

**RAPPORTAGE  
HORECATOETS  
DE FONKEL TE HELMOND (BINNENSTAD)**

Horeca Adviescentrum HTC B.V.

Hoorn, 7 juli 2006  
R06.1080.HS.wm  
Drs. T.G. Neuféglise  
Y. v/d Starre

---

© 2006 Horeca Adviescentrum HTC B.V.

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke toestemming van Horeca Adviescentrum HTC BV te Hoorn, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

---

<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>PAGINA</b>
<b>INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>CONCLUSIE .....</b>	<b>3</b>
<b>HTC ADVISEERT.....</b>	<b>3</b>
<b>1 DOELSTELLINGEN, UITGANGSPUNTEN EN RANDVOORWAARDEN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Algemene doelstellingen van de gemeente .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Doelstellingen De Fonkel .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Uitgangspunten en Randvoorwaarden De Fonkel.....</b>	<b>5</b>
<b>2 ANALYSE DE FONKEL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 SWOT-analyse.....</b>	<b>6</b>
<b>3 EXPLOITATIEPROGNOSE.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Onderbouwing.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Exploitatieprognose .....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Toelichting .....</b>	<b>10</b>
<b>3.4 Handhaving huidig prijsbeleid en personele bezetting .....</b>	<b>11</b>
<b>BIJLAGE 1: UITLEG MOGELIJKHEDEN/ BERPERKINGEN DOOR PARACOMMERCIE .....</b>	<b>13</b>

## INLEIDING

### Aanleiding

In de gemeente Helmond zijn twee nieuwe wijk- en ontmoetingscentra. De Fonkel in Binnenstad Oost is operationeel sinds oktober 2005. De Veste in Brandevoort wordt, als alles volgens plan verloopt, in oktober 2006 geopend. Het zijn beide sociaal culturele en maatschappelijke voorzieningen voor de wijk. Er vinden vele activiteiten plaats en in beide locaties zijn horecafaciliteiten aanwezig.

Beide locaties beschikken over een stichtingsbestuur en ontvangen subsidie / gaan subsidie ontvangen van de gemeente om het gebouw te beheren en exploiteren. Voor beide exploitatie zijn diverse onderzoeken uitgevoerd. De Gemeente Helmond heeft Horeca & Catering Adviescentrum HTC, opdracht gegeven om voor beide locaties een horecatoets uit te voeren.

### Centrale vraag:

De te beantwoorden centrale onderzoeksvraag voor zowel de Veste als de Fonkel is:

*Duidelijkheid bieden over mogelijkheden c.q. potentie en aan de hand hiervan de reële inkomsten en uitgaven voor een periode van 5 jaar vaststellen.*

## CONCLUSIE

In onderstaande tabel zijn de inkomsten en uitgaven voor de Fonkel voor een periode van 5 jaar verkort weergegeven:

<b>Exploitatieprognose</b>					
	<i>Jaar 1</i>	<i>Jaar 2</i>	<i>Jaar 3</i>	<i>Jaar 4</i>	<i>Jaar 5</i>
<b>Omzet</b>	<b>€ 68.895</b>	<b>€ 77.765</b>	<b>€ 87.057</b>	<b>€ 93.403</b>	<b>€ 100.045</b>
Inkoopkosten	€ 27.520	€ 28.987	€ 30.521	€ 32.138	€ 33.841
Personeelskosten	€ 97.933	€ 102.993	€ 108.228	€ 112.316	€ 116.538
Overige exploitatiekosten	€ 46.415	€ 47.575	€ 48.765	€ 49.984	€ 51.233
Huur, afschrijvingen	€ 121.708	€ 124.621	€ 127.607	€ 130.668	€ 133.805
<b>Kosten</b>	<b>€ 293.575</b>	<b>€ 304.176</b>	<b>€ 315.121</b>	<b>€ 325.106</b>	<b>€ 335.419</b>
<b>Subsidies</b>	<b>€ 274.991</b>	<b>€ 281.866</b>	<b>€ 288.912</b>	<b>€ 296.135</b>	<b>€ 303.539</b>
<b>Resultaat</b>	<b>€ 50.311</b>	<b>€ 55.455</b>	<b>€ 60.849</b>	<b>€ 64.432</b>	<b>€ 68.165</b>

1 Omzet gebaseerd op prijsverhogingen voortvloeiend uit advies van HTC.

2 Personeelskosten gebaseerd op bijstelling aantal FTE uit advies van HTC.

Het effect van een ongewijzigde prijsstelling –welke bepaald wordt door het prijsbeleid van de gemeente- en een onveranderde inzet van personeel door SWH op bovenstaand resultaat bedraagt circa € 70.000,--. Oftewel, wanneer de adviezen van HTC op deze twee terreinen geen gehoor vinden, dan dient het resultaat met dit bedrag naar beneden bijgesteld te worden.

