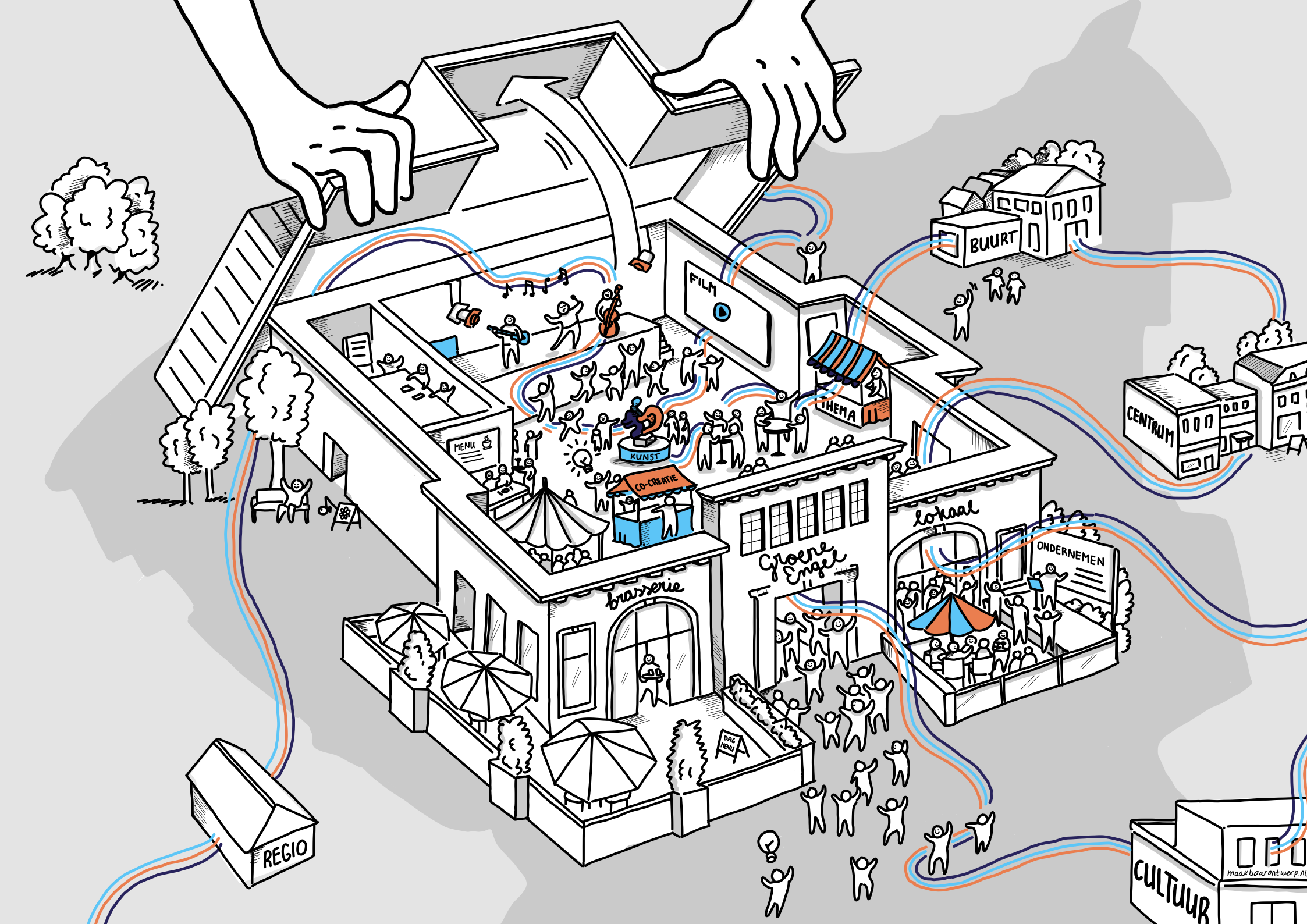

BUURT
CENTRUM
FILM
THEMA
MENU
KUNST
CO-CREATIE
brasserie
Groene Engel
lokaal
ONDERNEMEN
DAG MENU
REGIO
CULTUUR
maakbaarontwerp.nl

TERUG NAAR *cultuur* DE BASIS EN VOLLE KRACHT VOORUIT!

28 juli 2020

VOORWOORD

Dit rapport is gemaakt in opdracht van het bestuur van Stichting Cultuurpodium Groene Engel (hierna: het Cultuurpodium) en werd financieel mogelijk gemaakt door steun van Gemeente Oss. Tevens zijn, na onderlinge afstemming en akkoord, noodzakelijke werkzaamheden verricht voor Stichting Cultuurverrijking Oss (Groene Engel Horeca B.V.).

In de oorspronkelijke planning was geen rekening gehouden met een acuut probleem rondom de opgelopen huurachterstand (januari '20) en de coronacrisis (maart '20). Enkele onderdelen van dit rapport zijn daarom niet tot in detail uitgewerkt. Dit neemt niet weg dat voor u een compleet en robuust businessplan ligt waar met passie aan is gewerkt door de professionals van Krekel B.V.

Prettig te ervaren was het toenemende enthousiasme over de nieuwe positionering dat gaandeweg onder stakeholders ontstond. En ook de gesprekken met medewerkers over het aanscherpen van het Groene Engelprofiel waren ronduit constructief.

De voorpagina van dit rapport illustreert een vaak gehoorde vraag die ons tijdens de uitwerking van de nieuwe positionering telkens opnieuw weer bezighield: 'Wat gebeurt er nou eigenlijk in de Groene Engel?'

Maar zoals dat voor alle businessplannen geldt: *the proof of the pudding is in the eating*. Daarom is geprobeerd waar mogelijk (delen van) het businessplan in de praktijk te testen. De resultaten daarvan zijn ronduit bemoedigend.

Bij de besteding van het budget is rekening gehouden met het feit dat de komende weken nog wat afrondende werkzaamheden kunnen worden verricht en dat voldoende nazorg kan worden gegeven om het transitieproces aan te jagen.

Oss, juli 2020
Karel Jan van Kesteren



Disclaimer: Hoewel dit rapport met zorg is samengesteld, is deze informatie niet geverifieerd door Krekel B.V. en kunnen noch de Opdrachtgever noch Krekel B.V. enige aansprakelijkheid en/of verplichting aanvaarden met betrekking tot de in dit rapport opgenomen gegevens, uitkomsten en mogelijke verwachtingen gebaseerd hierop. Daarnaast heeft het rapport niet de intentie volledig te zijn, althans alle benodigde informatie te verschaffen die nodig wordt geacht om investering in de activiteiten te onderzoeken.



Groene Engel

podium en cultuurlokaal

SAMENVATTING

Op basis van alle constateringen in het uitgebrachte BMC-rapport kan kortweg worden geconcludeerd dat het huidige bedrijfsconcept van het Cultuurpodium niet toekomstbestendig is. Op hoofdlijnen heeft dat twee oorzaken. Ten eerste: de toegevoegde waarde van het Cultuurpodium is onduidelijk of onvoldoende, en ten tweede: de interne organisatie en de bedrijfscultuur zijn onvoldoende doorontwikkeld en geprofessionaliseerd.

