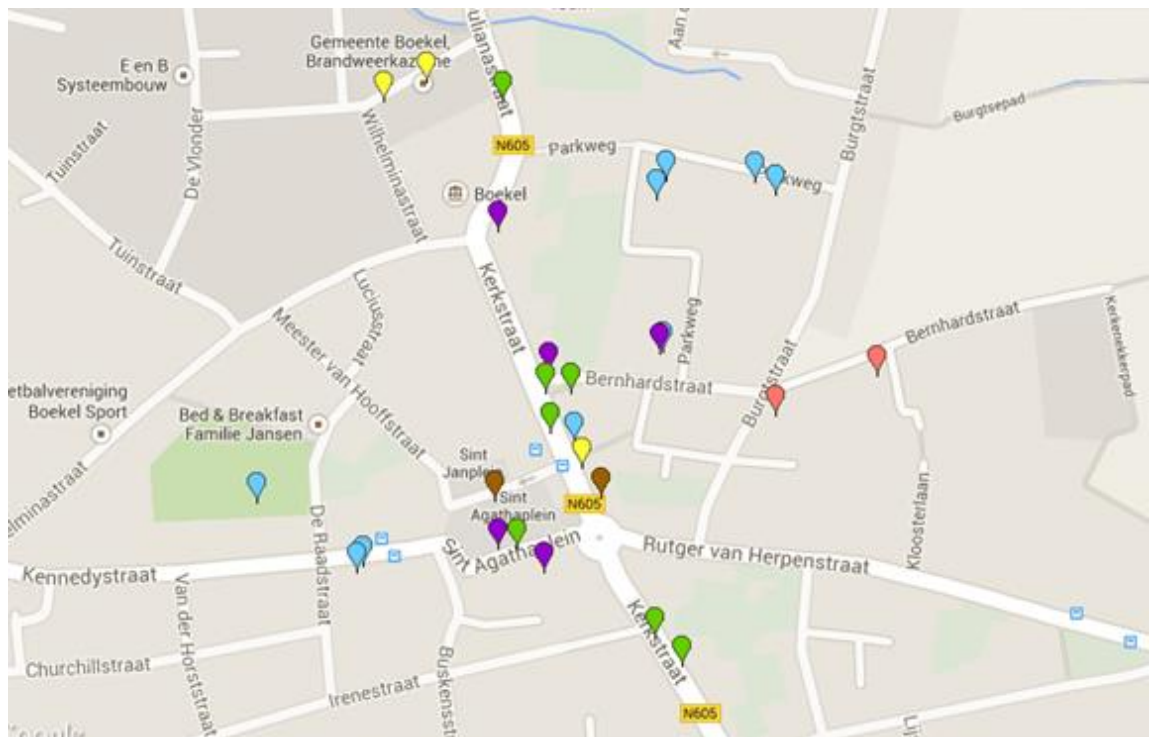
Trend lunchroom¹⁰

In 2013 zijn er bijna 2.500 lunchrooms in Nederland. Meer dan een verdubbeling sinds de eerste telling. De groei strookt met eerdere voorspellingen. De verwachting is dat het aantal lunchrooms blijft stijgen: in het afgelopen jaar kwamen er, ondanks de crisis, 90 lunchrooms bij in Nederland. Lunchrooms zijn sterk vertegenwoordigd in (stads)centra: 70%. De gemiddelde besteding per bezoek per gast (nu €10,16) blijft stijgen en de totale omzet van de branche eveneens. De groei wordt mede gerealiseerd door nieuwe doelgroepen, meer eetmomenten en een hoger bestedingspatroon. Er is een verklaring voor deze groei. Lunchrooms bieden voor ieder eetmoment een oplossing; van ontbijt tot diner. De kaart kent een grote variatie. De lunchroom is een comfortabele ontmoetingsplek en heeft aantrekkingskracht op het winkelend publiek, de recreatieve bezoeker en zakenmensen. Nieuwe toetreders begeven zich op de lunchroommarkt. Ingegeven door omzetkansen en veranderend consumentengedrag. Niet alleen cafetaria's maken de conversie; ook de retail ziet kansen in veranderend consumentengedrag. Zij richten zich vaak op de 'to-go/on the move'-markt. De levensduur van een lunchroom is ruim 8 jaar. De lunchroombranche heeft een gezonde basis, groeit, is professioneel en de ondernemerskwaliteit is hoog. Lunchroomhouders spelen snel in op veranderend consumentengedrag.

⁹ Bron: Quick Scan Gemeenschapshuis NIA DOMO te Boekel. Klaassen Horeca advies

¹⁰ Lunchroom marktverkenning 2014

Bijlage 6: Voorzieningenkaart



Dit is een deel van de Voorzieningenkaart; click hier door naar de [gehele kaart en database](#)

Bijlage 7: Vraag en antwoord

Bij de afronding van het rapport zijn nog tal van vragen gesteld waarvan de antwoorden direct of indirect verwerkt zijn in de rapportage. In deze bijlage worden deze vragen afzonderlijk behandeld.

Welke competenties heeft het bestuur van Nia Domo nodig om het strategisch advies uit te voeren?

De Wijkplaats pleit voor een niet-operationeel bestuur dat zorgt voor samenhang, richting en lokale verankering. Competenties die daarbij horen zijn: samenbindend leiderschap, overtuigingskracht, toekomstvisie en omgevingsbewustzijn.

Wat is de reactie van Wijkplaats op het huidige bedrijfsplan van Nia Domo?

