

RAPPORT

Onderzoek exploitatie cultuurcentra

Rekenkamercommissie Oisterwijk

29 april 2020



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
BESTUURLIJKE NOTA	5
1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Doelstelling en onderzoeksvragen	6
1.3. Aanpak	8
1.4. Leeswijzer	8
2. Conclusies en aanbevelingen	9
2.1. Ter inleiding	9
2.2. Hoofdconclusie	9
2.3. Deelconclusies	11
2.3.1. Rationaliteit van de maatregelen	11
2.3.2. Uitvoering van de maatregelen	13
2.3.3. Resultaten van de maatregelen	14
2.4. Aanbevelingen	15
NOTA VAN BEVINDINGEN	19
3. Procesbeschrijving	20
3.1. De organisatie	20
3.2. Relatie tussen raadsbesluiten en rapporten	22
3.3. Beschrijving van de maatregelen	23
3.4. Besluitvorming over de maatregelen	25
4. Analyse	32
4.1. Rationaliteit van de maatregelen	32
4.2. Uitvoering van de maatregelen	37
4.3. Resultaten van de maatregelen	39
5. Bestuurlijke reactie en nawoord	41

5.1. Bestuurlijke reactie	41
5.2. Nawoord	44
Bijlage 1: Maatregelenpakket businessplan (kwartiermaker)	46
Bijlage 2: Maatregelenpakket uitvoeringsplan	50

Voorwoord

De rekenkamercommissie heeft een “onderzoek exploitatie cultuurcentra” uitgevoerd. Met bijgaand rapport ontvangt u de resultaten van dit onderzoek.

Voor dit onderzoek is onderstaande centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

In hoeverre hebben de maatregelen - zoals het uitvoeringsplan van oktober 2016 van het bestuur van Stichting COM, en de besluitvorming daarover - opgeleverd wat werd beoogd en wat betekenen deze resultaten voor de toekomstige (vastgoed)exploitatie van Tiliander en Den Boogaard?

De gemeente Oisterwijk kent twee cultuurcentra: Cultureel centrum Tiliander in Oisterwijk en sociaal-cultureel centrum Den Boogaard in Moergestel. Vanaf het begin staat de exploitatie van Tiliander en Den Boogaard onder druk en staat het onderwerp “cultuurcentra” op de politieke agenda. In het raadsprogramma 2018-2021 is over cultuurcentra het volgende opgenomen:

Kunst en cultuur zijn belangrijk voor het welzijn van de inwoners van Oisterwijk. Cultuurcentra kunnen een belangrijke rol spelen in het verbinden van mensen en een betekenisvolle bijdrage leveren aan zelfontplooiing en ontwikkeling. Ook voor een vitaal verenigingsleven, dat wij zien als cement van onze Oisterwijkse samenleving, is het van belang dat verenigingen een thuisbasis hebben in de vorm van goed functionerende cultuurcentra. Daarvoor is een gezonde exploitatie noodzakelijk, een gemeentelijke bijdrage is onontbeerlijk. De voorwaarde waaronder deze gemeentelijke bijdrage beschikbaar wordt gesteld bepalen we de komende periode in nader overleg met stichting COM, daarbij moet eveneens aan de orde komen een integraal plan waarbij recht wordt gedaan aan identiteit van de Tiliander en Den Boogaard. Dit plan komt tot stand met de inwoners. De uitkomst hiervan kan leiden tot bestuurlijke aanpassingen en een aanpak welke stappen eventueel gezet moeten worden.

Het rapport geeft een terugblik op de opvolging van de in 2015 en volgende jaren genomen raadsbesluiten. Het rapport kan door de raad worden betrokken bij de bespreking en de besluitvorming over het van het college nog te ontvangen integraal toekomstplan. De rekenkamercommissie beoogt met dit onderzoek meer inzicht te verschaffen in de rol van de raad, de effecten van de per 2015 uitgevoerde maatregelen, de wijze waarop sturing op de doelen en de resultaten van het cultuurbeleid plaatsvindt en hoe (en door wie) deze sturing kan worden verbeterd.

Met de resultaten van dit onderzoek hoopt de rekenkamercommissie een win-winsituatie voor raad en college te hebben gecreëerd met handvatten voor een effectieve en efficiënte sturing op de (vastgoed) exploitatie cultuurcentra.

Namens de rekenkamercommissie,

Linda Mustert-Brabers
Voorzitter

BESTUURLIJKE NOTA

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De gemeente Oisterwijk kent twee cultuurcentra: Cultureel centrum Tiliander in Oisterwijk en sociaal-cultureel centrum Den Boogaard in Moergestel. De gemeente verhuurt deze twee gebouwen aan de exploitatie Tiliander-Den Boogaard B.V., die voor het exploiteren van de centra een subsidie ontvangt van de gemeente. De aandelen van deze B.V. zijn in handen van de Stichting Cultuurcentra Oisterwijk, Moergestel (COM), een stichting die momenteel wordt bestuurd door vrijwillige bestuursleden.

De exploitatie staat reeds sinds de aanvang van Stichting COM onder druk en is al eerder onderwerp van onderzoek geweest (2013: Hospitality Consultants, 2014: BMC). Ongedekte tekorten en de daarop volgende huurachterstanden bij de gemeente volgden elkaar jaar na jaar op. Een nadere analyse van deze exploitatieproblematiek door BMC in 2014 heeft per juli 2015 geresulteerd in een reeks besluiten in de Oisterwijkse gemeenteraad.

Anno 2019 staan de cultuurcentra nog altijd hoog op de politieke agenda. Zo besteedt het raadsprogramma 2018-2021 expliciet aandacht aan de verbindende rol van de cultuurcentra voor de gemeente Oisterwijk en heeft de raad het college de opdracht gegeven de komende tijd een integraal toekomstplan cultuurcentra op te stellen. In dit plan wordt samen met gebruikers en inwoners een heldere visie voor de toekomst van onze cultuurcentra geformuleerd¹.

Ter voorbereiding op dit toekomstplan en als terugblik op de opvolging van de in 2015 genomen raadsbesluiten, zet de Rekenkamercommissie dit onderzoek op. De Rekenkamercommissie beoogt hiermee meer inzicht te verschaffen in de rol van de raad, de effecten van de per 2015 uitgevoerde maatregelen, de wijze waarop sturing op de doelen en de resultaten van het cultuurbeleid plaatsvindt en hoe (en door wie) deze sturing kan worden verbeterd. Daarnaast wil de Rekenkamercommissie begrijpen waarom besluiten zijn genomen en waar deze toe geleid hebben zodat er lessen uit getrokken kunnen worden.

1.2. Doelstelling en onderzoeksvragen

Vanaf het begin staat de exploitatie van Tiliander en Den Boogaard onder druk. Om deze problemen op te lossen zijn maatregelen geformuleerd en ingezet. De vraag is of deze maatregelen leiden tot het beoogde resultaat, en wat er richting de toekomst nodig is om een duurzaam sluitende exploitatie te krijgen. Oftewel: is bijsturing nodig?

Voor dit onderzoek is onderstaande centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

In hoeverre hebben de maatregelen - zoals het uitvoeringsplan van oktober 2016 van het bestuur van Stichting COM, en de besluitvorming daarover - opgeleverd wat werd beoogd en wat betekenen deze resultaten voor de toekomstige (vastgoed)exploitatie van Tiliander en Den Boogaard?

Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd, onderverdeeld in onderstaande vier componenten.

¹ Uit: Raadsinformatiebrief Stand van zaken cultuurcentra Tiliander/ Den Boogaard, Zaaknummer: 78566, d.d. 17 december

A. Rationaliteit van de maatregelen

- Is duidelijk richting gegeven, in die zin dat duidelijk is:
 - o Wat er bereikt moet worden? (doelen op het totaal van de exploitatie en op de afzonderlijke maatregelen)
 - o Wat daarvoor moet gebeuren? (activiteiten)
 - o Hoe de organisatie en de samenwerking eruit moeten zien?
 - o Wat de risico's zijn en hoe die moeten worden beheerst?
 - o Is aantoonbaar gemaakt dat met die maatregelen de exploitatieproblemen worden opgelost?

B. Uitvoering van de maatregelen

- Worden/zijn de maatregelen uitgevoerd zoals beoogd?
- Functioneert de organisatie en de samenwerking zoals beoogd?
- Worden de risico's beheerst zoals beoogd?

C. Resultaten van de maatregelen

- Worden de resultaten van de afzonderlijke maatregelen bereikt?
- Leiden de resultaten van de maatregelen tot de beoogde verbetering van de exploitatie?

D. Leren van de maatregelen

- Welke lessen moeten (op basis van de beantwoording van bovenstaande vragen) worden verwerkt in het op te stellen integraal plan?

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden is aan het begin van het onderzoek een normenkader opgesteld (tabel 1).

Aspect	Normen
Rationaliteit van de maatregelen	- Duidelijk is door de raad vastgesteld wat bereikt moet worden met de afzonderlijke maatregelen en wat de impact moet zijn van het totaal aan maatregelen op de exploitatie. - De inspanningen en activiteiten (maatregelen), nodig om de gestelde doelen te realiseren, zijn duidelijk benoemd. - De organisatie en de samenwerking, nodig voor de uitvoering van de maatregelen, zijn duidelijk geregeld. - De risico's met bijbehorende beheersmaatregelen zijn duidelijk geïdentificeerd en kenbaar gemaakt aan de raad. - Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over hoe de raad wordt geïnformeerd over de risicobeheersing bij de uitvoering van de maatregelen. - Voor de raad is aantoonbaar gemaakt dat met het totaal aan maatregelen de exploitatieproblemen worden opgelost.
Uitvoering van de maatregelen	- De vastgestelde maatregelen worden uitgevoerd conform afspraak. - De organisatie en de samenwerking functioneren zoals afgesproken. - De risicobeheersing vindt plaats zoals afgesproken. - De raad wordt actief geïnformeerd over de uitvoering van de maatregelen en de raad bespreekt proactief de stand van zaken van de uitvoering van de maatregelen.
Resultaten van de maatregelen	- De vastgestelde resultaten van de afzonderlijke maatregelen worden bereikt. - Het totaal aan maatregelen leidt tot de beoogde verbetering van de exploitatie. - De raad wordt actief geïnformeerd over de doelrealisatie en de raad bespreekt proactief de doelrealisatie.
Leren van de maatregelen	- Indien de doelrealisatie achterblijft, krijgt de raad voorstellen voorgelegd zodat de raad tijdig kan bijsturen (leren tijdens de uitvoering). - Voor de raad wordt aantoonbaar gemaakt wat (extra) nodig is om tot een duurzaam sluitende exploitatie te komen (naar de toekomst toe).

Tabel 1 Normenkader

1.3. Aanpak

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Een uitgebreide documentenstudie van onder andere raadsbesluiten, onderzoeksrapporten, jaarverslagen en verslagen van bijeenkomsten aangaande de cultuurcentra.
- Interviews met medewerkers van de gemeente, de wethouder verantwoordelijk voor cultuur, het bestuur van Stichting COM en de directeur van Tiliander – Den Boogaard.
- Een informele raadsbijeenkomst op 6 februari 2020 waarin stellingen zijn besproken.

1.4. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat de conclusies waarmee de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord. Op basis daarvan komen wij tot aanbevelingen. Dat hoofdstuk is zelfstandig leesbaar.

De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de nota van bevindingen waarin een meer diepgaande procesbeschrijving en analyse is opgenomen.

Hoofdstuk 3 bevat een feitelijke beschrijving van de organisatie, van de maatregelen en van het besluitvormingsproces dat heeft geleid tot implementatie van maatregelen. In dit hoofdstuk zit daarom ook een weergave van vorige rapporten en onderzoeken van de afgelopen vijf jaar. Dit is gedaan om een integraal inzicht te verkrijgen in het totaal aan maatregelen, de besluitvorming hierover en het bijbehorend proces.

Hoofdstuk 4 bevat de analyse aan de hand van het normenkader waarmee de deelvragen worden beantwoord. Per norm wordt eerst een oordeel gegeven: wordt er geheel, deels of niet aan de norm voldaan? Vervolgens wordt per norm een toelichting gegeven per oordeel.

2. Conclusies en aanbevelingen

2.1. Ter inleiding

Nadat de onderzoekswerkzaamheden waren afgerond, is de coronacrisis uitgebroken. De maatregelen die in dat kader zijn getroffen, raken natuurlijk ook de cultuurcentra en hun exploitaties. In 2020 en misschien ook daarna lopen zij vanzelfsprekend schade op door de coronacrisis. Daarvoor hebben wij alle begrip. De onderzoeksbevindingen moeten dan ook in het licht worden gezien van de periode voordat de coronamaatregelen werden getroffen. Op basis van de onderzoeksbevindingen komen wij tot conclusies en aanbevelingen die ervoor zorgen dat de toekomstige exploitatie van de cultuurcentra wordt versterkt. Juist ook in de periode na de coronamaatregelen blijven deze conclusies van toepassing en de aanbevelingen nodig. Wij merken op dat de aanbevelingen (2.4) een samenhangend pakket zijn. Ze zijn niet los van elkaar te zien; de effectiviteit van het opvolgen van de ene aanbeveling is zeer beperkt als de andere aanbevelingen (impliciet) genegeerd worden.

2.2. Hoofdconclusie

In deze paragraaf formuleren wij de hoofdconclusie van het onderzoek met de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 2.3 wordt met de deelconclusies een verdere onderbouwing van de hoofdconclusie gegeven en worden alle deelvragen beantwoord.

In het onderzoek staat de volgende vraag centraal:

In hoeverre hebben de maatregelen - zoals het uitvoeringsplan van oktober 2016 van het bestuur van Stichting COM, en de besluitvorming daarover - opgeleverd wat werd beoogd en wat betekenen deze resultaten voor de toekomstige (vastgoed)exploitatie van Tiliander en Den Boogaard?

Antwoord

Er zijn verbeteringen te zien in de exploitatie van de cultuurcentra, maar de maatregelen leveren nog niet geheel op wat werd beoogd. De exploitatie is en blijft naar de toekomst toe kwetsbaar. Aanvullende maatregelen zijn nodig om deze kwetsbaarheid te verminderen en om daadwerkelijk te komen tot een blijvende sluitende exploitatie. De raad heeft tot nu toe onvoldoende duidelijk gemaakt wat ze inhoudelijk willen bereiken met de cultuurcentra.

Maatregelen en doelen

Vanuit de gemeente is vooral ingezet op het sluitend krijgen van de exploitatie met fysieke aanpassingen van Tiliander zodat de beschikbare meters meer verhuurd kunnen worden en de bezetting stijgt. Inhoudelijke, beleidsmatige doelen zijn niet geformuleerd. Wel is aangegeven dat de cultuurcentra de culturele motor moeten zijn, maar niet is uitgewerkt wat daarmee wordt bedoeld en wat daarmee moet worden bereikt. Hierdoor vult de raad onvoldoende zijn kaderstellende rol in. De raad kan duidelijker aangeven wat inhoudelijk bereikt moet worden zonder zelf te bepalen wat cultuur is of behoort te zijn en zonder op de stoel van de uitvoering te gaan zitten. Het laden van het begrip culturele motor is nodig en wordt gemist. Nu de fysieke ingrepen uit het maatregelenpakket zijn uitgevoerd, krijgt de inhoudelijke focus weer meer aandacht. Dit moet nog wel handen en voeten krijgen in het gesprek tussen raad en college.

Exploitatie

De exploitatie laat sinds 2015 een verbetering zien, maar is nog niet blijvend sluitend. De eerste helft van 2019 is positief afgesloten (€ 14.685) terwijl 2018 nog een negatieve exploitatie liet zien van € 76.286. Door minder horecaomzet dan verwacht en de verlate start van de verbouwing en verhuur van de eerste verdieping is de kans groot dat het resultaat voor heel het jaar 2019 negatief uitvalt. Voor het hele jaar 2019 was een negatief resultaat van € 10.500 opgenomen in de meerjarenprognose.

Toekomstige exploitatie

De prognoses laten tot nu toe een positiever beeld zien dan ze achteraf in realiteit blijken te zijn. Dit maakt de raad sceptisch over de prognoses en de toekomstige ontwikkeling van de exploitatie. Op dit moment ligt er geen meerjarige prognose van de exploitatie van de centra die deze sceptische houding kan wegnemen. De huidige prognose loopt tot en met 2020. Dan zou de exploitatie sluitend moeten zijn.

Of daadwerkelijk vanaf 2020 gekomen gaat worden tot een sluitende exploitatie, is twijfelachtig. Per 2021 wordt namelijk de huurprijs verhoogd met € 26.100 wat het resultaat negatief beïnvloedt. Wat de exploitatie kwetsbaar maakt, is de verhuur van de ruimtes in vooral de Tiliander. 2019 laat hiervan een voorbeeld zien. Het verlaat kunnen verhuren van de eerste verdieping beïnvloedt de exploitatie in 2019 negatief, omdat huurinkomsten worden gemist.

Het leegstandsrisico is al aan het begin van het maatregelentraject in beeld gebracht en was geëxpliciteerd in het BMC-rapport. Het leegstandsrisico lag en ligt nog steeds bij de cultuurcentra. Het advies was destijds (2015) om dit risico als gemeente over te nemen daar waar het gaat om andere door de gemeente gesubsidieerde (vaste) huurders. Eerder had het college in het eerste raadsvoorstel naar aanleiding van dat advies voorgesteld geld vrij te maken om het leegstandsrisico op te vangen. In de raadscommissie was daarvoor geen steun waarop het college dit onderdeel uit het uiteindelijke raadsvoorstel heeft gehaald.

Er lijkt, in ieder geval bij de toenmalige raad, terughoudendheid te zijn om structurele, financiële keuzes te maken. Het risico van het niet oplossen van het leegstandsrisico is dat het negatieve beeld ontstaat dat het niet lukt om de exploitatie gezond te krijgen, omdat 'elke keer' moet worden bijgesprongen en dat het vertrouwen in de centra en in de gemeentelijke aanpak afbrokkelt. De raad heeft hierbij de sleutel in handen om het grootste structurele probleem in de exploitatie op te vangen door te besluiten over de wijze waarop met het leegstandsrisico wordt omgegaan.

Organisatie

Het ontbreekt aan duidelijke afspraken over rolverdeling en -invulling en de daarmee samenhangende samenwerking. Dit schept onduidelijkheid, zeker ook bij de raad. Wat ook opvalt is dat de stichting COM al een langere tijd een vacature heeft voor het penningmeesterschap. Gelet op de betrokken belangen mag van de gemeente worden verwacht dat ze strakker sturen op het invullen van een dergelijke positie bij hun gesprekspartner.

De raad is zoekende naar de eigen positie. Wie kunnen zij waarop aanspreken, hoe verhouden zij zich tot de stichting COM en de Exploitatie BV? Dit komt ook doordat er op sommige momenten direct tussen de centra en de raad wordt gecommuniceerd, bijvoorbeeld ten aanzien van het Uitvoeringsplan, zonder dat daarna besluitvorming in de raad volgt of er een bespreking over het Uitvoeringsplan met het college plaatsvindt, maar er wel investeringsvoorstellen volgen voor fysieke ingrepen in en aan Tiliander.

2.3. Deelconclusies

In deze paragraaf beantwoorden wij de deelconclusies. Dit doen we door de deelvragen te beantwoorden. Omdat deze zijn gebaseerd op de onderliggende beschrijvingen en analyses uit de nota van bevindingen houden we deze kort. Voor uitgebreide beschrijvingen van het procesverloop, de maatregelen en de besluitvorming daarover verwijzen wij naar hoofdstuk 3. Voor uitgebreidere analyses verwijzen wij naar hoofdstuk 4. De deelvraag gericht op leren komt terug in de vorm van aanbevelingen in paragraaf 2.3.

2.3.1. Rationaliteit van de maatregelen

Is duidelijk wat er bereikt moet worden?

Duidelijk is dat de exploitatie sluitend moet worden, maar onvoldoende is duidelijk door de raad vastgesteld wat bereikt moet worden met de afzonderlijke maatregelen. Op het totaal van het uiteindelijke maatregelenpakket opgenomen in het Uitvoeringsplan Tiliander/Den Boogaard heeft geen besluitvorming door de raad plaatsgevonden. Het maatregelenpakket wordt als een verantwoordelijkheid gezien van de cultuurcentra zelf. Dit uitvoeringsplan is in oktober 2016 door het bestuur van de stichting COM formeel vastgesteld en aangeboden aan het college en gepresenteerd aan de raad.

