



Stichting Zet | Statenlaan 4 | Postbus 271 | 5000 AG Tilburg

Telefoon 013 5441440 | info@wijzijnzet.nl | wijzijnzet.nl

IBAN NL69ABNA0469068620 | BTW NL817260560B01 | KvK Midden-Brabant 18085830

Litserborg maakt zich op voor de toekomst

Notitie SBW voor de gemeente Sint-Michielsgestel

Zet

Samen werken aan een sociaal en cultureel sterk Brabant. Daar is het beleid van de provincie op gericht. Dat vraagt ruimte en respect voor elkaar en oog voor degenen die de aansluiting dreigen te missen. Zij verdienen ondersteuning bij het zelf aanpakken van hun problemen en het beter benutten van hun capaciteiten. We willen onze samenleving bijeen houden door een leefomgeving te creëren waarin iedereen zich thuis kan voelen. Dat doen we bijvoorbeeld door zorg voor jong en oud, het leefbaar houden van kleine kernen en het op peil houden van sociale en culturele voorzieningen. Het realiseren van deze doelen is een zaak van alle Brabanders, voor alle Brabanders. Want als ieder z'n plek vindt in onze provincie, wordt het leven voor iedereen aangenamer.

Brabant voor iedereen.

Colofon

Litserborg maakt zich op voor de toekomst is een uitgave van Stichting Zet (hierna te noemen Zet)

Datum: augustus 2015
Auteur: Margreeth Broens
Referentie: mabr-Z5026-442t15

Zet

Postbus 271
5000 AG Tilburg
Telefoon: 013 54 41 440
E-mail: info@wijzijnzet.nl
Website: www.wijzijnzet.nl



Provincie Noord-Brabant

De activiteiten van Zet worden (mede) mogelijk gemaakt door subsidie van de provincie Noord-Brabant.



© Zet - 2015

Overname van artikelen is toegestaan, mits voorzien van bronvermelding.

Inhoudsopgave

1	Achtergrond	1
2	Uitkomsten 29 juni 2015	5
	2.1 Algemeen	5
	2.2 Specifiek	5
3	Consequenties van de uitkomsten – voortschrijdend inzicht.....	7
4	Betekenis van de keuzen voor de werkwijze van SBW.....	9
	4.1 Transitie bestuur	9
	4.2 Maatregelen transitie Litserborg	10
5	Financiën: verbeterpunten voor de exploitatie van SBW	13
	5.1 Uitgangspunten en voorstel	14
6	Voorwaarden om de transitie van Litserborg te laten slagen	15
	6.1 Advies van Zet	15
	6.2 Uitwerking	15
	6.2.1 Een korte terugblik	15
	6.2.2 Perspectief op de toekomst.....	16
	6.3 Betekenis transitie voor de organisatie van Litserborg	17
	6.4 De urgentie: alle hens aan dek voor SBW	18
7	Bespreking scenario's	19
	7.1 Bespreking elementen van Litserborg en scenario's	19
	7.1.1 Inhoud	19
	7.1.2 Beheer	20
	7.1.3 Horeca	21
	7.2 Toelichting scenario's	21
	7.3 Wijze van bepalen van de keuze voor een scenario	22
	7.4 De scenario's: voor- en nadelen in beeld	22
	Bijlage 1	25
	Bijlage 2	29

1 Achtergrond

Litserborg is een van de drie beoogde kulturhusen van de gemeente Sint-Michielsgestel. Het bestaat uit de kernpartners SBW (Stichting Beheer Welzijnsaccommodaties), zorginstelling Vivent, welzijnsinstelling Partis en de parochiële leesbibliotheek Den Dungen. Woningcorporatie Brabant Wonen is de eigenaar van Litserborg. De gemeente huurt Litserborg en verhuurt het door aan de hoofdgebruikers SBW en Vivent. SBW is eindverantwoordelijk voor het facilitair beheer en besteedt de uitvoering uit aan Partis, die dus de werkgever is. Met de scheiding van wonen en zorg is Vivent niet meer verantwoordelijk voor de maaltijden van haar bewoners. Sinds circa 1,5 jaar is Litserborg operationeel. Een samenstel van factoren maakt, aldus de kernpartners, dat Litserborg niet is wat het moet zijn: de huiskamer voor iedereen in Den Dungen (en Maaskantje).

Directe aanleiding om nu pas op de plaats te maken is de zorgelijke financiële situatie van Litserborg. De organisatie waarvoor hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid ligt bij SBW, in samenwerking met Vivent, draait niet goed. SBW, Vivent en Partis, maar ook de gemeente, zitten er mee dat de ambitie om samen van Litserborg een succes te maken wellicht aardig zou lukken maar zeker nog beter kan. De worsteling met facilitair beheer en exploitatie blijft aanhouden. SBW, Vivent, Partis en de gemeente realiseren zich dat het zo niet langer kan doorgaan. De hoofdgebruikers SBW en Vivent vinden het van belang om op korte termijn oplossingsrichtingen te verkennen in de vorm van scenario's/varianten en een keuze te bepalen om Litserborg duurzaam te maken tot een huiskamer voor iedereen in Den Dungen (en Maaskantje).

SBW heeft Zet gevraagd een bijeenkomst van een dagdeel voor te bereiden en te begeleiden voor SBW, Vivent en Partis, waarin Zet scenario's/varianten aandraagt, deze met de deelnemers doorneemt met als doel een keuze te bepalen voor een scenario om dit scenario vervolgens uit te kunnen werken. De bespreking moet uitmonden in een beargumenteerde keuze met input van SBW, Vivent en Partis als opmaat voor een plan van aanpak voor de uitvoering van het gekozen scenario. Zet legt namens SBW de keuze vast in een notitie voor de gemeente en verwerkt de reactie van de gemeente in deze notitie.

Deelnemers aan de bijeenkomst zijn de hoofdgebruikers SBW en Vivent, en Partis als uitvoerder van het facilitair beheer. De gemeente neemt deel als toehoorder en brengt waar nodig relevante feitelijke informatie in. Ten tijde van de verwerking tot een offerte had de gemeente, de huidige wethouder en nieuwe beleidsmedewerker, een kennismakingsgesprek met Zet en met Goedbeheer, specialist op het gebied van beheer en implementatie. SBW ging akkoord met het voorstel van de gemeente tijdens de voorgenomen bijeenkomst kennis te maken met Goedbeheer. Het eerste half uur van het programma werd voor deze kennismaking ingeruimd.

Bijeenkomst, voortschrijdend inzicht en status van de notitie

De bijeenkomst vond plaats op 29 juni 2015. Zet rondde de conceptnotitie op 10 juli 2015 af. Het bestuur van SBW besprak de notitie en offertes voor facilitair beheer op 11 juli. Dit, notitie en offertes, vormde input voor het strategisch overleg van betrokkenen, van SBW, Vivent, Partis en Zet met de wethouder op 13 juli 2015. Naar aanleiding van het strategisch overleg vonden op 22 juli 2015 achtereenvolgens tussen bestuur SBW en Zet, tussen bestuur en wethouder waarbij ook Zet aanwezig was, aanvullende gesprekken plaats om de notitie een stap verder te krijgen.

In de periode voorafgaande aan de bijeenkomst met Zet op 29 juni 2015 en daarna kwam het bestuur van SBW diverse keren bijeen. Tijdens deze overleggen ontstond bij het bestuur steeds inhoudelijk en financieel voortschrijdend inzicht waardoor Zet de inhoud van de notitie, overigens al ten tijde van het schrijven van de eerste versie, steeds moest aanpassen. De notitie heeft dan ook de status van groeidocument tot hij af moet zijn om te behandelen in de gemeenteraad. Medio augustus komt het bestuur opnieuw bijeen om deze bijgestelde versie te bespreken. Deze werkwijze heeft als doel een zo sterk mogelijke, gedragen notitie aan te bieden aan de gemeenteraad. Het ligt dan ook voor de hand dat Zet ook deze versie nog zal aanvullen. De notitie zoals die nu voorligt is de versie van 26 juli 2015. Het bestuur is op 20 augustus 2015 bijeen geweest en had geen opmerkingen voor wijzigingen meer. Daarmee heeft het bestuur de notitie vastgesteld.

