Business case Cultuurhuis

Plan van Aanpak scenariostudie

Opdrachtgever
Gemeente Woudenberg

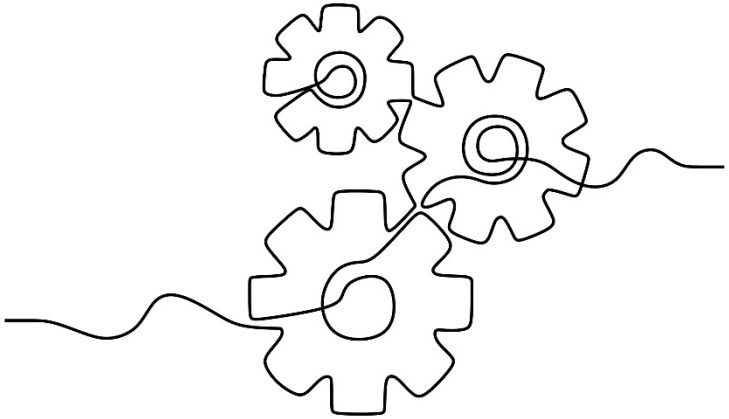
Datum
23 maart 2023

Referentie
1728001-0003.2.0

Auteur(s)
Michiel Otto
Raoul Frensen
Mieke Kools

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Situatieschets en vraagstelling	3
3.	Visie op de vraagstelling	4
4.	Stappenplan	5
5.	Team	9
6.	Planning	9
Bijlage 1: Stappenplan		10
Bijlage 2: Planning		11



1. Inleiding

In het coalitieakkoord van 2022 heeft het college van de gemeente Woudenberg besloten dat de functie van Cultuurhuis (ontmoeting, culturele activiteiten, bibliotheek, oudheidskamer) behouden moet blijven en ook in de toekomst in het centrum van Woudenberg gevestigd moet zijn. Er ligt wel een opgave om samen met de gebruikers de exploitatie van het Cultuurhuis te verbeteren. De gemeente heeft een Plan van Aanpak opgesteld om hiertoe via enkele scenario's een business case uit te werken. Het voorstel hiertoe wordt op 23 februari a.s. voorgelegd aan de gemeenteraad.

2. Situatieschets en vraagstelling

Het Cultuurhuis is gevestigd in het centrum van Woudenberg in een gebouw dat sinds ca. 15 jaar in eigendom is van de gemeente. Tot voor kort huurde de Rabobank een deel van het pand. Na het vertrek van de Rabobank wordt de vrijkomende ruimte ingezet voor maatschappelijke doeleinden, tegen een niet kostendekkende huurprijs.

Het gebouw is naar schatting zo'n 35 jaar oud. Voor het verwachte reguliere onderhoud is een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) beschikbaar. Echter, bij voortzetting van het gebruik dient het gebouw vernieuwd en verduurzaamd te worden.

Het Cultuurhuis is momenteel in gebruik door:
- Bibliotheek;
- Oudheidskamer 'Oud-Woudenberg';
- Stichting Kunst & Cultuur (diverse culturele activiteiten);
- Hip & Handgemaakt (kleine winkel voor handgemaakte producten);
- Coöperatie 'De Kleine Schans' (voor welzijns- en gezinsondersteunende activiteiten); deze organisatie is een relatief nieuwe gebruiker en groeit.

De Rabobank was een belangrijke gebruiker van het pand waar het Cultuurhuis gevestigd is en – vanwege de commerciële huurprijs – een 'economische drager'. In de toekomst sluit de gemeente verhuur aan opnieuw een partij, die een commerciële prijs wil bieden, niet uit.

Het Cultuurhuis bestaat, naast de ruimten voor bovengenoemde gebruikers, uit enkele ruimten voor verhuur:
- Huiskamercafé
- Vergaderruimte
- Voorkamer

Een belangrijke randvoorwaarde voor de gebruikers is een plek in het centrum van Woudenberg. In beginsel kan dit ook een andere locatie dan de huidige zijn, als het Cultuurhuis maar in het centrum blijft.

Om de raad een goede afweging te laten maken over de toekomst van het Cultuurhuis wil de gemeente een business case opstellen bestaande uit enkele realistische scenario's, die de gemeente met behulp van een afwegingskader ten opzichte van elkaar kan beoordelen. Het bepalen van de juiste scenario's maakt deel uit van de vraagstelling met inachtneming van het behoud van een locatie in het centrum. Renovatie en nieuwbouw behoren beide tot de mogelijkheden.

