



De Dobbelsteen

Brede Sociëteit Princenhage

Ondernemingsplan

2015 - 2018

De Dobbelsteen
Brede Sociëteit Princenhage, Coöperatie U.A.

Doelen 36. 4813 GR Princenhage

Versie 1.1
(extern)



Samenvatting

Coöperatie De Dobbelsteen beheert de multifunctionele accommodatie "De Dobbelsteen" in Princenhage. Dit pand (een voormalige basisschool) werd gedurende lange tijd gehuurd van de eigenares, de gemeente Breda. De gemeente Breda verkocht dit pand mei 2014 aan de coöperatie. De gebruikende verenigingen zetten de exploitatie van het pand zelfstandig voort.

Het concept van De Dobbelsteen is het onder één dak brengen van diverse bij elkaar passende activiteiten, zodat mensen uit Princenhage elkaar ontmoeten en samen dingen doen, en ook mensen buiten hun eigen vereniging beter leren kennen en wat voor elkaar willen doen. De Dobbelsteen wil de bestaande verenigingen blijvend huisvesten omdat zij een belangrijke rol vervullen voor de gemeenschap. Verder wil De Dobbelsteen de mogelijkheden uitbreiden voor andere lokale maatschappelijk waardevolle activiteiten en initiatieven. De Dobbelsteen wil haar gebouw daartoe openstellen en zo bijdragen aan de leefbaarheid in Princenhage in breedste zin. Het gaat om ontmoeting, stimuleren van ontplooiing, ontwikkeling van de (sociale) vaardigheden, deelname aan de samenleving ook bij beperkingen, deelname aan arbeidsproces of zinvolle dagbesteding, zelfredzaamheid van alle inwoners, tegengaan van vereenzaming. Gezien de beperkte capaciteit van de coöperatie zal het meestal vooral gaan om het stimuleren en mogelijk maken van activiteiten.

Het streven is integratie van de diverse maatschappelijke activiteiten in en om het pand: verenigings- ontmoetings- en opvangactiviteiten voor jong en oud. Door vrijwilligerswerk geven leden van verenigingen in de toekomst ondersteuning bij activiteiten van andere gebruikers. Hiermee wordt het aantrekkelijker om activiteiten in De Dobbelsteen te houden en dat komt alle verenigingen weer ten goede. Er is tevens een beperkt aantal vrijwilligers actief voor de coöperatie als geheel – gecoördineerd door het algemeen coöperatiebestuur.

De bewoners van Princenhage en directe omgeving zijn uiteindelijk de gebruikers van het pand. Hun wensen en de mogelijkheden worden in de komende jaren verder verkend en uitgevoerd.

Voor het kopen van het gebouw (de opstallen) was € 144.300 benodigd. Dit werd mogelijk door deelnemingen in de financiering vanuit de Princenhaagse gemeenschap (obligaties en enkele grote leningen). De grond is in erfpacht genomen. De aldus ontstane financiering van de verwerving brengt een jaarlijkse constante kapitaallast van ruim € 25.200 met zich mee: rente/aflossing en erfpachtcanon.

Dankzij het verkregen eigendom is De Dobbelsteen in staat om de jaarlijkse kosten verder terug te brengen.

Zo blijven de jaarlijkse onderhoudskosten beperkt door het onderhoud zelf te doen, en door meer sponsoring in natura (materieel en/of uren).

Dankzij de recent aangebrachte isolatie zijn de uitgaven voor verwarming al sterk afgenomen, maar dit blijft een aanzienlijke kostenpost. De totale lasten, inclusief kapitaallasten, bedragen na 2016 jaarlijks circa € 65.000.

Aan de inkomstenkant geldt eveneens dat dankzij de handelingsvrijheid De Dobbelsteen nu maatregelen kan nemen die leiden tot een stijging van de jaarlijkse baten. De totale baten bedragen vanaf 2016 jaarlijks € 74.000, volgens de huidige inzichten.

De totale lasten en baten leveren aldus een bescheiden positief resultaat op van jaarlijks € 9.000 vanaf 2016. Daarmee legt De Dobbelsteen een buffer aan om tegenvallers en calamiteiten het hoofd te bieden, en voor toekomstige noodzakelijke investeringen.



Het jaarlijks 'overhouden' geeft ook de mogelijkheid om de schuld versneld af te lossen. Zo mogelijk kan ook de grond verworven worden, wat de behoefte aan externe financiering vermindert. Beide mogelijkheden leiden tot lagere kapitaallasten.

Het bezettingspercentage van het pand als totaal is nu nog te gering. Gestreefd wordt naar een optimale bezetting door de week heen, overdags en 's avonds. Er dient daarnaast wel een gezonde verhouding te blijven tussen commerciële en maatschappelijke verdiensten: commerciële activiteiten geven meer inkomsten, maar dit mag nooit ten koste gaan van de huidige maatschappelijke activiteiten.

De komende drie jaren zal maximaal ingezet worden op verdere kostenbesparing plus inkomstenvergroting, op sponsoring (in natura) van groot-onderhoudsprojecten en op het aantrekken van financiering voor de langere termijn tegen gunstige voorwaarden.

Inhoud

- 1 Inleiding
- 2 Doel
- 3 Financiën
- 4 Verhuur
- 5 Vrijwilligers
- 6 Relatiebeheer
- 7 Technisch beheer
- 8 Organisatie

Bijlage: plattegrond

Vastgesteld november 2014 Auteur: Kok van der Weijden Mail: secretariaat@dedobbelsteen.info
--

1 Inleiding

Als gevolg van de economische crisis sinds 2008 ging de centrale overheid flink bezuinigen op de gemeentelijke uitgaven. Dit leidde ertoe dat in Breda de Gemeenteraad september 2011 een beleidsnota aannam, geheten 'Uitwerking consequenties gemeentelijk beleid voor wijkcentra' met de motie 'Ruimte voor eigen initiatief'. Gemeentelijk werd besloten om diverse wijkcentra te sluiten (af te stoten), waaronder in Princenhage De Dobbelsteen.

Door protest uit onder meer de Princenhaagse gemeenschap, met steun vanuit de Dorpsraad en de politiek, is genoemde motie aangenomen, die de te sluiten accommodaties de gelegenheid gaf zelfstandig de exploitatie kostenneutraal voor de gemeente voort te zetten. Om de Gemeente te overtuigen van de haalbaarheid van zelfstandige exploitatie, diende de voorloper van de coöperatie in 2012 het *Businessplan De Dobbelsteen* in. Na uitvoerige onderhandelingen droeg de Gemeente het pand op 1 juni 2014 over. De coöperatie slaagde er zo in om het pand voor de Princenhaagse gemeenschap te behouden.