## HTC ADVISEERT...

- Een pro-actieve houding van de bedrijfsleider en beheerder ten opzichte van de doelgroepen.
- Uitbreiding van de openstelling naar 52 weken per jaar.
- Om waar mogelijk vakvolwassen barmedewerkers aan te nemen.
- Om de tarieven voor consumpties substantieel te verhogen.
- Om een keukenassortiment met minimale bereiding te serveren, bij grote evenementen kan de reguliere horeca middels partycatering ingeschakeld worden.
- Het personeelsbestand in te krimpen, er kan veel meer met vrijwilligers gewerkt worden.
- Het 'bezemschoon' achterlaten van de ruimten als verantwoordelijkheid van de gebruikers van de ruimten te gaan zien.
- Meer activiteiten hetzelfde tijdstip in te plannen, dit kan het aantal uren dat het wijkhuis geopend moet zijn sterk terugdringen.

## 1 DOELSTELLINGEN, UITGANGSPUNTEN<sup>1</sup> EN RANDVOORWAARDEN

### 1.1 Algemene doelstellingen van de gemeente

- De Gemeente Helmond hecht er belang aan dat iedere wijk over een eigen wijkvoorziening beschikt. Wijkvoorzieningen leveren een belangrijke bijdrage aan de versterking van samenhang tussen burgers in buurten en wijken.
- Wijkvoorzieningen hebben een belangrijke functie voor ontmoeting en ontspanning van de bewoners uit de wijk, maar ook een informatie- en educatiefunctie.
- Wijkvoorzieningen hebben een belangrijke functie bij het bevorderen van sociale cohesie, integratie en participatie van specifieke doelgroepen en meer in het algemeen het versterken van het woon- en leefklimaat van de stad. Versterking van de sociale, maatschappelijke en culturele infrastructuur is hierbij onontbeerlijk.
- De voorzieningen sluiten waar mogelijk aan bij de wensen en behoeften vanuit de wijk.
- Een laagdrempelige, toegankelijke, intieme en een warme sfeer uitstralen waarin bezoekers en gasten zich thuis voelen en gezien willen worden.
- De horeca binnen wijkvoorzieningen dient, passend bij de schaalgrootte, goede horecavoorzieningen te leveren die voldoen aan de huidige regelgeving, normen en criteria en aan te sluiten bij de notitie paracommercie van de Gemeente Helmond.

### 1.2 Doelstellingen De Fonkel

#### *Hoofdoelstelling:*

De stichting De Fonkel heeft ten doel te bevorderen dat De Fonkel het levend hart vormt in de Binnenstad voor kinderen, ouders en wijkbewoners om daarmee bij te dragen aan de leefbaarheid, de sociale samenhang en de sociale kwaliteit van de Binnenstad en om de ontwikkelingskansen van de bewoners te vergroten. Daarnaast heeft de stichting als doelstelling om een optimaal gebruik van De Fonkel te bevorderen.

#### *Subdoelstellingen:*

- De Fonkel vergroot de *ontwikkelingskansen* voor bewoners in de wijk: zowel kinderen, jongeren als volwassenen krijgen de mogelijkheid zich beter te ontwikkelen en zo op voorsprong te komen.
- De Fonkel versterkt de sociale samenhang (*sociale cohesie*) in de wijk
- De Fonkel draagt bij aan de participatie van wijkbewoners (kinderen, jongeren en volwassenen).
- De Fonkel biedt zowel *sociaal, en educatief* een inspirerende omgeving die uitnodigt tot vernieuwing.
- De Fonkel versterkt het *sociale netwerk* van bewoners en kan zo - waar mogelijk en nodig - de draagkracht van opvoeders in de wijk vergroten
- De Fonkel is *flexibel en toekomstgericht* en speelt in op nieuwe ontwikkelingen
- De Fonkel biedt de wijk een multifunctionele *ontmoetingsplaats*. De verscheidenheid aan doelgroepen in de wijk zal zich op zijn gemak moeten voelen in De Fonkel. Sleutelwoorden hiervoor zijn open, uitnodigend, veiligheid en beslotenheid.
- De Fonkel is gericht op *samenwerking*. Samenwerking tussen onderwijs, welzijn, verenigingen, de buurt en organisaties op het terrein van gezondheid, zorg, veiligheid, educatie, recreatie, cultuur, sport, kinderopvang etc.
- Het wijkhuis, waarin De Fonkel gevestigd is, trekt partners aan die vanuit hun eigen kerntaak (onderwijs, welzijn, professionele instellingen, en wijkverenigingen) bereid zijn te werken aan een integraal en samenhangend aanbod *voor de wijk*.
- De Fonkel versterkt het *multifunctionele karakter* door professioneel beheer.

