

Businessplan Sociaal Cultureel Centrum Den Bolder



Definitief rapport
Vereniging Den
Bolder

BMC Advies
Januari 2019
Dick te
Winkel Jurjen
Weemstra
Projectnumm
er:

INHOUD

HOOFDSTUK 1	AANLEIDING	4
HOOFDSTUK 2	VERANTWOORDING WERKWIJZE	5
HOOFDSTUK 3	SAMENVATTING	6
HOOFDSTUK 4	OMGEVINGSANALYSE	9
	4.1 Algemene ontwikkelingen en trends	9
	4.2 Demografische ontwikkelingen	12
	4.3 Foto van het voorzieningenniveau gemeente Waalwijk	14
HOOFDSTUK 5	ANALYSE EIGEN ORGANISATIE	16
HOOFDSTUK 6	GEMEENTELIJKE BELEIDSKADERS	17
	6.1 Inhoudelijke beleidskaders	17
	6.2 Subsidiekaders	20
	6.3 Huurovereenkomst	20
	6.4 Vergunning-technische kaders	21
HOOFDSTUK 7	ORGANISATIEDOELEN EN –ACTIVITEITEN	23
	7.1 Den Bolder 2030	23
	7.2 Organisatiedoelen	24
	7.3 Hoofdactiviteiten Den Bolder	25
HOOFDSTUK 8	ACTIVITEITEN DEN BOLDER NADER BESCHOUWD	26
	8.1 Den Bolder als <i>huiskamer</i> van Waspik en omstreken	26
	8.2 Den Bolder als <i>kleinschalig podium</i> en <i>platform</i> voor culturele- en vrijetijdsactiviteiten, en cultuureducatie	26
	8.3 Den Bolder als intermediair en facilitator van <i>professionele</i> activiteiten op het gebied van <i>maatschappelijke dienstverlening</i>	27
HOOFDSTUK 9	INRICHTING ORGANISATIE	29
	9.1 Organisatorische randvoorwaarden en uitgangspunten	29
	9.2 Juridische structuur	
	De ‘vereniging’ is de meest passende structuur bij de functies ‘ <i>huiskamer</i> ’ en ‘ <i>podium en platform</i> ’ en bij het uitgangspunt dat de inwoners van Waspik (de leden) in beginsel zelf verantwoordelijk zijn voor het initiëren, organiseren en promoten van de activiteiten op dit gebied. Bij de verdere doorontwikkeling van de maatschappelijke dienstverlening vanuit Den Bolder zal het bestuur van de vereniging onderzoeken welke juridische structuur/rechtsvorm op de langere termijn het beste past bij de doelstellingen van en werkwijze binnen Den Bolder.	29

9.3	Basisorganisatiestructuur	29
	NB. In het bovenstaande ‘functiehuis’ en ‘organogram’ is uitsluitend rekening gehouden met een ‘technisch beheerder’. Wij gaan er vanuit de het huidige beheer, in de zin van het optreden als ‘gastheer of -vrouw’ en het openen en sluiten van het gebouw op termijn ook door een aantal vaste vrijwilligers kan worden gedaan.	31
9.4	Structuur van werkgroepen	31
9.5	Vrijwilligersbeleid	32
HOOFDSTUK 10	FACILITEITEN	33
10.1	Naar een nieuw gebouwconcept	33
10.2	Relatie met de overige gebruikers van Den Bolder	33
HOOFDSTUK 11	FINANCIEEL BELEID	35
HOOFDSTUK 12	MEERJARIGE EXPLOITATIE- EN INVESTERINGSRAMING	36
12.1	Kaders en uitgangspunten	36
12.2	Kengetallen	37
12.3	Investeringsraming	38
12.4	38	
12.5	Meerjarige exploitatieraming	38
HOOFDSTUK 13	RISICOPARAGRAAF	41
BIJLAGE 1: BENCHMARK		43
	<u>De Wachter, Amsterdam</u>	43
	<u>Kulturhus Borne</u>	44
BIJLAGE 2: VIJF UIT TE LICHTEN PUNTEN		47
BIJLAGE 2: VIJF UIT TE LICHTEN PUNTEN		46

Hoofdstuk 1

Aanleiding

Den Bolder is *het* sociaal cultureel centrum van Waspik. Den Bolder fungeert als locatie en platform voor activiteiten op *maatschappelijk, cultureel, creatief* en *educatief* gebied voor en door inwoners van Waspik en omgeving. Als één van de vier 'WIJ Dienstencentrum' voert Den Bolder voor de gemeente Waalwijk een aantal specifieke maatschappelijke taken uit.

Het bestuur van de vereniging Den Bolder wil de basis onder de exploitatie ook voor langere tijd versterken, onder andere door een (nog) betere afstemming van de activiteiten en diensten van Den Bolder op de vraag uit de gemeenschap, en door het verder professionaliseren van de eigen organisatie. Daartoe is het project 'Den Bolder 2030' gestart. In het kader van dit project heeft reeds een strategische oriëntatie plaatsgevonden, waarbij een aantal mogelijke toekomstscenario's zijn verkend. Deze oriëntatie heeft geleid tot een keuze voor een concept van "Ontmoeten en Ondernemen". Het beeld dat de vereniging daarbij heeft is dat van een "Pop Up Restaurant": *vloeibaar en kwaliteit, flexibel naar de markt, vraaggericht en samenwerkend, zeer divers programma, ondernemerschap, coöperatie* en *Den Bolder van de gemeenschap*.

Het bestuur van de vereniging Den Bolder heeft op basis van de voornoemde oriëntatie besloten om de strategische uitgangspunten en kaders voor de toekomst van Den Bolder te laten uitwerken in een integraal businessplan en zich daarbij te laten ondersteunen door BMC.

Hoofdstuk 2

Verantwoording werkwijze

In deze rapportage hebben wij de belangrijkste bouwstenen voor een (nieuw) integraal businessplan van de vereniging Den Bolder op hoofdlijnen uitgewerkt. Deze uitwerking is een gezamenlijk product van de vereniging en BMC.

Wij zijn onze werkzaamheden in het kader van het businessplan Den Bolder gestart met een omgevingsanalyse. Vervolgens hebben wij gekeken naar de gemeentelijke beleidskaders, waaronder de inhoudelijke opdracht die de gemeente aan Den Bolder als één van de vier 'WIJ Dienstencentra' heeft verstrekt. De eerder door Den Bolder geformuleerde strategische uitgangspunten en kaders hebben wij gepreciseerd en uitgewerkt in organisatiedoelen en – activiteiten. Daarna hebben we gekeken naar de bestuurlijke, organisatorische, personele, facilitaire en financiële eisen die de uitvoering van de organisatiedoelen en –activiteiten aan Den Bolder stelt. Wij hebben het een en ander verder uitgewerkt in een meerjarige exploitatie- en investeringsraming op hoofdlijnen. Tenslotte hebben wij onze rapportage voorzien van een advies met betrekking tot de planning, de implementatie en de risico's van het businessplan.

Op verzoek van het bestuur van Den Bolder heeft BMC twee referentieprojecten beschreven die als inspirerend voorbeeld kunnen dienen voor Den Bolder. Tevens heeft Den Bolder op verzoek van het bestuur vijf punten uit het businessplan nader uitgelicht in de vorm van een smart geformuleerd advies. Beide zaken zijn in een bijlage bij dit businessplan opgenomen.

De uitwerking van de diverse onderdelen van het businessplan heeft plaatsgevonden binnen een (interne) projectgroep. Daarnaast heeft er tussentijds een terugkoppeling plaatsgevonden over de voortgang aan de Algemene Ledenvergadering van Den Bolder en aan het bestuur van de vereniging.

Hoofdstuk 3

Samenvatting

Den Bolder is in 2030 een centrum voor *ontmoeting, ontspanning, kennis, cultuur* en *maatschappelijke dienstverlening* dat midden in de samenleving van Waspik staat. Iedere inwoner van Waspik heeft minstens één keer in zijn/haar leven Den Bolder bezocht, terwijl 40% van de bevolking van Waspik met enige regelmaat gebruik maakt van de faciliteiten en/of diensten van Den Bolder.

Den Bolder is in 2030 georganiseerd rond het concept “*Ontmoeten en Ondernemen*”. Dit concept bestaat uit drie met elkaar samenhangende en elkaar versterkende functies:

- a. Den Bolder als *huiskamer* van Waspik en omstreken, gericht op (laagdrempelige) ontmoeting
- b. Den Bolder als *kleinschalig podium* en *platform* voor culturele- en vrijetijdsactiviteiten, en cultuureducatie
- c. Den Bolder als intermediair en facilitator van *professionele* activiteiten op het gebied van *maatschappelijke dienstverlening*

De drie functies van Den Bolder zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Alle drie de functies dragen voor een evenredig deel bij aan de sociale cohesie binnen de gemeenschap van Waspik. De kwetsbare inwoners van Waspik zullen zich in Den Bolder alleen maar welkom voelen als Den Bolder een ‘huiskamer’ is voor de gehele gemeenschap van Waspik. Vitale inwoners zijn nodig om hun minder vitale dorpsgenoten te ondersteunen. En tenslotte: we hebben de drie functies nodig om een goede balans te vinden tussen subsidie en eigen inkomsten.

Vereniging Den Bolder wil de mogelijkheden voor meer inhoudelijke samenwerking met de overige bewoners van Den Bolder verkennen. Deze samenwerking kan ook een positief effect hebben op de wijze waarop de bezoekers Den Bolder als gebouw beleven: een logische samenhang van functies onder één dak ofwel een ‘dorpshuis nieuwe stijl’, in plaats van een “bedrijfsverzamelgebouw”.

Den Bolder heeft in 2030 een solide financiële basis, dat wil zeggen dat de organisatie over voldoende reserves beschikt om de gebruikelijke risico's die horen bij de exploitatie van een voorziening als Den Bolder af te dekken en dat er voldoende middelen zijn om te investeren in innovatie.

De doelstellingen uit het businessplan van Den Bolder worden in de meerjarige exploitatieraming vertaald in vier hoofdlijnen.

1. Zoveel als mogelijk stabiliseren van de kosten.
2. Het realiseren van een bescheiden toename van de (eigen) inkomsten uit de exploitatie.
3. Bijgevolg: het realiseren van een bescheiden hoger rendement op de activiteiten die Den Bolder ontwikkelt.
4. Het investeren in de kwaliteit van de organisatie en in innovatie. Onderdeel hiervan is een (eenmalige) investering in revitalisatie van het gebouw.

Om er voor te zorgen dat in 2030 de geschetste (eind)doelen zijn bereikt, worden vanaf 2019 de volgende acties ingezet.

Korte termijn (tot zomer 2019)

1. Den Bolder gaat pro actiever communiceren met de gemeenschap van Waspik over de activiteiten en mogelijkheden die Den Bolder biedt. Den Bolder zorgt er voor dat zij zichtbaarder en beter aanspreekbaar is in de gemeente Waalwijk en in Waspik in het bijzonder. Den Bolder stemt de communicatie beter af op de verschillende doelgroepen (maatwerk) en anticipeert in voldoende mate op technologische ontwikkelingen (w.o. digitalisering).
2. Den Bolder voert periodiek een klantentevredenheidsonderzoek uit.
3. Samenhangend met 1. en 2.: de marketingexpertise binnen Den Bolder wordt versterkt en Den Bolder reserveert hiervoor (tijdelijk) extra middelen.

Middellange termijn (tot zomer 2022)

4. Den Bolder stimuleert meer eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid van en zelfsturing door vrijwilligers. Den Bolder (de vereniging) ontwikkelt zich door tot een vrijwilligersorganisatie die wordt ondersteund door een (beperkt) aantal professionals. Daarmee wordt ook "eigenaarschap" vanuit de gemeenschap gestimuleerd.
5. Den Bolder gaat meer investeren in de relatie met jongeren en jong volwassenen uit Waspik tussen 16 en 25 jaar. Deze groepen krijgen letterlijk en figuurlijk ruimte om zelf activiteiten binnen Den Bolder te ontplooiën.
6. Den Bolder ondersteunt en faciliteert samen met de gemeente Waalwijk, maatschappelijke ondernemers en burgers activiteiten die gericht zijn op de meer kwetsbare groepen in de samenleving van Waalwijk en in Waspik in het bijzonder.
7. De voorziening Den Bolder wordt doorontwikkeld naar een meer éénduidig inhoudelijk en gebouwconcept waarin de bestaande publieke functies (huiskamer, podium, bibliotheek, horeca) zo veel als mogelijk worden geïntegreerd. De bibliotheek is een wezenlijk onderdeel van het concept "Ontmoeten en Ondernemen". Op deze wijze wordt Den Bolder meer divers, toegankelijker en aantrekkelijker.
8. Samenhangend met 6.: Den Bolder wordt opnieuw ingericht. Op deze manier wordt meer sfeer en een betere beleving gecreëerd.
9. Den Bolder onderzoekt of het mogelijk is om samen met één of meerdere collega-instellingen een gezamenlijke 'back office' op te zetten teneinde middelen effectiever in te zetten.
10. Den Bolder gaat op basis van het nieuwe businessplan met de gemeente Waalwijk in gesprek over wat de exploitatie van Den Bolder kost, welke investeringen er nodig zijn en welke mogelijkheden er moeten worden gecreëerd om meer eigen inkomsten te kunnen verwerven en financiële reserves op te bouwen. Op basis daarvan maakt Den Bolder nieuwe financiële en prestatieafspraken met de gemeente Waalwijk.

Lange termijn (tot 2030)

11. Den Bolder zorgt er voor dat de capaciteit van de organisatie altijd in voldoende mate is afgestemd op de vraag vanuit de gemeenschap naar activiteiten en diensten.
12. Den Bolder zorgt er voor dat de basis van de eigen organisatie en faciliteiten op orde is.
13. Den Bolder past haar bestuurs- en sturingsmodel aan de (eind)doelstellingen 2030 aan en aan de stappen die moeten worden gezet om deze te bereiken.

Om de beleidsdoelen van Den Bolder in de komende jaren te realiseren dient de gemeentelijke subsidiebijdrage ten minste op het huidige niveau te worden gehandhaafd. Daarnaast is er een eenmalige (extra) gemeentelijke bijdrage nodig om te kunnen investeren in een 'upgrade' van het gebouw Den Bolder en in een verduurzaming van de organisatie.

Hoofdstuk 4

Omgevingsanalyse

In dit hoofdstuk schetsen wij een beeld van de omgeving waarin Sociaal Cultureel Centrum Den Bolder functioneert. Het gaat dan om

- a. algemene ontwikkelingen en trends in het werkveld van Den Bolder, bijvoorbeeld veranderingen in gedrag publiek, rol overheden, economische ontwikkelingen, sectorale ontwikkelingen et cetera;
- b. demografische ontwikkelingen binnen de gemeente Waalwijk en in het bijzonder binnen Waspik.

Wij rubriceren de omgevingsanalyse in “kansen” en “bedreigingen” en geven aan hoe Den Bolder hierop gaat anticiperen. Daarbij richten wij ons primair op de (externe) markt. Lokale bestuurlijke en politieke omstandigheden betrekken wij niet of slechts zijdelings bij onze analyse. Het onderscheid tussen “kansen” en “bedreigingen” is in de praktijk vanzelfsprekend minder strikt. Zo biedt een aantal ontwikkelingen die wij nu scharen onder “bedreigingen” ook weer nieuwe “kansen” enzovoort.

Tevens beschrijven wij in dit hoofdstuk hoe het totale aanbod van sociaal-maatschappelijke en culturele activiteiten binnen de gemeente Waalwijk zich verhoudt tot het activiteiten aanbod van Den Bolder.