Nu de coöperatie eigenares is van het pand staat zij voor de uitdaging om het blijvend te exploiteren. De komende jaren moet de levensvatbaarheid op langere termijn blijken. Daarom is met dit Ondernemingsplan het Businessplan-2012 geactualiseerd. Het Ondernemingsplan beoogt De Dobbelsteen voldoende houvast te bieden om de volgende fase van drie jaar succesvol te doorlopen.

Het behoud en beheer van een historisch gebouw is geen doel op zich, maar van de andere kant slaagt de coöperatie alleen in haar doelstelling indien zij een sluitende exploitatie realiseert, gegeven haar geringe financiële armslag en de beperkte mogelijkheden om veel inkomsten te genereren. Daarom geeft dit Ondernemingsplan veel aandacht aan de randvoorwaarden en condities waarin het kerndoel centraal staat: een sluitende bestendige exploitatie van het pand, die voldoet aan de behoeften van de Princenhaagse gemeenschap.

Het onderbrengen van voldoende (betalende) huurders en gebruikers, een juiste afstemming van activiteiten en de inzet van vele vrijwilligers maakt dat De Dobbelsteen ook op de lange termijn een gewaardeerde rol kan vervullen voor de Princenhaagse bevolking en directe omgeving.



2 Doel - het waarom van dit initiatief

2.1 Context

De voormalige gemeente Princenhage is (sinds 1942) een stadsdorp in Breda met in 2014 circa 8.000 inwoners. Het kenmerkt zich door een hechte gemeenschap, waardering voor de dorps historie en het karakter van de gebouwde omgeving, veel activiteiten voor jong en oud. Een deel van die activiteiten vindt van oudsher plaats in de voormalige lagere jongensschool *Sint Bernardus*: de Scouting Sint Martinus, de Hobbyclub, Jeugdhonk Pitstop en de Seniorsociëteit Doel-Punt (voorheen de W-groep). Oorspronkelijk waren er zes verenigingen, vandaar dat de naam van het samenwerkingsverband "Dobbelsteen" werd. *) Door het gemeentelijk besluit om het pand af te stoten liepen deze verenigingen gevaar om hun huisvesting te verliezen en daarmee stond hun voortbestaan op het spel.

De school zelf (nu Sinte Maerte) ging in de jaren tachtig naar nieuwbouw, pal aan de overzijde van de straat. Het voormalige schoolgebouw dient sinds jaar en dag tevens voor peuter- en kinderopvang (Kober). Zowel de uitstraling als het feit dat zeer velen uit het stadsdorp en de nabije omgeving dit oude schooltje kennen als scholier of omdat hun kinderen deelnamen aan activiteiten, maakt dat de lokale reputatie van en waardering voor dit gebouw bijzonder positief is.

De verenigingen bieden de plaatselijke gemeenschap bij uitstek extra cohesie en leefbaarheid, in aanvulling op wat er al is. De Dobbelsteen wil die traditionele positie bestendigen en verder uitbreiden, niet op eigen houtje maar in samenwerking met alle andere verenigingen, instanties en initiatieven.

De ambitie sluit aan bij allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, zoals demografie (vergrijzing, meer alleenstaanden), terugtrekkende overheid en economische crisis, participatiesamenleving en decentralisaties (overheveling van rijkstaken naar gemeente, met name op gebied van zorg & welzijn en werk & inkomen), zelfredzaamheid en langer zelfstandig wonen, duurzaamheid en buurteconomie.

*) Popkoor BSUR werd geen coöperatielid. Scouting behelst zowel de Stichting als de Vereniging Scouting Sint Martinus.

2.2 Doelstelling en ambitie

De Dobbelsteen wil de inwoners een **wijkcentrum** bieden voor het ontmoeten, samen initiatieven ondernemen, gelegenheid bieden aan particulier initiatief, opvang, informatie-uitwisseling, creativiteit en recreatie.

Een 'huiskamer' voor alle Princenhagenaren: jong en oud, minima en bemiddeld, mensen zonder vaste dagbesteding, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, met beperking of stoornis, vrijwilligers, stageaires, idealisten en startende ondernemers. Ook mensen uit de omliggende buurten zijn welkom (Heuvel, het Buitengebied zoals Effen en Liesbos, en ook uit Westerpark en Tuinzigt).

"Het doel van de coöperatie is het mede mogelijk maken van (sociaal-) maatschappelijke activiteiten in Princenhage en directe omgeving, het daarmee versterken van de gemeenschapszin, en het voorzien van lokale (sociaal-) maatschappelijke en niet-commerciële organisaties (...) in huisvesting, facilitaire ondersteuning en andere stoffelijke behoeften."

[artikel 1.3 Statuten]

2.3 Kansen en mogelijkheden

In en om De Dobbelsteen worden de diverse buitenschoolse en schoolse activiteiten voortgezet en uitgebreid. Voor jong en oud, zo dat iedereen in het stadsdorp er wel iets te zoeken heeft. Dit bevordert dat mensen op een niet-verplichtende en terloopse manier anderen ontmoeten. Dit is met de term Brede Sociëteit in de naam van de

coöperatie tot uiting gebracht. Vrijwilligers vormen de motor van de activiteiten en houden ze betaalbaar, en daarmee toegankelijk voor mensen met een platte beurs. De overheid stimuleert al langer de onderlinge verantwoordelijkheid om allerlei maatschappelijke problemen duurzaam het hoofd te kunnen bieden op wijkniveau. Het concept van de Brede Sociëteit (met verwijzing naar het verwante concept van de Brede School) voldoet daar prima aan.

2.4 Sterke punten

Veel ruimte in en om het gebouw, centraal gelegen, goede sociale reputatie en verwevenheid, laagdrempelig, gemêleerde gebruikersgroepen, goede parkeergelegenheid en bereikbaarheid met openbaar vervoer. Goede toegankelijkheid naar en in het gebouw voor mensen met bewegingsbeperking.

Door de ligging kunnen kinderen er zelf veilig heen en terug gaan. Voor ouderen is het een vertrouwd adres.

Het is een gezichtsbepalend gebouw met historische en daardoor ook emotionele betekenis voor veel wijkbewoners. Vrijstaand pand (geen burenhinder) met voorliggend ommuurd plein en groenstrook aan de zuidzijde.

De coöperatieve aanpak vanuit de verenigingen.

2.5 Beperkingen

De gemeente Breda heeft aangegeven dat de verhouding in verhuur van maatschappelijk/commercieel tenminste 60/40 % dient te zijn.