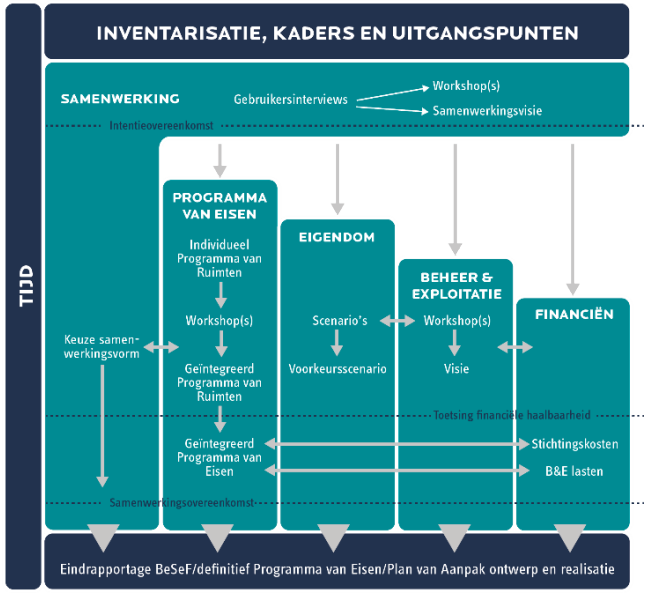
Het doel van de scenariostudie en de business case is het selecteren van een scenario dat aan de randvoorwaarde voldoet en tegelijk een financieel en functioneel acceptabele oplossing biedt voor zowel de gemeenteraad als de gebruikers. Op die manier leidt de business case tot duidelijkheid over de toekomst van het Cultuurhuis.

Het resultaat zoals in het raadsvoorstel van gemeente omschreven:
- *Verschillende scenario's qua exploitatiemogelijkheden van het vastgoed, zowel maatschappelijk als niet-maatschappelijk, waarin nu het Cultuurhuis gevestigd is;*
- *Met specifieke aandacht voor de exploitatie van het Cultuurhuis uitgaande van de huidige gebruikers (lees: gebruikers zonder winstoogmerk). Het gaat hierbij om de toekomst-bestendigheid van het huidige concept met subsidiepartijen;*
- *De mate waarin in het pand met en zonder maatregelen toekomstbestendig is (verwachte kosten beheer, onderhoud en verduurzaming als eisen en kansen meenemen) en inzicht in de kosten van eventuele maatregelen.*

3. Visie op de vraagstelling

De diverse punten van de vraagstelling sluiten goed aan op het model dat wij hanteren voor het opzetten van multifunctionele voorzieningen zoals een Cultuurhuis. Het model korten wij af tot 'BeSeF' en staat voor 'Beheer, exploitatie, samenwerking, eigendom (of huur) en financiering'. Door aan al deze vijf aspecten aandacht te besteden, creëren wij een samenhang binnen de aspecten van een multifunctionele voorziening, zowel tijdens de herontwikkeling (renovatie of nieuwbouw) als gedurende de decennia van exploitatie die volgen.

Schematisch:



BeSeF regelt in het kort:

- De rol van de gemeente in relatie tot die van de overige gebruikers.
- De (toekomstige) eigendomsstructuur.
- De financiering.
- De verdeling van de verantwoordelijkheden beheer en de exploitatie.
- De samenwerking tussen de participanten (wie 'in de lead' en wie volgend?).

Voor het Cultuurhuis in Woudenberg ligt het accent op een haalbare exploitatie met een aanvaardbaar exploitatietekort. Een belangrijk uitgangspunt is dit exploitatietekort zo klein mogelijk te maken en tevens in beeld te brengen welke inkomstenbronnen daaraan bij kunnen dragen. Voor zover wij begrijpen bestaat over het eigendom op voorhand geen discussie. Of het Cultuurhuis in eigendom van de gemeente blijft kan afhangen van de uitkomsten van de scenariostudie. Wij gaan er dan ook vanuit dat de typische eigenaarslasten (zoals afschrijvingen, meerjaren onderhoud, verzekeringen etc.) ook in de toekomst voor rekening van de gemeente komen (eventueel doorbelast in een huurprijs). Het aspect eigendom zal in alle scenario's hetzelfde zijn (en daarmee niet onderscheidend in de beoordeling), de eigenaarslasten zullen naar verwachting echter wel per scenario verschillen.

We richten ons niet alleen op het gebouw en de bijhorende incidentele investeringen en structurele lasten. Voor een haalbaar plan is een sluitende business case vereist (desgewenst op basis van een exploitatiebijdrage van de gemeente). Daarin nemen wij in overleg met de (hoofd)gebruikers ook de inkomsten uit een breed spectrum aan activiteiten op (van horeca, evenementen tot verhuur). HEVO beschikt over een financieel exploitatiemodel om de gebouwexploitatie en de primaire bedrijfsvoering van het MFA samen te brengen.

