

# Themabijeenkomst gemeenteraad

3 september 2026

Bestuur Welkomcentrum De Pas

waar Heesch  
samenkomt



de  
PAS

# Transitiebestuur aangetreden per maart 2026

**Edwin van der Putten – Voorzitter**

**Frank van den Broek – Secretaris**

**Jo Wijnen – Penningmeester**

**Arend Jan Top – Marketing en communicatie**

**Audrey Alards – Programma & Participatie en Buurt & Samenwerking**

**Monique van den Hurk – HR en exploitatie**

**Lex Frunt – Vicevoorzitter en verandering organisatie**

***Wilco Schrijvers – Manager bedrijfsvoering***

Op dinsdag 1 september zijn medewerkers en vrijwilligers geïnformeerd over de ontstane situatie

Op donderdag 3 september worden de gebruikers bijgepraat over de ontstane situatie



# Agenda

1. Aanleiding
2. Wat is onze visie en ons plan?
3. Hoe staan we ervoor?
4. Wat vragen wij?
5. Verschil van inzicht met het college
6. Tot welke scenario's leidt dit?
7. Vragen en gesprek
8. Lijst met documenten\*

\*In het bestuurlijk overleg zijn eerder relevante documenten gewisseld. U kunt ze terugvinden in de set documenten die wij u na afloop toesturen.



# 1. Aanleiding – situatie maart 2026

De **continuïteit** van De Pas loopt gevaar, de **urgentie** is hoog

- Begin 2026 is na het vertrek van 2 bestuursleden **het nieuwe transitiebestuur** aangetreden
- Tegelijkertijd vertrok de manager bedrijfsvoering
- Vanaf 2026 **geen exploitatiesubsidie**
- De dienstverlening van De Pas is **onder de maat** (hospitality, slecht nakomen van afspraken)
- De huren zijn **te hoog** waardoor gebruikers vertrekken
- Het resultaat in 2025 was slecht (verlies van > 200k in 2025) en werd pas laat zichtbaar
- De reputatie neemt af
- Er veel “**mist**” is in relatie met de belangrijke stakeholders w.o. de gemeente



# Aanleiding - het sentiment

“Het is altijd iets bij De Pas”

- De Pas vraagt elke keer weer (meer) geld maar is niet in staat uit te leggen waarom het niet anders kan
- Alles is mistig rondom De Pas
- De Pas is te duur
- De kwaliteit is onder de maat

## 2. Wat is onze visie en plan?

Wij geloven in realisatie van onze visie met een break even exploitatie **vanaf de ingebruikname van De Misse 2-4-6** (fase 4) door uitvoering van het verbeterplan KOMPAS in de tussenliggende jaren (fase 2 en fase 3)

Daarvoor hebben we **een transitiesubsidie én tijd** nodig

- **Onze visie**
- **Het verbeterplan KOMPAS**
- **De stip op de horizon**

# Onze visie – De Pas ondernemend en verbindend !

- De Pas kiest voor een actieve, betrokken en ondernemende koers.
- We werken kostenbewust én opbrengstgericht aan een gezonde toekomst.
- De Pas sorteert voor op de landelijke transitie van gemeenschapshuis naar Huis van Actief Burgerschap
- De Pas verbindt inwoners, verenigingen, organisaties en politiek, terug naar het maatschappelijk midden
- Daarmee groeit De Pas uit tot een steeds waardevollere maatschappelijke spil van Heesch.