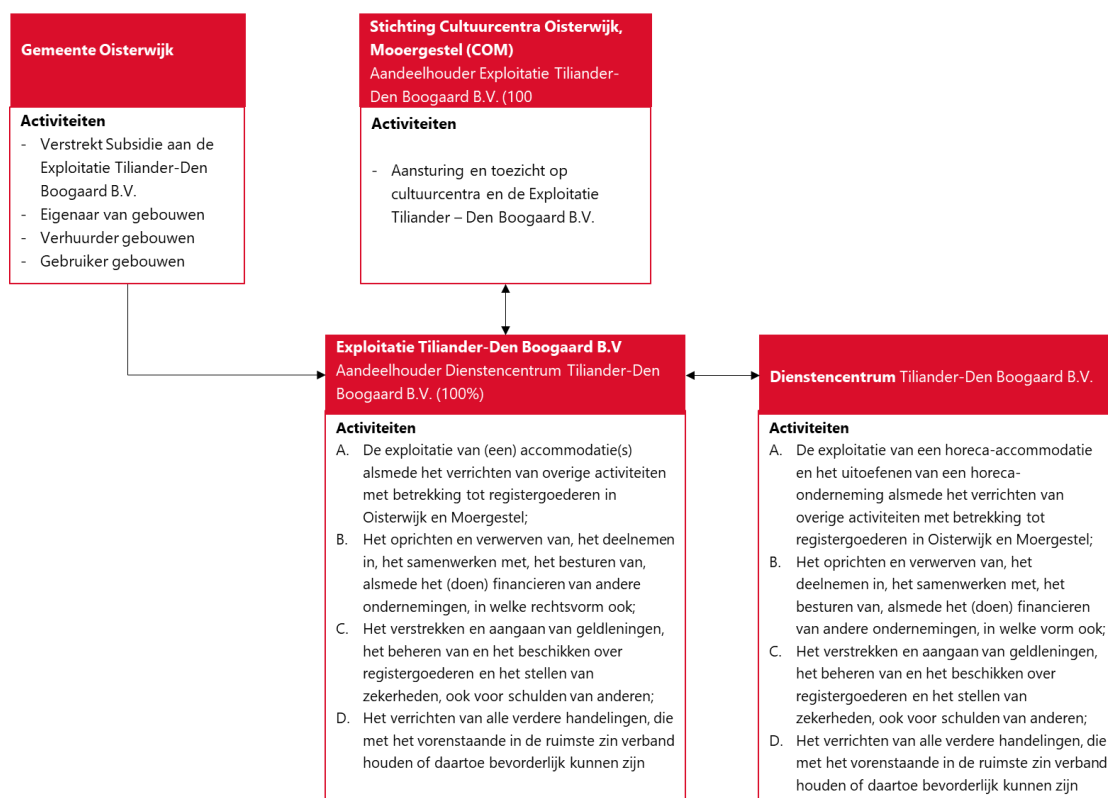
De raad heeft wel besloten over de fysieke ingrepen in en aan het gebouw, omdat deze maatregelen investeringsbeslissingen vergden door de raad. Het gaat om de 'aanpassingen toegankelijkheid Tiliander' en de 'aanpassingen begane grond Tiliander' (beide besluitvorming 2017) en de 'aanpassingen 1e verdieping/inrichten kennislounge Tiliander' (besluitvorming 2018). Ook is eerder (2015) naar aanleiding van het BMC-rapport aangegeven dat de centra de culturele motor moeten zijn, maar wat hiermee wordt bedoeld en wat hiermee moet worden bereikt is niet nader ingevuld en uitgewerkt. Er is geen gedeeld en uitgewerkt beeld wat wordt verstaan onder culturele motor.

Is duidelijk wat daarvoor moet gebeuren?

In de verschillende plannen zijn veel verschillende maatregelen benoemd die moeten bijdragen aan de gezonde exploitatie van de cultuurcentra. Per maatregelenpakket gebeurt dit op een duidelijke manier. Doordat het uiteindelijke maatregelenpakket niet is vastgesteld door de raad en doordat niet duidelijk is gemaakt hoe de BMC-rapportage (juli 2015), het Kwartiermakersrapport (maart 2016) en Uitvoeringsplan (oktober 2016) en de daarin benoemde maatregelen zich tot elkaar verhouden, heeft de raad geen duidelijk totaaloverzicht van de maatregelen. De besluitvorming van de raad richt zich voornamelijk op de fysieke en financiële ingrepen en niet op de overige activiteiten. Na het opleveren van het uitvoeringsplan krijgen alleen de 'grote' verbouwingsvoorstellen aandacht in de daarna volgende besluitvorming in de raad. Er wordt bijvoorbeeld niet expliciet besloten over maatregelen aangaande bedrijfsvoering of cultuur.

Is duidelijk hoe de organisatie en de samenwerking eruit moeten zien?

In opzet zijn de organisatie en samenwerking zijn overwegend duidelijk. Onderstaand zijn de organisatie en de rollen van elke partij weergegeven. Een uitgebreidere beschrijving is in paragraaf 3.1 te vinden.



Figuur 1. Overzicht betrokkenen en activiteiten

Wij spreken over ‘overwegend’, omdat het voor de raad niet inzichtelijk is wat precies is besloten, wie waarvoor verantwoordelijk is en welke rol de raad daarbij heeft. Dit komt vooral door het ontbreken van expliciete besluitvorming naar aanleiding van het uiteindelijke maatregelenpakket, directe communicatie met de centra in plaats van met het college en investeringsvoorstellen die wel daarop volgen vanuit het college. Het heeft ontbroken aan het expliciet maken voor de raad van de governance en welke positie de raad daarbij heeft.

Een andere onduidelijkheid in de organisatie en samenwerking betreft de vertegenwoordiging van de gemeente in het bestuur van de stichting COM. Daartoe is door de raad besloten in 2016. Daarmee wordt afgeweken van het oorspronkelijke uitgangspunt van de cultuurcentra op afstand, zonder dat deze afwijking expliciet is gemaakt en is gemotiveerd in de besluitvorming. De vertegenwoordiging in het bestuur maakt de invulling van de controlerende taak ten aanzien van huur- en subsidieafspraken moeilijker, omdat je tegelijkertijd onderdeel uitmaakt van de besturing van de organisatie. In de huidige praktijk wordt feitelijk geen invulling gegeven aan de invulling van de gemeentelijke vertegenwoordiging.

Is duidelijk wat de risico's zijn en hoe die moeten worden beheerst?

Er is onvoldoende aandacht besteed aan het benoemen van risico's en het beheersen daarvan. Er is geen sprake van gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing. Er is in de documenten en besluitvorming onvoldoende expliciete aandacht besteed aan het maken van afspraken over het informeren van de raad omtrent de risicobeheersing bij het uitvoeren van de maatregelen. Gelet op het financieel, beleidsmatig en maatschappelijk belang van de cultuurcentra en het maatregelenpakket had een meer expliciet risicomanagement plaats moeten vinden waarbij de raad expliciet wordt geïnformeerd over de risico's en getroffen beheersmaatregelen.

Is aantoonbaar gemaakt dat met die maatregelen de exploitatieproblemen worden opgelost?

Voor de raad is onvoldoende duidelijk wat moet gebeuren om tot een sluitende exploitatie te komen. Doordat het uiteindelijke maatregelenpakket niet is vastgesteld door de raad, heeft de raad geen duidelijk totaaloverzicht van de maatregelen. Doordat niet duidelijk is gemaakt hoe de BMC-rapportage (juli 2015), het Kwartiermakersrapport (maart 2016) en Uitvoeringsplan (oktober 2016) en de daarin benoemde maatregelen zich tot elkaar verhouden, is ook niet voldoende duidelijk inzichtelijk gemaakt dat de ingezette maatregelen leiden tot het oplossen van het exploitatieprobleem.

Hierbij is voor de raad niet inzichtelijk geworden dat niet alle onderdelen uit eerdere maatregelenpakketten zijn teruggekomen in de besluitvorming over het uiteindelijke maatregelenpakket opgenomen in het Uitvoeringsplan. Het advies om het leegstandsrisico als gemeente over te nemen daar waar het gaat om andere door de gemeente gesubsidieerde (vaste) huurders, is niet overgenomen. In eerder onderzoek (BMC-rapportage) werd dit als een belangrijke maatregel genoemd om de exploitatie sluitend te krijgen; ongeacht welk scenario gekozen zou worden, die maatregel zou getroffen moeten worden. Het college had in het eerste raadsvoorstel naar aanleiding van de BMC-rapportage voorgesteld geld vrij te maken om het leegstandsrisico op te vangen. In de raadscommissie was daarvoor geen steun waarop het college dit onderdeel uit het raadsvoorstel heeft gehaald. Dat is uiteindelijk niet gebeurd waardoor niet aan een belangrijke voorwaarde is voldaan om tot een sluitende exploitatie te komen.

Is duidelijk richting gegeven?

De beantwoording van de voorgaande deelvragen overziend, is onvoldoende richting gegeven aan de opzet en uitwerking van de maatregelen. Er is onvoldoende duidelijk vastgesteld wat moet worden bereikt, het ontbreekt de raad aan een duidelijk totaaloverzicht van de maatregelen, de positie van de raad ten aanzien van de cultuurcentra is onduidelijk, expliciet risicomanagement is niet opgezet en onvoldoende duidelijk is voor de raad inzichtelijk gemaakt dat de ingezette maatregelen leiden tot het oplossen van het exploitatieprobleem.

2.3.2. Uitvoering van de maatregelen

Worden/zijn de maatregelen uitgevoerd zoals beoogd?

Omdat er geen gestructureerde rapportagesystematiek is, kan niet worden vastgesteld of alle maatregelen conform afspraak worden uitgevoerd. Wel is duidelijk en voor de raad inzichtelijk gemaakt dat de 'aanpassingen toegankelijkheid Tiliander', de 'aanpassingen begane grond Tiliander' en de 'aanpassingen 1e verdieping/inrichten kennislounge Tiliander' zijn uitgevoerd.

Over sommige financiële afspraken gekoppeld aan deze fysieke ingrepen lijkt onduidelijkheid te bestaan. Dit gaat met name over het verwerken van de kapitaallasten voor de aanpassingen aan de begane grond (€ 26.100) in de huur. Uit interviews is gebleken dat er verschillende opvattingen heersen over dit bedrag en de datum en wijze van

terugbetalen. Niet iedereen heeft scherp dat deze € 26.100 in 2021 in de huur wordt verwerkt terwijl dit impact heeft op de exploitatie.

De gemeente monitort niet proactief op de uitvoering van de andere maatregelen bijvoorbeeld gericht op beleidsmatige impact en bedrijfsvoering. Dit wordt gezien als een verantwoordelijkheid van stichting COM en de Exploitatie BV.

Functioneert de organisatie en de samenwerking zoals beoogd?

De organisatie en samenwerking functioneert overwegend zoals beoogd. Het initiële uitgangspunt van een gemeente op afstand is deels, impliciet, losgelaten. Op sommige momenten is de betrokkenheid van de gemeente groter wanneer het gaat om verbouwingen. De gemeente heeft de aanbesteding gedaan en verbouwing begeleid. Aan de voorkant zijn hierover tussen verhuurder en huurder geen expliciete afspraken gemaakt in de zin dat voor beide duidelijk is welke ingrepen in en aan het gebouw door de verhuurder en welke door de huurder worden uitgevoerd.

De organisatie en samenwerking is ook beïnvloed door de wijzigende rollen. De Exploitatie BV is op dit moment huurder van de cultuurcentra, verhuurder aan verenigingen en andere organisaties in het sociaal domein, exploitant en culturele motor van Oisterwijk. De gemeente is op dit moment eigenaar, verhuurder, medegebruiker en daarnaast indirect betrokken door de subsidies die verstrekt worden aan de verenigingen die gehuisvest zijn in de gebouwen. Dit schept onduidelijkheid, zeker ook bij de raad. Het ontbreekt aan duidelijke afspraken over rolverdeling en -invulling en de daarmee samenhangende samenwerking waarop teruggevallen kan worden.

Wat ook opvalt is dat de stichting COM al een langere tijd een vacature heeft voor het penningmeesterschap. Gelet op de betrokken belangen mag van de gemeente worden verwacht dat ze strakker sturen op het invullen van een dergelijke positie bij je gesprekspartner.

Waar eerst besloten was tot gemeentelijke vertegenwoordiging in het bestuur van de stichting COM, wordt dit in de huidige niet meer ingevuld.

Worden de risico's beheerst zoals beoogd?

Omdat er geen gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing is opgezet, kan niet worden vastgesteld of de risicobeheersing plaatsvindt zoals afgesproken.

2.3.3. Resultaten van de maatregelen

Worden de resultaten van de afzonderlijke maatregelen bereikt?

De fysieke ingrepen zijn uitgevoerd en hebben het resultaat bereikt dat de bezetting van Tiliander omhoog is gegaan zo wordt aangegeven. In welke mate wordt niet expliciet teruggekoppeld aan de raad. Van de andere maatregelen kan op basis van het onderzoeksdossier niet worden vastgesteld of daarmee de resultaten worden bereikt.

Leiden de resultaten van de maatregelen tot de beoogde verbetering van de exploitatie?

De exploitatie verbetert, maar de kans is groot dat de beoogde verbetering voor het jaar 2020 niet wordt gerealiseerd. De exploitatie laat sinds 2015 een verbetering zien. In de raadsinformatiebrief (december 2019) wordt aangegeven dat de eerste helft van 2019 positief is afgesloten (€ 14.685) en dat de prognose voor 2020 is dat deze positief afsluit (respectievelijk € 19.500). Het jaar 2018 liet nog een negatieve exploitatie van € 76.286 zien. Voor het hele jaar 2019 was een negatief resultaat van € 10.500 opgenomen in de meerjarenprognose.

Het is twijfelachtig of de exploitatie in de toekomst met de huidige aanpak blijvend sluitend wordt. De kans is groot dat de exploitatie voor heel het jaar 2019 negatief uitvalt door minder horeca omzet dan verwacht en de verlate start van de verbouwing en verhuur van de eerste verdieping. Per 2021 wordt de huurprijs verhoogd met € 26.100 waarmee in de prognoses tot nu toe nog geen rekening is gehouden. Voor de jaren daarna blijft de exploitatie kwetsbaar, vooral door het risico dat beschikbare meters in Tiliander niet worden verhuurd. Dat is een risico waarvoor op dit moment geen beheersmaatregelen zijn getroffen. Waarbij het de vraag is in hoeverre dit risico opgevangen kan worden uit bijvoorbeeld meeropbrengsten van de horeca.

Een meerjarenprognose ontbreekt waaruit blijkt dat de exploitatie voor de komende jaren sluitend wordt en blijft. De huidige prognose loopt tot en met 2020.

2.4. Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek komen wij tot een aantal aanbevelingen die in deze paragraaf zijn opgenomen. We hebben de aanbevelingen gecategoriseerd wat betreft:

- Exploitatie;
- Organisatie en samenwerking;
- Positie van de raad;
- Culturele motor
- Risicomanagement.

Exploitatie

1. Raad: besluit tot een structurele oplossing van het leegstandsrisico en draag hiertoe het college op met de cultuurcentra te komen tot structurele afspraken. Dit vermindert de kwetsbaarheid van de exploitatie.

Zoals al eerder in 2015 is geadviseerd, is het nodig om structurele afspraken te maken over het leegstandsrisico. Op deze manier wordt voor de lange termijn gewerkt aan een gezonde exploitatie.

In ieder geval twee opties moeten worden onderzocht:

1. De gemeente Oisterwijk neemt het leegstandsrisico over. Het gaat hier om een jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente aan de Exploitatie Tiliander/Den Boogaard bv. Met de structurele bijdrage is het een verantwoordelijkheid van de cultuurcentra om leegstand op te vangen. Deze variant vergt het door de gemeente ter beschikking stellen van een aanvullend structureel budget aan de cultuurcentra. Achteraf kan bij de subsidievaststelling verrekening plaatsvinden op het moment dat het risico zich niet heeft voorgedaan.
2. Gemeente is risicodragend en garandeert de dekking van de leegstandskosten. Deze kunnen jaarlijks fluctueren door een toe- of afname van de verhuur van de ruimtes in de cultuurcentra. Onderzocht moet worden of het leegstandsrisico als onderdeel van de vastgoedexploitatie kan worden opgevangen of dat daarvoor een voorziening moet worden getroffen.

Op het moment dat niet wordt gekozen voor het maken van dergelijke structurele afspraken, loopt de gemeente het risico dat periodiek vanuit de centra een extra beroep wordt gedaan op de gemeente voor een financiële bijdrage. Dit risico moet expliciet door de raad worden aanvaard.

2. College: zorg voor een onderbouwde meerjarenprognose van de exploitatie van de centra.

Het opstellen van een dergelijke prognose is een eerste verantwoordelijkheid van de Exploitatie Tiliander/Den Boogaard BV. Het is echter wel aan het college om ervoor te zorgen dat die er komt en dat deze ter onderbouwing van

voorstellen aan de raad wordt voorgelegd, bijvoorbeeld ten behoeve van de uitvoering van aanbeveling 1. Toets of in de prognose alle kosten zoals eventuele huurprijsontwikkelingen zijn meegenomen.

Organisatie en samenwerking

3. College: maak duidelijke afspraken met de Exploitatie Tiliander/Den Boogaard BV en de stichting COM over de organisatie en samenwerking. Geef lokale initiatieven en gezelschappen een plek in de organisatie van de cultuurcentra.

Gemeente, bv en stichting hebben meerdere rollen, zoals huurder, verhuurder, exploitant en culturele motor van Oisterwijk. Er moeten duidelijke afspraken komen over de opzet en invulling van die verschillende rollen alsook welke overlegstructuren daarbij horen. Stuur als gemeente op de invulling van het penningmeesterschap bij de stichting COM.

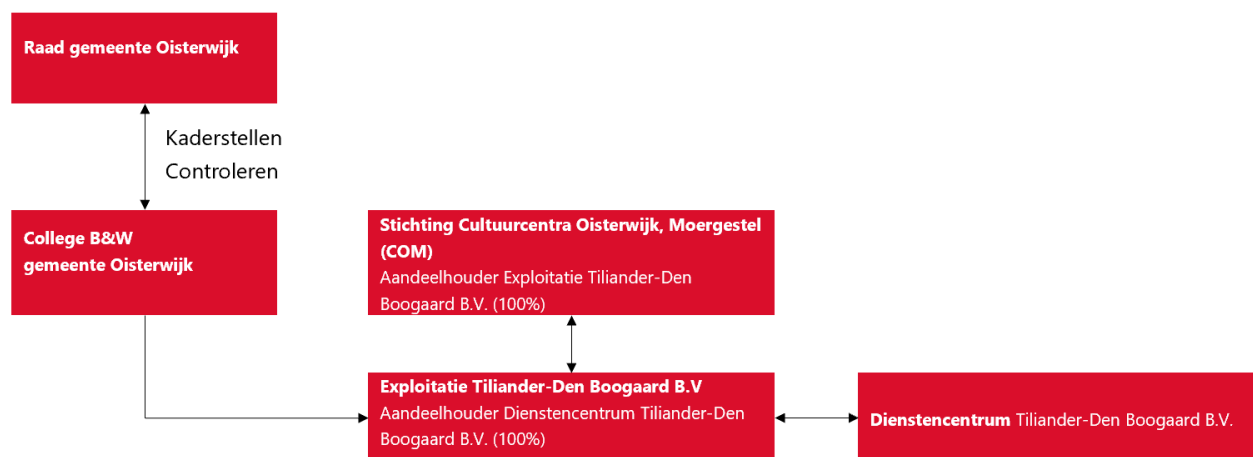
Maak expliciet dat de gemeente niet meer ambtelijk vertegenwoordigd is in het stichtingsbestuur. Omdat die vertegenwoordiging voortvloeit uit een raadsbesluit, moet hiertoe een voorstel aan de raad worden voorgelegd. Dit kan onderdeel uitmaken van besluitvorming naar aanleiding van de aanbevelingen.

Vanuit het perspectief van de culturele motor is het aan te bevelen om lokale initiatieven en gezelschappen een plek te geven in de governance ten behoeve van alle centra, zoals dat bij Den Boogaard gebeurt met een klankbordgroep maar kan bijvoorbeeld ook met een raad van advies. Deze betrokkenheid moet expliciet worden geborgd in de governance.

