



De Dobbelsteen

Brede Sociëteit Princenhage

Businessplan (versie 2)

Exploitatie
"De Dobbelsteen"
Doelen 36, Princenhage.



Voorwoord

Als er een crisis is, komen de mensen snel nader tot elkaar. Dit is zeker het geval in Princenhage, de dorpsgemeenschap in het westen van Breda. Als storm bij heldere hemel werd eind augustus 2010 aangekondigd dat de Gemeente Breda had besloten dat De Dobbelsteen, het oude schoolgebouw aan de doelen 36 te Princenhage-Breda, zijn maatschappelijke functie zou gaan verliezen. Vijf verenigingen en de kinderopvang maken al sinds zeer lange tijd gebruik van het gebouw. Deze verenigingen en de Princenhagenaren sloegen dan ook de handen in elkaar omdat de accommodatie voor de gemeenschap behouden moet blijven. Sterker nog: de Princenhaagse gemeenschap is ervan overtuigd dat de situatie de gelegenheid biedt het pand nog breder beschikbaar te maken voor Princenhage en directe omgeving. De bedreiging wordt omgezet in een kans; zo werkt Princenhage.

Breda,
1 februari 2012

Namens de huidige gebruikers van De Dobbelsteen

Auteurs:

Rob Leijs
Jos Joosten
Ben Buijnsters

Op verzoek van de Gemeente Breda is Hoofdstuk 5 verder uitgediept; dit om een beter inzicht te krijgen in de financieringsmogelijkheden voor het pand. Daarnaast is natuurlijk ook de rest van dit document en de managementsamenvatting op dit nieuwe hoofdstuk 5 aangepast.

Breda,
1 juni 2012

Namens de huidige gebruikers van De Dobbelsteen

Jos Joosten
Rob Leijs
Ben Buijnsters
Rob Noorland



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
Managementsamenvatting	7
1) Inleiding	11
1.1. Aanleiding	11
1.2. Doelstelling	11
1.3. Missie	11
1.4. Gewenste situatie in 2013	12
2) Huidige situatie	13
2.1. Huidige klanten	13
2.2. Huidige gebruikswaarde	14
2.3. Huidige kanalen	15
2.4. Huidige klantrelaties	16
2.5. Huidige inkomstenstromen	16
2.6. Huidige key activiteiten	16
2.7. Huidige key resources.....	17
2.8. Huidige partners	17
2.9. Huidige kostenstructuur	17
2.10. Huidige inkomstenstructuur	18
3) Business Model Generation	19
3.1. Klantsegmenten	19
3.2. Waardepropositie	21
3.3. Kanalen	21
3.4. Klantrelaties	22
3.5. Inkomstenstromen	22
3.6. Key activiteiten	22
3.7. Key resources	23
3.8. Partners	23
3.9. Kostenstructuur	24
4) Business Model Generation "Verdienmodel"	25
4.1. Verhuur van ruimte voor activiteiten.....	25
4.2. Verhuur van services gebonden aan de gehuurde ruimte.....	25
4.3. Huurders.....	25
4.4. Verhuurprijs	26
5) Business Model Generation "Lasten / Baten"	27
5.1. Lasten	27
5.1.1. Financieringskosten	27
5.1.2. Onderhoudskosten	30
5.1.3. Overige eigenaarskosten	31
5.1.4. Energiekosten	31
5.1.5. Overige Gebruikerskosten	31
5.1.6. Totale lasten De Dobbelsteen.	32
5.2. Baten	32
5.2.1. Kale verhuur.....	33
5.2.2. Energiebijdragen	34
5.2.3. Overige gebruikersbijdragen	34
5.2.4. Totale baten De Dobbelsteen	35
5.3. Conclusie financieel plan	35



6) Business Model Generation "Evaluatie"	37
6.1. Partners	38
6.2. Activiteiten	38
6.3. Resources	38
6.4. Waardepropositie	38
6.5. Klantrelaties	38
6.6. Distributiekkanalen	38
6.7. Afnemerssegmenten	38
6.8. Kosten	38
6.9. Omzet	38
7) Strategie	39
7.1. Strategie in het kort.	39
7.2. Strategie opzet: de brede sociëteit.	39
7.3. Vijf Pijlers	40
7.3.1. Activiteiten	41
7.3.2. Exploitatie en Beheer - front-office	41
7.3.3. Onderhoud en ICT - backoffice	41
7.3.4. Vrijwilligers	41
7.3.5. Financiën	42
7.4. Organisatiestructuur	43
7.5. Nog te voeren onderzoeken	43
Bijlage 1: Kadasterkaarten en satellietfoto's Doelen 36, Breda	45
Bijlage 2: Plattegrond De Dobbelsteen, Doelen 36 Breda-Princenhage	49
Bijlage 3: Business Model Generation	51
Bijlage 4: Financiële getallen opgegeven door Gemeente en SGAP	53
Bijlage 5. Vergelijk lasten verschillende opties koop/erfpacht/huur	55
Bijlage 6. Verwachte inkomsten	57

Managementsamenvatting

De Dobbelsteen, een multifunctioneel gebouw in het midden van Princenhage, heeft 14 verschillende binnenruimten en buitenspeelgelegenheid ter beschikking. De gemeente Breda stopt verdere financiële ondersteuning van de faciliteit per 1 januari 2013. De huidige gebruikende verenigingen zien voldoende mogelijkheden om exploitatie van het pand zelfstandig, kostenneutraal voor de Gemeente Breda, voort te zetten.

Visie

Exploitatie van De Dobbelsteen maakt deel uit van een bredere visie, gebaseerd op integratie van diverse commerciële en gemeenschapsactiviteiten in en rondom het pand. Als het ware wordt het educatieve 'brede school concept' verder uitgebouwd met verenigings-, ontmoetings- en opvangactiviteiten. Op basis van vrijwilligerswerk kunnen leden van verenigingen ondersteuning leveren bij (semi-)commerciële activiteiten van andere gebruikers. Hiermee wordt het bijzonder aantrekkelijk activiteiten in De Dobbelsteen te organiseren en dat komt alle verenigingen weer ten goede. De Dobbelsteen borgt aldus een duurzame diepe integratie van hun activiteiten in de Princenhaagse gemeenschap.

De basis van kostenneutraliteit is natuurlijk een evenwicht in uitgaven en inkomsten. Hiertoe dienen de kosten omlaag te worden gebracht terwijl het aantrekken van met name commerciële activiteiten de inkomsten dient te vergroten.

Lasten: Financierings-, onderhouds-, energie- en overige kosten.

Voor het kopen van het pand aan de Doelen 36 te Breda-Princenhage zal € 490.500 moeten worden gefinancierd. Om het gebouw meer multifunctioneel te kunnen benutten is er zij er naar schatting voor € 100.00 aan aanpassingen noodzakelijk.

Ook wordt er rekening gehouden met een deelneming in de financiering van € 50.000 vanuit de Princenhaagse Gemeenschap en een beloofde extra gemeentelijke verwervingssubsidie van € 50.000.

De aldus te financieren € 490.500 brengt op basis van een annuïteiten hypotheek over 30 jaar een jaarlijkse last van 38.933 met zich mee. Voor de Princenhaagse deelnemers wordt € 600 (1,2%) gecompenseerd.

Op basis van de verkregen financiële informatie, van de gemeente en SGAP, over 2010 en 2011 verwachten wij de volgende jaarlijks toe te rekenen kosten. Hierbij is rekening gehouden met uitbreiding van activiteiten. Door het onderhoud zelf te begeleiden, te zoeken naar sponsoring in natura (materieel en/of uren) en het gedeeltelijk zelf uitvoeren, kan aanzienlijk op deze kosten worden bespaard. De jaarlijkse onderhoudskosten kunnen aldus flink omlaag worden gebracht; naar schatting tot zo'n € 8.000 per jaar. Daarnaast moet rekening worden gehouden met een stabilisatie van de overige eigenaarskosten op € 6.223. Vanwege de recent aangebrachte isolatie moeten de uitgaven voor energie kunnen worden beperkt en verwachten wij een kostenpost van rond de € 20.000. Ook voor de overige gebruikerskosten verwachten wij een stabilisatie op € 8.458.

De totale jaarlijkse lasten komen aldus uit op € 82.214. Zie tabel 1.

Tabel 1: Totaal lasten De Dobbelsteen

Financieringskosten	€	39.533
Onderhoudskosten	€	8.000
Overige eigenaarskosten	€	6.223
Energiekosten en water	€	20.000
Overige gebruikerskosten	€	8.458
Totale lasten De Dobbelsteen	€	82.214



Baten: Verhuur, uitbreiden activiteiten en verhogen inkomsten

Het bezettingspercentage van het pand is nu net boven 20%, het streven is om dit tot 50% op te trekken. Er dient een gezonde verhouding te zijn tussen commerciële en sociale activiteiten; commerciële activiteiten brengen meer inkomsten, maar sociale activiteiten moeten niet worden weggedrukt. Hoe meer activiteiten, hoe meer contacten, hoe meer interesse vanuit commerciële hoek, hoe meer inkomsten, enz.

Diverse partijen hebben al gevraagd of er een plekje voor ze is in het gebouw; de locatie is geliefd. Zo zijn er contacten met Basisschool Sinte Maerte om de ruimte van de hobbyclub te gebruiken als technieklokaal met het zicht op de toekomstige verplichting meer aandacht te besteden aan technische ontwikkeling. Maar financieel het meest belangrijk is dat Kober te kennen heeft gegeven uitbreiding te zoeken voor buitenschoolse opvang (concentratie van activiteiten), dit kan de inkomsten vanuit deze partner 1½ keer vergroten. Samen met de andere belangrijke partners, zoals Basisschool Sinte Maerte, kan De Dobbelsteen zo het wegvallen van subsidie compenseren.

De toekomstige inkomsten zijn geëxtrapoleerd vanuit de bestaande inkomsten. In onderstaande tabel 2 zijn de verwachte baten geïnventariseerd:

Tabel 2: Totaal baten De Dobbelsteen

Verhuur en bijdrage gebruikerslasten:

Kober	€	56.099
Sinte Maerte	€	680
Eigen verenigingen	€	19.744
Nieuwe gebruikers	€	5.796
Kansen en andere nieuwe gebruikers		?

Subsidies:

Huisvestingssubsidie Gemeente Breda	€	0
Sponsoring		?

Totale lasten De Dobbelsteen	€	82.319
-------------------------------------	----------	---------------

Kostenneutraliteit en financiering

Uit bovenstaande tabellen blijkt een verwacht positief saldo; hiermee kan in ieder geval de kostenneutraliteit voor de Gemeente Breda worden geborgd. Tevens is in deze begroting rekening gehouden met een verbetering van de onderhoudsstatus van het pand. Ook zijn er nog een aanzienlijk aantal potentiële klanten die gebruik willen maken van het pand en extra inkomsten kunnen opleveren; deze zijn nog maar beperkt meegenomen in de berekeningen. Daarnaast zijn er nog diverse kansen die nog verder moeten worden onderzocht en uitgewerkt. Om dit te realiseren is meer tijd nodig.

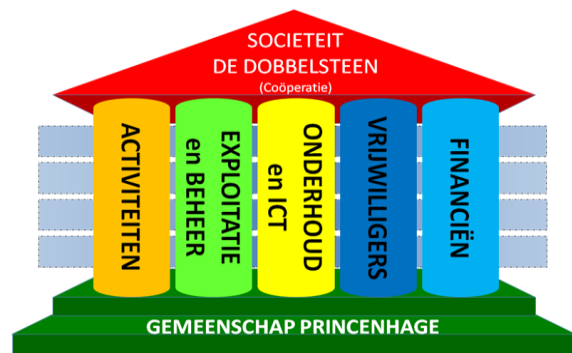
De inkomsten kunnen pas met zekerheid worden ingecalculeerd als de contracten met de diverse huidige en nieuwe gebruikers zijn ondertekend, echter dit kan pas nadat er toestemming is om exploitatie van De Dobbelsteen zelfstandig voort te zetten.

Onder de huidige gestelde voorwaarden is het dan ook haalbaar dat de verenigingen het pand in volle eigendom zullen gaan verwerven en exploiteren. Dit alles gericht op kostenneutraliteit voor de Gemeente Breda en is dus in overeenstemming met het raadsbesluit. Op dit moment zijn er nog geen reserves opgebouwd om eventuele calamiteiten het hoofd te kunnen bieden. Het op redelijke termijn aankopen van het pand is conform bovenstaande mogelijk.



Strategie

De kern van de opzet van de exploitatie van De Dobbelsteen is gebaseerd op inzet van vrijwilligers. Om de vrijwilligerstaken niet te groot te laten worden en te kunnen blijven beheersen zijn vijf zuilen opgezet. Deze vijf zuilen vormen met meerdere vrijwilligers de spil in het draaiend houden van De Dobbelsteen. Overkoepelend zal een (coöperatie)bestuur alle activiteiten stroomlijnen.



De bewoners van Princenhage en directe omgeving zijn uiteindelijk de eindgebruikers van het pand. De wensen en van de gemeenschap en mogelijkheden binnen de nieuwe opzet van de Dobbelsteen zullen nog onderzocht moeten worden.

1) Inleiding

1.1. Aanleiding

In de moeilijke economische tijden van 2011 heeft de centrale overheid besloten ook flink te bezuinigen op de gemeentelijke uitgaven. Als een van de gevolgen daarvan werd in de Gemeente Breda de nota 'Uitwerking consequenties gemeentelijk beleid voor wijkcentra' met de motie 'Ruimte voor eigen initiatief' op 22 september 2011 door de Raad aangenomen. Het gemeentelijk beleid was er op gericht om diverse wijkcentra en gemeenschapsaccommodaties te sluiten. Ook 'De Dobbelsteen' is op het laatste moment aan de te sluiten accommodaties toegevoegd. Door protest van met name de gemeenschap Princenhage is de motie toegevoegd die de te sluiten accommodaties de gelegenheid geeft zelfstandig de exploitatie, kostenneutraal voor de gemeente, voort te zetten. Om de gemeente Breda ervan te overtuigen dat zelfstandige exploitatie van De Dobbelsteen haalbaar is, moet voor 1 februari 2012 een businessplan worden ingediend.

In en om De Dobbelsteen zullen de diverse buitenschoolse en schoolse activiteiten, voor jong en oud, zo worden aangevuld en afgestemd dat het mogelijk is dat iedereen in het dorp er wel iets te zoeken heeft. Dit is nodig om te stimuleren dat mensen – die steeds meer gewend zijn elkaar in eigen netwerken op te zoeken – op een toevallige manier ook andere mensen ontmoeten. Op deze grondslag wordt aldus binnen Princenhage een Brede Sociëteit opgezet. Vrijwilligers vormen de motor van deze activiteiten en houden ze betaalbaar. De overheid stimuleert al langere tijd onderlinge verantwoordelijkheid om allerlei maatschappelijke problemen duurzaam het hoofd te kunnen bieden. Het concept van de Brede Sociëteit voldoet daar prima aan.

1.2. Doelstelling

De uiteindelijke doelstelling is dat De Dobbelsteen voor de Princenhaagse gemeenschap en haar directe omgeving, fungeert als huisvesting voor diverse verenigingen en andere organisaties en activiteiten. Door gezamenlijk efficiënt gebruik te maken van deze maatschappelijke accommodatie wordt huisvesting voor diverse gebruikers betaalbaar en kunnen zodoende vanuit deze centraal in het dorp gelegen locatie activiteiten aan de gemeenschap worden aangeboden. De ligging, samen met een juiste mix aan commerciële, sociale en maatschappelijke activiteiten, creëert zo een meerwaarde voor de gemeenschap zodat exploitatie van De Dobbelsteen duurzaam is.

Dit businessplan "Exploitatie De Dobbelsteen" geeft aldus invulling aan de doelstelling; toestemming krijgen van de Gemeente Breda om zelfstandig het pand aan de Doelen 36 te Princenhage-Breda te exploiteren. Na indiening van dit plan zal direct worden doorgegaan met een uitgebreider plan om duurzame verwevenheid met de Princenhaagse gemeenschap te borgen en aldus gestalte te geven aan de Brede Sociëteit.

1.3. Missie

De missie waarop dit businessplan is geschreven is: Het, op basis van een sluitend exploitatieplan, overtuigen van de Gemeente Breda dat de maatschappelijke accommodatie De Dobbelsteen aan de Doelen 36 te Princenhage-Breda, overgedragen kan worden aan de gebruikende organisaties.