Bijeenkomsten en deelnemers

In korte tijd zijn er overleggen geweest in diverse samenstellingen:

1. De bijeenkomst voor het bespreken van de scenario's vond plaats op 29 juni 2015, in Litserborg.
Aan de bijeenkomst namen deel: René Rijken, voorzitter; Jos van Dam, penningmeester; Ben van Kaathoven bestuurslid (SBW); Arno van den Berg, vice manager wonen en zorg (Vivent); Ad Kapteijns, voorzitter (BWI Partis); Helma Smolders, beleidsmedewerker accommodaties (gemeente Sint-Michielsgestel). Het eerste half uur was tevens Pieter Bouwkamp van Goedbeheer aanwezig. Ook uitgenodigd, maar afwezig met reden, waren Birgitte Broeren, secretaris (SBW) en Marion van der Aa, coördinerend manager (Vivent).
Ingrid Dam en Margreeth Broens, adviseurs (Zet) begeleidden de bijeenkomst.
2. Strategisch overleg op 13 juli 2015, in het gemeentehuis. Over de conceptnotitie van SBW door Zet, met resultaten van de bijeenkomst over de scenario's.
Aan het overleg namen deel: Koos Loose (wethouder verantwoordelijk voor accommodaties als Litserborg); Monique van Schijndel, notuliste gemeente; René Rijken; Jos van Dam; Ben van Kaathoven (SBW); Arno van den Berg en Marion van der Aa (Vivent); Ad Kapteijns (Partis); Margreeth Broens (Zet).
3. Vervolgoverleg naar aanleiding van strategisch overleg op 22 juli in Litserborg achtereenvolgens tussen bestuur SBW en Zet over aanvullende inhoudelijke input voor de notitie, en tussen bestuur SBW en wethouder over de financiële situatie, tevens input voor de notitie.
Aan deze overleggen namen deel: 1) Jos van Dam en Ben van Kaathoven (SBW) en Margreeth Broens (Zet); 2) Jos van Dam en Ben van Kaathoven (SBW); Koos Loose (wethouder) en Margreeth Broens (Zet), voor afspraken op schrift. René Rijken (SBW) en Helma Smolders (beleidsmedewerker accommodaties) waren wegens vakantie afwezig.

Wat volgt – leeswijzer

We gaan eerst in op de uitkomsten van de genoemde overleggen met de besluiten en acties van de bestuursvergaderingen van SBW in die periode (hoofdstuk 2, 3 en 4). Verbeterpunten voor de exploitatie, financiële gegevens, uitgangspunten en een voorstel zijn daarna opgenomen als hoofdstuk 5.

In hoofdstuk 6 volgt een advies, analyse, terugblik en perspectief. Het betreft voorwaarden waaraan volgens Zet de transitie van Litserborg moet voldoen om Litserborg te laten slagen. Dit vanuit het principe vorm volgt functie: inhoudelijke visie doel, functie, activiteiten en voor wie staat voorop, met het facilitair beheer als afgeleide: transitie van huismeester naar maatschappelijk ondernemer.

We bespreken daarna in hoofdstuk 7 de kern van de bijeenkomst op 29 juni 2015: de scenario's. We geven eerst de elementen van de scenario's, lichten de scenario's toe en de wijze van het bepalen van de keuze voor een scenario. Daarna gaan we in op de scenario's zelf: de voor- en nadelen die SBW, Vivent en Partis naar voren brachten.

We sluiten de notitie af met twee bijlagen. 1. Het verslag van de bijeenkomst op 29 juni: de kennismaking met Goedbeheer, Pieter Bouwkamp, met uitleg over wat Goedbeheer kan betekenen voor Litserborg, een puntsgewijze thematische schets van de stand van zaken en de problematiek op 29 juni 2015 en 2. Een toelichting op de typologie beheer.

2 Uitkomsten 29 juni 2015

2.1 Algemeen

SBW, Vivent en Partis hebben alle drie belang bij een goed draaiend Litserborg en willen daar ook wat voor doen. Daarnaast heeft ieder zijn eigen organisatiebelangen. Ook vanuit die belangen kijken de organisaties naar allerlei vormen van samenwerking, zoals tussen Partis, MEE, Juvans, SWO en de zoektocht naar lokaal aanbod vanuit regionale organisaties, bijvoorbeeld rond sociale wijkteams en mogelijk een pilot voor Den Dungen.

Het is pionieren en experimenteren, op deze feiten ligt het accent. Dat er iets nieuws wordt opgezet en dat in een context:

- waarin ook in de buitenwereld veel verandert.
- niet alles even helder is.
- er sprake is van schaarste, in ieder geval op het gebied van financiën.
- rollen veranderen en verschuiven.
- partijen ook eigen belangen hebben om als organisatie overeind te blijven.
- er nieuwe manieren van samenwerken nodig zijn, waarbij nog niet helder is hoe dat moet.

2.2 Specifiek

1. **Keuze ten aanzien van scenario**

SBW, Vivent en Partis maken expliciet de keuze voor scenario III Litserborg integraal: inhoud, (facilitair) beheer en horeca hangen onderling met elkaar samen. Met een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de kernpartners voor het geheel, Litserborg: de inhoudelijke doelstelling, met de ruimte en het beheer als afgeleide en horeca ondersteunend aan het geheel. Inkomsten van Litserborg (uit huur en horeca) komen ten goede aan de activiteiten of de ruimte ten behoeve van de activiteiten. Ieder van de kernpartners heeft als toetssteen voor een integraal Litserborg de eigen organisatiedoelen met het ruimtelijke als afgeleide en de horeca als ondersteunend.

2. **Visie op inhoud, en visie plus typologie beheer in transitie Litserborg**

De keuze van SBW en van de andere partners ligt voor het realiseren van de inhoudelijke visie: huiskamer zijn van Den Dungen voor (ontmoeting van) iedereen met als afgeleide maatschappelijk ondernemerschap: vanuit de inhoud en het beheer, in onderlinge samenhang. Dit houdt in dat Litserborg een transitie ondergaat. Van het doel beschikbaar stellen van ruimte met het profiel van op de accommodatie gerichte huismeester, naar het profiel van leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid en sociale samenhang als huiskamer voor ontmoeting van iedereen in Den Dungen (en Maaskantje) met het bijbehorende op de kern gerichte profiel van maatschappelijk ondernemer.

3 Consequenties van de uitkomsten – voortschrijdend inzicht

1. Werkgeverschap in veranderend perspectief

Het bestuur kwam na het verzoek tot uitbrengen van offertes voor beheer door Partis en Vivent voor de komende vijf jaar¹ tot inzicht dat het met de keuze voor Partis of Vivent zich afhankelijk maakte van de kernpartners. Het dilemma waar SBW voor stond was om ofwel Litserborg van de goedkoopste van de twee offertes en daarmee van een zorgprofiel te voorzien, dan wel Litserborg met de duurste oplossing een passend profiel te geven. Dit dilemma was te vermijden door als SBW het beheer onafhankelijk van de beide partners te regelen. Het bestuur van SBW kiest daarmee voor beheer door onafhankelijke medewerkers die onder toezicht van SBW staan. Het bestuur ziet de gevolgen onder ogen en neemt de verantwoording voor vervullen van een actieve rol, dicht bij de uitvoering. Het betekent dat het bestuur afscheid neemt van uitbesteding van het beheer aan de kernpartners Partis en of Vivent, en hun offertes niet meer in overweging neemt.

Daarmee verschuift het bestuur van SBW. Nu is het een kleinschalig bestuur op afstand, dat het risico niet wil dragen maar het beheer uitbesteedt aan een van de partners of aan een combinatie van de partners. Het wordt dan een bestuur dat de eindverantwoordelijkheid draagt voor medewerkers die onder toezicht staan van het bestuur van SBW én met medewerkers die onafhankelijk staan ten opzichte van de andere kernpartners. Opties die in aanmerking komen zijn zelf medewerkers in dienst hebben of een dienstverband via een externe partij aangaan.

2. Relatie beheer en openingstijden

Het beheer is gerelateerd aan de openingstijden van Litserborg: maandag tot en met zaterdag van 9.00–24.00 uur en zondag van 9.00–19.00 uur. In totaal is dat 100 uur. Benodigde inzet: één fulltime beheerder/coördinator/zakelijk leider voor 40 uur per week en twee deeltijdbeheerders voor 2 x 30 uur per week. De uren moeten flexibel inzetbaar zijn. Ogenscheinlijk kan gebruik worden gemaakt van de cao horeca: zonder dertiende maand en overuren.

3. Periode afbouw betaald beheer

Het doel is afbouw van betaald beheer van 100 naar 60 uur per week door werving c.q. inzet van meer vrijwilligers evenredig over een periode van vijf jaar. De afbouw verloopt geleidelijk door jaarlijks acht uur betaalde inzet te vervangen door vrijwilligers. De afbouw gaat gepaard met een vrijwilligersbeleid voor vrijwilligers van Litserborg in tegenstelling tot vrijwilligersbeleid van de afzonderlijke kernpartners. Ook het inzetten van medewerkers in het kader van de Wmo, stages en de Participatiewet vermindert de betaalde inzet. Uitgangspunt is dat vrijwilligers geen vrijwilligersvergoeding krijgen.

¹ Ook Goedbeheer was ook gevraagd offerte te doen voor het beheer maar had meer input nodig om tot een goede offerte te komen. Wel heeft Goedbeheer een door SBW apart gevraagde offerte uitgebracht voor begeleiding van het beheer en structurering van de nieuwe opzet voor de duur van een jaar.

4. Plan van aanpak transitie, uitwerking en implementatie

Voor de transitie van de inhoudelijke visie met beheer als afgeleide, en de uitwerking en implementatie zoals benoemd in de voorafgaande punten ontwikkelt het bestuur samen met Goedbeheer en Zet een plan van aanpak. Goedbeheer begeleidt tijdelijk, voor de periode van een jaar, het proces van het op orde te brengen van beheer en zet een goed functionerende organisatie voor het beheer neer. Het bestuur werkt tegelijkertijd aan het uitwerken van de inhoudelijke visie en de voorwaardenscheppende kant: de nieuwe positionering van de kernpartners ten opzichte van elkaar. Het uitwerken van de inhoudelijke visie betekent het organiseren van meer activiteiten door SBW samen met de andere kernpartners van Litserborg. Meer activiteiten houdt in meer huur, meer horeca-inkomsten maar bovenal een effectiever Litserborg als huiskamer - voor ontmoeting - voor en van inwoners van, iedereen in, Den Dungen.