Positie van de raad

4. Raad en college: maak duidelijk wat de positie is van de raad ten aanzien van de cultuurcentra.

De raad is zoekende wat haar positie is ten aanzien van de cultuurcentra. In onderstaand organogram geven wij aan wat de positie van de raad zou moeten zijn.



Figuur 2. Positie van de raad in en ten aanzien van de governance

Hierbij geldt dat de raad in eerste en laatste instantie zich verhoudt ten opzichte van het college. Directe communicatie met de exploitatie bv kan zodat de raad extra wordt geïnformeerd, maar kaderstellen en controleren vindt plaats in relatie met het college. Als er bij raadsleden bijvoorbeeld vragen zijn over de mate waarin afspraken over het realiseren

van de culturele motor worden nagekomen, is dat iets waarop de raad het college bevaart. Het is aan het college om de centra daarop te bevragen. De raad besluit op een collegevoorstel over investeringen in de gebouwen en geeft daarbij richting het college aan welke doelen daarmee moeten worden bereikt. Net als dat de raad zelf moet besluiten over wat ze wil bereiken met de cultuurcentra. Maak hierbij als raad afspraken over de wijze waarop je wordt geïnformeerd door het college over de uitvoering van gemaakte afspraken, de financiële prognoses en realisaties alsook de doelrealisatie met betrekking tot de culturele motor.

Culturele motor

5. Raad: maak duidelijk wat je verstaat onder culturele motor en wat je daarmee wilt bereiken.

Maak als raad expliciet wat wordt verstaan onder de culturele motor en waaruit moet blijken dat de centra de culturele motor zijn. Dit hoort bij de kaderstellende rol die de raad heeft. Het hoeft niet te betekenen dat je als raad moet gaan bepalen wat cultuur is of behoort te zijn. Of dat je als raad op de stoel van de exploitatie bv moet gaan zitten. Wel betekent dit dat je duidelijk maakt wat de maatschappelijke betekenis en functie is van de cultuurcentra. Als je bijvoorbeeld wilt dat de cultuurcentra goed zijn ingebed in de lokale gemeenschap, kun je kijken naar het aantal lokale gezelschappen waarmee de centra samenwerken. Of als je het belangrijk vindt dat bepaalde doelgroepen ook worden bereikt, kun je kijken naar de deelname van bijvoorbeeld jongeren.

Dit soort aspecten maken de ambitie van culturele motor concreet en zorgen ervoor dat de raad kan volgen of het lukt om die ambitie te realiseren. De ambitie van culturele motor kan bijvoorbeeld concreet worden uitgewerkt in de volgende aspecten:

- de bezettingsgraad;
- het aantal voorstellingen van amateurgezelschappen en van professionele gezelschappen (afzonderlijk in beeld gebracht);
- het aantal (lokale) amateurgezelschappen dat verbonden is aan en actief is binnen de centra;
- de bezoekersaantallen van cultuuractiviteiten, opgesplitst naar amateur en professioneel;
- het aantal specifieke doelgroepen dat wordt bereikt, bijvoorbeeld jongeren;
- het aantal nieuwe activiteiten en voorstelling van (lokale) amateurgezelschappen;
- het aantal deelnemers van cultuureducatie;
- het aantal (lokale) amateurgezelschappen waarmee wordt samengewerkt bij de cultuureducatie.

Ter uitvoering van deze aanbeveling kan de raad het college opdragen met een voorstel te komen. De uitwerking van het begrip culturele motor moet door het college worden verwerkt in de subsidieafspraken met de cultuurcentra zodat de uitvoering daarvan kan worden gevolgd en er zo nodig bijsturing kan plaatsvinden. Laat je hierover als raad informeren.

Raad: maak de ambitie van culturele motor concreet samen met het culturele veld.

Juist als de samenwerking met verschillende culturele organisaties, gezelschappen en initiatieven belangrijk wordt gevonden, is het zaak het inhoudelijk concreet maken van het begrip culturele motor te doen samen met het culturele veld. Neem als raad deze participatieve aanpak op in de opdracht aan het college. In de raadsinformatiebrief van december 2019 wordt al een 'gesprek met de samenleving' aangekondigd.

Risicomanagement

7. College: kom tot een gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing en informeer op basis van dit risicomanagement de raad expliciet over de risico's en de beheersmaatregelen.

Gelet op het financieel, beleidsmatig en maatschappelijk belang van de cultuurcentra en het maatregelenpakket hoort bij dit dossier een meer expliciet risicomanagement. Op basis daarvan moet de raad niet alleen explicieter worden geïnformeerd over de risico's, maar juist ook over de getroffen beheersmaatregelen. Dat zorgt ervoor dat de raad

overzicht en inzicht wordt geboden en een eventuele sceptische houding wordt voorkomen of weggenomen. Goed risicomanagement, gedeeld en gedragen met de raad, zorgt voor begrip en betrokkenheid.

NOTA VAN BEVINDINGEN

3. Procesbeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de beschrijving gegeven van de rapportages en het proces rondom de besluitvorming. Ook wordt er een beeld geschetst van de organisatie, samenstelling van het bestuur en de directie en de overlegstructuren. Dat maakt dat dit hoofdstuk beschrijvend van aard is. De toetsing aan de hand van de normen gebeurt in het volgende hoofdstuk.

3.1. De organisatie

De gemeente Oisterwijk heeft twee cultuurcentra: Cultureel centrum Tiliander in Oisterwijk die opende in 2004 en sociaal-cultureel centrum Den Boogaard in Moergestel die in 2007 opende. In de centra wordt professionele kunst en cultuur aangeboden, maar ook amateurgezelschappen hebben hun plek in Tiliander en Den Boogaard. Verder is cultuureducatie een belangrijke pijler in het aanbod waarbij samen met verschillende muziekverenigingen dans- en muziekonderwijs wordt aangeboden net als dat in Tiliander en Den Boogaard een bibliotheek(punt) zijn gehuisvest. In de centra vinden niet alleen culturele organisaties en initiatieven hun plek, maar bijvoorbeeld ook organisaties vanuit het sociaal domein die per 2019 in Tiliander zijn gehuisvest, zoals het sociaal team, ContourdeTwern, Farent, Impegno, MEE en SVN. En de Jeugdclub en de Seniorenvereniging Moergestel in Den Boogaard.

De organisatie rondom de cultuurcentra kent diverse betrokkenen. In deze paragraaf wordt een kort overzicht gegeven van de betrokkenen en hun rol.

Rollen van de betrokkenen

Stichting COM als huurder en verhuurder

Stichting COM heeft de exploitatie van beide cultuurcentra ondergebracht in de holding Exploitatie Tiliander - Den Boogaard BV die onder aansturing staat van een directeur-bestuurder. De stichting is 100% aandeelhouder. Exploitatie Tiliander - Den Boogaard BV neemt op haar beurt weer voor 100% deel in Dienstencentrum Tiliander - Den Boogaard BV. Het dienstencentrum wordt aangestuurd door een directeur-bestuurder (zijnde de directeur-bestuurder van de exploitatie bv).² Het stichtingsbestuur houdt toezicht op de directeur-bestuurder. Het stichtingsbestuur bestaat op dit moment uit drie vrijwillige bestuursleden. Er staat een vacature open voor de functie van penningmeester in de stichting.

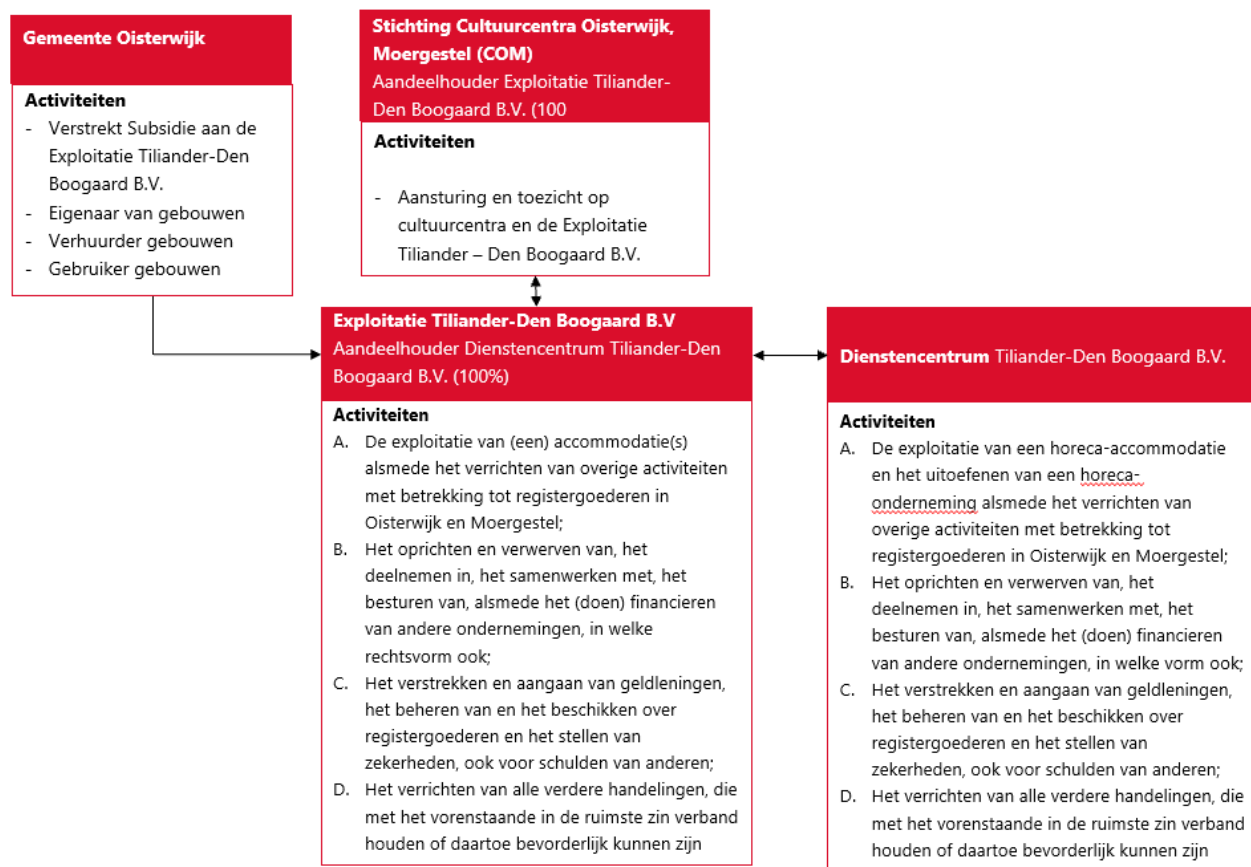
De gemeente

De gemeente is de eigenaar van de gebouwen Tiliander en Den Boogaard. De gemeente is ook de verhuurder van de gebouwen. Zij verhuren de gebouwen aan Exploitatie Tiliander - Den Boogaard BV. De gemeente is door het inhuizen van het Sociaal Team Oisterwijk op de eerste verdieping gebruiker van het gebouw geworden.

Verenigingen en overige huurders

Er zijn verschillende mede-gebruikers van de cultuurcentra. In Tiliander zijn onder andere de bibliotheek, TIP en diverse verenigingen huurders. In Den Boogaard zijn de bibliotheek, Seniorvereniging Moergestel en diverse vereniging de huurders. Zij huren van Exploitatie Tiliander - Den Boogaard BV. Veel van deze verenigingen ontvangen subsidies van de gemeente. Het Sociaal Team Oisterwijk is sinds 2019 gehuisvest op de eerste verdieping van Tiliander.

² De overwegingen voor deze structuur met exploitatie bv en dienstencentrum bv zijn overwegend fiscaal van aard. In de exploitatie bv zit de exploitatie van de accommodaties. In de dienstencentrum bv de exploitatie van de horeca. Zie organogram op de volgende pagina.



Figuur 3. Overzicht betrokkenen en activiteiten

Bestuur en directie

Er zijn in de te onderzoeken periode meerdere wisselingen geweest in het bestuur en de directie.

- Start kwartiermaker (17 november 2015)
- Nieuwe bestuur stichting COM (17 november 2015)
- Aanstelling nieuwe directeur cultuurcentra (december 2015)
- Aantreden vertegenwoordiging vanuit de gemeente Oisterwijk in stichting COM (2016)
- Vertrek penningmeester uit stichting COM (2018)
- Vacature penningmeester. De accountant vervult tijdelijk de rol van auditor voor stichting COM (2018, 2019, 2020)
- Aankondiging vertrek van de directeur (2019)
- Aankondiging komst nieuwe directeur (2020)

Overlegstructuren

De volgende overlegstructuren en afspraken zijn gemaakt blijkens documenten en interviews:

- Het afdelingshoofd Samenleving is in 2016 namens de gemeente Oisterwijk toegetreten tot het bestuur van stichting COM. Het afdelingshoofd is na vertrek op persoonlijke titel aangebleven als bestuurslid van stichting COM.
- Regulier bestuurlijk en ambtelijk overleg met het bestuur van de stichting COM en de directeur. Aandachtspunten daarbij zijn: 1) Hoe verlopen de nieuwe ontwikkelingen? Zijn er veranderingen en verbeteringen zichtbaar? 2) Worden de uitgaven en inkomsten beheerst? Hoe verlopen ze in relatie tot de begroting?

- Bestuur van stichting COM en de directeur verzoeken tweemaal per jaar de raad te informeren over de stand van zaken met betrekking tot de cultuurcentra

De raad heeft middels een motie (2017) het college verzocht twee maal per jaar de raad te informeren over de stand van zaken m.b.t. de cultuurcentra.

In gesprekken zijn de volgende aanvullende afspraken rondom overleg en organisatie naar voren gekomen:

- Het nieuwe afdelingshoofd Samenleving van de gemeente Oisterwijk wordt agenda-lid bij stichting COM.
- De directeur van de Exploitatie Tiliander-Den Boogaard B.V. woont elke maand de bestuursvergadering van stichting COM bij.
- De directeur van de Exploitatie Tiliander-Den Boogaard B.V heeft als aanspreekpunt bij de gemeente de beleidsmedewerker Cultuur.
- De wethouder heeft periodiek bestuurlijk overleg met stichting COM.

3.2. Relatie tussen raadsbesluiten en rapporten

Er zijn in de loop van de afgelopen vijf jaar meerdere rapporten met daarin maatregelen verschenen en er zijn meerdere besluiten genomen. In de volgende twee paragrafen beschrijven wij uitgebreider en meer gedetailleerd de maatregelen die in de verschillende rapporten staan (2.3) en de besluitvorming over de maatregelen (2.4). In deze paragraaf maken wij op basis van die beschrijving inzichtelijk hoe de drie rapporten met maatregelen zich tot elkaar verhouden.

Dat doen we op het aspect proces, we geven aan in welke mate de raad besloten heeft over het desbetreffende maatregelenpakket.

Maatregelenpakket	Door de raad over besloten
BMC rapport	Ja, op 2 juli 2015. Onderlegger voor de keuze voor scenario 1.
Businessplan van Kwartiermaker	Ja, op 17 maart 2016. Onderlegger voor het ter beschikking stellen van het restant van de incidentele middelen voor de cultuurcentra (€ 190.000) en het intrekken van de openstaande vorderingen (per eind 2015 ter grootte van € 657.715).
Uitvoeringsplan	Nee. Wel krijgt de raad het uitvoeringsplan op 13 oktober 2016 gepresenteerd. De raad besluit afzonderlijk over de investeringsbeslissingen ten aanzien van de aanpassingen begane grond en de aanpassingen toegankelijkheid gebouw en Lindeplein. Deze investeringen vloeien voort uit het uitvoeringsplan en het businessplan van de kwartiermaker

In de interviews wordt vooral naar het uitvoeringsplan verwezen als het gesproken wordt over het maatregelenpakket waarmee de exploitatie van de cultuurcentra moet worden verbeterd. Dat vormt de basis voor de maatregelen die daarna zijn uitgevoerd, zoals de aanpassing van de begane grond en de 1^e verdieping van Tiliander.

Ook hebben wij gekeken of alle maatregelen zoals die oorspronkelijk bij het door de raad vastgestelde scenario 1 uit het BMC-rapport hoorden, terug zijn gekomen in de maatregelenpakketten zoals die daarna zijn gepresenteerd. Aangegeven en onderbouwd was dat alle maatregelen onverkort zouden moeten worden uitgevoerd om de exploitatie gezond te krijgen. Daarom is het relevant om te kijken of die maatregelen daadwerkelijk zijn terug te vinden in het uiteindelijke maatregelenpakket. Uit deze analyse blijkt dat niet alle aanbevolen maatregelen uit het BMC-rapport terugkomen in de daaropvolgende maatregelenpakketten. Het gaat met name om:

- Het advies om het leegstandsrisico, dat ligt bij de cultuurcentra, daar waar het gaat om andere door de gemeente gesubsidieerde (vaste) huurders over te nemen.
→ Dit advies is uiteindelijk niet uitgevoerd. Naar aanleiding van de BMC-rapportage had het college voorgesteld geld vrij te maken om het leegstandsrisico op te vangen. In de raadscommissie was daarvoor geen steun waarop het college dit onderdeel uit het raadsvoorstel heeft gehaald. Naar aanleiding van het businessplan is in het raadsvoorstel vervolgens ook niet op het leegstandsrisico ingegaan. Wel werd door het college voorgesteld om incidenteel € 150.000 ter beschikking te stellen voor de transformatie van de cultuurcentra op basis van het businessplan waardoor de bezetting zou moeten stijgen. Hiervoor was geen steun in de raad waarop dat onderdeel uit het voorstel werd gehaald.
- In overweging wordt gegeven om subsidiestromen te bundelen. Waar Stichting COM gesubsidieerd wordt om verenigingen te faciliteren tegen een maatschappelijk huurtarief, worden ook de verenigingen gesubsidieerd. Denkbaar is om deze middelen te bundelen met aan Stichting COM de opdracht het verenigingsleven in brede zin te stimuleren en te faciliteren.
→ Dit advies is uiteindelijk niet uitgevoerd. In ambtelijk wederhoor is aangegeven dat dit niet is gebeurd omdat de subsidieverordening en de daaraan gekoppelde subsidieregelingen daarvoor niet de ruimte bieden. Wel wordt aan huisvestingssubsidies voor de verenigingen om een de voorwaarde gekoppeld dat ze gebruik maken van Tiliander/Den Boogaard of het Natuurtheater.

3.3. Beschrijving van de maatregelen

Dit onderzoek gaat over de beoordeling van de maatregelen die zijn genomen om de exploitatie van de cultuurcentra te verbeteren. Er zijn drie rapporten opgesteld in de afgelopen vijf jaar waarin expliciet maatregelen zijn voorgesteld. Dit zijn het BMC-rapport, het businessplan van de kwartiermaker en het Uitvoeringsplan zoals dat door de directeur van de exploitatie bv. is opgesteld. Onderstaand wordt een korte weergave gegeven van de rapporten.

De BMC-Rapportage

BMC heeft in 2015 de exploitatieproblematiek geanalyseerd en oplossingsrichtingen aangereikt. BMC heeft vier mogelijke scenario's uitgewerkt met bijbehorende maatregelen om de scenario's uit te voeren. BMC heeft geadviseerd om te kiezen voor scenario 1, het optimaliseringsscenario. In dat scenario is uitgegaan van handhaving van de beide cultuurcentra, waarbij aan een aantal knoppen tegelijk moet worden gedraaid om tot optimalisering van het exploitatieresultaat te komen. In eerste instantie zijn er in de rapportage maatregelen benoemd die voor *alle* scenario's gelden (paragraaf 3.3). Deze maatregelen hebben betrekking op betere sturing/budgetbeheer, rendementsverbetering horeca, betere zaalbezetting, kostenbesparing inhuur ambulant personeel/meer vrijwilligers, verleggen leegstandsrisico naar gemeente, doelgroepenbeleid/marketing en van faciliterende organisatie naar initiërende organisatie.