Daarnaast moet het plan zo aansprekend zijn dat diverse vrijwilligers willen investeren in het verder ontwikkelen van de Brede Sociëteitsgedachte en dat potentiële, ook commerciële, gebruikers, graag op dit concept meeliften, zodat de exploitatie duurzaam in stand blijft.



Gezien het tijdspad wordt dit businessplan opgesteld aan de hand van de huidige aanwezige kennis en ervaringen van de vrijwilligers en geraadpleegde deskundigen. Dit businessplan is gericht op alleen de exploitatie van het gebouw. Natuurlijk is er een sterke relatie met de activiteiten die in het pand zullen worden georganiseerd. Hierin verwachten we nog vele kansen om meer inkomsten te genereren. Het palet van extra aan te trekken activiteiten moet nog worden bepaald; hiervoor is aanvullend onderzoek nodig. Vanwege al deze aspecten is in het vervolgtraject een groter businessplan, inclusief activiteitenafstemming, onderhoudsplan, enz., noodzakelijk.

1.4. Gewenste situatie in 2013

De Dobbelsteen huisvest diverse maatschappelijke organisaties en levert een zodanige meerwaarde voor de Princenhaagse gemeenschap en haar directe omgeving dat de bewoners bereid zijn zich hiervoor in te zetten. Als het ware moet er een sterke wisselwerking ontstaan tussen dat wat de organisaties leveren voor de bevolking en hetgeen de bevolking bijdraagt, in welke vorm dan ook, aan de organisaties. De activiteiten van de verschillende gebruikende organisaties zijn daarbij essentieel. Aldus zal het coöperatiebestuur zo moeten sturen in het samenbrengen van verschillende activiteiten dat er voor elk soort klant wel een reden is om naar De Dobbelsteen te komen.

Er moet een gezond evenwicht zijn tussen de financiële baten en lasten van het exploiteren van De Dobbelsteen. Enerzijds moet De Dobbelsteen voor commerciële gebruikers interessant worden gemaakt om van daar uit hun (maatschappelijke) diensten aan te bieden. Hierdoor, samen met de beperkte huisvestingsafdrachten van de verenigingen, kunnen basisinkomsten worden gegenereerd waaruit de eigenaarlasten en gebruikerslasten kunnen worden gedragen. Anderzijds worden de uitgaven beperkt op basis van een goed energie en onderhoudsplan. Energieverbruik moet streng in de gaten worden gehouden en door het onder eigen beheer uit laten voeren van onderhoudswerkzaamheden kunnen veel uitgaven worden voorkomen. Onderhoud moet wel professioneel blijven worden uitgevoerd omdat De Dobbelsteen het visitekaartje is van de diverse gebruikende organisaties. Ook kan kostenbesparing worden bewerkstelligd door het zoeken van sponsors die, gemotiveerd door de aangeboden activiteiten, financieel of in natura (materiaal/personeel) bijdragen. Gecompartimenteerd beheer door vrijwilligers zorgt ervoor dat de beheerskosten beperkt blijven.

Basisgedachte voor het rendabel exploiteren van het pand De Dobbelsteen is dat er een efficiënt gebruik moet zijn van zo veel mogelijk ruimtes binnen het pand. Daarnaast zijn er meer gebruikers nodig om de huisvestingslasten te verdelen. De wens is voor de ruimtes in De Dobbelsteen een gemiddelde bezettingsgraad van 50% te krijgen, gerekend in dagdelen over 3 dagdelen per dag, 7 dagen per week, gedurende 52 weken per jaar. (voor sommige ruimtes zal dat makkelijk haalbaar zijn, voor andere moeilijk; we kijken naar het gemiddelde.)

Er zullen ook voldoende reserves moeten kunnen worden gecreëerd om periodiek groot onderhoud uit te kunnen (laten) voeren.

Heel kort samengevat; de inkomsten worden vergroot, de uitgaven beperkt. Een juiste afstemming van activiteiten en ondersteuning van vele vrijwilligers maakt dat De Dobbelsteen een duurzame positie krijgt in de Princenhaagse gemeenschap.

2) Huidige situatie

De Dobbelsteen is gelegen in het hart van Princenhage, aan de Doelen 36 (zie bijlage 1), tegenover de Basisschool Sinte Maerte. Het gebouw is rond 1930 door de Martinusparochie gebouwd als de Sint Bernardus jongensschool voor het dorp. Diverse verenigingen zijn al sinds de eerste jaren medegebruiker van het gebouw. Met de nieuwbouw van de Sinte Maerte school aan de overzijde van de straat in de zeventiger jaren is het gebouw overgedragen aan de Gemeente Breda. Na verhuizing van de school waren er nog zes gebruikers, vandaar dat toen de naam De Dobbelsteen is gekozen.

Op dit moment (Jan 2012) zijn de volgende organisaties gevestigd in het pand:

- Peuterspeelzaal 'De Toverboom' (Kober)
- Buitenschoolse Opvang 'Prinsheerlijk' (Kober)
- Hobbyclub Princenhage
- W-Groep Breda-West
- Jeugdopvang 'De Pitstop'
- Scouting 'Sint Martinus'
- Stichting Scouting 'Sint Martinus'
- Popkoor/ensemble 'BSUR'
- Basisschool Sinte Maerte (opslag)

In bijlage 2 is de plattegrond van het gebouw opgenomen, hierin zijn ook de door de diverse organisaties in gebruik zijnde oppervlakten aangegeven.

Aan de hand van de 'business model generation canvas' (zie bijlage 3) is de positie van de Dobbelsteen als zelfstandige onderneming beschreven. Achtereenvolgens zijn in de volgende paragrafen de klantsegmenten, waardepropositie, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, key-activiteiten, key-resources, partners, kostenstructuur en inkomstenstructuur in beeld gebracht. In hoofdstuk 3 worden in dezelfde volgorde positieverbeteringen voorgesteld.

2.1. Huidige klanten

In de huidige situatie bedienen de gevestigde organisaties diverse segmenten uit de lokale samenleving. Voor kinderen, volwassenen en ouderen, binnen de leeftijden van 2 t/m 70 jaar, worden diverse activiteiten georganiseerd. Voorbeelden van deze activiteiten zijn:

- De eerste schoolse sociale contacten voor peuters bij de Toverboom;
- Opvang van schoolkinderen gedurende werktijden ouders bij Prinsheerlijk;
- Knutselen en handvaardigheid bij de Hobbyclub;
- Begeleiding voor herintreding in de maatschappij bij de W-groep;
- Creatieve arbeidsgerichte doeprojecten voor volwassenen, het onderhouden van sociale contacten en de mogelijkheden voor computerlessen, kaarten en biljarten;
- Spel, bezigheden en huiswerkondersteuning voor (hang)jongeren bij jeugdopvang de Pitstop;
- Diverse buiten- en binnenspelen bij de scouting;
- Muzikale ontwikkeling bij BSUR;
- Etc.

Door bovenstaande gebruikers in dagdelen te rangschikken is er een bezettinggraad berekend. Het maximaal te bereiken aantal dagdelen per ruimte per week is 20. Opslagruimtes worden niet meegeteld bij de bezettingsgraad.

Tabel 3: Berekening huidige bezettingsgraad De Dobbelsteen

	Gebruikte dagdelen	Percentage
Kober PSZ	9	45 %
Kober BSO	11	55 %
Kober Opslag	Continu	100 %
Pitstop	10	50%
Scouting beneden	1	5 %
Scouting Bevers	1	5 %
Scouting Opslag	Continu	100 %
Scoutingzolder, E/S	1	5 %
Scoutingzolder, K	1	5 %
Scoutingzolder, V	1	5 %
Scoutingzolder, G	1	5 %
Scoutingzolder, W	1	5 %
Scoutingzolder, opslag	Continu	100 %
W-groep zaal	13	65 %
W-groep werklokaal	5	25 %
W-groep opslag / kantoor	Continu	100 %
BSUR	1	5 %
BSUR opslag	Continu	100 %
Hobbyclub	2	10,0%
Sinte Maerte opslag	Continu	100 %
	Bezettingsgraad totale gebouw	20,7 %

2.2. Huidige gebruikswaarde

De Dobbelsteen is aldus een belangrijke accommodatie in het midden van het dorp, honderden mensen en kinderen maken er wekelijks of nog regelmatig gebruik van. Voor de verenigingen levert het pand de essentiële huisvesting. Na onderzoek is gebleken dat verhuizen naar elders in de directe omgeving voor de meeste van de gebruikende verenigingen niet mogelijk of haalbaar is. Daarnaast geven leden aan dat de dorpsgebondenheid (incl. locatie) van de activiteiten belangrijk voor hen is.

Het pand is op vele plaatsen specifiek aangepast voor de huidige gebruikers. Het pand zou echter, met geen of soms maar kleine investeringen, voor veel meer verenigingen en organisaties iets kunnen betekenen. Echter binnen de huidige gebruiksafspraken met de Gemeente Breda is onderverhuur/gebruik door derden niet mogelijk. Het gebouw wordt daardoor minder efficiënt gebruikt.

2.3. Huidige kanalen

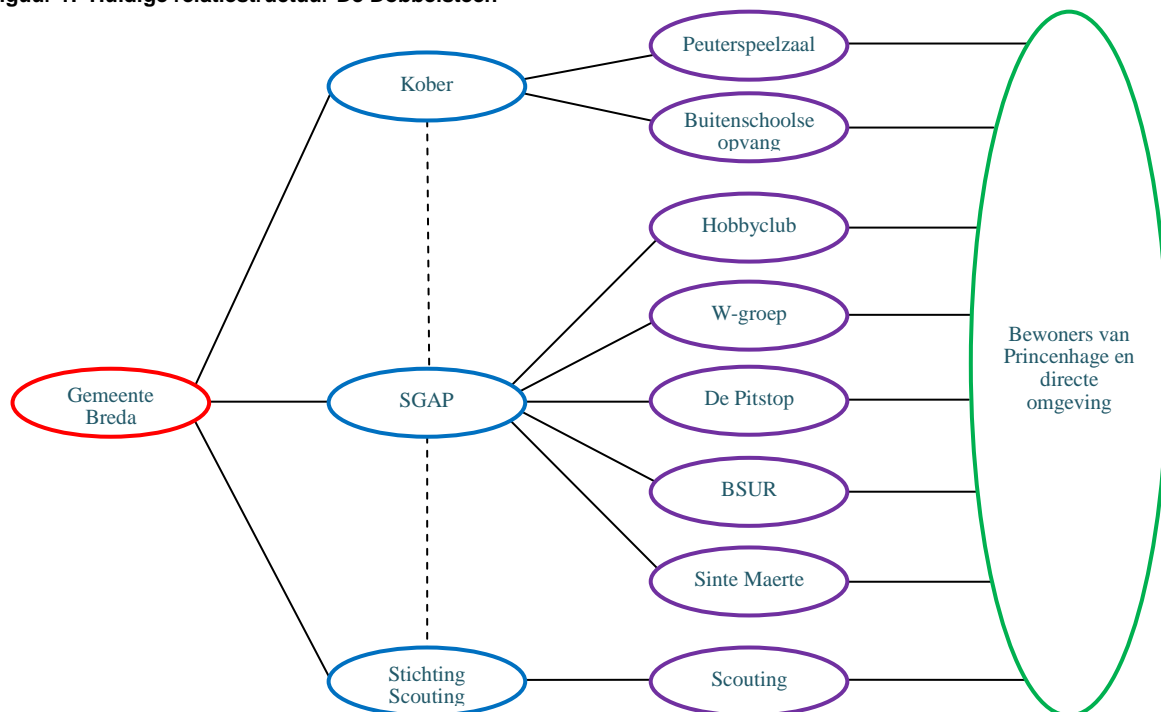
De Gemeente Breda, dienst gebouwen, is de eigenlijke uitbater van het pand. In principe volgt de Gemeente drie soorten van lijnen van communicatie met de gebruikende organisaties over de huisvesting. De eerste lijn loopt rechtstreeks naar Kober en de Scouting, deze hebben aldus rechtstreekse gebruiksafspraken met de Gemeente. Voor de andere verenigingen, de W-groep, Pitstop, Hobbyclub Princenhage en BSUR, loopt het contact formeel via de Stichting GemeenschapsAccommodaties Princenhage (afgekort SGAP). Met de gemeente is afgesproken dat de SGAP om capaciteitsredenen zich beperkt tot het financieel beheer van de gebruikerslasten van het pand (afrekeningen klein onderhoud, gas water licht, belasting, verzekeringen, enz.). Dit houdt in dat de verenigingen, binnen De Dobbelsteen, voor de eigenaarlasten (verbouwingen, groot onderhoud e.d.) toch contact hebben met de Gemeente.

De 3^e lijn van communicatie vanuit de Gemeente Breda loopt via de subsidieverstrekkings. De verenigingen krijgen naast de activiteitsubsidie ook hun huisvesting van de Gemeente. Kober is de enige semi-commerciële organisatie die tegen een overeengekomen tarief ruimtes in De Dobbelsteen huurt.

De activiteiten worden door de organisaties aangeboden aan de bevolking van Princenhage en omgeving. Voor de communicatie omtrent de aangeboden diensten worden voornamelijk het plaatselijke wijkblad, eigen websites en mond op mond reclame gebruikt. In de huidige situatie worden de kanalen enkel gebruikt door de verenigingen om eigen publicatiestukken naar buiten te brengen. Duidelijke voorbeelden van eenrichtingskanalen.

Er is geen centrale communicatie (reclame) over De Dobbelsteen als huisvesting voor maatschappelijke activiteiten.

Figuur 1: Huidige relatiestructuur De Dobbelsteen





2.4. Huidige klantrelaties

De activiteiten worden verzorgd door de eigen organisaties. De organisaties verzorgen hun eigen leden en klantcontacten.

De gemeente treedt in contact met de gebruikende organisaties bij hernieuwde contracten/gebruiksafspraken en de jaarlijkse subsidieprocedures. Daarnaast lopen er diverse incidentele contacten op het gebied van reparaties/onderhoud met de Gemeente via de beheerders.

De jaarlijkse financiële afhandeling van de gebruikerskosten worden door de SGAP afgehandeld met de gemeente.

2.5. Huidige inkomstenstromen

In De Dobbelsteen zijn nu 7 gebruikers gehuisvest. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de inkomstenstromen, die door het pand lopen. Deze gegevens zijn gebaseerd op de situatie in 2011.

Tabel 4: Huidige inkomstenstromen gebruikers De Dobbelsteen

Gebruiker	opp.	Activiteiten	Huisvesting	Gebruikerslasten
BSUR	74 m ²	Zelfdragend d.m.v. contributie/subsidie	Subsidie gemeente Via SGAP	Subsidie gemeente
KOBER	334 m ²	Zelfdragend d.m.v. contributie/subsidie	Huur aan gemeente op basis contract.	Huur aan gemeente
Scouting	542 m ²	Zelfdragend d.m.v. contributie/subsidie	Subsidie gemeente via gebruikersovereenkomst	Subsidie gemeente
W-groep	288 m ²	Subsidie gemeente	Subsidie gemeente via SGAP	Subsidie gemeente
Pitstop	30 m ²	Subsidie gemeente	Subsidie gemeente via SGAP	Subsidie gemeente
Hobbyclub	177 m ²	Zelfdragend d.m.v. contributie/subsidie	Subsidie gemeente Via SGAP	Subsidie gemeente
Sinte Maerte	32 m ²	Opslag	-	Huur via SGAP
TOTAAL	1477 m ²			

Concluderend kan worden gesteld dat Kober nu de enige gebruiker is die huur afdraagt voor huisvestingskosten en gebruikerslasten op basis van een huurcontract. Dit contract is aangegaan op 1 januari 2008 voor de duur van 5 jaar. Het bestuur van KOBER heeft al aangegeven graag dit huurcontract te verlengen en zelfs uit te breiden met extra ruimtes. Van de totale kosten die het pand heeft, betaalt Kober nu ongeveer 30 procent. De overige 70% van de kosten wordt door de gemeente betaald en de huisvesting aldus aan de verenigingen gesubsidieerd. De verenigingen dragen momenteel bij door het uitvoeren van klein onderhoud.

2.6. Huidige key activiteiten

De huidige kernactiviteiten gericht op huisvesting zijn de activiteiten zelf die er worden georganiseerd. Voor Kober betekent dit dat zij contractueel ruimtes huren voor kinderopvang en voor de verenigingen dat zij op basis van de maatschappelijke activiteiten ruimtes krijgen toebedeeld (gesubsidieerd) vanuit de gemeente.

Kober maakt huurafspraken met de gemeente Breda middels huurcontracten. De verenigingen krijgen jaarlijks de huisvesting gesubsidieerd en richten zich dus op de subsidieprocedure.

