



kloosterhuis
ADVISEURS

Rapportage toetsing haalbaarheid Kloosterhotel de Soete Moeder

Opdrachtgever:
Opdrachtnemer:
Datum:

Mevrouw E. van Lith en mevrouw A. Ederveen
Kloosterhuis Adviseurs
11 juni 2013



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Weergave situatie en plannen	4
1.1 Situatie	4
1.2 Ondernemers.....	4
1.3 Motivatie initiatiefnemers	4
1.4 Vestigingseisen	5
1.5 Kennis, ervaring en vaardigheden	5
1.6 Missie	5
1.7 Visie	6
1.8 Plaats	6
1.9 Logistiek en routing.....	7
1.10 Doelgroep	8
1.10.1 Jongeren.....	8
1.10.2 Hotelgasten.....	8
1.11 Verzorgingsgebied.....	9
1.12 Openingstijden	9
1.13 Product en prijsniveau	9
1.14 Gemiddelde besteding	10
1.15 Bezetting	11
1.16 Organisatiestructuur.....	11
1.17 Personeel	11
1.18 Interieur en exterieur	12
1.19 Promotie	12
1.20 SWOT analyse	13
2 Marktanalyse.....	15
2.1 Locatie.....	15
2.2 Marktsegmenten	16
2.3 Vraag in de markt	16
2.3.1 Toeristen & passantenmarkt	17
2.3.2 Zakelijke markt	18
2.3.3 Particuliere markt	18
2.4 Aanbod in de markt.....	19
2.4.1 Concurrentie	19
2.5 Ontwikkelingen & trends	20
2.5.1 (Gemeentelijke) ontwikkelingen	20
2.5.2 Trends.....	20
2.6 Beoordeling van de markt	21
3 Exploitatieprognose	22
3.1 Onderbouwing verlies en winstrekening	22
3.2 Verlies en winstrekening	24
3.3 Onderbouwing 'worst case' scenario	25
3.4 Verlies en winstrekening worst case scenario	27
4 Conclusies en advies	28
4.1 Conclusies.....	28
4.1.1 Situatie en plannen.....	28
4.1.2 Marktanalyse	28
4.1.3 Bedrijfseconomische haalbaarheid	28
4.2 Advies van Kloosterhuis Adviseurs	28



Lijst met afbeeldingen, grafieken en tabellen

Figuur 1: foto: voorzijde kloosterpand aan de Nemiusstraat	5
Figuur 2: plattegrond: ligging Kloosterhotel de Soete Moeder (A) in 's-Hertogenbosch	6
Figuur 3: plattegrond: ligging Kloosterhotel de Soete Moeder (A) in de Muntel wijk.....	7
Figuur 4: plattegrond: gemeente 's-Hertogenbosch (A) en omgeving	9
Figuur 5: tabel: SWOT analyse	13
Figuur 6: foto: satellietweergave beoogde kloosterpand	15
Figuur 7: tabel: hotelbezetting	22
Figuur 8: tabel: restaurantbezetting	22
Figuur 9: tabel: verlies en winstrekening Kloosterhotel de Soete Moeder	24
Figuur 10: tabel: restaurantbezetting.....	25
Figuur 11: tabel: worst case scenario Kloosterhotel de Soete Moeder	27



Inleiding

De ondernemers mevrouw E. van Lith en mevrouw A. Ederveen zijn voornemens een hotel te realiseren in een kloosterpand aan de Nemiussstraat nabij het Prins Hendrikpark in 's-Hertogenbosch. Het klooster dateert uit 1929 en is een rijksmonument met cultuur- en architectuurhistorische waarde. Het hotel zal bestaan uit 3 verdiepingen en een kelder, 21 kamers voor 2 personen, waarvan 1 kamer voor mindervaliden, en 1 appartement voor 4 personen met zicht op de tuin.

Het kloosterpand is momenteel eigendom van woningcorporatie Zayaz.

Vanaf september 2010 zijn de ondernemers in gesprek met woningcorporatie Zayaz over het exploiteren van het klooster. Als eigenaar en verhuurder geeft Zayaz een maatschappelijke opdracht mee:

- 1 Creëer leer- en werkgelegenheid voor jongeren uit het project Kamers met Kansen (leerwerktrajecten en stageplaatsen/opleidingstrajecten);
- 2 Faciliteer de buurt (vrijwilligerswerk/buurtparticipatie);
- 3 Werk zo veel mogelijk biologisch en duurzaam.

Het hotel kent vooralsnog de juridische entiteit van een stichting. Deze stichting heeft geen winsttoegmerk en is sinds 8 november 2011 aangemerkt als 'Algemeen Nut Beogende Instelling' (ANBI).

De totale bouwinvestering voor Zayaz t.b.v. Kloosterhotel de Soete Moeder (KdSM) bedraagt ongeveer 1,7 miljoen euro. De ondernemers zijn voornemens 450k euro in te brengen ten behoeve van gebouwinvestering en werkzaamheden. Van deze investering staat nog niet vast op welke manier deze wordt ingebracht.

De Soete Moeder onderneemt maatschappelijk: naast een positief bedrijfsresultaat willen de ondernemers bereiken dat jongeren goed geschoold en toegerust de arbeidsmarkt op te gaan. Hiervoor is een stichting opgericht: Stichting Bij de Soete Moeder leidt jongeren toe naar werk en/of opleiding. Er worden leerwerkprojecten opgezet, stageplekken aangeboden, mogelijkheden verleend tot vrijwilligerswerk en buurtontmoetingen en het geven van training en begeleiding. Duurzaamheid is hierbij belangrijk; jongeren een perspectief bieden dat toekomst geeft, zodanig dat nieuwe uitval voorkomen wordt. Daarnaast initieert de Soete Moeder activiteiten in de wijk en de buurt ter bevordering van de sociale cohesie. Binnen de projecten wordt veelal biologisch en ecologisch gewerkt. Resultaatgericht werken is van belang; de doelen worden helder gesteld en van de geleverde inspanningen moet de voortgang steeds zichtbaar en aantoonbaar zijn, zowel van deelnemer als van bedrijf.

De ondernemers zijn voornemens maatschappelijke activiteiten te combineren met horeca, hotelkamerverhuur en vergaderfaciliteit. Het idee voor deze wijze van ondernemen ontmoet veel sympathie: bestuurders, vertegenwoordigers van de overheid, onderwijs en bedrijfsleven, jongeren, hun begeleiders en buurtbewoners; van verschillende kanten komen positieve en stimulerende reacties.



Weergave situatie en plannen

Dit hoofdstuk bevat een korte weergave van de situatie, de initiatiefnemers, de organisatiestructuur en de exploitatie van Kloosterhotel de Soete Moeder.

1.1 Situatie

Bedrijfstype:	Hotel, beperkt diner en vergaderruimte.
Adres:	Nemiusstraat 4, 's-Hertogenbosch
Juridische constructie:	Vooralsnog stichting
Ondernemers	Mevrouw E. van Lith, mevrouw A. Ederveen

1.2 Ondernemers

Mevrouw E. van Lith is een ondernemster bij uitstek. Reeds op 19 jarige leeftijd had zij haar eerste bedrijf in het centrum van 's- Hertogenbosch. Na 10 jaar was dit bedrijf uitgegroeid tot een bloemengroothandel met 4 bloemenzaken in de regio. Na die periode heeft zij kennisgemaakt met zorg en welzijn en arbeidsmarktbeleid en daarin opleidingen gevolgd en in die sectoren gewerkt. Vanaf 2000 heeft ze gezocht naar mogelijkheden om haar ondernemerszin te combineren met haar maatschappelijke betrokkenheid. In 2001 heeft zij sociaal cultureel centrum en lunchcafé In de Roos, in 's-Hertogenbosch gerealiseerd en is daar Projectleider/manager geweest tot 2006. In de Roos is een integraal (horeca, zorg, re-integratie en sociaal-cultureel werk) centrum waarin commerciële dienstverlening, zorg en begeleiding van gehandicapte medewerkers en personeel centraal staan.

Mevrouw A. Ederveen heeft uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van loopbaanbegeleiding en onderwijsprojecten. Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt genieten haar voorkeur. Participatie en startkwalificatie zijn de sleutelwoorden in de begeleiding. In breder perspectief wil zij in samenwerking met anderen activiteiten op het gebied van dit loopbaanwerk en maatschappelijk ondernemen initiëren, uitzetten, implementeren. Heeft ruim 7 jaar ervaring als projectleider/regiomanager bij een Loopbaancentrum van een ROC.

De heer M. Rovers zal geen uitvoerende rol krijgen in de exploitatie van KdSM. Hij is het derde bestuurslid en heeft tevens een functie binnen de gemeente 's-Hertogenbosch, afdeling Jeugd & Onderwijs.

1.3 Motivatie initiatiefnemers

De initiatiefnemers vinden ondernemen en werken op het snijvlak van arbeid en scholing hun kracht. Daar zit ook hun jarenlange ervaring, uitgebreide kennis en hun niet aflatend enthousiasme. Vanuit de drijfveer maatschappelijk ondernemen willen zij nu een nieuw initiatief starten, om jonge mensen op een inspirerende manier in een bedrijfsmatige omgeving voor te bereiden op werk en/of opleiding. Zij hebben in veel keukens van organisaties kunnen kijken en vinden nu het moment gekomen om zelf de koers uit te zetten en een bedrijf in te richten dat méér en béter is. Een kloosterhotel; waar zij jongeren een gedegen en gevarieerd traject in een contextrijke ambiance bieden.

1.4 Vestigingseisen

Bereikbaarheid vanaf diverse uitvalswegen is goed. Aan het park is een parkeerstrook met 15 betaalde plekken. Het klooster ligt op loopafstand van Transferium de Vliert. Het kloosterpand aan de Nemiusstraat te 's-Hertogenbosch leent zich uitstekend om dienst te doen als hotelpand. De vergunningen voor restauratie/verbouwing worden momenteel aangevraagd, om zodoende begin 2013 te starten met de circa 12 maanden durende verbouwing van het pand. De ligging van het pand roept vraagtekens op; het pand ligt niet op een zichtlocatie, laat staan aan een doorgaande weg of weg waar veel traffic is. Het aantal zogenaamde 'walk-ins' zal hierdoor tegenvallen. Dit behoeft extra aandacht voor marketing en sales waarmee gasten naar het hotel te krijgen zijn. Echter, vanwege het unieke concept dat gevoerd wordt (werken met jongeren die afstand hebben tot de arbeidsmarkt) verwachten we dat gasten speciaal naar deze locatie zullen komen.