4.1 Algemene ontwikkelingen en trends

Waar liggen kansen?

echte ontmoeting

In onze steeds verder gedigitaliseerde wereld, waarin kennis en vermaak voor iedereen thuis beschikbaar zijn en individualisme domineert, groeit (weer) de behoefte aan echte ontmoeting, aan verbinding, aan persoonlijk contact, aan zingeving en gemeenschapszin. Den Bolder kan in deze behoefte voorzien door het organiseren van culturele en sociale activiteiten.

cultuurparticipatie

In een tijd waarin de individualisering verder toeneemt, de polarisatie in de samenleving sterker wordt, culturen en opvattingen meer tegenover elkaar komen te staan en materiele consumptie domineert, wordt het grote belang van sociaal-maatschappelijke activiteiten en cultuurparticipatie en -educatie voor sociale cohesie algemeen erkend. Deze erkenning vertaalt zich bijvoorbeeld in het feit dat cultuureducatie op dit moment een belangrijk speerpunt is in het beleid van de rijksoverheid. Middels stimuleringsregelingen als ‘Cultuureducatie met Kwaliteit’ en ‘Meer Muziek In De Klas’ geeft de landelijke overheid hier vorm aan. Ook in deze behoefte kan Den Bolder, eventueel met professionele samenwerkingspartners, voorzien.

decentralisatie overheidstaken

Er is sprake van zowel een decentralisatie van de overheidstaken binnen het sociale domein als een verschuiving van deze overheidstaken van het publieke domein naar het private

domein. Centra als Den Bolder kunnen in deze ontwikkeling een rol spelen. Gemeenten zijn in beginsel ook bereid hiervoor (extra) middelen beschikbaar te stellen.

vrijwilligerswerk

In de periode 2012 – 2016 gaf bijna de helft van de bevolking van 15 jaar en ouder aan zich minstens één keer per jaar als vrijwilliger in te zetten voor een organisatie of vereniging. Wel zijn er sterke verschillen tussen de bevolkingsgroepen in het aandeel vrijwilligers. Hoe hoger de opleiding, hoe meer vrijwilligers. Daarnaast speelt leeftijd een belangrijke rol bij het doen van vrijwilligerswerk. Middelbare leeftijdsgroepen zijn oververtegenwoordigd binnen het vrijwilligerswerk, terwijl 75-plussers het minst vaak vrijwilliger zijn. Tenslotte: op het platteland zijn meer mensen in de weer om zich onverplicht en onbetaald in te zetten binnen organisaties dan in steden.

Als belangrijke trends en ontwikkelingen binnen het vrijwilligerswerk signaleren we nog:

- Het vrijwilligerswerk professionaliseert: er worden steeds meer eisen gesteld aan zowel de organisaties als aan de vrijwilligers. Dit betekent dat er meer aandacht komt voor het geven van cursussen en trainingen, dat er gekeken wordt naar startkwalificaties en dat vrijwilligers in voldoende mate gemotiveerd moeten zijn.
- Bijgevolg krijgen vrijwilligers meer verantwoordelijkheid en zorgen ze deels voor 'zelfsturing'.
- Er ontstaat een nieuw type vrijwilliger. De diversiteit in organisaties waar vrijwilligers actief zijn neemt toe. Daarmee ontstaan er steeds meer verschillende vormen van vrijwillige inzet en nieuwe manieren van communiceren. Vrijwilligers willen er ook iets voor zichzelf aan overhouden, bijvoorbeeld het opdoen van werkervaring, het verwerven van kennis en vaardigheden en het opbouwen van een netwerk.
- Toenemende flexibilisering: steeds meer mensen geven de voorkeur aan kortdurend, concreet en afgebakend vrijwilligerswerk. Er is sprake van een verschuiving naar vrijwillige inzet van korte duur of voor eenmalige evenementen of projecten.
- Digitale technologie wordt ook binnen het vrijwilligerswerk steeds belangrijker. Denk bijvoorbeeld aan werving, nieuws- en informatieverstrekking, interne communicatie, scholing et cetera.

De voornoemde trends en ontwikkelingen bieden goede aanknopingspunten voor het vernieuwen/actualiseren van het vrijwilligersbeleid binnen Den Bolder.

vermenging kunstdisciplines

Het verschil tussen "hoge" en "lage" cultuur verdwijnt. Was er vroeger sprake van een door de "elite" bewust in stand gehouden scheiding tussen "echte kunst" en "vermaak", tegenwoordig vermengen de diverse kunstdisciplines zich moeiteloos. Cross-over (mix van stijlen en disciplines) speelt een belangrijke rol in de beleving en waardering van kunst en cultuur, en draagt ook bij aan de toegankelijkheid ervan. De grote populariteit van veelal multidisciplinaire festivals is hier een voorbeeld van. Het maakt de moderne consument ook tot een "culturomnivoor". De ene dag naar een museum, de volgende dag naar een musical of popconcert. Den Bolder biedt met haar voorzieningen mogelijkheden voor een laagdrempelig aanbod van culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten.

jeugd

Minder dan vroeger zijn jongeren loyaal aan een bepaalde uitgaansplek of organisatie. Den Bolder zal een grotere inspanning moeten leveren om hen te binden. Michael van Meurs (Fontys Hogeschool, 2017) heeft hier in zijn afstudeeropdracht enkele behartigenswaardige

dingen over gezegd. Zo schrijft hij dat het activiteiten aanbod en de uitstraling van het gebouw Den Bolder niet geheel aansluit op de wensen en behoeften van de jongere doelgroepen. Uit de enquête (184 respondenten) kwam naar voren dat het gebouw een “oubollige” uitstraling heeft en dat er meer muziekvoorstellingen zouden moeten komen. Suggesties hiervoor zijn cover bands en een feest met een bekende dj of hardstijlavonden.

clustering cultureel-maatschappelijke voorzieningen

Een duidelijke trend is de clustering van cultureel-maatschappelijke voorzieningen in één gebouw of complex (cultuurhuizen, kunstclusters). De ambitie is dan om programmatische, ruimtelijke en organisatorische meerwaarde te bereiken door clustering van functies. En: voor minder geld meer publiek te bereiken. Ervaringen met de verschillende typen samenwerking wijzen uit dat clustering van soortgenoten (bijvoorbeeld bibliotheken bij elkaar of muziekscholen en creativiteitscentrum bij elkaar) doorgaans tot meer synergie leidt dan clustering van geheel verschillende functies. Den Bolder heeft de mogelijkheid om diverse activiteiten te ontplooiën die elkaar versterken en om meerdere verschillende publieksgroepen te bereiken.

In samenhang met clustering van accommodaties, zien we ook bundeling van organisaties. Soms in de vorm van samenwerkingsverbanden waarin backoffice-taken worden gebundeld, bijvoorbeeld ten aanzien van gebouwbeheer, inkoop, systeembeheer en administratieve taken; soms ook verdergaand. Gelet op de schaalgrootte van Den Bolder is het interessant om te onderzoeken of een verdergaande samenwerking met collega-instellingen haalbaar en/of kansrijk is.

Wat zien we als bedreigingen?

toenemende concurrentie

In de afgelopen decennia en met name in de periode voorafgaande aan de economische crisis is er door de lokale overheden fors geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed. Deze ontwikkeling heeft een enorme impuls gegeven aan het aanbod van culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten. Een vergelijkbare ontwikkeling heeft zich voorgedaan bij het meer op “entertainment” gerichte aanbod. Daarnaast is veel van de kennis en beleving waar klanten en/of gebruikers van culturele en cultureel-maatschappelijke instellingen behoefte aan hebben ook via andere (digitale) wegen beschikbaar gekomen (en vaak gratis). Het gevolg is dat de consument tegenwoordig erg veel keuzemogelijkheden heeft en (bijgevolg) minder trouw is en zich niet voor langere tijd wenst vast te leggen. De consument wordt dus kritischer. Het betekent dat instellingen en organisaties een steeds grotere inspanning moeten leveren om het publiek en/of deelnemers voor de activiteiten aan zich te binden. Anders gezegd: er komt steeds meer concurrentie.

subsidie is niet meer vanzelfsprekend

Niet alleen vanwege de veranderende economische omstandigheden, maar ook door gewijzigde politieke opvattingen over de inzet van publieke middelen voor culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten is subsidie geen vanzelfsprekendheid meer. Deze situatie dwingt tot een herbezinning op de rol van de overheid in het culturele en cultureel-maatschappelijke veld, en vraagt tegelijkertijd om meer ‘ondernemerschap’ aan de kant van de instellingen.

verminderde belangstelling voor vrijwilligerswerk

De jongere generaties binnen de gemeenschap van Waspik zijn minder geïnteresseerd in of enthousiast te maken voor vrijwilligerswerk. Door “vergrijzing” ontstaat een geleidelijke uitval van vrijwillige medewerkers. Tevens is er concurrentie van initiatieven die ook met vrijwilligers werken.

ontbreken specialistische kennis en vaardigheden

Uitvoering van speciale taken binnen het sociale domein, c.q. opvang en begeleiding van kwetsbare doelgroepen vraagt om specialistische kennis die Den Bolder op dit ogenblik niet in huis heeft.

Hoe kan Den Bolder de kansen benutten en de bedreigingen reduceren?

- De vragen, behoeften en wensen vanuit de gemeenschap van Waspik zijn leidend voor wat Den Bolder doet.
- Den Bolder ontwikkelt activiteiten en diensten die zo veel als mogelijk *onderscheidend* zijn ten opzichte van andere aanbieders.
- Den Bolder ontwikkelt producten en diensten die in voldoende mate zijn afgestemd op groeiende *diversiteit* in de samenleving van de gemeente Waalwijk en Waspik in het bijzonder.
- Den Bolder ontwikkelt activiteiten voor een publiek dat houdt van “cultuur met een kleine c”.
- Den Bolder ontwikkelt zich verder door tot een *netwerkorganisatie* (onder meer ten behoeve van kennisdeling en deskundigheidsbevordering)
- Den Bolder gaat een groter beroep doen op de *verantwoordelijkheid*, de *zelfredzaamheid* en *zelfsturing* van de vrijwilligers.
- Den Bolder ontwikkelt voor de vrijwillige medewerkers meer *opleidingsfaciliteiten*.

4.2 Demografische ontwikkelingen

Waar liggen kansen?

Door de “vergrijzing” van de samenleving ontstaat er een steeds groter wordende groep van vitale senioren met relatief veel vrije tijd. Tegelijkertijd groeit ook de groep van mensen die vanwege hun leeftijd in een isolement geraken en/of kampen met gezondheidsproblemen en zingevingsvragen.

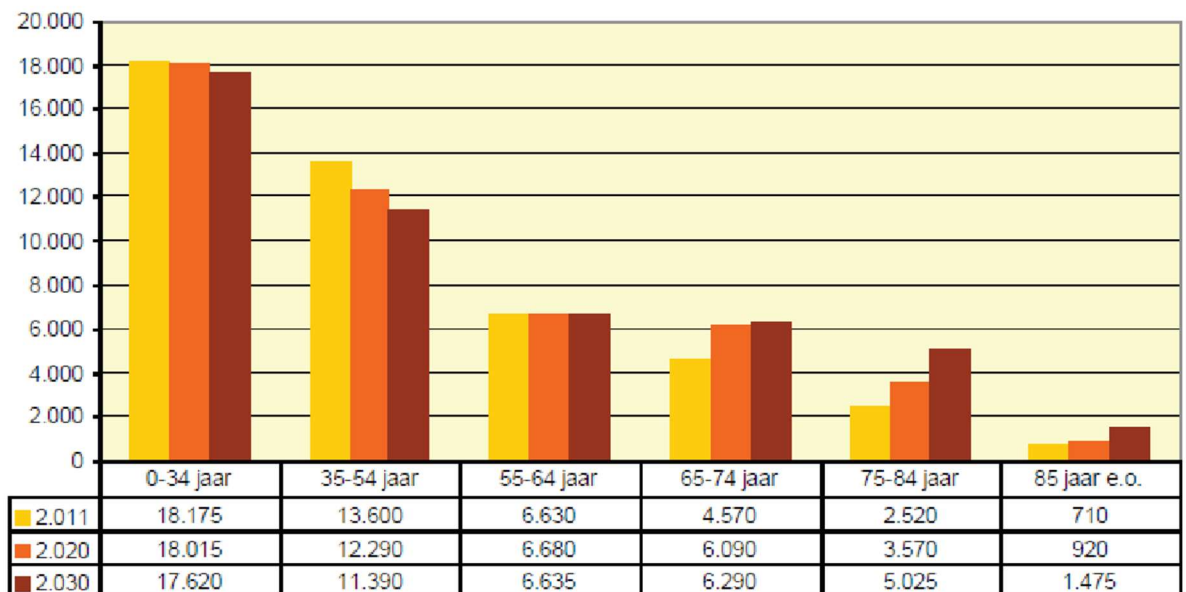
Inwoners Waspik (september 2017)		
0-14 jaar	742	15%
15-24 jaar	555	11,2%
25-45 jaar	1009	20,4%
46-65 jaar	1568	31,7%
65 jaar en ouder	1071	21,5%
Totaal	4.945	100%

Meer dan de helft van de bevolking in Waspik is ouder dan 45 jaar. De diversiteit in de samenleving wordt groter (cultuur, godsdienst, etnische afkomst). Van de inwoners van de Waspik heeft 7% een westerse of niet-westerse migratieachtergrond.

41% van de bevolking van Waalwijk ervaart eenzaamheid en is er een toename waarneembaar in het gebruik van Wmo-hulpmiddelen. Daar ligt dus een duidelijke behoefte.

Wat zien we als bedreigingen?

De “vergrijzende” en ouder wordende inwoners van Waspik geven in combinatie met de “bevolkingskrimp” op termijn problemen, in de zin van een toenemende uitval van bezoekers/deelnemers en van activiteiten (en van vrijwilligers).



De bevolkingsgroepen met een westerse of niet-westerse migratieachtergrond hebben minder of geen affiniteit met het reguliere aanbod van culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten, en zijn vaak niet goed te bereiken via de “reguliere” communicatiemiddelen.

Voor de meer kwetsbare inwoners van Waspik lijkt Den Bolder nog een (te) hoge drempel te hebben. Ook deze groepen zijn doorgaans moeilijk te bereiken via de “reguliere” communicatiekanalen. Daardoor is het voor Den Bolder moeilijk om goed op specifieke vragen en wensen vanuit de gemeenschap in te spelen. Ook het nieuwe college van de gemeente Waalwijk wil de dagbestedingsmogelijkheden in relatie tot de ‘Wet maatschappelijke ondersteuning’ vergroten.

Mede vanwege de afnemende belangstelling voor vrijwilligerswerk is er in de afgelopen twee jaar veel tijd en energie gestoken in de professionalisering van Den Bolder. Het risico van deze ontwikkeling is wel dat de focus binnen Den Bolder te veel op de interne processen komt te liggen en minder op de (externe) omgeving, c.q. de relatie met de buitenwereld.

Hoe kan Den Bolder de kansen benutten en de bedreigingen reduceren?

- Den Bolder ontwikkelt een activiteiten aanbod dat zorgt voor voldoende binding met jongeren en jong volwassenen (16 – 25 jaar). Om dit op een goede wijze vorm te geven wordt onder meer aansluiting gezocht bij de scholen en wordt de communicatie vanuit Den Bolder meer afgestemd op deze groepen.
- Den Bolder zorgt er voor dat ze meer zichtbaar en aanspreekbaar is in het dorp. Bestuur en management treden op als *ambassadeurs* binnen de gemeenschap.
- Den Bolder wordt (her)ingericht als een laagdrempelige ontmoetingsplek, *de huiskamer van Waspik*.

4.3 Foto van het voorzieningenniveau gemeente Waalwijk

Hieronder hebben we een overzicht opgenomen van instellingen, organisaties en festivals waarvan Den Bolder mogelijk concurrentie kan ondervinden en/of waarmee strategische samenwerking mogelijk is.