2.7. Huidige key resources

De belangrijkste resources die de gebruikers van De Dobbelsteen nu hebben zijn de inkomsten van de klanten, de subsidies (inclusief huisvesting) van de gemeente en de inzet van de vrijwilligers.

Huisvesting is voor alle gebruikers een primaire voorwaarde om überhaupt de activiteiten te kunnen organiseren.

Nog belangrijker zijn de vrijwilligers; 90% van de huidige activiteiten wordt namelijk gedragen door de inzet van deze mensen. Zonder vrijwilligers worden deze activiteiten niet georganiseerd. Ook het huidige beheer wordt door vrijwilligers gedaan, hiermee worden de exploitatie kosten laag gehouden.

Uiteindelijk zijn er directe geldelijke uitgaven gekoppeld aan de georganiseerde activiteiten. Enerzijds komen deze financiën binnen via de bijdragen van de ouders en contributies van de leden, anderzijds subsidieert de gemeente.

2.8. Huidige partners

Alle gebruikers van dit pand zijn elkaars partner. In de huidige situatie leveren vrijwilligers van de verenigingen hand en spandiensten aan Kober en elkaar. Met name door de beheerders wordt intensief samengewerkt en wederzijdse ondersteuning geleverd.

De belangrijkste externe partners zijn het bestuur van de Koe en de Dorpsraad Princenhage. Ook met deze partners wordt regelmatig overlegd. Daarnaast zijn er diverse contacten met de andere verenigingen en organisaties binnen Princenhage en directe omgeving.

2.9. Huidige kostenstructuur

Tabel 5: Huidige lasten De Dobbelsteen

	2010 opgave SGAP	2011 opgave Gemeente	2012 verwacht
Eigenaarlasten			
OZB	1.410,09	1.657,--	1.657,--
waterschapslasten	461,20	306,--	306,--
opstalverzekering		1.760,--	1.760,--
Groot onderhoud:			
Onderhoudsbegeleiding		7.700,--	7.700,--
Contractonderhoud		2.700,--	2.700,--
Correctief onderhoud		3.300,--	3.300,--
Planmatig onderhoud		10.900,--	10.900,--
Beveiligingscontracten	2.428,74		
Gebruikerslasten			
Afname water	378,77		378,77
Afname gas & electra	19.143,93		19.143,93
Afvalverwijdering	1.877,84		1.877,84
Saval brandbeveiliging	779,95		779,95
Gemeensch. onderhoud	659,91		659,91
Beheerders	2.100,00		2.100,00
Bestuurskosten SGAP	500,00		500,00
Onvoorzien	680,44		680,44
TOTAAL	29.740,43	28.323,--	53.763,40



2.10. Huidige inkomstenstructuur

Tabel 6: Huidige baten De Dobbelsteen

	2010 opgave SGAP	2011 opgave Gemeente	2012 verwacht
Verhuur			
Kober		19.927,--	19.927,--
BSUR	-	-	
Scouting			
W-groep			
Pitstop			
Hobbyclub			
Sinte Maerte			
Gebruikersbijdragen			
Kober	9.938,50		9.938,50
BSUR			
Scouting			
W-groep			
Pitstop			
Hobbyclub			
Sinte Maerte	138,70		138,70
Subsidies			
Gemeente Breda	20.343,67		20.343,67
TOTAAL			50.347,87

3) Business Model Generation

Aan de hand van hetzelfde 'business model generation canvas' (zie bijlage 3) is de gedachte verbetering van de positie van de Dobbelsteen als zelfstandige onderneming geëvalueerd. Achtereenvolgens zijn de klantsegmenten, waardepropositie, kanalen, klantrelaties, inkomstenstromen, key-activiteiten, key-resources, partners, kostenstructuur en inkomstenstructuur in beeld gebracht.

3.1. Klantsegmenten

Basisgedachte is dat De Dobbelsteen als huisvesting van diverse maatschappelijke organisaties een zodanige meerwaarde voor de Prinsenhagse gemeenschap en haar directe omgeving is, dat de bewoners bereid zijn zich hiervoor in te zetten. Als het ware moet er een sterke wisselwerking ontstaan tussen dat wat de organisaties leveren voor de bevolking en wat de bevolking bijdraagt, in welke vorm dan ook, aan de organisaties. De activiteiten van de verschillende gebruikende organisaties zijn daarbij essentieel. Aldus zal het coöperatiebestuur zo moeten sturen in het samenbrengen van verschillende activiteiten dat er voor elk soort klant wel een reden is om naar De Dobbelsteen te komen. Daarmee wordt De Dobbelsteen een ontmoetingsplaats en interessant voor commerciële gebruikers.

Voor het rendabel exploiteren van het pand De Dobbelsteen moet er een efficiënt gebruik zijn van zo veel mogelijk ruimtes binnen het pand. Daarnaast zijn er dan meer gebruikers om de huisvestingslasten te verdelen. De huidige gebruikers maken te weinig dagdelen gebruik van de accommodatie en de ruimtes zijn vele dagdelen in de week niet gebruikt. Zelfs de ruimtes gehuurd door Kober worden slechts door de week van 08:00 tot 18:00 gebruikt; 's avonds en in het weekeinde staan ze leeg. De ruimtes van de Scouting en de Hobbyclub zijn daarentegen juist tijdens schooluren leeg en worden wel in het weekeinde gebruikt, weliswaar slechts voor een korte periode (zie ook de huidige bezettinggraad in paragraaf 2.1). Het doel is om de ruimtes in De Dobbelsteen op termijn op een gemiddelde bezettingsgraad van 50% te krijgen, gerekend in dagdelen over 3 dagdelen per dag, 7 dagen per week, gedurende 52 weken per jaar. (voor sommige ruimtes zal dat makkelijk haalbaar zijn voor andere moeilijk; we kijken naar het gemiddelde.)

Dit kan alleen maar als er voor heel veel verschillende doelgroepen activiteiten worden aangeboden. We richten ons dan ook op organisatie die activiteiten bieden voor alle leeftijdsgroepen (0 t/m 70 jaar). Door middel van het aanbieden van diverse activiteiten en het opbouwen van sociale contacten, de ontlasting van ouders tijdens en na schooltijd met kinderopvang en het bijstaan van ouders en school bij de educatieve opvoeding van hun kinderen, is er voor ieder wat wils.

In de huidige situatie bedienen de huidige 6 gebruikers al diverse segmenten, echter het scala aan activiteiten is nog beperkt. Een aanvullend marktonderzoek zal dan hoogstwaarschijnlijk ook aantonen dat er meer kansen zijn die De Dobbelsteen kan benutten. Het doel is dan ook om de activiteiten, die vooral zijn gericht op de opvang van diverse leeftijdsgroepen (0 t/m 70 jaar), te verbreden. We zetten sterk in op het aanbieden van diverse activiteiten en het opbouwen van sociale contacten, de ontlasting van ouders tijdens en na schooltijd d.m.v. kinderopvang en het bijstaan van ouders en school bij de educatieve opvoeding van hun kinderen.

Aangezien de huidige gebruikers niet efficiënt gebruik maken van het pand, willen we in de toekomst ons voornamelijk gaan richten op het aantrekken van nieuwe gebruikers in de volgende segmenten:

- Gezondheidszorg
- Startende bedrijven
- Yoga
- Muzieklessen



- Praktijklessen techniek voor basisschool Sinte Maerte (overzijde straat)
- Kookcursussen

Voor de invulling van deze segmenten zijn al gesprekken gevoerd met diverse potentiële nieuwe gebruikers.

Tabel 7: Geïntereeseerde potentiële klanten voor gebruik ruimtes De Dobbelsteen

Gebruiker	activiteit	Tijdstip	Gewenste ruimte
Sinte Maerte school	Het toevoegen van de verplichte technieklessen in de lesstof.	Gedurende de lestijden	Hobbyclub en werkplaats w-groep
Kober	Uitbreiding van huidige bezetting	Gedurende de ochtend en middag	Vergaderruimte en beverruimte van de scouting
De nieuwe Veste	Het aanbieden van muzieklessen op decentrale locaties binnen de wijken van Breda	In de middag na schooltijd, 40 weken per jaar	BSUR-ruimte + 2 zolderruimtes van de scouting
De nieuwe Veste	Het aanbieden van handvaardigheidlessen in het kader van kunst en cultuur	In de middag na schooltijd, 30 weken per jaar	Hobbyclub
Yogalessen	Het geven van yogalessen in 2 groepen (zwangerschap/ kinderyoga)	Overdag en/of 's avonds	Beverruimte scouting
Sivo	Het maandelijks houden van vergaderingen en eenmalig per jaar houden van een vogelshow	Maandelijks en 1 jaarlijkse meerdaagse activiteit	Zolders scouting en vergaderruimte scouting/w-groep
Bedrijf (naam bekend bij Marius)	Het voeren districtsoverleggen	Diverse tijdstippen	Vergaderruimte W-groep
KVO-Princenhage	Het bieden van een ontmoetingsplaats voor vrouwen t.b.v. persoonlijke ontplooiing en bewustwording	Diverse tijdstippen	Ruimte W-groep
Cecilia	Het houden van maandelijks bestuursvergaderingen	Maandelijks 1 avond	Ruimte BSUR
Kinder-yogalessen	Het geven van yogalessen aan kinderen	Elke woensdagochtend en zaterdagochtend met uitzondering van de schoolvakanties	Schone en kale ruimte met zo min mogelijk afleiding.
Gilde de Baronie Breda	- bemiddeling: uitwisseling van kennis en ervaring over hobby of beroep - bewegen met gids: rondleidingen in stad en Kerk, fietstochten en natuurwandelingen - pc oefenen: onder begeleiding oefenen van basiskennis en specialismen, soms ook thuis - taalprojecten: ontspannen spreken van Engels, Frans, Spaans en vooral ook Nederlands	n.t.b.	n.t.b.
Groei & Bloei	Het aanbieden van diverse activiteiten rondom bloemen en planten	n.t.b.	n.t.b.

De huidige gebruikers aangevuld met deze potentiële huurders zullen een te verwachten bezettingsgraad generen van boven de 30 %

Aangezien er binnen de huidige afspraken met de gemeente dat onderverhuur niet mogelijk is, is het van belang dat deze afspraken op korte termijn worden heroverwogen. Het langdurig handhaven van deze afspraken kan de lijst van potentiële gebruikers drastisch wijzigen en de exploitatie van het pand in gevaar brengen.

3.2. Waardepropositie

In deze paragraaf wordt gekeken naar de toegevoegde waarde die het pand biedt aan de afnemers. Hierbij zijn de volgende waardes geconstateerd.

- Het huisvesten van diverse (maatschappelijke) organisaties uit de omgeving;
- De locatie van het pand, midden in de dorpskern;
- De indeling en grootte van de ruimtes;
- Het multifunctioneel aanbieden van ruimtes;
- De ICT middelen, die bij sommige verenigingen al aanwezig zijn;
- De zichtbaarheid (gratis reclame) door de ligging van het pand;
- De betaalbaarheid van het pand, ook voor startende ondernemers;
- De uitstraling van het pand, dat het gezicht van de verenigingen vormt.

Omdat het pand niet alleen afhankelijk is van zijn huurders, maar ook van de leden van deze verenigingen, hebben we ook gekeken naar de toegevoegde waarde voor deze doelgroepen.

- Kinderen en andere leeftijdsgroepen:
 - ~ Spel
 - ~ Educatie
 - ~ Veilige en afgesloten omgeving
 - ~ Socialiteit
 - ~ Groepsgevoel
 - ~ Contacten
 - ~ Veelzijdigheid
- Ouders:
 - ~ Flexibiliteit
 - ~ Opvang
 - ~ Educatie
 - ~ Tijd
 - ~ Vertrouwde omgeving
 - ~ contacten

Naast deze waarden kunnen we de huurders tevens helpen met eventuele problemen door het bieden van diverse diensten of middelen. Hierbij kan gedacht worden aan: faciliteiten, materieel, inboedel en ICT. Met behulp van deze hulpmiddelen kunnen bijvoorbeeld de opstartkosten verlaagd worden voor een startend bedrijf of de afschrijfkosten van materieel door het gebruik, en dus de afschrijfkosten, te verspreiden over meerdere gebruikers.

3.3. Kanalen

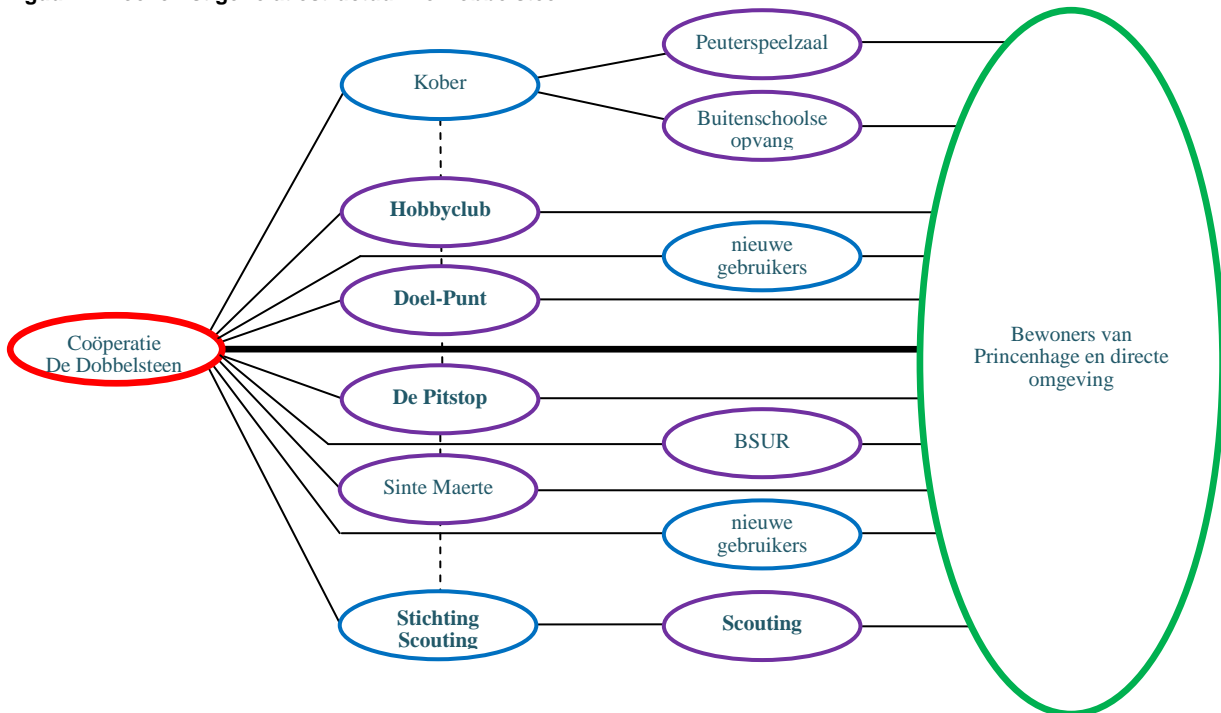
Om de continuïteit van het pand te kunnen blijven handhaven is een actief acquisitiebeleid noodzakelijk. Met een duidelijke visie en verhuursuitgangspunten zullen, doormiddel van diverse kanalen, de klanten bereikt moeten worden. Daarnaast is het voor de verenigingen belangrijk om dezelfde kanalen te gebruiken voor het handhaven of uitbreiden van de huidige ledenaantallen.

In de toekomst zal meer aandacht gependeed moeten worden aan de publicatiestukken van huurders. Naast hun eigen activiteiten zullen ze ook stil moeten staan bij De Dobbelsteen. Daarnaast is het toepassen van zichtbare reclame, doormiddel van een gevelreclamebord aan het pand, een van de manieren om de zichtbaarheid te vergroten.

Het bereiken van onze klanten via het wijkblad en mond tot mond reclame is, gezien het doelgebied van de verenigingen, het goedkoopst. Duidelijke interactie met de klant, waarbij reclame door huidige gebruikers of contacten wordt gemaakt. Kijken we daarnaast naar de informatie die via het internet wordt aangeboden, dan is het hebben

en geüpdate houden van een website ook zeker een kanaal dat we zeker niet moeten vergeten.

Figuur 2: Toekomstige relatiestructuur De Dobbelsteen



3.4. Klantrelaties

Om een succesvolle samenwerking te hebben met elk van onze gebruikers dienen we diverse klantrelaties aan te gaan. Zakelijke klantrelaties in de vorm van huurcontracten, en sociale klantrelaties in de vorm van het multifunctioneel gebruiken van de ruimtes. Het coöperatiebestuur heeft hierbij voornamelijk een facilitaire relatie (bijvoorbeeld: onderhoud, coördinerend en bemiddelend) met de gebruikers van het pand.