4 Betekenis van de keuzen voor de werkwijze van SBW

4.1 Transitie bestuur

Actief bestuur

Het bestuur neemt afscheid van een bestuur op afstand zijn. Het staat nu te ver af van de werkvloer en kiest voor een drastische aanpak:

- **Domeinen binnen bestuur**
Het bestuur gaat werken met domeinen. Iedereen in het bestuur is verantwoordelijk voor een of meer domeinen. Het bestuur formeert zo nodig werkgroepen, bestaande uit vrijwilligers en/of professionals (in de betekenis van betaalde krachten) met het voor dit werkveld verantwoordelijk bestuurslid om samen een vraagstuk aan te pakken. De domeinen zijn:
 - Communicatie
 - Vrijwilligers
 - Beheer
 - Activiteiten- en programmacommissie
 - Arbeidstoeileiding: stages en werkervaringsplaatsen voor mensen met een verstandelijke beperking of bijzonder onderwijs; mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van de Participatiewet.
 - Fondsenwerving
- **Intensief contact met de werkvloer**
Minimaal een keer per week heeft een van de bestuursleden overleg met de werkvloer, waardoor het bestuur dichter bij de werkvloer staat en aandachtspunten naar aanleiding van dit overleg in het bestuur kunnen worden teruggekoppeld.

Uitbreiding bestuur

Een actievere rol van het bestuur kan niet door het huidige aantal van vier bestuursleden worden vervuld. Dat vraagt om uitbreiding. Het bestuur denkt aan:

- **Domein vrijwilligers**
Een vrijwilligerscoördinator, centraal punt voor vrijwilligers die actief zijn binnen Litserborg. Dat houdt tevens in dat het bestuur van SBW als eindverantwoordelijke van bovenaf, dat wil zeggen boven de kernpartners, vrijwilligersbeleid ontwikkelt. Dit beleid besteedt aandacht aan het omgaan van alle kernpartners met vrijwilligers: één aanpak om eilandjes van vrijwilligers te voorkomen en de vrijwilligers de vrijwilligers van Litserborg te laten zijn. SBW als eindverantwoordelijke voor dit beleid, met inbreng en draagvlak van de andere kernpartners.
- **Domein activiteiten**
Een coördinator activiteiten: randvoorwaarden en condities in bestuur met kernpartners, vrijwilligers en activiteiten.

4.2 Maatregelen transitie Litserborg

De transitie van het bestuur staat niet op zichzelf maar ten dienste van de transitie van Litserborg: inhoud met beheer als afgeleide. Het bestuur heeft een aantal zaken besproken die zullen worden aangepakt. Deze zullen deel uitmaken van een plan van aanpak. De status van besluitvorming van het bestuur rond deze zaken is niet altijd duidelijk. Zo hebben de wethouder en Zet punten als suggestie aangedragen. Het is niet altijd duidelijk welke zaken al zijn besloten en welke niet. We brengen onder het kopje 'ter discussie' punten naar voren waarvan de stand van zaken in de volgende versie van deze notitie terug te vinden is. Dat kan betekenen dat het bestuur van SBW inmiddels besluiten heeft genomen en dat ze een plaats vinden in het plan van aanpak.

Punten voor het plan van aanpak (in willekeurige volgorde)	
Aanpassen naam	Het bestuur van SBW past de naam van SBW aan.
Aanpassen statuten	Het bestuur draagt zorg voor statuten die zijn toegesneden op de nieuwe situatie van Litserborg.
Naam op buitengevel	SBW plaatst de naam van Litserborg op de buitengevel.
Structureel overleg van de kernpartners	Het bestuur van SBW gaat regelmatig in overleg met de kernpartners. Inmiddels is ook met de bibliotheek structureel overleg en behoort ook deze tot de kernpartners.
Keuze voor beheer aangestuurd door SBW	De keuze voor beheer aangestuurd door SBW (als werkgever of als extern) pakt met de cao horeca goedkoper uit.
Vrijwilligers zijn vrijwilligers van Litserborg	Ook bestaande vrijwilligers van de afzonderlijke organisaties worden voor hun activiteiten voor Litserborg vrijwilliger van Litserborg. Vrijwilligers krijgen geen vrijwilligersvergoeding.
Litserborg als partner voor uitvoering van het beleid van de gemeente	Contacten leggen met organisaties in het kader van de Participatiewet, Wmo en onderwijs (stages): Genoemd zijn Cello voor mensen met een verstandelijke beperking; de Herman Broerenschool, inmiddels in regionaal verband stichting Hub Noord-Brabant 5 scholen voor speciaal onderwijs; Optimisd (sociale dienst) voor tegenprestatie, opdoen van arbeidsritme met het oog op betaald werk.
Plannen voor nieuwe activiteiten, te realiseren met de bibliotheek	▪ Internethoek ▪ Leeshoeken van de bibliotheek en SBW bij elkaar trekken (heeft wellicht ook positieve financiële gevolgen door het samenvoegen van abonnementen) ▪ Voorleeswedstrijd in Den Dungen ▪ Voorlezen bij beschermd wonen, integreren bij de bibliotheek, met als doel verhalen te vertellen over vroeger, over de geschiedenis van Den Dungen
Opslag	Veilig huren
Aanpassing tot nieuw Litserborg.	Een nieuw Litserborg vergt naast nieuwe statuten: ▪ een nieuw inhoudelijk beleidsplan, met gebouw en ruimte, en beheer als afgeleide, met communicatie-paragraaf. Statuten in overeenstemming met het beleid; ▪ een nieuwe inrichting van de organisatie: onderlinge verhouding tussen de kernpartners (en wie) en een samenwerkingsovereenkomst tussen de kernpartners, inclusief organisatiemodel; ▪ specifieke aandacht voor de positionering van SBW in de organisatie; ▪ werken aan de nieuwe vrijwilligers voor Litserborg; (zie ook discussie); ▪ vormgeving samenwerking van de kernpartners extern als maatschappelijk ondernemer.

Punten voor het plan van aanpak ter discussie	
Wijziging naam	Bestuur wijzigt naam SBW in Stichting Litserborg.
De Stichting wordt een ANBI	ANBI is fiscaal aantrekkelijk voor mensen die een schenking willen doen aan de stichting. Los van de mogelijke financiën die dit oplevert is het zijn van een ANBI goed voor de beeldvorming (transparant en sociaal-culturele doelstelling). Keuze voor de ANBI-status betekent dat een inhoudelijk beleidsplan ontwikkeld moet worden, passend bij een ANBI; statuten moeten daarmee in overeenstemming zijn en dus passend worden gemaakt. Beleidsplan, statuten, jaarrekening en namen van bestuursleden moeten openbaar zijn, dat wil zeggen op de website van Litserborg staan.
Harmonie als kernpartner	Cultuur krijgt een steviger plaats in Litserborg. Stichting Médèz gaat als opvolger van MIK met ongeveer twintig docenten cultuureducatie uitvoeren en alle muziekonderwijs, dans en musical in de gemeente Sint-Michielsgestel op zich nemen. Elk van de vier harmonieën van de kernen sluit contracten per docent. De gemeente heeft in samenspel met de gemeenschapshuizen een deal gesloten. De gemeente heeft het instrumentarium uit de boedel van MIK gekocht. De instrumenten voor Den Dungen komen in Litserborg. Het betekent dat ze om niet aan Litserborg worden overgedragen. Het is eenduidig wat hier straks aan instrumenten staat. <i>Kanttekening Zet:</i> de harmonie is een belangrijke gebruiker van Litserborg maar van verenigingen is bekend dat ze al voldoende te stellen hebben met hun eigen organisatie en activiteiten. De vraag is daarbij wat de harmonie onderscheidt van andere verenigingen, vaste gebruikers. Hoe dan ook zal voor iedereen helder moeten zijn waarom de kernpartners tot de kernpartners behoren en waarom andere daar dus niet bij horen.
Keuze voor huurprijs	Verenigingen verkeren in zwaar weer door afname van (jeugd)leden en financiële middelen. Wat betekent dat voor de huurprijs die ze kunnen opbrengen? Is de huur zo hoog dat ze niet naar Litserborg komen of overwegen ze te vertrekken? <i>Opmerking Zet:</i> Is de tariefstelling van de huur adequaat? Vindt differentiatie van de huurprijs plaats?
Dorpsondersteuner	Partis gaat in september in den Dungen starten met een proef wijkgericht werken. Nagegaan kan worden of de functie van dorpsondersteuner in dat kader een optie is. De functie van dorpsondersteuner vindt plaats in diverse gemeenten in Brabant, met het gemeenschapshuis als uitvalsbasis en vindplaats. Het gaat om een combinatie van welzijn en zorg. De dorpsondersteuner die signaleert in het dorp én in het gemeenschapshuis; inwoners die voor vragen op het gebied van zorg en welzijn terecht kunnen in het gemeenschapshuis; de dorpsondersteuner die vrijwilligers van Litserborg traint in gespreksvoering. Op deze manier is ook een verbinding met de bibliotheek te leggen (het zoeken naar informatie via internet). Voorbeeld in de buurt: Schijndel (Wijbosch).
Investeren in vrijwilligers van Litserborg	Aandacht meer in het algemeen voor investeren in vrijwilligers als onderdeel van vrijwilligersbeleid voor Litserborg. Ook dit kan er toe leiden dat vrijwilligers van hun bestaande organisaties tot vrijwilliger van Litserborg worden. Investeren in vrijwilligers van Litserborg houdt tevens in het presenteren van de nieuwe organisatie van Litserborg aan de vrijwilligers.

