

QUICK SCAN ONDERZOEK NAAR DE (EXPLOITATIE VAN) MULTIFUNCTIONELE CENTRA IN HEEZE-LEENDE

Rekenkamercommissie Heeze-Leende

Versie voor bestuurlijk wederhoor, 15 december 2021

Inhoud

1. Inleiding en vraagstelling
2. Timing: nieuw accommodatiebeleid Heeze-Leende

Intermezzo: een denkkader voor het functioneren van dorpshuizen

3. Bevindingen
 - 3.1 De dorpshuizen als huiskamer
 - 3.2 De dorpshuizen als bedrijf
 - 3.3 De aansturing van de dorpshuizen
4. Conclusies en aanbevelingen
 - 4.1 Functioneren en exploitatie
 - 4.2 Risico's voor de toekomst
 - 4.3 Aanbevelingen

1. Inleiding en vraagstelling

De exploitatie en toekomst van de multifunctionele accommodaties – oftewel de dorpshuizen – staan in de A2-gemeenten net als elders in Brabant volop in de belangstelling. Rond dorpshuizen is het ook politiek gezien nooit saai. Er zijn vaak zorgen over de financiële situatie, zorgen over de inzet van vrijwilligers en de vergrijzing van zowel publiek als gebruikers, maar er zijn ook veel activiteiten en er is veelal de wens om de dorpshuizen nog meer het centrale gezicht en de huiskamer van het dorp te laten zijn.

Dorpshuizen zijn daarmee doorgaans geliefd bij de inwoners, maar vormen ook een voortdurende bron van discussie over bijvoorbeeld de kosten en de rol van de lokale overheid bij het cultuuraanbod in het dorp. Ook in de gemeente Heeze-Leende leven vragen over de toekomst van de dorpshuizen.

Heeze-Leende kent drie dorpshuizen, in Leende, Sterksel en Heeze. Ze zijn alle drie verschillend in omvang, leeftijd, beheerconstructie en activiteiten.

De rekenkamercommissie van Heeze-Leende¹ heeft een quick scan laten uitvoeren, met als doel:

- inzicht of het functioneren en de exploitatie van de drie dorpshuizen loopt conform afspraken;
- in kaart te brengen of er in de nabije toekomst zaken zijn die tot problemen voor de dorpshuizen en/ of de gemeente kunnen leiden.

In bijlage 1 zijn de meer gedetailleerde onderzoeksvragen voor dit onderzoek opgenomen.

De quick scan levert handvatten op voor de gemeente(raad) om het beleid voor de dorpshuizen in de komende jaren vorm te geven. Anders dan bij veel andere rekenkameronderzoeken ligt het accent bij dit onderzoek daarmee niet op reconstructie van een afgerond traject en een oordeel over proces en uitkomsten, maar op een inventarisatie van de huidige stand van zaken en een risico-inschatting voor de toekomst.

Voor dit inventariserende onderzoek is een gespreksronde gehouden met de gemeente en met de besturen van de dorpshuizen. Daarnaast is gebruik gemaakt van (beleids-)stukken van de gemeente en de dorpshuizen en zijn verschillende rapporten over dorpshuizen elders in het land als achtergrondinformatie gebruikt (zie bijlage 2).

¹ De Rekenkamercommissie A2 gemeenten

2. Timing: nieuw accommodatiebeleid Heeze-Leende

Op 18 oktober 2021 heeft de gemeenteraad het accommodatiebeleid 2021 aangenomen, met daarin opgenomen de visie op het dorpshuis van de toekomst. Dit onderzoek wil zoals gezegd niet een soort toets achteraf van het nieuwe beleid zijn, maar wil een aanvulling bieden, waar de raad de komende jaren haar controlerende en kaderstellende taak mee kan aanscherpen.

Met het nieuwe accommodatiebeleid is een duidelijke koers ingezet, die grofweg uit drie lijnen bestaat:

- voortzetten en intensiveren van de rol van de dorpshuizen in Heeze-Leende
- meer ondersteuning voor beheer en administratie
- toewerken naar professionelere werkorganisaties.

We geven hieronder kort de visie uit het accommodatiebeleid weer en ook de ontwikkelingen en risico's die de gemeente ziet in de organisatie en innovatie van de dorpshuizen.

2.1 Kern van de **visie** uit het accommodatiebeleid

- "Het dorpshuis van de toekomst is een resultaat van de visie die het dorp zelf ontwikkelt op activiteiten en voorzieningen die nodig zijn voor een vitale gemeenschap. ... Met de omgeving bepaalt het dorpshuis waarom activiteiten nodig zijn, hoe ze de doelen wil bereiken en wat daar precies voor nodig is."
- "Het dorpshuis speelt een belangrijke rol in de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelen. ... Er is daarom een goede en solide samenwerking tussen de dorpshuizen en de gemeente nodig. ... De gemeente stimuleert initiatieven uit het dorpshuis, uit bewoners en groepen, probeert deze gezamenlijk mogelijk te maken (faciliteren) en voert een beperkte regie op de afspraken en op verleende subsidies. In de vertrouwensrelatie met de dorpshuizen is de gemeente hierin meer begeleider dan controleur. Besturen nemen iets meer afstand van het dagelijkse gebeuren en zijn partner op het strategische en tactische niveau."

2.2 Ontwikkelingen en belemmeringen in de **bestuurlijke aansturing en organisatie** van de dorpshuizen volgens de visie uit het accommodatiebeleid

- "Bestuurders zijn genoodzaakt zich te veel met de dagelijkse gang van zaken te bemoeien: ... activiteiten ... beheer van de accommodatie en ... een sluitende exploitatie.
- Een toenemende complexiteit in de uitvoering van beheerstaken. Vrijwilligers ... zijn door die complexiteit onvoldoende geschikt of beschikbaar.
- Het beroep op voorzieningen en activiteiten zal door een ouder worden bevolking toenemen, terwijl het aantal beschikbare vrijwilligers afneemt.
- De uitvoering ... vraagt te veel inzet en over te veel uren per week, zodat vrijwilligers afhaken."