Concreet heeft het Cultuurpodium te weinig onderscheidend vermogen, speelt het onvoldoende in op ontwikkelingen in het culturele landschap en heeft het geen sterke lokale rol en positie. Deze factoren vertalen zich enerzijds in de aard van de programmering en de manier waarop deze tot stand komt, en anderzijds in de gebrekkige invulling van de verbinding met (lokale) cultuurpartners, het centrum en andere maatschappelijke instellingen en organisaties.

De huidige (niche-)programmering kan niet langer meer de kurk zijn waarop het Cultuurpodium drijft maar moet de 'kers op de taart' worden. In het nieuwe concept is gekozen voor een meer thematische programmering. Daarmee kan een breder publiek worden aangesproken, meer exposure worden behaald en een mix van cultuurvormen worden aangeboden. De nieuwe, thematische programmering komt op twee manieren tot stand: top-down (jaarlijks terugkerend en op initiatief en verantwoordelijkheid van het Cultuurpodium) en bottum-up (incidenteel, in co-creatie met bezoekers en geïnteresseerden).

In facilitaire zin wordt dit concept ondersteund door naast de huidige zaal ook het Cultuurlokaal (het voormalige café) in te zetten. Het Cultuurlokaal krijgt een ontmoetings- en broedplaatsfunctie en wordt tevens de plaats in het gebouw waar culturele activiteiten gratis toegankelijk zijn. Dat heeft niet alleen een drempelverlagende werking, maar het maakt ook verbreding mogelijk van het cultuuraanbod.

Van groot belang is de blijvende betrokkenheid van de vrijwilligers van het Cultuurpodium bij de totstandkoming en realisatie van de nieuwe programmering. Met hun inzet verzetten zij bergen werk en met hun kritische noot houden ze de organisatie vaak scherp.

Voorts ligt er voor het Cultuurpodium de taak om haar meerwaarde als culturele partner te tonen door proactief brede(re) samenwerkingsverbanden aan te gaan met lokale organisaties en instellingen. De samenwerking met Theater de Lievekamp, de centrum (horeca-)ondernemers en het UIThuis, heeft daarbij prioriteit. Om de maatschappelijke rol en de lokale verankering van het Cultuurpodium verder te versterken is ook de verbinding met onderwijs van belang.

Leidend bij de doorontwikkeling van de bedrijfscultuur en de professionalisering van de interne organisatie zijn de richtlijnen en opvattingen vanuit 'cultureel ondernemerschap' en de Code Cultural Governance. Er komt een personele versteviging (aanbeveling BMC) en meer aandacht voor systemen en attitude.

De organisatie verwacht de transitie, bij een schone lei en gelijkblijvende subsidie, uit eigen extra middelen (hogere recette en horecaopbrengsten door stijgende bezoekersaantallen) te kunnen bekostigen.

KREKEL

De grootste veranderingen op een rij

GROENE ENGEL VERLEDEN TIJD

Programmeren van voorstellingen als belangrijkste opgave
Beperkte rol in cultuureducatie

Weinig vraaggericht aanbod
Enigszins geïsoleerd geraakt

Focus op film, theater en muziek (verticale programmering)

Boekingen voor specifieke doelgroepen (nicheprogrammering).
Laag bereik binnen 'het grote publiek'

Bezoek gekoppeld aan voorstellingen, daardoor incidenteel van aard

Geen synergie tussen cultuur- en horeca

Stichtingsbestuur met titulaire directie. Vrijwilligersraad vertegenwoordigd in bestuur

GROENE ENGEL NU EN STRAKS

Volwassen cultuurpodium met meerwaarde voor cultuur en brede maatschappelijke functie

Samenwerkend (ook buiten de muren), met open armen, sterke lokale rol, ondersteuning centrum (horeca) activiteiten

Horizontale programmering met focus op aansprekende thema's en concepten (inhoudelijk vorm gegeven door breed scala van cultuurvormen)

Breed toegankelijke (thematische) programmering; niche programmering als 'kersen op de taart'

Binding tussen instelling en publiek
Herhaal bezoek

Cultuurbeleving is de basis en daarmee leidend; het horeca product is daaraan ondersteunend en een integraal onderdeel van het concept

Raad van Toezicht en directeur-bestuurder
Klankbordgroep en vrijwilligersraad als stafdienst



Het vertrek van Oscar Jansen is goed opgevangen. De trein is blijven rijden en nieuwe ontwikkelingen worden zichtbaar.



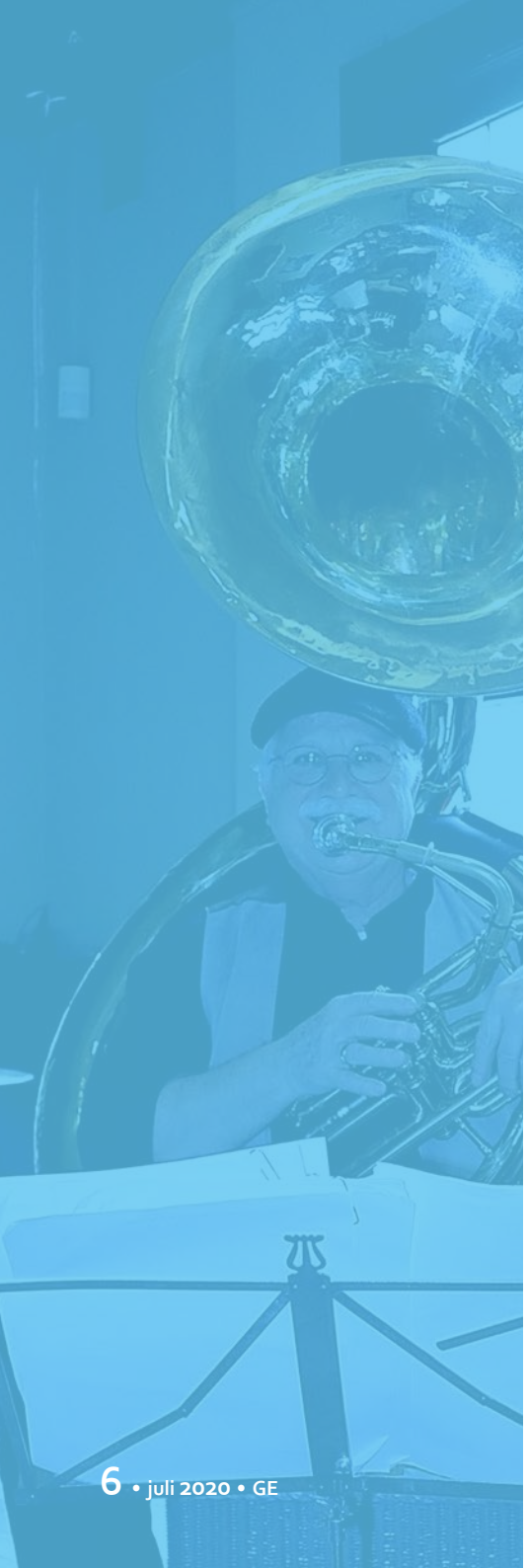
INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 2
Samenvatting 3
Inhoudsopgave 5
Inleiding 6
Uitdagingen 7
Inzichten en perspectieven 9
Consequenties voor het Cultuurpodium 11
Gebruik van ruimtes in het nieuwe concept 12
Paracommercie of samenwerking 14
Ondernemer aan het woord 16
Organisatie 18
Imago onderzoek 23
Resultaat 25
- Missie visie en strategie
- Identiteit van de onderneming
- Het bedrijfsconcept
- Profilering
- Samenwerking met Theater de Lievekamp
- Samenwerking met UITHuis
- Code Cultural Governance