5 Financiën: verbeterpunten voor de exploitatie van SBW

1. Inzet betaalde krachten, profiel maatschappelijk ondernemer

Afbouw betaald beheer van 100 naar 60 uur in vijf jaar, met per jaar een afbouw van 8 uur. In aanvang 100 uur: één fulltime functie van zakelijk leider van 40 uur met twee parttime beheerders van 20 uur.

Conform cao horeca 100 uur x 52 weken à € 25,00 per uur = € 130.000,00.

Afbouw in 2020 tot 60 uur x 52 weken à € 25,00 per uur = € 78.000,00.

2. Eenmalige kosten

In het jaar 2015 zijn tot een bedrag van € 16.000,00 eenmalige kosten opgenomen. Deze kosten zijn voor de tijdelijke werkzaamheden van Goedbeheer en ondersteuning Zet.

3. Omzettoename

- Toename activiteiten. Uitbreiding van het bestuur met een activiteitencoördinator. Door de extra inspanning op het gebied van het organiseren, binnenhalen en afstemmen van (nieuwe) activiteiten door het bestuur van SBW, met de andere kernpartners, de gebruikers van Litserborg en de gemeente als (beleids)partner nemen de bezoekersaantallen en activiteiten toe (opbrengsten uit verhuur en horeca).
- Toename horeca. Met het restylingsprogramma waaraan momenteel wordt gewerkt beogen de kernpartners Litserborg aantrekkelijker te maken. Het moet gemoedelijker en gezelliger worden. Het restylingsprogramma wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door een eenmalige donatie van Stichting Welzijn (€ 10.000,00), een mede investering van Vivent (€ 10.000,00) en eerdere donaties van het VSB-fonds en Oranjefonds. Onderdeel van het restylingsprogramma is een terras realiseren.

4. Margevergroting

Bijkomend voordeel van de omzettoename is naar verwachting een margeverbetering. Het is aannemelijk dat met een hogere omzet op catering en een toename van de omzetsnelheid minder voedingsmiddelen verloren gaan waardoor de marge positief zal worden beïnvloed.

5.1 Uitgangspunten en voorstel

1. Liquiditeitstekort 2015

Liquiditeitstekort, na verwerking van de voorlopige ondersteuning door de gemeente van € 25.000,00 bedraagt € 60.000,00.
Negatief resultaat over het jaar 2015 bedraagt naar verwachting € 69.663,00.
Dit verlies wordt tot een bedrag van € 7.000,00 veroorzaakt door eenmalige kosten van Zet.

2. Prognose 2016 - 2022

In het jaar 2016 kan het verlies worden beperkt tot € 66.000,00.
Omzettoename en de verwachte besparing op loonkosten moeten daarvoor gaan zorgen.
In het jaar 2017 zal het verlies naar verwachting verder zijn afgenomen tot circa € 55.000,00.
Door de jaren daarna jaarlijks per week 8 uur op betaalde krachten te besparen zullen in het jaar 2021 de loonkosten nog € 78.000,00 bedragen (52 weken x 60 uur x € 25,00 per uur).
Het verlies komt dan zonder verdere omzetstijging in 2021 uit op € 16.000,00. Kan SBW ook na 2017 de omzet verder verbeteren, dan is een sluitende exploitatie op termijn zeer reëel.

3. Bijdrage gemeente

Om de nieuwe manier van werken en het nieuwe Litserborg, als huiskamer van Den Dungen, een eerlijke kans te geven wordt een aflopende bijdrage van de gemeente gevraagd.

Behoeftes zijn op basis van de bijgevoegde prognose met als uitgangspunt een positieve liquiditeit (vlottende activa – schulden op korte termijn)

- 2015 € 60.000,00²
- 2016 € 66.000,00
- 2017 € 56.000,00
- 2018 € 46.000,00
- 2019 € 32.000,00
- 2020 € 18.000,00
- 2021 € 4.000,00
- 2022 € 0,00

² dit bedrag is inclusief de al verstrekte bijdrage van € 25.000

6 Voorwaarden om de transitie van Litserborg te laten slagen

6.1 Advies van Zet

Werk planmatig aan de transitie van Litserborg:

- 1 van de organisatie: een nieuw organisatiemodel met een afstemming tussen het geheel en de afzonderlijke delen.
- en
- 2 aan de inhoud met als afgeleide facilitair beheer. Conform het principe: vorm volgt functie. Met als stip aan de horizon: Litserborg als huiskamer voor ontmoeting voor alle inwoners van Den Dungen (en Maaskantje) in het kader van de leefbaarheid en sociale samenhang van het dorp.

Het geheel gaat vergezeld van een communicatieplan.

6.2 Uitwerking

Met de keuze voor kulturhus Litserborg als een integrale organisatie en wat inhoud en beheer betreft maatschappelijk ondernemerschap is het alle hens aan dek. Het betekent een transitie tot het nieuwe Litserborg, van gescheiden kernpartners naar intern samenwerken van de kernpartners op zijn minst in de vorm van een netwerkorganisatie, en van huismeester naar maatschappelijk ondernemer. Daar komt veel bij kijken.

6.2.1 Een korte terugblik

Het concept kulturhus in 2011

Nadat het verslag van de werkgroep kulturhus in augustus 2011 gereed was, heeft ieder van de betrokkenen wel het concept kulturhus voor ogen gehouden maar er is vooral geïnvesteerd in het gebouw. Terwijl het gebouw afgeleide moet zijn van de inhoud, het doel, waartoe het gebouw dient.

Incidentele aandacht voor de inhoud

Weliswaar was er van de kant van de gemeente en van SBW aandacht voor de inhoud maar dat was geen procesmatige activiteit. Zo vond in 2013 een beleidsvisiedag plaats, begeleid door Zet, maar is de lijn nooit doorgetrokken en zijn de actiepunten grotendeels blijven liggen. Anders gezegd: aan de begeleiding van de inhoudelijke kant vanaf de start van planvorming rond de bouw tot aan de realisatie van het gebouw en wat daarna is niet structureel gewerkt. Voor proces en implementatie van samenwerking tussen de kernpartners en de inhoudelijke vertaling van het concept kulturhus in een organisatiemodel, met als uiteindelijk doel tot inhoudelijke samenwerking $1+1=3$ te komen is niet structureel gewerkt. Evenmin was aandacht voor een consequente uitwerking van de betekenis van de inhoudelijke samenwerking voor het beheer, de ruimte als afgeleide, en de horeca als ondersteunend aan het geheel. De stip aan de horizon, het kulturhus, was duidelijk maar de weg er naar toe is niet planmatig uitgezet en gerealiseerd.

De situatie van SBW met de transitie van De Blauwe Scholk naar kulturhus Litserborg als vorm van een multifunctionele accommodatie met kernpartners was en is niet uniek. In het navolgende geven we een voorbeeld van het ontbreken van aandacht voor de inhoudelijke samenwerking tussen kernpartners in een ander type multifunctionele accommodatie: de brede school.

Voorbeeld: de brede school als vorm van samenwerking tussen kernpartners

De brede school als voorbeeld van een multifunctionele accommodatie met kernpartners
Bij brede scholen is de aandacht voor het proces van inhoudelijke samenwerking er wel geweest. De begeleiding van deze samenwerking vond echter vaak plaats vanuit het perspectief van het kind en de op het kind gerichte instituties. Waar het concept brede school tevens een buurtfunctie (multifunctionele accommodatie) bevatte, werd deze, met vrijwilligersbesturen en het accent op samenwerking voor het beschikbaar stellen van ruimte (facilitair beheer), niet of niet inhoudelijk ingevuld. Scholen roken en benutten hun kans: beheer vanuit buurt- en dorpshuizen was veel goedkoper dan de conciërge in hun formatie. Soms stakte de betaling aan het buurt- of dorpshuis voor de beheerfunctie zelfs maar bleef het buurthuis de dienstverlening passende bij het beschikbaar stellen van ruimte vervullen. Inmiddels is de situatie drastisch veranderd: er is bij de MFA's, in combinatie met de buurt- en dorpshuizen, bezuinigd op betaald beheer en vrijwilligers die hen deels vervangen laten zich niet als goedkope kracht wegzetten naast betaalde krachten die hetzelfde werk doen. Verenigingen die gebruik maken van het buurthuis of de MFA (liever gezegd MFC³) hebben hun handen vol aan het in stand houden van hun eigen organisatie. Zij willen best de handen uit de mouwen steken indien het hun eigen evenementen betreft, om daar hand- en spandiensten bij te verrichten maar verder reikt hun inzet niet. Intussen beginnen ook (brede) scholen het belang van de buurtfunctie te zien: zij realiseren zich en erkennen dat de buurtfunctie voor hen en hun kinderen van belang is. Krimp van scholen of de dreiging van krimp betekent tevens dat scholen aandacht hebben voor het koppelen van maatschappelijke voorzieningen, vormen van dienstverlening aan de scholen om hun bestaansrecht te legitimeren.