2.3 Ontwikkelingen en belemmeringen in **innovatie** volgens de visie uit het accommodatiebeleid

- "De verdeling van tijd en aandacht beperkt de mogelijkheden (voor de vaste contactpersoon van de gemeente) om juist op het gebied van taakontwikkeling mee te denken. Adviezen en verbeteringen zijn vaak gericht op beheer."
-

- Er is onvoldoende proactieve en planmatige sturing op de taakuitoefening van de dorpshuizen op de lange termijn. Waar willen we over 10 jaar staan, waarom, voor wie en hoe gaan we dat bereiken? Dat maakt de dorpshuizen onzeker en heeft nadelige gevolgen op de relatie met de gemeente.
 - Er is onvoldoende overbrugging tussen de beleidsdoelen Sociaal Domein en de proactieve vertaling daarvan naar de dorpshuizen. Dit werkt nadelig op het behalen van ambities.”
-

2.4 Adviezen van de gemeente in het accommodatiebeleid

- “Professionaliseer een aantal kerntaken voor de dorpshuizen ... in het beheer. Stel hiervoor een plan op dat is gericht op een relatief gelijkmatige inzet van de professionele krachten over de dorpshuizen.
 - Sta de uitvoering van commerciële activiteiten zoveel als mogelijk toe.
 - Stel bestuurders en floormanager in staat om meer op afstand te opereren.
 - Stel daarvoor thematafels in waar doelgroepen, dorpshuizen en gemeente proactief samenwerken. ... Dit garandeert meer een planmatige en gerichte aanpak en verhoogt de zekerheid bij de dorpshuizen. Deze maatregel richt zich zowel op de inhoud (beleid, taken ambitie) als op de samenwerking (zekerheid, sfeer en resultaten). Voorbeelden thematafels jeugd en zorg, gezond oud worden, positieve gezondheid, sport en bewegen etc.
 - Verleen geen subsidie aan verenigingen die bedoeld is om huur te betalen. Subsidieer de dorpshuizen hierin rechtstreeks en stel ze in staat om zo eenvoudig mogelijk ruimtes om niet beschikbaar te stellen.”
-

In het bij het accommodatiebeleid behorende raadsvoorstel worden nog twee risico's benoemd:

- onduidelijkheid in verwachtingen tussen (het bestuur van de) dorpshuizen en de gemeente;
- realiseren van toekomstbestendige dorpshuizen maakt het noodzakelijk dat een aantal kernfuncties wordt geprofessionaliseerd.

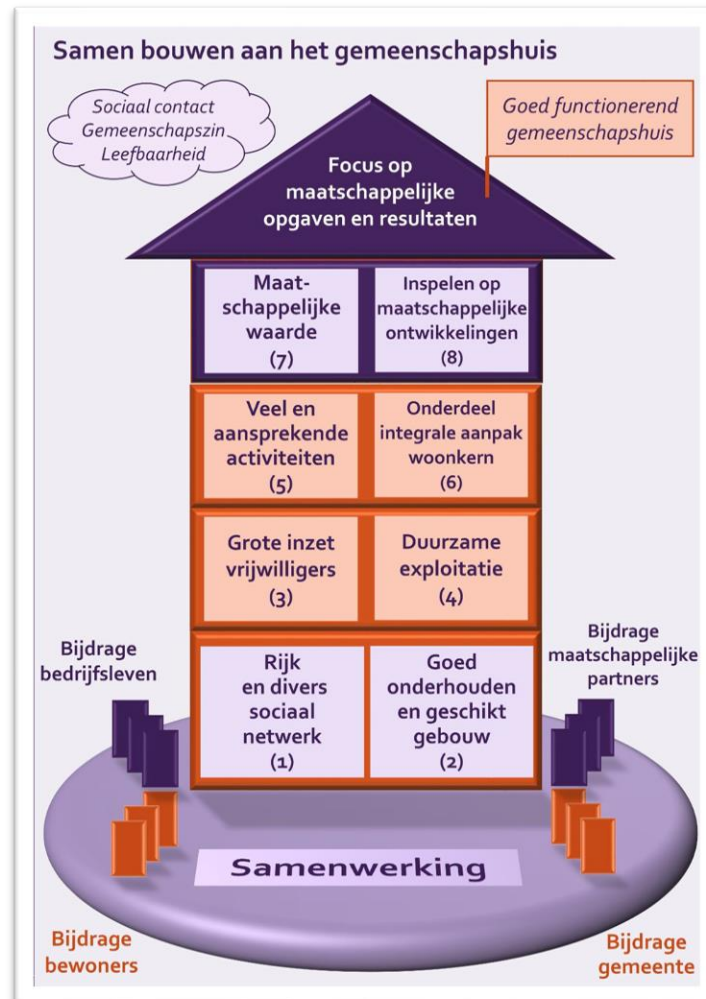
Met deze twee risico's lijken ook de belangrijkste ontwikkelopgaven in beeld.

Deze quick scan ondersteunt in grote lijnen deze analyse en de adviezen. We geven in de volgende hoofdstukken een aantal aanvullingen en aan de hand van conclusies en aanbevelingen een mogelijke richting voor de uitvoering.

Intermezzo: een denkkader voor het functioneren van dorpshuizen

Wat maakt een goed functionerend gemeenschapshuis? Het is moeilijk daar een norm op te plakken, juist vanwege de verschillen in de dorpen en de dorpshuizen. Maar in plaats van een norm, is er wel een kader waarbinnen je kan nadenken over sterke en minder sterke punten van een dorpshuis. De Rekenkamercommissie Aalten, Oost-Gelre, Winterswijk ontwikkelde zo'n denkkader in 2017.

Figuur 1 Denkkader functioneren dorpshuizen



Bron: Rekenkamercommissie Aalten, Oost-Gelre, Winterswijk, *Maatschappelijke energie onder dak, Gemeenschapshuizen in Aalten, 2017.*

Op basis van de gesprekken en bronnen voor dit onderzoek lijkt er voor de drie dorpshuizen gezamenlijk vooral ontwikkeling mogelijk bij 5 (veel en aansprekende activiteiten) en wellicht ook 1 (rijk en divers sociaal netwerk).

- 1 (rijk en divers sociaal netwerk): er zijn veel mensen betrokken bij de dorpshuizen, maar de besturen zijn relatief klein en vooral in Heeze en Leende merken de dorpshuizen (te) vaak dat ze gezien worden als onderdeel van de gemeente. Er lijkt nog een slag gemaakt te kunnen worden in

de betrokkenheid van de (vele) huurders en gebruikers, die het dorpshuis nu wellicht nog wat meer zien als een accommodatie dan als hun eigen dorpshuis, aan het succes waarvan ze een wezenlijke bijdrage kunnen leveren.