**Evert van Schoonhoven (Vereniging van Brabantse Kernen)**

"Gemeenschapshuizen doen er goed aan om te transformeren naar Huizen van Actief Burgerschap"

# Onze visie – Het verbeterplan

- Brede analyse gemaakt en gedeeld met het college
- Plan van aanpak lokale dialoog – okt 2025
- Uitgangspunten en contouren van de exploitatie in De Misse 2-4-6 (eind 2026)
- Programma verbetering gastvrijheid i.s.m. Bob Hutten (adviseur) – Q3 2026
- Plan van aanpak sponsoring en benadering zakelijk markt – Q1 2026
- Verbeteren inzicht in financiële cijfers (korter op de bal) – v.a. Q1 2026
- Herijken financiële afspraken met gebruikers – v.a. Q1 2026
- Herijken huisvestingslasten iom gemeente – loopt
- Dialoog met SCH en Horeca voeren – Q3 2026
- Lead nemen in gesprek over APV samen met andere SCC's en Horeca >Q3 2026
- Opzetten van nieuwe vorm gebruikersoverleg en strategische partnerships > Q3 2026

Dit plan wordt uitgevoerd met een tiental vrijwilligers uit Heesch. We worden (deels) ingehaald door de tijd.

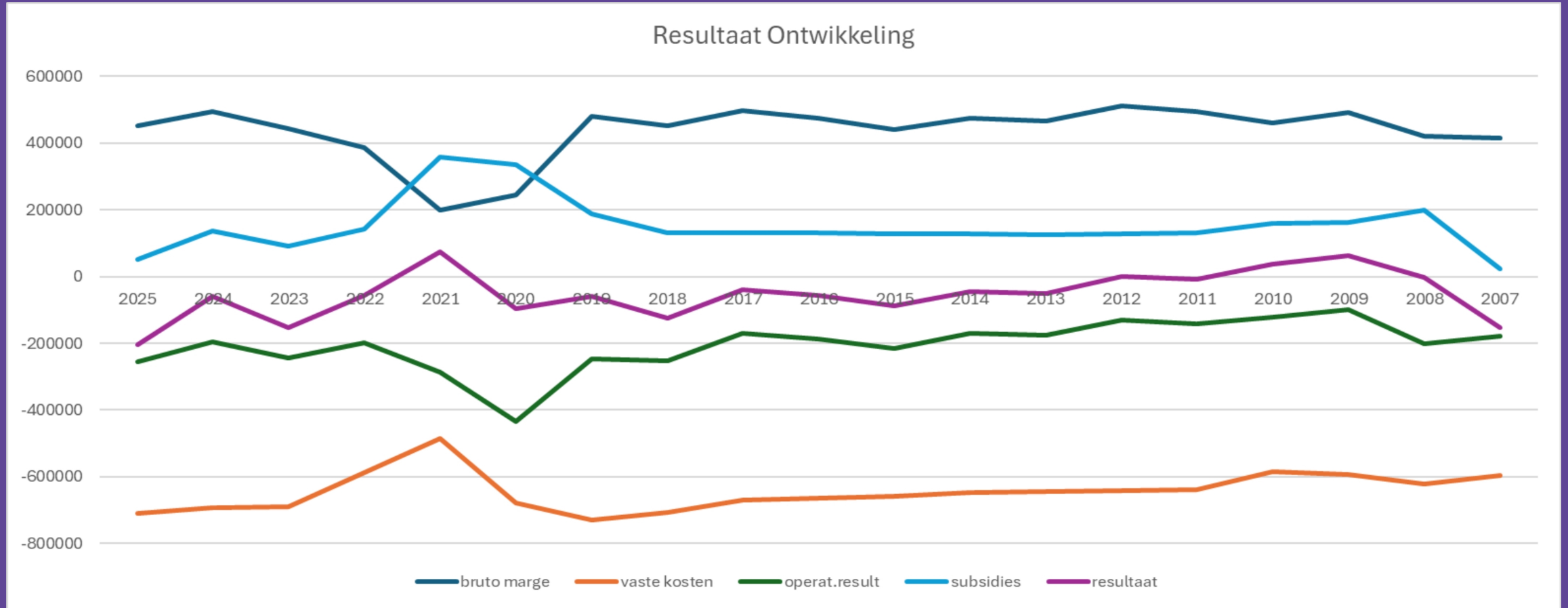
# Onze visie – De stip op de horizon

- Onze visie past in de visie van De Misse 2-4-6.
- Door het samengaan van 4 organisaties in 2 gebouwen ontstaat synergie waarmee we met een gezonde exploitatie onze visie kunnen realiseren.
- Een positieve business case voor de exploitatie van De Misse 2-4-6 is daarmee het fundament onder onze visie (én onder het project De Misse 2-4-6).
- Wij willen de contouren daarvan zo mogelijk versneld vaststellen.