---

<sup>1</sup> Doelstellingen en het merendeel van de uitgangspunten betreffen zowel het wijkhuisdeel als de gehele De Fonkel.

### **1.3 Uitgangspunten en Randvoorwaarden De Fonkel**

- De Fonkel is primair een sociaal maatschappelijke voorziening met redelijke (lees: geen commerciële) tarieven voor huur- en consumptiegebruik voor de verenigingen e.d. uit de binnenstad.
- De tarieven voor huur en consumptiegebruik worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk geacht bijgesteld.
- De multifunctionele ruimtes vallen qua operationeel beheer voorlopig onder de verantwoording van de SWH. Het bestuur bepaalt de kaders waarbinnen dit operationeel beheer uitgevoerd moet worden en de bedrijfsleider stuurt hierop.
- Er is sprake van tariefdifferentiatie ( 4 categorieën gebruikers)
- Het bestuur wil graag inzicht in het break-evenpoint ten aanzien van de verhouding inzet betaalde/ vrijwillige krachten vanuit de ambitie van het bestuur, de potentie die het gebouw heeft en de mogelijkheden vanuit de wijk. Uitgangspunt hierbij is evenwel dat de huidige subsidie vanuit de Gemeente Helmond gehandhaafd blijft. Op dit moment zijn een aantal vrijwilligers reeds werkzaam in het gebouw.
- Tussen de partners is een onderlinge afspraak dat gebruik van elkaars ruimte niet doorbelast wordt.
- De Welzijnsinstelling (SWH) is ingehuurd als facilitaire organisatie voor het beheer en de exploitatie van het Wijkhuisdeel. Zij worden middels het welzijnsprogramma gesubsidieerd. Het bestuur bepaalt de kaders voor beheer.
- Op termijn zullen deze subsidiestromen waarschijnlijk anders gaan lopen, meer rechtstreekse subsidiering van de verenigingen/ stichtingen.
- Er is tijdelijk een bedrijfsleider aangesteld als kwartiermaker en om de samenhang tussen de partners verder vorm te geven en te bewaken. Daarnaast is de bedrijfsleider verantwoordelijk voor het bewaken van de door het bestuur gestelde kaders.
- De welzijnsinstelling ontvangt een subsidie van €202.342 in 2006 voor exploitatie en beheer van het wijkhuisdeel.
- Er dient aan de relevante wet- en regelgeving voldaan te worden.
- Geen oneerlijke mededingen.
- De continuïteit dient gewaarborgd te worden.

## 2 ANALYSE DE FONKEL

### 2.1 SWOT-analyse

#### SWOT De Fonkel in de binnenstad

<p><u>Sterktes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reeds grote groep van verenigingen als gebruikers</li><li>• Nieuw pand die over het algemeen voldoet aan de wensen en behoeften</li><li>• Bundelen van functies in één gebouw</li><li>• Samenwerking partners</li><li>• Inzet onafhankelijke en kundige bedrijfsleider, die cohesie bewerkstelligd</li><li>• Kloppend sociale, culturele en educatieve hart van de wijk</li><li>• Aantrekkelijke horecavoorziening</li></ul>	<p><u>Zwaktes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vrijwilligers maken de organisatie kwetsbaar</li><li>• Betaalde krachten drukken op de exploitatie</li><li>• Geen geïntegreerd financieel toekomstplan</li><li>• Structuur met beheer en bestuur beperkt slagvaardigheid</li></ul>
<p><u>Kansen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cursussen en educatie voor bewoners</li><li>• Vergrijzing</li><li>• Actieve verenigingen</li><li>• Herstructurering Binnenstad Oost</li><li>• Relatief ruime pool van vrijwilligers</li></ul>	<p><u>Bedreigingen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beperkingen door paracommercie (denk aan promotie, rookbeleid, vrij toegankelijk etc.)</li><li>• Subsidiebeleid (landelijke tendens is afbouwend beleid)</li><li>• Lage opbrengsten verhuur ruimtes door verhuur tegen 0-tarief</li><li>• 4 verschillende huurtarieven voor gebruikers</li></ul>

### 3 EXPLOITATIEPROGNOSE

#### 3.1 Onderbouwing

Ten aanzien van de exploitatieprognose heeft HTC een aantal vertrekpunten genomen, op basis van eigen expertise, de aangereikte informatie en de beperkingen/ mogelijkheden van paracommerciële instellingen, te weten:

- Een pro-actieve houding bij de beheerder. In de optiek van HTC kan deze onder bestaande verenigingen en stichtingen de diverse faciliteiten actief onder de aandacht brengen en hiermee de omzetspotentie verhogen.
- De horecavoorziening is geopend tijdens de momenten op welke er activiteiten in De Fonkel plaatsvinden. Wanneer er geen activiteiten zijn, is de Fonkel gesloten.
- Het pand is momenteel voor 57 uur per week in gebruik. HTC gaat in de berekeningen uit van 45 activiteiten per week. Hierbij is het door SWH verstrekte overzicht van gebruikers als uitgangspunt gehanteerd. Het aantal uren dat er activiteiten plaats vinden kan teruggedrongen worden door meerdere activiteiten op hetzelfde tijdstip in te plannen. HTC gaat bij de berekeningen uit dat alle activiteiten plaats kunnen vinden binnen een periode van 46 uur.
- Het pand is 52 weken geopend, inclusief ruimere openstelling in de weekenden. Dit uitgangspunt wijkt af van de huidige realiteit waarbij de openingstijden tot 42 weken beperkt zijn. SWH is echter met de gemeente overeengekomen dat de behoefte aan openingstijden vanuit de wijk essentieel is bij het bepalen van de openingstijden. Gelet op het grote aantal gebruikers en de frequentie waarmee zij gebruik maken van De Fonkel is uitbreiding van de openingstijden, met name in het weekend, gewenst. In de berekeningen is gewerkt met 48 weken, aangezien er naar verwachting een viertal weken in het jaar weinig tot geen activiteiten zullen plaatsvinden.
- Het assortiment food bestaat uit producten met minimale bereiding en snelle doorgifte. Een minimale bereiding is: uitpakken, beleggen, opwarmen, opmaken en garneren van bijvoorbeeld kroketten, frites, uitsmijters, belegde broodjes, soep, salades en andere snacks. Voor een uitgebreider assortiment is catering van horeca in de omgeving de beste optie. HTC verwacht hier te weinig omzet in, om een vakvolwassen kok voor aan te nemen.
- De prijs van een drankje komt op een gewogen gemiddelde van €0,79 exclusief BTW, hiervoor zijn de huidige verkoopprijzen als uitgangspunt genomen met een opslag van €0,10 (inclusief BTW). HTC acht de huidige prijsstelling als niet passend en stelt een 'inhaalslag' voor die in de komende vijf jaar haar beslag moet krijgen. De verwachte meeropbrengst per consumptie compenseert gedeeltelijk voor de daling van het aantal consumpties.
- De gemiddelde besteding voor de keuken is €0,91 (exclusief BTW). Deze is gebaseerd op het assortiment zoals hierboven beschreven, in combinatie met de prijsstelling van De Fonkel welke door HTC naar boven bijgesteld is met een eenmalige verhoging van €0,30 (exclusief BTW).
- HTC is in de berekeningen uitgegaan van een groei van de activiteiten met 2% per jaar als gevolg van het actiever 'bewerken' van potentiële gebruikers dan tot op heden het geval is.
- In de diverse berekeningen is uitgegaan van een inflatiecorrectie van 2,5%. Voor de prijsstelling van de dranken heeft HTC de volgende verhogingen ten opzichte van de huidige prijsstelling gehanteerd: €0,10, €0,10, €0,10, €0,05 en €0,05 (exclusief BTW) in de komende vijf jaargangen. De prijzen van worstenbrood, chips/snoep en dergelijke heeft HTC in de berekeningen eenmalig met €0,30 verhoogd en vanaf jaar 2 de inflatiecorrectie toegepast. Hiermee komt het inkooppercentage op 'acceptabel' niveau en wordt de schijn van oneerlijke concurrentie enigszins voorkomen.
- De inkomsten uit zaalhuur zijn overgenomen overeenkomstig de daadwerkelijk gerealiseerde opbrengsten uit het vierde kwartaal 2005 en het eerste kwartaal 2006.
- De tijdelijk fulltime bedrijfsleider is in de berekeningen van HTC opgenomen voor 0,4 FTE. Deze inzet houdt verband met activiteit van het bevorderen van de samenwerking tussen de partijen die binnen het complex gehuisvest zijn. Naast de fulltime beheerder betekent dit dat

tijdens alle openingsuren er te allen tijden supervisie is van hetzij de bedrijfsleider, hetzij van de beheerder. Overigens is dit strikt genomen niet noodzakelijk.