6.2.2 Perspectief op de toekomst

Vrijwilligers van en voor de inwoners en hun activiteiten

Met het inhoudelijk vormgeven van beleid door de buurt- en dorpshuizen, bestuur van het buurt- of dorpshuis samen met de andere kernpartners, ontstaat het concept van een bruisend hart van de kern voor en door inwoners. Inwoners ontdekken dat niet het gebouw, de stenen, voorop staan maar de activiteiten in het gebouw. Zij komen er achter dat ze aan de activiteiten en aan het (facilitair) beheer ten behoeve van de activiteiten een bijdrage kunnen leveren voor iedereen in de buurt of kern. Dat ze zich inzetten voor hun dorps- of buurtgenoten, om het prettig wonen in hun dorp of buurt mogelijk te maken, door ontmoeting tussen mensen te bevorderen. Dat mensen meestal niet voor de ontmoeting op zich komen maar voor wat er te doen is aan activiteiten waarbij de ontmoeting ontstaat. Het gedachtegoed van de participatiesamenleving, actief burgerschap en de bezuinigingen op de overheidsuitgaven helpt hierbij.

³ Bij een MFA gaat het om samenwerking op het gebied van de accommodatie, het gebouw; bij een MFC gaat het om inhoudelijke samenwerking.

Partner voor uitvoering lokaal beleid

Daarbij komt dat besturen van buurthuizen en ook gemeenten steeds meer zien dat buurthuizen partners van uitvoering van het beleid kunnen zijn. Dat kan zowel voor de hand liggend beleid zijn op het terrein van de decentralisaties van de AWBZ naar de Wmo, de jeugdzorg en de Participatiewet maar ook ander beleid, zoals de vermaatschappelijking van sport en bewegen. Ondertussen is men vergeten dat in de Wmo ook de (jeugd)welzijnswet is opgegaan en dus verder gaat dan de decentralisaties. Gelukkig is men zich daar bij het bestuur van Litserborg steeds van bewust geweest: Litserborg moet een (sociaal-cultureel) welzijnsprofiel hebben. Met Partis als brede welzijnsinstelling is die invalshoek nog bediend, zij het dat inmiddels het welzijnswerk is gekanteld van uitvoeren naar op afroep beschikbaar zijn, met uitzondering van de vangnetfunctie voor kwetsbare groepen. De proef met wijkgericht werken in Den Dungen biedt perspectief op een bijdrage aan de invulling van de inhoudelijke functie.

6.3 Betekenis transitie voor de organisatie van Litserborg

Wat betekent dit voor de transitie van de organisatie van Litserborg en het concept huismeester naar maatschappelijk ondernemer?

Globaal noemen we het volgende:

- Een inhaalslag op vormgeving van een organisatiemodel waarin de kernpartners SBW, Vivent, Partis en de bibliotheek samen Litserborg vormen en hun eigen organisatiedoel als toetssteen voor het gezamenlijke doel gebruiken.
De organisaties hebben afzonderlijk een **inhoudelijk** doel, met als afgeleide de ruimte en het beheer, en de horeca als ondersteunend. Aansprekend voorbeeld is het onderwijs: de onderwijsorganisatie die haar inhoudelijke doel, globaal gezien, ontwikkeling van jonge mensen door hen te leren, ruimtelijk aan het begin van de vorige eeuw anders vertaalde dan op dit moment. Denk daarbij aan De Blauwe Scholk dat al lang niet meer als schoolgebouw fungeerde.
Samenwerking op het gebied van facilitair **beheer**, in de betekenis van delen: van ruimte, van spullen, als consequentie van de keuze voor maatschappelijk ondernemerschap: effectief (wat het doel betreft, met een bundeling van functies) en efficiënt in de betekenis van meervoudig gebruik van ruimte. Dit laatste vergt ook opnieuw kijken naar de ruimte in het gebouw, in de vorm van een masterplan: is die efficiënt om effectief te zijn? Te denken valt aan de bereikbaarheid van de jongerenruimte; de excentrisch gelegen ruimte voor dagbesteding van de bewoners van de appartementen met een beginnende vorm van dementie; de inrichting van de bibliotheek. Hoe om te gaan met een efficiënter gebruik van de keuken.
- Een inhaalslag de transitie van huismeester naar maatschappelijk ondernemer, van beheer, als afgeleide, én inhoud.
Op orde brengen van beheer kan niet zonder tegelijkertijd aan de inhoudelijke kant: doel, functies, activiteiten voor (doel)groepen te werken. Aan de leefbaarheid en sociale samenhang van iedereen in Den Dungen. Mensen in diverse rollen: als lid van een vereniging of deelnemer aan een netwerk, ongeorganiseerd, voor een vorm van dienstverlening; van jong tot oud - en niet te vergeten de midden categorie; van hoog- tot laagopgeleid; van mensen met een smalle en een dikke portemonnee; mensen zonder en met beperking.

- Vrijwilligers van diverse pluimage, met diverse affiniteiten, van Litserborg en niet van de kernpartners:
 - voor activiteiten op het gebied van welzijn, cultuur, zorg.
 - voor facilitair beheer, gastvrij, met een luisterend oor en het vermogen te signaleren.
 - voor beheer in de zin van klussen, klein onderhoud.
 - voor publiciteit: een optelsom van traditionele en sociale media, met een website waarop de ruimten staan vermeld en de activiteiten, waar mensen op af kunnen komen.en niet te vergeten
 - voor bestuur, aanvulling en een nieuwe invulling van de taken.Van belang daarbij is dat alle vrijwilligers zich oriënteren op de visie van Litserborg, de gezamenlijke organisatie.

De visie op maatschappelijke ontwikkelingen, lokale beleidsontwikkelingen als antwoord op maatschappelijke ontwikkelingen, de rol van buurt- en dorpshuizen, MFC's en kulturhus Litserborg in het bijzonder: voor én van de lokale gemeenschap.
- Samenwerking met externe organisaties voor (nieuwe) activiteiten en (nieuwe) doelgroepen. Ook samenwerking met de lokale horeca hoort daarbij.

6.4 De urgentie: alle hens aan dek voor SBW

'Alle hens aan dek' betekent tegelijkertijd het beheer op orde brengen en werken aan de uitwerking van de inhoudelijke kant, in onderlinge samenhang tussen inhoud en beheer. Immers het een kan niet zonder het ander. Zonder dat er nieuwe vrijwilligers zijn, kan SBW het betaalde facilitaire beheer niet afbouwen. Zonder nieuwe bestuursleden die zich actief inzetten en zonder werkgroepen die actief op zoek gaan naar nieuwe activiteiten of bestaande activiteiten voor nieuwe groepen - deze organiseren in bijvoorbeeld een tijdelijke denktank - is het onmogelijk Litserborg het imago van een kulturhus te geven waar iedereen terecht kan. Als bestuur alleen maar het beheer op orde brengen betekent naar binnen in plaats van naar buiten gericht zijn. Het betekent een investering voor Litserborg in het beheer en in de inhoud op orde brengen. Sterk inzetten op communicatie: beleid én uitvoering, intern én extern, is daarbij noodzakelijk.

7 Bespreking scenario's

7.1 Bespreking elementen van Litserborg en scenario's

Uitgangspunt van Litserborg is dat het gebouw geen doel op zich is maar dat de inhoud, doel, functies, activiteiten, voor wie, voorop staat, met als afgeleide het gebouw, de ruimte en het beheer en de horeca als ondersteunend. Dit uitgangspunt komt ook overeen met de visie op Litserborg.

Voor de scenario's gebruiken we de elementen inhoud (I), beheer (B) en horeca (H) zonder ze direct aan de organisaties, kernpartners, te koppelen. Elk van de organisaties heeft in meer of mindere mate te maken met deze elementen inhoud, beheer en horeca.

7.1.1 Inhoud

De visie op Litserborg en wat Litserborg is, is te vinden op de website:

Visie

'Met de inzet van bewoners, bezoekers, medewerkers en vrijwilligers maken we van Litserborg samen een groot succes. Klantvriendelijkheid, een goede ontvangst en een fijne, gemoedelijke sfeer zijn kernwoorden in Litserborg. Het moet fijn zijn om er te wonen, om bij vele activiteiten aan te sluiten en elkaar te ontmoeten.'

Wat is Litserborg

'Litserborg is de ontmoetingsplaats van Den Dungen en Maaskantje. In het gebouw kunt u wonen, zorg krijgen, activiteiten bijwonen, uw hobby uitoefenen, eten sporten, muziek maken en nog veel meer. Het wordt dus een gastvrij en levendig centrum voor Dungenaren van alle leeftijden.'