# 3. Hoe staan we ervoor?

- Het operationele resultaat is vanaf 2004 zwaar negatief geweest a.g.v. een weeffout in 2004
- Het is niet gelukt om zonder subsidie zwarte cijfers te draaien
- Wat hebben we in de afgelopen maanden bereikt
- Overzicht van activiteiten, evenementen en samenwerkingen

# De weeffout



In 2004 is het huidige gebouw gebouwd met Europese subsidie met een theater met een Bernheze brede functie én met een business case die niet realiseerbaar bleek binnen de kaders. Deze fout willen we **niet opnieuw maken** in Misse 2-4-6

# Waarom is het niet gelukt de “opdracht” van de raad uit 2020 te realiseren?

- De opdracht uit 2020 bestond uit drie onderdelen: kostenneutrale exploitatie, afbouw subsidie naar 0, afbouw van de theaterfunctie en budget voor vervanging van de WKO.
- De theaterfunctie is afgeschaald naar een podiumfunctie.
- Het toegezegde WKO-budget is niet beschikbaar gesteld.
- Kostenneutraliteit was een inspanningsverplichting. Het bestuur heeft daarop maximaal ingezet.
- De aanpak richtte zich op lagere personeelskosten, meer vrijwilligers en meer activiteiten en inkomsten.
- Personeelskosten zijn flink gedaald en het aantal vrijwilligers is gegroeid.
- Het effect was echter deels contraproductief: de omzet daalde sneller dan de kosten en de dienstverlening verslechterde.
- Gebruikers haakten af, waaronder SCH, Senioren Heesch, Fanfare Aurora en Arcadia, vanwege opgetrokken tarieven en/of tekortschietende dienstverlening.
- Gemeente en bestuur stemden maandelijks af over de voortgang.
- In april 2024 meldde het bestuur aan de raadscommissie dat de doelstelling vertraging opliep.
- Eind 2025 zijn college en raad geïnformeerd dat deze niet realiseerbaar bleek.