- De horecamedewerkers zijn vakvolwassen personeelsleden, met ervaring in de horeca, in functieschaal 5 (maandsalaris tussen € 1.588,-- en € 2.219,-- per maand) van de CAO Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening (2006).
- De beheerder en bedrijfsleider vallen in functieschaal 7 (maandsalaris tussen € 1.926,-- en € 2.648,-- per maand) van de CAO Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening (2006).
- Aangezien de cijfers die over de Fonkel voorhanden zijn zeer grote fluctuaties vertonen tussen de kwartalen zijn deze slechts gedeeltelijk als uitgangspunt gehanteerd wat betreft de diverse kostenposten.

### **3.2 Exploitatieprognose**

De navolgende exploitatieprognose is gebaseerd op het advies van HTC om de prijsstelling naar boven bij te stellen en de personeelskosten in te perken door een ruimere inzet van vrijwilligers.



## Exploitatieprognose

		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Omzet dranken	€	49.770	€ 57.596	€ 65.788	€ 70.972	€ 76.390	72%	74%	76%	76%	76%
Omzet keuken	€	8.849	€ 9.320	€ 9.816	€ 10.339	€ 10.889	13%	12%	11%	11%	11%
Omzet zaalhuur	€	10.276	€ 10.849	€ 11.454	€ 12.092	€ 12.766	15%	14%	13%	13%	13%
<b>Omzet</b>	<b>€</b>	<b>68.895</b>	<b>€ 77.765</b>	<b>€ 87.057</b>	<b>€ 93.403</b>	<b>€ 100.045</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Inkoop dranken	€	21.925	€ 23.089	€ 24.304	€ 25.584	€ 26.932	44%	40%	37%	36%	35%
Inkoop keuken	€	3.540	€ 3.728	€ 3.926	€ 4.135	€ 4.356	40%	40%	40%	40%	40%
Inkoop overige	€	2.055	€ 2.170	€ 2.291	€ 2.418	€ 2.553	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Inkoopkosten</b>	<b>€</b>	<b>27.520</b>	<b>€ 28.987</b>	<b>€ 30.521</b>	<b>€ 32.138</b>	<b>€ 33.841</b>	<b>40%</b>	<b>37%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>
Loon & soc. lasten bedrijfsleider	€	14.994	€ 15.369	€ 15.753	€ 16.147	€ 16.551	22%	20%	18%	17%	17%
Loon & soc. lasten beheerder	€	37.485	€ 38.422	€ 39.383	€ 40.367	€ 41.376	54%	49%	45%	43%	41%
Loon & soc. lasten horecapersoneel	€	20.312	€ 23.074	€ 25.943	€ 27.766	€ 29.659	29%	30%	30%	30%	30%
Loon & soc. lasten schoonmaak	€	21.698	€ 22.240	€ 22.796	€ 23.366	€ 23.950	31%	29%	26%	25%	24%
Overige personeelskosten	€	3.445	€ 3.888	€ 4.353	€ 4.670	€ 5.002	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Personeelskosten</b>	<b>€</b>	<b>97.933</b>	<b>€ 102.993</b>	<b>€ 108.228</b>	<b>€ 112.316</b>	<b>€ 116.538</b>	<b>142%</b>	<b>132%</b>	<b>124%</b>	<b>120%</b>	<b>116%</b>
Huisvestingskosten	€	37.537	€ 38.475	€ 39.437	€ 40.423	€ 41.434	54%	49%	45%	43%	41%
Verkoopkosten	€	1.378	€ 1.412	€ 1.448	€ 1.484	€ 1.521	2%	2%	2%	2%	2%
Algemene kosten	€	7.500	€ 7.688	€ 7.880	€ 8.077	€ 8.279	11%	10%	9%	9%	8%
<b>Overige exploitatiekosten</b>	<b>€</b>	<b>46.415</b>	<b>€ 47.575</b>	<b>€ 48.765</b>	<b>€ 49.984</b>	<b>€ 51.233</b>	<b>67%</b>	<b>61%</b>	<b>56%</b>	<b>54%</b>	<b>51%</b>
Afschrijvingen	€	5.172	€ 5.172	€ 5.172	€ 5.172	€ 5.172	8%	7%	6%	6%	5%
Huur	€	116.536	€ 119.449	€ 122.435	€ 125.496	€ 128.633	169%	154%	141%	134%	129%
<b>Huur, afschrijvingen</b>	<b>€</b>	<b>121.708</b>	<b>€ 124.621</b>	<b>€ 127.607</b>	<b>€ 130.668</b>	<b>€ 133.805</b>	<b>177%</b>	<b>160%</b>	<b>147%</b>	<b>140%</b>	<b>134%</b>
Huursubsidie	€	72.650	€ 74.466	€ 76.328	€ 78.236	€ 80.192					
Beheersubsidie	€	149.674	€ 153.416	€ 157.251	€ 161.183	€ 165.212					
Exploitatiesubsidie	€	52.667	€ 53.984	€ 55.333	€ 56.717	€ 58.135					
<b>Subsidies</b>	<b>€</b>	<b>274.991</b>	<b>€ 281.866</b>	<b>€ 288.912</b>	<b>€ 296.135</b>	<b>€ 303.539</b>					
<b>Resultaat</b>	<b>€</b>	<b>50.311</b>	<b>€ 55.455</b>	<b>€ 60.849</b>	<b>€ 64.432</b>	<b>€ 68.165</b>	<b>73%</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>