Buurthuizen

- De Schakel, Waspik (Kerkelijk centrum van de hervormde gemeente)
- Cultureel Centrum 't Schooltje in Waspik Boven (100% vrijwilligers)
- Sociaal-Maatschappelijk centrum De Hooght, Waspik Boven (sportfaciliteiten, Foedies & Goedies, cursusplekken et cetera)
- Buurthuis Bloemenoord, Waalwijk

Wij-dienstencentra

- Buurthuis de Wierd, Waalwijk
- Kansenfabriek BaLaDe, Waalwijk
- Zalencentrum Zidewinde, Sprang-Capelle

Bibliotheken

In de gemeente Waalwijk zijn er 3 bibliotheken (vestigingen van bibliotheek Midden-Brabant):

- Waalwijk
- Sprang-Capelle
- Waspik

Horecagelegenheden

- Wereldrestaurant Amber, Waspik
- Café d'ouwe haven, Waspik
- Eetcafé Hierist, Waspik-Beneden (eetcafé, evenementen locatie, feesten + partijen en werkplaats Samen Top cliënten die overdag en op feestdagen het café bedienen + eten/drinken verzorgen)
- Café d'Ouwe Haven, Waspik Beneden (café, feesten + partijen)
- 't Binnenhof, Waspik Beneden (winkels + lunch & feestjes aan tafel)
- 't Trefpunt, Waspik Beneden (alleen cafetaria)

- Carmelietje in Waspik Boven (cafetaria, café en partycentrum)

Theater/kunstencentra/onderwijsinstelling

- Theater De Leest, Waalwijk (theater en filmhuis)
- Kunstencentrum, Waalwijk (divers cursusaanbod en schoolprojecten)
- Jongeren centrum de Tavenu, Waalwijk
- Volksuniversiteit, Kaatsheuvel
- Seniorensociëteit Parkpaviljoen, Waalwijk

Festivals

- Do Good festival, Waalwijk
- Wolluk Stock
- Kermis in Waspik
- Carnaval

Overige

- Platform Waspik
- Heemkundekring
- diverse buurtverenigingen

Hoofdstuk 5

Analyse eigen organisatie

Naast een analyse van de omgeving waarin Den Bolder opereert hebben wij ook de sterke en zwakke kanten van de huidige organisatie van Den Bolder geïnventariseerd.

Sterk:

- Alle medewerkers zijn trots op wat binnen Den Bolder is gerealiseerd. Er is een groot samenhangsgevoel. En er is een grote bereidheid bij de medewerkers, vrijwilligers en betaalde krachten om zich in te zetten voor Den Bolder. Er is geen sprake van een “negen tot vijf” mentaliteit.
- Den Bolder heeft veel ervaring opgedaan met het organiseren van evenementen, maatschappelijke activiteiten en met dienstverlening aan derden.
- Ondanks dat er zorgen zijn over de continuïteit van de organisatie op de langere termijn beschikt Den Bolder nog steeds over een relatief solide financiële basis.
- Den Bolder heeft de beschikking over een weliswaar wat “gedateerd” maar verder goed geoutilleerd gebouw.
- Den Bolder heeft belangrijke stappen gezet in de professionalisering van de organisatie.
- Den Bolder is een ‘sterk merk’ in de gemeenschap van Waspik.

Zwak:

- Doordat de eigen inkomsten van Den Bolder teruglopen wordt de vereniging meer afhankelijk van subsidie.
- Den Bolder is (vooralsnog) onvoldoende toegerust voor de (extra) taken die de gemeente bij Den Bolder heeft belegd (WIJ-dienstencentrum).
- Den Bolder heeft (nog) onvoldoende zicht op de specifieke wensen en verwachtingen die de inwoners van Waspik hebben ten aanzien van Den Bolder.
- Marketing en communicatie schieten nog tekort.
- Den Bolder is (nog) onvoldoende zichtbaar en aanspreekbaar in het dorp.
- De locatie van Den Bolder is te excentrisch (niet “het hart van het dorp”).
- Het gebouwconcept van Den Bolder is door de aanwezigheid van meerdere huurders/gebruikers niet altijd even duidelijk. Het gebouw heeft meer de uitstraling van een “dienstencentrum” dan van een “gemeenschapshuis”.
- De werkgroepen beconcurreren elkaar soms in plaats van te zoeken naar het gezamenlijk belang.
- Parkeerfaciliteiten zijn er in beperkte mate.
- De gebruiksmogelijkheden en sfeer van het gebouw sluiten steeds minder goed aan bij de wensen van onze bezoekers, klanten, gebruikers et cetera.

Hoofdstuk 6

Gemeentelijke beleidskaders

Vereniging Den Bolder onderhoudt een subsidierelatie met de gemeente Waalwijk. Daarnaast is er sprake van een verhuurder-huurder relatie tussen de gemeente en de vereniging voor wat betreft het gebruik van het pand aan de Schoolstraat. Vanwege deze relatie(s) schetsen wij in dit hoofdstuk de gemeentelijke beleidskaders als *context* waarbinnen Den Bolder functioneert.

6.1 Inhoudelijke beleidskaders

De belangrijkste inhoudelijke gemeentelijke beleidskaders zijn vastgelegd in

- het nieuwe Coalitieprogramma Waalwijk “Samen Duurzaam Vooruit” 2018 – 2022
- de subsidieregeling Maatschappelijke ontwikkeling 2018
- beleidsnota ontmoetingsvoorzieningen gemeente Waalwijk “Ontmoeten doe je samen” (2015)

Coalitieprogramma Waalwijk ‘Samen Duurzaam Vooruit’ 2018-2022

Voor Den Bolder is met name het volgende van belang.

7.1 Samenleven

- De coalitie vindt het van belang te investeren in de kwaliteit van samenleven in Waalwijk zodat iedereen profiteert van de economische groei. Ze vindt het nodig dat er in alle kernen basisvoorzieningen zijn, zoals de ‘WIJ-dienstencentra’ en de bibliotheken, waar veel inwoners gebruik van maken.
- Daarnaast worden er veel mogelijkheden gezien om de verbinding tussen de sociale, culturele en sportvoorzieningen te verbeteren. Zo wil men de dagbestedingsmogelijkheden in relatie tot de ‘Wet maatschappelijke ondersteuning’ vergroten.
- Ten aanzien van de ‘WIJ-dienstencentra’ wordt nog dit jaar gestart met een evaluatie.
- De coalitie wil investeren in het verenigingsleven en in sport- en cultuurvoorzieningen. Met ‘Go Waalwijk’ wordt gewerkt aan een integrale visie op aanpak van de thema’s ‘sport’, ‘bewegen’, ‘cultuur’ en ‘gezondheid’.
- De coalitie geeft een impuls aan het evenementenbeleid door structureel het evenementenbudget te verhogen.

Subsidieregeling Maatschappelijke ontwikkeling 2018

Voor Den Bolder is met name het volgende van belang.

Artikel 7: Kunst en Cultuur

- Doelstelling: Het bevorderen van actieve en passieve cultuurparticipatie door de inwoners van Waalwijk. De activiteiten dienen een bijdrage te leveren aan het culturele klimaat in de gemeente, aan de ontwikkeling daarvan en aan het gemeentelijk kunst- en cultuurbeleid.
- Activiteiten:
 - Amateurkunst: Het aanbod van een vereniging uit de gemeente Waalwijk om in groepsverband dans-, muziek-, toneel-, zang- en musical te kunnen beoefenen. De subsidie wordt berekend op basis van het aantal actieve leden en is bestemd voor de totale organisatie van activiteiten die door de amateurkunstverenigingen

worden uitgevoerd. Hieronder vallen onder andere huur accommodaties, aanschaf/huur muziek, salarissen (dirigenten, regisseurs, inhuur personen et cetera), opleidingskosten, bondscontributie, concerten/ optredens in de gemeente Waalwijk, decormaterialen, aanschaf/onderhoud/reparaties van instrumenten, geluidsapparatuur en verenigingsuniformen.

Artikel 8: (Culturele) Evenementen

- Doelstelling: Het organiseren van evenementen en activiteiten binnen de gemeente Waalwijk die bezoekers aantrekken, de saamhorigheid in de stad vergroten en het imago van gemeente Waalwijk positief beïnvloeden.
- Activiteiten: De evenementen hebben een vermakelijke en verbindende werking, en dragen bij aan de imagoversterking van de gemeente Waalwijk. De volgende in het evenementenbeleid gecategoriseerde evenementen komen voor subsidie in aanmerking:
 - Categorie A: Het evenement richt zich op de lokale inwoners in de kernen van gemeente Waalwijk;
 - Categorie B: Het evenement is een evenement dat een positieve bijdrage levert aan het imago van gemeente Waalwijk en richt zich op de inwoners van de gemeente Waalwijk en kan ook regionale inwoners aantrekken;
 - Categorie C: Het evenement heeft een bovenlokaal of zelfs een nationaal of internationaal karakter, en vereist een regionale afstemming en aanpak.
- Genoemde activiteiten worden in eerste instantie gewaardeerd volgens de vastgestelde verdeelregel. Extra waardering gaat uit naar evenementen die:
 - aandacht schenken aan het schoen- en lederimago van de gemeente Waalwijk;
 - een belangrijke bijdrage leveren aan het culturele klimaat van de gemeente Waalwijk;
 - de levendigheid van het centrum in Waalwijk vergroten en/of;
 - door meerdere organisaties gezamenlijk worden georganiseerd en/of;
 - een goede mix presenteren tussen 'lage' en 'hoge' cultuur;
 - innovatieve en verrassende elementen in zich dragen;
 - de uitwisseling bevorderen tussen makers en organisaties in de gemeente Waalwijk en Brabant.

Artikel 15: Jeugd- en jongerenwerk

- Doelstelling: Het stimuleren en faciliteren dat kinderen en jongeren van 0 – 23 jaar zich kunnen ontwikkelen tot evenwichtige volwassenen, die zowel sociaal als economisch zelfstandig kunnen functioneren in de samenleving, en tevens het binden van jongeren aan Waalwijk.
- Activiteiten:
 - Jongerenwerkers richten zich op jongeren tussen 12-23 jaar, voorkomen overlast op straat en organiseren activiteiten met en voor jongeren die gericht zijn op ontmoeting, opvang, cultuur, ontwikkeling en ontplooiing van jongeren. Waar nodig leiden zij jongeren door naar de hulpverlening.
 - Jeugdverenigingen voeren activiteiten uit gericht op jongeren met betrekking tot ontmoeting, ontspanning en/of educatie, zonder religieuze, politieke of levensbeschouwelijke aard.
 - Uitvoering van activiteiten gericht op de doelstelling van het jeugd- en jongerenbeleid.
 - Preventieve activiteiten gericht op veiligheid, pesten, sociaal gedrag.

Beleidsnota ontmoetingsvoorzieningen gemeente Waalwijk 'Ontmoeten doe je samen' (2015)

De beleidsnota is in 2015 opgeleverd en loopt door tot in 2018. Het recent aangetreden nieuwe college wil spoedig gaan evalueren. Voor Den Bolder is met name het volgende van belang.

Doelstelling

De doelstelling is om samen met inwoners, vrijwilligers, maatschappelijke initiatieven en partnerorganisaties de krachten te bundelen om passende en zoveel mogelijk zelfvoorzienende ontmoetings- en dienstvoorzieningen in de wijk te creëren, die ertoe bijdragen dat meer mensen zelfstandig kunnen blijven wonen en meer (kwetsbare) mensen meedoen in de samenleving. De voorzieningen sluiten aan op de vraag van inwoners, transitie-doelstellingen en bevolkingssamenstelling (nu en in de toekomst).

Outputdoelstellingen

De gemeente hanteert twee outputdoelstellingen:

2. Beter gebruik bestaande voorzieningen (functionaliteit in plaats van gebouw):
 - In de gemeente Waalwijk zijn er vele ontmoetingsvoorzieningen, onder andere in buurthuizen, culturele centra, scholen, verzorgingsinstellingen, sportvoorzieningen, scoutinggebouwen. De gemeente streeft naar een beter gebruik van bestaande ontmoetingsvoorzieningen en passende diensten en activiteiten in deze voorzieningen. Dit betekent dat ze inwoners en partners vooral stimuleert gebruik te maken van bestaande voorzieningen.
 - Tot en met 2018 subsidieert de gemeente geen exploitatiekosten van nieuwe voorzieningen. Wel worden diensten en activiteiten gesubsidieerd die aansluiten bij de doelstellingen van de nota. Hiermee wordt gestimuleerd dat de gemeentelijke partners en inwoners, vrijwilligers en ondernemers vernieuwende diensten aanbieden die ertoe bijdragen dat meer mensen zelfstandig kunnen blijven wonen en actief kunnen meedoen (= ruimte aan het maatschappelijk initiatief).
3. In vier bestaande voorzieningen in vier wijken, verdeeld over de gemeente, zouden er 'WIJ-dienstencentra' in 'sociaal ondernemerschap' gerealiseerd worden. De 'Wij-dienstencentra' zijn het hart van de wijk en vormen de plek waar iedereen graag komt, zowel de kwetsbare als de krachtige inwoners in de wijk.
 - De gemeente wil inwoners en sociaal ondernemers in de gemeente Waalwijk de mogelijkheid bieden om zelf actief bij te dragen aan het behoud van goede voorzieningen in de wijk. Daarbij streeft ze ernaar dat deze voorzieningen zoveel mogelijk zelfvoorzienend draaien en dat zij ertoe bijdragen dat meer mensen zelfstandig kunnen blijven wonen en meer (kwetsbare) mensen meedoen in de samenleving.
 - Er is geen sociaal ondernemer gevonden om een WIJ-dienstencentrum in Buurthuis De Wierd te realiseren. Op basis van deze eerste ervaringen ten aanzien van 'sociaal ondernemerschap' geeft de gemeente een vervolg aan 'sociaal ondernemerschap' in andere ontmoetingsvoorzieningen. Hierbij is er oog voor de realiteit. 'Sociaal ondernemerschap' is niet in alle situaties mogelijk. Als overheid kan 'sociaal ondernemerschap' gestimuleerd en uitgedaagd worden, maar vervolgens is het aan de ondernemers in de gemeenschap om de uitdaging aan te gaan. Als panden niet in bruikleen worden genomen dan maakt de gemeente ze beschikbaar voor verkoop of voor leegstandsbeheer.
 - Voor Den Bolder gold bij het schrijven van de nota in 2015: "Het aanbieden van diverse maatschappelijke diensten voor de inwoners van Waspik, laagdrempelige inloop- en dagbestedingsactiviteiten en de bijdrage in wijkontwikkeling kan nog verder worden uitgebreid, waarbij de aansluiting bij de transitiedoelstellingen voor Den Bolder redelijk nieuw is. Hiermee gaat Den Bolder samen met haar partners aan de slag."

Wij-dienstencentra

De 'WIJ-dienstencentra' bieden onder andere het volgende:

- diverse structurele ontmoetingsactiviteiten door vrijwilligers;
- diverse maatschappelijke diensten die ertoe bijdragen dat mensen actief blijven meedoen en hulp dichtbij huis krijgen (bijvoorbeeld klussen en gemaks-diensten, oppasservice, maatjescontacten);

- laagdrempelige inloop- en dagbestedingsvoorzieningen voor kwetsbare inwoners;
- een uitvalbasis voor werkers in de wijk; de wijkwerker, mensen vanuit een toegangsfunctie, de wijkverpleegkundige, de huisarts et cetera;
- ruimte en faciliteiten beschikbaar stellen aan inwoners, vrijwilligersinitiatieven en sociaal ondernemers die een maatschappelijke bijdrage willen leveren.

De 'WIJ-dienstencentra' moeten erin slagen het zelfsturend vermogen en potenties van mensen en de wijk te benutten, en bij te dragen aan het vergroten van de sociale samenhang in de wijk. De diensten die worden aangeboden sluiten aan op de vraag van inwoners, transitie-doelstellingen en bevolkingssamenstelling (nu en in de toekomst).

Den Bolder (experiment 3)

Den Bolder vervult volgens de gemeente een waardevolle ontmoetingsfunctie in Waspik en krijgt ook om die reden subsidie. In verband met de grootte van de accommodatie, de hoogte van het subsidiebedrag en het belang van het maken van prestatieafspraken blijft de gemeente in het geval van Den Bolder de huur- en subsidiemethodiek hanteren. De gewenste ontwikkeling op de verschillende functies van een 'WIJ-dienstencentrum' wordt opgenomen in de prestatieafspraken, die in kader van de subsidie met Den Bolder worden gemaakt.