Figuur 1: foto: voorzijde kloosterpand aan de Nemiusstraat

1.5 Kennis, ervaring en vaardigheden

Belangrijk is dat de ondernemers passen bij de nieuwe plannen van Kloosterhotel de Soete Moeder:

- Mevrouw E. van Lith heeft aantoonbaar ervaring met ondernemen is hier ook succesvol in geweest. Zij heeft onder andere een bloemengroothandel fors uitgebreid en een lunchroom annex cultureel centrum geïnitieerd en gemanaged. Daarnaast heeft zijn uitgebreide kennis van de zorg- en welzijnssector en het arbeidsmarktbeleid. Ze heeft daarin opleidingen gevolgd en in die sectoren gewerkt. Bovendien is mevrouw Van Lith kritisch, zakelijk, gedreven en vooral enthousiast.
- Mevrouw A. Ederveen heeft uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van loopbaanbegeleiding en onderwijsprojecten. Zij heeft zeer uitgebreide ervaring met het begeleiden van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Mevrouw Ederveen is gedreven, zakelijk en erg enthousiast over het project KdSM.
- De heer M. Rovers heeft bestuurservaring en kennis en ervaring op het beleidsterrein van re-integratie en vernieuwend onderwijs

1.6 Missie

De Soete Moeder wil een pareltje aan de stad 's-Hertogenbosch toevoegen. Een plek waar mensen willen verblijven en ontmoeten; waar kwaliteit, gastvrijheid, smaak en diversiteit centraal staan. Vanaf de beginfase zullen waar mogelijk deelnemers/ leerlingen/ studenten/vrijwilligers breed worden ingeschakeld om mee te denken, voor te bereiden, uit te voeren - onder begeleiding leren in de praktijk, leren te werken, leren de werkplek en het leven vorm te geven.

1.7 Visie

In februari 2011 is de Stichting Bij de Soete Moeder opgericht. De doelstellingen van deze stichting zijn:

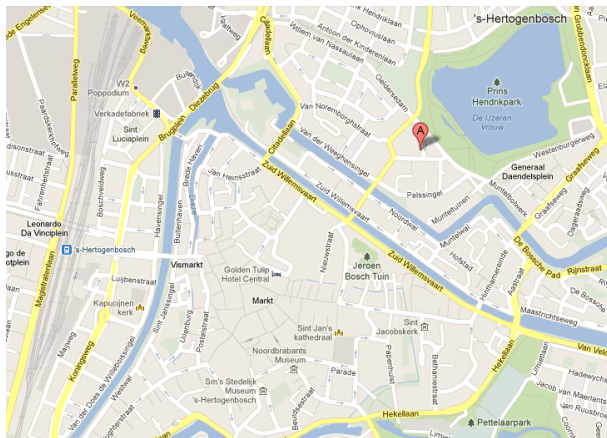
- Het bevorderen van participatie en integratie, ontplooiën en ontwikkelen van jonge mensen met een beperking;
- Het initiëren van activiteiten in de wijk en de buurt om de sociale cohesie te bevorderen;
- Het voeren van ecologische en biologische bedrijfsvoering binnen de projecten.

1.8 Plaats

Hotel de Soete Moeder is een hotel dat zich gaat vestigen in een klooster in 's-Hertogenbosch grenzend nabij het Prins Hendrikpark. Het kloosterhotel ligt op minder dan 1 km loopafstand van het centrum van de stad. Aan het Prins Hendrikpark grenst het stadswater De IJzeren Vrouw.

Het klooster dateert uit 1929 en is een rijksmonument met cultuur- en architectuurhistorische waarde. Het klooster toont stijlelementen van de Amsterdamse School, kenmerkend zijn de balustrades in de trappenhuizen in hout en siersmeedwerk.

Het hotel heeft 3 verdiepingen en een kelder, 21 kamers voor 2 pers, waarvan 1 kamer voor minder validen, en 1 appartement voor 4 personen met eigen tuin.



Figuur 2: plattegrond: ligging Kloosterhotel de Soete Moeder (A) in 's-Hertogenbosch

De wijk waarin KdSM gevestigd zal worden, De Muntel, is een jaren 20/30 buurt, grenzend aan de binnenstad. Het is een buurt met beschermd stadsgezichtstatus. In de buurt zijn relatief veel huurwoningen, de huizen zijn klein en vooroorlogs. Voor wat betreft leefbaarheid scoort de wijk redelijk. De Soete Moeder ambieert de veiligheid en leefbaarheid in de eigen buurt te vergroten. In samenspraak met andere organisaties (waaronder welzijnsorganisatie Divers) die in de wijk actief zijn, wordt uitvoerig onderzocht hoe de Soete Moeder kan bijdragen om de sociale cohesie te bevorderen.



Figuur 3: plattegrond: ligging Kloosterhotel de Soete Moeder (A) in de Muntel wijk

Parkeren is een issue in de Muntel wijk; in de directe omgeving van het hotel zijn weinig parkeerplaatsen, er is beperkt betaald parkeren en er is parkeergelegenheid voor vergunninghouders. Het stadsbeleid is gericht op het autoluw maken van binnenstad en aangrenzende wijken. Dit komt het leefklimaat in de wijken ten goede. Op enige afstand van het kloosterhotel, aan de andere zijde van het Prins Hendrikpark, ligt Transferium De Vliert, waar ruim voldoende veilige parkeerplaatsen voorhanden zijn.

De Soete Moeder wil voorzien in aanvullend en alternatief vervoer voor gasten, zowel voor de hotelgast als voor de daggast. Te denken valt aan het beschikbaar stellen van fietsen, zo wordt fietsen in de fietsstad gestimuleerd. Een transferbusje kan worden ingezet als gasten het hotel per auto willen bereiken (haal- en brengservice) en ook koffers kunnen hiermee worden vervoerd. Eventueel kan de samenwerking worden gezocht met Stichting Zoem, deelvervoer voor buurt en bedrijf, een stichting in de wijk die gezamenlijk gebruik van elektrische auto's initieert. Voor gasten die per openbaar vervoer arriveren, is de bushalte aan de Jan Schöfferlaan het meest dichtbij. Het gebruik van Segways wordt nader onderzocht, dit geldt ook voor de inzet van een tuktuk/fietstaxi. Jongeren kunnen hierin uitstekend een rol vervullen.

1.9 Logistiek en routing

De entree van het pand bevindt zich in het midden van het kloosterpand. Vanuit daar komen gasten aan in een ruime entree met daarin de receptie en een kleine lounge. Grenzend aan de entree bevindt zich de lounge die ook dienst kan doen als eetkamer, die weer verbonden is aan de tuinkamer waar men ook kan eten en vergaderen. Links op de begane verdieping bevindt zich een kleine kantoorruimte achter de receptie. En daarachter worden 4 hotelkamers gesitueerd. Rechts op de begane verdieping bevinden zich 2 hotelkamers en daarachter een keuken. De meeste kamers hebben een eigen "buiten".

Via een aparte ingang is aan de rechterkant van het pand een overnachtruimte voor medewerkers te bereiken. Daarachter bevindt zich een appartement dat wordt verhuurd. Dit appartement bestaat uit 2 verdiepingen. Op de begane verdieping bevat het appartement een zit- en eetgedeelte en een kleine keuken. De tweede verdieping bestaat uit de slaapkamer. Het appartement heeft zelfstandige voorzieningen en een eigen tuintje.

Op de eerste verdieping bevinden zich verdeeld over de 2 "vleugels" van het pand 10 hotelkamers. In de kapel bevindt zich de ontbijtruimte. Op de tweede verdieping bevinden zich nog 5 hotelkamers. Op de 2^{de} verdieping zijn 2 begaanbare balkons, op de 1^{ste} verdieping is één kamer met eigen balkon



1.10 Doelgroep

Kloosterhotel de Soete Moeder heeft in feite twee belangrijke doelgroepen; enerzijds de jongeren die binnen het hotel en andere activiteiten ervaring op kunnen doen, anderzijds de hotelgasten en restaurantgasten waar ook buurtbewoners onder vallen.

1.10.1 Jongeren

De regio 's-Hertogenbosch kent in maart 2012 ruim 975 jonge geregistreerde werkzoekenden in de leeftijd 17 – 27 jaar (bron: Zonder Jeugd geen Brabant). Daarnaast is er een grote Wajongpopulatie, zo'n 450 jongeren zitten in de zogeheten werkregeling. Tevens is een niet geregistreerd aantal jongeren werkloos en niet schoolgaand. Zij zijn niet in beeld bij onderwijs, gemeente of UWV als het gaat om arbeidstoeleiding.

Bijzonder is de doelgroep Kamers met Kansen, 2live Den Bosch. In het naastgelegen pand, het voormalige pensionaat van het klooster, wonen 20 jongeren onder begeleiding. Een aanmerkelijk deel van deze jongeren zal deelnemen aan de leerwerktrajecten en/of de stages die kloosterhotel de Soete Moeder biedt. Het gaat hier om kwetsbare jongeren waarbij veelal sprake is van meerdere problemen op het terrein van wonen, werken en welzijn.

Het VMBO in 's-Hertogenbosch zoekt nadrukkelijk samenwerking met bedrijven t.b.v. haar leerlingen om uitval te voorkomen en om de beroepsidentiteit en het gevoel voor vakmanschap te ontwikkelen. Het kloosterhotel kiest bewust om ook VMBO leerlingen stageplaatsen aan te bieden.