In dit businessplan worden er op 2 niveaus relaties aangegaan:

1. Relatie direct met de huurders
2. Relatie met de leden / afnemers van de huurders.

De kosten die noodzakelijk zijn voor het opbouwen en onderhouden van de klantrelaties zijn voornamelijk: tijd, contactonderhoud door persoonlijke gesprekken en acquisitiekosten.

3.5. Inkomstenstromen

Het genereren van inkomsten is eigenlijk alleen maar mogelijk doordat organisaties ruimtes nodig hebben voor te organiseren activiteiten. Hoe meer activiteiten, hoe meer aanloop. Hoe meer aanloop, hoe interessanter voor commerciële gebruikers om zich ook in De Dobbelsteen te vestigen. Met de opbrengst kunnen de verenigingen weer worden ondersteund. De samenhang tussen verenigingen en commercieel gebruik is dus essentieel. Hierdoor wordt ook sponsoring, direct of in natura, gemakkelijker. In hoofdstuk 4 zullen de toekomstige inkomstenstromen verder worden uitgewerkt.

3.6. Key activiteiten

Als belangrijkste activiteit is geformuleerd: "het huisvesten van diverse activiteiten". De distributie van deze activiteit zal voornamelijk moeten worden geboden via het algemene gebouwbeheer.

Een andere belangrijke activiteit is het voeren van relatiebeheer. Hierbij moet gedacht worden aan:

- Het maken en verstrekken van contracten
- Eenduidigheid bieden aan de huurders
- Prijsafspraken maken t.b.v. verhuur
- Transparantie: Waarom betaalt de ene vereniging meer dan de ander.

Uit deze activiteiten zal winst worden gegenereerd, die gebruikt kan worden voor structureel onderhoud, acquisitie en relatiebeheer.

De aanzet tot invulling van deze activiteiten zal besproken worden in hoofdstuk 7. In het aanvullende businessplan zal dieper ingegaan worden op deze activiteiten.

3.7. Key resources

De belangrijkste resources die De Dobbelsteen heeft zijn:

- Gebouw
- Beheermiddelen
- Onderhoudssponsoring
- Vrijwilligers
- Verenigingen (huurders)

De belangrijkste in deze lijst zijn de vrijwilligers. 90% van de hedendaagse activiteiten wordt namelijk gedragen door de inzet van deze mensen. Daarnaast zal het coöperatiebestuur dat de exploitatie van dit pand gaat coördineren, ook bestaan uit vrijwilligers. Deze vorm van organiseren biedt duidelijk een verlaging van de beheerskosten. Ook zullen de vrijwilligers zorg dragen voor reclame en samenhangigheid tussen de verenigingen, die zal resulteren in een positieve samenwerking. Naast samenwerking tussen de verenigingen biedt het mogelijkheden om bij verenigingsactiviteiten de kennis van vrijwilligers van andere verenigingen te gebruiken. Een van de dingen die bij de huidige gebruikers al een normale zaak is geworden.

Een belangrijke taak van het relatiebeheer zal dan ook het behoud en werven van vrijwilligers zijn.

3.8. Partners

In onderstaande tabel beschrijven we onze toekomstige partners en de resources die ze leveren.

Tabel 8: Partners De Dobbelsteen

Key-partner	Resources	Activiteiten
Dorpsraad	Ondersteuning	Een wijkraad die de schakel vormt tussen de burgers en het stadsbestuur
Bestuur Kober	Klein onderhoud, sponsoring, financiën en vrijwilligers	Het bieden van kinderopvang en naschoolse opvang aan de maatschappij
Besturen verenigingen	Klein onderhoud en vrijwilligers	Het bieden van vrijetijdsbestedingen in de vorm van diverse activiteiten.
Andere gemeenschapshuizen (bijvoorbeeld de Koe)	Samenwerking en reclame	Huisvesting bieden aan activiteiten, georganiseerd door derden
Gemeenschap Princenhage	Vrijwilligers, sponsoring en financiën	n.v.t.
Sinte Maerte School	Financiën, sponsoring, reclame en vrijwilligers	Als huurder eventueel gebruik maken van de technieklokalen en als school het maken van reclame en het werven van vrijwilligers.
Gemeente Breda	Subsidie / ondersteuning van de activiteiten van de verenigingen.	De aangeboden activiteiten worden door de verenigingen georganiseerd. Voor deze activiteiten wordt door de verenigingen subsidie aangevraagd.



Als key-leveranciers zien we onderhoudsbedrijven en klusbedrijven door het bieden van service en diverse onderhoudswerkzaamheden.

3.9. Kostenstructuur

Kosten voor onderhoud en energievoorziening kunnen niet worden vermeden. Wel kunnen door eigen inzet deze kosten aanzienlijk omlaag worden gebracht. De verenigingen hebben diverse professionals in de gelederen, die graag een steentje bijdragen. Om de kosten nog verder te drukken kan sponsoring in natura worden gezocht. Door goed beheer en oplettendheid kan zuinig worden omgegaan met energie. Door het gebouw gecompartmenteerd te beheren kan de beheerslast worden verdeeld over vrijwilligers en hoeft er geen betaalde beheerder te worden aangetrokken.

In hoofdstuk 5 wordt de gewenste kostenstructuur beschreven.

4) Business Model Generation “Verdienmodel”

Een verdienmodel beschrijft de wijze waarop de coöperatie geld genereert met de activiteiten. Enkele veelgebruikte vormen van verdienmodellen zijn:

- Declaratie (‘uurtje-factuurtje’)
- Transactie (vast product of dienst tegen overeengekomen prijs)
- Verbruik (bijv. gas, water, licht)
- Abonnement/service (verschillende varianten)
- Project (vaste prijs, specifiek resultaat)
- ‘No cure, no pay’.

Zoals in de inleiding reeds genoemd richt dit businessplan zich hoofdzakelijk op het exploiteren van het gebouw De Dobbelsteen. Dit houdt dus in: het voorzien in huisvesting van activiteiten georganiseerd door diverse andere organisaties. De verdere ‘business’ van de sociëteit, de zelf te organiseren (en te huisvesten) activiteiten, zal in een volgende fase worden uitgewerkt. Dit houdt voor het verdienmodel dus in dat nu alleen wordt ingegaan op de opbrengsten die rechtstreeks verband houden met het exploiteren van het gebouw.

Bij het totstandkomen van de huurovereenkomst spelen de aard van de te huisvesten activiteit, de (noodzakelijk) verbonden services, de status van de huurder, de frequentie van het gebruik en de aan deze factoren verbonden huurprijs een rol.

4.1. Verhuur van ruimte voor activiteiten

De opzet van verhuur van de verschillende ruimtes is gebaseerd op het verhuren van ruimte voor commerciële, sociale en maatschappelijke activiteiten. Afstemming zal dermate moeten zijn dat de activiteiten elkaar niet ‘bijten’ of niet passen bij de doelgroepen. De te organiseren activiteit bepaalt vanzelfsprekend de benodigde grootte en utilisatie van de te huren ruimte.

4.2. Verhuur van services gebonden aan de gehuurde ruimte

Aan het huren van een ruimte wordt direct het gebruik van gas, water, licht en sanitair gekoppeld. Vanuit de hoofdgebruikende verenigingen kunnen aanvullende services bij deze ruimtes worden aangeboden. Hierbij valt te denken aan gebruik materieel, het netwerk, koffie, schoonmaak en meer. Deze aanvullende services zullen separaat moeten worden overeengekomen en dragen niet direct bij aan de exploitatie van het pand. Echter, juist deze services vanuit de verenigingen zijn essentieel voor het volledige pakket.

4.3. Huurders

Aangezien de sociëteit zich richt op het voor velen mogelijk maken van huisvesting zullen meer draagkrachtige meer betalen om zo het voor anderen ook mogelijk te maken activiteiten in De Dobbelsteen te organiseren. Commerciële hoofdgebruikers vormen de basis van de inkomsten. De niet-commerciële hoofdgebruikers, de verenigingen, leveren de bijbehorende services en ‘verdienen’ daarmee hun huisvesting.

Er worden aldus meerdere groepen huurders onderkend:

Tabel 9: Indeling van huurders van ruimtes in De Dobbelsteen

HUURDERS	Hoofdgebruikers	Vaste gebruikers	Incidentele gebruikers
Commercieel	Kober	Sinte Maerte	
Niet commercieel (verenigingen)	Hobbyclub Sociëteit Doel-Punt + Pitstop Scouting	BSUR	
Particulier			



4.4. Verhuurprijs

Om de huurprijs voor (semi-)maatschappelijke huisvesting vast te stellen zijn door de overheid tabellen opgesteld. De in De Dobbelsteen aangeboden ruimtes voldoen volgens vigerende normen aan de eisen van een A2 faciliteit. Dit wil zeggen een toplocatie in de omgeving, echter de faciliteiten zijn niet meer helemaal 'up-to-date'. Bij bepaling van de prijs voor commerciële hoofdgebruikers zal deze tabel als uitgangspunt worden genomen. Voor een up-to-date (A¹) faciliteit kan volgens de tabel € 128,- per vierkante meter per jaar worden gevraagd. De A² tabel gaat uit van een huurwaarde van 80% van die van een A¹ faciliteit. De (semi-)commerciële verhuurprijs aan ruimte in De Dobbelsteen kan aldus oplopen tot ongeveer € 100,-- per vierkante meter per jaar.

Voor alle andere gebruikers spelen natuurlijk, conform bovenstaande paragrafen, ook nog andere factoren een rol, zoals:

- Hoe vaak wordt de ruimte gehuurd?
- Hoe regelmatig wordt de ruimte gehuurd?
- Hoe groot is de benodigde ruimte?
- Welke faciliteiten dienen er in de ruimte aanwezig te zijn?
- Welke services dienen er te worden verleend?
- Wat is de maatschappelijke waarde van de activiteit?
- Wat is de commercialiteit van de huurder?
- Wat is de kostprijs van de te huren faciliteit?

De vaststelling van de diverse verhuurprijzen voor de verschillende huurders moet nog nader worden bepaald. Hiervoor is meer tijd en afstemming gewenst.

5) Business Model Generation "Lasten / Baten"

Doelstelling is dat er voldoende inkomsten staan tegenover de te dragen lasten. Dit kan enerzijds door de kosten laag te houden of zelfs te verlagen en anderzijds de inkomsten te vergroten.

In dit hoofdstuk zullen deze posten worden besproken aan de hand van de volgende indeling:

Tabel 10: Paragraafindeling baten en lasten De Dobbelsteen

	LASTEN	§ 5.1	BATEN	§ 5.2
Eigenaar	Financieringskosten	§ 5.1.1	Kale verhuur	§ 5.2.1
	Onderhoudskosten	§ 5.1.2		
	Overige eigenaarskosten	§ 5.1.3		
Gebruiker	Energiekosten	§ 5.1.4	Energiebijdragen	§ 5.2.2
	Overige gebruikerskosten	§ 5.1.5	Overige gebruikersbijdragen	§ 5.2.3

5.1. Lasten

Op basis van de informatie, verkregen van de Gemeente Breda inzake de eigenaarskosten en van de Stichting Gemeenschaps Accommodaties Princenhage (SGAP) inzake de gebruikerskosten, kunnen de totale kosten en baten voor de totale exploitatie van De Dobbelsteen van de voorbije jaren in beeld worden gebracht. Zie bijlage 4. Deze kosten kunnen geëxtrapoleerd en daarmee aangepast aan de gewijzigde situatie.

Omdat vooralsnog wordt uitgegaan van het in eigendom krijgen van het pand zullen we in § 5.1.1 eerst de financiering van verwerving bespreken. Daarna, in § 5.1.2, de structurele kosten die noodzakelijk zijn het pand in goede staat te houden. In § 5.1.3 zullen we de overige eigenaarskosten zoals belastingen en opstalverzekeringen in kaart brengen.

Daarnaast zijn er natuurlijk ook nog de kosten verbonden aan het gebruik van het pand. Deze variabele kosten zijn gerelateerd aan het daadwerkelijke gebruik dus toe te rekenen aan de gebruikers; de gebruikerskosten. Deze gebruikerskosten bestaan voornamelijk uit water- en energiekosten § 5.1.4. De andere gebruikerskosten, zoals afvalverwijdering, klein onderhoud en gebruiksverzekeringen, worden in § 5.1.5 uitgewerkt.

Voor elke kostengroep zal de basisberekening op basis van de getallen uit recente jaren worden gepresenteerd. Deze uitgangsbetragen kunnen door zelfwerkzaamheid, inzet van vrijwilligers en sponsoring nog aanzienlijk worden beperkt. Deze besparingen zullen per kostengroep worden aangegeven.

5.1.1. Financieringskosten.

In de voorbije periode zijn geen kosten berekend voor de financiering van 'Doelen 36'. Wel waren er boekingswaardes en budgetten voor groot onderhoud en dergelijke. Bij aankoop of erfpacht van het pand zullen we dit natuurlijk wel moeten doen.

Hieronder zullen we eerst het te financieren bedrag berekenen op basis van de huidige (10 mei 2012) stand van zaken. Er zijn nog diverse onderzoeken gaande die invloed kunnen hebben op het te financieren bedrag.



Financieringsbedrag

Op dit moment wordt conform de gemeentetaxatie uitgegaan van een waarde van het pand van € 650.000. Er zijn nog discussies gaande in hoeverre herstelkosten van gediagnostiseerde bouwtechnische gebreken nog in mindering kunnen worden gebracht. Ook de status van de technische installaties moet nog worden onderzocht.

Inclusief 6% overdrachtsbelasting en 1% beschrijvingskosten bij de notaris komt dit neer op een te betalen bedrag van € 695.500.

Omdat de Gemeente voortzetting van de maatschappelijke activiteiten in het pand wil stimuleren zal zij 30% van de taxatiewaarde als subsidie aan de verenigingen geven bij aankoop van het pand.

Aangezien het huurcontract van Kober t/m 2013 loopt is in de gemeentetaxatie een vermindering voorgesteld van € 10.000.

Kober heeft aangegeven voor de peuterspeelzaal/buitenschoolse opvang uitbreiding in de Dobbelsteen te willen. Hiervoor zijn enkele aanpassingen van het gebouw nodig. De eerste calculaties wijzen uit dat dit voor ongeveer € 60.000 zou moeten kunnen. Daarnaast zijn er nog enkele andere kleinere aanpassingen, voor nog eens € 40.000 gewenst om het gebouw nog multifunctioneler en daarmee beter verhuurbaar te maken. Voor aanpassingen zal aldus € 100.000 moeten worden gereserveerd.

Bovenstaande resulteert in een te financieren bedrag van € 590.500.

Tabel 11: Financieringsbedrag koop De Dobbelsteen

waarde opstal		€	204.275
waarde grond		€	445.725
<hr/>			
Taxatiewaarde		€	650.000
overdrachtsbelasting	6%	€	39.000
notariskosten	1%	€	6.500
<hr/>			
te voldoen bij notaris		€	695.500
subsidie over koopsom	-30%	- €	195.000
korting bewoonde staat		€	-10.000
aanpassingen		€	100.000
<hr/>			
te financieren		€	590.500

Financiering

De kosten voor financiering zijn sterk afhankelijk van de te kiezen financieringswijze. Basaal gezien zal een bedrag moeten worden verkregen via een financier. Er zijn gesprekken gaande met enkele lokale banken (Rabo-bank en Regio-bank).

Uit informatie blijkt dat bij een hypothecaire lening voorlopig met een rente van 7% kan worden gerekend. Afhankelijk van de te stellen zekerheden kan dat nog wijzigen. Een onderdeel van de koopovereenkomst met de Gemeente Breda is dat de gemeente het voorrecht eist het pand tegen het overdrachtsbedrag minus de aankoopsubsidies weer terug te kopen; de verenigingen krijgen zo ook de garantie dat ze het aankoopbedrag weer terug ontvangen. Deze voorgestelde koopconstructie met de Gemeente Breda geeft de verenigingen en daarmee ook de bank de zekerheid dat het aankoopbedrag altijd kan worden terugbetaald. Dit zijn mogelijk ook gunstige voorwaarden voor een bank en daarmee kan het rente percentage verder worden gedrukt.