6.2 Subsidiekaders

Voor 2017 en 2018 is de volgende subsidie verstrekt

Subsidie 2017: € 253.174

Subsidie 2018: € 257.858.

Daarbij heeft de gemeente met Den Bolder de volgende prestatieafspraken gemaakt

- Vereniging Den Bolder geeft invulling aan de vijf functies van de nota 'Ontmoeten doe je samen' in 'WIJ-dienstencentrum' Den Bolder, zoals hierboven beschreven.
- Vereniging Den Bolder stelt hiervoor laagdrempelig activiteitenruimte beschikbaar en zorgt ervoor dat nieuwe diensten en activiteiten die aansluiten bij bovenstaande functies een plek krijgen in Den Bolder.
- De bezettingsgraad van de ruimten is gemiddeld 40% per maand, per ruimte.
- Vereniging Den Bolder organiseert zelf, samen met partnerorganisaties, nieuwe diensten en activiteiten die aansluiten bij bovenstaande functies.
- Het aantal unieke gebruikers neemt toe en bedraagt meer dan 50 gebruikers die maatschappelijke activiteiten aanbieden (privé bijeenkomsten, feesten uitgezonderd).
- Het aantal unieke bezoekers van maatschappelijke activiteiten neemt toe en wordt inzichtelijk gemaakt (privé bijeenkomsten, feesten uitgezonderd).
- Uit evaluatie blijkt dat meer dan de helft van de gebruikers en bezoekers tevreden zijn over de aangeboden activiteiten, faciliteiten, beschikbaarheid en klantvriendelijkheid en dat het aanbod aansloot bij de behoeften van de gebruikers en bezoekers (privé bijeenkomsten, feesten uitgezonderd).
- De vereniging draagt jaarlijks zorg voor de organisatie van de jeugdvakantieweek in Waspik en de avondvierdaagse in Waspik.

6.3 Huurovereenkomst

Het pand waarin Den Bolder is gehuisvest is eigendom van de gemeente Waalwijk. Sinds 7 december 2001 is er sprake van een huurovereenkomst tussen de gemeente en de vereniging voor onbepaalde tijd. De huurprijs kan jaarlijks worden verhoogd met een door verhuurster te bepalen percentage. De opbouw van de huurprijs is als volgt:

Ruimte	Huur
Peuterspeelzaal	€ 10.904,-
Bibliotheek	€ 8.723,-
Jongerenruimte	€ 6.106,-
Overige ruimten (waaronder bar, foyer, biljartruimte, zaal en podium)	€ 69.532,-

De vereniging Den Bolder treedt op als hoofdhuurder en verplicht zich ruimten onder te verhuren aan de peuterspeelzaal (Mikz kinderopvang B.V.), de Bibliotheek (Stichting Bibliotheek Midden-Brabant) en Samen Top (Stichting Dagbesteding Samen Top). Voor Den Bolder zijn dit de 'vaste bewoners'. Het zijn de instellingen die vast gehuisvest zijn in Den Bolder en waarmee afzonderlijke overeenkomsten voor de huur van specifieke ruimten zijn afgesloten. In de overeenkomsten staan vermeld: de huurprijs, de wederzijdse rechten en plichten, en de wijze waarop het gebruik van gezamenlijke ruimten en nutsvoorzieningen, en de afname van diensten die worden uitgevoerd door Den Bolder wordt verrekend.

De gemeente draagt als verhuurder in beginsel het risico van leegstand.

NB. Tijdens het opstellen van dit businessplan heeft Samen Top de huurovereenkomst met de vereniging Den Bolder opgezegd. De vereniging is thans in onderhandeling met de gemeente Waalwijk over een nieuwe overeenkomst.

6.4 Vergunning-technische kaders

Het is de vereniging Den Bolder op basis van de horecavergunning toegestaan om alcoholhoudende dranken te verstrekken gedurende een uur voor, tijdens, en een uur na evenementen en bijeenkomsten die in verenigingsverband worden georganiseerd en die vallen binnen de doelstelling van de vereniging. Het is de vereniging niet toegestaan alcoholhoudende dranken te verstrekken voor, tijdens of na bijeenkomsten van persoonlijke aard, zoals bruiloften en partijen en het is de vereniging tevens niet toegestaan dergelijke bijeenkomsten openlijk aan te prijzen, hiermee te adverteren of reclame te maken.

Ten aanzien van het terras van Den Bolder is bepaald dat deze voorziening alleen op werkdagen binnen de bepalingen van de horecavergunning als horecavoorziening mag worden gebruikt van 09.00 uur tot 18.00 uur. In het weekend mag het terras alleen bij uitzondering als horecafunctie worden gebruikt als gevolg van incidentele activiteiten in het kader van de doelstelling van de vereniging en binnen de regels van de horecavergunning. Het terras is uitsluitend bedoeld voor gebruikers en bezoekers van Sociaal Cultureel Centrum Den Bolder.

Op 18 september 2014 heeft de raad het 'Aanwijzingsbesluit onderwerpen van algemeen belang Wet Markt en Overheid' aangenomen. Hierin worden bepaalde economische activiteiten aangewezen als activiteiten in het algemeen belang waarvoor de Wet Markt en Overheid niet van toepassing is. Den Bolder (en de peuterspeelzaal) wordt in de bijlage hiervan bestempeld als gebouw met een 'algemeen belang'.

In de beleidsnota 'Ontmoetingsvoorzieningen' wordt de definitie uit het *Aanwijzingsbesluit* iets verruimd. Economische activiteiten als het in gebruik geven en verhuren van ontmoetingsvoorzieningen en WIJ-dienstencentra worden hierin ook bestempeld als 'activiteiten in het

algemeen belang'. Daarbij wordt dezelfde argumentatie gehandhaafd met als aanvulling dat de gemeente naast verhuur ook soms maatschappelijk vastgoed gebouwen 'gratis' in gebruik geeft. Het doorberekenen van de volledige kostprijs bij dit soort maatschappelijke voorzieningen zou betekenen dat deze voorzieningen niet kunnen (voort) bestaan, wat ten koste gaat van de leefbaarheid in de gemeente. De exploitatiekosten van deze voorzieningen komen voor rekening voor de maatschappelijk initiatieven zelf.

Het is voor de continuïteit van de vereniging als exploitant van Den Bolder van belang dat zij binnen de gestelde beleidskaders maximaal ruimte krijgt om eigen inkomsten te verwerven. Dat vraagt om nadere afstemming met de gemeente als 'regelgever' en 'handhaver', en met de (horeca)ondernemers binnen Waspik. In dat kader is het ook van belang dat Den Bolder in voldoende mate inzichtelijk maakt dat subsidie niet wordt aangewend voor activiteiten die "concurrerend" zijn met particuliere initiatieven. In onze ogen (en die van BMC) is het zeer gebruikelijk dat culturele en/of cultureel-maatschappelijke organisaties in beperkte mate de ruimte krijgen om "zakelijke activiteiten" te ontwikkelen ter ondersteuning van de inhoudelijke/maatschappelijke doelstelling.

Hoofdstuk 7

Organisatiedoelen en –activiteiten

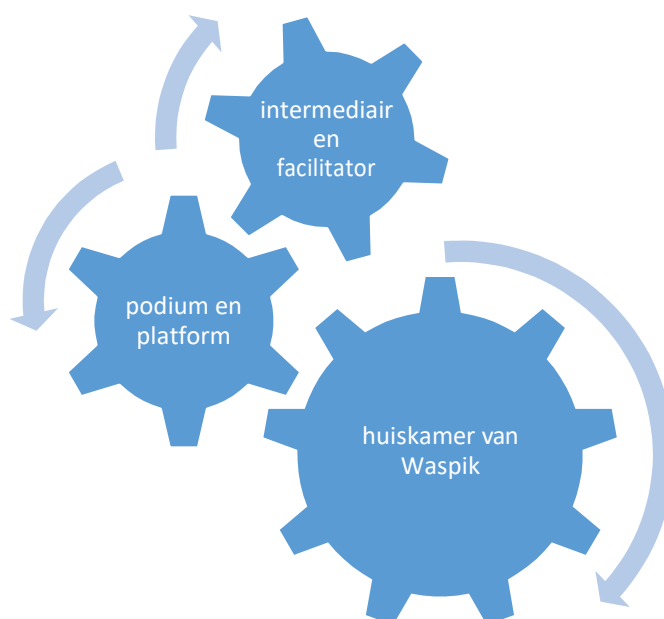
7.1 Den Bolder 2030

Den Bolder is in 2030 een centrum voor *ontmoeting, ontspanning, kennis, cultuur* en *maatschappelijke dienstverlening* dat midden in de samenleving van Waspik staat. Iedere inwoner van Waspik heeft minstens één keer in zijn/haar leven Den Bolder bezocht, terwijl 40% van de bevolking van Waspik met enige regelmaat gebruik maakt van de faciliteiten en/of diensten van Den Bolder.

Den Bolder is in 2030 georganiseerd rond het concept “*Ontmoeten en Ondernemen*”. Dit concept bestaat uit drie met elkaar samenhangende en elkaar versterkende functies:

- a. Den Bolder als *huiskamer* van Waspik en omstreken, gericht op (laagdrempelige) ontmoeting
- b. Den Bolder als *kleinschalig podium* en *platform* voor culturele- en vrijetijdsactiviteiten, en cultuureducatie
- c. Den Bolder als intermediair en facilitator van *professionele* activiteiten op het gebied van *maatschappelijke dienstverlening*

De drie functies van Den Bolder zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Alle drie de functies dragen voor een evenredig deel bij aan de sociale cohesie binnen de gemeenschap van Waspik. De kwetsbare inwoners van Waspik zullen zich in Den Bolder alleen maar welkom voelen als Den Bolder een ‘huiskamer’ is voor de gehele gemeenschap van Waspik. Vitale inwoners zijn nodig om hun minder vitale dorpsgenoten te ondersteunen. En tenslotte: we hebben de drie functies nodig om een goede balans te vinden tussen subsidie en eigen inkomsten.



Den Bolder heeft in 2030 een solide financiële basis, dat wil zeggen dat de organisatie over voldoende reserves beschikt om de gebruikelijke risico's die horen bij de exploitatie van een voorziening als Den Bolder af te dekken en dat er voldoende middelen zijn om te investeren in innovatie.

7.2 Organisatiedoelen

In 2030 zijn door Den Bolder de volgende doelen bereikt.

Hoofddoel	Het woon- en leefklimaat in Waspik en waar mogelijk in de gehele gemeente Waalwijk is positief beïnvloed door passieve en actieve deelname van bewoners van alle leeftijden en afkomst aan de culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten die door Den Bolder worden geïnitieerd, georganiseerd en/of gefaciliteerd, en door de diensten die Den Bolder levert.
Doelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inwoners van alle leeftijden en afkomst zijn gestimuleerd om actief en passief deel te nemen aan culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten die door Den Bolder zijn geïnitieerd, georganiseerd en/of gefaciliteerd, of door de diensten die Den Bolder levert. 2. Den Bolder kent een duurzaam gezonde financiële positie.
Subdoelen	<ol style="list-style-type: none"> a. Het aanbod van culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten is divers, aantrekkelijk en onderscheidend binnen Waspik en omgeving. b. Alle inwoners van Waspik zijn tenminste één keer in Den Bolder geweest. c. Van alle inwoners van Waspik is tenminste 40% een regelmatige bezoeker van Den Bolder (minimaal 5x per jaar). d. Den Bolder is een vrijwilligersorganisatie die wordt ondersteund door een beperkt aantal beroepskrachten. e. Vrijwillige medewerkers voelen zich met Den Bolder verbonden door een adequaat vrijwilligersbeleid waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfsturing en zelfontplooiing belangrijke kenmerken zijn. f. Den Bolder en de bibliotheek hebben een eenduidig en voor het publiek herkenbaar en toegankelijk (gezamenlijk) concept ontwikkeld. g. De tevredenheid van bezoekers/gasten, cursisten, docenten en andere klanten, van de subsidieverstrekker(s) en van de vrijwilligers is in beeld gebracht en vertoont een stijgende lijn. h. Het aantal bezoeken aan en/of deelnemers aan activiteiten van Den Bolder vertoont een stijgende lijn. i. De participatie van jongeren en jong volwassenen (16 – 26 jaar) in de activiteiten van Den Bolder vertoont een stijgende lijn. j. Het bestuur en het management van Den Bolder zijn zichtbaar, benaderbaar en ondernemend. k. De gemeente Waalwijk en Den Bolder hebben met elkaar consensus over het belang van de samenhang tussen de functies die Den Bolder vervult en over de daarbij behorende middelen en faciliteiten.

7.3 Hoofdactiviteiten Den Bolder

Den Bolder verricht de volgende hoofdactiviteiten, ter bereiking van de onder 7.2 genoemde doelen.

Functie	Hoofdactiviteit
<i>huiskamer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Sociëteit-avonden" initiëren en organiseren (bijvoorbeeld kaarten, biljarten, popquiz, gamen, dansen). 2. Ontmoetingsactiviteiten initiëren en organiseren. 3. Laagdrempelige horeca.
<i>podium/platform</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Professionele en semi professionele podiumkunsten uitvoeringen initiëren en organiseren (met de focus op muziek). 5. Amateurvoorstellingen en -evenementen initiëren en organiseren: eindejaaruitvoeringen, talentenjacht, lokale popbands, sessies, thema-avonden: sixties, seventies et cetera 6. Filmvoorstellingen organiseren. 7. Lezingen en andersoortige bijeenkomsten initiëren en organiseren. 8. Evenementen organiseren.
<i>maatschappelijke dienstverlening</i>	<ol style="list-style-type: none"> 9. Laagdrempelige inloop- en dagbestedingsactiviteiten co-creëren en/of faciliteren. 10. Initiëren, organiseren en faciliteren van trainingen/cursussen (denk aan muziekonderwijs). 11. Maatschappelijke diensten faciliteren en ondersteunen, die ertoe bijdragen dat inwoners actief blijven en/of hulp dichtbij huis krijgen. 12. Ruimte en faciliteiten bieden aan inwoners, vrijwilligersinitiatieven, sociaal ondernemers en werkers in de wijk.

Hoofdstuk 8

Activiteiten Den Bolder nader beschouwd

In paragraaf 7.3 zijn de hoofdactiviteiten per functie benoemd. Hieronder worden de activiteiten per functie nog verder uitgewerkt. Om beter uitgerust te zijn voor de toekomst zal Den Bolder per functie een aantal strategische keuzes maken.

8.1 Den Bolder als *huiskamer* van Waspik en omstreken

Hieronder nogmaals de hoofdactiviteiten behorend tot de eerste functie

Functie	Hoofdactiviteit
<i>Huiskamer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - "Sociëteit-avonden" initiëren en organiseren (bijvoorbeeld kaarten, biljarten, popquiz, gamen, dansen). - Ontmoetingsactiviteiten initiëren en organiseren. - Laagdrempelige horeca.

Door de bibliotheek meer bij de centrale hal te trekken, waar in hoofdstuk 11 verder op wordt ingegaan, kan deze zich steeds meer ontwikkelen als aantrekkelijke verblijfsruimte; na thuis, school en de officiële werkplek is dit de plek waar mensen verblijven, elkaar ontmoeten, werken, studeren of zich verder ontwikkelen.

Een aantal prioriteiten voor de komende jaren zijn:

- De horeca biedt goede koffie met gebak, maar is tevens een laagdrempelige lunchroom.
- In de huiskamer is er vaak wat te doen, soms met minimale voorbereiding. Te denken valt aan een spelletjesavond, een pop- of pubquiz of gamen.
- Het vertrek zal tevens een klein (mobiel) podium bevatten voor laagdrempelige, bescheiden optredens. Een ideale locatie om jong talent een podium te bieden.
- Wellicht zou de mogelijkheid verkend kunnen worden een 'escaperoom' in te richten, waardoor Den Bolder plots landelijk bereik kan hebben.
- Een lezing of bescheiden markt zou eventueel (deels) in de huiskamer van Den Bolder gehouden kunnen worden. Hetzelfde geldt voor het bekijken van bijvoorbeeld een voetbalwedstrijd of een filmvoorstelling.
- Aan de verschillende commissies is het de taak de huiskamer verder invulling te geven.