De Wijkplaats onderschrijft de analyse uit de Quick Scan van Klaassen. Het huidige ondernemingsplan is vooral van 'binnen naar buiten' geschreven. Veel analyse aan de binnenkant met magere verkenning van de buitenkant. Relatie markt, diensten en organisatie is onvoldoende uitgewerkt. Propositie en positionering met daarbij behorende marktstrategie ontbreekt. Het ondernemersplan draagt vooral de kenmerken van een bedrijfskundige analyse zonder een duurzame brug naar de markt te slaan.

Hoe ziet het scenario bij faillissement eruit en wat zijn de gevolgen?

Dit scenario wordt beschreven op bladzijde 6. Het resultaat van een eventueel faillissement is een leeg gebouw in het centrum van Boekel zonder zeggenschap van de gemeente. Geen aantrekkelijk perspectief.

Wat zijn de gevolgen bij een scenario waarin commercieel en publiek volledig gesplitst wordt?

Direct splitsen is niet meer mogelijk gelet op de financiële situatie van Nia Domo. Eerst is financiële sanering en herpositionering van de eigendomsverhoudingen nodig. Daarna behoort (volledige) splitsing tot één van de mogelijkheden.

Het strategische advies van de Wijkplaats voorziet in wezen in de splitsing van Nia Domo in afzonderlijke ondernemingen; te weten een culturele onderneming, een horecaonderneming en eventueel een zorgonderneming. Stichting Nia Domo vervult 'boven' deze ondernemingen de rol van hoofdexploitant. Vanuit die rol kan ze de samenhang van het gehele concept bewaken en de onderlinge samenwerking tussen de ondernemers bevorderen. In die zin is er geen sprake van een volledige splitsing maar van een bedrijfsmatige ordening.

Indien de rol van hoofdexploitant weggelaten wordt, zullen de ondernemers direct van de Gemeente huren. Nadeel daarvan is dat de potentiële synergie tussen de verschillende activiteiten minder aandacht krijgt, en wellicht onderbenut blijft. Daar staat een kleine kostenbesparing tegenover.

Wat zijn de gevolgen bij het scenario van volledige verkoop, inclusief grond?

De huidige opstal representeert maar een beperkte waarde. Het is onwaarschijnlijk dat zonder zeggenschap over de grond deze opstal een substantiële opbrengst zal genereren. Zeker niet onder de huidige marktomstandigheden. Indien de opstal inclusief grond wordt verkocht zal de waarde primair door het vooruitzicht van herontwikkeling worden bepaald. Een combinatie van commerciële functies op begane grond met koopwoningen daarboven zal waarschijnlijk het meeste opbrengen. De waarde van die herontwikkeling, en dus ook de verkoopwaarde van de opstal en grond, wordt in hoge mate bepaald door de bouwhoogte die de Gemeente zal toestaan.

Hoe kijkt de Wijkplaats aan tegen het Sint Jansgebouw en de mogelijkheden van samenwerking?

In zowel Nia Domo (toneel, carnaval, harmonie) als in het Sint Jansgebouw (heemkunde, volksuniversiteit, muziekschool) hebben culturele partijen domicilie gekozen. De samenwerking tussen deze partijen is slechts beperkt ontwikkeld. Naar de overtuiging van De Wijkplaats is daar veel meer uit te halen. Samen kunnen ze het culturele klimaat van Boekel versterken. Allerlei creatieve combinaties zijn denkbaar. Niet alleen onderling, maar bijvoorbeeld ook met zorg en horeca (denk aan culturele arrangementen gecombineerd gezonde maaltijden). Die samenwerking is niet alleen goed voor Boekel, maar kan ook veel opleveren voor de betrokken partijen. Samen ben je meer zichtbaar; samen kan je meer deelnemers trekken.

Wat is het benodigde krediet voor Nia Domo om het tot 1 januari 2015 uit te zingen

Op basis van het ondernemersplan bij een licht stijgende omzet naar € 820.000,- in 2014 heeft Nia Domo in 2014 € 100.000 extra nodig van de gemeente Boekel en € 50.000,- opname rekening courant krediet bij de Rabobank. Totaal benodigde krediet bedraagt in 2014 dus € 150.000,-.

Kosten voor verbouwingen m.b.t. paramedische zorg, bibliotheek en lift? Hoeveel is dit en is dit realistisch en wanneer uitvoerbaar?

De kosten van deze verbouwingen dienen nader bepaald te worden en hangen sterk af van de wensen en mogelijkheden van de ondernemers. De te maken kosten dienen ieder geval vanuit de exploitatie van de ondernemers gedekt te worden. De door de ondernemers op te brengen kosten van € 120.000,- liggen uitgedrukt per m2 op een betrekkelijk laag niveau, circa € 30,- per m2 bruto vloeroppervlak. Dit niveau biedt, uitgaande van een gezonde bedrijfsvoering, extra investeringsruimte.

Hoe zit het met de salarissen van de ondernemers

Uitgangspunt is dat elke ondernemer z'n eigen broek ophoudt. De horecaondernemer verdient zichzelf terug uit de horeca-omzet. De cultureel ondernemer is bij voorkeur de directeur van de bibliotheek en wordt op die manier gedekt uit bestaande middelen. Ook de eventuele zorgondernemer is verantwoordelijk voor z'n eigen inkomen. Voor de duidelijkheid: de Stichting Nia Domo is geen opdrachtgever van de beoogde ondernemers. De Stichting biedt een samenwerkingskader waarbinnen de ondernemers hun eigen onderneming succesvol, succesvoller dan in een solitaire situatie, kunnen laten draaien.