### 3.3 Toelichting

*Alle genoemde bedragen zijn exclusief BTW, prijspeil 2006.*

#### *Omzet*

De omzet-dranken is gebaseerd op twee onderdelen te weten; de activiteiten en binnenlopend publiek. Momenteel vinden er circa 45 activiteiten per week plaats in De Fonkel met gemiddeld 13,5 personen. Deze personen drinken gemiddeld 1,5 drankje per persoon. Met de activiteiten wordt een omzet van circa € 35.000,- gerealiseerd. De activiteiten groeien met 2% per jaar doordat de 'markt van verenigingen en stichtingen' verder bewerkt zal worden door de beheerder. Het binnenlopend publiek is in het eerste jaar op circa 200 personen per week gesteld, die 2 drankjes drinken. Ook hier is een groeipercentage van 2% gehanteerd. De omzet voor deze groep van gebruikers komt hierdoor op circa € 15.000,- in het eerste jaar.

De omzet-keuken komt tot stand door het totale aantal bezoekers per week. Van het aantal bezoekers bestelt 25% iets te eten. De gemiddelde besteding voor de keuken is € 0,91. De omzet keuken is in het eerste jaar circa € 9.000,- en groeit naar € 11.000,- in jaar 5.

De omzet-zalen is berekend aan de hand van de gemiddelde zaalopbrengst van het vierde kwartaal van 2005 en het eerste kwartaal van 2006. Dit levert een bedrag van € 10.000,- op jaarbasis op, wat inclusief de huur van apparatuur is.

#### *Inkoop*

De tarieven zoals die nu gelden leiden tot een inkooppercentage van meer dan 50%. In vergelijking met andere wijkhuizen 'scoort' De Fonkel hiermee ver onder het gemiddelde. HTC acht een forse aanpassing van de prijzen dan ook noodzakelijk, maar beseft dat dit niet zonder slag of stoot en/of op korte termijn doorgevoerd zal kunnen worden. Door de prijzen met respectievelijk € 0,10, € 0,10, € 0,10, € 0,05 en € 0,05 te verhogen in jaar 1 tot en met 5 resulteert uiteindelijk een inkooppercentage van 35%, dat als normatief gesteld kan worden. Door de prijzen van snacks, snoep, worstenbroodjes en dergelijke eenmalig met € 0,30 te verhogen en vervolgens gelijk aan het inflatiepercentage in prijs te laten doen toenemen, komt de inkoop keuken op een alleszins acceptabel niveau van 40% uit. Het inkooppercentage voor 'overige' is op 20% gesteld.

#### *Personeelskosten*

HTC gaat uit van de volgende personeelsbezetting in jaar 1:

- Bedrijfsleider: 0,4 FTE. Deze functionaris vult dezelfde rol als in de huidige situatie, namelijk het bevorderen van de samenwerking tussen de partijen die gehuisvest zijn binnen de Fonkel. Werkuren en benodigde inzet op jaarbasis zijn afgestemd op die van de beheerder, waardoor er tijdens de openingstijden altijd een leidinggevende/eindverantwoordelijke aanwezig is
- Beheerder: 1,0 FTE. Verantwoordelijk voor het beheer en aansturing horecamedewerkers en vrijwilligers.
- Horecamedewerkers: 0,7 FTE, deze groeit naar 0,9 FTE in jaar 5. Verrichten allerhande werkzaamheden die gerelateerd zijn aan de horecafunctie van het wijkhuis.

De inzet en hieruit voortvloeiende personeelskosten voor het horecapersoneel zijn berekend op basis van de productiviteit voor een bedieningsmedewerker in een sociaal cultureel centrum. Deze ligt rond de € 90.000,- omzet per jaar. De beheerder is primair verantwoordelijk voor de zaalomzet, verricht horecawerkzaamheden wanneer er slechts een enkele activiteit plaatsvindt in het wijkhuis en springt waar nodig bij in de horeca. De bedrijfsleider springt waar nodig ook bij in de horeca.