Veel van bovengenoemde elementen hebben een wisselwerking met het 'ruimteprogramma' (welke gebruiker wil beschikken over welke ruimte en in hoeverre kunnen gebruikers ruimten delen of tegelijkertijd gebruiken?). Immers, naarmate partijen meer risico lopen in de toekomstige exploitatie, zullen wij kritischer zijn op de eisen die zij stellen aan het MFA: meer functies in het gebouw betekenen hogere lasten waar opbrengsten tegenover moeten staan.

Tot slot is een heldere verdeling van kansen en risico's (en vooral het gesprek daarover voorafgaand aan het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst) essentieel. Wie draagt het leegstandsrisico? Aan wie komen de voordelen van een onverwacht positieve horeca-exploitatie toe? Wie draagt de eventuele negatieve effecten van veranderingen in wet- en regelgeving die buiten de invloedssfeer van zowel gemeente als gebruikers vallen? Kortom: het creëren van duidelijkheid over het samenwerkingsmodel tussen gemeente en gebruikers maakt deel uit van onze aanpak voor de scenariostudie.

4. Stappenplan

Ons stappenplan is schematisch weergegeven in de bijlage. Toelichting per stap:

Stap 1: Inventariseren (onderzoek en analyse)

Wij beginnen met het verzamelen van zoveel mogelijk gegevens over het huidige Cultuurhuis (beeld participanten, staat van het gebouw), het toekomstig beleid, de huidige (financiële) exploitatie en andere relevante zaken om een goed vertrekpunt voor de scenariostudie te geven. Deze inventarisatie en analyse voeren wij uit als 'bureaustudie' op basis van zoveel mogelijk beschikbare documenten en andere bronnen. Aan de hand van een gegevensbehoefteschema zullen wij de gewenste informatie uitvragen.

Wij zullen tijdens deze stap ook een schouw van het gebouw uitvoeren om de staat van de techniek en het onderhoud te bepalen.

Een startgesprek met de primaire contactpersoon van de gemeente voor deze opdracht maakt eveneens deel uit van deze stap.

Stap 2: Richting geven (visie op programmering en samenwerking)

BeSeF is het richtsnoer voor onze aanpak. De letters staan omwille van het ezelsbruggetje in een willekeurige volgorde. Wij beginnen onze aanpak met de **S** van samenwerking (of participatie). Samenwerking en participatie zijn van essentieel belang voor het slagen van een goed werkend Cultuurhuis. Goed werkend in de zin van duidelijke afspraken over de exploitatie, maar zeker ook oog voor de programmering: wat gaan de participanten aan activiteiten ontplooien in de toekomst en waar versterken die elkaar?

We beginnen met een gezamenlijke startbijeenkomst met de participanten (waarin we de aanleiding en aanpak van de scenariostudie toelichten en een aantal praktische zaken doornemen). In deze startbijeenkomst zullen wij onder meer aandacht besteden aan de wijze waarop het cultuurhuis in de samenwerking gebruikt kan worden: worden bepaalde ruimten autonoom (exclusief door één participant), gedeeld (door meerdere participanten maar niet tegelijkertijd) of gezamenlijk gebruikt (door meerdere participanten eventueel zelfs op hetzelfde tijdstip). Het doel is een zo multifunctioneel mogelijke voorziening te realiseren.

Vervolgens houden wij een ronde van **individuele gesprekken met ieder van de betrokkenen** gericht op 'belangen'. Dergelijke één op één gesprekken zijn waardevol om soms gevoelige onderwerpen te kunnen bespreken.

We sluiten deze stap af met een interactieve werksessie waarin we gezamenlijk de visie op de toekomstige samenwerking en de inhoudelijke programmering vormgeven in een toekomstbestendig Cultuurhuis. Een belangrijk uitgangspunt is de huidige visie op samenwerking en programmering, die breed wordt gedragen. We geven daarmee de reikwijdte en ambitie voor het Cultuurhuis aan. We stellen vragen als: Welke onderdelen van het Cultuurhuis en welke activiteiten zijn essentieel voor een vitaal Woudenberg? Wat wilt u als participant of gebruiker halen en brengen in het Cultuurhuis? Het resultaat is de visie op samenwerking en programmering en een voorstel voor heldere afspraken over verantwoordelijkheid, dragen van risico's, beheer, eigendom en betaalbaarheid.