- *5 (veel en aansprekende activiteiten): er gebeurt zonder meer veel in de dorpshuizen van Heeze-Leende. Maar de dorpshuizen zijn zelf recent al gaan werken aan verdere uitbreiding van het aantal activiteiten, met meer culturele activiteiten in 't Perron en met de Huiskamer in Valentijn. In De Schammert is de ambitie van de start af al hoog. Wellicht is er op het vlak van de activiteiten nog vooruitgang te boeken, enerzijds om de exploitatie veilig(er) te stellen, anderzijds om de betrokkenheid vanuit het dorp verder te vergroten.*

Er spelen natuurlijk ook andere onderdelen uit dit denkkader in Heeze-Leende, maar dan meer specifiek bij de afzonderlijke dorpshuizen. Zo loopt De Schammert aan tegen de vraag of het gebouw wel geschikt is voor alles wat erin was beoogd (onderdeel 2) en hoe de exploitatie duurzaam te krijgen is (onderdeel 4). We gaan daar in de volgende hoofdstukken nader op in.

3. Bevindingen

We onderscheiden drie aspecten als het gaat om de beantwoording van de onderzoeksvragen van dit onderzoek:

1. de dorpshuizen als huiskamer (gebruik, verwachtingen, programmering)
2. de dorpshuizen als bedrijf (bedrijfsvoering, onderlinge samenwerking, gebouw, financiën)
3. de aansturing van de dorpshuizen (bestuur, samenwerking met de gemeente).

In dit hoofdstuk gaan we in op de bevindingen uit de interviews en de beschikbare documenten. We geven daarmee inzicht in de huidige situatie. In hoofdstuk 4 volgen de conclusies en aanbevelingen.

De drie dorpshuizen in Heeze-Leende zijn onderling erg verschillend. We veronderstellen de verschillende karakteristieken wel bekend en gaan er hier daarom maar kort op in.

- *Valentijn* is het oudste dorpshuis. In een uniek dorp maakt het zijn eigen ontwikkeling door. Het gebouw is in eigendom van de gemeente en is organisch gegroeid. Veel verenigingen maken gebruik van het gebouw. Een fysiotherapeut heeft er een praktijkruimte en de basisschool maakt gebruik van de sportzaal. Valentijn was tot voor kort vooral een aanbieder van accommodatie, maar heeft met het project de Huiskamer een eerste stap gezet in het zelf aanbieden van activiteiten. Ambitie is dat verder uit te breiden, bijvoorbeeld ook met meer commerciële verhuur of een kleine eigen programmering, om zo meer inkomsten te genereren.
- *'t Perron* huurt haar gebouw niet van de gemeente, maar van woningbouwcorporatie WoCom. Het gebouw kent een aantal technische gebreken (dak, afvoer, wko-installatie), waarvoor niet direct een oplossing in zicht is, aangezien er een (langdurige) juridische procedure loopt tussen de eigenaar en de aannemer van het gebouw. De organisatie van 't Perron is stabiel en ontwikkelt zich. Het gebouw kent veel gebruikers en er zijn plannen het gebruik te vergroten door een eigentijdser inrichting, die meer uitnodigt voor inloop en bezoek. Er is begonnen met een culturele programmering en afgelopen zomer is voor het eerst ervaring opgedaan met een terras.
- *De Schammert* is ontworpen als een nieuwe Multi Functionele Accommodatie, met ook een basisschool en kinderopvanglocatie als onderdeel van het gebouw. Dat maakt deze locatie weer heel anders dan de andere twee. Na de start in september 2020 maakt het een moeilijke eerste fase door: kinderziektes en onverwachte beperkingen in het gebouw, onduidelijkheid over verwachtingen tussen gemeente en bestuur, een bij te stellen exploitatie (vooral vanwege de benodigde extra inzet van personeel) en uiteraard corona. En er waren verschillen van inzicht over het beheer en management, waardoor in oktober afscheid is genomen van de kwartiermaker-floormanager. De Schammert is volop in opbouw en dat kost kruim. Tegelijk is de belangstelling voor het gebouw vanuit de gebruikers groot en staat er een prachtige accommodatie.

3.1 De dorpshuizen als huiskamer

(Potentieel) gebruik

- Er is veel belangstelling voor gebruik van de dorpshuizen en de bezetting is doorgaans hoog. Maar met name De Schammert en 't Perron hebben het idee dat het potentieel groter is dan ze nu realiseren. Door de randvoorwaarden (in middelen en capaciteit) voelt het voor hen soms als "werken met de handrem erop." Met meer financiële middelen zou er ook meer omzet te generen zijn, is het idee.
- De dorpshuizen zouden – in lijn met het nieuwe accommodatiebeleid – nog meer maatschappelijke initiatieven een plek willen geven. Het verhuren "om niet" past daar goed in. Veel verenigingen maken nu tegen relatief lage huren gebruik van het dorpshuis. Voor de dorpshuizen levert dat weinig op, terwijl de administratieve handelingen er wel zijn. Verhuren om niet maakt de administratie een stuk eenvoudiger en het gebruik van het dorpshuis (nog) laagdrempeliger. Dat is zowel een wens van de gemeente als van de dorpshuizen zelf. Zoals in het raadsvoorstel bij het accommodatiebeleid staat beschreven (18 oktober 2021): *"Het beheer en de ontwikkeling van de dorpshuizen wordt complexer. Dit noodzaakt tot de professionalisering van een aantal kernfuncties voor de dorpshuizen gezamenlijk. Wij willen daarom ook onderzoeken of huurvergoedingen rechtstreeks aan de dorpshuizen kunnen worden betaald."*
- Een aantal voor de hand liggende gebruikers zit niet of niet meer in het dorpshuis, zoals de (repetities van) fanfare en de toneelverenigingen in Leende. Dat voelt bij de dorpshuizen als een gemis. Ook in het accommodatiebeleid wordt gesignaleerd dat er wellicht nog meer functies in de dorpshuizen een plek kunnen krijgen, zoals de formulierenbrigade.