Natuurlijk zijn de periodiek op te brengen kosten lager naarmate je eigen kapitaal inbrengt. De verenigingen zelf hebben nauwelijks eigen vermogen. Het idee is dan ook om de bewoners van Princenhage te vragen deelnemingscertificaten te kopen. Het op

deze wijze ingebrachte geld is geen donatie maar een investering; welliswaar zonder (grote) opbrengst, maar ter ondersteuning van de Princenhagse verenigingen. Ook de deelnemers hebben net als de bank de garantie dat bij onverhoopte terugverkoop aan de gemeente het inlegbedrag (grotendeels) terug kan worden betaald. Uit een eerste peiling lijkt het dat er een bedrag van rond de € 50.000 uit de Princenhagse gemeenschap kan worden verworven. Met deze deelnemingsconstructie zal de Princenhagse gemeenschap ook sterker betrokken zijn bij De Dobbelsteen en de aldaar georganiseerde activiteiten. Deze betrokkenheid is ook noodzakelijk om de diverse taken gemoeid met het exploiteren van het pand te kunnen blijven bemensen met vrijwilligers.

Er wordt gerekend dat over een deelneming een rendement van 1,2% betaald wordt om vermogensrendementbelasting te compenseren.

Op basis van deze sociaal maatschappelijke insteek en bijdrage van de lokale bevolking heeft de Wethouder 'Leren en Organisatie' van de Gemeente Breda toegezegd een soortgelijk bedrag aan extra subsidie te verstrekken om het project mogelijk te maken.

Financieringskosten

Op basis van bovenstaande voorlopige gegevens kunnen financieringskosten worden berekend van € 39.533. Deze kosten zijn gebaseerd op een te lenen bedrag De berekening is gepresenteerd in tabel 12.

Tabel 12: Financieringskosten koop De Dobbelsteen

te financieren		€	590.500	
Deelneming Princenhage		-€	50.000	
Extra subsidie Gemeente Breda		-€	50.000	
<hr/>				
Lening/hypotheek bij bank/financier		€	490.500	
<i>Rentekosten per jaar</i>	7%			€ 34.335
Annuititeiten per jaar (aflossing in 30 jr)	7%	€	38.933	
Rendementbetaling deelnemingen	1,2%	€	600	
<hr/>				
Financieringskosten per jaar		€	39.533	

Hoe groter de deelneming van de Princenhagse bevolking, hoe lager de financieringskosten. Ook het doorrekenen van de bouwtechnische gebreken kunnen eventueel nog een vermindering van de financieringskosten teweegbrengen.

Alternatief

Mocht blijken, en tot nu toe zijn daar geen tekenen voor, dat financiering van het gehele bedrag moeilijk is, dan heeft de Gemeente Breda het alternatief van erfpacht aangeboden in twee varianten: a. Koop van de opstal en erfpacht van de grond, en b. Erfpacht van beiden. Optie a vraagt om een jaarlijkse erfpachtcanon/financieringskosten van € 39.122. Optie b kost om een erfpachtcanon van € 48.593 per jaar. Optie b is daardoor veel minder aantrekkelijk.

Tabel 13: Alternatief: Erfpacht grond / koop opstal De Dobbelsteen

waarde opstal		€	204.275	
waarde grond		€	445.725	
taxatiewaarde		€	650.000	
<i>erfpachtcanon grond / jaar</i>	5,5%			€ 24.515
<i>gekapitaliseerde canon</i>	17			€ 416.753
koopsom opstal		€	204.275	
overdrachtsbelasting koop	6%	€	12.257	
notariskosten koop	1%	€	2.043	
overdrachtsbel erfpacht	6%	€	25.005	
notariskosten erfpacht	1%	€	4.168	
te voldoen bij notaris		€	247.747	
subsidie over koopsom	-30%	-€	61.283	
korting bewoonde staat		-€	10.000	
aanpassingen		€	100.000	
te financieren		€	276.464	
deelneming Princenhagse gemeenschap		-€	50.000	
extra subsidie Gemeente Breda		-€	50.000	
lening/hypotheek bij bank/financier		€	176.464	
<i>rentekosten per jaar</i>	7%			€ 12.353
annuïteiten per jaar (30 jr)	7%	€	14.007	
erfpachtcanon grond / jaar	5,5%	€	24.515	
Rendement deelnemingen	1,2%	€	600	
erfpacht & financieringskosten		€	39.122	

In bijlage 5 zijn de verschillende alternatieve opties volledig naast elkaar gepresenteerd.

5.1.2. Onderhoudskosten

In 2011 is voor onderhoud aan het pand, door de Gemeente Breda € 10.900 uitgegeven aan gepland (groot) onderhoud en € 3.300 aan incidentele onderhoudskosten. Daarnaast is van € 7.700 uitgegeven aan onderhoudsbegeleiding. Zie bijlage 4.

Deze laatste kostenpost kan geheel komen te vervallen omdat het onderhoud door vrijwilligers geregeld zal gaan worden. In de huidige gelederen van de verenigingen zitten diverse technisch geschoolde vakmensen die als vrijwilliger deze planning ter hand zullen nemen.

Doelstelling is het onderhoud professioneel te blijven uitvoeren. Veel van het werk zelf zal door aanwezige of aan te trekken vakman-vrijwilligers kunnen worden gedaan, voor specifiek werk zullen specialisten worden ingehuurd.

Uit ervaring blijkt dat de Gemeente Breda relatief dure contracten heeft om het onderhoud te laten uitvoeren. Bedrijven voeren graag klussen bij de gemeente uit. Door de contractering zelf ter hand te nemen kan aanzienlijk worden bespaard. Op grond van vergelijk lijkt het dat onderhoudswerkzaamheden onder andere contracten en met deels eigen uitvoering voor minder dan de helft van de huidige kosten kan worden uitgevoerd.

In deze begroting wordt aldus uitgegaan van gebouwonderhoudskosten van € 8.000 per jaar.

Tabel 14: Onderhoudskosten De Dobbelsteen

Planmatig (groot) onderhoud	€	5.000
Correctief (klein) onderhoud	€	3.000
Onderhoudsbegeleiding	€	0
<hr/> Totale onderhoudskosten	€	8.000

5.1.3. Overige eigenaarskosten

De overige eigenaarskosten bestaan voornamelijk uit belastingen, verzekeringen en veiligheidscontracten. Deze kosten zullen conform hun aard overgaan naar de nieuwe eigenaren, de verenigingen. Er zal maar beperkt op kunnen worden bespaard. Deze kosten zijn gebaseerd op gemeentelijke uitgaven uit het verleden, zie bijlage 4. Daarnaast is er rekening gehouden met onvoorziene eigenaarskosten ter hoogte van ongeveer 5% van de andere eigenaarskosten. Voor de overige eigenaarskosten wordt aldus rekening gehouden met € 6.223

Tabel 15: Overige eigenaarskosten De Dobbelsteen

Onroerende Zaak Belasting	€	1.657
Waterschap	€	306
Opstalverzekering	€	1.760
Onvoorziene eigenaarskosten	€	2.500
Overige eigenaarskosten	€	6.223

5.1.4. Energiekosten

Bij de gebruikerslasten maken het water- en energieverbruik een groot deel uit van de kosten. Vorig jaar is het dak voorzien van isolatie. Deze verbetering, en het beter instellen van klokthermostaten, van de cv, zullen leiden tot een relatief flinke energiebesparing. Bij het toenemen van de activiteiten zullen deze kosten echter ook toenemen, maar door recente isolering en meer bezuinigend gedrag en maatregelen kunnen de kosten nagenoeg gelijk worden gehouden.

Met het huidige bezettingspercentage van 20,7% zijn in 2010 voor € 19.523 kosten voor zijn water en energie gemaakt (zie bijlage 4). Met de op dit moment verwachte activiteitenuitbreiding schuift het bezettingspercentage op naar 27%; het streven is dit jaar nog de 30% te halen. Op basis van deze toename aan activiteiten is een stijging tot ongeveer € 25.000 reëel, maar zoals hierboven gesteld moet dat met sparende maatregelen teruggebracht kunnen worden tot zo'n € 20.000. Zie tabel 16. Mochten de energiekosten hoger blijken te zijn, dan wordt dit doorgerekend aan de betreffende gebruikers.

Tabel 16: Energiekosten en waterkosten De Dobbelsteen

Afname gas en elektriciteit	€	19.500
Afname water	€	500
Kosten energie en water	€	20.000

5.1.5. Overige Gebruikerskosten

De overige gebruikerskosten bestaan voornamelijk gebruikersbelastingen, en beveiligingscontracten (zie bijlage 4). De in het beveiligingscontract opgenomen satellietverbinding maakt deze kostenpost hoog en op dit moment loopt ook een onderzoek of dit niet ook met andere communicatiemiddelen kan worden geregeld. Daarnaast is er ook een post onvoorzien ingebracht ter hoogte van ongeveer 5% van de ander gebruikerskosten. De overige gebruikerskosten komen daarmee op € 8.458.

Tabel 17: Overige gebruikerskosten De Dobbelsteen

Onroerende zaak belasting gebruikersdeel	€	1.410
Waterschap	€	461
Afvalverwijdering	€	1.878
Beveiligingscontracten	€	2.429
Saval brandbeveiliging	€	780
Onvoorziene gebruikerskosten	€	1.500
Overige gebruikerskosten	€	8.458

5.1.6. Totale lasten De Dobbelsteen.

Alle kosten verband houdende met financiering en de exploitatie van De Dobbelsteen worden aldus verdeeld in financieringslasten, onderhoudslasten, overige eigenaarslasten, energiekosten en overige gebruikerslasten. In tabel 18 zijn bovenstaande berekeningen samengevoegd. In totaal komt men zo op jaarlijkse lasten van € 82.214.

Tabel 18: Totaal lasten De Dobbelsteen

Financieringskosten	€	39.533
Onderhoudskosten	€	8.000
Overige eigenaarskosten	€	6.223
Energiekosten en water	€	20.000
Overige gebruikerskosten	€	8.458
Totale lasten De Dobbelsteen	€	82.214

Tegenover deze lasten moeten natuurlijk voldoende baten staan. Deze inkomsten zullen in de volgende paragraaf worden uitgewerkt.

5.2. Baten

Zoals hierboven beschreven zijn de inkomsten van De Dobbelsteen gebaseerd op verhuur.

Een andere inkomstenpost zou sponsoring kunnen zijn. Een sponsorbijdrage voor de initiële verwerving van het pand wordt als een deelneming (met afzien van rendement) gezien en is daarom al ingecalculeerd bij het verminderen van de financieringskosten. Andere eenmalige sponsoring zal planmatig niet worden meegenomen. Sponsoracties zullen dan ook vooral worden opgezet als er een specifiek doel aan te koppelen is.

De Dobbelsteen zal ruimtes verhuren aan instellingen met een maatschappelijke doelstelling. Het bestemmingsplan dat betrekking heeft op de doelen 36 legt deze beperking ook op. Ook de verwervingssubsidie die de Gemeente Breda geeft bij aankoop van het pand heeft als voorwaarde dat het pand ter beschikking blijft voor maatschappelijke doelstellingen.

De huurders worden op twee manieren ingedeeld, op basis van commercialiteit en op basis van frequentie van huur. De hoofdgebruikers voeren daarnaast ook nog eens het (sleutel)beheer over het door hen gehuurde gedeelte. De Dobbelsteen kent al commerciële huurders zoals Kober (peuterspeelzaal en buitenschoolse opvang) en Basisschool Sinte Maerte (opslag).

Tabel 19: Indeling van huurders van ruimtes in De Dobbelsteen (gelijk aan tabel 9)

HUURDERS	Hoofdgebruikers	Vaste gebruikers	Incidentele gebruikers
Commercieel	Kober	Sinte Maerte	
Niet commercieel (verenigingen)	Hobbyclub Sociëteit Doel-Punt + Pitstop Scouting	BSUR	
Particulier			

De verhuuropbrengsten zullen zijn opgebouwd uit kale verhuur, energiebijdragen en overige gebruikersbijdragen. Afhankelijk van de positie van de huurder zal De Dobbelsteen een verschillende kale huurprijs toerekenen. Het energieverbruik wordt op

basis van een formule doorgerekend en de overige gebruikerskosten worden eveneens doorgerekend.

De gemeentesubsidie voor huisvesting is ten opzichte van voorgaande jaren vervallen. In de aanvraag van activiteitsubsidie dienen huisvestingskosten voor de specifieke activiteiten te worden opgenomen. Door deze verplaatsing dienen de huidige verenigingen hun eventuele, binnen de activiteitsubsidie ontvangen, huisvestingsubsidie af te staan.

5.2.1. Kale verhuur

Voor de kale huurprijs zijn de volgende prijzen bepaald, op basis van commerciële verhuurprijzen van maatschappelijk vastgoed. De prijzen voor hoofdgebruikers en opslag worden berekend in euro's per vierkante meter per jaar. Voor vaste en incidentele huurders van een ruimte wordt een vaste prijs per dagdeel gerekend. Zie tabel 20.

Tabel 20: Huurprijzen ruimtes De Dobbelsteen

KALE HUUR		Hoofd-gebruiker	Vaste gebruiker	Incidentele gebruiker
		per m ² per jaar	per m ² per jaar	
			per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel
Commercieel	ruimte beneden	€ 94,00	€ 0,240	€ 0,300
Commercieel	ruimte boven	€ 94,00	€ 0,240	€ 0,300
Commercieel	opslag	€ 20,00	€ 30,00	-
Verenigingen	beneden	€ 10,00	€ 0,030	€ 0,035
Verenigingen	zolder	€ 8,00	€ 0,024	€ 0,030
Verenigingen	opslag	€ 3,00	€ 4,50	-
Particulier	ruimte	-	€ 0,240	€ 0,300
Particulier	opslag	-	-	-

Kober

In de huidige situatie betaald Kober als hoofdgebruiker een kale huurprijs van ongeveer € 62,65 per m² per jaar voor 314 m² niet-opslagruimte. Voor opslagruimte wordt nu 12,75 per m² per jaar gerekend (20 m²). Voor de aanliggende faciliteiten als de tuin en het speelplein wordt nu niets gerekend. De m²prijs zal naar een meer marktconforme waarde moeten worden afgestemd. Op basis van door de overheid gehanteerde tabellen betaalt men voor een A¹ faciliteit € 128,-. Gezien de status van het pand rekenen wij met een m²-prijs, conform een A² faciliteit, van € 94 per m² per jaar. Voor opslagruimte wordt dit € 20 per m² per jaar.

Kober heeft te kennen gegeven te willen uitbreiden, hierdoor zullen de opbrengsten stijgen. Omdat het vergaderlokaal van de Scouting nu een schakellokaal is voor de multifunctionaliteit van het gebouw, is het niet wenselijk dat Kober dit lokaal structureel bezet. Het kader van Kober heeft aangegeven ook in te kunnen stemmen met uitbreiding naar zolders boven hun huidige locatie, mits deze natuurlijk worden aangepast tot een acceptabele standaard.

De uitbreiding op de zolder met twee (geschakelde) lokalen zal ongeveer 132 m² zijn. Dit is een toename van 40% en Kober komt daarmee op een gehuurd oppervlak van 466 m². Conform bovenstaande gaat Kober een kale huur betalen van € 41.066 per jaar.

Op dit moment worden intentieverklaringen opgesteld om deze afspraken vast te leggen en aldus zekerheden te creëren voor Kober en de verenigingen.

Basisschool Sinte Maerte

Sinte Maerte, als vaste gebruiker, maakt nu slechts gebruik van 32 m² opslagruimte in het bijgebouw en betaalt daarvoor alleen een bijdrage voor de overige gebruikerskosten.

Vanwege de uitbreiding van Kober zal Scouting Sint Martinus hun opslag moeten verplaatsen en afgesproken is dat de opslagruimte nu in gebruik door Sinte Maerte zal worden gedeeld. Voor de overgebleven gehuurde opslagruimte wordt Sinte Maerte dan € 480 kale huur per jaar gevraagd.

Daarnaast zijn er ook onderhandelingen gaande over het huren van het hobbyclub-lokaal voor het geven van de lessen techniek. In deze zijn nog geen toezeggingen gedaan zodat deze inkomsten nog niet kunnen worden ingecalculleerd.

Verenigingen

Hobbyclub Princenhage, Sociëteit Doel-Punt /Pitstop en Scouting Sint Martinus zijn eveneens hoofdgebruikers van De Dobbelsteen. Daarnaast zijn er al diverse andere extra verenigingen aangetrokken die nu al een dagdeel per week gebruik maken van een ruimte in de Dobbelsteen.

5.2.2. Energiebijdragen

Op basis van historische gegevens zijn op basis van gebruik per dagdeel prijzen voor energie en water vastgesteld. Hoe meer dagdelen men een ruimte gebruikt hoe meer men aan energie en water betaalt. Zie tabel 21.