Bij de uitwerking van scenario 1 is als eerste gesteld dat de verbetermaatregelen uitgevoerd moet worden die gelden voor alle scenario's. Vervolgens zijn de volgende specifieke maatregelen voor scenario 1 benoemd:

- Doorontwikkeling van Stichting COM van een verhuur/theaterorganisatie tot een culturele motor.
- Lesruimten en faciliteiten worden benut om zzp-docenten te verleiden hun lessen daar te geven.
- In overweging wordt gegeven om subsidiestromen te bundelen.
- Reductie/afstoten van het aantal m2, in dit geval bij Den Boogaard, omdat daar de herbestemmingsmogelijkheden het grootst zijn. (150 m2 met een nettoresultaat van € 7.500)
- Verbetering van de bedrijfsmatige kant van de organisatie en meer initiërende, verbindende en ondernemende kwaliteiten gevraagd.

BMC eindigt de beschrijving van scenario 1 met een overzicht (weergegeven in onderstaande tabel) van de financiële effecten van het scenario, opgesplitst in incidentele en structurele kosten voor de gemeente en voor stichting COM. Let wel, dit is de weergave van de kosten van de door BMC geadviseerde maatregelen. Niet van de daadwerkelijk

doorgevoerde maatregelen. Zo is uiteindelijk het leegstandsrisico niet overgenomen in het uiteindelijke maatregelenpakket. En is de uiteindelijke kwijtschelden huurachterstand hoger dan in het overzicht opgenomen.

Kostensoort	Kosten
Incidentele kosten	
Saneren negatief eigen vermogen	€470.171,--
Kosten verbeterplan/veranderopgave	€250.000,--
Totaal kosten gemeente incidenteel	729,171, --
Structurele kosten gemeente	
Kosten huidige leegstand Tiliander en Den Boogaard overnemen	€92.000,--
Risico eventuele toekomstige leegstand	PM
Risico compensatie indien onderhuur onder huidige contractuur ligt	PM
Structurele inzet cultuursubsidies gemeente (cultuureducatie/AK)	PM
Totaal structurele kosten gemeente	€92.000,--
Incidentele opbrengsten COM	
Saneren negatief eigen vermogen	€470.171
Totaal opbrengsten incidenteel COM	€470.171
Structurele opbrengsten COM	
Herbestemming zolder Den Boogaard (minus derving ad hoc verhuur)	€ 7.500, --
Verbetermaatregelen exploitatie	€ 65.000, --
Compensatie huidige leegstand	€ 92.000, --
Totaal structurele opbrengsten COM	€164.500,--

Tabel 2 . Overzichten financiële effecten scenario 1

Het businessplan van de kwartiermaker

Het businessplan van de kwartiermaker is tot stand gekomen in navolging op de bevindingen uit de BMC-rapportage en in opdracht van de gemeente Oisterwijk. Het rapport is eind december 2015 gepresenteerd. De doelstellingen uit het rapport zijn gericht kwantitatieve en kwalitatieve groei en zijn als volgt geformuleerd:³

1. Vergroting van het draagvlak blijvend uit:
 - a. Groei van het aantal bezoekers, de mogelijkheden voor mensen met een (audio/visuele) beperking worden o.m. nader onderzocht
 - b. Grotere klanttevredenheid
 - c. Groei partnerships/ sponsors
 - d. Groei van het aantal samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties
2. Stijging van het percentage aan eigen inkomsten;
3. Weghalen van overlap en hiaten in de organisatie om zo te komen tot een kwalitatieve, kostenefficiënte organisatie;
4. Het doorvoeren van een pakket aan verbetermaatregelen in de bedrijfsvoering.

Naar aanleiding van de doelstellingen zijn er bijbehorende maatregelen geformuleerd. De maatregelen richten zich op cultureel ondernemerschap, sales en verhuur, PR en marketing, sponsoring en fondsenwerving, horeca, organisatie en financiën. De benodigde financiën zijn voor alle maatregelen benoemd. Het rapport eindigt met een exploitatieoverzicht waarin de totaalimpact van de maatregelen op de exploitatie is te zien. Het complete voorgestelde maatregelenpakket dat volgt uit de geformuleerde doelstellingen is opgenomen in bijlage 1.

Het uitvoeringsplan

Het uitvoeringsplan is opgesteld door de directeur van de cultuurcentra en is een doorvertaling van het rapport van de kwartiermaker. Het uitvoeringsplan is in oktober 2016 formeel door het bestuur van de stichting COM vastgesteld. De concrete maatregelen die in het uitvoeringsplan zijn benoemd: verbetering in de bedrijfsvoering, beamer,

³ Uit: "Armen open", kansen voor dynamiek. Marc Meeuwis, Kwartiermaker, december 2015

planningsysteem, marketing, ICT, onderhoud, horeca, advisering. In het uitvoeringsplan zijn targets opgenomen waaruit de beoogde verbeteringen moeten blijken:

- Gezonde exploitatie;
- Zwarte cijfers;
- Bezettingsgraad in 2018 naar 50% en in 2019 naar 65% bij professionele voorstellingen;
- Totaal aanbod amateur- en professionele voorstellingen en films naar 90 voorstellingen;
- Extra horeca- en recete-inkomsten van € 115.000 in 2019.

Het complete voorgestelde maatregelenpakket dat voortvloeit uit de geformuleerde doelstellingen is opgenomen in bijlage 2.

3.4. Besluitvorming over de maatregelen

Er zijn diverse besluitvormingsmomenten geweest over de zojuist beschreven rapporten en de bijbehorende maatregelen. In deze paragraaf wordt een chronologische weergave gegeven van de besluitvorming over deze rapporten en maatregelen.

2015

Op 19 maart werd de raad tijdens een raadsinformatieavond geïnformeerd over de rapportage en de vier scenario's uit de BMC-rapportage met een presentatie⁴. Tijdens deze bijeenkomst zijn raadsleden in de gelegenheid gesteld om met de onderzoekers in gesprek te gaan en vragen te stellen. Er heeft vervolgens op 23 april een beeldvormingsavond plaatsgevonden waarin tijdens een interactieve sessies met inwoners, deskundigen en andere belangstellenden de BMC rapportage werd besproken. Op basis van de bijeenkomsten heeft het college van B&W een raadsvoorstel opgesteld dat op 2 juli 2015 ter besluitvorming voorlag bij de raad.

Op 2 juli heeft de raad besloten, gelezen het voorstel van het college:

1. In te stemmen met scenario 1 (*'de cultuurcentra ontwikkelen zich van facilitaire organisatie tot een culturele motor'*) als uitgangspunt voor de toekomstige ontwikkeling van de cultuurcentra en het college op te dragen hiervoor de noodzakelijke stappen te zetten;
2. Daarvoor incidentele middelen beschikbaar te stellen van € 250.000 voor doorvoering van veranderingen bij de cultuurcentra. Deze middelen zijn onder andere voor het opstellen van een businessplan, het aanstellen van een kwartiermaker en het doorvoeren van verbetermaatregelen in de bedrijfsvoering en de gebouwen;
3. Dit bedrag te dekken door een onttrekking uit de algemene Reserve ter grootte van € 250.000;
4. Het college op te dragen om in het najaar het businessplan van de cultuurcentra aan de raad voor te leggen;
5. Het college op te dragen om op basis van het businessplan een voorstel aan de raad te doen voor een structurele bijdrage voor de cultuurcentra.

In het oorspronkelijke voorstel was € 100.000 opgenomen met het oog op het opvangen van het leegstandsrisico dat de cultuurcentra lopen. In de raadscommissie, ter voorbereiding op de raadsbehandeling, was daarvoor geen steun waarop het college dit onderdeel uit het raadsvoorstel heeft gehaald.

De maatregelen waarover de raad heeft besloten hebben als beoogd doel een transformatie van de cultuurcentra naar een financieel gezonde organisatie en een omslag van een facilitaire organisatie naar culturele motor. In dat licht is er eind 2015 een nieuw bestuur van de stichting COM aangetreden, is er een nieuwe directeur voor de cultuurcentra benoemd (op 7 december 2015) en heeft een kwartiermaker een businessplan opgeleverd aan de raad (eind december).

⁴ Uit: Bijlage raadsinformatieavond BMC 19-03-2015

Het businessplan van de kwartiermaker heeft de inhoudelijke maatregelen aan financiële prognose verbonden. Zo is vastgesteld dat van de € 250.000 aan incidentele middelen die ter beschikking zijn gesteld door de raad op 2 juli, tot dan toe € 60.000 is besteed. De kwartiermaker heeft de gemeente geadviseerd om het resterende bedrag van € 190.000 te reserveren voor aanpassingen aan de beide panden Tiliander en Den Boogaard om tot een vriendelijker en dynamischer bezoek te komen. Besluitvorming over het businessplan en de gelieerde inhoudelijke voorstellen zijn vervolgens geagendeerd voor begin 2016.

2016

In januari 2016 werd de raad door middel van een raadsinformatiebrief geïnformeerd over de volgende zaken:

- Instemming van het college met het verzoek van de stichting COM om het businessplan van de kwartiermaker op hoofdlijnen af te stemmen met de directeur van de cultuurcentra;
- Instemming van het college om op 17 maart met een integraal raadsvoorstel te komen voor de doorontwikkeling van de cultuurcentra;
- De huurachterstand van de cultuurcentra (situatie begin 2016);
- Nieuwe afspraken met de cultuurcentra aangaande subsidie en huur vanaf 2016.

De informatie uit bovengenoemde raadsinformatiebrief heeft de basis gevormd voor het raadsvoorstel 'Voorstel tot doorontwikkeling van de cultuurcentra' dat op 3 maart 2016 is voorgelegd aan de commissie Algemene Zaken en op 17 maart 2016 aan de raad. De raad heeft daarover het volgende besloten⁵:

1. Het restant van de incidentele middelen voor de cultuurcentra, te weten € 190.000, aan de cultuurcentra beschikbaar te stellen om de ontwikkeling, die ingezet is na het raadsbesluit van 2 juli 2015, door te zetten. De middelen zijn, in lijn met dit besluit, voor het doorvoeren van verbetermaatregelen in de bedrijfsvoering en de gebouwen;
2. Het college, vooruitlopend op de overheveling van de middelen bij behandeling van de jaarrekening 2015, te autoriseren die uitgaven nu al te doen;
3. De openstaande vorderingen die betrekking hebben op de huur van de cultuurcentra, per eind 2015 ter grootte van € 657.715, in te trekken. Het tekort waartoe dit leidt, wordt gecompenseerd door een gelijktijdige verlaging van de voorziening dubieuze debiteuren met eenzelfde bedrag. We zullen deze effecten per saldo verwerken in de Berap 2016.

Om de (financiële) situatie goed te kunnen blijven volgen, zijn bij het raadsvoorstel van 17 maart 2016 de volgende afspraken gemaakt met het bestuur van de stichting COM:

1. De gemeente wijst een ambtenaar aan die namens de gemeente zitting gaat nemen in het bestuur van de stichting COM;
2. Regulier bestuurlijk en ambtelijk overleg met het bestuur van de stichting COM en de directeur. Aandachtspunten daarbij zijn: 1) Hoe verlopen de nieuwe ontwikkelingen? Zijn er veranderingen en verbeteringen zichtbaar? 2) Worden de uitgaven en inkomsten beheerst? Hoe verlopen ze in relatie tot de begroting?
3. Jaarlijkse subsidie beschikbaar stellen aan de cultuurcentra;
4. Bestuur van de stichting COM en de directeur verzoeken 2 maal per jaar de raad te informeren over de stand van zaken met betrekking tot de cultuurcentra.

In het raadsbesluit van 17 maart 2016 is aangegeven dat met deze besluiten de cultuurcentra een ruim financieel kader is geboden waarbinnen een transitie en doorontwikkeling mogelijk is. Het bestuur van stichting COM heeft aangegeven zich te kunnen vinden in bovenstaande besluiten. Tevens heeft het bestuur aangegeven dat zij erop toezien dat de directeur van de cultuurcentra, op basis van het businessplan, een uitvoeringsplan opstelt waarin de

⁵ Uit: Raadsbesluit 'Voorstel tot doorontwikkeling van de cultuurcentra', 17-03-2016

plannen (transitie en doorontwikkeling) beschreven worden die moeten leiden tot een financieel gezonde organisatie en de doorontwikkeling naar culturele motor van gemeente Oisterwijk.

Uitvoeringsplan Tiliander / Den Boogaard

Het uitvoeringsplan is begin oktober 2016 door het bestuur van de stichting COM formeel vastgesteld en aangeboden aan het college. Vervolgens is op 13 oktober, tijdens een beeldvormingsavond in Tiliander, het uitvoeringsplan gepresenteerd en aangeboden aan de raad van Oisterwijk en andere belangstellenden. Het uitvoeringsplan is een doorvertaling van het rapport van de kwartiermaker. In navolging van het uitvoeringsplan heeft het bestuur van de stichting COM op 8 december 2016, in een brief aan het college, een verzoek ingediend tot het beschikbaar stellen van financiële middelen voor aanpassingen aan gebouw Tiliander (zie bijlage 2). Deze aanpassingen betreffen:

- A. Aanpassingen toegankelijkheid Tiliander;
- B. Aanpassingen begane grond Tiliander;
- C. Aanpassingen 1e verdieping/ inrichten kennislounge Tiliander;
- D. Vergroening van het gebouw.

In de brief lag de focus van het uitvoeringsplan op Tiliander en in mindere mate op Den Boogaard⁶. Reden hiervoor is dat er meer verbeteringen en fysieke ingrepen nodig waren in Tiliander.

In de interviews wordt vooral naar het uitvoeringsplan verwezen als het gesproken wordt over het maatregelenpakket waarmee de exploitatie van de cultuurcentra moet worden verbeterd. De maatregelen die hierna worden getroffen vloeien voort uit het uitvoeringsplan.

2017

Het college heeft aangegeven de investeringen 'Aanpassingen begane grond' en 'Aanpassingen toegankelijkheid gebouw en Lindeplein' als hoogste prioriteit uit het uitvoeringsplan te zien en aangegeven dat deze in 2017 uitgevoerd moeten worden. De investeringen hebben als doel ervoor te zorgen dat cultuurcentrum Tiliander de culturele motor van gemeente Oisterwijk wordt. De investeringen 'kennislounge creëren op 1e verdieping' en 'verduurzaming van het gebouw' komen in een later stadium (2018) aan de orde. De investering 'vergroening van het gebouw' achtte het college niet noodzakelijk voor de doorontwikkeling naar culturele motor. De keuze voor deze prioritering, met uitzondering van de investering 'vergroenen van het gebouw', komt overeen met het verzoek van het bestuur van de stichting COM in de brief van 8 december 2016.

Op basis van deze prioritering heeft het college op 4 april 2017 een voorstel⁷ aan de raad gedaan om:

1. Voor 2017 een bedrag van € 447.300 (incl. BTW), met een gemiddelde jaarlijkse kapitaallast van € 26.100, als investering beschikbaar te stellen voor aanpassingen aan de begane grond van cultuurcentrum Tiliander (inclusief architect en legeskosten).
2. Voor 2017 een bedrag van € 113.230 (incl. BTW), met een jaarlijkse gemiddelde kapitaallast van € 6.700, als investering beschikbaar te stellen voor aanpassingen aan de toegankelijkheid van cultuurcentrum Tiliander
3. Per 2021 een 'terugverdien model' (aanpassing huur, aanpassing subsidie of anderszins) voor de cultuurcentra Tiliander en Den Boogaard door te voeren gelijk aan de kapitaallast van de investering 'aanpassingen aan de begane grond'.
4. De kapitaallast van deze investeringen op te nemen in de (meerjaren)begroting 2018.

⁶ Uit: Raad_-_Tiliander_11-05-2017 | Pagina 107/342 | Voorstel tot beschikbaar stellen van financiële middelen voor de investering 'aanpassingen begane grond' cultuurcentrum Tiliander

⁷ Uit: Raad_-_Tiliander_11-05-2017 | Pagina 107/342 | Voorstel tot beschikbaar stellen van financiële middelen voor de investering 'aanpassingen begane grond' cultuurcentrum Tiliander

De raad heeft het voorgenoemde besluit tijdens de raadsvergadering op 11 mei vastgesteld met drie moties. Met deze moties besluit de raad in meerderheid het college de opdracht te geven er zorg voor te dragen dat:

1. *Motie van PrO en PGB*⁸

- te stimuleren dat in ieder geval maar niet uitsluitend de maatschappelijke en culturele instellingen en organisaties die nu gehuisvest zijn op de locatie Blokshekken en die subsidie ontvangen van de gemeente, zich in de Tiliander huisvesten
- het gesprek daarvoor wordt aangegaan met de Tiliander en met deze instellingen en organisaties en gelijktijdig te kijken welke methodes haar ter beschikking staan om de overgang te stimuleren

2. *Naar motie van VVD en AB*⁹

- Na afloop van elk halfjaar de exploitatieresultaten van stichting COM aan de raad worden gerapporteerd. Bij het eerste half jaarverslag zal door het college tevens een financiële verantwoording worden afgelegd over de gerealiseerde investeringen in Tiliander.
- Erop wordt toegezien dat zo spoedig mogelijk extra huurinkomsten worden gerealiseerd. Als start zullen er tussen Stichting COM en Bibliotheek, vóór uitvoering van de investering begane grond Tiliander, concrete afspraken worden gemaakt;
- Er vóór 01-07-2018 duidelijkheid is over een concrete invulling van de 1^e verdiepingen van Tiliander en Den Boogaard;
- Het helder is welke investeringen vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en welke onder die van Stichting COM.

3. *Naar motie van VVD en AB*¹⁰

- Na de jaarrekening 2018 met stichting COM in gesprek te gaan om, indien verantwoord, tot een eerdere terugbetaling van de kapitaallasten middels huurverhoging ofwel anderszins te komen dan het vastgestelde tijdstip 01-01-2021;
- Het beschikbaar gestelde investeringsbedrag te beschouwen als taakstellend budget.

Tijdens de raadsvergadering op 9 november 2017 besloot de raad met een meerderheid om voor de verbouwing van de 1^e verdieping van Tiliander een bedrag van € 250.000 op te nemen in de investeringsbegroting.

2018

Op 30 mei 2018 heeft het bestuur van stichting COM het college geschreven over de liquiditeit van de cultuurcentra in de gemeente Oisterwijk. Op 2 juli vond er een bestuurlijk overleg plaats tussen het bestuur van Stichting COM en de portefeuillehouder cultuur. Tijdens dit gesprek zijn structurele oplossingsrichtingen verkend ter waarborging van de liquiditeit van de cultuurcentra. Zowel het bestuur van stichting COM als het college vonden het afsluiten van een bancaire lening door Exploitatie Tiliander- Den Boogaard B.V. met een garantstelling door de gemeente Oisterwijk de meest adequate oplossing ter waarborging van de liquiditeit. Deze garantstelling maakte geen onderdeel uit van het uitvoeringsplan.

De Exploitatie Tiliander- Den Boogaard B.V. wilde een bancaire lening aangaan voor een bedrag van € 350.000. Vanwege de te betalen rente over de lening is een hoger bedrag geleend dan het liquiditeitsprobleem (€ 304.343). Het college heeft de voorgenomen garantstelling voorgelegd aan de commissie Inwonerszaken op 17 september 2018.

⁸ Uit: Raad_ - Tiliander_11-05-2017 | Pagina 119/342 | Aangenomen motie PrO en PGB over stimuleren van culturele instellingen om zich in het Tiliander te huisvesten.

⁹ Uit: Raad_ - Tiliander_11-05-2017 | Pagina 120/342 | Aangenomen motie van AB en VVD over halfjaarlijkse verantwoorden van de exploitatieresultaten door Stichting COM.

¹⁰ Uit: Raad_ - Tiliander_11-05-2017 | Pagina 121/342 | Aangenomen motie van AB en VVD over het eerder terugbetalen van de kapitaallasten

Tijdens deze commissievergadering zijn wensen en bedenkingen geformuleerd, resulterend in het raadsbesluit van 4 oktober 2018 dat luidt¹¹:

De raad besluit het college de volgende wensen en bedenkingen, zoals verwoord in de commissievergadering van 17-09-2018, te weten:

1. Opstellen van een integraal plan, zoals verwoord in het Raadsprogramma 2018-2021.
2. Heldere liquiditeitsplanning voor de komende jaren (t/m 2020).
3. Kritisch blijven volgen van het gehele traject rondom de bancaire garantstelling aan de Exploitatie Tiliander/ Den Boogaard B.V.
4. Een constructieve opstelling van de raad in dit dossier en vooruit blijven kijken om de doorontwikkeling van de cultuurcentra naar culturele motor mogelijk te maken.
5. Laat zien wat Tiliander de komende jaren aan successen behaalt in de vorm van stijgende bezoekersaantallen en omzet.
6. Maak de structuur en de exploitatie van Tiliander beter inzichtelijk, zodat er geen verwevenheid van functies en kosten optreedt.
7. Breng de financieringsbehoefte van Tiliander tot 2020 in beeld.
8. Breng in beeld wat het effect is van de investeringen van afgelopen jaren.
9. Laat stichting COM duidelijkheid verschaffen wanneer er sprake is van investeringen en wanneer liquide middelen worden ingezet.