Verwachtingen

- De dorpshuizen hebben de ervaring dat bij gebruikers en gasten regelmatig het beeld leeft dat het dorpshuis een onderdeel van de gemeentelijke organisatie is. Het komt voor dat zelfs professionele instellingen verwachten dat het dorpshuis vervanging bij ziekte kan organiseren voor hun activiteiten. Verenigingen hebben soms de verwachting dat de dorpshuizen wel een lagere huur kunnen rekenen, omdat ze onderdeel van de gemeente zouden zijn.
- De verwachtingen van de gemeente over wat de dorpshuizen kunnen realiseren liggen niet altijd op één lijn met waar de dorpshuizen zich voor gesteld zien. Zoals het nieuwe accommodatiebeleid ook stelt, is dat een risicofactor in de ontwikkeling van de dorpshuizen. De gemeente verwacht veel maatschappelijke activiteiten en omzet uit horeca en commerciële verhuur (tegelijk ziet de gemeente ook de noodzaak van ondersteuning in beheer en exploitatie en verstrekt ze daar subsidie voor, dat komt later in dit hoofdstuk aan de orde). De besturen van de dorpshuizen ervaren restricties vanwege de voorrang die zij moeten verlenen voor maatschappelijk gebruik boven commerciële verhuur en vanwege bestaande (prijs)afspraken uit het verleden. Dat speelt met name in De Schammert en in iets mindere mate bij 't Perron.
- Een ander aspect van de verwachtingen is de mate waarin en welke activiteiten er mogelijk zijn. De dorpshuizen zijn goed geoutilleerde gebouwen, met in alle drie de gevallen bijvoorbeeld een professionele keuken. Dat nodigt uit tot activiteiten waarbij ook maaltijden worden bereid, of

waarbij in groepen wordt gekookt. Maar dat vergt ook toezicht van het dorps huis, dat immers wel aansprakelijk is voor wat er binnen gebeurt. Daar is de beschikbare capaciteit in de dorps huizen niet altijd op berekend.

- De discussie over concurrentie met de bestaande horeca lijkt eigenlijk niet meer aan de orde. De dorps huizen zijn eerder een toevoeging aan wat er al is dan dat ze voor (oneigenlijke) concurrentie zorgen. Wel zijn er nog afspraken in Heeze en in Sterksel over non-concurrentie en terughoudendheid in commerciële verhuur. De vraag is of dat nog van deze tijd is en of daar in overleg met de horeca geen andere afspraken over te maken zijn.

Programmering en nieuwe functies

- De dorps huizen doen zelf nog maar beperkt aan een eigen (culturele) programmering, los van optredens en voorstellingen door verenigingen die gebruik maken van het dorps huis. Er is wel een aantal interessante ontwikkelingen: een programmaraad en kinderfilms in 't Perron, de Huiskamer in Valentijn en de (voorgenomen) theaterprogrammering in De Schammert. Dat moet nog groeien, maar het kunnen belangrijke stappen zijn in de ontwikkeling van de dorps huizen. Zeker ook om op tijden waarop het nu rustiger is ('s middags door de week in Valentijn, in het weekend in 't Perron en De Schammert) meer bezoekers te krijgen.
- Daar past ook een (deels) andere uitstraling bij. Valentijn heeft recent voor de Huiskamer de inrichting aangepast en 't Perron heeft plannen om de inrichting van de foyer aan te passen, naar een meer eigentijdse en opener uitstraling.
- Mogelijke nieuwe functies zijn werk- en studeerplekken in met name 't Perron. De vraag is wel hoeveel potentie daar zit. Voor Valentijn zouden goede ervaringen met De Huiskamer een vervolg kunnen krijgen in kleinschalige culturele activiteiten.
- Dergelijke culturele initiatieven zijn een mooie aanvulling, maar de kern van de dorps huizen zal het gebruik door verenigingen en de activiteiten in het sociaal domein blijven. Met name op dat laatste signaleert het nieuwe accommodatiebeleidsplan dat de gemeente hogere ambities koestert, die de komende jaren nog vorm moeten krijgen. Ook daar is werk aan de winkel.

3.2 De dorps huizen als "bedrijf"

De gebouwen en samenwerking

- De drie gebouwen hebben alle drie een aansprekend voorkomen, maar ook hun onhebbelijkheden. De Schammert kent de nodige kinderziektes en onverwachte beperkingen. 't Perron vertoont zoals gezegd bouwgebreken (dak, wko). Valentijn is als gebouw organisch gegroeid en staat op de rol van een traject naar verduurzaming in 2002 en 2023. Er zit ook een kleine uitbreiding aan te komen.
- Ondanks de grote onderlinge verschillen, is sinds een aantal jaren meer de samenwerking opgezocht, ook onder impuls van de gemeente. Dat heeft de vorm gekregen van een gezamenlijke kwartiermaker/ floormanager/ operationeel manager voor De Schammert en 't

Perron, met als voornaamste taak het aansturen van de beheerders en de horeca. Met Valentijn wordt nog onderzocht wat een volgende stap in deze samenwerking op bedrijfsvoering kan worden.

- In oktober heeft De Schammert afscheid genomen van de kwartiermaker-floormanagement. Dat is een kink in de kabel als het gaat om de onderlinge samenwerking. Tot nu toe was de samenwerking ook vooral een vraagstuk dat bij de dorpshuizen zelf lag. Weliswaar op verzoek van de gemeente, maar zonder actieve rol van de gemeente. De vraag is of dat nu nog steeds de goede weg is, of dat een actievere rol van de gemeente toch wenselijk is.
- Belangrijk daarbij is de "eenheid in verscheidenheid" die de drie dorpshuizen kenmerken. Samenwerken kan de dorpshuizen helpen, maar ze hebben ook hun eigen vraagstukken. Zo heeft Valentijn vooral een beheerder-gastheer/vrouw in de avond nodig en 't Perron een manager, zoals nu ook het geval is. De Schammert zoekt weer meer naar een "facilitaire verbindingsofficier" die samen met de gemeente de "opstartproblemen" van het gebouw aanpakt.

Financiën

We geven hierna de realisatie van 2020 van Valentijn en 't Perron en voor De Schammert een prognose van het resultaat voor 2021 (het eerste volledige jaar) weer. En vervolgens de begroting voor 2022 voor de drie dorpshuizen. Uiteraard met daarbij de opmerking dat in deze corona-jaren de cijfers weliswaar onderling vergelijkbaar zijn, maar in de loop van de tijd beperkt iets zeggen.