Financiën 33
- Begroting cultuurpodium
- Begroting horeca
- Vervangingsinvesteringen techniek

Geraadpleegde bronnen en interviews 35

KREKEL



INLEIDING

Stichting Cultuurpodium Groene Engel bestaat inmiddels ruim 20 jaar. Het Cultuurpodium kent een turbulente start en is in de voorbije tijd regelmatig geconfronteerd met problemen die de pers ruimschoots hebben gehaald. Op zich is dat niet zo vreemd voor een openbare instelling, maar het is ronduit jammer dat daarmee een algemeen beeld is ontstaan van Groene Engel als zorgenkindje.

Dit terwijl het Cultuurpodium zélf deze hele periode zonder tussentijdse verhoging van de subsidie heeft doorlopen en met een minimale bezetting maximale output heeft gegenereerd. Dat neemt echter niet weg dat de doorontwikkeling van het bedrijfsconcept achterop is geraakt, dat de bezoekersaantallen zijn afgenomen en dat het dus tijd is voor een grondige heroriëntatie.

De materie rondom cultuur en cultuurhuizen is inhoudelijk complexer dan menigeen zou verwachten. Terwijl iedereen er wel een mening over heeft, blijkt tegelijkertijd dat er legio misverstanden bestaan over de werking van bedrijfseconomische mechanismen in de cultuurbranche.

Het door BMC opgestelde rapport van maart 2019 geeft een goed inzicht in de stand van zaken en geeft richting aan het op te stellen businessplan, c.q. de hernieuwde positionering en profilering van het Cultuurpodium. In het businessplan zijn de uitkomsten van *the lessons learned* verankerd. Het heeft weinig nut daar nu langdurig bij stil te staan, simpelweg omdat destijds voor bepaalde keuzes prima argumenten bestonden. Belangrijker is dat betrokkenen zichzelf en anderen de kans geven om opnieuw te kijken naar het Cultuurpodium. De inwoners van Oss verdienen dat. En belangrijker nog: zij staan er merkbaar voor open.

Het voorliggende rapport beschrijft in het eerste deel de urgentie en de uitdagingen van de opdracht. Daarmee worden feitelijk de vragen geformuleerd waar het businessplan antwoord op moet geven. Het tweede deel geeft antwoorden op die vragen en maakt de vertaalslag daarvan voor het Cultuurpodium. Tenslotte worden de concrete resultaten benoemd en volgt een cijfermatige vertaling met een toelichting van het nieuwe bedrijfsmodel.

De gehanteerde ontwerpmethode voor het nieuwe concept is een iteratief proces dat bestaat uit drie fases; inspiratie, ideatie en implementatie. Belangrijke hulpmiddelen in dat proces zijn interviews met stakeholders en (data)onderzoek. Waar mogelijk zijn pilots ingezet. De interne organisatie is tijdens het proces zowel op afdelingsniveau als plenair betrokken.

Mede door de corona-perikelen neemt de implementatie van het businessplan (het transitieproces) meer tijd in beslag dan verwacht. Maar ook de extra aandacht voor de herijking van de interne bedrijfscultuur vraagt meer begeleiding. De onlangs aangetreden kwartiermaker is speciaal daarvoor ingezet. Zij effent daarmee het pad voor een nieuw te werven directeur.

In de uitwerking van het businessplan zijn diverse gesprekken gevoerd en is literatuur geraadpleegd. Een overzicht daarvan is aan het einde van dit rapport toegevoegd. Onderdeel van dit rapport zijn ook de resultaten van een imago-onderzoek dat is uitgevoerd door Max Berns, student Commerciële Economie met afstudeerrichting IEMES (International- Event, Music & Entertainment Studies) aan de Fontys Hogeschool in Tilburg[1)].

1) Door een onvoorziene aanpassing van de planning kan het eindrapport van de afstudeerscriptie niet als bijlage bij dit rapport worden opgenomen maar zal dit op verzoek later worden toegestuurd.

UITDAGINGEN

Het businessplan zal op zijn minst een reactie moeten zijn op de bevindingen zoals opgetekend in het BMC-rapport. Centraal daarin staat een heroriëntatie op het inhoudelijke profiel en de doelstellingen van het Cultuurpodium. In dat proces wordt nadrukkelijk gevraagd het (nieuwe) programma-aanbod te bezien in samenhang met het totale aanbod op het gebied van podiumkunsten en film in Oss en in het bijzonder met de activiteiten van Theater de Lievekamp. Maar ook wordt gewezen op de noodzaak van de doorontwikkeling van een totaalconcept waar de horeca-exploitatie deel van uitmaakt. Deze aandachtspunten liggen in het verlengde van de ambitie van Gemeente Oss om cultuur aantrekkelijk en laagdrempelig te maken (Programmabegroting 2019-2022).

Aanvullend daarop mag niet onbenoemd blijven dat weliswaar een deel van 'de politiek' steeds minder geloof heeft in het slagen van een nieuwe aanpak, maar dat er tegelijkertijd een breed gedragen wens is het Cultuurpodium voor de stad te behouden. In ieder geval is duidelijk dat het Cultuurpodium moet laten zien op eigen benen te kunnen staan om zo af te rekenen met het cynisme dat dienaangaande heerst.

Tijdens de uitwerking van dit businessplan is geconstateerd dat de eerder gemaakte afspraken met de (centrum-)horecaondernemers al twee jaar een feit zijn, maar dat de onderhuidse irritatie voortduurt en dus om een nader antwoord vraagt. In een breder verband is een veel gemaakte opmerking dat het Cultuurpodium enigszins geïsoleerd is geraakt, terwijl het juist een sterke toegankelijke positie zou moeten innemen, met verbindingen naar het centrum, het sociale domein, het onderwijs, het bedrijfsleven en natuurlijk de andere culturele instellingen in Oss en omgeving. Daarbij bestaat bovendien het beeld dat de programmering vaak gericht is op specifieke doelgroepen (nicheprogrammering).