Tabel 21: Nutsprijzen bij huur ruimtes De Dobbelsteen

ENERGIE + WATER		Hoofd-gebruiker	Vaste gebruiker	Incidentele gebruiker
		per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel
Commercieel	ruimte beneden	€ 0,0500	€ 0,0750	€ 0,0900
Commercieel	ruimte boven	€ 0,0500	€ 0,0750	€ 0,0900
Commercieel	opslag	-	-	-
Verenigingen	beneden	€ 0,0400	€ 0,0500	€ 0,0600
Verenigingen	zolder	€ 0,0400	€ 0,0500	€ 0,0600
Verenigingen	opslag	-	-	-
Particulier	ruimte	-	€ 0,0750	€ 0,0900
Particulier	opslag	-	-	-

5.2.3. Overige gebruikersbijdragen

Ook de bijdrage voor de overige gebruikerslasten worden evenredig aan de gebruikte m² berekend; Voor hoofdgebruikers en opslag op basis van een bedrag per m² per jaar, voor vaste en incidentele huurders op basis van een bedrag per m² per dagdeel. Zie tabel 22.

Tabel 22: Overige gebruikersbijdragen bij huur ruimtes De Dobbelsteen

OVERIGE GEBRUIKERSBIJDRAGEN		Hoofd-gebruiker	Vaste gebruiker	Incidentele gebruiker
		per m ² per jaar	per m ² per jaar	
			per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel
Commercieel	ruimte beneden	€ 11,00	€ 0,030	€ 0,036
Commercieel	ruimte boven	€ 11,00	€ 0,030	€ 0,036
Commercieel	opslag	€ 11,00	€ 12,50	€ 12,50
Verenigingen	beneden	€ 5,50	€ 0,015	€ 0,018
Verenigingen	zolder	€ 5,50	€ 0,015	€ 0,018
Verenigingen	opslag	€ 5,50	€ 6,25	€ 6,25
Particulier	ruimte	-	€ 0,030	€ 0,036
Particulier	opslag	-	-	-



5.2.4. Totale baten De Dobbelsteen

Op basis van reeds bestaande toezeggingen kunnen de onderstaande inkomsten voor De Dobbelsteen worden berekend. In Bijlage 6 zijn dezelfde tabellen en berekeningen nog een op een blad samengevoegd.

Tabel 23: Inkomsten per huurder, betreffende de inkomstencategorieën en totale inkomsten per huurder

HUURDER	KALE HUUR	ENERGIE & WATER BIJDRAGE	OVERIGE GEBRUIKERSKOSTEN BIJDRAGE	TOTAAL HUURDER
Kober	429 m ² € 40.326	10,26 dagdelen € 9.907	€ 4.719	€ 56.099
Kober opslag	37 m ² € 740		€ 407	
Sinte Maerte				€ 680
Sinte Maerte opslag	16 m ² € 480		€ 200	
Nieuwe Veste				
Scouting	426 m ² € 3.259	1,18 dagdelen € 1.031	€ 2.343	€ 6.633
Sociëteit Doel-Punt +Pitstop	288 m ² € 2.789	11,53 dagdelen € 5.711	€ 1.584	€ 10.084
Hobbyclub	177 m ² € 1.416	2,00 dagdelen € 637	€ 974	€ 3.027
Andere verenigingen	(70 m ²) € 1.701	20 dagdelen € 3.150	€ 945	€ 5.796
Andere organisaties				
TOTALE BATEN DE DOBBELSTEEN	€ 50.711	€ 20.436	€ 11.172	€ 82.319

5.3. Conclusie financieel plan

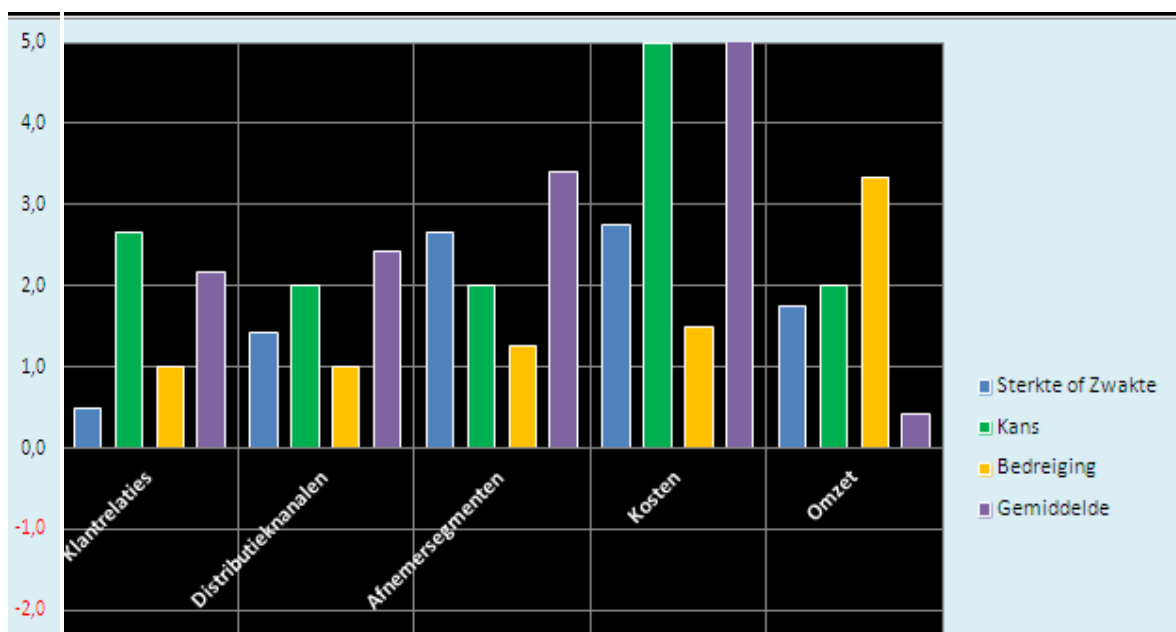
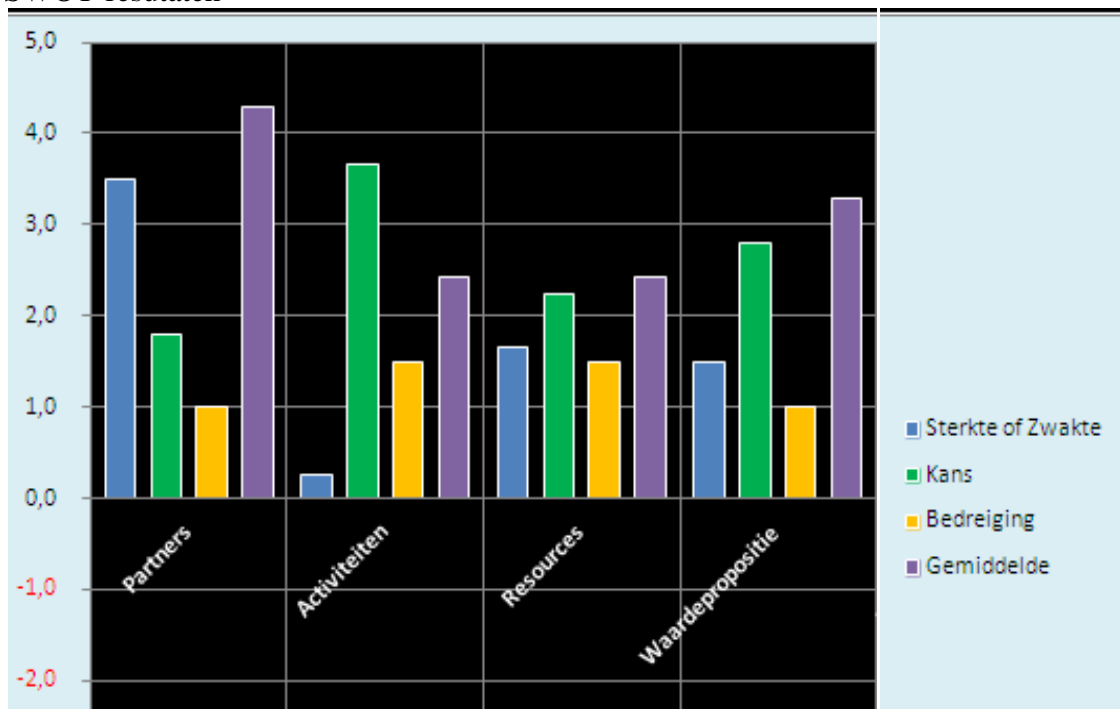
Tabel 24: Totale lasten en baten, geëxtrapoleerd voor het jaar 2013 en volgende.

Verwachte jaarlijkse lasten	€ - 82.214,-
Verwachte jaarlijkse baten	€ 82.319,-

6) Business Model Generation "Evaluatie"

Door het uitvoeren van een SWOT-analyse zijn bovenstaande uitgangspunten en ontwikkelingsmogelijkheden getoetst. Allerlei aspecten zijn op een schaal van -5 tot +5 beoordeeld. Het Avans Ondernemerscentrum heeft hiervoor een evaluatiemodel aangereikt. Hieronder zijn de SWOT resultaten van dit evaluatiemodel grafisch weergegeven. De conclusie van elk item zal kort worden toegelicht. De achterliggende gedachtegangen en onderbouwing zijn in de voorgaande hoofdstukken uitgebreid beschreven. Hoe de kansen zullen worden opgepakt is in hoofdstuk 7, de strategie, uitgewerkt.

SWOT-resutataten





6.1. Partners

De relatie van De Dobbelsteen met zijn omgeving en partners is sterk. Er zijn nog diverse kansen om dit verder uit te breiden en te versterken.

6.2. Activiteiten

Het activiteitenscala en de bezettingsgraad zijn op dit moment nog beperkt. Uit oriënterend onderzoek blijkt dat er wel veel potentiële nieuwe huurders zijn aan te trekken. Echte contractvorming is op dit moment nog niet mogelijk omdat De Dobbelsteen nog geen formele positie heeft, hetgeen een lichte bedreiging veroorzaakt. Mondelinge afspraken worden wel reeds gemaakt.

6.3. Resources

De benodigde resources voor het huisvesten van activiteiten liggen redelijk voor de hand: het gebouw en de vrijwilligers die het gaan beheren. Beperkte kansen en bedreigingen geven een gemiddeld resultaat.

6.4. Waardepropositie

Door diverse extra activiteiten in De Dobbelsteen te laten organiseren wordt het pand veel zichtbaarder binnen de gemeenschap. Door meer verenigingen te huisvesten wordt De Dobbelsteen belangrijker voor deze gemeenschap.

6.5. Klantrelaties

Meer activiteiten, meer aanloop, meer contacten, meer inkomsten, meer activiteiten, etc., etc.

Door goede organisatie van de activiteiten kunnen klantrelaties aanzienlijk worden versterkt.

6.6. Distributiekkanalen

Op dit moment worden de faciliteiten beperkt aan de man gebracht. De bekendheid kan door goed gebruik te maken van lokale bladen, folders en een algemene website voor heel De Dobbelsteen flink worden verbeterd. Ook de leden van de verenigingen spelen een belangrijke rol bij de zichtbaarheid van het pand; de beste reclame is mond tot mond reclame.

6.7. Afnemerssegmenten

De uitgangspositie van De Dobbelsteen is al sterk. De activiteiten binnen De Dobbelsteen zijn al op diverse leeftijdsgroepen gericht. Nieuwe activiteiten kunnen aldus eenvoudig worden geïmplementeerd en bekendgemaakt, gericht op de doelgroep.

6.8. Kosten

De kosten voor het pand zijn hoog, echter met het zelf beheren, met zelf bijdragen in onderhoud en met het zoeken van sponsors en vrijwillige bijdragen (donaties) uit de gemeenschap kunnen de lasten aanzienlijk omlaag worden gebracht.

6.9. Omzet

De uitbreidingsmogelijkheden van het pand zelf zijn heel beperkt. Er is nog nader onderzoek nodig met welke soort activiteiten het aangeboden pakket kan worden uitgebreid.

7) Strategie

7.1. Strategie in het kort.

De Dobbelsteen moet een duidelijke meerwaarde voor de lokale gemeenschap opleveren. De gehuisveste activiteiten zullen complementair op elkaar worden afgestemd. De Dobbelsteen wordt dan een ontmoetingsplaats voor vele deelnemers aan activiteiten. De basisgedachte om het gebouw zelfstandig te kunnen exploiteren is dat er veel gebruikers van het pand zullen zijn; niet alleen verenigingen, maar ook incidentele en commerciële gebruikers. Hoe meer verenigingen, hoe meer contacten om commerciële gebruikers binnen te halen én hoe meer verweven de exploitatie van De Dobbelsteen met de gemeenschap van Princenhage en omstreken zal zijn. Deze verwevenheid is essentieel om De Dobbelsteen in de toekomst blijvend te kunnen exploiteren. De toegevoegde waarde van De Dobbelsteen wordt dan dermate groot voor de gemeenschap dat men duurzaam in de faciliteiten wil blijven investeren.

Actieve bijdragen van verenigingsleden en sponsoring in natura vanuit de lokale gemeenschap zullen met name de kosten voor professioneel uitgevoerd onderhoud flink kunnen beperken. Het beheer van het pand wordt in compartimenten gevoerd door vrijwilligers. Deze actieve bijdragen van vrijwilligers en de verenigingen houdt de huisvesting in De Dobbelsteen betaalbaar.

Daarnaast zijn er in grote lijnen drie financiële bronnen die de exploitatie mogelijk moeten kunnen maken: Diverse instanties kunnen tegen vergoeding commercieel gebruik maken van de faciliteiten van De Dobbelsteen en brengen daarmee de belangrijke financiële inkomsten op. De verenigingen dragen bij voor de huisvesting van hun activiteiten met gelden, verkregen uit contributiegelden of subsidies. De verwevenheid met de lokale bevolking zal het mogelijk te maken bij deze gemeenschap aan te kloppen voor sponsoring, in natura en financieel.

Er zal een coöperatieve stichting worden opgezet om exploitatie van De Dobbelsteen centraal te kunnen sturen en de huisvestingsbelangen van alle gebruikers te borgen. Afhankelijk van de vorm waarin het pand aan de Doelen 36 door de gemeente Breda zal worden overgedragen, is er mogelijk ook nog financiering noodzakelijk. De organisatie van de activiteiten blijft vanzelfsprekend een verantwoordelijkheid van de gebruikers.

7.2. Strategie opzet: de brede sociëteit.

In de aanloop van deze strategie is met vele partijen overlegd. Uit de diverse contacten is een duidelijke lijn naar voren gekomen. Tijdens de sessies groeide het idee dat we met alle gebruikers eigenlijk al een soort brede school waren, zo niet, dat we in ieder geval alle basiselementen in huis hebben om dat te bewerkstelligen. Extra is dat we niet alleen activiteiten voor kinderen organiseren, ook jong volwassenen, middelbare leeftijders, 50⁺-ers en ouderen behoren tot de doelgroepen. Zie het maar als levenslang leren (*éducation permanente*) en het activeren van alle groepen in de gemeenschap. Daarmee creëren we dus direct duurzame sociale verbanden binnen Princenhage en directe omgeving.

Het brede schoolconcept gaat uit van een integrale aanpak en het koppelen van diverse beleidsterreinen ter verbetering van de ontwikkelingskansen van kinderen. Dit gebeurt door versterking van de sociale structuur en cohesie in de wijk waardoor een samenhangend aanbod wordt gecreëerd. *"Een brede school is een samenhangend netwerk van toegankelijke en goede voorzieningen voor kinderen, ouders en de buurt, met de school als middelpunt."* Hoewel er vele ontwikkelingen en hieruit volgende ervaringen zijn met het concept brede school, is er in den lande geen sprake van een algemeen concept voor een brede school dat door iedereen gekopieerd kan worden. *"De Vereniging Nederlandse Gemeenten is blij dat het kabinet de ontwikkeling van Brede Scholen steunt. Ze is echter van mening dat lokale partners het beste zelf de inhoud, het doel en de vorm van de samenwerking kunnen bepalen"*. En precies dat is wat er in Princenhage nu gebeurt.