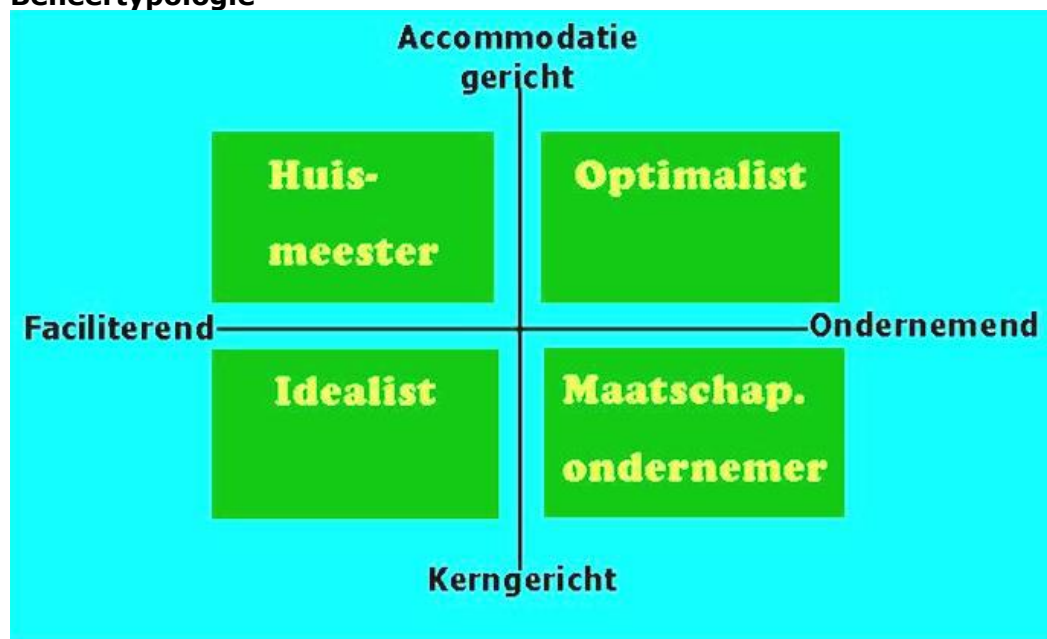
SBW is verantwoordelijk voor de visie op de website. Een willekeurige lezer van de website kan door de formulering de bewoners steeds voorop te zetten de visie opvatten als in eerste instantie gericht op de bewoners van Litserborg, de ouderen in de appartementen en hun activiteiten. Daarbij komt, dat de formulering op de toekomst is gericht: 'het wordt een gastvrij en levendig centrum (...). Anders gezegd: de visie op de website nodigt inwoners van Den Dungen buiten die van Litserborg te weinig uit, niet alleen als deelnemer aan activiteiten maar ook om zich actief in te zetten als vrijwilliger.

7.1.2 Beheer

Ook op beheer van maatschappelijke voorzieningen als een buurthuis, multifunctioneel centrum of kulturhus is een visie mogelijk. We gebruiken voor de visie op beheer een typologie met twee assen (dimensies)⁴.

1. Een horizontale as gericht op aan de bovenkant de accommodatie en aan de onderkant de kern.
 2. Een verticale as links gericht op faciliteren en rechts gericht op ondernemen.
- Deze assen leveren een typologie met vier kwadranten op:

Beheertypologie⁵



In bijlage 2 gaan we uitgebreider in op de omschrijving van de kwadranten. We volstaan hier met een korte omschrijving.

- De huismeester: faciliteert, stelt ruimte beschikbaar, wacht af en zorgt er voor dat de accommodatie tip top in orde is en is daarmee intern gericht.
- De optimalist wil zo veel mogelijk mensen binnenhalen. Het maakt niet uit waar ze vandaan komen, als de accommodatie maar vol is. Kwantiteit telt.
- De idealist stelt ruimte beschikbaar voor inwoners van de kern, is vooral begaan met de betaalbaarheid voor hen. Of de accommodatie helemaal benut wordt is niet belangrijk. Dat kan zelfs betekenen dat ruimte niet gedeeld hoeft te worden en gebruikers permanent een ruimte tot hun beschikking hebben.
- De maatschappelijk ondernemer is gericht op de inwoners van de kern, is actief, met de blik naar buiten, op zoek naar kansen voor nieuwe activiteiten en groepen. Hij doet dat samen met anderen om zoveel mogelijk inwoners in welke rol dan ook, binnen te krijgen. De kwaliteit, variatie, telt en draagt daarmee bij aan de effectiviteit, maatschappelijke waarde. De kwantiteit houdt in efficiënt gebruik, delen van ruimte.

⁴ Naar schema, inclusief toelichting en typologie uit de opiniërende nota accommodatiebeleid 'De ondernemingen in de wijk' van de gemeente Helmond (2008), waarvan de oorspronkelijke bron onbekend is.

⁵ Een typologie is altijd zwart-wit om het contrast te verduidelijken. De praktijk is altijd genuanceerder.

7.1.3 Horeca

Visie

- staat op zichzelf, apart.
- is ondersteunend aan de inhoud.
- is ondersteunend aan het beheer.
- is ondersteunend aan inhoud én beheer samen.

Kenmerkend voor een horecagelegenheid is dat hij commercieel is, op winst gericht. De horecaondernemer (en zijn personeel) moet er zijn boterham mee kunnen verdienen en het liefst zo succesvol zijn dat hij er wat aan over kan houden. Je gaat er niet naar binnen zonder er iets te consumeren.

De horecaondernemer heeft vrijheid van handelen, mits hij zich aan de gestelde regels/vergunningen houdt.

Vrijheid

- om open te zijn wanneer hij wil. Denkt hij op een bepaald dagdeel te weinig te kunnen verdienen, dan gaat hij op dat moment niet open.
- om open te zijn voor wie hij wil, mits hij niet discrimineert. Dat wil zeggen: als iemand zich voor een feest of partij meldt, kan hij daar zijn energie en personeel op inzetten. Hij kan besluiten het bordje 'besloten partij' op de deur te zetten. Dat kan betekenen dat iemand die langskomt en er een hapje wil eten, er op dat moment niet terecht kan.

7.2 Toelichting scenario's

We onderscheiden drie scenario's, waarbij scenario 2 vier varianten kent.

I Litserborg als bedrijfsverzamelgebouw

Inhoud, beheer en horeca gescheiden onderdelen.

II Litserborg deels samen, deels apart, met vier varianten

- II a Litserborg met de horeca apart van inhoud en beheer;
- II b Litserborg met beheer apart van inhoud en horeca. Dat is een theoretische variant, waar we verder niet op ingaan.
- II c Litserborg met de inhoud apart en een combinatie van beheer en horeca.
- II d Litserborg met horeca gekoppeld aan inhoud en horeca gekoppeld aan beheer. Te denken valt aan de ene kant aan: een eetpunt voor ouderen; koken voor kinderen; samen met ouderen een lunch bereiden; ouderen leren pubers taarten bakken; gezonde voeding en hoe die te bereiden; lezingen op dit terrein; bewegen. Aan de andere kant beheer en horeca samen. Ook deze variant ligt niet voor de hand omdat het een profiel is dat zich louter op mensen met een bepaalde belangstelling richt.

III Litserborg integraal

Elke kernpartner is verantwoordelijk voor inhoud, beheer en horeca samen: vanuit de eigen doelstelling, met de ruimte als afgeleide en horeca ondersteunend aan het geheel. Met als toetssteen de eigen organisatiedoelen met het ruimtelijke als afgeleide en de horeca als ondersteunend.

Integraal: organisaties hebben zowel een eigen doel als een gemeenschappelijk doel voor het geheel. In het kulturhus zijn het de kernpartners die samen een gemeenschappelijk doel hebben en daartoe samenwerken.

Minimaal krijgt de samenwerking gestalte in de vorm van een netwerkoevereenkomst (in tegenstelling tot een geformaliseerde bijeenkomst als rechtspersoon). Deze overeenkomst hoeft geen juridische status te hebben. De klik tussen personen is belangrijk, ook wel genoemd: 'lichtjes bij elkaar in de ogen zien'. Een conflict tussen partners die juridisch aan elkaar verbonden zijn is een langdurige, kostbare kwestie met een negatieve uitwerking op het geheel gedurende het slepende conflict, met alle gevolgen van dien.

7.3 Wijze van bepalen van de keuze voor een scenario

Waaraan valt te denken bij de keuze voor een scenario?

1. Scenario's toetsen aan uitgangspunten, kaders: zowel van de eigen organisatie als van de gemeente, bijvoorbeeld vastgelegd in de huurovereenkomst met de gemeente en in document Beheer en exploitatie Kulturhus De Blauwe Scholk (2011).
2. Inventarisatie voor- en nadelen scenario's.
3. In kaart brengen gevolgen van keuzen. Niet alleen op de korte maar ook op de lange termijn.
4. Wat er nodig is om van de huidige situatie te komen tot de toekomstige situatie bij de keuze voor scenario X.
5. Keuze of voorlopige keuze bepalen.