Naast het VMBO is ook het beroepsonderwijs (MBO) gebaat bij stage- en opleidingsplaatsen. Werkgevers hebben profijt van goed opgeleide vakkrachten. Vergrijzing maakt dat krapte op de arbeidsmarkt te verwachten is - vergroening geeft nieuwe kansen om de krimp op te vangen. De kenniseconomie draait op toeren, on- en laaggeschoolde arbeid nemen af. Zaak om jongeren alle optimale opleidingskansen te bieden!

1.10.2 Hotelgasten

De hotelgasten die gebruik maken van KdSM zijn met name toeristen die de omgeving van de stad bezoeken vanwege met name culturele redenen. Ook wandelaars van diverse lange afstandspaden, fietsers van verschillende fietsroutes behoren tot de doelgroep). Zij behoren tot de specifieke doelgroep. 's-Hertogenbosch is een stad met een grote diensverlenende sector. Bedrijfsbezoekers en congresgangers die graag in de buurt van het centrum overnachten, zullen in het kloosterhotel prima hun plaats vinden, evenals deelnemers aan trainingen/seminars. De gastengroepen hebben gemeen dat zij open staan voor nieuwe concepten en kwaliteit, kleinschaligheid en een maatschappelijk karakter waarderen.

De Soete Moeder gaat zich voornamelijk richten op:

- De toeristische markt: (buitenlandse) toeristen die, van buiten de stad, de stad bezoeken voor allerlei soorten culturele, historische en sociale evenementen. De bezoekersaantallen naar de stad 's-Hertogenbosch worden gestimuleerd vanuit de gemeente en andere instanties en dit werpt vruchten af. Vooral de horeca heeft hier een belangrijk aandeel in. Noord-Brabant staat bekend als populaire fiets en wandelprovincie. 's-Hertogenbosch blinkt uit in het organiseren van grote aantallen jaarlijks terugkerende evenementen, niet alleen op cultureel gebied maar ook op sportief gebied.
- De zakelijke markt: volgens de hotelscan 2006 wordt de hotelkamerbezetting in 's-Hertogenbosch voor 77% wordt ingevuld door zakenmensen. Dit percentage zal in 2012 naar verwachting nog steeds hoog zijn. Een nieuwe generatie zakenmensen (30/40 plussers) stelt andere eisen aan hun overnachtingsplek dan 10 jaar terug. Ook de zakelijke gasten willen steeds weer opnieuw uitgedaagd en geprikkeld worden, door af te wijken van de klassieke overnachting in een groot hotel. Zo raken bed & breakfasts, ook voor de zakelijke gast, steeds meer in trek. De faciliteiten om te kunnen werken zijn in het

kloosterhotel aanwezig zoals een bureau op de hotelkamer en gratis draadloos internet.

- De particuliere markt: vanuit steeds meer verschillende motieven en momenten gaat de consument in een hotel overnachten en zijn daarbij steeds vaker op zoek naar een bijzondere locatie en beleving. Maatschappelijke veranderingen (o.a. beide ouders werken) brengt met zich mee dat wekelijkse ontmoetingen met familie en vrienden plaats heeft gemaakt voor ontmoetingen een paar maal per jaar.

1.11 Verzorgingsgebied

Kloosterhotel de Soete Moeder zal zich met de verschillende doelgroepen richten op een ruim verzorgingsgebied van Nederland en daarbuiten.



Figuur 4: plattgrond: gemeente 's-Hertogenbosch (A) en omgeving

1.12 Openingstijden

Het hotel kent door de verschillende bedrijfsonderdelen verschillende openingstijden. Het hotel is het jaar door elke dag geopend. In- en uitchecken kan vanaf 7.00 uur tot 19.00. Aankomst buiten deze tijden is ook mogelijk. In het hotelontwerp is rekening gehouden met een extra slaappleaats voor 2 personeelsleden. Er wordt gewerkt met een elektronisch pasjes systeem waarmee de gasten het hotel en de kamer kunnen betreden. Adri en Eline zijn aan de hand van roostering aanwezig in het hotel vanaf 6.30 tot 19.30 uur. Er zijn altijd minimaal 2 personen in huis.

Dagelijks is er in de ochtend een ontbijt te verkrijgen. Dit betreft een uitgebreid, overwegend biologisch ontbijtbuffet dat wordt aangeboden in de kapel van het pand. Het restaurant met 54 zitplaatsen (34 in de tuinkamer en 20 in de lounge, waar ook de bar is), is enkel op donderdag, vrijdag en zaterdag geopend.

1.13 Product en prijsniveau

Het hotel heeft 21 hotelkamers die onderling slechts beperkt afwijken ten aanzien van grootte, en voorzieningen. Alle hotelkamers hebben een dubbelbed en zijn voorzien van badkamer met douche en (apart) toilet, bureau en tv. Vrijwel alle kamers bevatten daarnaast een of twee fauteuils. Voor de overnachtingen geldt dat de prijs varieert van €69 voor een eenpersoonsbezetting en €89 voor een tweepersoonsbezetting. Er zijn 4 kamers met connecting doors. Eén kamer is geschikt voor minder valide gasten. Naast hotelkamers bevat het hotel een appartement voor grotere gezelschappen en long-stay gasten. De prijs voor het appartement bedraagt €140. Het appartement bevat een kleine keuken en zithoek. In het gebouw is een lift aanwezig.



Het hotel heeft drie sterren toebedeeld gekregen volgens de Nederlandse Hotel Classificatie¹ (NHC). NHC is het classificatiesysteem van de Nederlandse hotellerie. Elk hotel wordt met behulp van dit systeem ingedeeld in één van de vijf sterrencategorieën. De ondernemers trachten het drie-sterrenniveau te overstijgen door het aanbieden van een bijzondere ambiance en doordat gasten met bijzondere aandacht voor mens en milieu tegemoet getreden worden. Het klooster als monument, gecombineerd met de originele inrichting is een belevenis op zich.

Ons advies is om een variabele prijs te hanteren voor hotelkamers, volgens de systematiek van yield-management. Hierdoor kan er ten tijde van pieken in het aantal hotelgasten in 's-Hertogenbosch een hoger tarief worden gehanteerd om meer omzet te creëren. Indien er weinig vraag is naar hotelkamers kan juist een lager tarief worden gehanteerd om er voor te zorgen dat er toch omzet is, en belangrijker, dat de jongeren werk voorhanden hebben.

Het ontbijt is niet inclusief in de kamerprijs. Het betreft een overwegend biologisch ontbijtbuffet dat wordt aangeboden voor €13,50. Hier is de drank bij inbegrepen. Het diner op donderdag en vrijdag en zaterdag is zowel toegankelijk voor hotelgasten als voor externe gasten. Het restaurant heeft ook een functie in het verbeteren van de cohesie in de buurt; buurtbewoners worden gestimuleerd om gebruik te maken van het restaurant (en andere faciliteiten van het hotel zoals vergaderruimten). Voor wat betreft het diner worden twee menu's aangeboden, een van €21,75 en een van €29. Dit is exclusief dranken. Er is keuze uit een vlees-, vis- en vegetarisch gerecht. In de keuken wordt gewerkt met overwegend biologische producten veelal uit eigen moestuin. Eten en drinken worden geleverd door lokale leveranciers en boeren. Het gevarieerde uitgebreide ontbijt bevat biologisch kloosterbrood en diverse andere luxe broodsoorten. Kwaliteit staat hoog in het vaandel, vers, biologisch, zelfgemaakt, natuurlijk, origineel, rekeninghoudend met de diversiteit van wensen van de gasten.

De kapel wordt verhuurd voor €220 per dagdeel voor vergaderen/bedrijven. Er is een sociaal huurtarief (onder voorwaarden) van €132 per dagdeel. Dit laatste tarief geldt ook als de buurtbewoners gebruik willen maken van deze voorziening. De statige tuinkamer wordt verhuurd voor €120 per dagdeel commercieel tarief en €90 per dagdeel sociaal tarief. De kapel wordt multifunctioneel ingericht en wordt verhuurd o.a. voor het geven workshops, lezingen en vergaderingen. De kapel wordt tevens trouwlocatie.

Gasten ontbijten in de kapel en kunnen de hele dag vertoeven bij de Soete Moeder, in de tuinkamer, op de balkons en in de kloostertuin. Er worden koffie/thee, wijn en bier geserveerd en diverse lunchhapjes uit eigen keuken. Gasten/groepen kunnen kiezen uit diverse arrangementen.

1.14 Gemiddelde besteding

De ondernemers verwachten dat tweederde van de verhuurde kamers door twee personen bezet zal zijn en dus een kamerprijs van €89 oplevert. Een derde van de kamers zal door 1 persoon worden bezet en €69 opleveren. Hiermee komt de gemiddelde besteding voor hotelkamers op ongeveer €82. Hier is het appartement niet in meegenomen. De huidige gemiddelde kamerprijs in 's-Hertogenbosch bedraagt €84,94 per nacht per kamer op basis van 2 personen. Andere hotelprijzen in de stad variëren tussen €85 en de €171. Kloosterhuis Adviseurs is van mening dat de door KdSM gehanteerde gemiddelde kamerprijs aan de hoge kant is, mede gezien het feit dat het een driesterrenhotel betreft. Derhalve hanteren wij in de berekeningen een gemiddelde kamerprijs van €79.

De ondernemers hebben voor het diner gerekend met een gemiddelde omzet van €29 inclusief dranken voor zowel de donderdag als de vrijdag. Kloosterhuis Adviseurs is van mening dat deze besteding hoog is berekend, vooral met oog op de concurrerende restaurants in 's-Hertogenbosch. In de berekening in deze rapportage gaan we uit van een gemiddelde besteding van €27,50. Voor ontbijt hanteren we de gemiddelde besteding van €13,50.

¹ Voor een opsomming van de normen zie www.hotelsterren.nl



1.15 Bezetting

Voor de hotelbezetting wordt een percentage van 55% aangehouden. Dit is een realistische inschatting voor een realistische prognose. Wij houden voor de berekening in deze rapportage rekening met variabele bezetting voor de verschillende dagen van de week zoals in onderstaande tabel

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag
Bezetting	37%	45%	50%	70%	78%	85%	45%

Voor wat betreft het diner wordt door de ondernemers uitgegaan van 30% van de hotelgasten die dineren op donderdag en vrijdag en daarnaast 15 externe gasten op donderdag en 15 op vrijdag. Wij gaan daarentegen uit van een bezettingspercentage van het aantal beschikbare stoelen. Bovendien hebben wij de zaterdag toegevoegd aan de openingsdagen van het restaurant om enerzijds meer omzet te genereren en anderzijds tegemoet te komen aan de wensen van de gast in het weekend. Er is bovendien grote vraag naar restaurants in 's-Hertogenbosch op donderdag, vrijdag en zaterdag.