Urgent in bedrijfseconomische zin is het verbeteren van de zaal- en publieksbezetting en een toename van de gemiddelde bestedingen per bezoek, zowel bij de entree als bij de horeca.

Over de 'frisse wind' en het noodzakelijke nieuwe elan is voldoende gezegd. De huidige bezetting van het bestuur is zorgelijk smal en mist ook de parate kennis voor een goede aansturing van de organisatie. Dat niettemin met betrekkelijk weinig mensen en middelen de afgelopen jaren uitstekende prestaties zijn geleverd, is nog eens bevestigd door BMC.

De ervaring leert dat de ontwikkeling van een businessplan vaak een momentum voor medewerkers is hun next step opnieuw te beoordelen. Duidelijke kaders en een heldere focus bieden daarbij houvast maar vergroten ook de aantrekkingskracht op nieuwe medewerkers die noodzakelijk zijn om de bestaande personele bezetting te verstevigen en de hernieuwde positionering vorm te geven.





Groene Engel

podium
en
cultuurlokaal

Huurachterstand

In het najaar van 2019 rezen vragen over een opgelopen huurachterstand. Deze betreft de twee aan de voorzijde van het gebouw Groene Engel gelegen horecaruimtes die worden gehuurd door de Stichting Cultuurverrijking Oss, tevens bestuurder van Groene Engel Horeca B.V. waarin de horeca-exploitatie van het Cultuurpodium is ondergebracht.

Terugkijkend komt het er in het kort op neer dat de ambitie om alle horeca-activiteiten in eigen beheer te krijgen destijds eerder werd ingegeven door de vele problemen in het verleden dan door de overtuiging daarmee een sluitende businesscase voor de toekomst te hebben. Het succes dat vergelijkbare cultuurpodia hebben met 'eigen horeca' heeft daarbij een rol gespeeld. Daarbij is echter te weinig rekening gehouden met de forse capaciteit van de twee betreffende ruimtes in relatie tot de omvang c.q. de bezoekersaantallen van het Cultuurpodium.

Na de overname van de horeca-activiteiten in februari 2018 is het vooral stil gebleven, terwijl de verwachtingen van het publiek inmiddels hoog gespannen waren. Te weinig aandacht voor conceptontwikkeling en ontbrekende professionele kennis en inzet zijn daarvoor als belangrijkste redenen aan te wijzen. Met daarbij opgeteld de (operationele) problemen als gevolg van het plotseling oplopende aantal (onverzekerde) zieke medewerkers van het Cultuurpodium was de impasse compleet.

Door de toch al forse overnamesom en de gedane investeringen in de inrichting waren er nauwelijks financiële reserves.In combinatie met een sterke terugval van de horecaomzet leidde dat vervolgens tot een huurachterstand bij Groene Engel Horeca B.V..

INZICHTEN EN PERSPECTIEVEN

Belangrijke trends en ontwikkelingen in het culturele landschap zijn het veranderend publieksgedrag, het accent op cultuureducatie en –participatie en het ontwikkelen van een onderscheidend profiel door culturele instellingen. Onveranderd blijft het feit dat kunst en cultuur in hun diverse uitingsvormen er zijn puur om van te genieten, dat kunst en cultuur van grote waarde zijn voor de persoonlijke ontwikkeling van jong tot oud en dat ze bijdragen aan saamhorigheid. Kunst en cultuur hebben daarmee een grote betekenis, zowel op individueel niveau als voor de samenleving als geheel.

Verbreding van de doelgroep

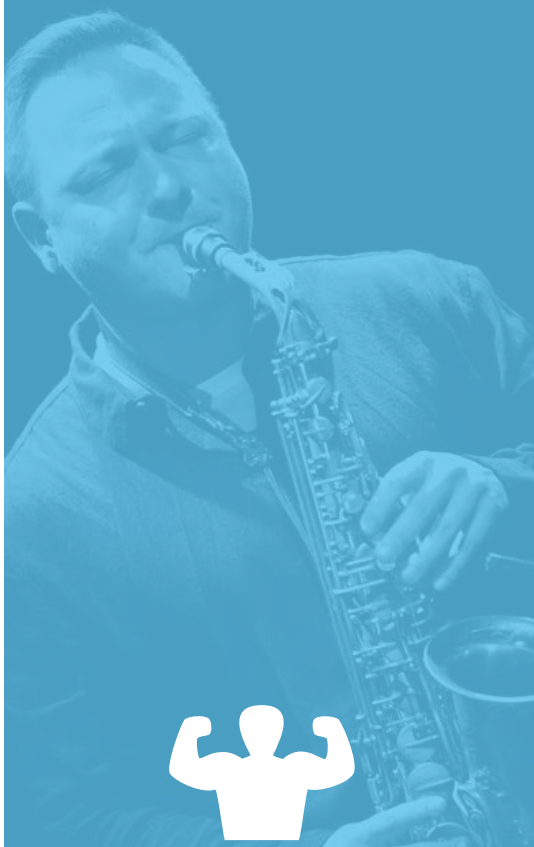
Waar voorheen vooral werd gedacht vanuit (het aanbod van) culturele instellingen, vindt een omslag plaats naar het denken vanuit de functie van cultuur in de samenleving. De traditionele scheiding tussen vraag en aanbod komt daarmee te vervallen. Instellingen moeten op zoek naar verbreding van de doelgroep en dus ook naar nieuwe product-marktcombinaties waarmee niet slechts de 'traditionele' bezoeker wordt bediend.

Veranderende cultuurconsumptie, ontschotting en cross-overs

De veranderende cultuurconsumptie is een volgende opvallende trend. 'Hoge en lage kunst' lijken steeds minder onderscheiden te worden. Consumenten zijn vooral alleseters geworden en eisen variatie. Wellicht dat deze ontwikkeling de aanjager is van een ander fenomeen; de ontschotting van de kunsten. Het geldt voor alle kunstdisciplines: het wordt steeds minder duidelijk wat tot de ene discipline behoort en wat tot de andere. Een theaterstuk met veel video en beeldende kunst erin verwerkt? Een tentoonstelling met muziek? Een schilderij in 3D[2)]? Er zijn vele vormen van cross-overs. Voor jeugd is deze ontwikkeling al gemeengoed; zij groeien ermee op. De explosieve groei van het aantal festivals waar deze ontschotting maximaal wordt uitgelicht (en de niet-vanzelfsprekende ontmoeting met andere mensen plaatsvindt) staat daarvoor garant.