Mee te geven in zijn besluitvorming met betrekking tot het verstrekken van een garantstelling voor het afsluiten van een bancaire lening van € 350.000 door Exploitatie Tiliander- Den Boogaard B.V.

Naar aanleiding van een collegevoorstel van 8 november stonden eind december de cultuurcentra op de raadsagenda. Dit voorstel is verbonden aan de aangenomen motie van 9 november 2017 met betrekking tot het beschikbaar stellen van € 250.000 ten behoeve van de verbouwing van de 1^e verdieping van Tiliander. In de tussenliggende periode is door een adviesbureau een kostencalculatie opgesteld waaruit blijkt dat de verbouwing van de 1^e verdieping van Tiliander € 290.000 excl. BTW (€ 350.000 incl. BTW) heeft gekost en dat daarmee het in de investeringsbegroting 2018 beschikbaar gestelde bedrag van € 250.000 overschreden wordt. Redenen die voor het kostenverschil zijn aangedragen zijn de stijging van de bouwkosten 2018 ten opzichte van 2016 en een andere technische invulling van de kennislounge naar flexibele ARBO werkplekken.

Het college stelde dat ter dekking van de jaarlijkse kapitaallast van de investering een bedrag van € 21.500 per 2020 in de meerjarenbegroting opgenomen moet worden. Om te voldoen aan het besluit van raad om de investering kostenneutraal door te voeren moet er een terugverdienmodel ter dekking van deze kapitaallast gehanteerd te worden. Ter dekking van de jaarlijkse kapitaallast van de investering wordt een drietal scenario's voorgesteld:

1. Gemeente Oisterwijk brengt een hogere huur aan de Exploitatie Tiliander/ Den Boogaard in rekening. Tiliander/ Den Boogaard ontvangt extra huur van de eindgebruikers voor de verhuur van de 1^e verdieping.
2. Gemeente Oisterwijk ontvangt de huur van de 1^e verdieping Tiliander direct van de eindgebruikers.
3. Gemeente Oisterwijk geeft de 1^e verdieping 'om niet' ter gebruik aan de maatschappelijke partners en verrekent dit via een lagere subsidie aan de maatschappelijke partners.

De raad van Oisterwijk heeft op 20 december besloten om:

1. Een krediet beschikbaar te stellen van € 350.000 (incl. BTW) voor de verbouwing van de 1^e verdieping Tiliander (voormalige ruimte van de bibliotheek) ter huisvesting van het sociaal team Oisterwijk en de maatschappelijke partners in cultuurcentrum Tiliander.

¹¹ Uit: Raadsvoorstel nr 18/66 Garantstelling exploitatie Tiliander Den Boogaard – raadsvoorstel versie na commissie, 04-10-2018

2. De jaarlijkse kapitaallast (€ 21.500 incl. BTW) van de investering van € 350.000 (incl. BTW) op te nemen in de meerjarenbegroting 2020 en ter dekking hiervan een gelijk bedrag aan huuropbrengsten te ramen.
3. Het college de opdracht te geven verschillende scenario's van terugbetaling van de kapitaallast te onderzoeken en de keuze van het college met een raadsvoorstel voor te leggen aan uw raad.

In het ambtelijk wederhoor wordt aangegeven dat in 2019 de kapitaallast reeds voor een deel ($€ 21.500 * 5/12$) is doorberekend in de vorm van een huurverhoging.

2019

Op 5 maart 2019 ontvangt de raad een collegevoorstel waarin de scenario's van terugbetaling van de kapitaallast zijn uitgewerkt. Dit in navolging op het raadsbesluit van 20 december 2018. Volgens het college komt scenario 1 er het best uit omdat:

- scenario 1 voldoet aan het gemeentelijk beleid inzake vastgoed en subsidie, en
- scenario 1 voor alle betrokken partijen de financieel voordeligste optie is.

Het bestuur van Stichting COM inclusief de directie Tiliander/Den Boogaard en de maatschappelijke partners hebben gezamenlijk hun voorkeur voor scenario 1 uitgesproken. Als randvoorwaarden is gesteld dat het belangrijk is dat er structureel overleg en een goede samenwerking, afstemming en communicatie plaatsvindt tussen de gemeente en de andere betrokken partijen.

De raad besluit op 11 april 2019:

1. In te stemmen met de keuze van het college voor scenario 1; *'Tiliander/ Den Boogaard ontvangt huur van de eindgebruikers voor de verhuur van de 1^e verdieping. Gemeente Oisterwijk brengt een hogere huur aan de Exploitatie Tiliander/ Den Boogaard B.V. in rekening', als terugbetaling van de kapitaallast van de investering 'Verbouwing 1^e verdieping Tiliander'.*

Op 17 december 2019 heeft het college een raadsinformatiebrief naar de gemeenteraad gestuurd met als onderwerp de 'Stand van zaken cultuurcentra Tiliander/Den Boogaard'¹². Specifiek is er informatie verstrekt over twee thema's. Enerzijds de financiële situatie van de cultuurcentra Tiliander/Den Boogaard, naar aanleiding van motie 2 van 11 mei 2017. Anderzijds is er ingegaan op het proces van het opstellen van de Integrale Toekomstvisie Cultuurcentra gemeente Oisterwijk.

Voorlopige jaarcijfers 2019 Tiliander / Den Boogaard

Uit de cijfers van het 1^e half jaar van 2019 blijkt dat er 'voorzichtig' zwarte cijfers geschreven worden (€ 14.685 positief). Dit betekent dat de financiële situatie van Tiliander/Den Boogaard verbeterd is ten opzichte van het 1^e half jaar van 2018 (positief verschil van € 53.716). De definitieve cijfers over 2019 worden bekend bij de jaarrekening 2019. Deze wordt voor de vaststelling van de subsidie 2019 vóór 1 mei 2020 voorgelegd aan de gemeente.

Ook wordt in de raadsinformatiebrief teruggekomen op het raadsbesluit uit 2017 over de aanpassingen aan de begane grond van cultuurcentrum Tiliander. De raad had toen ingestemd met deze investering en had gevraagd of de kapitaallasten van deze investering (€ 26.100 per jaar) indien mogelijk eerder dan per 2021 in de huur kon worden verwerkt. Gezien de financiële situatie bij de cultuurcentra en gelet op de begroting 2020 (resultaat: € 19.500 positief), acht het college het niet verantwoord de terugbetaling van deze kapitaallast via de huur eerder te starten dan 2021.

¹² Uit: Raadsinformatiebrief Stand van zaken cultuurcentra Tiliander/ Den Boogaard, Zaaknummer: 78566, d.d. 17 december

Het college stelt voor om de raad 1 keer per jaar (na indiening van de jaarrekening) met een raadsinformatiebrief op de hoogte te stellen van de financiële situatie van de cultuurcentra Tiliander/Den Boogaard in het tweede kwartaal van ieder jaar.

4. Analyse

In hoofdstuk 1 zijn de normen weergegeven die centraal staan in dit onderzoek. Gedurende vijf jaar zijn er verscheidende maatregelen genomen om de exploitatie van de cultuurcentra op orde te krijgen. Deze maatregelen worden in dit hoofdstuk getoetst op de norm. Vervolgens wordt er per norm een oordeel gegeven over in welke mate aan de norm is voldaan. Hiervoor worden drie categorieën gehanteerd:

Kleur	Betekenis
Groen	Er wordt geheel voldaan aan de norm
Oranje	Er wordt deels aan de norm voldaan
Rood	Er wordt niet aan de norm voldaan

4.1. Rationaliteit van de maatregelen

In onderstaande tabel wordt per norm het oordeel samengevat. Vervolgens wordt per norm een toelichting gegeven.

Normen	Oordeel
Duidelijk is door de raad vastgesteld wat bereikt moet worden met de afzonderlijke maatregelen en wat de impact moet zijn van het totaal aan maatregelen op de exploitatie.	Rood
Voor de raad is aantoonbaar gemaakt dat met het totaal aan maatregelen de exploitatieproblemen worden opgelost.	Rood
De organisatie en de samenwerking, nodig voor de uitvoering van de maatregelen, zijn duidelijk geregeld.	Oranje
De risico's met bijbehorende beheersmaatregelen zijn duidelijk geïdentificeerd en kenbaar gemaakt aan de raad.	Rood
De inspanningen en activiteiten (maatregelen), nodig om de gestelde doelen te realiseren, zijn duidelijk benoemd.	Oranje

Norm: duidelijk is door de raad vastgesteld wat bereikt moet worden met de afzonderlijke maatregelen en wat de impact moet zijn van het totaal aan maatregelen op de exploitatie.

Er zijn vanaf 2015 achtereenvolgens drie plannen opgesteld met daarin diverse maatregelen.

- BMC-rapportage
- Kwartiermakersrapport
- Het uitvoeringsplan

De maatregelen

In alle plannen wordt een veelheid aan concrete maatregelen benoemd op fysiek (bouwkundig), financieel (benodigde investering), organisatorisch en cultureel vlak. In de plannen worden de doelen die bereikt moeten worden met de maatregelen benoemd. De mate van concreetheid en de wijze waarop inzichtelijk wordt gemaakt waarop deze bijdragen aan de verbetering van de exploitatie verschilt.

In het uitvoeringsplan zijn specifieke targets opgenomen waaruit de beoogde verbeteringen moeten blijken:

- Gezonde exploitatie;
- Zwarte cijfers;
- Bezettingsgraad in 2018 naar 50% en in 2019 naar 65% bij professionele voorstellingen;
- Totaal aanbod amateur- en professionele voorstellingen en films naar 90 voorstellingen;
- Extra horeca- en recette-inkomsten van € 115.000 in 2019.

De raad heeft niet besloten over het Uitvoeringsplan en de bijbehorende targets. In latere raadsdocumenten komen deze targets ook niet terug.

Impact op exploitatie

In de BMC-rapportage is benoemd wat de financiële impact van het *totaal* aan maatregelen is op de exploitatie. In het Kwartiermakersrapport en het Uitvoeringsplan zijn begrotingen opgenomen waarmee inzichtelijk wordt gemaakt welke impact de maatregelen moeten hebben op de exploitatie van de cultuurcentra. In alle plannen is het eindbeeld dat geschetst wordt een gezonde exploitatie van de cultuurcentra.

Hierbij valt op dat als gesproken wordt over de te bereiken impact, er vooral wordt gekeken naar de exploitatie, oftewel de financiële impact. Het expliciteren van de beleidsmatige impact wat betreft culturele motor vindt niet expliciet plaats. Als aangegeven zijn in het Uitvoeringsplan targets opgenomen die hieraan wel invulling kunnen geven, maar de raad heeft hierover niet besloten en deze targets komen later ook niet meer terug in raadsdocumenten.

Besluitvorming door de raad

De raad besluit voornamelijk over maatregelen en niet over specifieke doelen of targets. Doordat er geen specifieke doelen of targets zijn afgesproken in raadsbesluiten is niet goed te monitoren of de impact bereikt wordt, anders dan dat de exploitatie van de cultuurcentra kan worden gevolgd.

De besluitvorming van de raad richt zich, met name in de periode 2016-2018, voornamelijk op de fysieke en financiële ingrepen. Na het opleveren van het uitvoeringsplan krijgen alleen de 'grote' verbouwingsvoorstellen aandacht in de daarna volgende besluitvorming in de raad (raadsbesluit 3). Er wordt in die periode bijvoorbeeld niet expliciet besloten over of gemonitord op de maatregelen aangaande bedrijfsvoering of cultuur. De doelen die op cultureel gebied zijn geformuleerd aangaande 'de culturele motor', zijn beperkt ingevuld en uitgewerkt. In de interviews en tijdens de raadsbijeenkomst kan geen eenduidige inhoud gegeven worden aan het begrip culturele motor. Wat wordt gemist is een gedeeld en uitgewerkt beeld wat wordt verstaan onder culturele motor.

Daarnaast vallen er twee zaken op bij de besluitvorming over de plannen en de bijbehorende maatregelen:

1. Er is niet expliciet gemaakt waar de verschillen zitten tussen de diverse plannen en maatregelpakketten.
2. Er is niet expliciet aangegeven over welke onderdelen van de plannen wel en over welke onderdelen geen besluitvorming is genomen.

Raadsleden hebben in het gesprek aangegeven dat het voor hen duidelijk is welke maatregelen genomen zouden moeten worden, maar dat het voor hen niet helder is wat de impact van de afzonderlijke maatregelen moet zijn en welke zijn uitgevoerd. Door de verschillende plannen en ingrepen ontbreekt het de raad aan een integraal overzicht van maatregelen, de omvang van de maatregelen, de (beoogde) impact van deze maatregelen en de besluitvorming daarover.

Afrondend

Aan de norm is niet voldaan omdat:

- Op het totaal van het uiteindelijke maatregelenpakket geen besluitvorming in de raad heeft plaatsgevonden.

- Het de raad ontbreekt aan een integraal overzicht van maatregelen, de omvang van de maatregelen, de (beoogde) impact van deze maatregelen en de besluitvorming daarover.
- De beoogde beleidsmatige impact niet door de raad wordt vastgesteld.

Norm: voor de raad is aantoonbaar gemaakt dat met het totaal aan maatregelen de exploitatieproblemen worden opgelost.

In de BMC-rapportage is benoemd wat de financiële impact van het totaal aan maatregelen moet zijn op de exploitatie. De begroting in het Kwartiermakersrapport en het Uitvoeringsplan geven een doorkijk naar een gezonde exploitatie na uitvoering van de maatregelen. In alle plannen is het eindbeeld dat geschetst wordt een gezonde exploitatie van de cultuurcentra.

Het is deels voor de raad aantoonbaar gemaakt dat met het totaal aan maatregelen de exploitatieproblemen worden opgelost. Doordat er niet over alle benoemde maatregelen in de plannen is besloten en doordat niet duidelijk is hoe de BMC-rapportage, het Kwartiermakersrapport en Uitvoeringsplan en de daarin benoemde maatregelen zich tot elkaar verhouden, heeft de raad geen totaaloverzicht van de maatregelen en hoe deze moeten leiden tot het oplossen van het exploitatieprobleem. Dit leidt bij de raad tot een sceptische houding ten aanzien van de te bereiken resultaten, zo blijkt uit het gesprek met de raad. Raadsleden vragen zich af of het realistisch is dat de exploitatieproblemen worden opgelost en staan sceptisch ten opzichte van positieve prognoses.

Deze sceptische houding is inhoudelijk te verklaren, omdat niet alle geadviseerde benodigde maatregelen zijn overgenomen om de gezonde exploitatie te behalen. Niet alle onderdelen uit eerdere maatregelenpakketten zijn teruggekomen in de besluitvorming en het uiteindelijke maatregelenpakket. Dit gaat bijvoorbeeld over het advies om het leegstandsrisico, dat nu ligt bij de cultuurcentra, als gemeente over te nemen daar waar het gaat om andere door de gemeente gesubsidieerde (vaste) huurders. Het overnemen van het leegstandsrisico kan een structureel effect hebben op de gemeentelijke bijdrage, of althans, kan zich in meerdere jaren voordoen. De overgenomen maatregelen zijn meer gericht op incidentele keuzes waar het gaat om investeringen in het gebouw. Eerder had het college in het eerste raadsvoorstel naar aanleiding van de BMC-rapportage voorgesteld geld vrij te maken om het leegstandsrisico op te vangen. In de raadscommissie was daarvoor geen steun waarop het college dit onderdeel uit het raadsvoorstel heeft gehaald. Er lijkt, in ieder geval bij de toenmalige raad, terughoudendheid te zijn om structurele, financiële keuzes te maken.

Omdat belangrijke onderdelen van het eerste geadviseerde maatregelenpakket niet zijn opgenomen en voor de raad niet voldoende aantoonbaar is gemaakt dat met de uiteindelijke maatregelen het exploitatieprobleem wordt opgelost, wordt niet aan de norm voldaan.

Norm: de organisatie en de samenwerking, nodig voor de uitvoering van de maatregelen, zijn duidelijk geregeld.

De organisatiestructuur is in principe vanaf de start van Stichting COM geënt op een gemeente die op afstand staat van de stichting. De raad heeft in het raadsvoorstel 'Voorstel tot doorontwikkeling van de cultuurcentra' (2016) opgenomen dat de gemeente een ambtenaar aanwijst die namens de gemeente zitting gaat nemen in het bestuur van de stichting COM. Daarmee wordt afgeweken van het oorspronkelijke uitgangspunt van de cultuurcentra op afstand.

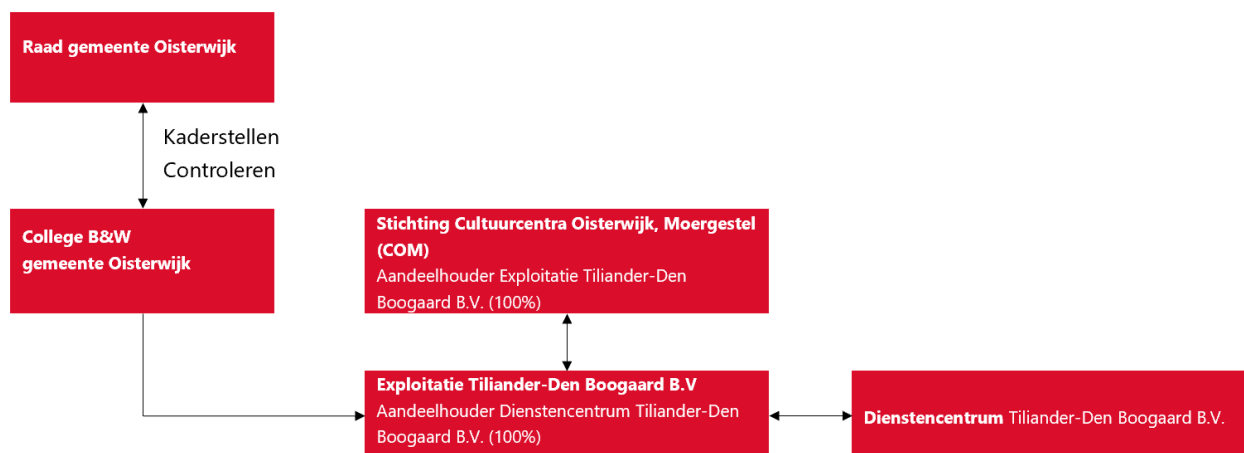
Dit roept spanning op omdat de gemeente enerzijds aan tafel zit bij de stichting COM, onderdeel uitmaakt van de besturing van de organisatie en daarmee mede verantwoordelijk is voor de besluitvorming in de stichting. Terwijl anderzijds het uitgangspunt voor de governance nog steeds geldt dat de gemeente de cultuurcentra op afstand heeft gezet.

Bij de besluitvorming over het voorstel tot de doorontwikkeling van de cultuurcentra is niet bewust, althans niet herleidbaar en expliciet in de besluitvormingsdocumenten een koppeling gemaakt met het initiële uitgangspunt voor de governance van een gemeente op afstand. De rolverdeling en daarmee de samenwerking tussen de gemeente en de Exploitatie Tiliander - Den Boogaard BV is gewijzigd de afgelopen jaren. Beide partijen hebben nu meerdere petten op. De Exploitatie Tiliander – Den Boogaard is op dit moment huurder van de cultuurcentra, verhuurder aan verenigingen *en* de gemeente (Sociaal Team Oisterwijk), exploitant en culturele motor van Oisterwijk. De gemeente is op dit moment eigenaar, verhuurder, gebruiker en daarnaast indirect betrokken door de subsidies die verstrekt worden aan de verenigingen die gehuisvest zijn in de gebouwen. Het is op onderdelen onduidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en aan wie er op onderdelen verantwoording afgelegd moet worden. Diverse belangen en rollen lopen door elkaar heen.