De gesprekspartners voor de eerste ronde zijn:

Gebruikers van het Cultuurhuis:
- Stichting Cultuurhuis (wij houden rekening met twee gesprekken);
- Programmacoördinator;
- Bibliotheek Eemland;
- Stichting Oud Woudenberg;
- Stichting Kunst en Cultuur;
- Coöperatie De Kleine Schans;

Portefeuillehouders:
- Wethouder Henk-Jan Molenaar (ca. half uur);
- Wethouder Moniek van de Graaf (ca. half uur);

Ambtelijke organisatie:
- Medewerker RO, eventueel gelijk met centrumregisseur;

- Medewerkers gebouwenbeheer en financiën;
- Medewerker(s) sociaal domein (procesregisseur sociaal domein en eventueel een collega);

Wij houden rekening met 12 interviews.

Resultaat: beeld van de gewenste inhoudelijke programmering (de activiteiten) in het Cultuurhuis + belangrijkste samenwerkingsafspraken tussen de participanten (waar onder de gemeente)

Tussenbalans

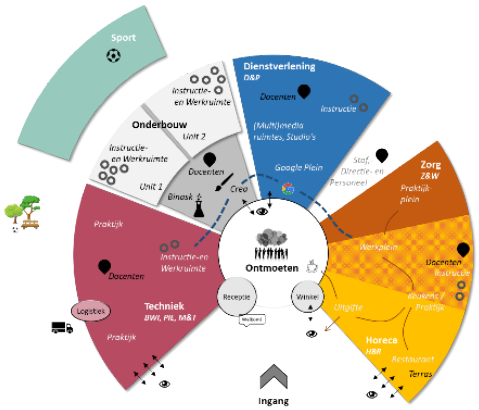
Na stap 2 zullen wij met de kerngroep namens de gemeente de een 'tussenbalans' opmaken om te bepalen of een haalbare exploitatie realistisch is:
- N.a.v. de schouw: staat het gebouw er goed bij, is het te verduurzamen, kunnen we de beoogde activiteiten in de toekomst functioneel een plek geven?
- Zijn er wezenlijke knelpunten voor intensiever gezamenlijk gebruik van ruimten (waarmee de exploitatie gunstig beïnvloed kan worden)?

Stap 3: Impact bepalen – 1 (functies, ruimte en opzet scenario's)

In deze fase wordt op basis van de visie op samenwerking een huisvestingsvisie met de diverse gebruikers opgesteld.

De huisvestingsvisie en een ruimteprogramma met een aantal functionele uitgangspunten (Programma van Eisen van de gebruikers) brengen wij tot stand via twee werksessies, gericht op huisvestingsvisie & samenwerking, ruimten & relaties en beleving. Alle gebruikers(groepen) zijn vertegenwoordigd in deze sessies, waarin zowel plenair als per gebruikersgroep nagedacht wordt over de thema's (diverse interactieve werkvormen in één sessie).

Het resultaat van deze stap is geen volledig uitgewerkt Programma van Eisen, maar een set met gegevens die de grondslag voor de scenario's vormen. Dat betekent dat we een vlekkenplan uitwerken, waar de belangrijkste ruimten en de relaties in zijn weergeven. Deze kunnen we vervolgens 'projecteren' op de scenario's.



We vragen concreet o.a. het volgende aan de gebruikers:
- Wat hebben jullie nodig om jullie activiteiten uit te voeren?
- Welke ruimten zijn beschikbaar voor gezamenlijk gebruik? Specifieke wensen en eisen aan de ruimten zullen benoemd worden.
- Hoe zijn de ruimten georganiseerd ten opzichte van elkaar?
- Hoe zijn de entree, de buitenruimte, fietsenstallingen en parkeergelegenheid gelegen?
- Welke eisen worden gesteld aan flexibiliteit, transparantie en veiligheid?
- Welke referentiebeelden passen bij hetgeen men in gedachten heeft?

We sluiten deze stap af met een plenaire bespreking gericht op het gezamenlijk formuleren van realistische scenario's.

Wij gaan uit van maximaal drie scenario's die wij zullen voorbereiden. Voor de hand liggen (maar een keuze voor de drie volgt nog):
- Renovatie van de bestaande locatie;
- Volledige nieuwbouw op de bestaande locatie in combinatie met appartementen;
- Herhuisvesting op een andere plek in het centrum van Woudenberg (voor zover er een locatie beschikbaar zou zijn).

Tijdens de sessie bepalen we ook het afwegingskader voor de beoordeling van de scenario's. Dit afwegingskader bestaat uit een set met criteria die de gemeente en de participanten belangrijk vinden. Informatie hiervoor halen we al op tijdens de

Resultaat: huisvestingsvisie, vlekkenplan, ruimteprogramma voorstel voor max. drie scenario's

interviewronde.