Het kan dus zijn dat de huidige situatie niet past bij de keuze. De kernpartners of de hoofdgebruikers moeten in dat geval nagaan wat er nodig is om de keuze te realiseren en deze keuze vastleggen in een plan van aanpak om te komen van de huidige situatie A naar de toekomstige situatie B.

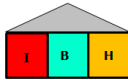
7.4 De scenario's: voor- en nadelen in beeld

In het navolgende gaan we in op het keuzeproces van de scenario's. Uiteindelijk zijn alleen de scenario's I en III, de uitersten, reëel onderwerp van gesprek geweest. De gesprekspartners van SBW, Vivent en Partis hebben de voor- en nadelen van de scenario's naar voren gebracht. Ze hebben scenario twee, met de drie varianten, als niet ter zake doende terzijde geschoven. Een eerder geopperde optie, tijdens de bespreking voor de bijeenkomst, de horeca apart houden (uitbesteden) is daarmee van de baan⁶.

⁶ Van de horeca apart en de inhoud apart van beheer en horeca werden voor elk twee nadelen naar voren gebracht: schaalvergroting en veel omzet nodig, resp. veel activiteiten en schaalvergroting nodig.

Scenario 1 Litserborg als bedrijfsverzamelgebouw

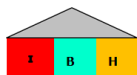
I Litserborg als
bedrijfsverzamelgebouw



Voordelen	Nadelen
▪ Overzichtelijk ▪ Iedereen is eigen baas en zelf verantwoordelijk voor het eigen onderdeel ▪ Iedereen heeft een eigen ingang ▪ Korte lijnen naar samenwerking ▪ Voor gebruikers is het overzichtelijk ▪ Er zijn weinig afspraken nodig, dus kunnen de organisaties met weinig communicatie toe ▪ Focus op je eigen product ▪ Iedereen blijft deskundig op zijn eigen gebied - Specialisatie is een voordeel - Eigen personeel voor eigen toko	▪ Eilandvorming ▪ Geen integratie ▪ Tegen de stroom in; niet kunnen voldoen aan de maatschappelijke opdracht; geen gezamenlijk doel ▪ Past niet bij de cultuur van – de inwoners van – Den Dungen ▪ Je kunt elkaar niet versterken ▪ Concurrentie ▪ Monopolieposities (klanten buiten Den Dungen zoeken) ▪ Overhead is niet te bundelen ▪ Onderling verrekenen

Scenario 3 Litserborg integraal

III Litserborg integraal



Voordelen	Nadelen
▪ Gezamenlijke doelstelling ▪ Imago ▪ Elkaar versterken is een vanzelfsprekendheid ▪ Er is één baas, aanspreekpunt, regievoerder ▪ One-stop-shopping ▪ Bekend, laagdrempelig, beschikbaar (vanuit perspectief gebruikers) ▪ Versterken van solidariteit is mogelijk ▪ Kleinschaligheid ▪ Meervoudig gebruik van ruimte ▪ 'Het is van ons' ▪ Programmacommissie is van alle partijen ▪ Gezamenlijke verantwoordelijkheid ▪ Je kunt spelen met de onderdelen ▪ Handelingsvrijheid, gezien vanuit de opdracht, passend bij de maat van het dorp ▪ Gezamenlijke groei ▪ Ont-bureaucratisering ▪ Vraaggestuurd ▪ Helder voor de buitenwereld ▪ Minder afhankelijk van de subsidiegever ▪ Afstemming personeelsbeleid, ook voor vrijwilligers ▪ Bevorderlijk voor maatschappelijk ondernemerschap	▪ Beperking van de één kan beperking van de ander zijn ▪ Strakke coördinatie ▪ Veel afstemming ▪ Wederzijdse afhankelijkheid ▪ Veel disciplines nodig ▪ Complexiteit, dus bestuurlijk lastig voor zelfstandige partijen ▪ Partijen kunnen geconfronteerd worden met tegengestelde belangen ▪ Je kunt het niet alleen ▪ Eigenaarschap? ▪ Kritisch evenwicht tussen vrijwilligers en professionals in de organisatie

Bijlage 1

Verslag van de bijeenkomst op 29 juni 2015 in Litserborg

1 Inleiding

Het verslag van de bijeenkomst gaat in op de kennismaking met Pieter Bouwkamp en biedt een thematische puntsgewijze schets van de huidige stand van zaken en problematiek rond Litserborg vanuit het perspectief van SBW, Vivent en Partis.

2 Kennismaking met Pieter Bouwkamp, Goedbeheer

Pieter Bouwkamp houdt zich bezig met beheer en exploitatiekosten voor met name MFA's inclusief brede scholen. Tevens geeft hij strategische huisvestingsadviezen, met als specialisatie MFA's. Hij heeft jarenlange ervaring op dat terrein.

Wat kan Pieter Bouwkamp betekenen voor Litserborg?

- Beheermodel (checklist beheer & exploitatie) en exploitatiematrix; documenten die Pieter Bouwkamp door de jaren heen heeft ontwikkeld. Het beheermodel is een levend document dat steeds in ontwikkeling blijft. Het betreft een checklist waarin wordt vastgelegd hoe het beheer van de diverse onderdelen is geregeld. Het tweede besteedt aandacht aan de kostenverdeling over de partners. Het zijn transparante documenten die iedere betrokkene ontvangt, zodat iedereen steeds kan nagaan hoe het onderdeel is geregeld dat hij zich niet meer herinnert.
- Wat zijn voor hem belangrijke uitgangspunten voor beheer?
 - Aandacht besteden aan omgaan met elkaar. Kernwoorden zijn: helderheid, duidelijkheid, transparantie, vertrouwen hebben in elkaar: 'het moet goed voelen voor iedereen'.
 - Denken vanuit Litserborg, in tegenstelling tot vanuit verschillende bloedgroepen denken, met als doelstelling een ontmoetingsplek te zijn, met duidelijkheid voor vrijwilligers: goed beheer en exploitatie. 'Je bent vrijwilliger vanuit Litserborg en je hebt toevallig een bepaald aandachtspunt, zoals de bibliotheek.'
 - Een duidelijk aanspreekpunt zijn voor het beheer.

3 Bespreking problematiek Litserborg perspectief SBW, Vivent en Partis

Wens tot nieuwe kijk op Litserborg

- Vanuit Litserborg (en niet vanuit de afzonderlijke partijen). Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is in de praktijk niet altijd makkelijk (er leven ook nog allerlei beelden/verwachtingen vanuit het verleden).
- Als je kijkt wat er nu geïnvesteerd wordt door de verschillende organisaties (geld, tijd, middelen et cetera) is dat veel. De vraag is of het efficiënt/effectief gebeurt. Een reallocatie van middelen is gewenst.
- Helderheid over verwachtingen ten opzichte van elkaar.
 - Welke diensten worden tegen welke prijs verricht.
 - Heldere lijnen en verantwoordelijkheden.

Analyse van het probleem rond beheer

- De overgang van De Blauwe Scholk naar Litserborg is te rigoreus geweest. Onderschat is wat het allemaal betekent/inhoudt om als kulturhus te draaien en om met meerdere partijen samen te werken. Door alle partijen (inclusief de gemeente) is dit te makkelijk opgenomen. Er is gemis aan procesbegeleiding.
- Er is veel werk verzet het afgelopen anderhalf jaar, maar het gaat nog lang niet goed en ook ten koste van mensen.
- Het beheer is niet structureel op orde, maar veel loopt ook wel goed.
- Beheer vergt veel aandacht en tijd.
- De problemen rond beheer zijn niet bevorderlijk voor de onderlinge relaties.
- Het is niet helder waar verantwoordelijkheden liggen, waar de regie ligt.
 - De regie ligt bij SBW.
 - Verhouding SBW en Vivent: wie spreekt wie aan.
 - Door de week heen zijn er veel bazen.
 - Zalenplanning.
- Het beheer is onduidelijk voor vrijwilligers; ze haken af.
- Het beheer trekt een grote wissel op betaalde krachten.
- Er zijn te weinig betaalde uren/professionele uren.
- De kwaliteit van het beheer is te gering.
- Beheer en aanspreekpunt parttimers.
- Pool van beheerders: regelcapaciteit en ruimte.

Bedenkingen, zijn er ten aanzien van:

- De uitvoering van het beheer.
- Beheer op afstand.
- Het handboek.
- Besparing op loonkosten.

Afspraken over beheer

- Wie is probleemeigenaar; het is noodzakelijk dat dat één iemand is, bij één iemand ligt.
- Er dienen gezamenlijke afspraken te worden gemaakt over wie de eigenaar van het probleem is.

Vrijwilligers Litserborg

- Zijn over het algemeen positief. Zij zijn belangrijk omdat Litserborg 7 dagen per week open is. Onlangs heeft een eerste bijeenkomst plaatsgevonden voor alle vrijwilligers om meer samenhang te krijgen. Deze werd georganiseerd door Ad de Ridder, coördinator vrijwilligers bij Vivent en is goed ontvangen.
- Wel is er nog een probleem waaraan moet worden gewerkt: de cultuur van vrijwilligers: het afgeven van privileges.