Met de gebruikers van De Dobbelsteen kijken we dan ook nog iets breder naar het brede school concept. Het middelpunt wordt niet alleen gevormd door de school maar door een soort vierkant bestaande uit de school, de kinderopvang, de lokale verenigingen en de Princenhaagse gemeenschap. Al deze organisaties vullen elkaar aan om de Princenhaagse gemeenschap te ondersteunen en de inwoners van opties te voorzien. De Princenhaagse gemeenschap draagt via vrijwilligers en donaties (in natura) bij aan het samenwerkingsverband. Door de wederzijdse steun, het gebruik kunnen maken van elkaars faciliteiten en de lokale ondersteuning, kunnen alle activiteiten veel efficiënter (en effectiever) worden georganiseerd en blijven zij betaalbaar. We verwachten dat een goede opzet van het systeem ook zal leiden tot een goede motivatie van bestaande vrijwilligers en een positief effect op de werving van nieuwe vrijwilligers. Om het gebruik van de gebouwen te optimaliseren is er natuurlijk ook nog plaats voor commerciële (maatschappelijke) activiteiten. Uiteindelijk kan het voor iedereen een win-win-situatie opleveren. De sociale cohesie en het gemeenschapsgevoel zullen hierdoor ook zeer zeker sterker worden. Zie het maar als "**de Brede Sociëteit**".

Voor een aantal van deze elkaar versterkende functies vormt het oude schoolgebouw uit de jaren 30 de basis voor de huisvesting. Het gebouw is recentelijk uitgebreid opgewaardeerd en zou nu een verantwoord energiegebruik mogelijk moeten kunnen maken. De compartimentering brengt een zeer sterk multifunctioneel karakter met zich mee terwijl toch het over en weer of gecombineerd gebruiken van elkaars voorzieningen mogelijk blijft. De compartimentering zorgt er ook voor dat dagelijks beheer van de ruimtes niet centraal hoeft te worden uitgevoerd zodat dit beheer een vrijwilligerstaak kan blijven. Door het gebruik maken van elkaars voorzieningen en ruimtes te delen met (semi-)commerciële organisaties worden de huisvestingskosten voor de diverse gebruikers positief beïnvloed. Door deze multifunctionaliteit en verwevenheid van activiteiten ontstaat er een duurzaam karakter. Al met al een helder voorbeeld van een duurzame bestemming van een gebouw van meer dan 80 jaar oud.

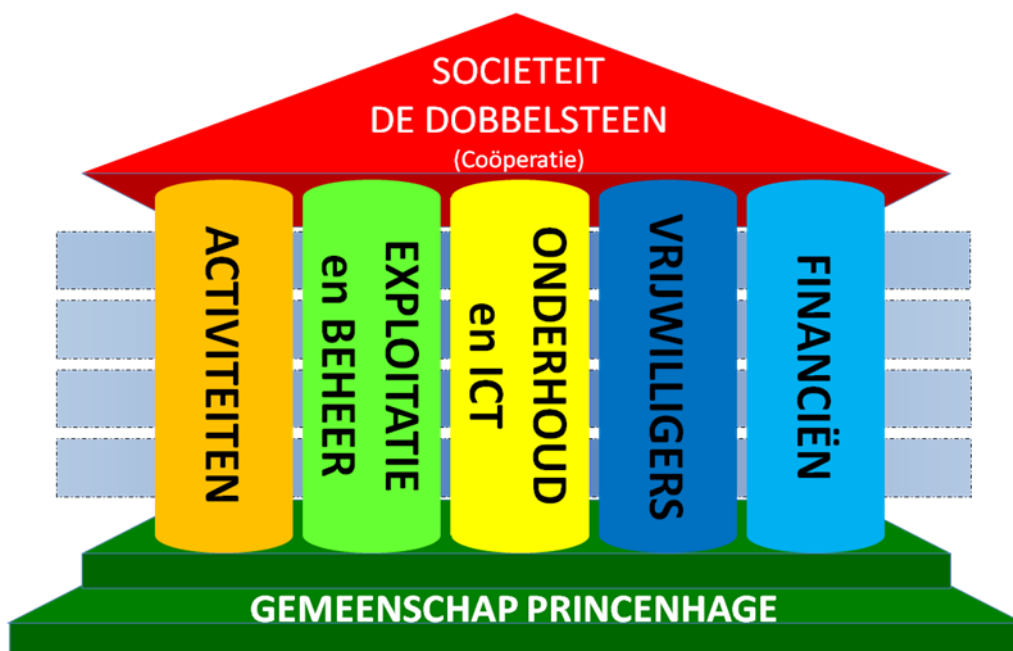
Na goedkeuring van dit businessplan moet dan worden begonnen met contracteren zodat we per 1 januari 2013 voor de gemeente kostenneutraal verder kunnen.

7.3. Vijf Pijlers

Het zelfstandig kunnen exploiteren van De Dobbelsteen is vooralsnog gebaseerd op 5 pijlers. Deze Pijlers zijn essentieel om op duurzame basis verder te kunnen gaan.

Schema 2: Toekomstige relatiestructuur De Dobbelsteen

Figuur 3: Voorgestelde organisatiestructuur Brede Sociëteit De Dobbelsteen



7.3.1. Activiteiten

Conceptueel wordt gezocht naar maatschappelijke, vormende, educatieve en ontspannende activiteiten voor de diverse (leeftijd)groepen in de omgeving. Het afstemmen van de activiteiten en een goede samenwerking tussen de gebruikers, Princenhaagse Gemeenschap en gemeente is hierbij essentieel. Door de hoeveelheid activiteiten wordt De Dobbelsteen een ontmoetingsplaats voor Princenhage en omgeving. Met name moet een combinatie worden gezocht van commerciële activiteiten en vrijetijds-/verenigingsactiviteiten, tijdens kantooruren en buiten 'kantooruren'. Hiervoor moeten we goed weten wat de Princenhaagse Gemeenschap wil en zullen de gebruikers goede afspraken moeten maken met elkaar, maar ook met andere organisaties zoals Sinte Maerte, Kober, de Dorpsraad Princenhage en de SGAP. De tot nu toe gevoerde gesprekken zijn zeer positief verlopen. Er zijn al enkele commerciële organisatie die aangegeven hebben eventueel gebruik te willen maken van beschikbare ruimtes. Iedereen wil binnen zijn mogelijkheden graag meewerken aan het plan. Belangrijk is om goede voeling te houden met de wensen uit de gemeenschap.

7.3.2. Exploitatie en Beheer - front-office

De huidige gebruikers maken lang niet alle dagdelen in de week gebruik van de beschikbare ruimtes. Ook andere, mogelijk ook commerciële, organisaties zullen moeten worden uitgenodigd om tegen betaling gebruik te maken van de ruimtes. Dit kan ertoe leiden dat sommige van de huidige activiteiten in tijd en/of plaats moeten verschuiven en dat eenzelfde ruimte door meerdere organisaties kan worden gebruikt. In principe moeten we op zoek naar co-gebruik van een ruimte door een betalende (semi-)commerciële instelling en een draagkrachtarme vereniging. Dit alles gericht op een duurzame financiële exploitatie. Diverse (commerciële) partijen hebben ons al gecontacteerd over medegebruik van de beschikbare ruimtes. Een goed beheer van het pand 'de Doelen 36' is de basis voor het terugbrengen van de huisvestingsuitgaven. Dit kan op basis van gecompartmenteerd beheer door de hoofdgebruikers (verenigingen) en overkoepelend (onderhouds)beheer via de exploitatiestichting. Het logistiek management en beheer worden met vrijwilligers aldus dicht bij de verenigingen gehouden en de beheerlasten worden verdeeld.

7.3.3. Onderhoud en ICT - backoffice

Een goed onderhoudsplan, goede controle op uit te voeren/uitgevoerd werk en facturatie is belangrijk. In principe moet onderhoud duurzaam en professioneel worden uitgevoerd. Gedeeltelijke sponsoring van werkuren en materieel zullen de onderhoudslasten draagbaar maken.

Het energieverbruik verdient bijzondere aandacht. De onderhoudsverantwoordelijken zullen samen met de beheerders veel aandacht moeten schenken aan energiemanagement. De recentelijke isolatie van het gebouw zal hoogstwaarschijnlijk een aanzienlijke bijdrage leveren aan bezuinigingen op energiekosten, maar om de energiekosten nog verder te kunnen drukken zal een goed energieplan moeten worden opgesteld.

Voor ondersteuning bij vergaderingen worden ICT mogelijkheden en verbindingsmogelijkheden voor (mobiele) communicatiemiddelen steeds belangrijker. Het al aanwezige netwerk is hierbij essentieel.

7.3.4. Vrijwilligers

Bijdragen van vrijwilligers (uit de verenigingen of zelfstandig) zijn essentieel. Het vrijwilligerswerk moet uitdagend blijven en de lasten moeten niet te zwaar worden. De vrijwilligers moeten actief worden geworven en getraind met als bijkomend voordeel dat zij ook sterker naar boven kunnen komen op de 'participatieladder'. Zeker voor jonge vrijwilligers moet het vrijwilligerswerk een verrijking brengen die van nut kan zijn in hun

(maatschappelijke) carrière.

Essentieel in het exploitatieplan is dat het beheer vrijwilligerswerk blijft, dit is dan ook de minimale bijdrage van de verenigingen om voor hen huisvesting betaalbaar te houden. De verdeling van de beheersinspanningen is gebaseerd op de hierboven beschreven compartimentering.

Als het ware vindt hier het 'Human Resource Management' plaats. Vrijwilligers moeten worden geworven en opgeleid. Dit zal natuurlijk samen met diverse al bestaande (gemeentelijke) instellingen gebeuren.

7.3.5. Financiën

De financiën nodig voor de activiteiten zullen door de eigen organisaties/verenigingen en hun klanten/leden worden betaald. Daarnaast zullen deze organisaties ook hun bijdrage moeten leveren voor de huisvestingskosten.

Ongeacht de vorm van overdracht van het pand Doelen 36 door de gemeente aan de gebruikers, zullen de kosten voor de gemeente neutraal moeten zijn en daarmee komen de standaard eigenaarlasten en gebruikerslasten voor rekening van de coöperatie.

Deze kosten bestaan in ieder geval uit:

- Onroerende zaakbelasting
- Waterschapsbelastingen
- Opstalverzekeringen
- NUTS/Energiekosten
- Onderhoudskosten

Op dit moment zijn er twee voor de hand liggende opties voor overdracht van het pand Doelen 36 aan de gebruikers: erfpacht of koop. **Beiden opties leiden tot kostenneutraliteit voor de gemeente Breda.** De grondslag van overdracht, erfpacht (huur) of koop, bepaalt dan de wijze van financiering.

A. Bij erfpacht zijn de extra op te brengen financiën nodig voor:

- Erfpachtcanon (onduidelijk is nog wat dan de 'huurkosten' te betalen aan de gemeente zullen zijn.

B. Bij koop bestaan de extra lasten met name uit

- Financieringskosten.

Uit de tabellen in hoofdstuk 5 blijkt een verwacht positief saldo van € 28.777,--; hiermee kan in ieder geval de kostenneutraliteit voor de Gemeente Breda worden geborgd.

Eenzijds kan met dit budget de positie en onderhoudsstatus van het pand worden verbeterd en anderzijds kan dit bedrag jaarlijks worden gebruikt voor financiering bij eventuele aankoop. Dit bedrag is nog net niet voldoende om het pand te verwerven, maar er is nog een aanzienlijk aantal potentiële klanten die gebruik willen maken van het pand en die extra inkomsten zijn nog maar beperkt meegenomen in de te berekeningen. Daarnaast zijn er nog diverse kansen onderkend die nog verder moeten worden uitgewerkt.

De inkomsten kunnen pas met zekerheid worden ingecalculeerd als de contracten met de diverse (nieuwe) gebruikers zijn ondertekend, echter dit kan pas nadat er echt toestemming is dat De Dobbelsteen zelfstandig verder kan gaan en alle contractelementen goed zijn uitgediscussieerd.

Om in de nabije toekomst meer financiële flexibiliteit te hebben geven de gebruikers van De Dobbelsteen de voorkeur aan een erfpachtconstructie, ook dit is kostenneutraal voor de Gemeente Breda. Op dit moment zijn er nog geen reserves opgebouwd om eventuele calamiteiten het hoofd te kunnen bieden. Het op termijn aankopen van het pand is dan ook een van de mogelijkheden.

7.4. Organisatiestructuur

Belangrijk is dat alle aspecten van de exploitatie goed op elkaar worden afgestemd. Hiertoe is het onvermijdelijk dat er een overkoepelend bestuur wordt gecreëerd. Gericht op de bovenstaande structuur van exploitatie en financiering zal dit het coöperatiebestuur zijn.

De verantwoordelijkheid voor de organisatie van de activiteiten blijft natuurlijk bij de gebruikende organisaties en verenigingen liggen. De zuilen van de coöperatie, bemand met vertegenwoordigers van de verenigingen, voeren het daadwerkelijke contact en stemmen gebruik/exploitatie/beheer, onderhoud/ICT, vrijwilligerswerving/-training en financieel beheer op elkaar af. De specifieke aspecten worden door de zuilen uitgewerkt, voorbereid en ter besluitvorming voorgelegd aan het coöperatiebestuur. De uiteindelijke contracten zullen door het coöperatiebestuur worden afgesloten. Het coöperatiebestuur houdt in de gaten dat het scala van activiteiten op elkaar en op de lokale gemeenschap blijft afgestemd. Tevens kan het bestuur bindende aanwijzingen geven voor de commissies.

Het coöperatiebestuur doet aldus het strategisch management en voor algemene zaken het project-/programmamanagement. Het coöperatiebestuur kent de van belang zijnde organisaties en processen. Het houdt de vinger aan de pols en ondersteunt de zuilen met zijn (maatschappelijke) expertise middels aanwijzingen.

7.5. Nog te voeren onderzoeken

Tijdens het schrijven van dit businessplan en gelet op het korte tijdsbestek waarin dit moest worden afgerond, hebben wij geconstateerd dat de volgende zaken nog verder moeten worden onderzocht.

1. Marktanalyse binnen de gemeenschap naar kansen activiteiten uitbreiding;
2. Marktanalyse commerciële en sociale huurprijzen;
3. Bouwkundige mogelijkheden ter verbetering van het gebouw;
4. Bouwkundige kosten om ruimtes multifunctioneel te maken;
5. Mogelijkheden m.b.t. bestemmingsplan;
6. Mogelijkheden m.b.t. professionele keuken;
7. Mogelijkheden m.b.t. horeca;
8. Beschikbaarheid en wervingsmogelijkheden van vrijwilligers;
9. Marktonderzoek naar concurrentie binnen de gemeenschap;
10. Mogelijkheden onderzoeken met betrekking tot financiering.

Mede gelet op de tijdsplanning en de bovenstaande punten willen we graag gelegenheid van de gemeente om een dieper onderzoek te verrichten naar de mogelijkheden van De Dobbelsteen.



Bijlage 1: Kadasterkaarten en satellietfoto's Doelen 36, Breda

Kaart Satelliet Beide **Kadaster**

Woonplaats

Straatnaam

Postcode

Huisnummer

zoeken

Door de koopsomzoeker met de [linker muisknop](#) te verslepen ververst u de koopsomgegevens. Met een klik van de [rechter muisknop](#) op de kaart verplaatst u de koopsomzoeker naar een ander punt.

Gemiddelde koopsom (aantal) van de buurt 4813 in 2011

Vrijstaand	€ 380.900 (5)
2 onder 1 kap	€ 233.750 (6)
Hoekwoning	€ 257.285 (23)
Tussenwoning	€ 242.019 (44)
Appartement	€ 243.800 (10)

wegen

- autosnelweg
- hoofdweg met gescheiden rijbanen
- hoofdweg
- regionale weg met gescheiden rijbanen
- regionale weg
- lokale weg
- weg met losse of slechte verharding
- onverharde weg
- fietspad
- pad, voetpad
- weg in aanleg
- weg in ontwerp
- viaduct
- tunnel
- vaste brug
- beweegbare brug
- brug op pijlers

bodemgebruik


a	weide met sloten
b	bouwland met greppels
c	boomgaard
d	fruitkwekerij
e	boomkwekerij
f	weide met populieren
g	loofbos
h	naaldbos
i	gemengd bos
j	griemd
k	heide
l	zand
m	dras en riet
n	heg en houtwal

bebouwd gebied

a	huizenblok
b	huizen
c	straat/overige weg
d	wandelgebied
e	muur
f	hoogbouw
g	kassen



Woonplaats
 Straatnaam
 Postcode
 Huisnummer

 Door de koopsomzoeker met de linker muisknop te verslepen ververst u de koopsomgegevens. Met een klik van de rechter muisknop op de kaart verplaatst u de koopsomzoeker naar een ander punt.