# Wat afgelopen maanden bereikt?

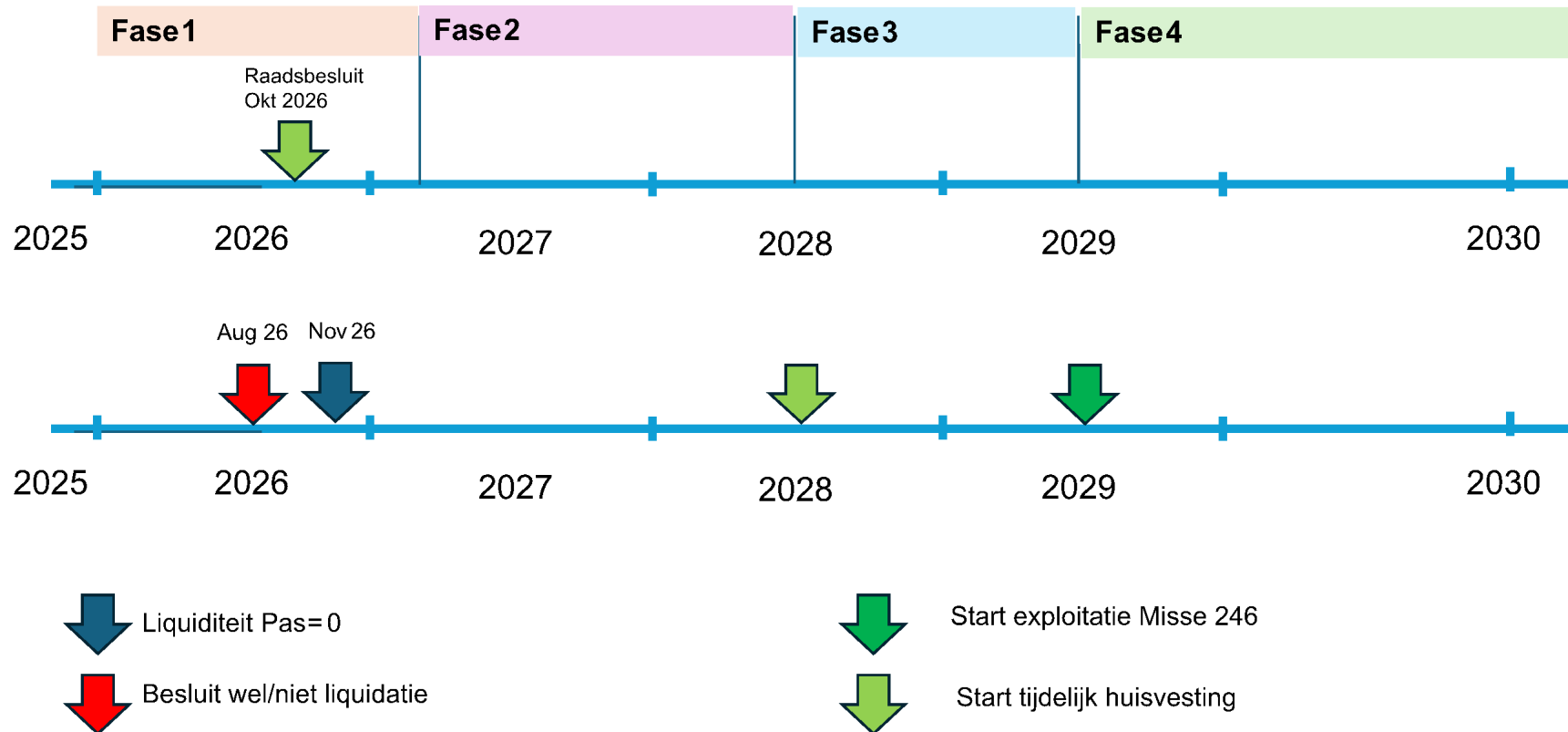
- Eerste verbeteringen in organisatie
- Samenwerking met (toekomstige) partners
- Verbeterde branding, huisstijl
- Subsidiabele events
- Nieuwe activiteiten: Koningsnacht, Ondernemerscafé, Hisse Legpuzzel, Voetbalcollege met Guus Hiddink, Jongerenhub
- Plan Lokale Dialoog en eerste stappen
- Verbetert inzicht in financiële cijfers (korter op de bal)
- Resultaat 1<sup>e</sup> half jaar 2026 t.o.v. 2025 **43%** beter
- Binden van sponsors en ontwikkelen flexplek concept is tot stilstand gekomen a.g.v. de negatieve berichtgeving
- Hetzelfde dreigt voor het mooie (vinden wij) verbindende podiumprogramma in het najaar

# Overzicht van activiteiten, evenementen en samenwerkingen

- Naar schatting 80.000+ bezoeken per jaar
- 1.100 leden Senioren Heesch
- 8.000 contactmomenten Samen Heesch
- 25 dartsavonden voor mensen met een lichte achterstand
- 40 bridgeavonden voor ontmoeting en ontspanning
- Vele door De Pas en partners georganiseerde activiteiten
  - Masked Hissenoaren, Hisse Helden, Heerlijk Heesch, Avond 3-daagse, Filmhuis, Podiumprogramma, Benefiet concerten en –diners, Sunday Sessions, Seniorenbal, Line Dance, Pub Quiz, enz. enz.
- > 100 vrijwilligers actief in talloze functies
- 11 maatschappelijke partners
- Huis voor repetities en uitvoeringen