Imago Litserborg

- Er zijn erg positieve reacties over het gebruik van Litserborg en van de gebruikers.

Ambities partners

- Men heeft het gevoel ten onder te gaan aan de eigen ambities. Het kunnen laten bruisen wordt moeilijk. Zo kan het niet doorgaan. De druk op de uitvoerder en de ambities worden te groot.
- Ambities blijven voor de partners overeind, dat wil zeggen:
 - Draaiende houden van beheer van Litserborg, anticiperen en structuur
 - Openingstijden: zeven dagen per week
 - De huiskamer willen zijn van en voor Den Dungen en Maaskantje.
- De vraag is wat het realiseren van de ambities kost, in een afbouwscenario.

Gebouw

- Voortschrijdend inzicht:
 - Deskundigheid is ruim voorhanden
 - De vraag is of het probleem ligt bij de wijze van organiseren. In de beleving is er sprake van incidentmanagement.

Een voorbeeld om dit te verduidelijken

Vivent trekt zich terug uit de huishoudelijke taak. Deze gaat naar SBW. Om 18.00 uur krijgen de bewoners van Litserborg boterhammetjes te eten. SBW had vooraf niet gedacht dat het tot haar takenpakket behoorde om de boterhammen van de bewoners te smeren.

Personele inzet – alternatieven

- Mogelijkheden voor inzet van mensen met een arbeidsbeperking.
- SBW heeft daar naar gekeken; momenteel zijn er wel mensen via een opleiding, maar verder gaat het nog niet. De markt van mensen met voldoende competenties lijkt een beetje afgeroomd. Daar moet je niet op inzetten.
- In de wet zijn er nog wel mogelijkheden voor loonaanpassingen via een bedrijf maar dan moet je zelf mensen in dienst nemen.
- Daarnaast is 'handjes achter de bar' van belang.

Maaltijdvoorziening

- Afbouw: er zit geld in het overnemen van het geheel.
- Vivent heeft in 2014 € 160.000,00 aan uitgaven voor personeelskosten voor de maaltijdverstrekking gehad.

Twee sporenbeleid ten aanzien van beheer

- Er is een coördinator nodig.
- Structurele aanpak vanuit de ervaring met beheer, waarbij onder structureel wordt verstaan: 'achter de hand hebben'.

Voorwaarden, inbreng voor verandering van Litserborg

- De kwaliteit moet goed zijn. Het moet een 'stevige' persoon zijn.
- Er zijn meer uren nodig: in totaal 100, waarvan 100 coördinatie en 60 uur bar/horeca.
- De coördinator heeft een duidelijke opdracht:
 - Afbouwen van de inzet van betaalde krachten;
 - Versterken van de inzet met vrijwilligers;
 - Een samenhangend vrijwilligersbeleid: vrijwilligers zijn van Litserborg en niet van de afzonderlijke partijen maar kunnen bijvoorbeeld wel een aandachtsgebied hebben op basis van hun affiniteit.
- Litserborg is geen zorginstelling.
- Functiebeschrijvingen zijn voorhanden.

SBW als bestuur op afstand?

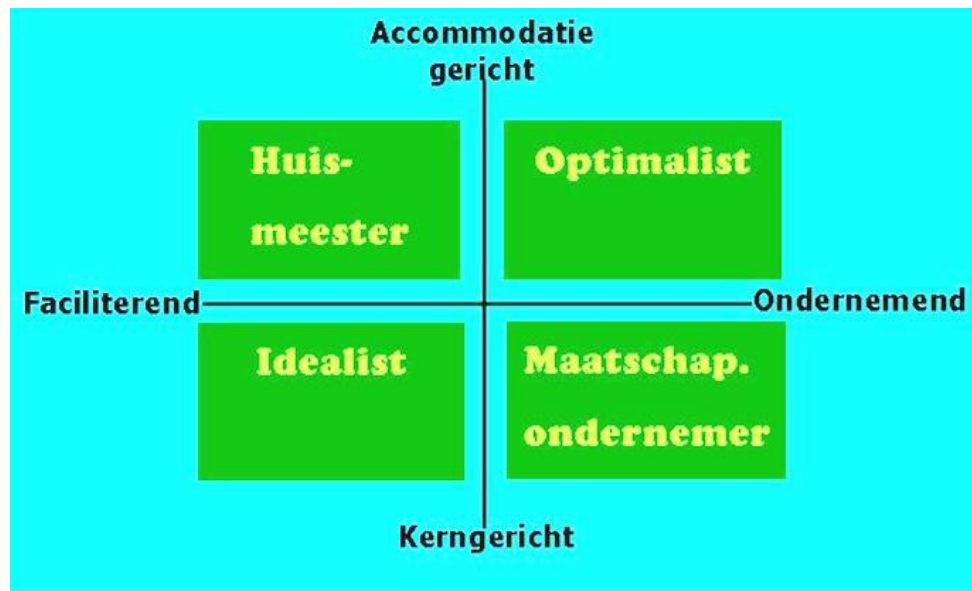
- De vraag die op tafel kwam is dat SBW eigenlijk een bestuur op afstand wil zijn. De afgelopen tijd is het bestuur noodgedwongen dichterbij de uitvoering komen te staan en heeft het meer regelwerk op zich genomen. De vraag die aan de orde kwam is in hoeverre het bestuur zich kan veroorloven een bestuur op afstand te zijn en wat dat dan precies inhoudt, niet op afstand functioneren.

4 Afspraken en vervolg

- Margreeth maakt een concept notitie en onderhoudt contact voor de input met Ben van Kaathoven. Het bestuur van SBW overlegt woensdag 1 juli over te nemen acties.
- Op 13 juli vindt strategisch overleg over de notitie plaats met de gemeente.

Bijlage 2

Uitgangspunten typologie beheer



Typen beheer⁷

Dimensies (2)

Gerichtheid op accommodatie of kern

Beheer kan gericht zijn op de accommodatie of op de kern. Indien het beheer is gericht op de accommodatie staat een goed resultaat realiseren centraal. Om een goed resultaat te halen, wil het bestuur een zo hoog mogelijke bezettingsgraad realiseren.

Indien beheer kerngericht is, staat een maatschappelijk resultaat voor de kern voorop. Het gaat dan niet om de hoogte van de bezettingsgraad (percentage dat aangeeft in welke mate – in dit geval de ruimte – daadwerkelijk wordt benut) als doel op zich, maar om de mix van activiteiten en vormen van dienstverlening waarmee de belangen van de verschillende doelgroepen worden gediend. Toelichting op de hoogte van de bezettingsgraad: meer van hetzelfde betekent dat de bezettingsgraad hoog is maar daarmee zijn niet de belangen en/of interesses van iedereen in de kern bediend.

⁷ Naar schema, inclusief toelichting en typologie uit de opiniërende nota accommodatiebeleid 'De ondernemingen in de wijk' van de gemeente Helmond (augustus 2008) waarvan de oorspronkelijke bron onbekend is.

Gerichtheid op faciliterend of ondernemend beheer

Bij faciliterend beheer maakt het bestuur activiteiten en ontmoeting mogelijk door ruimte beschikbaar te stellen: de beschikbaarheidsfunctie. Het bestuur komt tegemoet aan verzoeken om ruimte voor activiteiten en diensten.

Bij ondernemend beheer wordt actief gezocht, intern en extern, naar nieuwe activiteiten of functies, gebruikers of partijen om mee samen te werken. Het gaat daarbij om efficiënt en effectief gebruik van ruimte: efficiënt in de betekenis van ruimte delen en effectief in de zin van een slimme combinatie programmeren van activiteiten voor groepen om toevallige, naast geplande, ontmoeting zo goed mogelijk vorm te kunnen geven.

De twee dimensies combineren levert vier typen beheer op:

1. De idealist
2. De huismeester
3. De optimalist
4. De maatschappelijk ondernemer

Uitleg typologie beheer⁸

Type beheerder	Type beheer
Huismeester	Beheer is gericht op gastvrijheid verlenen aan alle mogelijke activiteiten, al dan niet interessant vanwege beleid of behoeften kern. Dienstverlenende beheerder die de zaken goed op orde heeft.
Optimalist	Beheer is actief en ondernemend, gericht op realiseren hoge bezetting. Inhoud van het aanbod is minder belangrijk dan de hoeveelheid en de financiële opbrengst van het aanbod. Beheerder is extern gericht en haalt gebruikers actief naar het gemeenschapshuis toe.
Idealist	Beheer is gericht op verlenen van gastvrijheid aan activiteiten en diensten die aansluiten bij doelen van beleid en behoeften in de kern. Beheerder stelt zich passief op en is afhankelijk van aanbod dat zich meldt. Weinig garanties voor hoge bezettingsgraad.
Maatschappelijk ondernemer	Beheer is proactief en gericht op het realiseren van een hoge bezetting, met activiteiten die beleids- en kerngericht zijn. Beheerder is extern gericht en zoekt actief naar nieuwe functies, partners en gebruikers die aansluiten bij de behoeften in de kern.

⁸ Bij een typologie gaat het altijd om uitersten om de onderscheidingen scherp te krijgen. De praktijk is altijd genuanceerder.