Mocht na de tussenbalans en de werksessies blijken dat geen van deze drie scenario's haalbaar is of er nog een alternatief scenario onderzocht moeten worden dan zullen wij met de kerngroep van de gemeente een aanpassing van de stappen in ons plan bespreken.

Stap 4: Impact bepalen – 2 (Uitwerking scenario's en exploitatiemodel)

Groen	gunstig
Geel	suboptimaal
Rood	ongunstig

Criterium	Weging	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4
Duurzaamheid					
Dienstverlening					
Organisatie en sturing					
Herontwikkelingspotentieel					
Bereikbaarheid					
Multifunctionaliteit					
Totaal					

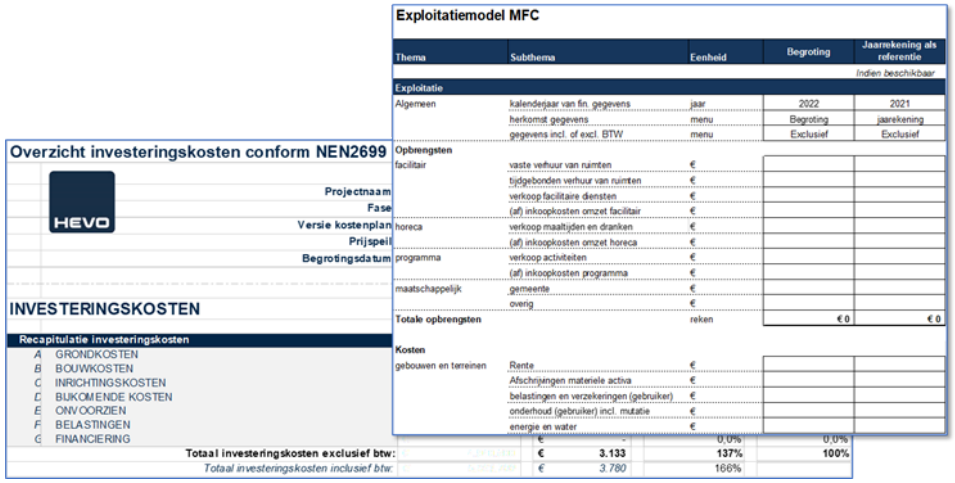
Voorbeeld van een tabel met scenario's en beoordelingscriteria

Op basis van de samenwerkingsafspraken, het ruimteprogramma en de technische eisen stellen we een totale exploitatiebegroting voor zowel het gebouw als de primaire bedrijfsvoering, waarin overzichtelijk de opbrengsten en kosten zijn weergeven.

Daartoe ramen we de investeringskosten op kengetallenniveau op basis van het ruimteprogramma, die we vertalen naar 'Total Cost of Ownership' per jaar (kapitaallasten samen met structurele gebouwexploitatielasten zoals schoonmaak, onderhoud, energie, verzekeringen etc.) en eventueel kostprijs dekkende huur. Om de kapitaallasten te verlagen, gaan we na in hoeverre het mogelijk is een combinatie te maken met de realisatie van appartementen waaruit de gemeente eenmalige opbrengsten zou kunnen genereren. Eventuele fiscale en eigendomsaspecten vallen buiten de scope van onze opdracht.

Vervolgens voegen we daar met de gebruikers de kosten van de primaire bedrijfsvoering aan toe (personeel, administratie, ICT etc.). Tenslotte bepalen we de opbrengsten uit de programmatische samenwerking (verhuur, horeca, evenementen). Vervolgens wordt duidelijk of er een exploitatietekort is en hoe dat gedekt kan worden (bijv. d.m.v. de exploitatiebijdrage van de gemeente of uit andere inkomstenbronnen).

We werken het exploitatiemodel voor maximaal drie scenario's uit. Tot slot vullen we het afwegingskader in: we 'scoren' de scenario's op de criteria en bepalen aan de



hand van een tabel met gevisualiseerde scores het voorkeursscenario.

Stap 5: rapportage en presentatie

Wij ronden de scenariostudie af met een rapportage waarin we de tussenresultaten opnemen, de scenario's en hun consequenties beschrijven, en voorkeursscenario benoemen en aanbevelingen voor het vervolg doen.

Resultaat: investeringskostenraming, TCO-raming, exploitatieramingen en voorkeursscenario

Tevens houden wij een afsluitend overleg met de groep participanten (waar onder de gemeente) c.q. vertegenwoordigers van de gebruikers.
We organiseren een extra inwonersavond over de scenario's. Ideeën en opmerkingen van deelnemers aan die avond kan de gemeente meenemen in het college- en raadsvoorstel. De inwonersavond dient voor de zomervakantie plaats te vinden ofwel uiterlijk in week 26 van dit jaar.