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag
Bezetting	-	-	-	70%	78%	78%	-

Voor wat betreft het ontbijt gaan de ondernemers ervan uit dat alle hotelgasten gebruik zullen maken van het ontbijtbuffet. Dit zal echter niet het geval zijn omdat, juist voor een hotel dichtbij het centrum van een stad, gasten ook zullen ontbijten in het stadscentrum. Wij hanteren derhalve een bezetting van 85% van de aanwezig hotelgasten voor ontbijt.

1.16 Organisatiestructuur

De onderneming wordt vooralsnog gedreven in de vorm van een stichting vanwege het maatschappelijke karakter. Wellicht wordt de hotelexploitatie in een later stadium in een aparte entiteit opgenomen zoals een bv of exploitatiemaatschappij.

De Stichting de Soete Moeder heeft een driekoppig bestuur bestaande uit Mevrouw E. van Lith, mevrouw A. Ederveen en de heer M. Rovers. De stichting heeft geen winstoogmerk en is sinds 8 november 2011 aangemerkt als ANBI. Beide initiatiefnemers, mevrouw Van Lith en mevrouw Ederveen, treden uiterlijk 3 maanden voor de opening van het hotel terug als bestuurslid. Zij vormen dan de directie en leggen zich toe op uitvoerende werkzaamheden. Er wordt een raad van toezicht ingesteld. De opening is gepland in het voorjaar van 2014.

1.17 Personeel

De twee directieleden vormen de leiding en worden ondersteund door een management assistent. Daarnaast zijn er 2 jobcoaches en de jongeren. Er zullen 10 à 12 jongeren per dag aanwezig zijn verdeeld over 2 shifts (roosterindeling). Een strenge selectie/screening procedure waarborgt de veiligheid voor gasten. Er is extra FTE opgenomen voor een kok en extra horecacrachten. Het team professionele personeelsleden, verantwoordelijk voor de uitvoering is samengesteld uit ondernemende en bevlogen mensen met werk- en levenservaring en kennis van de doelgroep. Zij zijn complementair aan elkaar, erop gericht om het de gasten naar de zin te maken en erop gericht om de jongeren kundig te begeleiden. De twee ondernemers nemen zelf ook een aantal uitvoerende taken op zich; hierdoor worden de overhead en daarmee gepaard gaande kosten tot een minimum beperkt.

Schoonmaak, huishoudelijk werk, wassen en strijken wordt uitgevoerd door de jongeren met de jobcoaches. De jobcoaches zijn vakbekwame medewerkers: 1 x horeca /facilitair, MBO met affiniteit voor jongeren en 1 x sociaal/pedagogisch, HBO met affiniteit voor het hotelvak. Zij leren van elkaar en worden getraind en begeleid in het aansturen en coachen van de jongeren op de werkplek. Op onderdelen ontvangt KdSM professionele ondersteuning zoals van GWS voor de



schoonmaak. GWS adviseert (organisatie en inrichting) op het gebied van schoonmaak en levert de schoonmaakinstructies.

Voor meer informatie over medewerkers verwijzen wij graag naar het projectplan van de ondernemer, versie oktober 2012, hoofdstuk 2.4 *Dienstverlening: maatschappelijke activiteiten*.

1.18 Interieur en exterieur

De Soete Moeder ontleent haar naam aan de oorspronkelijke toewijding van het klooster aan de 'Zoete Moeder', dit is de Zoete Lieve Vrouw van Den Bosch, wier beeltenis in de Sint-Jan wordt bewaard en vereerd. 'Het Soete' is terug te vinden in de lekkernijen, uit eigen Bourgondische, biologische keuken. Een beeld van de Zoete Moeder prijkt boven de hoofdingang van het hotel.

De Soete Moeder is een 'eco-vriendelijk' hotel. Er wordt gebruikt gemaakt van energierecuperatie, zonnecellen, warmte/koude opslag en er wordt bewust gekozen voor apparatuur met een laag energieverbruik.

Het interieur kenmerkt zich door trendy items gemaakt van gerecyclede materialen. Tweedehands design laat zich vrolijk en smaakvol combineren met 'nieuw' en dingen uit 'de oude doos'. De inrichting wordt een eigentijdse, stoere, basic omgeving gecombineerd met kunst uit eigen omgeving. De bedrijfskleding van het personeel is apart - een 'tikkeltje kek en gek' - met een knipoog naar de nonnen die het klooster in vroegere tijden runden.

Aanvankelijk zouden restauratie- en verbouwkosten volledig door verhuurder Zayaz betaald worden. Gaande het traject werd duidelijk dat de benodigde bouwinvestering leidde tot een onacceptabele huurprijs. Derhalve is besloten dat de Soete Moeder een deel van de bouwinvestering/werkzaamheden op zich neemt. Zij boort diverse subsidiebronnen aan om hierin de benodigde middelen bij te dragen.

Hierdoor zal de Soete Moeder tijdens de voorbereiding en bij de bouwwerkzaamheden (bouwklaar maken van het gebouw en ná de aannemer veel afwerkingwerkzaamheden) daar waar mogelijk steeds jongeren inschakelen om (begeleid) mee te kunnen werken.

Met opleidingsbedrijven in de bouw (Bouwopleiding 's-Hertogenbosch, SPOS schilderschool/stukadooropleiding, en Opleidingsbedrijf Installatiewerk) wordt bekeken in hoeverre zij een bijdrage kunnen leveren door jongeren-in-opleiding aan de slag te zetten. Een mooie gelegenheid nu op andere plekken in de bouw het werk schaarser is.

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen de verbouwing, in de restauratie/verbouwing van het klooster wordt milieuvriendelijk materiaal gebruikt, is terugdringen van energiegebruik speerpunt. De mogelijkheden tot het gebruik van aardwarmte worden onderzocht, zonne-energie wordt toegepast. Extra zorg is er voor een gezond binnenklimaat. Specialisten op dit terrein worden ingeschakeld om dit te kunnen realiseren. Ook hergebruik van materialen wordt in het kader van duurzaamheid zo veel mogelijk gerealiseerd.

1.19 Promotie

Er is een marketing- en communicatieplan opgesteld door studenten van Hogeschool Avans, dit plan wordt door de ondernemers uitgewerkt in een uitgebreid plan. Hierbij staan centraal:

- Verwerven van naamsbekendheid (plaatselijk, regionaal en landelijk);
- Acquisitie van klanten en gasten (bedrijven benaderen, gemeente, provincie, website/diverse boekingsites);
- Acquisitie van jongeren/medewerkers (project 2live, UWV-werkplein, gemeente, re-integratiebureaus, sociale werkvoorziening, onderwijs);
- Intensief gebruik van social media.

Maandelijks wordt een nieuwsbrief verspreid om het netwerk, sponsoren en andere belangstellenden te informeren, KdSM organiseert platformbijeenkomsten voor re-integratie,



opdrachtgevers en netwerkpartijen en zal zelf aansluiten bij hotel- en horecanetwerken op het gebied van werkgelegenheid en onderwijs. De Soete Moeder zal zich presenteren op vakantiebeurzen, o.a. de 50plus-beurs.

1.20 SWOT analyse

De SWOT-analyse staat voor een sterkte-zwakke analyse van een onderneming. SWOT staat voor strengths (sterkte punten), weaknesses (zwakke punten), opportunities (kansen) en threats (bedreigingen). In deze analyse worden deze elementen systematisch geanalyseerd om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen.

De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de organisatie of het product ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie of het product mee te maken heeft.

Intern (de Soete Moeder) Sterke punten	Zwakke punten
Kleinschaligheid/korte lijnen	Startend bedrijf (opstartproblemen)
Flexibele organisatie	Structurele financiële middelen ontbreken
Maatschappelijk karakter van het bedrijf	Zichtbaarheid/vindbaarheid locatie
Heuse representatieve bedrijfsomgeving, geen simulatie voor jongeren	Startende hotelexploitanten
Mix van doelgroepen maakt leren van en mét elkaar mogelijk	
Expertise t.a.v. jongeren toeleiding; training en begeleiding op maat	
Twee ondernemers complementair, waarvan een bewezen (horeca) ondernemer	
Projectmatig financiële middelen beschikbaar Voor leerwerkbedrijf	

Extern (de markt) Kansen	Bedreigingen
Ruimte voor hotelkamers in 's-Hertogenbosch	Horeca- en hotelsector staat onder druk vanwege recessie
Veel sociale, zakelijke en recreatieve evenementen in de stad	In samenwerking: bij diverse organisaties veel veranderingen gaande i.v.m. bezuinigen
Groot maatschappelijk draagvlak	Doelgroep kan te maken hebben met hardnekkige meervoudige problematiek
Duurzaam aanbod (cultureel, historisch en milieu)	Bezuinigingen: landelijk re-integratiebudget onder druk
Te verwachten krapte op de arbeidsmarkt over enige jaren vergroten de doorstroom kansen van jongeren	Evenwicht verliezen tussen sociale en commerciële functie
Gemeente koopt leerwerktrajecten in bij dSM	

Figuur 5: tabel: SWOT analyse

'Startende hotelexploitanten' blijken meermalen ondernemers die hebben aangetoond zeer succesvol te kunnen zijn juist vanwege de andere kwaliteiten die zij inbrengen. Voor KdSM is dit de combinatie van maatschappelijke betrokkenheid, mensenkennis, manier van communiceren, etc. Bovendien hebben de ondernemers contact met soortgelijke hotels om een structurele samenwerking te bewerkstelligen. Dit betreffen hotels met een maatschappelijke missie. Aansluiting bij een hotelketen is echter geen optie vanwege het verlies van identiteit en bijzonderheid van het concept.