# 4. Wat vragen wij

## Fasering t.b.v. aanvraag overbruggingsplan



### 3. Wat vragen wij?

- Wij willen in co-creatie met gemeente en partners versneld (d.w.z. eind 2026) het business model voor Misse 2-4-6 opstellen
- Wij willen in co-creatie met gemeente en partners definiëren wat nodig is voor de overbrugging van fase 3 (medio 28 – medio 29)
- Wij vragen een transitiesubsidie voor overbrugging van fase 2 om tijd te creëren voor visie, verbeterplan en stip op de horizon

### 3. Wat vragen wij?

- Een transitiesubsidie van ruim €10k/maand
- Eigen risicoreservering van 25%
- Een investering van €84k in het tegengaan van de negatieve effecten van de falende klimaatinstallatie (door extra koelcapaciteit)

# 5. Verschil in inzicht met college

- **Vergelijking SCC's in Bernheze**
- **Huisvestingskosten**
- **Personeelskosten**
- **Ruimte binnen beleids paracommerciële kaders**
- **Co-creatie De Pas en gemeente**

## 4. Verschil in inzicht met college

### Vergelijking met anders SCC's

- Gelijke uitgangspunten niet vertalen naar “ieder hetzelfde exploitatiemodel” en financiële ondersteuning” maar vertalen naar maatwerk per kern.
- Dit is de uitvoeringsparagraaf van de beleidsnotitie
- Heesch wijkt af door omvang kern, sociale samenstelling en cohesie en afwijkende onderliggende patronen in de kern.
- Het doel is om te gaan verbinden, niet ontstaan uit verbinding
- Vergelijk ons in een benchmark met andere SCC's in vergelijkbare kernen en omvang
- Zorg samen met ons in co-creatie voor maatwerk binnen de kaders om onze visie te realiseren (is ook de aanbeveling van de adviesbureaus door de jaren heen)

**Driek Vondervoort (CDA, ex burgemeester Boekel en Bergeijk):** Een gemeenschapshuis, wat een essentieel onderdeel is van een leefbare gemeenschap, overeind gehouden door vrijwilligers en een paar beroepskrachten kan nooit bestaan zonder overheidsbijdrage in welke vorm dan ook.

## 4. Verschil in inzicht met college

### Huisvestingskosten

- De huisvestingskosten zijn hoog (200k€), niet transparant en blijft groeien m.n. a.g.v. bijdrage aan de VVE
- De onderhoudsvoorziening in het MJOP is hoog terwijl de zichtbare besteding uit die onderhoudsvoorziening t.b.v. De Pas fors lager is waardoor er sprake is van achterstallig onderhoud
- De klimaatbeheersing installatie (WKO) functioneert al meer dan 10 jaar niet naar behoren.
- Gemeente compenseert voor extra energieverbruik
- Het slechte klimaat leidt tot vertrek c.q. geen nieuwe gebruikers, gezondheidsklachten en daardoor inkomstenderving
- De actie om met beperkte middelen verbetering met mobiele airco's te realiseren is niet succesvol geweest.

## 4. Verschil in inzicht met college

### Personeelskosten

- Referentie jaar 2020
- Gemiddelde loonkostenstijging in Nederland in de periode 2020-2026 33%, in de horecabranche 19,9%
- De loonkosten van De Pas zijn in 2026 11,3% lager dan in 2020 (i.p.v. 19,9% hoger zoals in de branche)
- Afname fte van 2022-2026 bedraagt -2,1 fte, vervangen door vrijwilligers
- Betaald personeel in sleutelfuncties noodzakelijk i.v.m.
  - Eisen i.v.m. veiligheid, continuïteit en wet- en regelgeving
  - Omvang gebouw, bedrijfstijd, kwaliteitseisen
  - Mogelijk maken van groei in activiteiten en omzet
- Is gangbaar bij verenigingen/stichtingen van enige omvang
- Meer dan 100 vrijwilligers om de activiteiten te organiseren

| Betaalde krachten – ontwikkeling |      |
|----------------------------------|------|
| Jaar                             | Fte  |
| 2008                             | 7,30 |
| 2013                             | 8,82 |
| 2022                             | 8,88 |
| 2026                             | 6,74 |