Tabel 3.1 Realisatie in €

	't Perron (2020)	De Schammert (prognose 2021)	Valentijn (2020)
<i>Inkomsten</i>	356.376	307.456	110.631
Verhuur en horeca	194.786	153.496	51.095
Subsidie	97.753	153.960	39.046
NOW/ TOGS/ TVL (corona)	63.645	-	20.490
<i>Uitgaven</i>	380.899	388.475	123.854
Personeelslasten	160.318	200.000	52.039
Inkoop	30.967	49.257	13.066
Huur en OZB	82.738	90.000	17.360
Energielasten	16.584		15.895
Overig	90.289	49.200	25.494
<i>Resultaat</i>	-24.522	-81.000	-13.223

- De prognose van het negatieve resultaat in De Schammert springt het meest in het oog. Door het niet doorgaan van het carnaval waren de inkomsten van De Schammert in de eerste helft van het jaar veel minder dan begroot. In de tweede helft van het jaar is dat deels goed gemaakt door een hogere horeca-omzet dan begroot. Ook 't Perron en Valentijn draaiden een negatieve exploitatie, met corona als belangrijkste boosdoener.

Tabel 3.2 Begroting 2022 in €

	't Perron	De Schammert	Valentijn
<i>Inkomsten</i>	<i>338.500</i>	<i>452.000</i>	<i>107.240</i>
Verhuur en horeca	222.000	316.000	67.000
Exploitatiesubsidie	74.500	64.000	40.240
Aanvullende subsidie	42.000	72.000	-
<i>Uitgaven</i>	<i>348.500</i>	<i>532.000</i>	<i>113.340</i>
Personeelslasten	180.000	278.252	35.370
Inkoop	53.000	101.000	16.920
Huur en OZB	70.000	105.719	17.880
Energielasten	42.000		18.690
Overig	56.500	47.029	24.480
<i>Resultaat</i>	<i>-10.000</i>	<i>-80.000</i>	<i>-6.100</i>

- Voor alle drie de begrotingen geldt dat er sprake is vanwege ene grote onzekerheidsmarge vanwege corona.
- 't Perron gaat uit van licht afnemende inkomsten en past daar de uitgaven ook op aan. De begroting sluit wel licht negatief. De Schammert begroot in 2022 een hogere omzet dan in 2021 wordt gerealiseerd, mede gebaseerd op de ervaringen uit de tweede helft van 2021. Daar staan ook (veel) hogere kosten tegenover, met name voor personele inzet. De begroting sluit op een negatief resultaat van € 80.000, te dekken uit de reserve (van € 179.000). Zoals gezegd zijn gemeente en bestuur nog over deze conceptbegroting in gesprek. Valentijn houdt rekening met een uitbreiding van personeel in 2022 en sluit de begroting 2022 af met een licht negatief resultaat. Dat is te dekken uit het eigen vermogen, maar aanvullende inkomsten verdienen uiteraard de voorkeur.
- Vanaf 2023 is als onderdeel van het nieuwe accommodatiebeleid een aanvullende subsidie beschikbaar voor de drie dorpshuizen gezamenlijk van € 95.000 voor beheers-, administratieve en organisatietaken.

Overzicht subsidies en de gemeentebegroting

Subsidies 2021:

- 't Perron: € 74.500 exploitatiesubsidie + € 42.000 voor ondersteuning (manager)
- De Schammert: € 64.000 exploitatiesubsidie + € 86.000 voor ondersteuning (waarvan € 44.000 voor de kwartiermaker, dat wordt in drie jaar tijd afgebouwd naar € 0)
- Valentijn € 39.436 exploitatiesubsidie.
- Vanaf 2023 een aanvullende subsidie van € 95.000 voor beheers-, administratieve en organisatietaken.
- In de gemeentebegroting zijn daarnaast de kosten opgenomen die horen bij het eigendom van de gebouwen van Valentijn en de Schammert, bestaande uit afschrijving, rente, storting voorziening onderhoud, belastingen en een toerekening van gemeentelijke uren aan de verschillende kostenplaatsen. Het gebouw van 't Perron wordt zoals gezegd door de exploiterende stichting gehuurd van WoCom, waarbij de gemeente garant staat voor de betaling van die huur.

- Valentijn en 't Perron kennen een vrij stabiele financiële situatie, al was bij Valentijn de begroting de afgelopen jaren moeilijk sluitend te krijgen (de exploitatie draaide licht negatief).

Corona en mogelijk ook de stijgende energieprijzen zorgen uiteraard wel voor problemen in de exploitatie.

- Voor 't Perron en Valentijn lijken de exploitatietekorten nog mee te vallen. Dat is wel gepaard gegaan met de nodige compensatieregelingen en bezuinigingen. Tevens heeft de gemeente in februari 2021 een lening beschikbaar gesteld van maximaal € 90.000 voor tien jaar voor de drie dorpshuizen gezamenlijk om een tekort aan liquide middelen te voorkomen. De tekorten die corona heeft veroorzaakt in de exploitatie zijn gedekt vanuit de reserves en compensatieregelingen het eigen vermogen.
- Voor alle drie de dorpshuizen geldt dat er nu nog sprake is van een gezonde financiële reserve, die door corona uiteraard wel enigszins is aangetast. Op langere termijn is het dekken van exploitatietekorten uit de reserve uiteraard geen goede ontwikkeling, maar dat lijkt bij 't Perron en Valentijn niet aan de orde. Voor 't Perron is er sprake van een reserve in beheer van de gemeente, uit de herontwikkeling van de locatie van het oude pand.
- Bij 't Perron speelt wel een risico als het gaat om het gebouw zelf. Dat vertoont een aantal constructieve gebreken aan het dak en de riolering en de wko-installatie werkt niet goed. Zoals gezegd is de eigenaar daarover in (juridisch) gesprek met de aannemer. Een oplossing is daar nog niet in zicht. Zolang dat niet het geval is betekent dat hogere kosten aan onderhoud en voor energie in de jaarlijkse exploitatie. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor (constructieve aanpassingen aan) het gebouw ligt uiteraard bij de eigenaar. De gemeente wordt in de gesprekken tussen bestuur en WoCom waar nodig betrokken.
- Voor De Schammert is de financiële situatie een stuk zorgelijker. De opstartfase gaat gepaard met een herziening van de exploitatiebegroting die op moment van schrijven van dit rapport (november 2021) plaats vindt. Een concept is opgenomen in tabel 3.2 hierboven. Volgens het bestuur is een verhoging van de inkomsten mogelijk, met name via de horeca. Maar tegelijk zijn ook hogere personeelskosten nodig voor het 'draaien' van het gebouw. Het bestuur voorziet een fors tekort in 2022. De aanvullende subsidie van € 95.000 voor de drie dorpshuizen gezamenlijk vanaf 2023 gaat dat tekort niet dekken. Het tekort kan wel gedekt worden uit de financiële reserves, maar dat is uiteraard geen wenselijke en houdbare situatie, omdat het om een structureel tekort gaat.
- De financiële risico's lijken al met al toch beperkt voor 't Perron en Valentijn, gezien de beschikbare reserves en de bijdrage in de exploitatie en het beheer vanuit de gemeente. Er zijn vooral zorgen over de exploitatie, kosten en eventuele gebouwaanpassingen bij De Schammert. Gemeente en bestuur zijn daarover in gesprek.