Wij houden daarnaast rekening met twee presentaties (bijvoorbeeld aan het college van B&W en de gemeenteraad).

Resultaat: afgeronde opdracht met eindrapportages, feedback inwoners en presentaties

Optie (niet in honorarium inbegrepen): inzet van visualisaties

Onze ervaring is dat visualisaties van de inbreng van participanten tijdens interactie (in bijvoorbeeld de workshops) goed werken: de verbeelding in de vorm van een tekening helpt duidelijk te maken hoe men de toekomst ziet. Tevens blijkt een serie tekeningen het geheugen van participanten bij achtereenvolgende sessies beter actueel te houden dan verslag in woord. Tenslotte ontwikkelen participanten letterlijk een gezamenlijk beeld van de toekomst, wat hen direct dichter bij elkaar brengt en de basis legt voor succesvolle samenwerking. Wij werken hiertoe samen graag met Adri van Geldere van bureau The Reps, een collectief van illustrators die visualisaties verzorgen én ervaring hebben met strategische ontwikkelingen (formuleren van missies en visies). Adri maakt als 'Imagineer' live tekeningen tijdens de workshops en eventueel een buurtavond. Hij werkt tevens volgens de principes van Design Thinking wat helpt in een relatief kort tijdsbestek beslissingen te nemen. Hij geeft al tekenend (en luisterend) zijn visie op hetgeen besproken wordt; hij werkt niet passief maar actief mee (co-creatie!). Hij stelt vragen, laat deelnemers gezamenlijk beslissingen nemen en legt het resultaat beeldend vast.

Vanzelfsprekend kunnen wij ook werken met een illustrator van de gemeente zelf. Concreet stellen wij voor de 'imagineer' op de volgende manier deel te laten nemen aan het proces van co-creatie van de missie en visie op samenwerking:

- Bespreking van de opgave voor het Cultuurhuis om de imagineer een goed vertrekpunt te geven (in kleine kring: primaire contactpersoon gemeente en twee teamleden van HEVO);
- Deelname aan twee gezamenlijke werksessies van de participanten waarin hij telkens direct beeldverslag doet van hetgeen besproken wordt;
- Oplevering van een kleine serie visualisaties of 'praatplaten'.

Een voorbeeld van de visualisaties van Adri van Geldere (inspiratieplaat buurthuis Erp):

5. Team

De opdracht zal geleid worden door Michiel Otto. Hij is - naast directeur bij HEVO - actief als strategisch adviseur in de domeinen gemeenten en beroeps- en hoger onderwijs. Met zijn bestuurskundige en civieltechnische achtergrond weet hij in de publieke sector goed de verbinding te leggen tussen primaire processen van (maatschappelijke)instellingen en de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Michiel werkte recent voor de gemeenten Land van Cuijk (Vierlingsbeek), Overbetuwe (Zetten), Venlo (Hout-Blerick) West Maas & Waal en Moerdijk (Zevenbergschen Hoek) aan businesscases en PvE's voor MFA 's. Momenteel is hij betrokken bij de ontwikkeling van een nieuwe MFA in Beckum (bij Hengelo). Al deze MFA 's bevinden zich in een dorpse omgeving. En verschillende MFA 's doen ook dienst als cultuurhuis of dorpshuis: centrale ontmoetingsplekken die belangrijk zijn voor de vitaliteit van het dorp en de omliggende kernen.

Mieke Kools is huisvestingsadviseur voor maatschappelijk vastgoed en onderwijshuisvesting. Als adviseur is zij vaker betrokken geweest bij diverse huisvestingsvraagstukken. Zij kan zich goed inleven in de problematiek en gevoeligheden en is in staat tot het objectiveren van zaken om op die manier een gefundeerde discussie te voeren. Samen met Michiel zal zij deelnemen aan de interviews en de werksessies ondersteunen.

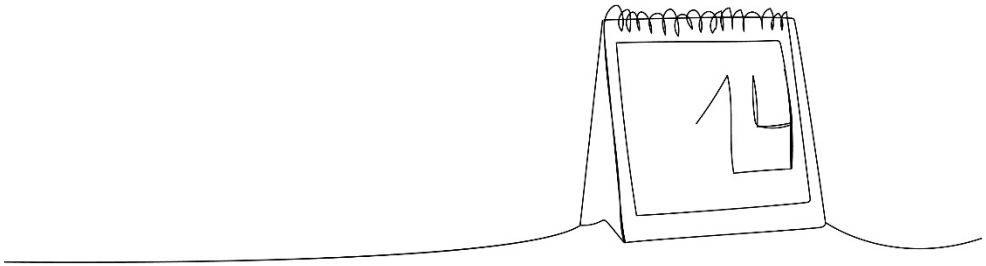
Raoul Frensen is een ervaren kostendeskundige en technisch adviseur. Michiel en Raoul werken veel samen bij het uitvoeren van scenariostudies voor maatschappelijk vastgoed waarbij Raoul de financiële kant voor zijn rekening neemt. Tevens zal Raoul de schouw van het bestaande Cultuurhuis uitvoeren om de technische staat te bepalen.