Bestemmingsplan: met de bestemming "gemengd" zijn vele doeleinden toegelaten. Van persoonlijke dienstverlening, zakelijk kantoor, tot en met andere activiteiten zonder winstoogmerk. Alleen milieubelastende activiteiten (industriële) zijn expliciet uitgesloten.

De bouwkundige staat van een oud gebouw met een indeling in voormalige klaslokalen, en met trappen naar een zolder onder schuin dak.

'Goedkope' gedateerde uitstraling van het interieur (meubilair, stoffering).

Voorrang aan het respecteren van de specifieke gebruiksbehoeften van de verenigingen. En daarmee ook aan structureel beperkte inkomsten.

Afstemming en samenwerking met de andere lokale aanbieders van maatschappelijke accommodaties, in plaats van concurrentie ter maximalisatie van de winst. Horeca- en detailhandelsregels leggen eveneens beperkingen op.

2.6 Vervolg

Basisgedachte is dat De Dobbelsteen als huisvesting van diverse maatschappelijke activiteiten een zodanige meerwaarde biedt voor de gemeenschap, dat de inwoners bereid zijn zich hiervoor in te zetten: een wisselwerking tussen wat de verenigingen leveren en wat de bevolking bijdraagt in welke vorm dan ook. De coöperatie streeft naar het huisvesten en samenbrengen van verschillende activiteiten die interessant zijn voor allerlei doelgroepen, wat hen stimuleert om naar De Dobbelsteen te komen. Daarmee wordt De Dobbelsteen een gevarieerde ontmoetingsplaats (de 'huiskamer', het hart van het stadsdorp) en tevens extra interessant voor bepaalde commerciële gebruikers.

Er wordt nu ook al samengewerkt met tal van instellingen, groeperingen, aanbieders van accommodatie, actief op het terrein van wonen/zorg/welzijn, onderwijs en opvang, sport en ontspanning. Het scala aan activiteiten kan gevarieerder door het aantrekken van nieuwe gebruikers. Onderzocht wordt waar verder aanvullen en versterken in plaats van concurreren mogelijk is.



3 Financiën

3.1 Financiering aankoop

De Gemeente verkocht het pand per 28 mei 2014 aan de coöperatie en bleef eigenares van de grond. Door deze erfpachtconstructie kon De Dobbelsteen de koopsom financieren en kan zij de jaarlijkse exploitatie duurzaam sluitend maken. Hieronder enkele bedragen met betrekking tot de transactie (afgerond).

Omschrijving	€	Opm.
Totale verwervingskosten	144.300	Aankoopsom incl. transactiekosten en verkregen kortingen
Financiering van de verwerving:		
[1]obligatieleningen wijkbewoners/sympathisanten	21.500	Jaarlijks 10 % uitloting
[2]onderhandse leningen particulieren	48.500	looptijden 5 – 10 jaar
[3]hypothecaire lening bij particulier	75.000	looptijd 2 jaar
Totaal	145.000	
Rente etc.	9.600	jaarlijks
Erfpachtcanon	15.600	jaarlijkse betaling voor het gebruik van de grond
WOZ-waarde	430.000	per 1-1-2014, incl. grond
Boekwaarde	118.600	Opstallen

In de koopovereenkomst is een terugkoopgarantie opgenomen: de Gemeente koopt het pand weer terug in het geval dat de coöperatie failliet gaat of het pand om andere redenen van de hand wil doen. Deze bepaling geldt twee jaar. Deze voorwaarde geeft de partnerleden en externe financiers de zekerheid dat het ingelegde geld (na aftrek van startkosten) altijd wordt terugbetaald.

De kapitaallasten zijn laag doordat er particulier kapitaal is ingebracht. De verenigingen zelf hebben nauwelijks eigen middelen. Gelukkig kochten de bewoners van Princenhage op grote schaal obligaties (deelnemingscertificaten). Hierdoor raakte de Princenhaagse gemeenschap sterker betrokken bij De Dobbelsteen. Deze betrokkenheid blijft nodig om het exploiteren van het pand te blijven bemensen met vrijwilligers. De Gemeente onderkende dit en gaf een even grote korting op de koopsom. Daarnaast hebben enkele sympathisanten een lening verstrekt. Daarmee kon de resterende som als hypotheek verkregen worden.

Binnen uiterlijk twee jaar dient de coöperatie bij een externe financier (bank) een hypotheek te hebben afgesloten. Daartoe wordt voorjaar 2015 een Businesscase opgesteld, gebaseerd op het voorliggend Ondernemingsplan.

3.2 Exploitatie

De coöperatie heeft als eigenares van het pand jaarlijkse kosten die gedekt moeten worden uit jaarlijkse opbrengsten. Vrijwel alle inkomsten en uitgaven zijn gekoppeld aan de instandhouding en het beheer van het gebouw. De coöperatie heeft (vrijwel) geen eigen activiteiten, geen omzet uit eigen kantine, geen eigen personeel.

Elke vereniging maakt gebruik van de aangewezen ruimte in het gebouw, tegen een jaarlijkse vergoeding. Tevens zorgen zij ieder voor zich voor het dagelijks beheer van die ruimten: sleutelbeheer, schoonmaken, beheer en vervanging van interieur en meubilair, opslag. Via een verdeelsleutel dragen zij ook in de kosten van energie en de gebruikslasten. In de hen toegewezen ruimten vinden ook activiteiten plaats waar de coöperatie de baten van ontvangt (gebruiksvergoeding).

Indien de totale baten en lasten zich ontwikkelen zoals voorzien, behaalt de coöperatie jaarlijks een bescheiden positief resultaat.

Onderstaand het eerste jaar dat De Dobbelsteen geheel op routine draait als eigenares van het gebouw – **2016**:

Inkomsten (omzet)	€	Uitgaven (kosten)	€
Verhuur	54.600	Rente en afschrijvingen	11.600
Bijdragen partnerleden	19.800	Erfpachtcanon	15.600
Overige inkomsten	3.300	Eigenaarslasten	2.900
		Coöperatiekosten	2.500
		Gebruikskosten (o.a. gas/water/stroom)	25.700
Totaal	77.700	Totaal	58.300
		Resultaat (positief)	19.400

De herkomst van de baten uit **verhuur** staat nader uitgewerkt in het hoofdstuk Verhuur. Het doel is om de ruimten in De Dobbelsteen op termijn op een hogere gemiddelde bezettingsgraad te krijgen gedurende het gehele jaar (buiten de vakantieperiodes).

De **eigenaarslasten** bestaan voornamelijk uit belastingen (OZB Eigenaarsdeel) en verzekeringen voor rekening van de coöperatie. Er kan maar beperkt op worden bespaard. Deze kosten worden gedekt uit de huurinkomsten.