3.3 De aansturing van de dorpshuizen

Ambities en professionalisering

- De drie dorpshuizen zijn ambitieus en dat is terecht, gezien de belangstelling voor het gebruik, de geschiedenis in de dorpen en de gebouwen en faciliteiten die ze beschikbaar hebben. De gemeente constateert in het nieuwe accommodatiebeleid dat om de ambities waar te maken - en op langere termijn een duurzaam gezonde exploitatie te realiseren - er een professionaliseringsslag nodig is. Wat die professionalisering precies behelst komt in het accommodatiebeleid nog onvoldoende duidelijk naar voren.
- Sinds vorig jaar wordt er in De Schammert en 't Perron gewerkt met een kwartiermaker/ floormanager/ operationeel manager. Zoals gezegd heeft De Schammert daarvan onlangs afscheid genomen. Het plan daar is om te gaan werken met teamleiders voor beheer en horeca. De verschillen tussen de dorpshuizen lijken - in elk geval in de beleving van de besturen - momenteel te groot voor de gezamenlijke aansturing van een manager.
- Dat betekent dat de drie dorpshuizen alle drie een eigen weg kiezen als het gaat om het vorm geven aan de professionaliseringsslag. Er ligt ook een andere behoefte aan ten grondslag. 't Perron heeft goede ervaringen met de (operationeel) manager en heeft daarmee een goede basis gelegd voor de komende jaren. In Valentijn is vooral behoefte aan extra inzet in de avonduren van een beheerder-gastvrouw/man. Het bestuur van De Schammert is op zoek naar een effectieve interne werkstructuur en ziet veel in een "facilitaire verbindingsofficier" die samen met of zelfs vanuit de gemeente vorm geeft aan een aantal zaken in het gebouw en die mee vorm geeft aan een rendabele exploitatie.

Bestuur

- De onderlinge verschillen zijn ook terug te zien in de rol van het bestuur. In Valentijn zijn de grote gebruikers in het (algemeen) bestuur vertegenwoordigd en zijn sommige bestuursleden ook als vrijwilliger in de operatie van het gebouw actief. In 't Perron acteert het bestuur al meer op afstand en op hoofdlijnen (zoals ook beoogd wordt in het nieuwe accommodatiebeleid). De Schammert kent een heel operationeel gericht bestuur, dat met veel tijd en inzet de dagelijkse operatie en opstart mee vorm geeft. Dat is op termijn uiteraard geen houdbare situatie.
- De vraag is wat de constatering uit het accommodatiebeleid, dat de besturen wat meer op afstand zouden moeten opereren en de werkorganisaties verder moeten professionaliseren, betekent voor de bestuursfilosofie van de dorpshuizen. Met name de besturen van De Schammert en 't Perron ervaren een grote (financiële) verantwoordelijkheid voor een vrijwilligersbestuur. Voor een verdere ontwikkeling daarin gaan de gedachten niet uit naar bijvoorbeeld een betaald bestuur, maar naar een grotere verantwoordelijkheid voor de gemeente (naast een professionalisering van de werkorganisaties).

Verhouding met en rol van de gemeente

- Zoals het nieuwe accommodatiebeleid ook signaleert, zijn de verwachtingen over en weer tussen gemeente en dorpshuizen niet altijd duidelijk. Enerzijds lijkt de gemeente zich vanwege de financiële betrokkenheid (subsidies, garantstellingen, verhuurder) op te stellen als een

opdrachtgever, met name als het gaat om exploitatie en (maatschappelijke) activiteiten. Voor de gemeente zijn de dorpshuizen ook een instrument om vorm te geven aan leefbaarheids- en sociaal beleid. Maar anderzijds zijn de dorpshuizen niet “van de gemeente” en wil de gemeente zich daarom ook niet te veel te bemoeien met het bestuur en de dagelijkse gang van zaken van de dorpshuizen. De dorpshuizen zijn immers zelfstandig. Een begrijpelijk dilemma, waar beide partijen steeds een praktische weg in moeten zoeken. Met name de twee grotere dorpshuizen zijn wel op zoek naar een actiever rol van de gemeente in het reilen en zeilen van de dorpshuizen. Tegelijk zullen de besturen dan zich ook moeten realiseren dat de gemeente om meer betrokkenheid vragen geen kwestie is van “u vraagt, wij draaien”. Meer betrokkenheid betekent ook intensiever samenwerken met de gemeente, niet meer alles zelf willen doen en de gemeente dan ook ‘toelaten’ in beslissingen die nu alleen nog aan het bestuur zijn.