8.2 Den Bolder als *kleinschalig podium en platform* voor culturele- en vrijetijdsactiviteiten, en cultuureducatie

<i>podium/platform</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Professionele en semi professionele podiumkunstuvoeringen initiëren en organiseren (met de focus op muziek). - Amateurvoorstellingen en -evenementen initiëren en organiseren: eindejaaruitvoeringen, talentenjachten, lokale popbands, sessies, thema-avonden: sixties, seventies et cetera - Filmvoorstellingen organiseren.
------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Lezingen en andersoortige bijeenkomsten initiëren en organiseren. - Evenementen organiseren.
--	---

Hieronder een opsomming van de prioriteiten voor de komende jaren (in willekeurige volgorde):

- De podiumfunctie versterken om Den Bolder toegankelijker en aantrekkelijker te maken (laagdrempelig aanbod). Goede aansprekende voorbeelden zijn Golden Oldies, Jeugdorkesten festival en Halve Zolen Festival.
- In het bijzonder: muziekprogrammering uitbreiden (goede balans tussen laagdrempeligheid en genereren eigen inkomsten). De coverbands van Abba, Muse en Ed Sheeran zijn reeds goede voorbeelden. Aandacht voor lokale popbands.
- Investeren in relatie met impresariaten en de lokale schouwburg om af en toe een leuke try-out voorstelling of pilot in huis te halen.
- Investeren in de totale beleving van een voorstelling (programma, aankleding, nazit, randprogrammering et cetera).
- Regelmatig werken met een 'gastprogrammeur'.
- Periodiek iets programmeren met een bovenlokale uitstraling.
- Podiumfunctie inzetten voor lokale talentontwikkeling. Te denken valt aan Open podium of een coverbandfestival.

8.3 Den Bolder als intermediair en facilitator van *professionele* activiteiten op het gebied van *maatschappelijke dienstverlening*

<i>maatschappelijke dienstverlening</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Laagdrempelige inloop- en dagbestedingsactiviteiten co-creëren en/of faciliteren. - Initiëren, organiseren en faciliteren van trainingen/cursussen (denk aan muziekonderwijs). - Maatschappelijke diensten ondersteunen en faciliteren die ertoe bijdragen dat inwoners actief blijven en/of hulp dichtbij huis krijgen. - Ruimte en faciliteiten bieden aan inwoners, vrijwilligersinitiatieven, sociaal ondernemers en werkers in de wijk.
---	---

Hieronder een opsomming van de prioriteiten voor de komende jaren (in willekeurige volgorde):

- Het is van belang dat er een verbinding wordt bewerkstelligd tussen formele zorgactiviteiten en activiteiten gericht op ontmoeting. Dit kan leiden tot een kruisbestuiving van verschillende bewoners, organisaties en activiteiten.
- Zelf niet uitvoeren, maar vooral ondersteunen en faciliteren.
- Den Bolder als netwerkorganisator en intermediair. Ondersteunend hieraan zou Den Bolder aandacht kunnen geven aan de 'week van het Kind' of de 'week van de alfabetisering'. Ook zou er of een gezondheidsmarkt of een Alzheimer Café georganiseerd kunnen worden.
- Organisaties in huis halen die Den Bolder gebruiken als "uitvalsbasis".

Vraagbaak- en ondersteuningsfunctie. Te denken valt aan een juridisch spreekuur of zorgspreekuur.

Hoofdstuk 9

Inrichting organisatie

9.1 Organisatorische randvoorwaarden en uitgangspunten

- Den Bolder is een vereniging met leden en een bestuur. Zowel de leden als het bestuur zijn onbezoldigd.
- De leden van de vereniging, georganiseerd in werkgroepen, zijn in beginsel zelf verantwoordelijk voor het initiëren, organiseren en promoten van de activiteiten op het gebied van *ontmoeting, ontspanning, kennisdeling en cultuur*. Zij zijn “eigenaar” van deze activiteiten.
- Den Bolder ondersteunt en faciliteert activiteiten op het gebied van maatschappelijke dienstverlening en werkt hierbij samen met (externe) professionals, maatschappelijke ondernemers en/of burgerinitiatieven.
- De vereniging wordt ondersteund door een bestuur en door een beperkt aantal beroepskrachten die bijdragen aan de continuïteit van de vereniging.
- Het bestuur van de vereniging wordt benoemd op basis van een functie- en taakbeschrijving en profiel, die op hoofdlijnen zijn beschreven in een separaat memo dat op verzoek van het bestuur van Den Bolder door BMC is opgesteld.
- Het bestuur stelt voor de dagelijkse leiding van de vereniging een (eindverantwoordelijk) manager aan. De verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het bestuur en de manager worden vastgelegd in een bestuur- en directiestatuut.
- De manager is verantwoordelijk voor de verdere vormgeving en invulling van het functiehuis van de vereniging, dat op hoofdlijnen is beschreven in paragraaf 9.3 van dit hoofdstuk.

9.2 Juridische structuur

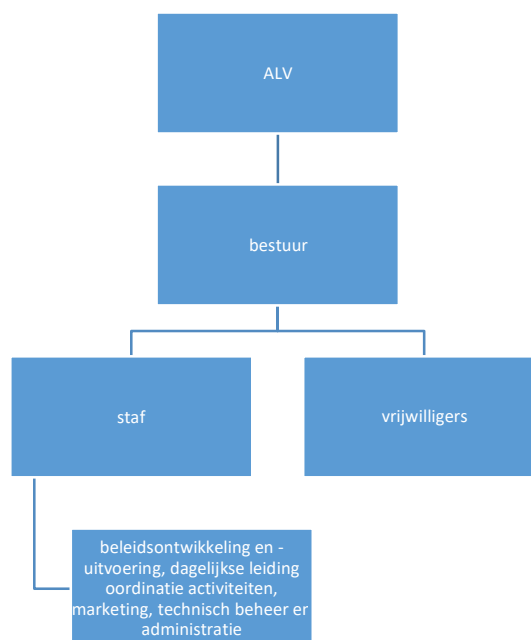
De ‘vereniging’ is de meest passende structuur bij de functies ‘*huiskamer*’ en ‘*podium en platform*’ en bij het uitgangspunt dat de inwoners van Waspik (de leden) in beginsel zelf verantwoordelijk zijn voor het initiëren, organiseren en promoten van de activiteiten op dit gebied. Bij de verdere doorontwikkeling van de maatschappelijke dienstverlening vanuit Den Bolder zal het bestuur van de vereniging onderzoeken welke juridische structuur/rechtsvorm op de langere termijn het beste past bij de doelstellingen van en werkwijze binnen Den Bolder.

9.3 Basisorganisatiestructuur

Hieronder beschrijven wij hoe wij de organisatie van Den Bolder op hoofdlijnen gaan vormgeven en inrichten om de voor 2030 gestelde doelen stapsgewijs te kunnen realiseren.

<i>functie</i>	<i>taken/verantwoordelijkheden</i>	<i>fte (voorlopige schatting)</i>	<i>toelichting</i>
ALV	Neemt de eindbeslissing over het beleid van de vereniging en controleert het (dagelijkse) bestuur.		

bestuur	Verantwoordelijk voor het beleid van de vereniging. Houdt toezicht en adviseert.		
manager	Geeft leiding aan de organisatie. Beleidsvoorbereiding en – uitvoering naar inhoud, organisatie, personeel en middelen. Legt over de uitvoering van zijn/haar taken verantwoordelijkheid af aan het bestuur.	0,8	Krijgt als speciale opdracht om het product 'maatschappelijke dienstverlening' verder te ontwikkelen samen met externe partijen.
marketeer	Ontwikkelt samen met de manager het marketingbeleid en draagt zorg voor de promotie en pr.	0,5	Mogelijk tijdelijk uitbreiden om marketingexpertise te versterken.
activiteiten coördinator	Draagt zorg voor de afstemming tussen de diverse activiteiten binnen Den Bolder.	0,7	
technisch beheerder	Draagt zorg voor het technisch beheer binnen Den Bolder (onderhoud, schoonmaak, inkoop et cetera).	0,5	
administrateur	Draagt zorg voor de algemene en financiële administratie, en stelt managementrapportages op.	0,6	Mogelijk op termijn in een gezamenlijke backoffice met collega instelling(en)
		3,1	
leden/vrijwilligers	Initiëren en ontwikkelen de activiteiten in werkgroepen binnen Den Bolder, en dragen in afstemming met de marketeer zorg voor de promotie/publiciteit.		



NB. In het bovenstaande ‘functiehuis’ en ‘organogram’ is uitsluitend rekening gehouden met een ‘technisch beheerder’. Wij gaan er vanuit dat het huidige beheer, in de zin van het optreden als ‘gastheer of -vrouw’ en het openen en sluiten van het gebouw op termijn ook door een aantal vaste vrijwilligers kan worden gedaan.

Binnen de organisatiestructuur van Den Bolder zal ten opzichte van de huidige situatie een duidelijkere scheiding worden aangebracht tussen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur van de vereniging en die van de manager. Dit houdt onder meer in dat het bestuur stapsgewijs meer op afstand van de dagelijkse gang van zaken gaat opereren, c.q. een meer toezichhoudende en adviserende rol zal gaan spelen. Dit betekent overigens niet dat het bestuur automatisch minder betrokken zal zijn bij de activiteiten en de organisatie (zie onder andere wat eerder is opgemerkt over het belang van de ‘ambassadeursrol’ van de bestuursleden van de vereniging).

Het inrichten van de organisatie van Den Bolder volgens het hiervoor beschreven model vraagt ook om een herziening van de huidige functies en de daarbij behorende taakverdeling, en om een uitbreiding van kennis en vaardigheden op bepaalde onderdelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en/of producten op het gebied van maatschappelijke dienstverlening. Hiertoe zal de manager samen met het bestuur nog separaat een organisatieplan opstellen. Een ander vraagstuk is ook om een ‘cultuuromslag’ binnen Den Bolder, die de nodige impact zal hebben op de huidige organisatie.

9.4 Structuur van werkgroepen

De verenigingsactiviteiten worden uitgevoerd in zogenaamde “werkgroepen”. De ervaring van Den Bolder is dat dit een goede werkvorm is om de betrokkenheid en zelfredzaamheid van vrijwilligers te bevorderen. Om te voorkomen dat de werkgroepen elkaar binnen Den Bolder gaan “beconcurreren” en/of het grotere belang van Den Bolder uit het oog verliezen, gaat het management meer aandacht besteden aan inhoudelijke en agenda-technische afstemming. De (deels) nieuwe functie van ‘activiteiten coördinator’ (zie 9.3) voorziet hierin.

9.5 Vrijwilligersbeleid

De bereidheid van de inwoners van Waspik om zich in te zetten voor Den Bolder en actief bij te dragen aan de vormgeving van de diverse activiteiten vormt de legitimatie voor het bestaan van het sociaal cultureel centrum aan de Schoolstraat. Juist in een tijd dat de belangstelling van de jongere generaties voor vrijwilligerswerk afneemt en de behoefte aan vrijwilligerswerk in algemene zin toeneemt is het zaak dat de Bolder investeert in haar leden/vrijwilligers. Om de doelen uit dit businessplan te bereiken gaat Den Bolder eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid van en zelfsturing door vrijwilligers meer dan voorheen stimuleren. Den Bolder (de vereniging) ontwikkelt zich door tot een vrijwilligersorganisatie die wordt ondersteund door een (beperkt) aantal professionals (in plaats van een organisatie waarin de beroepskrachten ondersteund worden door vrijwilligers). Daarmee bevorderen wij ook “eigenaarschap” vanuit de gemeenschap.

Den Bolder zal een integraal vrijwilligersbeleid ontwikkelen waarin tenminste het volgende wordt vastgelegd

- de taken en verantwoordelijkheden van de vrijwillige medewerker;
- de rechten en plichten van de vrijwillige medewerker;
- de wijze waarop binnen de organisatie van Den Bolder wordt gecommuniceerd;
- de wijze waarop medezeggenschap is geregeld;
- de mogelijkheden die Den Bolder biedt voor begeleiding, scholing en/of opleiding
- de vergoedingen;
- de wijze waarop de afspraken die met vrijwilligers worden gemaakt worden geformaliseerd.

Hoofdstuk 10

Faciliteiten

10.1 Naar een nieuw gebouwconcept

Hoewel Den Bolder beschikt over een in de basis goed geoutilleerde accommodatie, sluiten de faciliteiten steeds minder goed aan op de activiteiten en op de sfeer en beleving die de gasten verwachten. De mogelijkheden om het gebouw en de inrichting snel aan te passen aan de sfeer die een bepaalde activiteit vraagt zijn zeer beperkt. De uitstraling van Den Bolder wordt als onvoldoende uitnodigend ervaren. Dat geldt onder meer voor het exterieur, de entree, de foyer en het gebrek aan samenhang tussen de diverse ruimten. Om de functies die wij in de komende jaren willen vervullen – ‘huiskamer’, ‘podium en platvorm’ en ‘maatschappelijke dienstverlener’ - goed te kunnen faciliteren zijn een aantal fysieke ingrepen nodig.

Het concept van Den Bolder 2030 is een ‘huiskamer’, dat het hart vormt van het gebouw, met daar om heen een schil van facilitaire ruimten. Wij creëren de ‘huiskamer’ door de huidige ruimten van de foyer, de bibliotheek en het café met elkaar te integreren tot een centrale ruimte met meerdere kleinere en intieme sub-ruimten. De ‘huiskamer’ krijgt een eigentijdse inrichting met verschillende sferen (zie sub-ruimten). Een andere aanpassing is een reconstructie van de entree, waardoor de bezoekers meteen bij binnenkomst in de (goede) sfeer van het gebouw terecht komen en zich direct welkom voelen. Verder worden aanpassingen doorgevoerd die gericht zijn op het vergroten van de gebruiksmogelijkheden van de Rabozaal.

De ruimten die Den Bolder op grond van de bovenstaande ‘planschets’ wil aanpassen omvatten totaal circa 350m². Uitgaande van een gemiddelde verbouwprijs van € 600,-, exclusief btw per m² leidt dit tot een investering van € 210.000,-, exclusief btw, exclusief Algemene Bouwkosten (ABK).

Concept en bijbehorende indicatieve kostenraming zijn op dit moment “slechts” uitgangspunten. In een Definitie- en Ontwerpfase zal dit verder worden uitgewerkt. In eerste instantie door een breed samengestelde commissie die een ‘programma van eisen opstelt’ en in tweede instantie door een architect. Daarmee krijgen wij meer inzicht in de mogelijkheden en onmogelijkheden, en in de totale kosten. Ook kunnen dan indien gewenst en/of om financiële redenen noodzakelijk alternatieve plannen worden ontwikkeld.

10.2 Relatie met de overige gebruikers van Den Bolder

In het kader van de doelstellingen van Den Bolder 2030 gaat Den Bolder met de Bibliotheek Midden Brabant in gesprek over de mogelijkheden tot een verregaande integratie van beide functies binnen het gebouw Den Bolder (zie ook 10.1). Gelet op de ontwikkeling die het bibliotheekwezen in algemene zin doormaakt van traditionele “uitlener” naar “maatschappelijke dienstverlener” past de bibliotheek in Waspik goed in het concept “Ontmoeten en Ondernemen”.

Met de overige “vaste” gebruikers van Den Bolder, Mikz Kinderopvang en het Kunstencentrum Waalwijk, verkennen we de mogelijkheden voor meer inhoudelijke samenwerking. Deze samenwerking kan ook een positief effect hebben op de wijze waarop

de bezoekers Den Bolder als gebouw beleven: een logische samenhang van functies onder één dak, in plaats van een “bedrijfsverzamelgebouw”.