Bij de **gebruikskosten** maakt het **energieverbruik** een groot deel uit van de kosten, vooral gas (verwarming). In 2010 is het hele dak voorzien van isolatie. Deze verbetering, en het beter instellen van klokthermostaten van de verwarming, leidden tot een flinke energiebesparing. Bij het toenemen van de activiteiten zullen de kosten van gas en licht echter ook toenemen. Door zuiniger stookgedrag en aanvullende technische aanpassingen kunnen de kosten nagenoeg gelijk blijven. De energiekosten worden momenteel nog niet doorberekend op basis van werkelijk verbruik aan de betreffende huurders/gebruikers. Een nog vast te stellen verdeelsleutel naar oppervlak BVO (bruto-vloeroppervlak) levert een transparante en acceptabele doorberekening op.

Ook de **overige** gebruikskosten worden volgens dezelfde verdeelsleutel doorberekend. Deze bestaan voornamelijk uit heffingen en belastingen, afvalverwerking, en beveiliging. ICT-kosten, kosten voor schoonmaakwerk etc. worden momenteel niet door de coöperatie gedragen maar door de verenigingen zelf.

In totaal komen de jaarlijkse lasten (afgerond) neer op € 58.000. Bij een begrote omzet van € 78.000 resteert een jaarlijks positief resultaat van circa € 19.000. Geruststellend doch onvoldoende: elke onvoorziene tegenvaller hakt er flink in. Er moeten voldoende reserves komen om periodiek groot onderhoud uit te kunnen voeren en grote investeringen mogelijk te maken. Daarnaast kan gekozen worden voor versneld aflossen van schulden, en/of aankoop van de grond. Beide maatregelen leiden tot lagere kapitaallasten.

3.3 Levering in natura

Er komt in 2015 een raming van de inbreng in diensten en goederen (en materialen) die 'om niet' geleverd worden (betaling ofwel tegensprestatie in natura). Dit betreft met name de inbreng van de verenigingen. Doel is om inzicht te geven in wat iedere vereniging bijdraagt aan het geheel. Een tweede doel is dat een in geld uitgedrukte inbreng de waarde van het pand doet stijgen (ofwel het eigen vermogen op de balans).

De "interne" sponsoring zichtbaar en gekwantificeerd maken geeft niet alleen een juister beeld van de omzet, maar is tevens uitdrukking van de kern van de werkwijze die De Dobbelsteen nastreeft: men draagt naar vermogen bij aan de coöperatie. Tevens levert dit een indicatie op van de kosten zodra deze "interne sponsoring" zou stoppen.



Een 'lijst van herkomst' van inventaris (denk aan meubilair, verlichtingsarmaturen) zal daartoe worden opgesteld. Die bevat: wat is wanneer door wie ingebracht, tegen welke geldwaarde.

Andere sponsoring is niet opgenomen in de meerjarenbegroting. Sponsoracties zullen vooral (eenmalig) worden opgezet als er een specifiek doel aan te koppelen is, voor iets wat anders niet tot stand zou komen. Bijvoorbeeld de aanschaf van zonnepanelen dankzij een duurzaamheidsfonds.

3.5 Fondswerving

Fondswerving is een nog onontgonnen terrein en is daarom niet opgenomen in het financiële overzicht. Wel liggen hier goede kansen om de financiële positie op termijn sterk te verbeteren. Fondswerving is vooral in te zetten bij groot-onderhoudsprojecten en infrastructurele aanpassingen, zoals het toegankelijker maken van de bovenruimtes.

3.6 Diversen

Voor het aantrekken van leningen in de nabije toekomst is het noodzakelijk dat de partnerleden (de verenigingen) een *jaarverslag* inbrengen, te beginnen met boekjaar 2014. Het gaat om een jaarlijkse verslaglegging over financiën en activiteiten, die voldoet aan enkele minimumvereisten. Doel is om de externe financiers te laten zien dat de huidige partnerleden hun verplichtingen blijvend kunnen nakomen.

Een coöperatie kan geen ANBI/SBBI-status verkrijgen waarmee fiscaal voordeel te behalen zou zijn; wel kunnen de rechtspersoon-partnerleden hiervoor opteren. Momenteel heeft geen van hen deze status.

De Dobbelsteen kan geen BTW terugvorderen op inkopen; de verhuurtarieven die De Dobbelsteen hanteert zijn dan ook "inclusief BTW".

Het bestuursteam Financiën richt zich op de betalingen en ontvangsten, de boekhouding, de financiële verificatie (control), efficiency-analyse, financiering, belastingen, begrotingen, uitgifte van deelnemerscertificaten (obligaties, leningen), sponsoring en fondswerving (samen met bestuursteam Relatiebeheer).

4 Verhuur

4.1 Algemeen

Het pand is een L-vormig gebouw in twee bouwlagen (begane grond en zolder onder een schuine kap). Haaks daarop staat een aanbouw (alleen begane grond). Aan de voorzijde is een betegeld speelplein en aan de achterzijde een met hekwerk afgesloten groenstrook en speeltuin.

Het hoofdgebouw plus aanbouw bevat 23 verhuurbare ruimten: 16 kamers/lokalen/zalen zijn geschikt voor verblijf van personen; 7 zijn opslagruimten. Het totale oppervlak, inclusief verkeersruimten, sanitaire ruimten en technische ruimten beslaat 1.477 m² BVO (bruto-vloeroppervlak). Ruimten worden bij nieuwe verhuringen verhuurd op basis van de oppervlakte in m² GO (gebruiksoppervlak). De totale oppervlakte in GO bedraagt 1.164 m².

4.2 Verhuringen en zaalgebruik: huidige situatie

De huidige verhuurbaten zijn afkomstig uit **drie** soorten bronnen:

1^e De grootste bron van inkomsten komt van één vaste huurder – Kober kinderopvang. Het huurtarief ligt vast in de huurovereenkomst die bij de kooptransactie overging van de Gemeente Breda naar De Dobbelsteen, en loopt nog tot 2018.

2^e De gezamenlijke bijdragen van de verenigingen komt op de tweede plaats. De verenigingen hebben elk bepaalde ruimten in gebruik. Zij delen die met anderen, waardoor een voldoende bezettingsgraad wordt bereikt zonder het belang van de verenigingen te schaden. De verenigingen draaien deels op subsidies, wat onder druk staat.