- Gemeente en dorpshuizen weten elkaar snel te vinden, maar de ervaring met de samenwerking is vanuit de dorpshuizen wisselend. Dat heeft ook te maken met de verschillende situaties waarin de dorpshuizen zich bevinden. Dat heeft bijvoorbeeld te maken met:
 - vragen over de visie op de dorpshuizen (zoals: in hoeverre gaan maatschappelijke activiteiten voor commerciële, ook als de exploitatie moeilijk tot een positief resultaat komt?)
 - vragen over de realisatie van en steun bij de ambities uit het accommodatiebeleid, zeker in het licht van de (financiële) opstartproblemen in het geval van De Schammert
 - de communicatie (bijvoorbeeld: de dorpshuizen geven aan dat ze graag intensiever mee hadden willen denken over het nieuwe accommodatiebeleid)
 - praktische aspecten (zoals: het uitzoeken wat de toepassing van nieuwe corona-maatregelen betekent voor de dorpshuizen).
- Niemand oppert dat de gemeente de dorpshuizen in eigen beheer moeten gaan voeren, maar meer (praktische) betrokkenheid is wel gewenst. Bijvoorbeeld als het gaat om uitlopende zaken als regie en ondersteuning bij facilitair management, covid-maatregelen en samenwerking van de dorpshuizen op de bedrijfsvoering. Daarmee zouden de besturen ook beter in positie komen. We gaan daar in hoofdstuk 4 (conclusies en aanbevelingen) nader op in.

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Functioneren en exploitatie

Veel gaat goed in de dorpshuizen, maar ze bevinden zich in een aantal opzichten ook in een kwetsbare situatie. We komen tot vijf conclusies:

1. Corona ondergraaft de exploitatie en tast de financiële reserves aan. Alle drie de dorpshuizen kennen momenteel een negatieve exploitatie en een niet sluitende begroting. Met name in De Schammert gaat daarbij om relatief grote bedragen.
2. De vraag is of met de huidige afspraken de dorpshuizen zich maximaal kunnen ontplooiën. Dat geldt met name voor De Schammert en 't Perron en dat wordt in het nieuwe accommodatiebeleid ook onderkend.
3. Zowel in het accommodatiebeleid als door de besturen van de dorpshuizen wordt geconstateerd dat het bestuur op enige afstand moet kunnen opereren. Dat is nu in wisselende mate het geval, de dagelijkse bedrijfsvoering vraagt veel aandacht.
4. De beoogde samenwerking tussen de dorpshuizen als het gaat om de bedrijfsvoering - bedoeld om de werkorganisaties van de dorpshuizen te professionaliseren en kwetsbaarheid terug te dringen – is nog niet goed van de grond gekomen.
5. Er is nog geen goed beeld van wat de professionalisering van de dorpshuizen inhoudt en wat dat betekent voor de rol van het bestuur van de dorpshuizen.

4.2 Risico's voor de toekomst

Als het gaat om de risico's voor de toekomst trekken we drie conclusies.

1. Een belangrijk risico is uiteraard een aanhoudende coronasituatie. Naarmate de pandemie en de daarbij behorende maatregelen langer duren, zet dat de exploitatie van de dorpshuizen verder onder druk en zullen de reserves verder afnemen.
2. Een tweede risico op de korte termijn zijn de moeizame opstartfase en financiën van De Schammert. Er wordt hard gewerkt aan een aangepaste exploitatie en werkorganisatie. Maar het zal enige tijd kosten om tot een stabiele situatie te komen.
3. Op de langere termijn zijn er de bedreigingen die ook door de gemeente in de analyse voor het accommodatiebeleid worden geschetst: de vergrijzing onder gebruikers en vrijwilligers, afnemende animo voor vrijwilligerswerk, een complexer wordende bedrijfsvoering vanwege meer activiteiten en hogere ambities en verwachtingen - met name als het gaat om de maatschappelijke rol van de dorpshuizen, maar ook als het gaat om de exploitatie en de meer commerciële insteek die daarvoor nodig is, met meer eisen aan zaken als veiligheid en beheer. Met de inzet op professionalisering van de werkorganisaties en een betere positionering van de besturen is in het accommodatiebeleid een goede weg ingeslagen, maar dat moet nog wel z'n beslag krijgen.

4.3 Aanbevelingen

De drie dorpshuizen verschillen sterk in de mate van ontwikkeling, financiële kwetsbaarheid en aansturing. Vanuit dat gegeven komen we tot vijf aanbevelingen. De aanbevelingen zijn uiteraard in eerste instantie gericht aan de gemeenteraad - de vaste adressant vanuit de rekenkamercommissie - en in het verlengde daarvan aan het gemeentebestuur. We hopen dat ook de besturen van de dorpshuizen zich herkennen in de conclusies en aanbevelingen en de handschoen ook op willen pakken.

Aanbeveling 1: pak uitvoering van het accommodatiebeleid samen met de dorpshuizen op

De gemeente doet een aantal goede aanbevelingen in het nieuwe accommodatiebeleid om de kwetsbaarheid van de dorpshuizen te verkleinen. Maar het wordt niet duidelijk of de uitvoering van die aanbevelingen bij de gemeente ligt, bij de dorpshuizen of bij allebei. Gezien de uitdagingen die er zijn, kan de gemeente meer regie pakken, met name op werkorganisatie en bedrijfsvoering. Voor de inhoud, de programmering en de relatie met het dorp en de verenigingen zijn de besturen aan zet.

Aanbeveling 2: zet professionalisering van de werkorganisaties en de bedrijfsvoering door

Onderzoek in de eerste plaats in De Schammert hoe de professionalisering van de werkorganisaties van de dorpshuizen verder vorm kan krijgen. Daar is de urgentie het hoogst. Dat betekent vooral dat de kritieke werkprocessen (beheer en exploitatie) niet primair afhankelijk zijn van vrijwilligers. Om een stap te zetten wordt nu vanuit De Schammert vooral gekeken naar de mogelijkheden voor een nieuwe, facilitair geschoolde medewerker op hbo-niveau - een "facilitaire verbindingsofficier" - die de maatregelen kan nemen om het gebouw goed werkend te krijgen, de exploitatiebegroting mee op orde krijgt en snel kan schakelen met de gemeente, bijvoorbeeld ook als het gaat om zaken als de toepassing van nieuwe corona-maatregelen. Dat ligt nu allemaal bij het vrijwilligersbestuur. Bekijk vervolgens of en hoe de ervaringen uit de praktijk van De Schammert kunnen worden toegepast op Valentijn en 't Perron.