Wat uit het gesprek met de raad blijkt en wat ook blijkt uit de procesbeschrijving is dat er op sommige momenten direct communicatie is tussen de centra en de raad. Bijvoorbeeld het Uitvoeringsplan werd door de directeur aan de raad gepresenteerd. Zonder dat daarop expliciete besluitvorming volgde in de raad over het maatregelenpakket op basis van een collegevoorstel. Wel volgden later afzonderlijke besluiten over investeringsbeslissingen ten aanzien van bijvoorbeeld de begane grond. Door het ontbreken van expliciete besluitvorming naar aanleiding van het uiteindelijke maatregelenpakket, directe communicatie met de centra en investeringsbeslissingen die wel daarop volgen, is het voor de raad moeilijk inzichtelijk wat precies is besloten en wie waarvoor verantwoordelijk is.

In de diverse plannen wordt de samenwerking benoemd met de gebruikers van de gebouwen en de verenigingen. De opzet en invulling van de samenwerking met de gemeente komen niet expliciet naar voren in het Kwartiermakersrapport of het Uitvoeringsplan. Over de manier van samenwerken en overleggen over de voortgang zijn weinig schriftelijke afspraken gemaakt. Het is voor de raad niet duidelijk welke afspraken hierover zijn gemaakt en met wie zij in gesprek moeten gaan. Wat uit het gesprek met de raad ook naar voren komt, is dat voor de raad niet duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en wie waarop aanspreekbaar is. De organogram in paragraaf 2.1 geeft weer hoe de organisatie is opgezet.

Bij het maken van afspraken over de organisatie heeft het, blijkens de inbreng van de raadsleden, ontbroken aan het expliciet maken voor de raad van de governance en welke positie de raad daarbij heeft. Onderstaand hebben wij de organogram uit paragraaf 2.1 aangevuld met de positie van de raad. Hierbij geldt dat de raad in eerste en laatste instantie zich verhoudt ten opzichte van het college. Directe communicatie ter informatie met bijvoorbeeld de Exploitatie Tiliander - Den Boogaard BV kan, maar kaderstellen en controleren vindt plaats in relatie met het college.



Figuur 4. Positie van de raad in en ten aanzien van de governance

Omdat de organisatie en samenwerking, met uitzondering van de positie van de raad, duidelijk is geregeld, wordt deels voldaan aan de norm.

Norm: de risico's met bijbehorende beheersmaatregelen zijn duidelijk geïdentificeerd en kenbaar gemaakt aan de raad.

Uit de besluitvormingsdocumenten blijkt niet dat er sprake is van gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing. In het raadsvoorstel (2 juli 2015) naar aanleiding van de BMC-rapportage staat onder het kopje 'risico' alleen: "Culturele centra zijn dure voorzieningen en de exploitatie daarvan vormt altijd een financieel risico. Wij minimaliseren dit risico door een realistisch businessplan op te laten stellen."

In het daarna volgende businessplan van de kwartiermaker is geen risicoparagraaf opgenomen met risico's met bijbehorende beheersmaatregelen. In het raadsvoorstel (17 maart 2016) naar aanleiding van het businessplan wordt over risico's vermeld: "De financiële voorstellen hierboven bieden de cultuurcentra een ruim financieel kader waarbinnen een transitie en doorontwikkeling mogelijk is. Wij hebben ook het vertrouwen in het nieuwe bestuur en de nieuwe directeur dat verbeteringen voortvarend worden opgepakt. Wel zijn we ons er terdege van bewust dat dat we de (financiële) situatie bij de cultuurcentra goed moeten volgen." Om dit goed te volgen, worden de in paragraaf 3.4 beschreven afspraken gemaakt over de samenwerking met de cultuurcentra. Het duiden van risico's en specifieke beheersmaatregelen ontbreekt.

In het daaropvolgende uitvoeringsplan waarin het uiteindelijke maatregelenpakket is opgenomen, is geen risicoparagraaf opgenomen met risico's met bijbehorende beheersmaatregelen. Het uiteindelijke maatregelenpakket is niet als zodanig in zijn geheel aan de raad voorgelegd waardoor de raad ook niet over de risico's en beheersmaatregelen is geïnformeerd die samenhangen met het totale maatregelenpakket. Bij de investeringsvoorstellen voor de 'aanpassingen toegankelijkheid' en de 'aanpassingen begane grond' (beide 2017) heeft de raad bijlagen voorgelegd gekregen met daarin een risicoanalyse. Bij het investeringsvoorstel voor de verbouwing van de 1^e verdieping (2018) wordt niet zo'n bijlage voorgelegd aan de raad noch wordt dit in het raadsvoorstel gedaan. Wel wordt verwezen naar het nog op te stellen integraal plan voor de cultuurcentra.

In de jaarrekeningen opgesteld door het accountantskantoor (2015 en 2018) is gewezen op risico's rondom de vermogenspositie van het Dienstencentrum Tiliander-Den Boogaard B.V en de Exploitatie Tiliander-Den Boogaard B.V. Over het dienstencentrum wordt zowel in 2015 als 2018 gesteld: "Gelet op de vermogenspositie van de vennootschap ultimo 2015 en het resultaat over 2015 is het voortbestaan van de onderneming onzeker." Hierop wordt in gemeentelijke besluitvormingsdocumenten niet ingegaan.

Er blijkt geen sprake te zijn van een gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing. Hierdoor wordt niet aan de norm voldaan.

Norm: de inspanningen en activiteiten (maatregelen), nodig om de gestelde doelen te realiseren, zijn duidelijk benoemd.

In de verschillende plannen zijn veel verschillende maatregelen benoemd die moeten bijdragen aan de gezonde exploitatie van de cultuurcentra. Per maatregelenpakket gebeurt dit op een duidelijke manier. De besluitvorming van de raad richt zich, met name in de periode 2016-2018, voornamelijk op de fysieke en financiële ingrepen en niet op de overige activiteiten. Na het opleveren van het uitvoeringsplan krijgen alleen de 'grote' verbouwingsvoorstellen aandacht in de daarna volgende besluitvorming in de raad (raadsbesluit 3). Er wordt bijvoorbeeld niet expliciet besloten over maatregelen aangaande bedrijfsvoering of cultuur. Hierdoor wordt deels aan de norm voldaan.

4.2. Uitvoering van de maatregelen

In onderstaande tabel wordt per norm het oordeel samengevat. Vervolgens wordt per norm een toelichting gegeven.

Normen	
De vastgestelde maatregelen worden uitgevoerd conform afspraak.	
De organisatie en de samenwerking functioneren zoals afgesproken.	
De risicobeheersing vindt plaats zoals afgesproken.	
De raad wordt actief geïnformeerd over de uitvoering van de maatregelen en de raad bespreekt proactief de stand van zaken van de uitvoering van de maatregelen.	

Norm: de vastgestelde maatregelen worden uitgevoerd conform afspraak.

Er is geen gestructureerde rapportagesystematiek aangetroffen in het onderzoeksdossier waarmee vastgesteld kan worden of de maatregelen conform afspraak worden uitgevoerd. De cultuurcentra overleggen jaarlijks ter verantwoording van de subsidie een inhoudelijk jaarverslag en een jaarrekening. Daarin wordt niet op een overzichtelijke wijze duidelijk gemaakt welke maatregelen onderdeel uitmaakten van het uitvoeringsplan, welke al zijn uitgevoerd, welke nog (deels) uitgevoerd moeten worden en tot welke resultaten elke maatregel afzonderlijk en in het totaal van het maatregelenpakket dit heeft geleid. Uit de interviews ontstaat een beeld dat door de gemeente vooral de fysieke ingrepen worden gevolgd en hoe daarbij de exploitatie zich ontwikkelt. Er blijkt niet uit dat de gemeente proactief monitort op de uitvoering van de andere maatregelen. Dit wordt gezien als een verantwoordelijkheid van stichting COM en de Exploitatie BV.

Over sommige financiële afspraken lijkt onduidelijkheid te bestaan. Dit gaat met name over het verwerken van de kapitaallasten voor de aanpassingen aan de begane grond (€ 26.100) in de huur. Uit interviews is gebleken dat er verschillende opvattingen heersen over dit bedrag en de datum en wijze van terugbetalen. Niet iedereen heeft scherp dat deze € 26.100 in 2021 in de huur wordt verwerkt terwijl dit impact heeft op de exploitatie.

Daarnaast valt het op dat het doel dat op cultureel gebied is geformuleerd ('de culturele motor') onvoldoende invulling en uitwerking kent. Weinig van de betrokkenen kunnen specifiek en concreet lading geven aan dit begrip. De komst van sociale partners verbreedt ook de culturele doelstelling. Vanaf de start waren er enkel cultuur gerelateerde instellingen. Nu vervult de Tiliander ook een sociaalmaatschappelijke functie. Hiervoor is bewust gekozen. Daarmee is de rol van de Exploitatie BV als een vastgoedverhuurder ook sterker geworden, naast de culturele functie.

Omdat de grote, fysieke ingrepen zijn gerealiseerd maar er onduidelijkheid is over de financiële afspraken en onvoldoende invulling en uitwerking is gegeven aan de beleidsmatige doelen, wordt deels aan de norm voldaan.

Norm: de organisatie en de samenwerking functioneren zoals afgesproken.

In het raadsvoorstel 'Voorstel tot doorontwikkeling van de cultuurcentra' is opgenomen dat de gemeente een ambtenaar aanwijst die namens de gemeente zitting gaat nemen in het bestuur van de stichting COM. Deze medewerker van de gemeente is vervolgens gestopt met werken bij de gemeente. Wel bleef deze daarna op eigen titel functioneren in de stichting. Daarna is er geen gelijkwaardige vervangende ambtelijk vertegenwoordig vanuit de gemeente in het bestuur gekomen. In plaats daarvan is een ambtelijk agendalid aangesteld. Dit is niet gebeurd op basis van expliciete besluitvorming. De raad is hierover wel geïnformeerd met een raadsinformatiebrief (2016).

Het initiële uitgangspunt van een gemeente op afstand is deels, impliciet, losgelaten. Op sommige momenten is de betrokkenheid van de gemeente groter wanneer het gaat om verbouwingen. De gemeente heeft de aanbesteding gedaan en verbouwing begeleid. Aan de voorkant zijn hierover tussen verhuurder en huurder geen expliciete afspraken gemaakt in de zin dat voor beide duidelijk is welke ingrepen in en aan het gebouw door de verhuurder en welke door de huurder worden uitgevoerd.

De organisatie en samenwerking is ook beïnvloed door de wijzigende rollen. De Exploitatie Tiliander – Den Boogaard is op dit moment huurder van de cultuurcentra, verhuurder aan verenigingen *en* de gemeente (sociaal domein), exploitant en culturele motor van Oisterwijk. De gemeente is op dit moment eigenaar, verhuurder, gebruiker en daarnaast indirect betrokken door de subsidies die verstrekt worden aan de verenigingen die gehuisvest zijn in de gebouwen. Omdat er daarnaast geen expliciete afspraken zijn gemaakt over de opzet en invulling van de samenwerking, kan niet worden beoordeeld of deze zijn nagekomen.

Voor een deel van de onderzoeksperiode wordt de organisatie en samenwerking uitgevoerd als afgesproken waardoor deels aan de norm wordt voldaan.

De norm: de risicobeheersing vindt plaats zoals afgesproken.

Omdat er geen gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing is opgezet, kan niet worden vastgesteld of de risicobeheersing plaatsvindt zoals afgesproken. Daarom geven wij hierop geen oordeel.

De norm: de raad wordt actief geïnformeerd over de uitvoering van de maatregelen en de raad bespreekt proactief de stand van zaken van de uitvoering van de maatregelen.

In december 2019 heeft de raad een raadsinformatiebrief ontvangen. Op onderdelen van het maatregelenpakket wordt de raad daarmee geïnformeerd, ook over de dan laatste stand van zaken van de exploitatie. Over de uitvoering van het maatregelenpakket in zijn geheel wordt de raad niet actief geïnformeerd. Wel wordt de raad geïnformeerd over met name de uitvoering van de fysieke maatregelen. De situatie van de cultuurcentra wordt aan de hand daarvan actief besproken in de raad, maar dus vaak op onderdelen en het niveau van afzonderlijke maatregelen.

Raadsleden geven in het gesprek aan dat de (politieke) verantwoording een aandachtspunt blijft. Als voorbeeld is genoemd dat het college Stichting COM vraagt om de halfjaarlijkse cijfers toe te lichten, omdat het college aangeeft dat de stichting verantwoordelijk is voor de cijfers van de cultuurcentra. De raadsleden kunnen bij Stichting COM terecht voor vragen. De raadsleden spreken tijdens het raadsgebesprek, gehouden in het kader van dit onderzoek, uit dat eigenlijk het college het aanspreekpunt van de raad zou moeten zijn. Daarnaast geeft de raad aan dat de terugkerende slechte resultaten leiden tot wantrouwen. Hierdoor is de raad alerter en hebben zij de behoefte aan gedetailleerdere informatie.

Omdat de raad actief wordt geïnformeerd, maar niet periodiek op het totaal van het maatregelenpakket en de raadsleden geen duidelijk beeld hebben van de uitvoering van het maatregelenpakket, wordt deels voldaan aan de norm.

4.3. Resultaten van de maatregelen

In onderstaande tabel wordt per norm het oordeel samengevat. Vervolgens wordt per norm een toelichting gegeven.

Normen	
De vastgestelde resultaten van de afzonderlijke maatregelen worden bereikt.	
Het totaal aan maatregelen leidt tot de beoogde verbetering van de exploitatie.	
De raad wordt actief geïnformeerd over de doelrealisatie en de raad bespreekt proactief de doelrealisatie.	
Indien de doelrealisatie achterblijft, krijgt de raad voorstellen voorgelegd zodat de raad tijdig kan bijsturen (leren tijdens de uitvoering). Voor de raad wordt aantoonbaar gemaakt wat (extra) nodig is om tot een duurzaam sluitende exploitatie te komen (naar de toekomst toe).	

Norm: de vastgestelde resultaten van de afzonderlijke maatregelen worden bereikt.

De fysieke ingrepen zijn uitgevoerd en hebben het resultaat bereikt dat de bezetting van Tiliander omhoog is gegaan zo wordt aangegeven. In welke mate wordt niet expliciet teruggekoppeld aan de raad. Van de andere maatregelen kan op basis van het onderzoeksdossier niet worden vastgesteld of daarmee de resultaten worden bereikt. Daarom wordt deels aan de norm voldaan.

Norm: het totaal aan maatregelen leidt tot de beoogde verbetering van de exploitatie.

De exploitatie laat sinds 2015 een verbetering zien. In de raadsinformatiebrief (december 2019) wordt aangegeven dat de eerste helft van 2019 positief is afgesloten (€ 14.685) en dat de prognose voor 2020 is dat deze positief afsluit (respectievelijk € 19.500). Het jaar 2018 liet nog een negatieve exploitatie van € 76.286 zien. Voor het hele jaar 2019 was een negatief resultaat van € 10.500 opgenomen in de meerjarenprognose.

De exploitatie verbetert, maar dat wil nog niet zeggen dat ze er al zijn; de exploitatie blijkt en blijft kwetsbaar. Zo wordt ook in interviews aangegeven. De prognoses en begrotingen zijn tot op heden altijd positiever dan ze in realiteit blijken te zijn. Daarnaast zal per 2021 de huurprijs worden verhoogd met € 26.100 wat het resultaat negatief beïnvloedt. Uit interviews blijkt dat dat met de huurprijsverhogingen nog geen rekening is gehouden. Verder worden in interviews twee oorzaken genoemd die mogelijkerwijs het resultaat voor heel 2019 negatief kunnen beïnvloeden:

- Er is minder horeca omzet dan verwacht.
- De start verbouwing en ingebruikname van de eerste verdieping is verlaat waardoor huurinkomsten zijn gemist.

Verder wordt in interviews aangegeven dat met name het niet verhuurd krijgen van beschikbare meters in Tiliander een risico oplevert voor de exploitatie. Dat is een risico waarvoor op dit moment geen beheersmaatregelen zijn getroffen. Waarbij het de vraag is in hoeverre dit risico opgevangen kan worden uit bijvoorbeeld meeropbrengsten van de horeca. De mogelijkheden die de horeca in Tiliander biedt om meer inkomsten te genereren, worden als beperkt gezien. Er kunnen activiteiten, borrels etc. worden aangetrokken, maar het blijft de vraag hoeveel dit op het totaal meer opbrengt en het is een risico om hierop te bouwen in de exploitatie.

Wat ontbreekt is een meerjarenprognose waaruit blijkt dat de exploitatie voor de komende jaren sluitend wordt en blijft. De huidige prognose loopt tot en met 2020. In interviews wordt aangegeven dat deze periode wordt gehanteerd, omdat het de bedoeling was dat de exploitatie in 2020 gezond zou moeten zijn. Om te kunnen zien of dit een

duurzaam gezonde exploitatie is, is een meerjarige prognose wel nodig. Zeker ook omdat er na 2020 een verhoging van de huurprijs wordt ingevoerd. Vanuit de gemeente is hiernaar niet gevraagd en de raad heeft een dergelijke prognose daarmee niet ontvangen. In het ambtelijk wederhoor wordt aangegeven dat de interim directeur ten tijde van de uitvoering van het onderzoek is gestart met het opstellen van een nieuwe, aangepaste prognose/begroting voor de komende jaren.

Omdat er wel verbeteringen van de exploitatie zichtbaar zijn, maar de exploitatie kwetsbaar blijft en meerjarig inzicht ontbreekt, wordt deels aan de norm voldaan.

Norm: de raad wordt actief geïnformeerd over de doelrealisatie en de raad bespreekt proactief de doelrealisatie.

De raad wordt actief geïnformeerd over de te nemen fysieke maatregelen. Met de raadsinformatiebrief december 2019 is de raad geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de exploitatie. De raad heeft geen inzicht gekregen van de meerjarenontwikkeling van de exploitatie van de cultuurcentra. De raad heeft ook geen totaaloverzicht van de doelen, de maatregelen en de impact ontvangen. Daarom wordt deels aan de norm voldaan.

Norm: Indien de doelrealisatie achterblijft, krijgt de raad voorstellen voorgelegd zodat de raad tijdig kan bijsturen. Voor de raad wordt aantoonbaar gemaakt wat (extra) nodig is om tot een duurzaam sluitende exploitatie te komen.

De raadsinformatiebrief van december 2019 laat een positief resultaat zien voor het eerste half jaar. Aangegeven wordt dat de definitieve cijfers over 2019 bekend worden bij de jaarrekening 2019 (van de exploitatie bv). Deze cijfers worden voor 1 mei 2020 aan de gemeente aangeboden. In de brief wordt aangegeven dat het college het niet verantwoord vindt om de huurprijsverhoging van € 26.100 eerder dan 2021 te starten, onder andere gelet op de prognose voor 2020 die een positief resultaat van € 19.500 laat zien. Voor de toekomst wordt verwezen naar het integraal toekomstplan. De raadsinformatiebrief laat de actuele stand van zaken zien met betrekking met de exploitatie en er wordt verwezen naar de tot stand te brengen visie in het kader van het integraal toekomstplan. Er ligt geen meerjarenprognose waaruit de raad kan opmaken of de huurprijsverhoging met ingang van 2021 kan worden opgevangen in de exploitatie van de centra en of er aanvullende maatregelen nodig zijn. Daarom wordt deels aan de norm voldaan.

5. Bestuurlijke reactie en nawoord

5.1. Bestuurlijke reactie

Op 31 maart 2020 ontvingen wij van u het conceptrapport 'Exploitatie Cultuurcentra' van de rekenkamercommissie Oisterwijk.

Wij danken u voor het conceptrapport en wij willen u complimenteren met het uitgevoerde onderzoek naar de exploitatie van de cultuurcentra in gemeente Oisterwijk.

Het conceptrapport geeft blijk van een gedegen onderzoek waarbij alle relevante informatie vanaf 2015 tot heden is betrokken. Daarnaast schetsen de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 2 een helder beeld van de reële situatie rond de cultuurcentra in gemeente Oisterwijk.

Vanwege de vertrouwelijkheid van het rapport is de inhoud nog niet besproken met het bestuur van st. COM en de directie van Tiliander/ Den Boogaard.

De conclusies en aanbevelingen nemen wij graag mee bij de voorbereidingen en als input voor het integrale toekomstplan cultuurcentra gemeente Oisterwijk dat op een later tijdstip aan de raad van gemeente Oisterwijk zal worden voorgelegd.