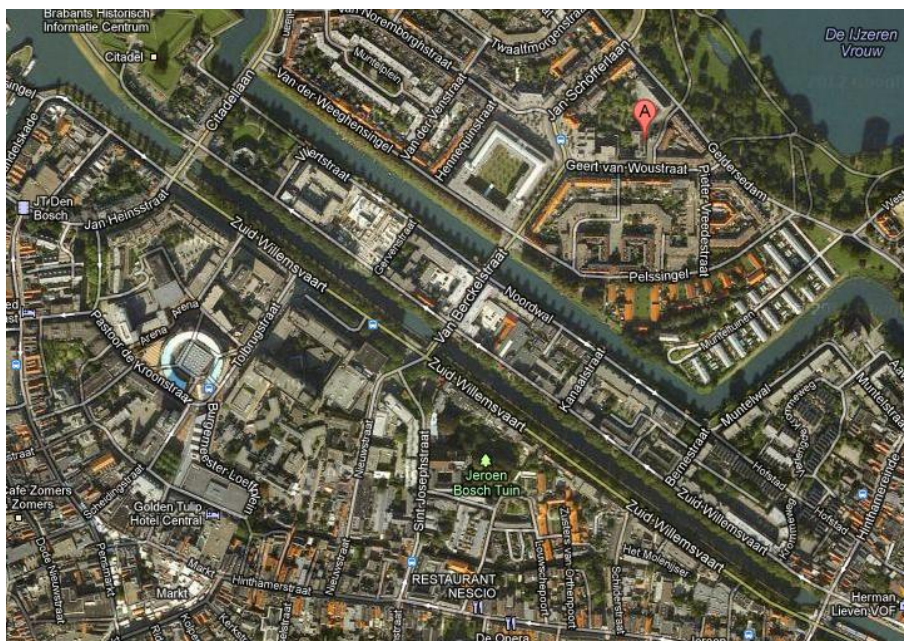
De bedreiging 'evenwicht verliezen tussen sociale en commerciële functie' wordt ondervangen door een gescheiden bedrijfsvoering. Dit wordt gerealiseerd aan de hand van een duidelijke governance en professionele organisatie-inrichting van hotel en leerwerkbedrijf.

2 Marktanalyse

In dit hoofdstuk wordt een volledige weergave van de marktanalyse van Kloosterhotel de Soete Moeder gegeven. Hierbij wordt dieper ingegaan op de locatie, de verschillende marktsegmenten, het verzorgingsgebied en de vraag en aanbod in de markt. Afsluitend in dit hoofdstuk wordt zal een beknopte samenvatting gegeven van de opgedane informatie uit de verschillende analyses.

2.1 Locatie

Kloosterhotel de Soete Moeder is gevestigd nabij het centrum van 's-Hertogenbosch, in de Nemiusstraat. Dat is een straat in de Muntel wijk, nabij het Prins Hendrikpark en het water De IJzeren Vrouw. Hieronder is de locatie van de onderneming in de afbeelding gemarkeerd met een rode A, links van het water De IJzeren Vrouw .



Figuur 6: foto: satellietweergave beoogde kloosterpand

's-Hertogenbosch heeft een treinstation van waaruit hotelgasten in circa 19 minuten (1,6 km) het hotel kunnen bereiken. Ook kunnen gasten stadsbus 69 nemen richting 's-Hertogenbosch Maasoever om vervolgens bij bushalte Kapelaan Koopmansplein uit te stappen en 2 minuten te lopen naar het hotel.

De bereikbaarheid met de auto is matig tot redelijk. Het kloosterpand ligt enigszins verscholen in de woonwijk waardoor de vindbaarheid te wensen laat. Bovendien is parkeren niet eenvoudig omdat er slechts beperkt betaalde parkeerplaatsen zijn. De parkeerplaatsen in de straat dienen zoveel mogelijk vrij gehouden te worden zodat er geen overlast voor de buurt ontstaat. Het hotel heeft geen eigen parkeerplaatsen tot haar beschikking. Gasten kunnen ook parkeren bij Transferium De Vliert. Van hieruit is het minstens 1,2 km ofwel 16 min lopen. Dit transferium kent echter wel beperkte openingstijden:

- Parkeerterrein ma t/m wo 06.30-20.00
- Parkeerterrein do en vr 06.30-01.00
- Parkeerterrein za 07.30-01.00
- Parkeerterrein koopzondag (1e zondag van de maand) 10.00-19.00
- Zo en feestdagen: gesloten



Teneinde goed vindbaar en zichtbaar te zijn voor hotelgasten kunnen 'signing' of verwijzingsborden uitkomst bieden. Bij het plaatsen van borden langs de openbare weg geldt wel dat toestemming nodig is van de gemeente of de provincie. Dit geldt bijvoorbeeld voor aankondigingsborden van evenementen en verwijzingsborden naar een horecabedrijf.

Volgens een onderzoek van NBTC-NIPO Research (Toeristisch bezoek aan steden - eerste halfjaar 2012) blijkt dat relatief veel bezoekers aan 's-Hertogenbosch de stad bezoeken met de trein/streekvervoer (37%) en relatief weinig met de auto (60%). Veel andere Nederlandse steden hebben een grotere instroom van toeristen met de auto.

2.2 Marktsegmenten

Kloosterhotel de Soete Moeder focust zich op drie verschillende marktsegmenten; de toeristische markt, de zakelijke markt en de particuliere markt. Door deze brede focus kan een hogere bezettingsgraad worden behaald voor hotelkamers.

KdSM schaarft zichzelf bij de 'bijzondere formules': *"we richten ons op de trends 'design en eco', focussen op de vraagzijde van de markt, springen in het gat van het Bossche hotelaanbod. We spelen in op de trends in de samenleving, mensen willen zich graag onderscheiden van anderen, onze gasten prefereren een bepaalde lifestyle, zijn maatschappelijk betrokken, hebben oog voor milieu, gezond eten en drinken, willen overnachten in een leuke eigentijdse kamer op een bijzondere locatie".*

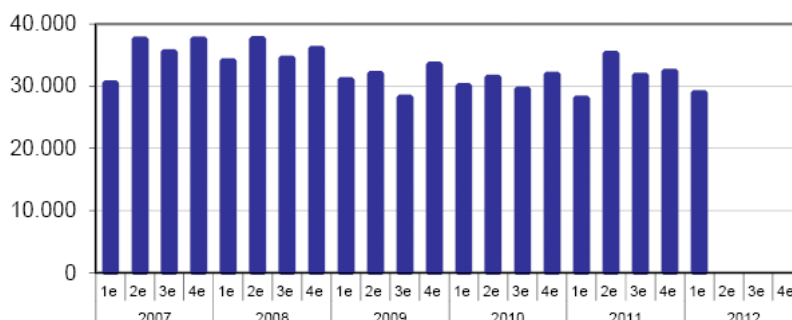
2.3 Vraag in de markt

In het eerste kwartaal van 2011 melden ruim vier op de tien (43%) horecabedrijven een omzetstijging ten opzichte van dezelfde periode in 2010. Een kwart van de horecabedrijven meldt een omzetsdaling. In de totale horeca is de omzet in het eerste kwartaal van dit jaar met gemiddeld 3,5% toegenomen.

Ook regionaal is er een omzetmutatie. In het zuiden is de grootste stijging, in het noorden blijft de omzetgroei achter. In 43% van de horecabedrijven is het aantal gasten in het eerste kwartaal 2011 toegenomen ten opzichte van het eerste kwartaal 2010. Een kwart van de horecabedrijven zag het aantal gasten juist dalen. In ruim een kwart van de horecabedrijven zag men de bestedingen per gast afnemen, een zelfde deel zag de bestedingen per gast juist toenemen.

Volgens de Afdeling Belastingen, zit er geen groei in het aantal hotelovernachtingen per kwartaal. Dit aantal neemt zelfs geleidelijk licht af ten opzichte van 2007 en 2008.

Hotelovernachtingen [Bron: afdeling Belastingen]





2.3.1 Toeristen & passantenmarkt

De toeristen en passantenmarkt is een belangrijke markt voor Kloosterhotel de Soete Moeder.

Noord-Brabant²

In totaal worden er 1.650.000 binnenlandse vakanties gehouden in Noord-Brabant. Dit is opgesplitst in 880.000 korte vakanties (2 tot 4 dagen) en 770.000 lange vakanties. Van het totale aantal vakanties in Nederland, betreft dit 8.230.000 maal overnachtingsvakanties. Hieronder wordt verstaan de hotellerie, maar ook appartementen, bungalows, etc. Het aandeel van de hotellerie voor deze vakanties is 1.516.400, waarbij er in totaal 7.940.000 overnachtingen worden geboekt.

De totale besteding voor deze overnachtingen bedroeg 640 miljoen euro in 2009. De gemiddelde uitgave per persoon per vakantie bedroeg €214. De gemiddelde vakantieduur in 2009 was 3,7 dagen, waardoor er gemiddeld €58 per persoon per dag werd besteed in de hotellerie.

Noord-Brabant had in 2009 11% van het totaal aantal overnachtingen. De totaal aantal gehouden vakanties in Noord-Brabant bedroeg 2.010.000 en de totale overnachtingen kwam uit op 9.790.000. In Nederland hebben 34,8 miljoen mensen een fietstocht/-vakantie gemaakt. 13,9% van het totaal aantal fietstochten/-vakanties was in Noord-Brabant, waardoor dit geraamd is op 5,1 miljoen.

's-Hertogenbosch

's-Hertogenbosch timmert als toeristenstad behoorlijk aan de weg; de stad heeft diverse titels binnengehaald: In 2005 is 's-Hertogenbosch uitgeroepen tot Vestingstad van Europa. In 2010 'Hoofdstad van de smaak', daarbij werden vele culturele evenementen georganiseerd. In 2010, 2011 en 2012 behaalde de stad ook de titel 'Meest gastvrije stad van Nederland'.