Er zijn drie aandachtspunten bij deze aanbeveling:

- Meer betrokkenheid vanuit de gemeente vergt ook een andere houding vanuit het bestuur van de dorpshuizen: meer gericht op samenwerking en dingen uit handen durven geven. Het is geen kwestie van "u vraagt, wij draaien" als het gaat om de vraag naar meer ondersteuning vanuit de gemeente.
- Meer betrokkenheid vanuit de gemeente vraagt wellicht ook om meer inzet vanuit de ambtelijke organisatie.
- Neem ook het aspect mee van het loslaten van exploitatie-restricties voor de dorpshuizen (onder voorwaarde van een gelijk speelveld met de horeca uiteraard). Ga daarover in gesprek met de horeca. Neem ook de (oude) afspraken waar De Schammert mee te maken heeft als het gaat om prijzen voor carnaval en andere (grote) gebruikers opnieuw onder de loep.

Aanbeveling 3: positionering van de besturen

Zorg dat de besturen zich meer kunnen concentreren op de grote lijnen, inhoudelijke programmering, promotie, het aantrekken van nieuwe vrijwilligers (met name jongeren), het

betrekken van de inwoners en het initiëren van nieuwe activiteiten. Dat kan bijvoorbeeld aan de hand van commissies of gebruikersraden op verschillende onderdelen (cultuur - zoals in 't Perron al het geval is - ouderen, jongeren, et cetera).

Aanbeveling 4: stimuleer samenwerking, maar streef niet naar uniformiteit

Blijf streven naar samenwerking tussen de dorpshuizen als het gaat om de bedrijfsvoering. Maar streef daarbij niet naar uniformiteit, daarvoor zijn de verschillen tussen de dorpshuizen te groot. Zet de aanvullende subsidie voor beheer en administratie vanaf 2023 niet uniform in, maar maak met de dorpshuizen een plan voor een zo effectief mogelijke inzet van die middelen. Dat sluit ook aan bij aanbeveling 2.

Aanbeveling 5: dorpshuizen van en voor iedereen

Versterk de positionering van de dorpshuizen als een voorziening "van en voor iedereen". Verbreed het gesprek over de dorpshuizen en voorkom dat ze een afstandelijke voorziening ("van de gemeente") worden. Het verhuren om-niet past ook hier goed bij. Dat vraagt om besturen die nog actiever de inwoners in het dorp betrekken bij het dorpshuis (zie ook aanbeveling 3). Het denkkader uit het onderzoek van de rekenkamercommissie Aalten, Oost-Gelre, Winterswijk, (*Maatschappelijke energie onder dak, Gemeenschapshuizen in Aalten, 2017*) uit het intermezzo in dit rapport kan een goed hulpmiddel zijn om te bepalen waar sterke en zwakkere punten van de dorpshuizen liggen op dit gebied en wat goede en haalbare ambities zijn in Heeze-Leende.

Bijlage 1: Onderzoeksvragen

1.	In hoeverre functioneren de dorpshuizen conform het beleid en verwachtingen van de gemeente?
2.	Welke oorzaken zijn er aan te wijzen voor eventuele verschillen in het functioneren van dorpshuizen?
3.	Welke ondersteuning wordt door gemeente aan de dorpshuizen geboden en kunnen de besturen/ beheerders daarmee uit de voeten?
4.	In hoeverre heeft de gemeente zeggenschap over de bedrijfsvoering en hoe gaat dat in de praktijk?
5.	Hoe staat het met de financiële situatie van de dorpshuizen?
6.	Hoe gaat het met de afstemming van dorpshuisfunctie en andere (school)functies?
7.	Wat kan er gezegd worden over ondernemerschap in relatie tot een gezonde exploitatie van de dorpshuizen en 'oneerlijke concurrentie' voor de overige horeca in Heeze-Leende?
8.	Voldoet de beheerstructuur aan de wensen van zowel gemeente als beheerders/ besturen?
9.	Hoe is het gegaan met de instelling van floormanagers? Wat is het doel geweest om deze in te stellen? Wie is daarbij betrokken geweest? Is dat naar tevredenheid verlopen?

Bijlage 2: Bronnen

Interviews

- Vertegenwoordigers bestuur en management De Schrammert, Valentijn en 't Perron.
- Beleidsmedewerker en wethouder gemeente Heeze-Leende

Schriftelijke bronnen

- Accommodatiebeleid Heeze-Leende 2021.
- Raadsvoorstel accommodatiebeleid, 7 september 2021
- B&W advies 6 juli 2021 Subsidie floormanager Perron
- B&W advies: 23 februari 2021 Effect coronacrisis op de dorpshuizen
- B&W advies: 15 juni 2021 Subsidie dorpshuis 't Perron 2021
- Brief college aan de raad, 6 januari 2021, Kenmerk: 1349429/1349446, Onderwerp: Schriftelijke vragen ex art. 41 RvO PVOJGL, beleid dorpshuizen
- B&W advies: 2 maart 2021 Subsidie dorpshuis Valentijn 2021
- B&W advies: 2 maart 2021 Subsidie Schammert 2021
- Subsidieaanvragen De Schammert, Valentijn en 't Perron voor 2022
- Het PON, *Actieplan Dorpshuis Valentijn 2.0*, maart 2020
- Begrotings- en realisatiecijfers dorpshuizen

Achtergrondstudies

- Het PON, *Het gemeenschapshuis 2.0. Hoe versterk je je maatschappelijke functie en het lokaal eigenaarschap?* Mei 2020.
- Gemeente Alkmaar, gemeente Langedijk, gemeente Schagen, *Toekomstbestendige dorpshuizen, versterking van de maatschappelijke functie*, 2018.
- Sociaal Planbureau Groningen, *Dorpshuizen van de gemeente Het Hogeland*, juni 2020.
- Landelijke Vereniging voor Kleine Kernen, *Dorpshuizenbeleid op Maat*, juni 2013.
- Rekenkamercommissie Steenwijkerland/ Labyrinth, *Eindrapportage onderzoek dorpshuizen Steenwijkerland*, 2020.
- Rekenkamercommissie Aalten, Oost-Gelre, Winterswijk, *Maatschappelijke energie onder dak, Gemeenschapshuizen in Aalten*, 2017.
- Rekenkamercommissie Dalfsen/ Pro Facto, *Kulturhusen in Dalfsen*, 2021.
- ICS Adviseurs, *Onderzoek functioneren Kulturhus de Breehoek*, 11 maart 2020.
- Rekenkamercommissie Haaksbergen, *Morgen wordt het beter toch of niet? Het Kulturhus als de huiskamer van Haaksbergen?* 9 september 2020.