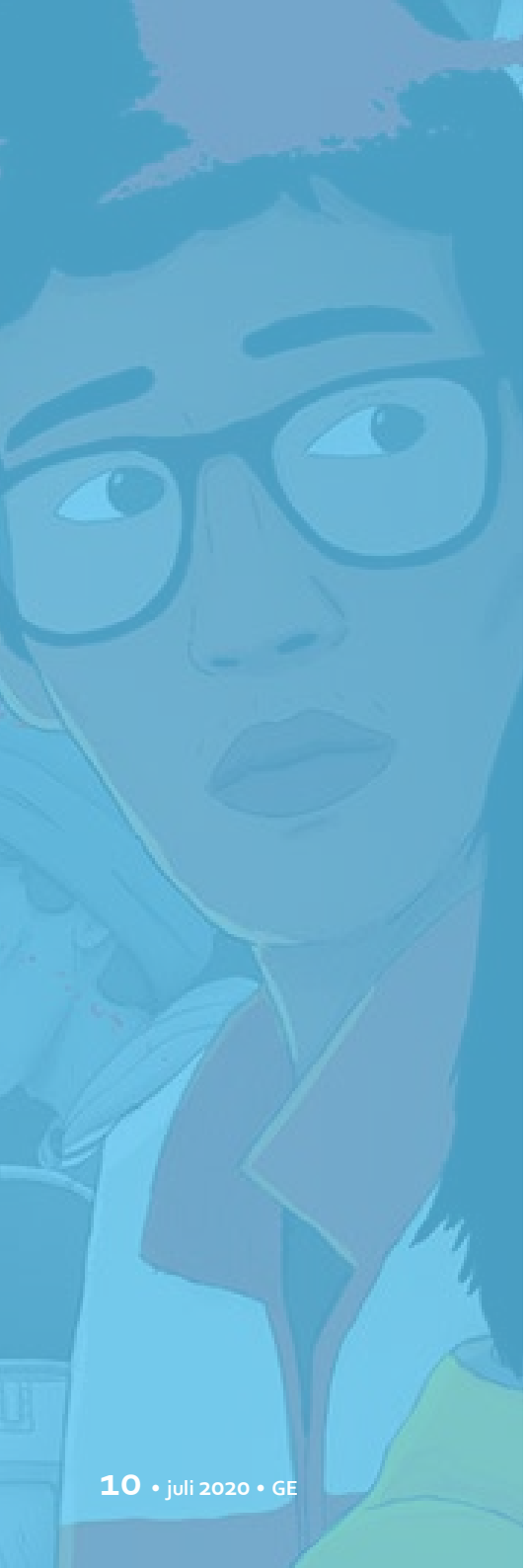
Meer draagvlak door ruimere definitie

Tegelijkertijd laat onderzoek[3)] zien dat het draagvlak voor kunst en cultuur snel groeit wanneer kunst en cultuur ruimer worden gedefinieerd. Wanneer duidelijk wordt gemaakt dat cultuur meer is dan een theater of concertbezoek maar dat bijvoorbeeld ook zang en rap, fotografie, straattheater, stand-up comedy en strips kunst en cultuur zijn, groeit het besef dat kunst en cultuur een belangrijk onderdeel is van het leven.



De vrijwilligers zijn in deze turbulente periode trouw zijn gebleven.

2) Trends en Ontwikkelingen in en rond Kunst en Vormgeving (Blueyard 2018)
3) Motivaction Marktonderzoek (diverse onderzoeken en publicaties)



Beleving

In de huidige tijd, die wordt gekarakteriseerd als de *experience economy*, neemt het begrip 'bezoekersbeleving' een prominente plaats in. Niet langer staat het product centraal maar de manifeste vragen en latente behoeften van klanten. De consument wordt participant (een interactief proces tussen het individu en de cultuurorganisatie) en wil als gast behandeld worden.

Inclusie

Tenslotte heeft de culturele en creatieve industrie met het opstellen van de code Diversiteit & Inclusie het initiatief genomen deze industrie meer inclusief te maken. Voor cultuurhuizen is dat een extra motivatie om met nieuwe programmering een nieuw publiek te trekken.

Dick te Winkel | senior adviseur BMC

Onze aanbevelingen zijn in zeer concrete en kansrijke acties vertaald. We hebben er veel vertrouwen in dat Groene Engel op deze wijze de vernieuwingsslag kan maken naar een eigentijds en toekomstbestendig cultuurpodium en een sleutelrol kan vervullen in de culturele en maatschappelijke infrastructuur van Oss.

CONSEQUENTIES VOOR HET CULTUURPODIUM

De hiervoor benoemde ontwikkelingen hebben op drie punten consequenties voor de positionering van het Cultuurpodium: de programmering, de rol als verbinder en het gastvrijheidsconcept.

Programmering

Op de eerste plaats betreft dat de wijze waarop de programmering wordt ingericht en gecommuniceerd naar de doelgroepen. Een afstudeerscriptie van een student aan KU Leuven[4] spreekt over thematisering als krachtig ontwerpprincipe, onder meer om een breder publiek aan te spreken. Zo heeft Cultuurhuis CCHA in Hasselt haar website ingericht op de onderdelen podium, festivals en projecten. Onder die drie noemers wordt een breed en divers programma aangeboden. De aanwezige faciliteiten én de combinatie van zaal en Cultuurlokaal, maken deze ontwikkelrichting voor het Cultuurpodium tot een kansrijke optie. Aan de opdracht meer jongeren aan het Cultuurpodium te verbinden wordt met de invoering van dit concept haast als vanzelf invulling ingegeven.

Binden en verbinden

Vervolgens zal het Cultuurpodium de activiteiten buiten de muren van het gebouw moeten uitbreiden en haar lokale rol als verbinder verstevigen. 'Come Out & Play' en 'de Buitenbios' zijn goede voorbeelden van events waarin het Cultuurpodium de verbinding opzoekt. Met een actieve rol als gesprekspartner voor bijvoorbeeld de centrum (horeca) ondernemers of Stichting Oss Cultureel, kan het Cultuurpodium meer mensen binden en verbinden.
Om de maatschappelijke, verbindende rol verder te versterken, en daarmee de lokale verankering van het Cultuurpodium, is ook de verbinding met onderwijs van belang. Naast de bestaande samenwerking met Osse onderwijsinstellingen op het gebied van cultuureducatie wordt momenteel de mogelijkheid onderzocht van een samenwerking met de Rockacademie van Fontys Hogeschool voor de Kunsten in Tilburg.