Michiel en Mieke zullen periodiek voortgangsoverleg houden met de kerngroep van de gemeente.

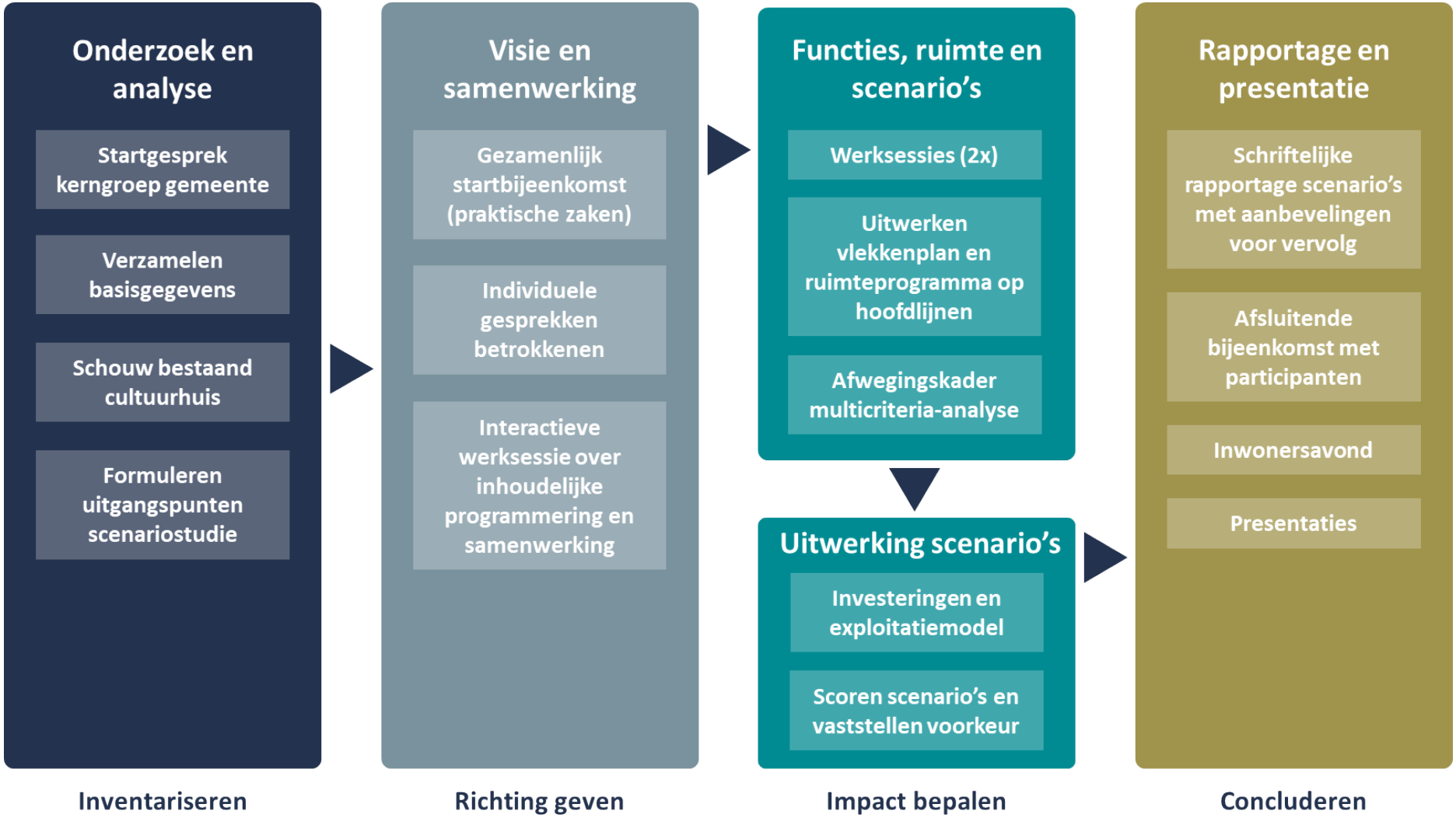
6. Planning

Wanneer wij in week 12 van dit jaar kunnen starten met de werkzaamheden verwachten wij begin juni de scenariostudie af te ronden.