In het kader van de verdere doorontwikkeling van de ‘maatschappelijke dienstverlening’ als één van de onderscheidende functies gaat Den Bolder onderzoeken of het mogelijk en/of wenselijk is dat één of meer (externe) maatschappelijke organisaties Den Bolder gaan gebruiken als uitvalsbasis voor hun activiteiten.

Hoofdstuk 11

Financieel beleid

Eén van de doelstellingen van Den Bolder 2030 is dat de organisatie in 2030 een solide financiële basis heeft. Dat wil zeggen dat Den Bolder over voldoende reserves beschikt om de gebruikelijke risico's die horen bij de exploitatie van de drie hoofdfuncties (*'huiskamer', 'podium en platform' en 'maatschappelijke dienstverlening'*) af te dekken, en dat er voldoende middelen zijn om te investeren in innovatie.

Om die solide financiële basis te creëren is er een goede balans nodig tussen de financiële bijdrage die Den Bolder ontvangt van de gemeente Waalwijk en eigen inkomsten. Die eigen inkomsten kunnen worden gegenereerd uit entree- en deelnemersgelden, uit horecaexploitatie, uit verhuur van ruimten, faciliteiten en kennis, of uit de ontwikkeling van nieuwe producten op het gebied van maatschappelijke/facilitaire dienstverlening, waarvan tenminste de 'out of pocketkosten' altijd moeten zijn gedekt. De ruimte om hierin "te ondernemen" wordt beperkt door het feit dat Den Bolder toegankelijk moet zijn voor iedere inwoner van Waspik en dus tarieven moet hanteren die dit mogelijk maken, en door de beperkingen die deels door de staande wet- en regelgeving aan de exploitatie van Den Bolder zijn opgelegd. Den Bolder wil in het kader van dit businessplan met de gemeente Waalwijk in gesprek om te onderzoeken of er binnen de "bandbreedte" van die wet- en regelgeving meer ruimte is te creëren voor het verwerven van eigen inkomsten. Daarbij valt te denken aan een verruiming van het begrip "maatschappelijke verhuringen".

Om een gedeeltelijke herinrichting van de organisatie (zie o.a. 9.3) mogelijk te maken en het gebouw duurzaam aan passen aan de functies die Den Bolder binnen het concept 'Ontmoeten en Ondernemen' vervult (zie o.a. 10.1) zal er eenmalig moet worden geïnvesteerd, waarvoor de vereniging op dit ogenblik geen eigen middelen heeft. Dit wordt verder uitgewerkt in de meerjarige exploitatie- en investeringsraming in hoofdstuk 11. Op basis van deze raming gaat Den Bolder met de gemeente Waalwijk in gesprek om te kijken of er een oplossing is te vinden voor dit vraagstuk.

Een andere doelstelling in het kader van Den Bolder 2030 is dat de organisatie van Den Bolder in voldoende mate "op orde" is. Dat wil onder meer zeggen dat we voldoende inzicht hebben in de baten en lasten van de diverse activiteiten. Dat inzicht maakt het mogelijk om beter te sturen op de inhoudelijke en financiële resultaten. Maar het biedt ook de mogelijkheid om de besteding en/of bestemming van het subsidie van de gemeente Waalwijk beter te verantwoorden. Om dit te bereiken gaat Den Bolder de inrichting van de administratie en de financiële sturing verbeteren.

Hoofdstuk 12

Meerjarige exploitatie- en investeringsraming

12.1 Kaders en uitgangspunten

In dit hoofdstuk werken wij het businessplan uit in een meerjarige exploitatie- en investeringsraming 2020 – 2023. Het gaat uitdrukkelijk om een begroting op hoofddlijnen, die inzicht biedt in de financiële bandbreedte waarbinnen de exploitatie van Den Bolder zich in de komende jaren kan bewegen, alsmede in de benodigde investeringsruimte voor de korte en middellange termijn.

Een belangrijke basis voor een meerjarige exploitatieraming zijn *kengetallen*. Deze hebben betrekking op de aantallen en de aard van de activiteiten die worden georganiseerd, op de aantallen bezoeken en/of deelnemers, op de gemiddelde bestedingen per bezoek of deelname aan een activiteit, en op de inkooppercentages (horeca, programma). Deze kengetallen gaat Den Bolder gebruiken als sturingsinstrumenten: de knoppen waaraan in de komende jaren kan worden gedraaid. Daartoe zal Den Bolder de belangrijkste kengetallen verder gaan verfijnen en valideren. Omdat nog niet alle relevante kengetallen uit de exploitatie bekend zijn, houden wij in de meerjarige exploitatieraming zoveel als mogelijk de indeling aan die ook wordt gebruikt voor de jaarrekening van de vereniging.

Den Bolder gaat in de meerjarige exploitatieraming een duidelijker onderscheid maken tussen variabele en vaste kosten en variabele en vaste opbrengsten. Tot de variabele kosten worden gerekend: de directe activiteitenkosten (bijvoorbeeld inkoop programma en inhuur techniek), de kosten van ambulante personeel en de inkoop bij de horeca. Tot de vaste kosten worden gerekend: de kosten van het vaste personeel, de huisvestingskosten, de algemene organisatiekosten en de kapitaalslasten. Variabele opbrengsten zijn de inkomsten uit kaartverkoop, horecaverkopen en verhuur, deelnemersgelden, contributies, les- en/of cursusgelden en projectsubsidies. Vaste opbrengsten zijn huurinkomsten van de (vaste) huurders en de jaarlijkse gemeentelijke subsidie.

De doelstellingen uit het businessplan van Den Bolder worden in de meerjarige exploitatieraming vertaald in vier hoofdlijnen.

1. Zoveel als mogelijk stabiliseren van de kosten.
2. Het realiseren van een bescheiden toename van de (eigen) inkomsten uit de exploitatie.
3. Bijgevolg: het realiseren van een bescheiden hoger rendement op de activiteiten die Den Bolder ontwikkelt.
4. Het investeren in de kwaliteit van de organisatie en in innovatie.

ad. 1

- Door werkprocessen en de inzet van vast personeel beter te structureren neemt de omvang van de vaste formatie met 0,4 fte af.
- Den Bolder gaat effectiever inkopen.
- Wel wordt een hoger budget gereserveerd voor marketing & communicatie en voor scholing en innovatie. Tevens nemen in beginsel de kapitaalslasten als gevolg van een investering in het gebouw Den Bolder toe.

ad. 2

- Het aantal activiteiten op het gebied van podiumkunsten, film en evenementen neemt licht toe.
- Het aantal bezoeken en/deelnemers bij de onder a. genoemde activiteiten neemt licht toe.
- Het aantal maatschappelijke verhuringen neemt licht toe.
- Er is sprake van een gemiddeld hogere besteding per bezoek bij de horeca

ad. 3

- Vanwege lagere inkoopkosten en meer omzet stijgt het netto resultaat op de horeca-exploitatie.

ad. 4

- Er is sprake van (eenmalige) frictiekosten als gevolg van een herstructurering van de organisatie van Den Bolder.
- Er is sprake van een (eenmalige) investering in een revitalisatie van het gebouw.
- Er is sprake van een (eenmalige) investering in de ontwikkeling van nieuw marketingbeleid.
- Er is sprake van reguliere investeringen in vervangingen.

Alle bedragen in de meerjarige exploitatie- en investeringsraming zijn netto, dat wil zeggen: exclusief btw.

12.2 Kengetallen

	<i>realisatie 2017</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>doelstelling 2030</i>
aantal "huiskamer-activiteiten"	65	65	65	65	65	65
aantal podiumkunstenactiviteiten	7	10	12	12	13	15
aantal filmvoorstellingen	10	15	17	17	18	20
aantal overige evenementen	21	25	25	25	25	30
aantal activiteiten op het gebied van maatschappelijke dienstverlening	90	100	100	100	100	100
aantal culturele en/of maatschappelijke verhuringen	30	40	50	55	60	75
totaal aantal activiteiten	223	255	269	274	281	305
gemiddeld aantal bezoeken podiumkunstenactiviteiten	145	155	160	160	165	175
totaal aantal bezoeken podiumkunstenactiviteiten	1.015	1.550	1.920	1.920	2.145	2.625
gemiddeld aantal bezoeken filmvoorstellingen	26	30	30	35	35	40
totaal aantal bezoeken filmvoorstellingen	260	450	510	595	630	800

percentage inkoop van de netto horeca-omzet	32,0%	27,5%	27,0%	26,5%	26,0%	25%
aantal fte in vaste dienst	3,5	3,1	3,1	3,0	3,0	3,0
kostprijs per fte per jaar	56.232	60.000	61.000	62.000	63.000	67.500

12.3 Investeringsraming

	2019	2020	2021	toelichting
revitalisatie en herinrichting gebouw Den Bolder	0	280.000	0	Voorlopige raming investering + ABK. Het bestuur van de vereniging zal pas na nader onderzoek en een interne discussie hierover een besluit nemen.
kwaliteitsimpuls RABO zaal		30.000		Betreft onder meer vervanging en uitbreiding lichttechniek.
innovatie marketing & communicatie	25.000			Betreft onder meer investering in ICT.
reguliere vervangingen	PM	PM	PM	Betreft onder meer de bestaande inventaris, voor zover nog inzetbaar binnen het nieuwe gebouwconcept.

12.5 Meerjarige exploitatieraming

	realisatie 2017	2020	2021	2022	2023	doelstelling 2030

<i>baten</i>						
huuropbrengsten vaste onderhuurders	60.536	61.500	62.500	63.500	64.500	67.500
overige huuropbrengsten	40.621	43.000	45.000	47.500	47.500	47.500
horeca-opbrengsten	146.671	150.000	152.000	153.000	154.000	155.000
entreegelden	19.201	22.000	23.000	24.000	25.000	27.500
contributies	18.732	19.000	19.000	19.000	19.000	20.000
overige inkomsten	16.910	18.000	19.000	20.000	20.000	25.000
projectsubsidies	0	5.000	7.500	7.500	7.500	10.000
fondsen en sponsoring	14.069	17.500	17.500	17.500	17.500	20.000
<i>totaal baten</i>	<i>316.740</i>	<i>336.000</i>	<i>345.500</i>	<i>352.000</i>	<i>355.000</i>	<i>372.500</i>

	<i>realisatie 2017</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>doelstelling 2030</i>
<i>lasten</i>						
activiteitenkosten	16.886	17.500	18.000	19.000	20.000	22.500
kosten artiesten	15.430	19.000	20.000	20.000	20.000	22.500
kosten docenten	3.717	0	0	0	0	0
kosten uitbesteed werk	12.469	14.000	14.000	15.000	15.000	20.000
inkoop horeca	47.550	41.250	41.040	40.545	40.040	38.750
personeelskosten	196.815	186.000	189.100	186.000	189.000	210.000
huisvestingslasten	181.316	182.500	184.000	185.000	187.000	190.000
algemene organisatiekosten	68.971	72.000	72.500	73.000	73.500	75.000
rente en afschrijvingen	20.682	55.000	55.000	55.000	55.000	20.000
eenmalige frictiekosten	0	50.000				
<i>totaal lasten</i>	<i>563.836</i>	<i>637.250</i>	<i>593.640</i>	<i>593.545</i>	<i>599.540</i>	<i>598.750</i>

	<i>realisatie 2017</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>doelstelling 2030</i>
saldo baten/lasten voor subsidie	(247.096)	(301.250)	(248.140)	(241.545)	(244.540)	(226.250)
subsidie gemeente Waalwijk	253.174	300.000	255.000	255.000	255.000	255.000
saldo baten/lasten na subsidie	6.078	(1.250)	6.860	13.455	10.460	28.750
financiële baten/lasten	(874)	0	0	0	0	0
exploitatieresultaat	5.204	(1.250)	6.860	13.455	10.460	28.750
eigen vermogen	203.349	202.099	208.959	222.414	232.874	261.624

NB.

Boekjaar 2019 is niet begroot. Dit is een “overgangsjaar”. Effecten van een eventuele herstructurering/reorganisatie zullen pas vanaf 2020 manifest worden.

Er is gerekend met een lening van € 280.000,- op basis van annuïteit met een looptijd van 10 jaar en een rente van 4%.

De verwachting is dat de gemeente een garantie zal moeten afgeven om een lening bij een bancaire instelling te verkrijgen.

Hoofdstuk 13

Risicoparagraaf

<i>gebeurtenis</i>	<i>effect</i>	<i>beheermaatregel(en)</i>
algemeen: doelstellingen businessplan worden niet gehaald	verlies draagvlak en bestaansrecht Den Bolder	herijking relatie gemeente, interne herstructurering, meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid binnen de gemeenschap van Waspik organiseren
consolideren huidige beleid	onvoldoende aanwas van (nieuwe) bezoekers en vrijwilligers, uitval activiteiten	investeren in de relatie met de gemeenschap, van meer intern naar meer extern gericht, interne herstructurering
herstructurering van en innovatie binnen (eigen) organisatie komt niet van de grond	doelstellingen businessplan worden niet of slechts gedeeltelijk gerealiseerd	organisatie (herinrichten) op basis van doelstellingen en activiteiten businessplan: welke structuur past het beste bij wat we willen bereiken, personeel volgt structuur
aandeel eigen inkomsten in totaal exploitatie blijft gelijk of neemt af	grotere afhankelijkheid van subsidie, kwetsbaarheid exploitatie neemt toe, vereniging teert in op (eigen) reserves	beter evenwicht creëren tussen eigen inkomsten en subsidie, financiële rendement van de activiteiten vergroten, opbouwen van risicoreserve
ontbreken van middelen om te investeren in het gebouw	faciliteiten en inrichting sluiten steeds minder goed bij eisen van deze tijd en wensen nieuw publiek	eenmalig investeren in revitalisatie/herinrichting van het gebouw Den Bolder

Bijlage 1: Benchmark

In onderstaande benchmark hebben we twee organisaties onder de loep genomen met diverse overeenkomsten met Den Bolder. Activiteitscentrum De Wachter is een participatie- en activiteitscentrum voor alle inwoners van Amsterdam Nieuw-West. Het is kleinschaliger dan Den Bolder, maar staat wel heel dicht bij de inwoners. De tweede organisatie, Kulturhus Borne is juist grootschaliger en professioneler dan Den Bolder. Het Kulturhus is één concept onder welke vlag tientallen organisaties functioneren.

De Wachter. Amsterdam

Goed voorbeeld want..

Geen hiërarchie, iedere dag is iemand anders verantwoordelijk voor de sleutel. De bewoners staan centraal. Professionals die betrokken zijn stimuleren dat mensen initiatief nemen.

Uitgangspunten

- Het pand is van de woningcorporatie en die verhuren het aan stadsdeel voor maatschappelijke activiteiten.
- Voornemen in 2014 was om de locatie te gebruiken voor vernieuwende initiatieven en activiteiten in de verbinding tussen welzijn, zorg, participatie en werk.
- De Wachter dient niet concurrerend maar vooral aanvullend en vernieuwend te zijn op de bestaande initiatieven en organisaties in de omgeving.
- Verbinding tussen formele zorgactiviteiten en gewone activiteiten heeft prioriteit. Een deel van het pand wordt structureel onderverhuurd aan Stichting Amsterdamse Gezondheidscentra (SAG) en Amstelring Thuiszorg.
- Het moet uiteindelijk een plek zijn in de buurt, door de buurt en van de buurt.
- Vrijwilligers spelen een belangrijke rol in De Wachter. Op dit moment is er een vrijwilligerspool van 12 bewoners die actief zijn binnen de verschillende activiteiten. Onder begeleiding van de coördinator wordt er met elkaar afgestemd, worden er bewonersinitiatieven aangevraagd en worden er samen activiteiten bedacht, uitgevoerd en begeleidt.

Bestuurs- en beheermodel

- Beheer en onderhoud van De Wachter wordt primair door bewoners en vrijwilligers uitgevoerd
- Vanuit het Stadsdeel is er toezicht, ongeveer een halve fte.