Gastvrijheid

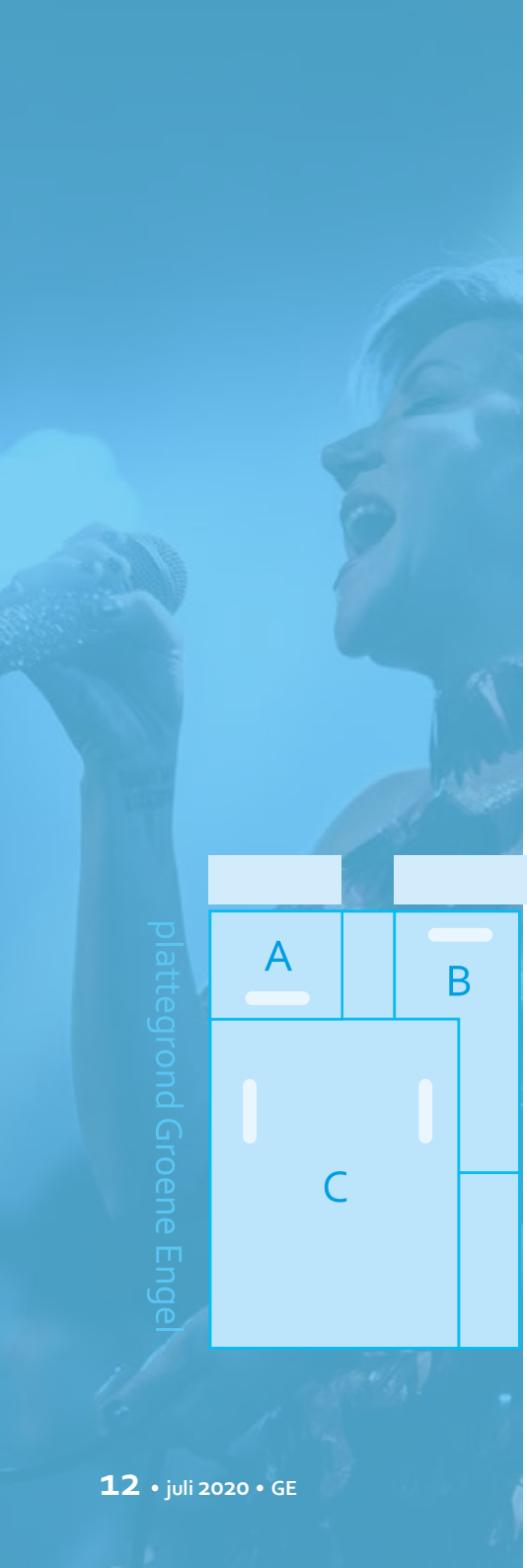
Tenslotte zal 'doorgepakt' moeten worden op het verbeteren van het gastvrijheidsconcept. Met de gebruikte (her)openingsslogan 'Groene Engel ontvangt je met open armen' is daarmee zichtbaar een begin gemaakt. Niettemin zal de interne bedrijfscultuur op dat punt nog een flinke stap moeten zetten. Om dat proces aan te jagen is de organisatie onlangs versterkt met een ervaren gastheer die ook het horecaproduct onder zijn hoede zal nemen.

Gijs de Louw | directeur De Pul

Het is een goed concept, gericht op het bereiken en binden van vaste doelgroepen, iets wat aansluit bij landelijke ontwikkelingen in het culturele landschap.

4) De marketing van culturele belevingen (masterproef KU Leuven)





GEBRUIK VAN RUIMTES IN HET NIEUWE CONCEPT

In het nieuwe Groene Engel-concept krijgen de ruimtes aan de voorzijde van het gebouw (de brasserieruimte en het voormalige café) een andere rol.

Brasserieruimte

De brasserieruimte (ruimte B) in het Groene Engel gebouw is misschien wel een van de mooiste horecalocaties in de Osse binnenstad. Maar een unieke locatie is op zichzelf niet voldoende voor een succesvolle commerciële exploitatie. Daarvoor is een onderscheidende positie ten opzichte van bestaande horecabedrijven in de Osse binnenstad een vereiste.

Om voor het Cultuurpodium deze onderscheidende positie te realiseren zijn investeringen noodzakelijk in nieuwe, passende horecaconcepten. Maar bovenal vraagt een succesvolle commerciële exploitatie om ondernemerszin en een zelfstandig functionerende organisatie met winstoogmerk.

Omdat het Cultuurpodium over onvoldoende kennis beschikt om zo'n exploitatie vorm te geven en het bovendien ontbreekt aan financiële middelen voor de benodigde investeringen, moet de exploitatie van de brasserie aan derden overgelaten worden. Zelfs als de kennis en middelen wél beschikbaar zouden zijn, dan nóg is de overtuiging dat de koppeling van twee totaal verschillende ambities niet werkbaar is. Voor het Cultuurpodium is een goed cultuuraanbod leidend en daar zijn horecavoorzieningen onlosmakelijk mee verbonden. Echter zijn deze voorzieningen altijd ondersteunend aan de cultuurbeleving en in die rol essentieel onderdeel van het totaalconcept zoals in dit businessplan beschreven.

Op basis van deze constateringen is in overleg met Gemeente Oss besloten de bestaande huurovereenkomst van de brasserie per 1 maart 2020 te ontbinden. Dientengevolge komt per die datum deze ruimte beschikbaar voor verhuur aan derden.

Cultuurlokaal als onderdeel van de nieuwe positionering

Anders ligt dat voor de voormalige caféruimte (ruimte A). Eerder is al opgemerkt dat selfsupporting horeca-ambities zich lastig laten verenigen met culturele ambities. De voormalige caféfunctie (en dan met name een puur commerciële exploitatie daarvan) zal in het nieuwe concept komen te vervallen. De voormalige caféruimte wordt in het nieuwe concept toegevoegd aan het Cultuurpodium en getransformeerd tot Cultuurlokaal. Onder de titel 'Groene Engel; Podium en Cultuurlokaal', krijgt de nieuwe positionering vorm én inhoud en wordt een belangrijke stap richting de toekomst gezet.

Ook zakelijk is uitbreiding van het Cultuurpodium met het Cultuurlokaal interessant, aangezien het niet eenvoudig zal zijn om beide ruimtes aan de linker- en rechter (café en brasserie) voorzijde van het gebouw op commerciële basis (door derden) te exploiteren. De koppeling van het Cultuurlokaal aan het Cultuurpodium maakt bovendien de horecaopbrengst winstgevend en daarmee kan vervolgens de huur van Cultuurlokaal worden bekostigd.

KREKEL

Het Cultuurlokaal krijgt een aantal functies:

- **Foyerfunctie** Het Cultuurlokaal is altijd tot één uur na de laatste voorstelling geopend.

- **Programmafunctie** In het Cultuurlokaal worden vrij toegankelijke, kleinschalige culturele activiteiten en ontmoetingen geprogrammeerd. Uitgangspunt is dat er 'altijd wat te doen' is. Dat kan muziek op zondagmiddag zijn, een vergadering van het kunstenaarscollectief op dinsdag of een expositie van de plaatselijke fotoclub die de hele week bezocht kan worden.

- **Broedplaatsfunctie** In het Cultuurlokaal ontstaan nieuwe initiatieven voor de programmering door bezoekers die kennis en ervaring uitwisselen op het gebied van kunst, cultuur en ontspanning. Potentieel geïnteresseerden worden hiervoor actief uitgenodigd en ondersteund in de uitvoering.

- **Ontmoetingsfunctie** Het Cultuurlokaal is de plaats waar cultuurliefhebbers en nieuwsgierige Ossenaren op een laagdrempelige manier met elkaar én met cultuur kennismaken, maar ook de vaste ontmoetingsplaats voor alle vrijwilligers die met hun inzet alle cultuurbelevingen die het Cultuurpodium biedt mogelijk maken.