De berekening van de personeelskosten wijkt sterk af van de daadwerkelijke personeelskosten. In de optiek van HTC is de huidige personeelsbezetting te royaal. Deze mening is gebaseerd op een drietal gegevens. Zo beschikt De Fonkel over een zeer ruime pool van vrijwilligers die voor vrijwel alle werkzaamheden ingezet kunnen worden. Daarnaast kan het personeel efficiënter ingezet worden en beschikt de Fonkel over de inzet van mensen uit reïntegratieprojecten, HALT en dergelijke. Voor de

volledigheid dient opgemerkt te worden dat voor de wijkhuisfunctie van de Fonkel de 0,4 FTE voor de bedrijfsleider strikt genomen niet noodzakelijk zijn.

HTC hanteert de visie dat niet tijdens alle openingstijden een beheerder aanwezig hoeft te zijn. De rol van de beheerder wat betreft de zaalverhuur en het openen en sluiten kan eveneens ingevuld worden door het horecapersoneel. Daarnaast blijkt uit de praktijk dat tijdens rustige momenten het openen en sluiten eveneens vanuit de pool van vrijwilligers ingevuld kan worden. Voor het vervullen van horeca- en (lichte) beheerstaken door vrijwilligers heeft HTC rekening gehouden met kosten voor scholing en opleiding.

De schoonmaakkosten zijn door HTC op € 15,- per m<sup>2</sup> op jaarbasis gesteld. Naast speciaal aangestelde schoonmaakmedewerkers zullen in de praktijk ook de medewerkers van de horeca en vrijwilligers reeds enige schoonmaakwerkzaamheden voor hun rekening kunnen nemen. Daarnaast is het gebruikelijk om de verantwoordelijkheid voor het schoon achterlaten van de ruimtes ook deels bij de gebruikers neer te leggen, zeker gezien de lage tariefstelling voor verhuur. In het beleid van De Fonkel zou bijvoorbeeld opgenomen kunnen worden dat de ruimten 'bezemschoon' achtergelaten worden (tafels en vloeren optisch schoon).

Voor de receptiefunctie van het gehele pand zijn geen kosten opgenomen aangezien deze buiten de reikwijdte van de horecatoets valt.

#### *Overige kosten*

Huisvestingslasten bestaan voornamelijk uit kosten voor energie, onderhoud, reinigingsmiddelen. De energielasten zijn normatief gesteld op € 15,- per vierkante meter, de kosten voor onderhoud op € 3,- per vierkante meter. Dit is gedaan aangezien de door SWH aangereikte cijfers te weinig houvast boden op dit vlak. Voor reinigingsmiddelen is het bedrag uit het exploitatieoverzicht aangehouden. De verkoopkosten heeft HTC op 2% van de omzet gesteld, aangezien het weinig zinvol is om buiten het circuit van de eigen doelgroepen promotie te bedrijven. De algemene kosten in het exploitatieoverzicht liggen in lijn met de cijfers van het SWH.

#### *Kapitaalslasten*

De kapitaalslasten bestaan uit huur, afschrijvingen en rente. De afschrijvingen op de inventaris zijn conform de bedragen de door SWH ter hand gestelde documenten opgenomen. Aangezien er geen leningen aangegaan zijn, komen er in het exploitatieoverzicht geen rentelasten voor.

#### *Resultaat*

Het resultaat exclusief subsidies bedraagt in het eerste jaar - € 225.000,- en loopt op tot - € 235.000,- in het 5<sup>e</sup> jaar van de exploitatie.

### **3.4 Handhaving huidig prijsbeleid en personele bezetting**

Uit de door HTC uitgevoerde horecatoets komt duidelijk naar voren dat de gehanteerde prijzen op een –zelfs voor wijkhuizen- laag niveau liggen. Daarnaast is de inzet van personeel te ruim, zoals uitgelegd in de voorgaande paragraaf. Welke zijn nu de consequenties van een onveranderd prijsbeleid en de huidige personele inzet door SWH?

#### *Prijsbeleid*

Wanneer de huidige prijzen voor dranken en versnaperingen gehandhaafd worden, dan heeft dit consequenties voor de omzet, brutowinstmarge en de personele inzet. De omzet zal namelijk weliswaar op een hoger niveau komen te liggen, hier staan echter ook fors hogere personeelskosten tegenover vanwege het hogere aantal consumpties dat uitgeserveerd moeten worden. Ongewijzigd prijsbeleid voeren heeft ten opzichte van de door HTC geprognosticeerde winst- en verliesrekening een effect van circa - € 5.000,- op het resultaat.