3^e De inkomsten uit overige verhuur en gebruik vormen een derde inkomstenbron. Daaronder vallen 'vaste' (structurele) overeenkomsten van huur/gebruik, en een scala aan 'incidentele' gebruikmaking van een zaal of kamer, eenmalig of enkele keren per jaar.

Zowel de sterke afhankelijkheid van één huurder als wel de relatief geringe inbreng uit de verenigingen noopt tot vermeerdering van het aandeel uit (commerciële) verhuur aan derden. Onder de huidige 'overige' gebruikers is een deel stabiel, doch bij een ander gedeelte is toekomstige voortzetting ongewis.

4.3 Normhuur-bedragen

Bij een jaarlast van € 65.000 en met de 16 verhuurbare ruimten als kostendragers, goed voor afgerond 1.200 m² totale GO, zou de gemiddelde huurprijs per jaar € 54 per m² moeten zijn om de kosten te dekken. De meeste lokalen zijn circa 50 m² en elk zou dan ruwweg € 2.700 per jaar moeten opbrengen; een dubbele zaal zelfs € 5.400. Waar een vereniging dat bedrag *niet* kan opbrengen, vergt een sluitende jaarbegroting méér andere inkomsten uit verhuur (een hogere huurprijs aan medegebruikers, of meer verhuringen per zaal).

De zolderverdieping is niet op één lijn te stellen met de begane-grond-ruimten. De kaders zijn belangrijk waarbinnen per nieuwe huurkandidaat onderhandeld kan worden. De normhuur per type zaal moet vastliggen, rekening houdend met de huidige markt. Zo kunnen de volgende standaardtarieven vastgesteld:

Verhuur ruimte (kamernummers)	Maatschappelijk tarief in € / m ²	Commercieel tarief in € / m ²	Opm.
1 t/m 6, 7, 9, 10, 16	50	95	
8, 11 t/m 15	35	50	

Kale huurprijs in € per m² GO per jaar (GO = gebruiksoppervlak). Hierop komt nog een opslag voor de servicekosten (energie en gebruikerslasten).



De Dobbelsteen is een toplocatie (centraal gelegen in een populair stadsdorp met uitstekende reputatie en nabij de uitvalswegen) met goede parkeergelegenheid. Binnenshuis overal (gratis) Wi-Fi. Echter de inrichting/aankleding en faciliteiten lopen daarbij achter of zijn niet 'up-to-date'. Qua marktpositie is het dan ook een type A² en daarbij past een huurwaarde van 80% van een A¹ faciliteit. Momenteel is de markt ongunstig: economische crisis en veel aanbod gemeentebreed.

Gebruik van ruimte (zaal-/ kamernummers)	Tarief in €	Opm.
10	30	
1 t/m 8, 11 t/m 15	25	

All in gebruiksprijs per ruimte (kamer of zaal) per dagdeel; dus inclusief servicekosten (exclusief consumpties).

Voor het gebruik van de beamer/geluidsinstallatie wordt een extra bedrag in rekening gebracht (binnen afzienbare termijn is in ruimten 6, 7 en 9 een beamer beschikbaar).

In bijzondere situaties kan incidenteel korting verleend worden naar de aard van de organisatie of de doelstelling van de activiteit. Een structureel afwijkende gebruiksovereenkomst vergt een bestuursbesluit.

Prijzen van huur worden geïndexeerd (de gehanteerde CPI-index wordt vermeld in de huurovereenkomst); prijzen van gebruik worden periodiek herzien (eveneens door indexering, en marktontwikkelingen).

Momenteel zijn de ruimten 8 en 17 werkruimten, dat wil zeggen niet geschikt voor bijeenkomsten. Ruimte 8 blijft voorlopig ongewijzigd vanwege het belang voor de aangesloten groepen om er handenarbeid te doen. Als zodanig is deze ook verhuurbaar. Ruimte 17 aanpassen vergt een reeks van (bouwkundige) ingrepen – dit is nog niet begroot.

In het verleden zijn diverse vormen van huur- en gebruiksovereenkomsten ontstaan. Deze kunnen niet van de ene op de andere dag omgezet naar een uniformer, consistenter en vooral kostendekkender systeem. Daar moet het wel naar toe. Nieuwe kandidaat-huurders/gebruikers dient een standaard-overeenkomst voorgelegd te krijgen. Met zittende gebruikers dient vervolgens de dialoog aangegaan om bedragen (gefaseerd) aan te passen en een nieuwe overeenkomst aan te gaan.

Opslagruimten

Het ter beschikking stellen van opslagruimte is *maatwerk*. Factoren die meespelen: Gaat het om de behoeften van een vaste huurder/gebruiker, of om iemand uit Princenhage uit de brand te helpen, of levert het een aanzienlijke verdienste op de lange termijn?

In elk geval is het doel wel om minstens een gemiddelde opbrengst te realiseren van € 45 per m² per jaar, voor alle 7 opslagruimten als geheel.

De ruimten 17 t/m 23 zijn opslag- of werkruimte (zonder direct daglicht).

De ruimten die de verenigingen daarnaast eveneens benutten voor opslagruimte zijn niet apart aangegeven in de bijgaande plattegrond (gedeelten van verkeersruimten bijvoorbeeld).

4.4 Nieuwe gebruikers

De huidige gebruikers maken lang niet alle dagdelen in de week gebruik van de beschikbare ruimten. Zelfs de ruimten gehuurd door Kober worden door de week alleen overdags gebruikt; 's avonds en in het weekeinde staan ze leeg. De ruimten van Scouting en Hobbyclub staan juist tijdens schooluren leeg en worden enkele avonden en de zaterdag gebruikt.

Ook andere organisaties moeten worden uitgenodigd om tegen betaling gebruik te maken van de ruimten. Dit kan ertoe leiden dat sommige van de huidige activiteiten in tijd en/of plaats moeten verschuiven omdat eenzelfde ruimte door meerdere organisaties wordt gebruikt. De verenigingen zullen zich vanaf 2015 extra inspannen om zulke medegebruikers te werven.