Activiteiten

- Aanbod van dagactiviteiten op het gebied van zorg en welzijn
- Ontmoeten en verbinden: Er wordt samen gegeten, gedanst, bingo gespeeld, gesport en ook voor elkaar gezorgd. Actieve bewoners die een buurman of buurvrouw meenemen naar een activiteit of uitnodigen voor het wekelijks ontbijt of de wekelijkse avondmaaltijd op vrijdagavond.
- Spreekuren:
 - Juridisch spreekuur: dinsdagmiddag van 13.00 tot 17.00 uur
 - Zorgsprekuren: maandagmiddag door medewerkers van Amsta, Cordaan, Philadelphia en Unalzorg
 - Startpunt Nieuw-West: maandagochtend en donderdagochtend van 9.00 tot 12.00 uur. Hier kunt u terecht met vragen over werk, participatie en scholing
- Participatie&werk: Om ook participatie en werk een plekje te geven in De Wachter, is er een samenwerkingsverband aangegaan met het WerkPunt. Ook kunnen er stages,

werkervaringsplaatsen en mogelijk tijdelijke werkplekken gerealiseerd worden in De Wachter Het WerkPunt heeft een gastheer en een gastvrouw geleverd om de bezoekers van de wachter te ontvangen en hun wegwijs te maken in het gebouw

- Jeugd:
 - Met de activiteiten in De wachter wordt geprobeerd om zowel kinderen als jongeren een plekje te geven. Voor de kinderen is er op woensdagmiddag een inloop waarbij samen geknutseld kan worden, een filmpje kan worden gekeken en op termijn wellicht ook een kookmiddag. Alles onder begeleiding van een vrijwilligster die de kinderen begeleidt bij de activiteiten.
 - Op zondagmiddag is er een inloopmiddag voor de jeugd uit de buurt. De leeftijdscategorie is tussen de 16 - 24 jaar. Deze middag is geïnitieerd door een vrijwilliger en wordt ook door de jongeren zelf vormgegeven. Bij gebrek aan faciliteiten op dit moment, nemen de jongeren hun eigen playstation, beamer en andere benodigdheden mee om invulling te geven aan de inloopmiddag.
 - Ook de jonge meiden hebben een plekje in De Wachter. Op initiatief van de stagiaire is er een inloopmiddag voor meisjes om elkaar te ontmoeten. Deze meisjes vallen in de leeftijdscategorie 14 – 18 jaar.
- Op kleine schaal wordt de locatie tegen maatschappelijk tarief verhuurd.

Kulturhus Borne

Goed voorbeeld want..

- Breed concept onder dezelfde vlag, waar zo'n 15 organisaties 'samenwonen', terwijl er met nog meer organisaties wordt samengewerkt. Wie huurt bij het Kulturhus, wordt geacht de 'Kulturhusgedachte' uit te dragen.

Uitgangspunten

- Een multifunctioneel ontmoetingscentrum, een verzamelgebouw: het kloppende hart binnen de sociale, culturele en maatschappelijke structuur van Borne. Een gebouw waar uitwisseling plaats vindt, voor en door mensen.
- De stichting huurt het gebouw van de gemeente;
- Vier kernwaarden: verbinden, iedereen, uitdagen, evenwicht;
- Missie: Kulturhus "De Bijenkorf" Borne wil vanuit betrokkenheid, deskundigheid en verantwoordelijkheid met haar voorzieningen, producten en diensten het welzijn en de cultuurbeleving van de Bornse samenleving bevorderen. Daarbij worden de burgers zo veel mogelijk betrokken door ze te laten participeren in de verschillende projecten.
- Er is één subsidiebedrag (lumpsum) voor het Kulturhus, waarvan alle partijen gebruik maken. In 2017 was dit € 1.128.419, -. Slechts 71.279,- vloeit terug als huur. Naast de gemeentelijke subsidies zijn er subsidies beschikbaar vanuit de Provincie (CMK), Cogas, kleine fondsen voor jongerencentrum, ESF Fonds en niet structurele gemeentelijke fondsen. Gebouw is van de gemeente
- Het Kulturhus in Borne legt in huurcontracten niet alleen afspraken over de 'stenen' vast, maar ook over de gezamenlijke inhoudelijke samenwerking. Wie huurt bij het Kulturhus wordt geacht de 'Kulturhusgedachte' uit te dragen. Hierdoor is inhoudelijke samenwerking geen vrijblijvend onderdeel van het 'wonen' in een Kulturhus meer, maar onlosmakelijk met elkaar verbonden.
- Als burgers of verenigingen het initiatief nemen om iets te organiseren in het Kulturhus wordt dat omarmt. In Borne worden verenigingen geacht een groot deel van de kaarten van een activiteit te verkopen via hun eigen leden.
- Soms moeten burgers en participanten wennen aan een andere manier van gebruik van ruimte in het kader van multifunctionaliteit. Een voorbeeld: Bibliotheekbezoekers in Borne stonden vreemd te kijken toen de route naar de bibliotheek werd bevolkt door leden van de Rabobank die na een bijeenkomst genoten van een hapje en drankje.

Beleidspeerpunten:

- Noaberschap (mantelzorg), vrijwilligerswerk en de ondersteuning van kwetsbare inwoners;
- Voor kinderen, jongeren en ouderen zijn er activiteiten en ontmoetingsplaatsen.
- De inwoners en de belangrijkste maatschappelijke partners zijn betrokken bij het tot stand komen van nieuw beleid.

In het huidige beleidsplan wordt er gefocust op twee deelgebieden waar vervolgens een groot aantal ontwikkelingen worden ingepast.

1. De horizon verbreden. Als maatschappelijk bedrijf kan Kulturhus Borne slechts zeer gedeeltelijk een commercieel model toepassen. De zalen bijvoorbeeld, worden maar voor een klein deel verhuurd voor commerciële tarieven. Door slimme exploitatie van het gebouw kunnen nieuwe middelen worden gecreëerd. De uitwerking hiervan komt tot stand door vijf activiteiten:
 1. De ontwikkeling van de Bibliotheek als "Third place" (ontmoetingsplek);
 2. De samenwerking met Avelijn evenementen (welzijnsorganisatie gericht op mensen met geestelijke beperking) en bijhorende dagbesteding;
 3. Samenwerking van het 'Sportbedrijf' en het Kulturhus. Het sportbedrijf moet gezien worden als een stichting waar (sport)ambtenaren werken plus een bestuur uit de sportwereld.
 4. Herinrichting Kulturhus. Intern zijn er inmiddels de nodige aanpassingen doorgevoerd, waardoor het Kulturhusconcept beter tot zijn recht komt en bezoekers meer het gevoel hebben in een Kulturhus in plaats van bedrijfsverzamelgebouw te komen. Een voorbeeld van een dergelijke aanpassing is dat de bibliotheek nu onderdeel is van de ontmoetingsruimte van het Kulturhus. Door het verwijderen van een wand is er nu veel meer beweging en leven in het gebouw.
 5. Kulturkunde, consultancy binnen maatschappelijk vastgoed. Een voorbeeld is een onderzoek dat mensen van het Kulturhus gedaan hebben voor een bredere invulling van het gemeentehuis.
2. Kulturhus Borne wil een toekomstbestendige organisatie zijn; een organisatie die aansluit bij de nieuwe ontwikkelingen en in staat is inspirerend en innovatief te blijven.

Bestuurs- en beheermodel

- Er wordt nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen bestuur en management.

Het bestuur

- Kan toezicht houden zonder zich in het management te mengen doordat het zich vooraf uitsprekt over te behalen doelen (gewenste resultaten, doelgroep, en de kosten);
- Het staat de leiding toe alle besluiten te nemen die daarvoor nodig zijn behalve die welke vooraf door het bestuur zijn uitgesloten ("executive limitations").

De directeur

- heeft mandaat van het bestuur en hij/zij kan naar eigen believen individuele expertise van bestuurders als advies inroepen;
- wordt beoordeeld op de vooraf gedane beleidsuitspraken (te behalen doelen en geformuleerde uitsluitingen)
- kan en moet verantwoordelijkheid nemen voor de uitoefening van zijn mandaat; verschuilen achter bestuursbemoediging is er niet meer bij

medewerkers

- In het kader van duurzame inzetbaarheid wordt op dit moment bij het Kulturhus een project uitgevoerd waarbij de organisatie investeert in de inzetbaarheid en ontwikkeling van haar medewerkers. Voor dit project wordt er een bijdrage geleverd uit het Europees Sociaal Fonds.

- Om vraaggericht te kunnen werken is er de keuze gemaakt voor een indeling van de organisatie in een creatief/zakelijk en communicatief/operationeel deel. Een matrix organisatiestructuur waarbij de medewerkers tweehoofdig, dus zowel creatief als zakelijk, worden aangestuurd.

Activiteiten

De activiteiten zijn onder te verdelen in vele gebieden:

- Een breed cursusaanbod
 - Kids & teens (vb computerlessen)
 - Creatief (vb tekenen & schilderen)
 - Body & mind (vb dansles)
 - Mensen met een beperking (vb bewegen voor ouderen)
 - Educatief (vb gitaarles)
 - Huiswerkbegeleiding
 - De Basiseducatie en het Taalcentrum van het ROC van Twente hebben een vaste plek in het Kulturhus
 - Muziekschool
- Zorg&Welzijn:
 - Avelijn Bureau Evenementen organiseert vrijetijd activiteiten en grote evenementen voor mensen met een verstandelijke beperking. Ook wordt er dagbesteding aangeboden.
 - Jongerencentrum
 - Vluchtelingenwerk
 - Zorgplus: biedt begeleiding aan (jong)volwassenen met (ernstige) psychiatrische, verslavings en forensische problematiek
 - Wijkkracht: Sociale teams
 - Steunpunt Mantelzorg
- Loketten&spreekuren
 - Juridisch spreekuur
 - Formulierenhulp
 - Spreekuur bureau vrijwilligershulp
 - Historisch informatiepunt
 - VVV Uitbureau
- Theater&filmhuis
- Horeca (koffie en kleine lunch)
- Zalenhuur
- Evenementen
- RTV Borne: de lokale omroep

Bijlage 2: Vijf uit te lichten punten

Hieronder enkele (min of meer) algemene aanbevelingen voor de vijf opgaves waar Den Bolder voor staat. De punten zijn geselecteerd door het bestuur van Den Bolder. Bijna altijd geldt: een blauwdruk bestaat niet. Plannen van aanpak kunnen goed in elkaar steken, maar het zijn uiteindelijk de mensen die er een succes van maken. BMC adviseert het bestuur en/of management om ter inspiratie op bezoek te gaan bij pendanten in andere dorpen. Bijvoorbeeld bij één van de twee organisaties uit de benchmark.

Vrijwilligers werven

Den Bolder kent 230 vrijwilligers, van wie een flink aantal boven de 50. Het werven van jonge vrijwilligers blijkt keer op keer problematisch. Uit de scriptie van Lars van der Pluijm blijkt echter dat Den Bolder een hoge 'Net Promoter Score' (NPS) haalt. Dit houdt in dat er een hoge bereidheid is bij bezoekers Den Bolder te promoten bij derden. Lars concludeert hieruit dat er kansen liggen extra vrijwilligers te bereiken. Hieronder een aantal handvatten deze vrijwilligers te werven.

Laat iedereen weten dat je nieuwe vrijwilligers gaat werven

Maak het werven onderdeel van je communicatieplan. Beperk het werven van nieuwe vrijwilligers niet tot een taak voor 1 of 2 personen. Schreeuw het van de daken! Neem het mee in al je uitingen: postpapier, persberichten, flyers en affiches. Er kan ook een korte zin toegevoegd worden aan de naam Den Bolder. Voorbeeld: Den Bolder; "*daar wil je meehelpen*".

Laat zien wie je bent

Het imago van Den Bolder kan bepalen of vrijwilligers graag bij je aan de slag gaan of juist niet, en of publiek wel of niet komt. Uit onderzoek blijkt dat vrijwilligers eerder bij een organisatie aan de slag gaan die ze kennen, dan bij een onbekende organisatie. Laat dus zien wie je bent! Het organiseren van een 'open dag' voor vrijwilligers of een leuke activiteit is een manier om mensen in Waspik kennis te laten maken met Den Bolder. Nodig mensen per straat of wijkje in Waspik een keer uit. Haal ze desnoods op. Ga op huisbezoek om te vertellen wat er in Den Bolder allemaal mogelijk is. Maak het persoonlijk!

Werf selectief

Als je iedereen wilt werven, dan bereik je niemand! Algemene wervingsboodschappen die bedoeld zijn voor zoveel mogelijk mensen werken niet. Simpelweg omdat niemand zich er door aangesproken voelt. Een werving is vaak pas succesvol als je goed hebt nagedacht over de volgende vragen:

- Waarom ga ik vrijwilligers werven?
- Voor welke taken/activiteiten ga ik vrijwilligers werven?
- Wat moet iemand kunnen voor taak of activiteit?

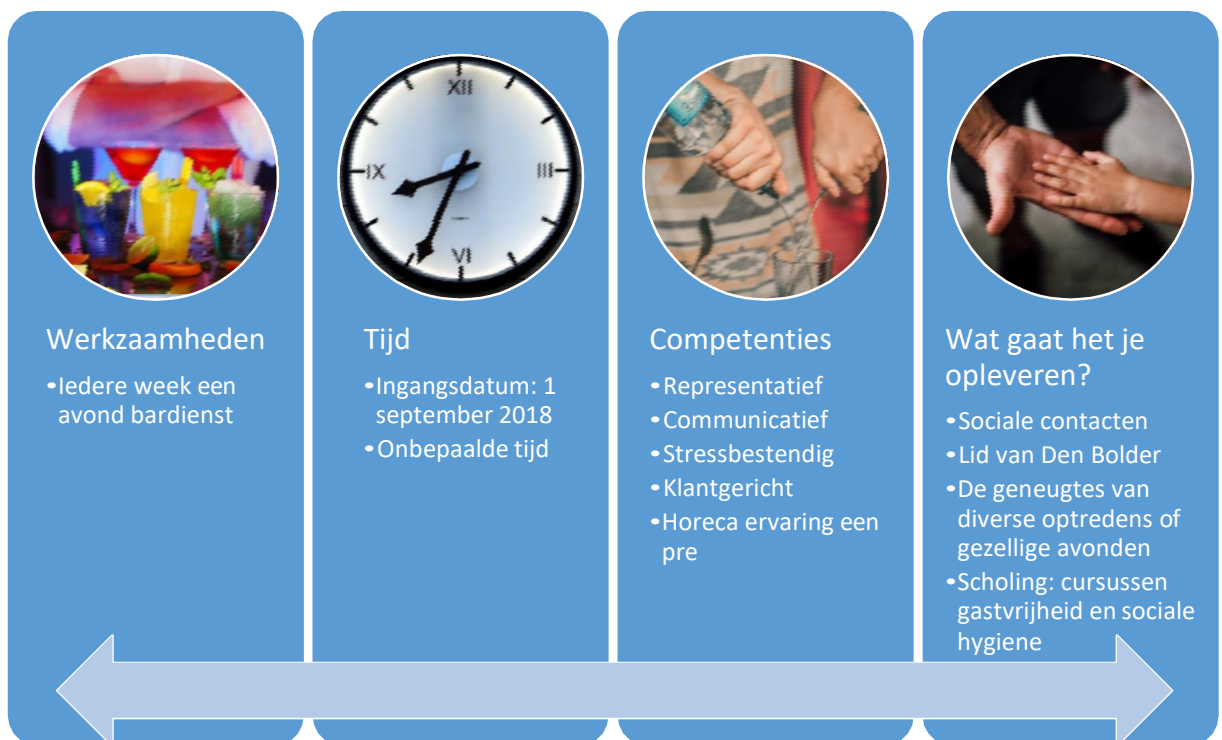
Wees duidelijk over wat het oplevert

Waarom zou iemand vrijwilliger bij Den Bolder willen worden? Dus: wat heeft Den Bolder vrijwilligers eigenlijk te bieden? Wat is er zo leuk en interessant aan juist Den Bolder? Het antwoord op deze vragen is het beste 'verkoopargument'.