*Personeelsinzet*

De bedrijfsleider buiten beschouwing latende, is het effect van het ongewijzigd laten van de personele inzet door SWH dat de post personeelskosten circa € 65.000,- hoger uitkomt. De huidige kosten van de personeelsinzet komen namelijk uit op € 145.000,- per jaar.

## BIJLAGE 1: UITLEG MOGELIJKHEDEN/ BERPERKINGEN DOOR PARACOMMERCIE

Artikel 4 van de Drank- en Horecawet geeft duidelijkheid over het begrip paracommercie:

“Een vanuit het oogpunt van ordelijk economisch verkeer ongewenste mededinging bij het verstrekken van alcoholische drank door rechtspersonen, niet zijnde een NV of BV, die zich richten op activiteiten van recreatieve, sportieve, sociaal-culturele, educatieve, levensbeschouwelijke of godsdienstige aard” (ideële doelstelling). De ongewenste mededinging bestaat uit oneerlijke concurrentie in de zin dat er sprake is van een subsidiestroom en/of dat er met vrijwilligers gewerkt wordt, terwijl dit in de reguliere horeca niet het geval is.

Beide Sociaal Culturele instellingen worden aangemerkt als paracommerciële instelling en zullen derhalve alleen een vergunning met beperkingen kunnen krijgen, waarbij deze voorschriften of beperkingen alleen betrekking kunnen hebben op:

- Bijeenkomsten van persoonlijke aard, zoals bruiloften en partijen;
- Openlijk aanprijzen van de mogelijkheid tot het houden van dergelijke bijeenkomsten;
- De tijden waarop alcoholhoudende drank wordt verstrekt.

Onder “bijeenkomsten van persoonlijke aard” worden verstaan: bijeenkomsten die geen direct verband

houden met de doelstelling van de instelling. De wet zelf noemt als voorbeelden: bruiloften en partijen. Het gaat veelal om bijeenkomsten in de persoonlijke sfeer, met een veelal feestelijk karakter, waarbij alcoholhoudende drank wordt genuttigd. Andere mogelijkheden zijn bijeenkomsten die betrekking hebben op de (bedrijfsmatige) activiteiten van een andere rechtspersoon dan de vergunninghouder. Dit geldt dus ook voor het organiseren van zakelijke bijeenkomsten, zoals vergaderingen, congressen en bedrijfsfeesten.

Het maximaliseren van het aantal bijeenkomsten van persoonlijke aard is niet toegestaan als er binnen de gemeente voldoende horecaondernemingen zijn waarin bruiloften en partijen kunnen plaatsvinden (Rb. Middelburg 19 september 1996). Ook een uitzondering voor leden van een vereniging komt niet door de rechterlijke toets indien niet overtuigend wordt onderbouwd waarom deze leden niet voor hun bijeenkomsten gebruik kunnen maken van reguliere horecabedrijven (Rb. Assen 7 oktober 1996).

Tenslotte is het zo dat horeca-activiteiten beperkt dienen te blijven tot die momenten waarbinnen een bijeenkomst die binnen de (ideële) doelstelling van het SCC valt, anders zou er namelijk sprake zijn van een volwaardige horecaonderneming (ABRvS van 29 oktober 2003, AM5479). In de praktijk wordt een uur voor en een uur na de activiteit als billijk en redelijk geacht.

Navraag bij de **belastingdienst** levert de informatie (eveneens terug te vinden op [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)) op dat verenigingen en stichtingen in verschillende situaties belastingplichtig zijn voor de vennootschapsbelasting wanneer zij een onderneming drijven. De belastingdienst stelt dat “wanneer een vereniging of stichting geen winst maakt, maar wel werkzaamheden verricht die concurreren met de werkzaamheden van ondernemingen of personen die wél belastingplichtig zijn voor de vennootschaps- of inkomstenbelasting, dan is de vereniging of stichting ook belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting”.

De belastingplicht voor de vennootschapsbelasting kan verstrekende gevolgen hebben voor de bestuursleden van een stichting: “iedere bestuurder of medebeleidsbepaler is bij kennelijk onbehoorlijk bestuur hoofdelijk aansprakelijk voor onder meer de loonbelasting en omzetbelasting”. Oftewel, deze aansprakelijkheid kan financiële consequenties hebben voor ieder bestuurslid. In overleg met een regiokantoor van de Belastingdienst kan nader bepaald worden tot op welke hoogte de vennootschapsbelasting van toepassing is.