Daarnaast organiseert 's-Hertogenbosch in 2016 het Jheronimus Bosch jaar, wat in het teken staat van de 500ste sterfdag van de beroemde Bossche schilder Jeroen Bosch. Het voornemen is om hier een nationaal en internationaal succes van te maken. 's-Hertogenbosch is samen met overige steden kandidaat als Brabantstad om in 2018 culturele Hoofdstad van Europa te worden. De stad die deze titel krijgt verzorgt een jaar lang een cultureel programma voor bezoekers uit heel Europa. 's-Hertogenbosch zet sterk in op city marketing.

De vele bezienswaardigheden en promotionele activiteiten maken dat de stad meer en meer op de kaart komt te staan bij stedentrippers, cultuurliefhebbers, bezoekers van meerdaagse evenementen (Theaterfestival Boulevard, Jazz in Duketown, carnaval en andere). Het Jeroen Boschjaar in 2016 zal veel (internationale) gasten trekken. Ook de toeristen die de omgeving van de stad bezoeken (wandelaars van diverse lange afstandspaden, fietsers van verschillende fietsroutes) behoren tot de specifieke doelgroep.

TOP Brabant (Verenigd toeristisch bedrijfsleven) heeft in november 2010 het rapport 'waarde (re)creatie in Brabant' uitgebracht. Zij willen zich inzetten voor 20% meer overnachtingen en 20% meer vrijetijdsactiviteiten in 2020. De ambitie van KdSM sluit op vele punten uitstekend aan bij de visie van TOP Brabant. De in dit rapport geformuleerde verbeteringen en kansen in deze sector zijn positief voor KdSM.

Buitenlandse toeristen

690.000 toeristen hebben gebruik gemaakt van het logiesaanbod in de provincie Noord-Brabant met een totaal aantal overnachtingen van 1.760.000. Toeristen uit de landen Duitsland, Engeland, België en de Verenigde Staten van Amerika hadden het grootste aandeel hierin. Dit is in totaal goed voor ± 6,5 miljoen toeristen met een totaal aantal overnachtingen van ruim 18 miljoen.

² Toerisme en recreatie in cijfers 2009, CBS



2.3.2 Zakelijke markt

Qua zakelijke markt richt KdSM zich voornamelijk op (relaties van) bedrijven in de omgeving en bezoekers van congressen en evenementen.

Benchmark middelgrote gemeenten

Het hotelaanbod in 's-Hertogenbosch blijft sterk achter ten opzichte van een aantal referentiesteden en het Nederlandse gemiddelde, zoals blijkt uit onderstaande tabel uit het rapport 'Marktruimte Hotels 's-Hertogenbosch 2010 – 2015/2017' van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Vergelijking hotelaanbod in relatie tot aantal banen

	Aantal kamers per 10.000 banen	Aantal bedden per 10.000 banen
's-Hertogenbosch	43,5	83,3
Arnhem	67,7	145,0
Breda	74,1	147,2
Eindhoven	98,7	185,2
Leiden	80,4	167,9
Amersfoort	51,6	98,1
Utrecht	57,7	119,6
Gem. referentiesteden	71,7	143,8
Nederland	130,0	269,8

De capaciteit in Nederland is relatief gezien drie keer zo ruim en in de referentiesteden ongeveer 70% ruimer dan in 's-Hertogenbosch. Op basis van bovenstaande tabel zouden een kleine 700 hotelkamers "marktconform" zijn voor een stad als 's-Hertogenbosch. Dit betekent dat er ruimte zou bestaan voor ongeveer 275 kamers (inclusief Paleiskwartier).

De opkomst van nieuwe technologieën en ontwikkelingen, kan het aantal hotelboekingen beïnvloeden. Reistijden worden internationaal steeds korter door HSL en meer en snelle verbindingen per vliegtuig, zakenmensen reizen steeds makkelijker (binnen Nederland en Europa) op een dag heen en weer. Tevens maken internet en video- en audio-conferences andere vormen van vergaderen mogelijk. Theoretisch kunnen deze ontwikkelingen de omvang van het meerdaagse zakelijke reisverkeer negatief beïnvloeden. In praktijk zien we dat om verschillende redenen vaak toch overnacht wordt: behoefte aan persoonlijk contact, comfort of een combinatie van zakelijk bezoek en vrije tijd.

2.3.3 Particuliere markt

Vanuit steeds meer verschillende motieven en momenten gaat de consument in een hotel overnachten en zijn daarbij steeds vaker op zoek naar een bijzondere locatie en beleving. Maatschappelijke veranderingen (o.a. beide ouders werken) brengt met zich mee dat wekelijkse ontmoetingen met familie en vrienden plaats heeft gemaakt voor ontmoetingen een paar maal per jaar (nieuwe nieuwe bezoeken motieven en -momenten). Een hotelovernachting wordt steeds gewoner en het volume van de vraag zal stijgen.

De consument is voortaan meer bereid, mondiger en stelt hogere eisen aan de accommodatie en aan de omgeving. De hotelsector dient meer rekening te houden met het type gast 'lifestyle' door in te spelen op aspecten als comfort, sfeer, voorzieningen etc.

Binnen de vakanties hebben met name de korte stedentrips een vlucht genomen. Hierbij gaat het zowel om binnen- als buitenlandse trips. Belangrijke factoren zijn hierbij de toegenomen welvaart en de goedkope vluchten.



2.4 Aanbod in de markt

De Gemeente 's-Hertogenbosch telde per 1 juli 2011 in totaal 10 bedrijven in de hotelsector³. In totaal ging het dan om 430 kamers en 827 bedden. In de Provincie Noord-Brabant zijn dit 284 hotelbedrijven met in totaal 10.238 kamers en 20.160 bedden. In de periode 1996-2011 is het aantal bedrijven per saldo gelijk gebleven: 10 vestigingen per 1 juli 2011.

De Gemeente 's-Hertogenbosch telt per 1 juli 2011, 0 hotels met twee sterren en 3 hotels met drie sterren. In de Provincie Noord-Brabant zijn dit respectievelijk 25 en 88 hotels. Verdeling buitenlandse/Nederlandse gasten in de provincie Noord-Brabant is: 210.000 en 312.000

2.4.1 Concurrentie

In 's-Hertogenbosch zijn 10 hotels, waarvan 6 behoren tot een hotelketen. Dit zijn de grotere hotels met meer dan 40 tot 130 kamers, kamerprijzen variëren grofweg vanaf €100 tot €200 per nacht voor een 2 persoonskamer. Hiervan liggen 2 hotels midden in centrum, 3 hotels aan de rand van het centrum en 1 hotel in Rosmalen. De overige 4 kleinere hotels liggen op loopafstand van het centrum, aan een drukke weg. Qua inrichting en uitstraling zijn dit overwegend hotels onder de noemer 'traditioneel, comfortabel, soms luxe maar ook conventioneel'.

De huidige Bossche hotels ademen een totaal andere sfeer uit dan de Soete Moeder beoogd. Door de trend 'overnachten aansluitend bij eigen lifestyle', denken zij een groot marktpotentieel te kunnen aanboren en verwelkomen. Fervente B&B bezoekers zullen ook wat vaker voor de Soete Moeder kiezen door hun kwaliteit van eten en drinken, persoonlijke benadering, de bijzondere ambiance en ideale omgeving.

Er zijn 24 Bed & Breakfast accommodaties die onderling sterk verschillen qua ligging, comfort, sfeer, inrichting en faciliteiten. Dit varieert van kamertjes 'drie hoog achter' tot enkele meer luxe kamers en 3 appartementjes. Hiervan bieden 20 accommodaties veelal 1 en soms 2 kamers aan. De prijzen variëren van €25 per nacht tot €120 per nacht. Er zijn 2 accommodaties met 4/5 kamers.

Unique selling point van Kloosterhotel de Soete Moeder:

- Huisvesting in het monumentale klooster en ontbijten in de kapel;
- 22 kamers, 3 sterrenniveau met beleving 4 sterrenniveau, trendy , 'kek' en gevarieerd ingericht;
- Kamers met eigen tuin/balkon en gebruik kloostertuin;
- Verhuur kapel en tuinkamer, ook groepsverblijf/arrangementen;
- Trouwlocatie;
- Eco- vriendelijk;
- Loopafstand van het centrum en culturele voorzieningen, rustig gelegen aan park;
- Parkeerplaatsen om de hoek en Transferium op 5 minuten rijafstand.
- Gasten dragen een steentje bij aan de maatschappij: namelijk jongeren ontwikkelingsmogelijkheden bieden.

³ Bron: Bedrijfschap Horeca en Catering



2.5 Ontwikkelingen & trends

In dit hoofdstuk gaan we in op trends en ontwikkelingen die het succes van Kloosterhotel de Soete Moeder versterken of juist in de weg staan.

2.5.1 (Gemeentelijke) ontwikkelingen

Onderstaand een lijst van zakelijke activiteiten in de omgeving van 's-Hertogenbosch die zorgen voor een stroom gasten voor het hotel:

- 's-Hertogenbosch wil zich profileren als congresstad door middel van het Convention Bureau Brabant (CBB). Naast promotie van stad en regio moet het CBB ook seminars, tentoonstellingen, beurzen en evenementen naar de stad halen. Voor de komende drie jaar is 481.000 euro aan bureaunkosten geraamd om Den Bosch te promoten in binnen- en buitenland.

Naast bovengenoemde zakelijke activiteiten zijn er recreatieve/toeristische activiteiten en kenmerken in 's-Hertogenbosch en omgeving die gunstig zijn voor KdSM:

- 's-Hertogenbosch is in 2012 voor de derde maal op rij 'Meest Gastvrije Stad' van Nederland.
- 's-Hertogenbosch heeft de ambitie om tot de top-10 binnensteden te behoren.
- 's-Hertogenbosch neemt de zesde plaats in voor wat betreft toeristische bezoekers aan de stad. Dit heeft vooral te maken met het grote aanbod restaurants en terrassen. Daarnaast zijn stadswandelingen een belangrijke trekpleister (bron: themarapport CVO 2011 door nbtc/nipo)

Naast bovengenoemde kenmerken/activiteiten gaan er ook een aantal ontwikkelingen plaatsvinden die gunstig kunnen zijn voor de exploitatie van KdSM:

- Versterking van het unieke karakter van de oude binnenstad.
- Betere aansluiting van de directe omliggende gebieden (uitstralingsgebieden) op het stadscentrum, hier behoort ook het Prins Hendrikpark en De IJzeren Vrouw toe
- Herstel van historische waarden en tegelijkertijd van eigentijdse herinrichting.