In deze bestuurlijke reactie gaan wij graag wat dieper in op de hoofdconclusie en de aanbevelingen uit het conceptrapport.

Conclusies

In hoofdstuk 2 van het conceptrapport geeft u in de vorm van een hoofdconclusie antwoord op de centrale onderzoeksvraag, namelijk:

Hoofdconclusie:

"Er zijn verbeteringen te zien in de exploitatie van de cultuurcentra, maar de maatregelen leveren nog niet geheel op wat werd beoogd. De exploitatie is en blijft naar de toekomst toe kwetsbaar. Aanvullende maatregelen zijn nodig om deze kwetsbaarheid te verminderen en om daadwerkelijk te komen tot een blijvende sluitende exploitatie. De raad heeft tot nu toe onvoldoende duidelijk gemaakt wat hij inhoudelijk wil bereiken met de cultuurcentra. Dit maakt sturing en controle op ambities lastig".

Reactie college:

Wij onderschrijven deze conclusie. De maatregelen van de afgelopen jaren laten een voorzichtige verbetering van de exploitatie zien. Echter (externe) factoren kunnen de exploitatie negatief beïnvloeden. Dit betekent dat de organisatie nog steeds zeer kwetsbaar is en niet toekomstbestendig. In het integrale toekomstplan zullen aanvullende maatregelen/ beleid benoemd worden die de exploitatie positief kunnen beïnvloeden en de organisatie sterker maken voor de toekomst.

Maatregelen en doelen

Reactie college:

De afgelopen jaren heeft de focus van de maatregelen zich met name op fysieke ingrepen gericht (verbouwing begane grond, verbouwing 1^e verdieping en aanleg hellingbaan). Deze ingrepen waren nodig om het uiteindelijke doel: de doorontwikkeling tot culturele motor van gemeente Oisterwijk, te kunnen realiseren. Voor de toekomst gaan we ons richten op de verdere ontwikkeling van de culturele motor. In het integrale toekomstplan cultuurcentra wordt duidelijk aangegeven wat we nu precies bedoelen met culturele motor en hoe het beleid hieraan vorm kan geven.

Exploitatie

Reactie college:

De huidige meerjarenprognose van de cultuurcentra is achterhaald en niet up to date. Er wordt door de directie van Tiliander/ Den Boogaard momenteel gewerkt aan een nieuwe meerjarenprognose die een duidelijk en getrouw beeld moet schetsen van de huidige situatie (waarbij rekening wordt gehouden met de uitgevoerde maatregelen) en de prognose voor de komende jaren van de cultuurcentra. Wij onderkennen de conclusie van het onderzoek met betrekking tot het leegstandsrisico. Wij willen dit graag samen met stichting COM en de directie Tiliander/ Den Boogaard structureel oplossen en ter besluitvorming voorleggen aan de raad.

Organisatie

Reactie college:

Er vindt periodiek bestuurlijk overleg plaats tussen het college en de st. COM. Met het oplossen van het probleem van het ontbreken van een penningmeester in het bestuur van st. COM zijn we al enige tijd bezig, maar vooralsnog is er geen geschikte kandidaat gevonden.

Aanbevelingen

In hoofdstuk 2.4 is een aantal aanbevelingen geformuleerd die moeten leiden tot een verbetering van de exploitatie van de cultuurcentra. Wij onderschrijven deze aanbevelingen en nemen deze aanbevelingen mee bij de voorbereiding en als input voor het integrale toekomstplan cultuurcentra gemeente Oisterwijk.

In het onderzoek wordt per aanbeveling aangegeven of deze gericht is aan de raad of aan het college (of aan beiden). Op de aanbevelingen gericht aan het college (en aan zowel college als raad) geven wij onderstaand een reactie.

Aanbeveling 2:

College: zorg voor een onderbouwde meerjarenprognose van de exploitatie van de centra.

Reactie college:

Momenteel wordt er door de directie Tiliander/ Den Boogaard gewerkt aan een nieuwe realistische meerjarenprognose voor de cultuurcentra. Deze meerjarenprognose zal worden toegevoegd aan het integrale toekomstplan cultuurcentra gemeente Oisterwijk.

Aanbeveling 3:

College: maak duidelijke afspraken met de Exploitatie Tiliander/ Den Boogaard BV en de stichting COM over de organisatie en samenwerking. Geef lokale initiatieven en gezelschappen een plek in de organisatie van de cultuurcentra.

Reactie college:

In Moergestel is enige jaren geleden een klankbordgroep opgericht waarmee de directie Tiliander/ Den Boogaard periodiek afstemt. Voor Tiliander is een gebruikersplatform opgericht waarmee eveneens met de directie Tiliander/ Den Boogaard periodieke afstemming plaatsvindt.

Aanbeveling 4:

Raad en college: maak duidelijk wat de positie is van de raad ten aanzien van de cultuurcentra.

Reactie college:

De raad heeft een kaderstellende en controlerende rol richting het college ten aanzien van de cultuurcentra. Door middel van raadsinformatiebrieven houden wij de raad op de hoogte van de uitvoering van gemaakte afspraken, financiële prognoses en realisaties en de doorontwikkeling tot culturele motor.

Aanbeveling 7:

College: kom tot een gestructureerde en systematische aanpak van risicobeheersing en informeer op basis van dit risicomanagement de raad expliciet over de risico's en de beheersmaatregelen.

Reactie college:

Bij het integrale toekomstplan cultuurcentra gemeente Oisterwijk zal een risicoparagraaf (incl. beheersmaatregelen) worden toegevoegd. Dit toekomstplan, waarin een aantal scenario's beschreven zal worden ten behoeve van een toekomstbestendige exploitatie en een doorontwikkeling van de culturele motor, zal ter besluitvorming aan de raad worden voorgelegd. In de periodieke informatievoorziening van het college aan de raad (RIB) zal evaluatie (en eventuele bijsturing) van het toekomstplan een terugkerend punt van aandacht worden.

Met vriendelijke groet,
het college

Ineke Depmann
secretaris

Hans Janssen
burgemeester

5.2. Nawoord

De rekenkamercommissie heeft het conceptrapport aan het college gestuurd met de uitnodiging hierop te reageren. De rekenkamercommissie spreekt haar dank uit voor de uitvoerige bestuurlijke reactie van het college. Het conceptrapport geeft in de woorden van het college “blijk van een gedegen onderzoek waarbij alle relevante informatie vanaf 2015 tot heden is betrokken. Daarnaast schetsen de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 2 een helder beeld van de reële situatie rond de cultuurcentra in gemeente Oisterwijk.”. Verder geeft het college aan de conclusies en aanbevelingen ook mee te nemen bij de voorbereiding van en te willen gebruiken als input voor het integrale toekomstplan cultuurcentra dat op een later tijdstip aan de gemeenteraad van Oisterwijk wordt voorgelegd. Ook geeft het college aan dat vanwege de vertrouwelijkheid van het rapport de inhoud door het college nog niet besproken is met het bestuur van stichting COM en de directie van Tiliander/Den Boogaard. Voor de rekenkamercommissie is dit volstrekt begrijpelijk in dit stadium.

Verder gaat het college in de bestuurlijke reactie dieper in op de hoofdconclusie en de aanbevelingen uit het conceptrapport.

De rekenkamercommissie is verheugd om te lezen dat het college zowel de conclusies als de aanbevelingen onderschrijft. Hoewel het college zich in haar toelichting vooral richt op de hoofdconclusie en niet op de in het verlengde hiervan liggende deelconclusies, lezen wij terdege een gedragen beeld van de weg die voorligt. Ook stemt het meer dan positief dat het college aangeeft de aanbevelingen op het gebied van de exploitatie, de risicobeheersing en van het gezamenlijk laden van het begrip ‘culturele motor’ reeds heeft opgepakt in het komen tot een integraal toekomstplan. Het blijft echter wel belangrijk dat de raad kritisch blijft ten tijde van het opleveren van het integraal toekomstplan dat daadwerkelijk aan de aanbevelingen vorm en inhoud is gegeven. Zeker omdat in de bestuurlijke reactie concrete voorstellen en plannen nog ontbreken. Immers, juist in trajecten waarin velen het met elkaar eens lijken te zijn, is kritisch blijven of daadwerkelijk het beoogde wordt bereikt, van het grootste belang! Hiernaast is een aantal aanbevelingen (meer) specifiek gericht op de raad zelf. De rekenkamercommissie adviseert de raad op het culturele domein niet alleen de controlerende rol in te vullen zoals hierboven beschreven, maar nadrukkelijk ook die van kadersteller. Middels het uitvoeren van aanbeveling 5 en 6 zou de raad meer aan de voorkant aan het stuur komen zonder in details en uitvoeringsdiscussies te treden.

Verder vraagt de rekenkamercommissie nadrukkelijk de aandacht voor de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de organisatie en de governance. In de interviews en gesprekken met de raadsleden hebben wij meer dan eens ervaren dat de papieren werkelijkheid helder lijkt, maar dat de uitvoering in de praktijk toch veel onduidelijkheid kent. In de bestuurlijke reactie lijkt het college van mening dat er geen/weinig aanpassingen nodig zijn ten opzichte van het huidige handelen. De rekenkamercommissie kijkt hier kritischer naar. Dit betekent overigens niet dat de rekenkamercommissie grote wijzigingen in de structuur voorstaat, maar wel dat er samen met de raad strak en helder wordt bekrachtigd hoe de totale governance eruit ziet en hier ook consequent naar wordt gehandeld. In het rapport geeft de rekenkamercommissie een advies over de beschrijving van rollen en activiteiten inclusief een voorstel over de positie van de raad.

Ten aanzien van het integraal toekomstplan cultuurcentra gemeente Oisterwijk ziet de rekenkamercommissie de behandeling hiervan in de raad met belangstelling tegemoet. Zij wenst de gemeenteraad, het college en de ambtelijke

organisatie hierin alle wijsheid toe. Indien gewenst is de rekenkamercommissie ten tijde van de behandeling van het integraal toekomstplan bereid met de raad als geheel of met fracties afzonderlijk aanvullende vragen te beantwoorden of te sparren over hetgeen op dat moment voorligt.

Bijlage 1: Maatregelenpakket businessplan (kwartiermaker)

Hoofdstuk	Maatregel	Financiële consequenties
Uitgangspositie	Nieuwe missie, visie, en doelstellingen 2016-2018 geformuleerd. Doelstellingen luiden: 1. Vergroting van draagvlak 2. Stijging van percentage aan eigen inkomsten 3. Weghalen van overlap en hiaten in de organisatie om zo te komen tot een kwalitatieve, kostenefficiënte organisatie; 4. Daarnaast wordt ook een pakket aan verbetermaatregelen in de bedrijfsvoering doorgevoerd:	N.v.t.
Cultureel Ondernemerschap	In de begroting 2016 wordt er € 55.740,00 opgenomen voor programmering theater, film (naar advies BMC) en techniek. Het uitbreiden van deze activiteiten naar nieuwe initiatieven vergen onderzoek en budget om uit te voeren. Daarom is in de begroting van de kwartiermaker een bedrag van € 100.000,00 opgenomen. Een toename van € 44.260,00. Duidelijk moet wel zijn dat al deze uitgaven moeten leiden tot omzetverhoging in recette en horeca-opbrengsten.	€ 44.260,00.
Sales/verhuur	Voor kleine veranderingen aan de panden is in de extra subsidieaanvraag een gedeelte van € 12.500,00 opgenomen. Voor grote veranderingen is het incidentele budget wat in juli beschikbaar is gekomen gereserveerd. Daarvoor is nog € 190.000 beschikbaar. Deze investeringen zijn dan weer terug te vinden in de afschrijvingen. Afschrijven van de investering van € 202.500,00 in 5 jaar met een start in 2016 geeft een toename in jaar 1 van € 20.000,00 en daarna van €40.500,00. Deze bedragen kunnen ook ingezet worden voor de verduurzaming van het pand zoals beschreven in hoofdstuk 5, paragraaf 5.3	Er wordt een termijn van 5 jaar gehanteerd, daarom stijging in 2016 van €20.000 en de jaren erna van € 40.500 op een investering van € 190.000 + € 12.500;
PR en marketing	Het re-branden van Tiliander Oisterwijk heeft als doel om de beide cultuurcentra een beter imago te geven, passend bij de vernieuwde missie en visie: Cultuurcentra die als 'dynamisch spil' functioneren in het culturele leven van Oisterwijk en Moergestel. Om dit te realiseren wordt er een apart 'brand strategie-plan opgesteld waar in ieder geval de volgende punten aan bod zullen komen: 1. Heldere analyse en identificatie van de doelgroepen; 2. Opstellen van een marketing- en communicatiestrategie; 3. Verbeteren en verduurzamen van de inrichting van Tiliander.	1. Bekeken wordt of een stagiair van een mbo of hbo-instelling dit onderzoek zou kunnen uitvoeren. De voordelen hiervan zijn dat het om een tijdelijke arbeidsversterking gaat die niet kostenintensief is. 2. € 14.200 voor marketing en communicatie 3. Financiële consequentie: zoals beschreven in hoofdstuk 4
Sponsoring en fondswerving	Nieuw leven voor de Stichting Vrienden van Tiliander en Den Boogaard. Het principe van Vriend is dat je de beide cultuurcentra een warm hart toedraagt, wat zich uit in een geldelijke bijdrage van €2.500, per jaar, voor de duur van tenminste 3 jaar.	Uit de bestaande middelen en met de oude structuur kan met weinig kosten maar met persoonlijke inspanning van directie en personeel voor goede benadering voor sponsoren worden gezorgd

Horeca	1. Het BMC-rapport stelt dat horeca momenteel meer een vorm van publieksservice is dan een verdienmodel; de horeca dient in huidige vorm opnieuw gepositioneerd te worden. Dit vergt o.a. wat van inkoop van biologische en duurzame streekproducten en de gezamenlijke inkoop hiervan. 2. De kosten van het horecapersoneel moeten voor een goede exploitatie naar beneden, de volgende mogelijkheden zijn hiervoor te hanteren: * Verbeteren planning en werkroosters; * (Om)scholing van huidige personeel; * Minder personeel in vaste loondienst; * Meer vrijwilligers. 3. Uit onderzoek bij andere cultuurcentra in de nabije omgeving is gebleken dat er veel mogelijkheden liggen met betrekking tot de juridische vormgeving van de horeca. Veel schouwburg en cultuurcentra hebben een separaat rechtspersoon opgericht in de vorm van een "Horeca BV". De voornaamste redenen om een separaat rechtspersoon op te richten is omdat de Horeca-cao beter op de horecawerkzaamheden is afgestemd en goedkoper is dan de theatercao.	1. Voor het benaderen van de boeren voor biologische en duurzame streekproducten is geen extra budget nodig, evenals voor het aansluiten bij partijen om gezamenlijk in te kopen. Dit kan opgepakt worden door de horecamanager. 2. Begroting 2016: personeelskosten € 653640. Begroting kwartiermaker stelt € 660.000. Daarin zit een afname van de personeelskosten, maar ook een toename door frictiekosten. Het bedrag is dus niet zichtbaar, maar bedraagt €40.020,00. 3. € 7.500 ten behoeve van onderzoek en pakketvergelijking.
Organisatie	1. Organisatiemodel. Competentie gestuurd management biedt de tools en structuur om een nieuwe manier van werken, gastvrij, ondersteunend en onderscheidend, vorm te helpen geven. 2. Werkprocessen en sturingsinformatie. Van belang is om de inzichten in het proces te professionaliseren. Een nieuw ICT systeem kan de organisatie voorzien van cruciale sturingsinformatie. 3. Organisatiecultuur. De organisatie heeft een verleden waarin een heldere managementstructuur. Dat betekent dat de huidige werkcultuur en personeelsformatie grondig herijkt dient te worden. 4. Vrijwilligers: het goud van de organisatie.	1. Geen kosten. 2. In de begroting van de kwartiermaker is een extra post opgenomen van € 15.000,00 bij de kantoorkosten. 3. Geen kosten. 4. De kosten voor vrijwilligers worden ondergebracht bij de algemene kosten. In de begroting 2016 staat hiervoor een bedrag van € 63.480, waarvan € 15.420 voor vrijwilligers is. De verhoging in de algemene kosten van € 16.520 in de begroting kwartiermaker 2016 zijn bestemd voor het uitbreiden van het aantal vrijwilligers en eventuele scholing.
Financiën	In de periode 2011 tot en met 2014 was er sprake van een exploitatietekort van respectievelijk € 75.000 (2011), € 25.000 (2012), € 150.000 (2013) en € 45.000 (2014). Deze tekorten leidden tot een huurachterstand. In het BMC-rapport wordt voorgesteld om deze kwijt te schelden. Om met een schone lei te beginnen is dat een goede zet. Ook het jaar 2015 zal met een tekort worden afgesloten, de hoogte hiervan is nog niet bekend. In juli 2015 heeft de Raad besloten om € 250.000 aan incidentele middelen ter beschikking te stellen. Slechts een deel van dit bedrag is de afgelopen maanden ook daadwerkelijk uitgegeven. € 190.000 is nog niet besteed. Mijn advies aan de gemeente is om dit bedrag te reserveren voor aanpassingen aan beide panden om tot een vriendelijker en dynamischer bezoek te komen. Voor het zorgdragen voor een dynamische culturele programmering zijn de komende jaren incidenteel de volgende, teruglopende subsidiebedragen nodig: 2016: €150.000,00, 2017: €125.000,00, 2018: € 75.000,00, 2019: € 50.000,00. In 2020 zal deze extra impuls dus komen te vervallen.	

1. Jaarlijks zal het budget voor een gedegen marketingstrategie drastisch verhoogd moeten worden. Voor onderzoeken, zichtbaarheid en herkenning (hoofdstuk 5).
2. Het noodzakelijke extra budget om nieuwe initiatieven zowel in de theaters als samenwerkingen buiten te kunnen oppakken. Dit om meer bezoekers te genereren vanuit diverse doelgroepen bij uiteenlopende activiteiten (hoofdstuk 3).
3. Om te stimuleren dat er meer vrijwilligers actief worden is ook extra budget noodzakelijk. Vrijwilligers zijn dan vaker in te zetten bij de uitvoering van operationele taken, met name bij activiteiten op cultureel en maatschappelijk gebied. Dit zal een positief effect hebben op de personeelskosten (hoofdstuk 8.3)
4. De veranderingen die plaatsvinden binnen de organisatie kunnen frictiekosten met zich meebrengen met betrekking tot het personeel (hoofdstuk 7.2)
5. Zo ook de noodzaak voor de investering in een adequaat sturingsinstrumentarium. Met als een van de pijlers een projectadministratie die inzicht geeft in de werkelijke financiële resultaten per activiteit of activiteitengroepen en een budgetbeheersysteem met budgethouders en duidelijke financiële taakstellingen (hoofdstuk 8.2).
6. De huidige juridische en fiscale structuur is een complicerende factor voor de opbouw van een administratie en werkt kostenverhogend. Vereenvoudigingsmogelijkheden zullen nader worden onderzocht en geïmplementeerd. (hoofdstuk 7.2)
7. Voor het verduurzamen van de panden kan op korte termijn worden gedacht aan LED-verlichting. Dit heeft een onmiddellijk positief effect op de hoge energierekening van de beide cultuurcentra. Gekeken moet worden naar de terugverdientermin van de investering. (hoofdstuk 5.3)

Marketingstrategie	€ 14.200,00
Budget voor invulling activiteiten	€ 44.260,00
Verhoogde vrijwilligerskosten	€ 16.520,00
Frictiekosten	€ 40.020,00
Verbetering financiële structuur	€ 15.000,00
Vereenvoudigen juridische structuur/ rechtsposities	€ 7.500,00
Verduurzaming licht	€ 12.500,00
TOTAAL	€150.000,00

In de daaropvolgende jaren zullen de bedragen afnemen, maar nog nodig zijn om verbeteringen door te voeren.