In de beantwoording van deze vragen kan gedacht worden aan: *gezelligheid, saamhorigheid, beleving, iets kunnen betekenen voor de gemeenschap, iets kunnen betekenen voor de kwetsbare medemens, meedenken over gave activiteiten, scholing op thema x of y.*

Hoe concreter hoe beter

Op wervende teksten die uitmunten in vaagheid zal niemand reageren. Vrijwilligers willen vooraf graag duidelijke informatie over de duur van de taak of activiteit, de werktijden, het resultaat, de beloning, de manier van inwerken en begeleiding, en regels waaraan ze zich moeten houden. In de wervingsboodschap zet je in ieder geval voor hoe lang je een vrijwilliger zoekt, een inschatting van hoeveel uur het kost per dag/week/maand en wat het resultaat moet worden. Zie hieronder een voorbeeld voor het werven van een barman of –vrouw.



Wervingsboodschap én -kanalen moeten aansluiten bij nieuwe vrijwilliger

Vrijwilligers voelen zich positief aangesproken als zij gevraagd worden op basis van hun ervaringen of kennis die ze hebben, wanneer je aansluit bij hun dromen, wensen of specifieke beloningen of door persoonlijke relaties. Dat laatste werkt vaak het best. Immers: een van de belangrijkste redenen waarom mensen geen vrijwilligerswerk doen is omdat ze nooit gevraagd zijn...

Daarnaast is het erg belangrijk via welke kanalen je vrijwilligers werft. Scholieren van Waspik bereik je niet via een lokale advertentie in de krant, maar eerder via een vacaturebank, de website, social media, *google adverts* of een onderwijscampagne.

Zorg voor goede info op de site, zodat geïnteresseerden weten wat er van hen verwacht wordt. Regel dat er iemand makkelijk bereikbaar is (bijvoorbeeld een vrijwilligers coördinator) om persoonlijk informatie te verstrekken, ook in het weekend en 's avonds.

Voor iedere goede vrijwilliger is een passende klus te vinden

Stel je flexibel op en wees creatief in het creëren van nieuwe klussen. Voor iemand die zich meldt, maar niet helemaal in het plaatje van de vacature past, is vast iets te vinden!

Denk strategisch: door iets voor kinderen te organiseren bereik je jonge ouders

Terwijl je mikt op jonge ouders als vrijwilligers, organiseer je iets voor kinderen. De beoogde doelgroep kun je met andere woorden ook via een lijst bereiken. Dit neemt uiteraard niet weg dat activiteiten die specifiek gericht zijn op bepaalde doelgroepen ook zeker stimulerend kunnen zijn voor het werven van vrijwilligers binnen deze zelfde doelgroep.

Jeugd betrekken

Zoals in hoofdstuk 4 al valt te lezen: minder dan vroeger zijn jongeren loyaal aan een bepaalde uitgaansplek of organisatie. Den Bolder zal een grote inspanning moeten leveren om hen te binden. Michael van Meurs heeft hier in zijn afstudeeropdracht (2017) enkele behartigenswaardige dingen over gezegd. Zo schrijft hij dat het activiteiten aanbod en de uitstraling van het gebouw niet geheel aansluiten op de wensen en behoeften van de jongere doelgroepen. Uit de enquête (184 respondenten) kwam naar voren dat het gebouw een oubollige uitstraling heeft en dat er meer muziekvoorstellingen zouden moeten komen. Suggesties hiervoor zijn cover bands en een feest met een bekende dj of *hardstyle* avonden. Hieronder enkele handvatten dit voortvarend op te pakken.

Jongeren zijn expert in jong zijn: maak daar gebruik van!

Als Den Bolder met nieuwe doelgroepen aan de slag wil gaan, zoals scholieren (maatschappelijke stages), jongeren, inwoners met een migratie-achtergrond, mensen met een beperking et cetera., is het niet aan te raden alle activiteiten zelf te gaan bedenken, maar juist mensen uit de betreffende doelgroep(en) te vragen om mee te denken of de verantwoordelijkheid te geven voor een bepaalde activiteit. Zij weten zelf heel goed wat ze leuk vinden, wel of niet kunnen of mogen. Zowel Michael van Meurs als Lars van der Pluijm raden het ook aan in hun scripties. Met name Van Meurs is uitgesproken: betrek bijvoorbeeld jongerenorganisaties.

Betrek ook jongeren bij een flitsende aankleding van Den Bolder. De entourage is voor jongeren heel erg bepalend. Liefst zo donker mogelijk, geen bloemetjes/plantjes op tafel ed.; houd het vooral simpel (festival stijl).

Jongeren zijn niet één groep

Je zou jongeren kunnen onderverdelen in vier groepen:

- kinderen: 6-8 jaar
- jongtienaars: 9-12 jaar
- pubers: 13-19 jaar
- jongvolwassenen: 20-34

Alle groepen vragen vanuit een andere interesse en leefwereld een andere aanpak. In het opzetten van activiteiten is het van belang dit onderscheid te maken.

Inzetten van social media

In lijn met wat Van Meurs hierover zegt: werken met social media levert je doorgaans bij jongeren meer aandacht op dan een mailing of flyeractie. Een mailtje wordt niet altijd geopend en gelezen, maar een pushbericht van Facebook bijvoorbeeld wordt sneller gelezen.

Daarnaast is het *sharable* element belangrijk, want als jongeren je actie graag willen delen met hun vrienden, dan zorgen zij voor een effectieve en snelle verspreiding van je boodschap.

Daarbij is het slim om sowieso altijd goed beeld te gebruiken, want kinderen en jongeren zijn visueel ingesteld. Onderscheid jezelf zoveel mogelijk op het gebied van design. Ben je visueel impactvol, dan heb je meteen de aandacht te pakken.

Om verder de contactmomenten te optimaliseren en meer jongere bezoekers te trekken, is het verstandig om de sociale media op een andere manier in te zetten. BMC adviseert om meer gebruik te maken van Facebook-advertenties, leuke winacties, persoonlijke berichten, liveberichten, videoberichten en sfeerbeelden. Ook adviseert BMC Den Bolder om zich niet alleen te richten op Facebook maar ook op Instagram en LinkedIn, zodat Den Bolder hier een andere doelgroep kan aanspreken.

Meer eigen inkomsten genereren

Activiteiten met een relatief hoge horecaomzet

Om een beter financieel rendement uit de exploitatie te halen zou Den Bolder meer activiteiten kunnen organiseren die een relatief hoge horecaomzet opleveren. Te denken valt aan themafeesten, dansavonden en tribute-concerten. Dat vraagt in sommige gevallen ook om specialistische kennis en/of contacten die wellicht niet binnen de werkgroep(en) aanwezig zijn. Het valt te overwegen om hiervoor op 'projectbasis' een programmamedewerker of 'gastprogrammeur' aan te stellen. Hier ligt vanzelfsprekend ook een relatie met een meer doelgroepgerichte marketing (zie hiervoor). Tevens moet worden gekeken naar hoe met name de theaterzaal zo kan worden ingericht dat ze gemakkelijk is om de bouwen naar bepaalde thema's (denk bijvoorbeeld aan gebruik van theaterlicht).

Uitbreiden maatschappelijke verhuur

Om de exploitatie van Den Bolder meer toekomstbestendig te maken zal het aandeel 'eigen inkomsten' in het totaal van de exploitatie moeten toenemen. Dat kan worden bereikt door meer ruimte te bieden aan/mogelijkheden te creëren voor maatschappelijke verhuur, bijvoorbeeld in de vorm van jubilea, presentaties, vergaderingen en herdenkingen en/of afscheidsbijeenkomsten/uitvaarten. Dat hoort bij de functie van een 'dorpshuis' (zie ook andere gemeenten). Belangrijk is dat de tarieven die in dat geval worden gehanteerd 'marktconform' zijn ten opzichte van de 'reguliere horeca' in Waspik. En Den Bolder moet zich met deze activiteiten niet uitdrukkelijk gaan afficheren. Het blijven activiteiten die ondersteunend zijn aan de hoofddoelstelling(en) van het centrum. Ervaring elders leert dat de maatschappelijke verhuur een positieve spin off heeft op de belangstelling voor en deelname aan culturele en sociale activiteiten. De eisen die een uitbreiding van de maatschappelijke verhuur stelt moeten ook worden meegenomen in het verbouwingsplan.

Faciliteren van professionals

Den Bolder kan haar faciliteiten inzetten voor het ondersteunen van professionals binnen de sociaal-maatschappelijke dienstverlening. Dan kan door structureel ruimten beschikbaar te stellen (spreekuur, ontmoeting, cursussen), door organisatorische en administratieve ondersteuning en/of door een rol te spelen als 'intermediair'/'bemiddelaar'. Met deze dienstverlening kan Den Bolder haar eigen inkomsten vergroten. Om dit mogelijk te maken moet de huidige organisatie wel worden verstrekt. Zie ook doelstellingen en actiepunten in het businessplan Den Bolder.

Financieel resultaat per activiteit

Het is belangrijk dat het bestuur en het management een beter zicht krijgen op het financiële resultaat per activiteit of activiteitengroep. BMC adviseert de administratie zo in te richten dat

dit inzicht gemakkelijker kan worden verkregen. Dat kan middels een kostenplaatsadministratie. Dit biedt mogelijkheden voor een meer adequate sturing.

Fondsenwerving

Fondsenwerven is een vak, dus het zou goed zijn wat hulp in huis te halen of hiervoor iemand een opleiding te laten volgen. Een in-company training is hiertoe ook een goed middel. Een gedegen sponsor- en fondsenwervingsbeleid is een strategisch middel dat niet alleen inkomsten oplevert, maar ook draagvlak voor Den Bolder in de regio. Fondsenwerving staat of valt met voorbereiding en je bewust zijn aan wie je wat vraagt. Daarvoor is een strategie nodig om de zoekrichtingen te bepalen. De uitvoering raakt de hele organisatie. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan, alle handen moeten uit de mouwen en iedereen moet meehelpen om het doel te bereiken. Het verhaal moet helder (het waarom) en aansprekend zijn. Het maakt onderdeel uit van de totale communicatie. Het vereist alertheid op kansen en betrokkenheid van alle medewerkers, niet alleen degenen die met de uitvoering bezig zijn.

PR & Marketing

Aan de slag met SEO zoekmachineoptimalisatie

Om de klantreis te optimaliseren is het advies van BMC, mede geïnspireerd door de scriptie van Van Meurs, om actief aan de slag te gaan met zoekmachineoptimalisatie (SEO). Zoekmachineoptimalisatie is een grote trend in de onlinemarketingwereld. De eerste plek krijgen in zoekmachines is in deze online tijd erg belangrijk. Wanneer iemand op zoek is naar een product of dienst begint het zoeken tegenwoordig vaak op internet. Als een bedrijf niet te vinden is in de zoekmachine, dan loopt het bedrijf een hele grote markt mis. Door middel van SEO zorgt Den Bolder ervoor dat zij beter vindbaar worden in de zoekmachines en dus mogelijk meer ruimtes verhuren.

Doe aan nazorg

Het advies van BMC voor Den Bolder is in navolging van Van Meurs om actief aan de slag te gaan op het gebied van nazorg. Uit de resultaten blijkt dat bezoekers graag sfeerbeelden zien van voorbije activiteiten. Het advies is dan ook om een vrijwilliger sfeerbeelden te laten maken en deze te delen op sociale media. Dit zorgt voor een extra verbinding met het evenement. Bovendien zou het goed zijn na alle activiteiten een kort onderzoekje te houden. In dit onderzoek wordt dan met enkele vragen onderzocht hoe zij het evenement hebben ervaren. Op deze manier is het mogelijk om ieder jaar de activiteiten te optimaliseren.

Metten is weten: wie is de doelgroep?

Het kwam bij het vrijwilligers werven ook al aan bod: doe aan doelgroepdefinitie. BMC doet een voorzet en wel als volgt

- Waspikse cultuur- en vrijetijdsliefhebbers
- Jeugd (uitgesplitst in eerder opgestelde categorieën) uit de regio
- Kwetsbare inwoners van Waspik, die aangewezen zijn op de zorg- of welzijnsinstellingen.
- Geïnteresseerden in een cursus- of educatieaanbod.
- Gezinnen met jonge kinderen (t.b.v. de bibliotheek)

Formeer een nieuwe werkgroep 'marketing'

Het is aan te raden een nieuwe werkgroep te formeren van vrijwilligers die zich gaat bezighouden met 'marketing', vanzelfsprekend onder de verantwoordelijkheid van de (nog) aan te stellen medewerker 'marketing en communicatie'. In het onderzoek dat door Van

Meurs is uitgevoerd kwam dit ook al aan bod. Deze werkgroep moet zich gaan focussen op het organiseren van nieuwe activiteiten, met als doel het aanbod van activiteiten vanuit Den Bolder beter te laten aansluiten op de wensen en behoeften van jongere doelgroepen. Tevens is het voor Den Bolder van belang om contact te maken met de scholen en jongerenorganisaties in Waspik en de directe omgeving. Hierdoor is het mogelijk om via samenwerking leuke voorstellingen te organiseren en meer jeugd te betrekken bij Den Bolder. Voorkom hierbij wel dat deze werkgroep allerlei dingen gaat bedenken, die niet rendabel zijn gebleken in het verleden of dat opnieuw het wiel wordt uitgevonden.

Betrokkenheid inwoners vergroten

Maak mate van betrokkenheid van vrijwilligers inzichtelijk

Door als Den Bolder een goed beeld te hebben van de competenties van de leden en ook de bereidheid iets te betekenen (wat bijvoorbeeld afhangt van de hoeveelheid vrije tijd) kan er een duidelijke inschatting gemaakt worden op wie wanneer een beroep kan worden gedaan. Zowel actieve als passieve leden willen aangesproken worden op hun kennis en ervaring. Het is dus aan te bevelen bij te houden wat de achtergrond en kwaliteiten van de leden zijn. Hierdoor maak je het gemakkelijker om leden aan te spreken. Zeker nadat je de betrokkenheid bij Den Bolder duidelijk hebt en ieder lid weet wat deze inhoudt.

Begeleiding van vrijwilligers is een speerpunt

Daarnaast is het van belang dat de begeleiding van de vrijwilligers een duidelijk speerpunt wordt in het beleid van Den Bolder. Medewerkers krijgen in hun werk ook begeleiding, waarom vrijwilligers dan niet? Door een duidelijk aanspreekpunt, bijvoorbeeld een vrijwilligerscoördinator, en door een regelmatig terugkerende evaluatie en het stilstaan bij de taken, worden vrijwilligers veel enthousiaster over hun inzet en is de kans dat ze zich blijven inzetten veel groter.

Geef mensen het vertrouwen

Wij denken dat het kan werken als betrokkenen het gevoel hebben dat zij vertrouwen genieten en zich verbonden voelen bij het reilen en zeilen in het gebouw. Zo wordt Den Bolder een vrijwilligersorganisatie ondersteund door professionals. Zo kan iedereen mensen ontmoeten en activiteiten ondernemen die passen bij wat zij willen en kunnen. Voorbeelden te over: koken voor een wekelijkse eetcafé, meedoen aan een kaartavond, een netwerk voor zzp'ers ontwikkelen, het geven of volgen van yoga- of dansles. Er is plek voor de activiteiten van de kerkelijke organisatie en er is plek voor een buurtbewoner die iets te vieren heeft. Denk ook aan het voorbeeld van De Wachter uit de benchmark.

Voor wat hoort wat

Als een inwoner of een vereniging het initiatief neemt voor een (theater- of feestelijke) activiteit in Den Bolder is het zaak dit ruimhartig te faciliteren. Advies van BMC is van deze inwoner(s) of verenigingen te vragen zelf een groot deel van de kaarten voor de activiteit te verkopen via hun eigen leden/achterban.