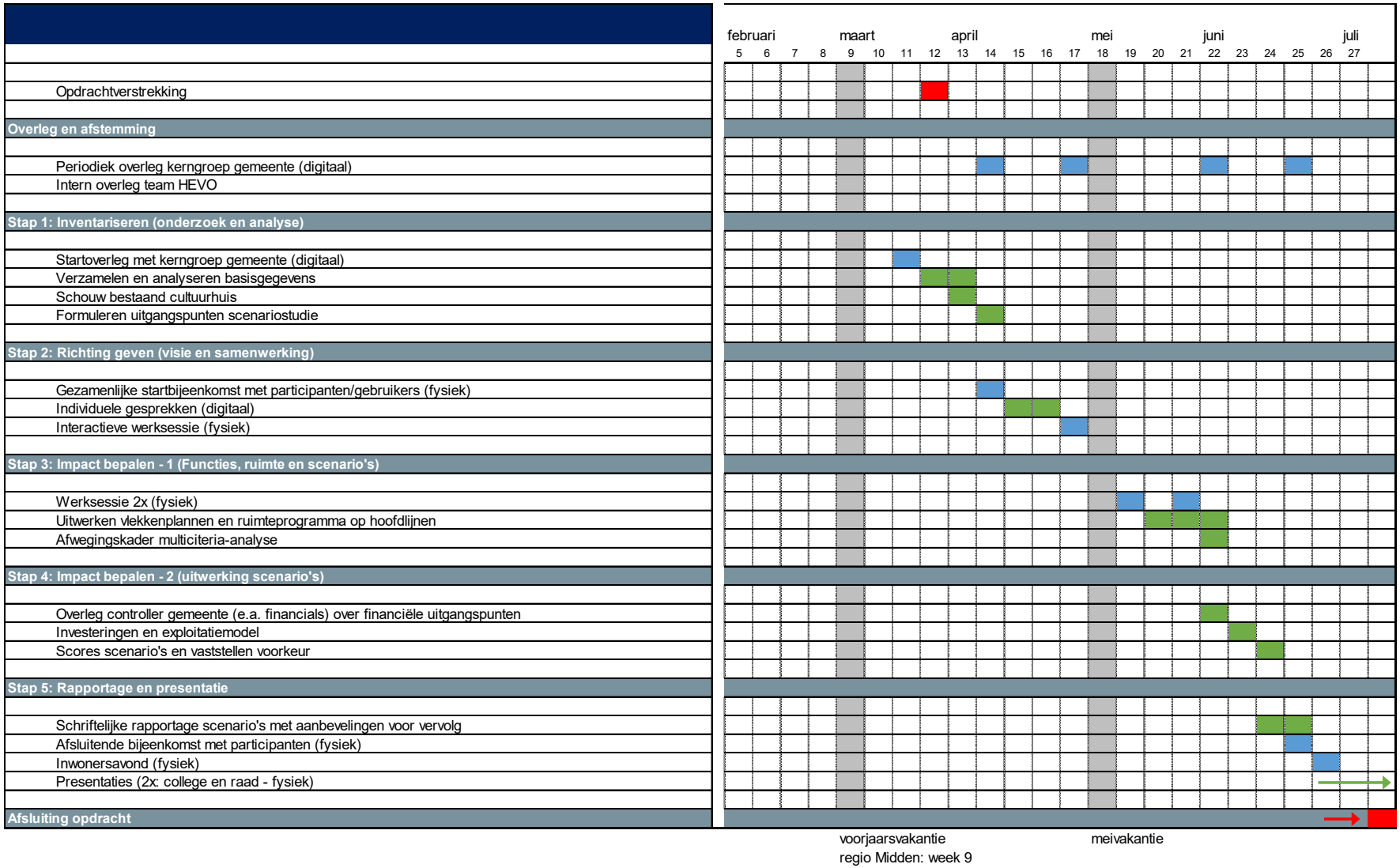
De planning is opgenomen in bijlage 2.



Bijlage 1: Stappenplan



Bijlage 2: Planning



Colofon

Uitgave: HEVO B.V.
Datum: 23 maart 2023
Auteur(s): Michiel Otto
Raoul Frensen
Mieke Kools

Contact

Statenlaan 8
5223 LA 's-Hertogenbosch

Postbus 70501
5201 CB 's-Hertogenbosch

T +31 (0)73 6 409 409
info@hevo.nl

www.hevo.nl

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van HEVO B.V. worden gekopieerd, noch aan derden ter inzage worden gegeven