De ambitie is om 4 tot 5 keer per week een activiteit in het Cultuurlokaal te plannen. Dat kan bijvoorbeeld het optreden van een bandje zijn, een theaterworkshop, stand-up comedy, een bijeenkomst van kunstenaars, een muziekquiz of een georganiseerde vergadering van cultuurvrijwilligers. Waar mogelijk worden de activiteiten van het Cultuurlokaal en het Podium gekoppeld, zodat de aantrekkelijkheid van het programma-aanbod wordt vergroot. Nadrukkelijk wordt ook andere Osse cultuuraanbieders actief de mogelijkheid geboden van het Cultuurlokaal gebruik te maken.

Met de pilot van het Wintercafé is onderzocht of voor een dergelijke aanpak interesse bestaat. Daarvoor is de inrichting met eenvoudige middelen ingrijpend veranderd en in een afgebakende periode van 14 weken is getracht een zo groot mogelijke variëteit aan activiteiten te programmeren. Na een zeer korte aanlooptijd bleek het concept aan te slaan en stegen de bezoekersaantallen en namen de bestedingen toe.

Vanuit communicatieve overwegingen is een vaste formule voor de openingstijden van belang. Maar ook in verband met het zicht op het gebouw vanuit de stad is een uitnodigende en vertrouwde plek belangrijk voor de aanloop en de levendigheid in het centrum. Zo zou de standaard regel kunnen zijn dat het Cultuurlokaal sluit, één uur na afloop van de laatste avondvoorstelling of activiteit in Podium of Cultuurlokaal. Op de dagen waarop er geen gepland aanbod is sluit het Cultuurlokaal om 23.00 uur. Omdat er geen lunchaanbod is zou het Cultuurlokaal later op de middag open kunnen gaan.

De geldstromen 'cultuur' (subsidie, recettes en inkopen) en 'horeca' (omzet, inkoop en personeel) blijven strikt gescheiden. De voor dit doel eerder opgerichte constructie kan derhalve blijven bestaan.



De brasserieruimte is vrijgemaakt voor de verhuur aan een lokale professionele horeca ondernemer. Het oude café is getransformeerd tot cultuurlokaal. Het cultuurpodium is daarmee terug waar het voor is opgericht. Cultuur!



De organisatie is versterkt met een hands-on medewerker met een ruime horeca (management) achtergrond die werkt aan een goed gastvrijheidsconcept ter ondersteuning van de culturele activiteiten.

PARACOMMERCIE OF SAMENWERKING

Binnen de lokale politiek blijven hier en daar zorgen bestaan aangaande de exploitatie van het Cultuurlokaal in het nieuwe concept. Concreet betreft het de veronderstelde oneerlijke concurrentie met horecaondernemers in het centrum. De vraag die daar voor sommigen uit voortkomt is of het niet beter zou zijn om één van de vier functies van het Cultuurlokaal, namelijk de ontmoetingsfunctie, te laten vervallen.

Pijnpunten en misverstanden

In verkennend overleg met zowel de regiomanager van KHN als met enkele Osse (horeca-)ondernemers blijkt echter dat het niet zozeer om paracommercie gaat, maar dat de échte pijnpunten op een ander vlak liggen. Het is voorts een hardnekkig misverstand dat Osse horecaondernemers 'de Groene Engel' iets zouden misgunnen. Sterker nog; zij zijn er, evenals horecaondernemers in veel andere plaatsen, al lang van overtuigd dat een goed cultuuraanbod de aantrekkelijkheid van wonen en werken in een stad vergroot. Ook onderkennen zij dat cultuurhuizen vaak een uitstekende traffic-generator zijn voor het centrum c.q. het uitgaansleven.

De euro die wordt uitgegeven in een cultuurhuis is toch een wat andere euro dan die in de commerciële horeca wordt uitgegeven. De 'producten' zijn feitelijk te verschillend om van directe concurrentie te kunnen spreken. Maar dat neemt niet weg dat er, onder meer door het relatief hoge aantal buurthuizen en sportkantines dat gemeente Oss telt, al flink wat partijen zijn die een 'horeca-graantje' meepikken.

De kern van de pijn bij Osse horecaondernemers zit vooral in de afgenomen populariteit van het Cultuurpodium, waardoor horecaondernemers nauwelijks meer profiteren van de spin-off van bezoekersaantallen. Daar komt bij dat programmering van de laatste jaren vaak was gericht op specifieke doelgroepen waardoor het 'grote publiek' weg bleef. Tenslotte wordt Groene Engel gemist als gesprekspartner waar het gaat om cultuurbeleving in het centrum. Deze drie elementen tezamen, in combinatie met de extra kosten van steeds nieuwe problemen bij Groene Engel, dat is wat de Osse horecaondernemers uiterst kritisch maakt. En dat is zonder meer begrijpelijk.

Oplossing

In het gesprek met Niki Hendriks (regiomanager Koninklijke Horeca Nederland) werd wél nogmaals duidelijk gewezen op een aantal pijnpunten die onder de leden leven, maar die eenvoudig kunnen worden weggenomen of al weggenomen zijn. Concreet wordt verzocht marktconforme prijzen te hanteren en (ook in het culturele gedeelte) uitsluitend betaalde krachten in te zetten die worden beloond volgens de CAO voor het Horeca- en aanverwante bedrijf. Ook een goede aansluiting van het bestemmingsplan op de nieuwe situatie vindt men belangrijk en neemt onrust weg.

Hoewel het nieuwe concept van Groene Engel pas in juli aan Osse horecaondernemers wordt gepresenteerd, geven de eerste oriënterende gesprekken met horecaondernemers aanleiding te veronderstellen dat het nieuwe profiel eerder zal leiden tot een verbetering van de relatie dan tot een verslechtering daarvan. Zo is Niki Hendriks kort in een eerste reactie op de nieuwe plannen voor het Cultuurpodium: "In een goede samenwerking kijken we vooral naar de ziel van de wet en niet naar de letter."

Nota bene

Mocht niettemin de keuze worden gemaakt om de ontmoetingsfunctie van het Cultuurlokaal te laten vervallen, dan heeft dat uiteraard consequenties voor zowel het concept als voor het bijpassende verdienmodel. De nieuwe uitgangssituatie die daardoor zou ontstaan en een daarop aangepaste profilering worden in dit rapport niet verder beschreven.



Groene Engel zet de spotlights op een fenomeen dat schreeuwt om meer bewustwording en begrip. Dat doen we samen met ervaringsdeskundigen en partners uit het sociale domein, door middel van theater, muziek, films, lezingen, debatten, workshops en wat daar verder maar bij helpt. Kan een week zijn, een dag of een weekend.