Een ontwikkeling die we zien in de hotelwereld is dat een hotelovernachting in Nederland relatief duur is. Nederlanders betaalden in 2009 gemiddeld 103 euro voor een hotelovernachting in eigen land en 108 euro in het buitenland. Voor wat betreft een hotelovernachting in eigen land, betaalden de Nederlanders relatief veel. Alleen de Noren, Finnen en Denen betaalden in eigen land meer dan 103 euro.

2.5.2 Trends

Een onderzoek van Rabobank cijfers & trends toont aan dat de toekomst voor horeca en recreatie ligt in het aanbieden van unieke belevingen. Zeker als dat gecombineerd kan worden met relatieve 'low-budget' prijzen. Ook samenwerking wordt erg belangrijk bevonden door de Rabobank; samenwerking in gezamenlijke promotie van stad of streek. Door de laagconjunctuur blijven consumenten letten op hun uitgavenpatroon, het risico van 'overprijzen' ligt op de loer zeker nu branchevreemde aanbieders (denk aan couch-surfing) de concurrentie vol aangaan en op prijs concurreren.

De horeca is trendgevoelig. Hieronder zijn een aantal trends en kansen weergegeven waarop kan worden ingespeeld om de omzet van de onderneming te verhogen.

- Internet wordt nog belangrijker bij het zoeken en boeken.
- Toename Bed & Breakfast ondernemingen; hieruit blijkt dat gasten meer behoefte hebben aan kleine, persoonlijke accommodaties voor een lage(re) prijs



- Toename van het aantal kapitaalkrachtige ouderen met veel vrije tijd en behoefte aan luxe en comfort.
- Meer aandacht aan vergelijkings- en boekingssites kan extra gasten opleveren.
- Verhoog de aantrekkelijkheid van een overnachting met arrangementen, speciale acties en samenwerking met andere partijen in hetzelfde gebied.
- Wellnessvoorzieningen kunnen nieuwe klanten trekken en de kamerprijs kan dan vaak omhoog.
- Kleine hotelkamers zijn trendy⁴. De grootte heeft geen belang, zeker niet als je verblijft in een hotel dat uitpakt met moderne minuscule kamers als handelsmerk. De zogenaamde 'pod hotels' winnen aan populariteit bij backpackers en citytrippers. Ze zijn meestal zeer centraal gelegen en hip, ze bieden gunstige prijzen en de kleine kamers, die neemt men voor lief.

De hotelexperts van boekingssite hotels.com hebben de belangrijkste ontwikkelingen in 'hotelland' op een rijtje gezet. Ze signaleren vier trends die al terug te zien zijn in 2011: Design – Budget – Gadgets – Eco.

Een voorziene trend is dat mensen terug willen naar de 'basis', zo voorziet men een groei in aantal overnachtingen in bijvoorbeeld kleinschalige bed & breakfasts. Niet alleen voor wat betreft de particuliere markt maar ook zakelijke gebruikers zullen steeds meer gecharmeerd zijn van kleinschalige en betaalbare accommodaties voor overnachtingen en vergaderingen. Bed & breakfast-eigenaren kregen het afgelopen jaar aanzienlijk meer gasten over de vloer. Het aantal reserveringsaanvragen bij Bed and Breakfast Nederland (BBN) steeg in de eerste elf maanden van 2010 met 30 procent tot bijna 167.000.

2.6 Beoordeling van de markt

In hoofdstuk 2 van deze rapportage zijn we ingegaan op de (on-)mogelijkheden van de (hotel)markt in relatie tot de mogelijkheden van Kloosterhotel de Soete Moeder. Uit deze analyse blijkt dat er voldoende mogelijkheden zijn voor deze hotelexploitatie. De locatie heeft een gunstige ligging ten opzicht van het centrum en openbaar vervoer. Echter parkeren is lastiger. Noord-Brabant is in trek bij toeristen. 's-Hertogenbosch timmert stevig aan de weg als het gaat om toeristen. Hier liggen duidelijk kansen voor KdSM.

Zakelijk gezien blijft het hotelaanbod in 's-Hertogenbosch sterk achter ten opzichte van referentiesteden in Nederland. Zakelijke gasten zijn ook steeds vaker op zoek naar bijzondere hotelaccommodaties tegen een aantrekkelijke prijs. Hierbij is de beleving een belangrijke factor. Particulieren zullen hun weg naar KdSM weten te vinden omdat men steeds meer reist en binnenlandse (steden)trips vaker voorkomen.

Algemeen kunnen we stellen dat er in 's-Hertogenbosch behoefte is aan hotelaccommodaties. Hier is ook zeker ruimte voor. Kloosterhotel de Soete Moeder kan hier met haar bijzondere concept zeker waarde toevoegen. Vanwege het maatschappelijke karakter zullen gasten hun weg naar het hotel zeker vinden. Immers duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn steeds populairdere thema's.

⁴ Volgens hotelrends.nl

3 Exploitatieprognose

In dit hoofdstuk is een analyse uitgewerkt van de financiële prognoses die Kloosterhuis Adviseurs heeft opgezet voor de exploitatie van Kloosterhotel de Soete Moeder. Het betreft de eerste drie jaren van exploitatie van de onderneming. De omzetprognoses zijn samengesteld op basis van een gemiddeld bezettingspercentage en een gemiddelde besteding.

3.1 Onderbouwing verlies en winstrekening

Omzet logies

Hieronder is het gemiddelde bezettingspercentage, aantal kamers en het gastenaantal aangegeven.

Dag van de week	Bezetting-percentage	Kamers	Gastenaantal
Maandag	37%	8,1	13,6
Dinsdag	45%	9,9	16,5
Woensdag	50%	11,0	18,3
Donderdag	79%	15,4	25,7
Vrijdag	78%	17,2	28,6
Zaterdag	85%	18,7	31,2
Zondag	45%	9,9	16,5
Totaal		90	150

Figuur 7: tabel: hotelbezetting

De gemiddelde besteding per hotelkamer is geraamd op € 79. De verwachting is dat tweederde van de kamers een tweepersoonsbezetting zal hebben en eenderde een eenpersoonsbezetting. De verhuur van het appartement is niet meegerekend in de gemiddelde besteding. Het totale wekelijkse gastenaantal komt hiermee op 150 gasten.

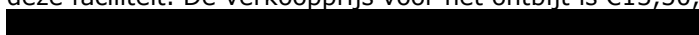


Omzet F&B

Het restaurant zal enkel op donderdag, vrijdag en zaterdag geopend zijn. De bezettingspercentage zijn in onderstaande tabel te zien. Het gaat hier om zowel hotelgasten als externe gasten die gebruik maken van het restaurant. De gehanteerde gemiddelde besteding bedraagt €27,50.

Dag van de week	Bezetting-percentage	Gastenaantal
Donderdag	70%	37,8
Vrijdag	78%	42,1
Zaterdag	78%	42,1
Totaal		122

Figuur 8: tabel: restaurantbezetting

Voor wat betreft het ontbijt verwachten we dat 85% van de hotelgasten gebruik zullen maken van deze faciliteit. De verkoopprijs voor het ontbijt is €13,50, dit is gelijk aan de gemiddelde besteding.  De omzetten voor F&B van tuinkamer/kapel en arrangementen zijn overgenomen van de begroting van de ondernemers. Deze



zijn voorzichtig begroot, hier zit omzetruijnte. De omzetten voor F&B worden jaarlijks geïndexeerd met 102% in jaar 2 en 102% in jaar 3.

Inkoopwaarde van de omzet

Voor wat betreft de inkoopwaarde van de omzet hebben we benchmarks gehanteerd:

- Logies 10%
- Keuken 30%
- Dranken 30%
- Overige 12%

De inkoopwaarde van keuken en dranken dalen in jaar 2 naar 29% en in jaar 3 naar 28%. Dit heeft te maken met het feit dat er efficiënter ingekocht kan worden en er efficiënter met grondstoffen gewerkt zal worden. Voor wat betreft logies en overige (zaalverhuur en fietsverhuur) blijft de inkoopwaarde gelijk in jaar 2 en 3 .

Personeelskosten

De personeelskosten voor Kloosterhotel de Soete Moeder zijn aan de hoge kant. Dit is inherent aan de inzet van jobcoaches en de intensieve begeleiding van jongeren. Voor jaar 1 bedragen de personeelskosten 35,9% van de omzet. In jaar 2 gaan we uit van 34,7% van de omzet en in jaar 3, 33,0% van de omzet.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zoals gehanteerd door de ondernemers zijn berekend aan de hand van de norm/m² bvo. Deze huisvestingskosten zijn marktconform en in de exploitatiebegroting in deze rapportage overgenomen.

Verkoopkosten

In de exploitatiebegroting van de ondernemers zijn de verkoopkosten verrekend in de netto omzet. Wij zien de verkoopkosten als overige kosten en nemen deze daarom apart op in de winst- en verliesrekening. Hiervoor hebben we een percentage van de omzet gehanteerd van 5% in het eerste jaar en 3% in de daaropvolgende jaren. Dit is een marktconform percentage.

Algemene kosten

Voor wat betreft de algemene kosten is gerekend met een percentage van 7% van de omzet. We hebben hiervoor een lager percentage berekend dan gehanteerd door de ondernemers en een lager percentage dan de benchmark van Kenniscentrum Horeca (9%-13%). De reden hiervoor is dat de website van Kloosterhotel de Soete Moeder reeds klaar is. Hiervoor (tevens voor pr, reclame en drukwerk) was een bedrag in de begroting opgenomen van €15.000.