Voor kinderen, volwassenen en ouderen zijn er nu al diverse activiteiten:

- Voorschoolse opvang (peuters) en buitenschools (schoolkinderen) gedurende werktijden
- Knutselen en handvaardigheid en andere activiteiten voor/met kinderen
- Ontmoeting, kaarten en biljarten
- Handenarbeid volwassenen (schilderen, houtbewerking, speksteen, quilten, enz.)
- Spel, bezigheden en huiswerkondersteuning voor jongeren
- Diverse buiten- en binnenspelen
- Repetities en muzikale ontwikkeling

Het ligt voor de hand om op juist deze terreinen verder uit te breiden. Het scala aan activiteiten kan gevarieerder door het aantrekken van nieuwe gebruikers. Voor de hand liggen de volgende richtingen:

- Gezondheidszorg
- Therapeuten, verzorgende en hulpverlenende diensten
- Yoga, beweging
- Koren, muziekles en andere creatieve vorming en ontspanning
- Taalles, inburgering, sociale weerbaarheid
- Praktijkonderwijs techniek
- Culinaire workshops
- Reparatie en andere ruildiensten tussen bewoners
- Gesprekslocatie voor buurtinitiatieven zoals Buurtpreventie
- Opvang en inloop vanuit de nieuwe WMO en de nieuwe arbeidsparticipatie

4.5 Vervolgstappen

[1] De Dobbelsteen heeft niet de ambitie om in concurrentie te gaan, noch met De Koe of andere gelegenheden met een horeca-faciliteit (zoals die met zaalfaciliteiten voor bijvoorbeeld biljarten/kaarten/koorzang). Partycentrum De Posthoorn, Het Roode Hert en Heuvelzicht zijn de bekendste voorbeelden. Wel moet een drankje voor de vaste groepen kunnen. Behoeftte aan beperkte horecavergrunning (kantine) wordt derhalve niet uitgesloten.

[2] Evenmin wil De Dobbelsteen detailhandel aantrekken die concurrerend is met de Princenhagse winkeliers. Maar De Dobbelsteen wil wel experimenten aangaan met dienstverleners en 'bijzondere' middenstand (tweedehands spullen, wereldwinkelachtig, ruildienstverlening tussen burgers).

[3] Verder wordt vanuit de integratie- en participatiegedachte (verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt) verdergaande samenwerking onderzocht met ATEA-Groep, evenals het bieden van stageplaatsen voor scholieren (hetzij als invulling van een maatschappelijke stage, hetzij vanuit het beroepsgericht onderwijs om werkervaring op te doen). De Pitstop en Scouting hebben al een formele erkenning als stagegeveende organisatie.

[4] **Tarieven** aanpassen: Het commerciële tarief hanteren waar dit van toepassing is, jaarlijkse indexatie toepassen. Servicekosten bovenop de huurpenningen doorberekenen (alle huisvestingslasten, afrekening op basis van daadwerkelijke kosten).

[5] **Standaardcontracten en verhuurprotocollen** invoeren en hanteren. Het is een bijzonder gebouw met bijzondere gebruikers. Dus vaak zijn maatwerkoplossingen gewenst. Afwijkingen van de aldus vastgestelde tarieven en berekeningen zijn dus ook in de toekomst steeds te verwachten - en terecht. Ze dienen te allen tijde in het bestuur te worden bekrachtigd.

[6] **Gebruikersoverleg** instellen.

[7] Een **Acquisitieplan** maken om de noodzakelijke stappen uit te zetten in de tijd. Dit komt periodiek in het AB om de voortgang te bewaken en resultaten te behalen



(van levensbelang voor de coöperatie). Het werven van kandidaat-huurders of gebruikers is ook een verantwoordelijkheid van de verenigingen.

[8] Een visie opstellen over het benutten van het gehele gebouw, toekomstbestendig: onafhankelijk waar momenteel een huurder zit. Ruimten vervolgens geschikter maken en beter beschikbaar stellen voor kandidaat-medegebruikers. Ruimten van huidige gebruikers openstellen voor anderen – schuiven met openingstijden, flexibeler opslag.

[9] Bouwkundige aanpassingen worden bekostigd door de kandidaat-huurder (op contante afrekening bij aanvang huur, of via een aparte huuropslag over een bepaalde looptijd). Ditzelfde geldt voor installaties en infrastructuur, Specifieke aanpassing van inventaris en stoffering aan de gebruiker is altijd voor rekening van die gebruiker.

[10] De **bezettingsgraad** van het totale gebouw wordt berekend aan de hand van een vast te stellen methode. Dan een 'nulmeting' uitvoeren en dan de fasen bepalen om de nagestreefde bezettingsgraad te bereiken.

[11] **Plattegronden** per verhuurbare ruimte maken. De totale plattegrond intekenen op de huidige bouwkundige aanpassingen. De oppervlakteberekeningen actualiseren, vastgesteld op basis van gebruiksoppervlakte (GO, bepalend voor de normhuurprijzen) en bruto-vloeroppervlakte (BVO, noodzakelijk voor transparante en correcte doorbelasting van kosten aan huurders).

Wanneer in de toekomst ruimten zijn aangepast, samengevoegd of gesplitst, worden bouwkundige aanpassingen telkens vastgelegd in nieuwe tekeningen ten behoeve van de verhuur.

[12] Vooralsnog wordt nu geen aandacht gegeven aan de **buitenterreinen** en hun mogelijke aandeel in inkomstenvergroting.

De terreinen zijn nu (op werkdagen) in gebruik door Kober kinderopvang (en Sinte Maerte). Het plein vóór en de omheinde strook achter zijn (in goed overleg met Kober) tegen betaling méér beschikbaar te maken voor recreatief gebruik door wijkbewoners en -instellingen.

Alle taken en voortvloeiende werkzaamheden rond verhuring en dagelijks facilitair beheer worden uitgevoerd door het bestuursteam Verhuur, samen met de andere bestuursteams. Dit geldt onder meer het eerste aanspreekpunt zijn voor alle huurders en gebruikers en potentiëlen, acquisitie, afstemming gebruik en roostering, controle op juiste gebruik, en afstemming van indeling en klein dagelijks onderhoud met bestuursteam Technisch beheer.

5 Vrijwilligers

[1] Voor De Dobbelsteen is het werken met vrijwilligers van dermate groot belang dat dit een apart bestuursteam is. Daarnaast ondersteunt dit bestuursteam de verenigingen.

[2] Essentieel is dat het beheer vrijwilligerswerk blijft: de minimale bijdrage van de verenigingen om hun huisvesting betaalbaar te houden. Vrijwilligers moeten worden geworven en opgeleid. Dit zal natuurlijk samen met diverse al bestaande (gemeentelijke) instellingen gebeuren, zoals Breda Actief en gebruikmakend van kanalen zoals het wijkblad en vraag/aanbodsites.

Het vrijwilligerswerk kan uitdagend blijven en inhoud geven aan de behoefte van vrijwilligers, vooral uit de omgeving, om zich zinvol bezig te houden danwel in te zetten voor de maatschappij. Ook, desgewenst, om door werkervaring en opleiding en goede begeleiding aan betaald werk te komen of te stijgen op de 'participatieladder'. Zeker voor jonge vrijwilligers kan vrijwilligerswerk helpen bij hun (maatschappelijke) carrière. Maatschappelijke stages (mede bepalend voor beroepskeuze en vervolgopleiding) kunnen studenten hier een beschutte motiverende omgeving bieden.