Gemiddelde koopsom (aantal) van de buurt 4813 in 2011

Vrijstaand	€ 380.900 (5)
2 onder 1 kap	€ 233.750 (6)
Hoekwoning	€ 257.285 (23)
Tussenwoning	€ 242.019 (44)
Appartement	€ 243.800 (10)

Gemiddelde WOZ-waarde
 3325 objecten € 236.000
 Bron: gemeente/DataLand

LEGENDA

	Huisnummer
	Kadastrale grens
	Bebouwing
	Overige topografie

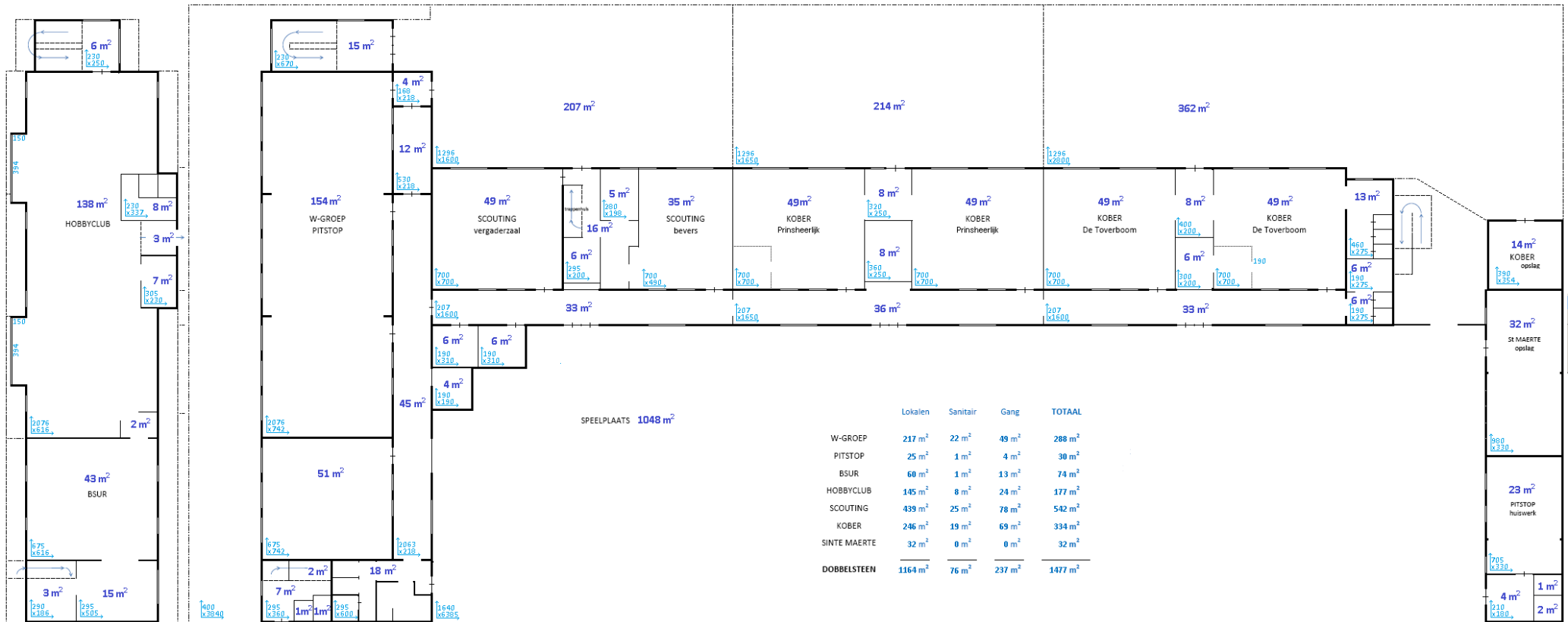
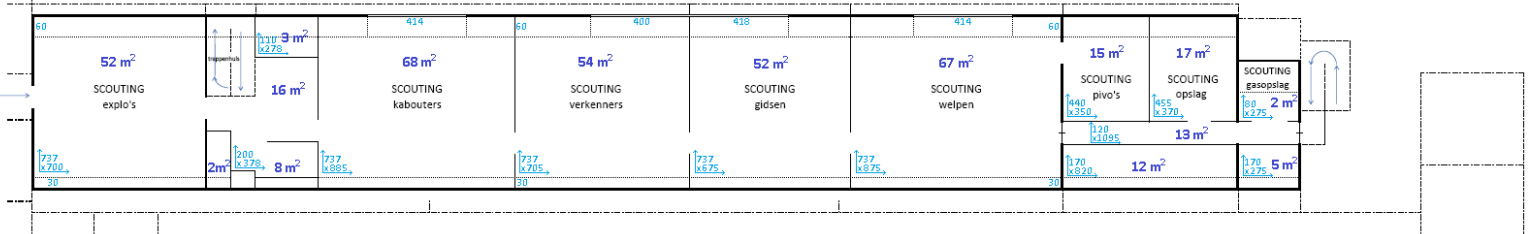




Bijlage 2: Plattegrond De Dobbelsteen, Doelen 36 Breda-Princenhage

1e verdieping lange vleugel

PLATTEGROND
'DE DOBBELSTEEN'
Doelen 36, Princenhage-Breda



1e verdieping zijvleugel

begane grond

Bijlage 3: Business Model Generation










Business Model Canvas

Bedrijf:  **De Dobbelsteen**
Brede Sociëteit Princenhage

Naam: _____

Datum: _____

Opleiding: _____

 Key partners Wie zijn onze key partners en key-leveranciers? Welke resources krijgen we van partners? Welke key-activiteiten voeren onze partners uit?	 Kernactiviteiten Welke activiteiten moeten we uitvoeren voor onze waarde propositie? Distributiekkanalen? Relatiebeheer? Winst?	 Waardepropositie Welke toegevoegde waarde leveren we de afnemers? Welke problemen helpen we ze op te lossen? Wat bieden we elk afnemerssegment? Elke afnemersbehoefte bevredigen wij?	 Klantrelaties Welke relaties moeten wij met elk van onze klanten aan gaan? Welke hebben we? Hoe zitten deze in 't business model? Hoeveel kosten ze?	 Klantsegmenten Voor wie voegen we waarde toe? Wie zijn onze belangrijkste klanten?
	 Key resources Welke resources hebben we nodig voor onze waarde propositie? Distributiekkanalen? Relatiebeheer? Winst?		 Kanalen Via welke kanalen willen de klanten bereikt worden? Hoe doen we 't nu? Hoe zijn onze kanalen geïntegreerd? Wat zijn de beste? De goedkoopste? Integratie klant?	
 Kostenstructuur Wat zijn de grootste kosten in onze business? Welke resources zijn het duurste? Welke activiteiten zijn het duurste?		 Inkomstenstromen Waar willen onze klanten echt voor betalen? Wat betalen ze er nu voor? Hoe betalen ze nu? Hoe willen ze betalen? Hoeveel draagt elke klant bij aan de totale omzet?		



Bijlage 4: Financiële getallen opgegeven door Gemeente en SGAP

UITGAVEN huidige situatie		2008 opgave SGAP	2009 opgave SGAP	2010 opgave SGAP	2011 opgave Gemeente	2012 verwacht
Eigenaarslasten						
OZB					1.657,00	1.657,00
waterschapslasten					306,00	306,00
opstalverzekering					1.760,00	1.760,00
Groot onderhoud:						
Onderhoudsbegeleiding					7.700,00	7.700,00
Contractonderhoud					2.700,00	2.700,00
Correctief onderhoud					3.300,00	3.300,00
Planmatig onderhoud					10.900,00	10.900,00
					<u>28.323,00</u>	<u>28.323,00</u>
Verbruik energie & water						
Afname gas & elektra		21.298,99	23.025,30	19.143,93		19.143,93
Afname water		475,23	322,66	378,77		378,77
		<u>21.774,22</u>	<u>23.347,96</u>	<u>19.522,70</u>	-	<u>19.522,70</u>
Overige gebruikerslasten						
OZB		1.483,76	1.513,26	1.410,09		1.410,09
waterschapslasten		497,40	141,30	461,20		461,20
Afvalverwijdering		1.877,84	1.877,84	1.877,84		1.877,84
Beveiligingscontracten		2.426,04	2.335,76	2.428,74		2.428,74
Saval brandbeveiliging		597,11	1.245,60	779,95		779,95
Algemene verzekeringen		148,04	108,13			
Glasschade		803,37	572,54			
Gemeenschappelijk onderhoud			1.367,13	659,91		659,91
Beheerders		1.800,00	1.800,00	2.100,00		2.100,00
Bestuurskosten SGAP		500,00	500,00	500,00		500,00
Bank		18,06				
Onvoorzien/Overig		88,18		680,44		680,44
		<u>10.239,80</u>	<u>11.461,56</u>	<u>10.898,17</u>	-	<u>10.898,17</u>
TOTAAL UITGAVEN		<u>32.014,02</u>	<u>34.809,52</u>	<u>30.420,87</u>	<u>28.323,00</u>	<u>58.743,87</u>



INKOMSTEN huidige situatie	Betalingsverhoudingen		2008	2009	2010	2011	2012
	opgave SGAP		opgave SGAP	opgave SGAP	opgave SGAP	opgave Gemeente	verwacht
Verhuur							
Kober						19.927,00	19.927,00
BSUR							
Scouting							
W-groep							
Pitstop							
Hobbyclub							
Sinte Maerte						0,00	0,00
Gemeentesubsidie huisvesting						8.396,00	8.396,00
			-	-	-	28.323,00	28.323,00
Energie & water	Oppervl.	ENERGIE					
Kober voor gebruik	278	26,14%	5.567,55	7.627,78	6.395,64		6.395,64
BSUR		0,59%	125,68 subs				
Scouting		32,55%	6.932,82 subs				
W-groep	1056,5	30,91%	6.583,52 subs				
Pitstop		2,70%	575,05 subs				
Hobbyclub		7,11%	1.514,37 subs				
Sinte Maerte	32,5	0,00%	0,00				
Gemeentesubs. energiegebruik			16.206,67	15.720,18	13.127,06		13.127,06
	1367	100,00%	21.774,22	23.347,96	19.522,70	-	19.522,70
Overige gebruikersbijdragen	Oppervl.	OVERIG					
Kober voor gebruik	278	33,20%	3.557,38	3.744,49	3.542,86		3.542,86
BSUR		5,96%	638,61 subs				
Scouting		15,60%	991,14 subs				
W-groep	1056,5	36,16%	3.875,60 subs				
Pitstop		1,88%	201,42 subs				
Hobbyclub		5,97%	638,69 subs				
Sinte Maerte	32,5	1,23%	131,79	144,95	138,70		138,70
Gemeentesubsidie gebruik			6.550,63	7.572,12	7.216,61		7.216,61
	1367	100,00%	10.239,80	11.461,56	10.898,17	-	10.898,17
TOTAAL INKOMSTEN			32.014,02	34.809,52	30.420,87	28.323,00	58.743,87



Bijlage 5. Vergelijk lasten verschillende opties koop/erfpacht/huur.

waarde opstal	koop € 204.275	koop € 204.275	erfpacht € 204.275	huur € 204.275
waarde grond	koop € 445.725	erfpacht € 445.725	erfpacht € 445.725	huur € 445.725
taxatie	€ 650.000	€ 650.000	€ 650.000	€ 650.000
erfpachtcanon / jaar gekapitaliseerde canon	0%	5,5% € 24.515 factor 17 € 416.753	6,3% € 40.950 factor 17' € 696.150	
koopsom	€ 650.000	€ 204.275		
overdrachtsbel koop	6% € 39.000	6% € 12.257	6%	
notariskosten koop	1% € 6.500	1% € 2.043		
overdrachtsbel erfpacht	6%	6% € 25.005	6% € 41.769	
notariskosten erfpacht		1% € 4.168	1% € 6.962	
te voldoen bij notaris	€ 695.500	€ 247.747	€ 48.731	
subsidie over koopsom	-30% € 195.000-	-30% € 61.283-	-30%	
korting bewoonde staat	€ 10.000-	€ 10.000-	€ 10.000-	
aanpassingen	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	
te financieren	€ 590.500	€ 276.464	€ 138.731	
bijdrage Princenhage	€ 50.000-	€ 50.000-	€ 50.000-	
extra subsidie gemeente	€ 50.000-	€ 50.000-		
lening/hypotheek bank/financier	€ 490.500	€ 176.464	€ 88.731	
huur marktconform				factor 8,63 € 75.290
rente	7% € 34.335	7% € 12.353	7% € 6.211	
Annuïteiten rente +aflos	7% € 38.933	7% € 14.007	7% € 7.043	
erfpachtcanon / jaar	0%	5,5% € 24.515	6,3% € 40.950	
Rendement betaling	1,2% € 600	1,2% € 600	1,2% € 600	
financieringskosten + erfpachtcanon	€ 39.593	€ 39.122	€ 48.593	€ 75.290
per jaar				
Onderhoudskosten	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	
overige eigenaarskosten	€ 6.223	€ 6.223	€ 6.223	
energie en water	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
overige gebruikerskosten	€ 8.458	€ 8.458	€ 8.458	€ 8.458
TOTALE LASTEN DE DOBBELSTEEN	€ 82.214	€ 81.802	€ 91.274	€ 103.748

Bijlage 6. Verwachte inkomsten

Tabel 20: Huurprijzen ruimtes De Dobbelsteen

KALE HUUR		Hoofd-gebruiker	Vaste gebruiker	Incidentele gebruiker
		per m ² per jaar	per m ² per jaar	
			per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel
Commercieel	ruimte beneden	€ 94,00	€ 0,240	€ 0,300
Commercieel	ruimte boven	€ 94,00	€ 0,240	€ 0,300
Commercieel	opslag	€ 20,00	€ 30,00	-
Verenigingen	ruimte beneden	€ 10,00	€ 0,030	€ 0,035
Verenigingen	ruimte boven	€ 8,00	€ 0,024	€ 0,030
Verenigingen	opslag	€ 3,00	€ 4,50	-
Particulier	ruimte	-	€ 0,240	€ 0,300
Particulier	opslag	-	-	-

Tabel 21: Nutsprizen bij huur ruimtes De Dobbelsteen

ENERGIE + WATER		Hoofd-gebruiker	Vaste gebruiker	Incidentele gebruiker
		per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel
Commercieel	ruimte beneden	€ 0,0500	€ 0,0750	€ 0,0900
Commercieel	ruimte boven	€ 0,0500	€ 0,0750	€ 0,0900
Commercieel	opslag	-	-	-
Verenigingen	ruimte beneden	€ 0,0400	€ 0,0500	€ 0,0600
Verenigingen	ruimte boven	€ 0,0400	€ 0,0500	€ 0,0600
Verenigingen	opslag	-	-	-
Particulier	ruimte	-	€ 0,0750	€ 0,0900
Particulier	opslag	-	-	-

Tabel 22: Overige gebruikersbijdragen bij huur ruimtes De Dobbelsteen

OVERIGE GEBRUIKERSBIJDAGEN		Hoofd-gebruiker	Vaste gebruiker	Incidentele gebruiker
		per m ² per jaar	per m ² per jaar	
			per m ² per dagdeel	per m ² per dagdeel
Commercieel	ruimte beneden	€ 11,00	€ 0,030	€ 0,036
Commercieel	ruimte boven	€ 11,00	€ 0,030	€ 0,036
Commercieel	opslag	€ 11,00	€ 12,50	€ 12,50
Verenigingen	ruimte beneden	€ 5,50	€ 0,015	€ 0,018
Verenigingen	ruimte boven	€ 5,50	€ 0,015	€ 0,018
Verenigingen	opslag	€ 5,50	€ 6,25	€ 6,25
Particulier	ruimte	-	€ 0,030	€ 0,036
Particulier	opslag	-	-	-

HUURDER	KALE HUUR	ENERGIE & WATER BIJDRAGE	OVERIGE GEBRUIKERSKOSTEN BIJDRAGE	TOTAAL HUURDERS
Kober	429 m ² € 40.326	10,26 dagdelen € 9.907	€ 4.719	€ 56.099
Kober opslag	37 m ² € 740		€ 407	
Sinte Maerte				€ 680
Sinte Maerte opslag	16 m ² € 480		€ 200	
Nieuwe Veste				
Scouting	426 m ² € 3.259	1,18 dagdelen € 1.031	€ 2.343	€ 6.633
Sociëteit Doel-Punt +Pitstop	288 m ² € 2.789	11,53 dagdelen € 5.711	€ 1.584	€ 10.084
Hobbyclub	177 m ² € 1.416	2,00 dagdelen € 637	€ 974	€ 3.027
Andere verenigingen	(70 m ²) € 1.701	20 dagdelen € 3.150	€ 945	€ 5.796
Andere organisaties				
TOTALE BATEN DE DOBBELSTEEN	€ 50.711	€ 20.436	€ 11.172	€ 82.319