## 4. Verschil in inzicht met college

### Ruimte binnen vigerende beleidskaders

- Commercieel roept een ander beeld op dan wij bedoelen, wij bedoelen ondernemend en gericht op de behoefte van de klant en gebruiker
- De vigerende beleidsnotitie en de wettelijke kaders bieden voldoende ruimte om onze visie te implementeren in de vorm van maatwerk.
- In het adviesrapport van Dorstlessers en BHBW i.o.v. DNI van oktober 2019 wordt een advies gegeven m.b.t. de uitwerking van een paracommercieel deel en een commercieel deel van de horeca die o.i. goed past als maatwerk in de situatie van de kern Heesch en SCC De Pas
- Wij willen graag de uitvoeringsparagraaf uitwerken in co-creatie met de gemeente en waar nodig met de horeca en de ander SCC's van Bernheze

## 4. Verschil in inzicht met college

### Co-creatie De Pas en de gemeente

- **Bestuur wil in co-creatie naar een oplossing zoeken omdat:**
  - We een gezamenlijk doel hebben (de realisatie van de maatschappelijke functie)
  - We wederzijds kennis willen inbrengen
  - We elkaar beter willen begrijpen
  - We versnelling willen, tijd is onze vijand
- **College lijkt dat niet te willen en legt een expliciete scheiding in het eigenaarschap**

Co-creatie betekent letterlijk **samen creëren**.

Het is een manier van samenwerken waarbij verschillende partijen actief bijdragen aan het ontwikkelen van een idee, product, dienst of oplossing.

**Kenmerken zijn**

- **Gelijkwaardige samenwerking:** deelnemers brengen kennis, ervaringen en ideeën in.
- **Gezamenlijke verantwoordelijkheid:** het resultaat wordt samen ontwikkeld.
- **Focus op behoeften van gebruikers:** oplossingen sluiten beter aan op de praktijk.
- **Open communicatie:** luisteren, feedback geven en ideeën combineren.

# 6. Tot welke scenario's leidt dit?

- **Scenario A: Negatief besluit**
- **Scenario B: Positief besluit**
- **Zijn er andere scenario's**

# Scenario A: Negatief besluit

- Per direct (2/10) inzetten proces van ontbinding en liquidatie met inachtneming van de geldende wettelijke bepalingen
- Contracten worden ontbonden, inventaris verkocht e.d.
- De inbreng in het M2-4-6 project stopt dan per direct
- Met maximale aandacht voor medewerkers
- En vervolgens:  
Met de keuze voor dit scenario ontstaat er een breuk in de continuïteit van een cruciaal maatschappelijk knooppunt waar ontmoeting, participatie, cultuur, vrijwilligerswerk, activiteiten en maatschappelijke ondersteuning samenkomen. De oplossing hiervan zal meer geld kosten dan wat we nu vragen voor het instandhouden van die continuïteit door het team wat daarvoor opgesteld staat.

De vraag is dus niet óf en hoe er een gat ontstaat, maar hoe en tegen welke kosten de gemeente dat gat vervolgens gaat opvangen?!

# Scenario B: Positief besluit

- Financiële zekerheid om de geschetste transitie uit te voeren
- Doorontwikkeling van De Pas conform visie en veranderplan
- Gezamenlijk toewerken naar De Misse 2-4-6
- Dat alles in co-creatie

# Waar gaat het raadsbesluit over op 1 oktober?

- Subsidie voor airco's
- Subsidie voor overbrugging

Maar daarmee ook over:

## Wat als De Pas er niet meer is?

- Wie (en hoe) neemt dan de maatschappelijke functie op zich?
- Wie (en hoe) faciliteert en organiseert de vele verbindende evenementen?
- Wat mag dat dan kosten?

## 7. Vragen en gesprek

**Wat moet er  
volgens jullie  
gebeuren om de  
functie van De Pas  
de komende jaren  
zeker te stellen?**