[3] Binnen De Dobbelsteen helpt enige centralisatie van 'de mens achter het werk' bij meer saamhorigheid. De oude kaders en schotten moeten dan wel doorbroken, wat vraagt om een gedeelde (gedragen) visie en inzet van de verenigingen. De overkoepeling vanuit de coöperatie heeft als extra waarde meer kwaliteit van het vrijwilligerswerk, deskundigheid, opleiding en veiligheid (zoals ARBO/calamiteiten), wat ook de verenigingen ten goede komt. Het werken met Verklaringen Omtrent Gedrag (VOG) kan worden gecoördineerd. De coöperatie kan verder ook opteren voor het certificaat voor vrijwilligersorganisaties "Goed Geregeld". Het bestuursteam Vrijwilligers heeft werkcontacten en expertise-uitwisseling met instanties op het gebied van werving en begeleiding vrijwilligers (zoals Breda Actief en websites voor vraag/aanbod – de vacturebanken).

[4] De coöperatie zal op beperkte schaal zelf wervend materiaal maken en hanteren; veel initiatief blijft bij de aangesloten verenigingen. Door een betere positionering en bekendmaking van De Dobbelsteen als zodanig neemt de animo toe om er als vrijwilliger aan de slag te gaan. Dit is een taak voor bestuursteam Relatiebeheer. Die enkele keer dat De Dobbelsteen een bijzonder evenement organiseert zal het inzetten van vrijwilligers en de bekendmaking van de gebeurtenis eveneens een gezamenlijke inzet vergen van deze bestuursteams.

6 Relatiebeheer

[1] Onder het bestuursteam Relatiebeheer valt de communicatie en PR ten behoeve van de coöperatie, mediacontacten, website, sociale media, folders, huisstijl.

Dit geldt alleen de coöperatie, d.w.z. het algemene en overstijgende. Elke vereniging blijft zelf verantwoordelijk voor de eigen uitingen en het externe relatiebeheer.

[2] Waar nodig levert het bestuursteam een communicatieplan voor een bijzonder evenement:

open dag, fancy fair, activiteit voor fondswerving en verkrijgen van lokale bekendheid. Het bedanken van sponsors.

Ook levert dit team een inbreng bij daadwerkelijke fondswerving en sponsoring.

[3] Een beknopt Communicatieplan helpt om de maatregelen uit te zetten in de tijd, en daarbij aan te geven welke middelen ingezet worden (in aansluiting op het Acquisitieplan).

[4] Prioriteit heeft het opzetten en vullen van een (nieuwe) website. Deze is noodzakelijk om het proces van aanbieden, boeken en verhuren te ondersteunen. De site moet niet alleen informatief zijn, wervend, maar ook interactief – alleen al voor het aangeven wat beschikbaar is op welke tijden, en voor boekingen.

[5] De afgelopen periode is De Dobbelsteen amper zichtbaar geweest: was met zichzelf bezig en daardoor naar binnen gekeerd. Alleen inzake de verwerving was er berichtgeving in wijkblad en andere media. De facebookpagina wordt benut, doch dit betreft een zeer beperkt publiek ('fanclub').

Het bestuursteam zal de komende tijd extra aandacht geven aan het 'smoel' geven (prettig ogend, verzorgd) en veel meer en diverser 'exposure' scheppen als verhuurder van een multifunctionele accommodatie. Niet alleen op nieuws-incidenten maar ook continu: de website, digitale mediapagina's, een set flyers op voorraad.

[6] Instellen van Gebruikersoverleg i.o.m. bestuursteam Verhuur.

[7] Tevens levert dit bestuursteam een bijdrage aan een gerichte verbetering van de interne persoonlijke relaties.



7 Technisch beheer

[1] Onder het bestuursteam Technisch beheer valt het onderhoud, planmatig en incidenteel, aan de gebouwen en terreinen en aan de installaties, inclusief de ICT-infrastructuur, en ook bouwkundige aanpassingen zoals vaste kasten. Een deel van het dagelijks fysiek beheer (bijv. op vlak van beveiliging, nutsbedrijven, energetische maatregelen) valt ook onder dit team. Het bestuursteam Technisch beheer maakt dit najaar afspraken over werkwijzen, communicatie onderling, en de afstemming met bestuursteam Verhuur omdat ze samen de praktische (her-)inrichtingen voor hun rekening nemen.

[2] Onderhoud moet duurzaam en professioneel worden uitgevoerd. Met eigen mensen, met vaste relaties en met een voorkeur voor leveranciers en ondernemers uit de directe omgeving (Princenhage). Voor klein onderhoud is er een klussteam van vakkundige vrijwilligers.

[3] Aanzienlijke besparingen op de gasnota zijn haalbaar indien aanvullende technische aanpassingen worden getroffen. Dit zijn:

- Isoleren CV-leidingen
- Meerdere CV-ketels in de diverse gedeelten van het gebouw
- Aanbrengen tussenmeters, verbruiksdetails en andere (op afstand bedienbare) thermostaten en/of afwezigheidsdetecties

[4] Deskundigen van Breda DuurSaam hebben op basis van een uitvoerige inspectie een gedetailleerde beschrijving geleverd van de bouwkundige staat van de gebouwen. Dit ging vergezeld van een advies om circa € 100.000 te besteden aan onderhoud en investeringen.

De Dobbelsteen heeft er de middelen niet voor en kiest voor een projectmatige aanpak: bescheiden en stapsgewijs. Dit op basis van een meerjaren-onderhoudsplan (MJOP) en een Investeringsplan-lange-termijn, beide in 2015 vast te stellen. De jaarbegroting voorziet slechts in urgent onderhoud en een voorziening voor calamiteiten (lekkage e.d.).

Het bestuursteam kan een onderhoudsplan pas uitwerken wanneer er een visie ligt op de toekomst van het hele gebouw – dat heeft dan ook prioriteit.

[5] In een later stadium zal worden vastgesteld hoe de coöperatie wil omgaan met de "inrichting": vloer- en wandafwerking, raambekleding en stoffering, meubilair, IT- en kantine-apparatuur. Vooralsnog is onderhoud, beheer en vervanging daarvan een zaak van de gebruikende vereniging per lokaal.

8 Organisatie

8.1 De coöperatie

De verantwoordelijkheid voor de organisatie van de activiteiten ligt bij de gebruikende organisaties en verenigingen.