Kapitaallasten

Onder de kapitaallasten vallen de huur van het pand, de afschrijvingen en de interest. De hoogte van de huursom en de afschrijvingen zijn overgenomen van de informatie van de ondernemers. De afschrijvingen zijn fors vanwege de vele investeringen die gedaan worden. Ons advies is om zaken die niet direct nodig zijn bij de opening (denk aan tuinmeubilair, parasols, etc.) in de loop van jaar 1 aan te schaffen. De post 'interest' is iets verhoogd in de verlies- en winstrekening omdat er een rentekostenvergoeding in is opgenomen voor de investering van de ondernemers van circa €20.000.

Resultaat voor belastingen

In onderstaande verlies en winstrekening is de exploitatieprognose van Kloosterhotel de Soete Moeder te zien. Het betreft hier de meest realistische prognose. Na aftrek van alle kosten blijft een resultaat voor belastingen over van 3,9% van de omzet in jaar 1 , ██████████. In jaar 2 zal het resultaat 9,0% van de omzet zijn, ██████████. Jaar 3 vervolgens is er een resultaat voor belastingen met een percentage van 13,2% van de omzet, ██████████. Via het GAK volgt nog een tegemoetkoming voor de in- en uitstroom van jongeren. Dit is maximaal €90.000 maar we hebben gerekend met een realistische 75% (€66.000).

3.2 Verlies en winstrekening

Verlies & winst rekening	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Omzet logies			
Inkoopwaarde logies		10,0%	10,0%
Omzet keuken		60,0%	60,0%
Omzet dranken		40,0%	40,0%
Omzet F&B			
Inkoopwaarde F&B		30,0%	29,0%
Omzet overigen (zaal-, fietsverhuur)			
Inkoopwaarde overigen		12,0%	12,0%
Omzet totaal		100,0%	100,0%
Inkoopwaarde totaal		19,9%	19,2%
Brutowinst		80,1%	80,8%
Loon en sociale lasten		34,9%	33,7%
Overige personeelskosten		1,0%	1,0%
Personeelskosten totaal		35,9%	34,7%
Huisvestingskosten		11,6%	11,4%
Verkoopkosten		5,0%	3,0%
Algemene kosten		7,0%	7,0%
Overige kosten totaal		23,6%	21,4%
Bruto bedrijfsresultaat (GOP)		20,6%	24,7%
Huur pand		12,2%	12,6%
Afschrijvingen		9,5%	9,0%
Interest		0,5%	0,5%
Kapitaallasten		22,2%	22,1%
Resultaat voor belastingen		-1,6%	2,6%
Tegemoetkoming GAK			
Bijdrage leerwerktrajecten			
Resultaat		3,9%	13,2%

Figuur 9: tabel: verlies en winstrekening Kloosterhotel de Soete Moeder

3.3 Onderbouwing 'worst case' scenario

In dit hoofdstuk is een zogenaamde 'worst case' scenario opgesteld. Dit betreft een scenario dat minimaal haalbaar moet zijn. Bij goed ondernemerschap en beperkte tegenslagen is het scenario in voorgaande hoofdstuk realistischer.

Voor wat betreft de omzet logies hebben we het groeipercentage aangepast naar een negatiever groeiscenario. We zijn hierbij uitgegaan van 75% in jaar 1, 77% in jaar 2 (factor 103%) en 81% groei in jaar 2 (factor 105% t.o.v. jaar 2). De bezettingspercentages voor de dagen van de week zijn gelijk aan die van het meest realistische scenario.

De gemiddelde besteding per hotelkamer blijft geraamd op € 79. De verwachting is dat tweederde van de kamers een tweepersoonsbezetting zal hebben en eenderde een eenpersoonsbezetting. De verhuur van het appartement is niet meegerekend in de gemiddelde besteding. Het totale wekelijkse gastenaantal komt hiermee op 150 gasten.

Met inachtneming van het groeipercentage dat we hanteren in dit worst case scenario komen we hiermee op [REDACTED]

Omzet F&B

In het worst case scenario gaan we uit van een lager bezettingspercentage voor de restaurantbezetting. De gehanteerde gemiddelde besteding bedraagt €25, dat is €2,50 minder dan de gemiddelde besteding in het meest realistische scenario.

Dag van de week	Bezetting-percentage	Gastenaantal
Donderdag	65%	35,1
Vrijdag	72%	38,9
Zaterdag	72%	38,9
Totaal		112,9

Figuur 10: tabel: restaurantbezetting

Voor wat betreft het ontbijt verwachten we dat 80% van de hotelgasten gebruik zullen maken van deze faciliteit. De verkoopprijs voor het ontbijt is €13,50, dit is gelijk aan de gemiddelde besteding. Hiermee komen we op een omzet F&B van [REDACTED] in jaar 1. De omzetten voor F&B van tuinkamer/kapel en arrangementen zijn overgenomen van de begroting van de ondernemers. De omzetten voor F&B worden jaarlijks geïndexeerd met 102% in jaar 2 en 102% in jaar 3.

Inkoopwaarde van de omzet

De inkoopwaarde van de omzet is procentueel in het worst case scenario gelijk aan het meest realistische scenario.

Personeelskosten

Bij een tegenvallende omzet zoals getoond in deze worst case scenario zijn de personeelskosten relatief hoger. Immers, gedurende de openingstijden dienen medewerkers en jobcoaches aanwezig te zijn. Dit is terug te zien in de hogere percentages van de omzet.

Voor jaar 1 bedragen de personeelskosten 39,4% van de omzet. In jaar 2 gaan we uit van 39,1% van de omzet en in jaar 3, 37,3% van de omzet.

Huisvestingskosten

De hoogte van de huisvestingskosten is in het worst case scenario ongewijzigd ten opzichte van het meest realistische scenario.



Verkoopkosten

Het percentage van de omzet van de verkoopkosten is in het worst case scenario ongewijzigd ten opzichte van het meest realistische scenario.

Algemene kosten

Het percentage van de omzet van de algemene kosten is in het worst case scenario ongewijzigd ten opzichte van het meest realistische scenario.

Kapitaallasten

De kapitaallasten zijn in het worst case scenario ongewijzigd ten opzichte van het meest realistische scenario.

Resultaat voor belastingen

In onderstaande verlies en winstrekening is de worst case exploitatieprognose van Kloosterhotel de Soete Moeder te zien. Na aftrek van alle kosten blijft een resultaat voor belastingen over van - 2,0% van de omzet in jaar 1, [REDACTED]. In jaar 2 zal het resultaat 2,5% van de omzet zijn, [REDACTED]. Jaar 3 vervolgens is er een resultaat voor belastingen met een percentage van 5,7% van de omzet, [REDACTED].



3.4 Verlies en winstrekening worst case scenario

Verlies & winst rekening	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Omzet logies			
Inkoopwaarde logies		10,0%	10,0%
Omzet keuken		60,0%	60,0%
Omzet dranken		40,0%	40,0%
Omzet F&B			
Inkoopwaarde F&B		30,0%	29,0%
Omzet overigen (zaal-, fietsverhuur)			
Inkoopwaarde overigen		12,0%	12,0%
Omzet totaal		100,0%	100,0%
Inkoopwaarde totaal		19,5%	18,9%
Brutowinst		80,5%	81,1%
Loon en sociale lasten		38,4%	37,5%
Overige personeelskosten		1,0%	1,0%
Personeelskosten totaal		39,4%	38,5%
Huisvestingskosten		12,8%	12,6%
Verkoopkosten		5,0%	3,0%
Algemene kosten		7,0%	7,0%
Overige kosten totaal		24,8%	22,6%
Bruto bedrijfsresultaat (GOP)		16,3%	19,9%
Huur pand		13,4%	14,0%
Afschrijvingen		10,4%	10,0%
Interest		0,6%	0,5%
Kapitaallasten		24,3%	24,6%
Resultaat voor belastingen		-8,0%	-4,7%
Tegemoetkoming GAK			
Bijdrage leerwerktrajecten			
Resultaat		-2,0%	5,7%

Figuur 11: tabel: worst case scenario Kloosterhotel de Soete Moeder



4 Conclusies en advies

In dit hoofdstuk geeft Kloosterhuis Adviseurs de eindconclusie voor wat betreft de toetsing haalbaarheid van Kloosterhotel de Soete Moeder weer.

4.1 Conclusies

De conclusies worden per hoofdstuk behandeld. In 4.2 volgt vervolgens het eindadvies van Kloosterhuis Adviseurs.

4.1.1 *Situatie en plannen*

Het unieke concept van Kloosterhotel de Soete Moeder zal een aanwinst zijn voor 's-Hertogenbosch. De ondernemers hebben goed en zorgvuldig nagedacht over hun plannen voor de exploitatie. Wij verwachten dat het maatschappelijke karakter, waarin jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans krijgen werkervaring op te doen, tot sympathie zal leiden bij potentiële gasten.

4.1.2 *Marktanalyse*

Binnen 's-Hertogenbosch is aantoonbaar ruimte voor meer hotelkamers. De hotelcapaciteit blijft achter ten opzicht van referentiesteden in Nederland. Vooral met oog op de (gemeentelijke) ontwikkelingen is er ruimte voor Kloosterhotel de Soete Moeder. Daar komt bij dat, vanwege het maatschappelijke karakter, gasten hun weg naar het hotel zeker zullen vinden. Immers duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn steeds populairdere thema's.

4.1.3 *Bedrijfseconomische haalbaarheid*

Wij achten de plannen van de ondernemers met betrekking tot de exploitatie van Kloosterhotel de Soete Moeder bedrijfseconomisch haalbaar. In het meest realistische scenario zoals dat is opgesteld is reeds in jaar 1 van de exploitatie een positief resultaat te behalen. Dit resultaat loopt in jaar 2 en jaar 3 verder op.

In de worst case scenario zoals wij die hebben opgesteld is er in jaar 1 een (licht) negatief resultaat te zien. In jaar 2 en 3 is er echter een stijgend positief resultaat. Het negatieve resultaat in jaar 1 kan worden gedekt vanuit een garantiefonds.

4.2 Advies van Kloosterhuis Adviseurs

Op basis van de aangereikte informatie en de toetsing daarvan komen wij tot de conclusie dat de exploitatie van Kloosterhotel de Soete Moeder bedrijfseconomisch haalbaar is.