Financiën 2: Opbrengsten						
	Realisatie 2014	2015/9mnd	Oorspronkelijke begroting 2016	Begroting 2016 Kwartiermaker	2017	2018
	Omzet Horeca	€ 407.556	€ 257.989	€ 369.300	€ 400.000	€ 455.000
	Opbrengst verhuur	€ 352.421	€ 255.505	€ 250.920	€ 275.000	€ 335.000
	Toegangskaarten	€ 90.161	€ 30.278	€ 89.400	€ 100.000	€ 125.000
	Overige omzet	€ 80.646	€ 19.000	€ 20.700	€ 80.000	€ 95.000
	Omzet verhuur					
	techniek	€ 24.388		€ 13.500	€ 17.500	€ 20.000
	Ontvangen subsidie					
	Extra subsidie	€ 1.055.008	€ 801.147	€ 908.562	€ 908.562	€ 908.562
				€ 150.000	€ 125.000	€ 75.000
		€ 2.010.180	€ 1.363.919	€ 1.652.382	€ 1.931.062	€ 1.933.562
Financiën 3: Kosten						
	Kostprijs omzet					
	Horeca	€ 112.422	€ 74.564	€ 108.540	€ 120.000	€ 130.000
	Andere externe					
	kosten	€ 84.443	€ 23.289	€ 55.740	€ 100.000	€ 115.000
	Personeelskosten	€ 602.123	€ 539.663	€ 663.840	€ 685.000	€ 617.500
	Afschrijvingen	€ 105.139	€ 71.304	€ 95.040	€ 115.040	€ 141.290
	Huisvestingskosten	€ 987.432	€ 753.071	€ 724.600	€ 715.482	€ 705.482
	magazijn en					
	machinekosten	€ 22.043		€ 13.520	€ 15.000	€ 17.500
	Verkoopkosten	€ 29.957	€ 22.021	€ 25.800	€ 40.000	€ 30.000
	Kantoorkosten	€ 30.557	€ 24.453	€ 33.660	€ 48.660	€ 32.500
	Algemene kosten	€ 59.860	€ 47.255	€ 63.480	€ 87.500	€ 75.000
	Rentelasten en					
	bankkosten ¹	€ 21.728	€ 10.395	€ 12.480	€ 12.480	€ 5.525
					€ 5.525	€ 1.206
		€ 2.055.704	€ 1.566.015	€ 1.796.700	€ 1.936.162	€ 1.903.477
		- € 45.524		- € 144.318	- € 5.100	€ 60.085
						€ 80.974

Bijlage 2: Maatregelenpakket uitvoeringsplan

Onderdeel	Maatregel	Financiële consequenties
3.1 Investeringsplan 2016	In het voorjaar van 2016 heeft de gemeente Oisterwijk het restantbudget van de € 250.000,- dat in 2015 was gereserveerd, toegekend om te investeren in diverse trajecten en onderdelen van de bedrijfsvoering (business plan M. Meeuwis). Inmiddels zijn met het toegekende restant van € 190.000,- enkele noodzakelijke stappen geïnitieerd, zijnde reorganisatie, een gedeeltelijke upgrade ICT, vernieuwing horeca en een marketing- en communicatietraject. Van de € 190.000,- is in totaal al € 50.000,- ingezet.	2016
Investeringsplan bedrijfsvoering	1. Een nieuwe beamer en geluidssysteem om filmfunctie beter te kunnen invullen (naar BMC) 2. Een planningsysteem dat zowel de beschikbare ruimtes goed beheert, de uitvoer en het offrenen van verhuring organiseert, centraal informatie verzamelt (inclusief arbeidsuren) en tevens op projectniveau de voorstellingen financieel monitort. 3. Er moet stevig worden ingezet op het bereiken van de gewenste beeldvorming bij ons publiek. De juiste tone of voice is daarbij van groot belang. Marketingkosten 4. een upgrade van alle ICT. Het blijkt dat zowel het internet als alle hardware achterloopt. Om als organisatie fatsoenlijk te kunnen werken, zowel flexibel als op de thuis- of de werkplek, dient er een goede infrastructuur te zijn, in de cloud en indien nodig mobiel. 5. het investeren van ledverlichting is een kostbare zaak. Er is sprake van een korte terugverdienperiode bij hoge branduren. We willen uiteindelijk beide locaties verduurzamen 6. de theaterzaal kent achterstallig onderhoud, zowel technisch als facilitair 7. de keuken en bar moeten aangepast worden, zodat de ondersteuning vanuit de horecafunctie zoals beschreven, optimaal geoutilleerd en gecertificeerd aan de slag kan, inclusief apparatuur (o.a. koffie). 8. de adviseringskosten zijn gemaakt om kennis binnen te halen die niet aanwezig was binnen de organisatie. Betreft arbeidsrechtelijk, financieel en horecatechnisch. Totaal	1. € 23.500 2. € 17.000 3. € 14.000 (waarvan € 6.000 reeds ingezet) 4. € 18.000 (waarvan € 10.000 reeds ingezet) 5. € 40.000 6. € 30.000 7. € 21.000 (waarvan € 14.000 reeds ingezet) 8. € 25.000 (waarvan € 20.000 reeds ingezet) € 188.000
Investeringsplan 2017	Het pand in Oisterwijk moet aangepast worden om zowel tegemoet te kunnen komen aan de ontwikkelingen en wensen van de huurders als aan die van de eigen organisatie. Ook biedt dit de basis voor een gezonde exploitatie. Concreet betekent dat: 1. Bibliotheek naar de begane vloer 2. Kennislounge op de 1^e verdieping 3. Verbinding met het Lindeplein 4. Toegankelijkheid van het pand verbeteren 5. Vergroening (fysiek) van het pand als uithangbord van 'Parel in 't Groen' 6. Verduurzaming	1. € 345.000 2. € 250.000 3. € 145.000 4. N.v.t. 5. € 100.000 6. P.M.

	Onderdeel 1 t/m 4 hangen nauw samen. Bij het uitvoeren van onderdeel 1 is het van belang onderdeel 2 helder uit te werken, zowel inhoudelijk als budgettair, zodat er geen lacune ontstaat in de exploitatie. Onderdeel 5 kan zowel gelijktijdig als separaat worden doorgevoerd. Een verbouwing biedt extra mogelijkheden qua aanleg van energiebesparende elementen (onderdeel 6). De zonnepanelen kunnen elk moment worden geplaatst.																																																																																																																																																							
Rendement	Er zal sprake zijn van een jaarlijkse groei van de horecaomzet (nieuw concept) en kaartverkoop (zie hoofdstuk cultureel ondernemen, rekensommen, bladzijde 5 en 6). Vanuit de prognose 2016-2019 valt het volgende te lezen: <table><tr><td></td><td>Horeca</td><td>Recette</td></tr><tr><td>2016</td><td>€ 370.000,-</td><td>€ 89.400,-</td></tr><tr><td>2017</td><td>€ 370.000,-</td><td>€ 40.000,-</td></tr><tr><td>2018</td><td>€ 425.000,-</td><td>€ 75.000,-</td></tr><tr><td>2019</td><td>€ 475.000,-</td><td>€ 100.000,-</td></tr></table>		Horeca	Recette	2016	€ 370.000,-	€ 89.400,-	2017	€ 370.000,-	€ 40.000,-	2018	€ 425.000,-	€ 75.000,-	2019	€ 475.000,-	€ 100.000,-																																																																																																																																								
	Horeca	Recette																																																																																																																																																						
2016	€ 370.000,-	€ 89.400,-																																																																																																																																																						
2017	€ 370.000,-	€ 40.000,-																																																																																																																																																						
2018	€ 425.000,-	€ 75.000,-																																																																																																																																																						
2019	€ 475.000,-	€ 100.000,-																																																																																																																																																						
Werkelijkheid cijfers 2012-2015	<table><tr><td></td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr><tr><td></td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td></tr><tr><td></td><td>Werkelijk</td><td>Werkelijk</td><td>Werkelijk</td><td>Werkelijk</td></tr><tr><td>Omzet Horeca</td><td>415.417</td><td>380.753</td><td>407.556</td><td>379.544</td></tr><tr><td>Omzet verhuur</td><td>426.819</td><td>380.950</td><td>376.809</td><td>350.288</td></tr><tr><td>Omzet totaal theater (excl. verhuur theaterzaal)</td><td>72.896</td><td>55.020</td><td>90.161</td><td>53.076</td></tr><tr><td>Overige opbrengsten</td><td>91.112</td><td>44.660</td><td>80.646</td><td>28.076</td></tr><tr><td></td><td>1.006.244</td><td>861.383</td><td>955.172</td><td>810.984</td></tr><tr><td>Kostprijs Horeca</td><td>119.949</td><td>115.069</td><td>112.422</td><td>104.545</td></tr><tr><td>Kosten totaal theater</td><td>88.910</td><td>77.653</td><td>84.443</td><td>61.053</td></tr><tr><td>Overige</td><td>6.550</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td></td><td>215.409</td><td>192.722</td><td>196.865</td><td>165.598</td></tr><tr><td>Brutomarge</td><td>790.835</td><td>668.661</td><td>758.307</td><td>645.386</td></tr><tr><td>Lonen en sociale lasten</td><td>515.575</td><td>511.916</td><td>548.262</td><td>626.259</td></tr><tr><td>Uitzendkrachten</td><td>7.092</td><td>15.445</td><td>5.725</td><td>5.472</td></tr><tr><td>Overige personeelskosten</td><td>36.673</td><td>42.895</td><td>48.136</td><td>47.339</td></tr><tr><td>Afschrijvingskosten mat. vaste activa</td><td>149.004</td><td>143.350</td><td>105.139</td><td>94.536</td></tr><tr><td>Huisvestingskosten</td><td>960.859</td><td>964.862</td><td>987.432</td><td>992.474</td></tr><tr><td>Magazijn en machinekosten</td><td>20.688</td><td>21.344</td><td>22.043</td><td>24.684</td></tr><tr><td>Verkoopkosten</td><td>37.327</td><td>36.882</td><td>29.957</td><td>32.293</td></tr><tr><td>Kantoorkosten</td><td>25.059</td><td>36.882</td><td>29.957</td><td>32.293</td></tr><tr><td>Algemene kosten</td><td>50.369</td><td>60.237</td><td>59.860</td><td>93.103</td></tr><tr><td>Overige lasten</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Som der kosten</td><td>1.802.646</td><td>1.830.132</td><td>1.837.111</td><td>1.949.915</td></tr><tr><td>Bedrijfsresultaat</td><td>(1.011.811)</td><td>(1.161.471)</td><td>(1.078.804)</td><td>(1.304.529)</td></tr><tr><td>Financieringskosten</td><td>35.957</td><td>28.521</td><td>21.728</td><td>15.963</td></tr><tr><td>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</td><td>(1.047.768)</td><td>(1.189.992)</td><td>(1.100.532)</td><td>(1.320.492)</td></tr><tr><td>Subsidie gemeente Oisterwijk</td><td>1.023.048</td><td>1.038.394</td><td>1.055.008</td><td>1.068.196</td></tr><tr><td>Subsidie gemeente Oisterwijk muziekschool</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>40.000</td></tr><tr><td>Resultaat</td><td>(24.720)</td><td>(151.598)</td><td>(45.524)</td><td>(212.296)</td></tr></table>		A	B	C	D		2012	2013	2014	2015		Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Omzet Horeca	415.417	380.753	407.556	379.544	Omzet verhuur	426.819	380.950	376.809	350.288	Omzet totaal theater (excl. verhuur theaterzaal)	72.896	55.020	90.161	53.076	Overige opbrengsten	91.112	44.660	80.646	28.076		1.006.244	861.383	955.172	810.984	Kostprijs Horeca	119.949	115.069	112.422	104.545	Kosten totaal theater	88.910	77.653	84.443	61.053	Overige	6.550	0	0	0		215.409	192.722	196.865	165.598	Brutomarge	790.835	668.661	758.307	645.386	Lonen en sociale lasten	515.575	511.916	548.262	626.259	Uitzendkrachten	7.092	15.445	5.725	5.472	Overige personeelskosten	36.673	42.895	48.136	47.339	Afschrijvingskosten mat. vaste activa	149.004	143.350	105.139	94.536	Huisvestingskosten	960.859	964.862	987.432	992.474	Magazijn en machinekosten	20.688	21.344	22.043	24.684	Verkoopkosten	37.327	36.882	29.957	32.293	Kantoorkosten	25.059	36.882	29.957	32.293	Algemene kosten	50.369	60.237	59.860	93.103	Overige lasten	0	0	0	0	Som der kosten	1.802.646	1.830.132	1.837.111	1.949.915	Bedrijfsresultaat	(1.011.811)	(1.161.471)	(1.078.804)	(1.304.529)	Financieringskosten	35.957	28.521	21.728	15.963	Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(1.047.768)	(1.189.992)	(1.100.532)	(1.320.492)	Subsidie gemeente Oisterwijk	1.023.048	1.038.394	1.055.008	1.068.196	Subsidie gemeente Oisterwijk muziekschool	0	0	0	40.000	Resultaat	(24.720)	(151.598)	(45.524)	(212.296)	
	A	B	C	D																																																																																																																																																				
	2012	2013	2014	2015																																																																																																																																																				
	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk																																																																																																																																																				
Omzet Horeca	415.417	380.753	407.556	379.544																																																																																																																																																				
Omzet verhuur	426.819	380.950	376.809	350.288																																																																																																																																																				
Omzet totaal theater (excl. verhuur theaterzaal)	72.896	55.020	90.161	53.076																																																																																																																																																				
Overige opbrengsten	91.112	44.660	80.646	28.076																																																																																																																																																				
	1.006.244	861.383	955.172	810.984																																																																																																																																																				
Kostprijs Horeca	119.949	115.069	112.422	104.545																																																																																																																																																				
Kosten totaal theater	88.910	77.653	84.443	61.053																																																																																																																																																				
Overige	6.550	0	0	0																																																																																																																																																				
	215.409	192.722	196.865	165.598																																																																																																																																																				
Brutomarge	790.835	668.661	758.307	645.386																																																																																																																																																				
Lonen en sociale lasten	515.575	511.916	548.262	626.259																																																																																																																																																				
Uitzendkrachten	7.092	15.445	5.725	5.472																																																																																																																																																				
Overige personeelskosten	36.673	42.895	48.136	47.339																																																																																																																																																				
Afschrijvingskosten mat. vaste activa	149.004	143.350	105.139	94.536																																																																																																																																																				
Huisvestingskosten	960.859	964.862	987.432	992.474																																																																																																																																																				
Magazijn en machinekosten	20.688	21.344	22.043	24.684																																																																																																																																																				
Verkoopkosten	37.327	36.882	29.957	32.293																																																																																																																																																				
Kantoorkosten	25.059	36.882	29.957	32.293																																																																																																																																																				
Algemene kosten	50.369	60.237	59.860	93.103																																																																																																																																																				
Overige lasten	0	0	0	0																																																																																																																																																				
Som der kosten	1.802.646	1.830.132	1.837.111	1.949.915																																																																																																																																																				
Bedrijfsresultaat	(1.011.811)	(1.161.471)	(1.078.804)	(1.304.529)																																																																																																																																																				
Financieringskosten	35.957	28.521	21.728	15.963																																																																																																																																																				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(1.047.768)	(1.189.992)	(1.100.532)	(1.320.492)																																																																																																																																																				
Subsidie gemeente Oisterwijk	1.023.048	1.038.394	1.055.008	1.068.196																																																																																																																																																				
Subsidie gemeente Oisterwijk muziekschool	0	0	0	40.000																																																																																																																																																				
Resultaat	(24.720)	(151.598)	(45.524)	(212.296)																																																																																																																																																				

Prognose cijfers
2016-2019

	E	F	G	H
	2016	2017	2018	2019
	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
Omzet Horeca	370.000	370.000	425.000	475.000
Omzet verhuur	315.000	315.000	315.000	315.000
Omzet totaal theater (excl. verhuur theaterzaal)	89.400	40.000	75.000	100.000
Overige opbrengsten	14.000	12.500	25.000	25.000
	788.400	737.500	840.000	915.000
Kostprijs Horeca	109.000	129.500	148.750	166.250
Kosten totaal theater	56.000	34.000	63.750	85.000
Overige				
	165.000	163.500	212.500	251.250
Brutomarge	623.400	574.000	627.500	663.750
Lonen en sociale lasten	604.000	550.000	550.000	550.000
Uitzendkrachten	6.000	6.000	6.000	6.000
Overige personeelskosten	50.000	45.000	45.000	45.000
Afschrijvingskosten mat. vaste activa	95.000	90.000	90.000	90.000
Huisvestingskosten	718.000	705.000	710.000	710.000
Magazijn en machinekosten	22.000	22.000	22.000	22.000
Verkoopkosten	26.000	30.000	30.000	30.000
Kantoorkosten	34.000	30.000	30.000	30.000
Algemene kosten	64.000	60.000	60.000	60.000
Overige lasten				
Som der kosten	1.619.000	1.538.000	1.543.000	1.543.000
Bedrijfsresultaat	(995.600)	(964.000)	(915.500)	(879.250)
Financieringskosten	13.000	10.000	7.000	5.000
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(1.008.600)	(974.000)	(922.500)	(884.250)
Subsidie gemeente Oisterwijk	794.000	800.000	806.000	812.000
Subsidie gemeente Oisterwijk muziekschool	115.000	116.000	117.000	118.000
Resultaat	(99.600)	(58.000)	500	45.750

Toelichting op de
cijfers

De prognose 2016 is de begroting zoals die vorig jaar door directie en bestuur is ingediend bij de gemeente Oisterwijk. De prognose van 2017 t/m 2019 is gebaseerd op de reële cijfers tot en met 2015 en de reële prognose gerelateerd aan het eerste halfjaar van 2016.

- 1. Horeca.** Horeca is het grootste verdienmodel. De horeca wordt een geïntegreerd deel van de totale aanpak. Met name de verbouwing van Tiliander zal hier aan bijdragen. Met de verbouwing in Tiliander trekken we een meer dan 75.000 extra bezoekers in het horecagedeelte (de Bibliotheek heeft 65.000 en de VVV 10.000 bezoekers op jaarbasis).
- 2. Verhuur.** Als basis houden we de vaste huurders aan voor € 250.000,- (Bibliotheek, LOVO, Coda Dancewaeer, KBO, SVM, de amateurverenigingen en de VVV) en € 65.000,- incidentele verhuur, zoals in peiljaar 2016. Daarbij is verhuur van de 1e verdieping van Den Boogaard niet meegenomen.
- 3. Aanbod.** Vanaf 2018 zetten we in op een zaalbezetting van 50% bij 30 voorstellingen met een gemiddelde entreeprijs van € 12. Vanaf 2019 is de

1. Stijging omzet horeca per 2018
2. € 315.000 per jaar
3. Stijging omzet aanbod vanaf 2018

	zaalbezetting gestegen naar 65%, met hetzelfde aantal voorstellingen en gemiddelde toegangsprijs. 4. Personeel. Na de reorganisatie in 2016 is één managementfunctie niet opnieuw ingevuld en wordt en scherper invulling gegeven aan de personele bezetting van de horeca. Dit zien we terug in de stabilisering van de kosten 5. Overige opbrengsten. Gezien het hernieuwde initiatief aangaande de businessclub, verwachten we pas vanaf 2018 hier structureel een substantiële bijdrage te verwachten.	4. Stabilisering personeelskosten per 2017 5. Substantiële structurele bijdrage vanaf 2018.
Tijdpad	Tiliander & Den Boogaard opteren in 2017 nadrukkelijk voor: Tiliander: • het verbouwen van de begane vloer • uitwerking 1e verdieping Tiliander • het inzetten van het duurzaamheidstraject • toegankelijkheid gebouw en verbinding Lindeplein Den Boogaard: • 1e verdieping vraag gestuurde huurpropositie • verduurzamen pand Er zijn drie te bewandelen paden die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering: 1: het goed positioneren van de horeca in samenwerking met de Bibliotheek en het VVV 2: het in samenspraak en vraag gestuurd programmeren van de theaterzaal 3: het verduurzamen van de panden Twee van deze trajecten vragen om directe besluitvorming aangaande het gepresenteerde investeringsplan. Indien deze in 2017 gerealiseerd kan worden zal de gehele bedrijfsvoering de noodzakelijke positieve impuls krijgen. Mocht dit om wat voor een reden worden uitgesteld dan zullen de geleverde cijfers bijgesteld moeten worden. De verwachting is dat dan niet alleen het momentum is verdwenen, maar ook de initiële kosten hoger zullen zijn en de bedrijfsvoering pas in een later stadium gezond zal worden. De Bibliotheek blijft samen met Tiliander actief op de 1e verdieping. Dit als 'kraamkamer' voor toekomstige projecten en samenwerkingen binnen de kennislounge.	