Statutair ligt de organisatie en besturing van de coöperatie vast. De oprichtende verenigingen zijn partnerlid en daarnaast zijn er gewone leden en buitengewone leden van de coöperatie. De algemene ledenvergadering (ALV) bepaalt de samenstelling van het bestuur en de toezichthouder (RVC). Het algemeen bestuur (AB) bestaat tenminste uit de DB-leden en de vertegenwoordigers van de bestuursteams.

Het aantal coöperatielieden, de bestuursamenstelling, evenals het aantal Bestuursteams, hun takenpakket en hun samenstelling, dit alles stond in de afgelopen paar jaar menigmaal ter discussie en/of ondervond enkele uitvoeringswijzigingen.

In 2015 dient dit gestabiliseerd en vooral ook geprofessionaliseerd te worden op basis van een onderschreven profielschets.

De oprichtende vijf “verenigingen” zijn **partnerlid** van de coöperatie.

Gewone leden van de coöperatie zijn de grote en vaste huurders die ook beleidsmatig en in de dagelijkse gang van zaken een bijzondere band met de coöperatie (willen) onderhouden.

Buitengewone leden zijn vertegenwoordigingen van groeperingen die voor de coöperatie van groot belang zijn, met interesse voor en/of een belang bij het beleid en het algemene functioneren van de coöperatie.

De wijze van werving/toetreding en de besluitvormingsprocedure dient vastgelegd in een **Huishoudelijk Reglement**. Dat legt vast welke onderwerpen voorgelegd dienen te worden aan de gewone en buitengewone leden, en of dit advisering betreft of instemming of vetorecht.

8.2 Algemeen Bestuur (AB)

[1] Het coöperatiebestuur doet het strategisch management en voor algemene zaken het projectmanagement.

Voor een nieuwe fase van De Dobbelsteen is van belang een verzakelijking en professionalisering; en het loslaten van het denken enkel vanuit de eigen achterban.

[2] Er is momenteel geen dagelijks bestuur (DB) actief. Een heldere rol van DB en AB en een goede omschrijving van de bijbehorende bevoegdheden draagt bij aan een slagvaardig en soepel werkzaam bestuur.

8.3 Bestuursteams

[1] De vijf bestuursteams zijn van grote praktische betekenis. Het zijn als het ware de ‘zuilen’ die het bouwsel dragen van de coöperatie als organisatie. De teams bestaan uit vrijwilligers die zich op het betreffende onderdeel inzetten, uitvoerend en beleidsvoorbereidend. Door de personele link van de bestuurlijk vertegenwoordiger in het AB is geborgd dat zij dit werk kunnen doen met een passend mandaat.

Door terugkoppeling in het AB wordt bereikt dat hun werk past in de gestelde kaders en dat de juiste beslissingen genomen worden. Voor het werven en begeleiden van de teamleden geeft bestuursteam Vrijwilligers ondersteuning (beleid, werving).

[2] De bezetting van alle bestuursteams is momenteel (te) minimaal. Extra inspanning op korte termijn is nodig om elk team uit te breiden. Daarmee kan ook de afvaardiging in het bestuur beter geregeld worden.

8.4 Overig

[1] Naarmate De Dobbelsteen nu beter uitvoering kan geven aan een toekomstbestendige aanpak van het overkoepelend beheer van het gebouw, kan er ook een verbeterslag worden gemaakt op gebied van administratie en control. In elk geval dienen essentiële stukken helder, eenduidig en tijdig voorgelegd te worden aan de betreffende organen. Het gaat om de begroting, het jaarverslag inclusief jaarrekening, en een investeringsoverzicht. Verder is in 2015 extra aandacht nodig voor: mandatering en procuratie, administratie, aanbesteding, opdrachtverstrekking, inkoopbeleid, workflow. Dit zal door het bestuursteam Financiën worden voorbereid.

[2] Binnen een kort tijdsbestek moeten flink wat maatregelen worden opgesteld en uitgewerkt. Dit vergt een goede terugkoppeling aan de achterbannen van de verenigingen en daarom zal de coöperatie hierop zelf actie moeten ondernemen.



8.5 De vijf partnerleden

[1] De coöperatie is opgericht door: stichting Scouting, vereniging Scouting, sociëteit Doel-punt, Hobbyclub, Pitstop - statutair de vijf partnerleden van de coöperatie. Elk van hen heeft een eigen rechtspersoonlijkheid. In het dagelijks spraakgebruik (en ook in dit document) gaat het doorgaans over "de verenigingen".

[2] Mede vanwege het aantrekken van een financier is het noodzaak dat elk partnerlid een kort maar voldoende jaarverslag indient, te beginnen met boekjaar 2014: formele status, financiële status, bestuur, doelgroep: geregistreerd, deelnemers/bezoekers gemiddeld, type huishoudens, herkomst buurten, aantal en soort activiteiten, bijdragen per deelnemer, subsidies, verantwoording.

8.6 Risicomanagement

Vereenvoudigde weergave van de risico's en risicobeheersing:

Risico	Kans	Schade	Maatregel
Uittreden partnerlid	5 %	Gering	Statuten voorzien in stappen
Subsidie verenigingen loopt aanzienlijk terug	Groeit met de jaren	Groot	Tijdige melding in bestuur; contact met gemeente.
Calamiteit bouwkundig / installaties	35 %	groot	Onvermijdelijke kosten nemen (gaat af van reserve). Masterplan voor project-financiering. Verzekering.
Onvoldoende extra huurders	50 %	groot	Op basis van halfjaar-prognose bewaken in AB.
Onvoldoende bestuurlijke gelijkgestemdheid	25 %	groot	Plaatsvervangers. Objectieve bestuurlijke invulling op basis van functieprofielen. 'Tweede ring' met voldoende draagvlak en de-escalierend vermogen.
"Key Person" risico (een belangrijke persoon valt weg)	15%	groot	Voldoende vastlegging activiteiten. Voldoende 'deling van functies'. Genoeg deelnemers bestuursteams.
Onvoldoende vrijwilligers	30%	groot	Bestuursteam; voldoende budget. Samenwerking met andere maatschappelijke organisaties.
Fraude/financieel wanbeleid	5%	groot	Functiescheiding. Controlemechanismen. Verzekering.
Gasprijs piekt	?	middel	Tijdig een alternatief zoeken voor de verwarming.
Gemeentelijk ingrijpen (koopovereenkomst)	2 %	groot	Huurdersbescherming.

8.7 Toezicht en toetsingskader

Het toezicht op de leiding van de coöperatie is aan een raad van commissarissen (RVC), zoals geregeld in de statuten.

Plattegrond De Dobbelsteen - namen en nummering ruimten