ONDERNEMER AAN HET WOORD: Roel Jordaans over het nieuwe Groene Engel-concept

Zoals tijdens de ideatiefase van conceptontwikkeling gebruikelijk is, wordt de haalbaarheid van een eerste ontwerp onder meer gevalideerd op basis van interviews met stakeholders. Omdat er misverstanden en vooringenomenheid bestaan met betrekking tot de horecafunctie in het Cultuurpodium, is een centrum (horeca-) ondernemer gevraagd naar zijn reactie op de nieuwe positionering van Groene Engel, de aanwezigheid van een Cultuurlokaal en de commerciële mogelijkheden van de brasserieruimte.

"Het nieuwe concept van Groene Engel is precies de manier waarop ik denk dat de programmering eruit zou moeten zien. Zo wordt het een 'tent voor iedereen'. Met ruimte voor externe initiatieven creëer je draagvlak; zo maak je de Groene Engel 'van ons' met een sterke lokale positie. En door te (blijven) programmeren voor niches kun je Groene Engel ook landelijk op de kaart zetten." Roel geeft voorbeelden (rockabilly's en death metal) en verwijst naar Doornroosje die op deze manier haar bestaansrecht heeft versterkt.

Cultuurpodium: zaal én cultuurlokaal

Roel is stellig in de overtuiging dat een lokaal Cultuurpodium met een brede functie niet zonder passende horecavoorzieningen in eigen beheer kan: "Voor het cultuurlokaal zouden programma-gebonden openingstijden en een foyerfunctie te weinig zijn. Een vaste ontmoetingsplek voor cultuurliefhebbers en vrijwilligers is belangrijk. En als je een voorstelling laagdrempelig wilt maken, moet er een mogelijkheid zijn om mensen te ontmoeten. Voorbeeld: ik spreek met vrienden af om in Groene Engel iets te drinken. Daar speelt dan ook een (onbekend) bandje in het lokaal of in de zaal. Misschien is het leuk, misschien valt het tegen, maar in elk geval kunnen we samen gezellig wat drinken. Als er dan geen caféfunctie was, dan zou ik ook niet 'even' naar dat bandje zijn gaan kijken, want dan had ik op een andere plek afgesproken. Een goed maar compact horecaproduct is daarvoor voldoende. Ik zie geen enkele bedreiging voor de overige horeca in de stad."

Verhuur van de Brasserie aan lokale ondernemer

Als concrete invulling van de brasserie ziet Roel het voor zich: "Een 100% 'stadse' brasserie die 7 dagen per week van 's ochtends tot 's avonds laat open is, waar mensen op elk moment van de dag terecht kunnen voor koffie, krantje, lunch, biertje, maaltijd, uurtje achter de laptop etc. en waar iedereen van jong tot oud zich thuis voelt. Geen reserveringen; je kunt er gewoon altijd binnenlopen. Doordat het er voor iedereen aantrekkelijk is (het is altijd vol en gezellig), trek je een breed publiek."

Roel is ervan overtuigd dat de Brasserie, het Cultuurlokaal en de zaal voor elkaar veel toegevoegde waarde hebben en elkaar versterken. “Doordat jij, lees: de brasserie, altijd hetzelfde bent, kan de rest, lees: zaal en lokaal, altijd anders zijn. Ik zie in de caféfunctie van het Cultuurlokaal geen bezwaar, in de vorm van concurrentie, om van de Brasserie een succes te maken.”

Een Cultuurpodium en horecabedrijf onder één dak

(en waarom dat nu wel zou lukken)

Roel vervolgt: “In ieder geval moet de brasserie onder de naam Groene Engel opengaan en ervoor zorgen dat het voor de bezoeker die binnenkomt voelt als één geheel. Als buren onder één dak moet je met elkaar samenwerken, elkaar aanvullen en versterken. Waarschijnlijk zijn er wel wat cultuurverschillen te overbruggen tussen ‘de ondernemer’ en ‘de stichting’ met haar vrijwilligers. Dus de uitbater van de brasserie zou iemand moeten zijn die dat aanvoelt en kan oplossen. Met de geleerde lessen uit het verleden ligt er nu een werkbaar en toekomstbestendig concept voor het Cultuurpodium en zou ik de uitdaging met beide handen aannemen.”

(uit: interview Opmaat tekstschrijverij)



De pilotfunctie van het Wintercafé heeft aangetoond dat ‘Oss’ graag aanhaakt bij nieuwe activiteiten van het Cultuurpodium.



ORGANISATIE

Stichting Cultuurpodium Groene Engel werkt met een klein team vaste medewerkers; ongeveer 4,7 fte. Gebleken is dat de organisatie vanwege zijn omvang kwetsbaar is. De eenhoofdige leiding en het kleine aantal uren dat beschikbaar is voor communicatie/marketing zijn daarbij aandachtspunten. In het BMC-rapport is aangegeven dat ook het aantal uren voor programmering (24) laag is voor een podium van deze omvang.

Verschuiving in de bezetting

Het afgelopen jaar is door het vertrek van de directeur en het uitstromen van twee medewerkers vanwege langdurige ziekte al een verschuiving ontstaan in de bezetting. Als tijdelijke oplossing is een coördinator aangesteld met een artistiek profiel. Deze coördinator heeft de focus gelegd op het laten doordraaien van de organisatie en heeft daarnaast 'organisch' al een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo zijn de uren voor conciërge en kassa opgevangen door de medewerker beheer/techniek en door de groep vrijwilligers. En voor de administratie-uren is een nieuwe tijdelijke medewerker aangesteld.

Toekomstige plannen

Met het oog op de toekomstige plannen zijn op korte termijn vooral extra uren noodzakelijk voor communicatie/marketing en programmering. Omdat het elkaar deels overlappende taken betreft, wordt gezocht naar een nieuwe junior medewerker die inzetbaar is op beide onderdelen. Op die manier komt er vernieuwing in de organisatie en vindt er tegelijkertijd voldoende versteviging plaats om de nieuwe plannen vorm te geven en uit te voeren.

Een ontwikkelperspectief is het vormen van een programmerings-/ productieteam, waarbinnen de programmeur de kartrekker en aanjager is. In dit team participeren vaste vrijwilligers, maar kunnen ook inwoners of ondernemers van Oss en omgeving aanhaken voor een specifieke productie/programma. Naast de programmeur werken ook de medewerkers techniek mee in dit team en zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat. Het is uitdrukkelijk een wenkend perspectief, dat de komende periode verder uitgewerkt moet worden met het team en de vrijwilligers. De nieuw te vormen klankbordgroep kan daarin participeren.

Met de ondersteuning van een professioneel planningsprogramma wordt het gemakkelijker het proces tussen programmering en productie te stroomlijnen. Dit levert een meer efficiënt proces op en ondersteunt daarnaast de samenwerking tussen 'programmeurs en producenten'.

Besloten is verder om de leiding te verdelen over twee functies. Eindverantwoordelijke wordt de directeur. Daarnaast wordt de functie van coördinator toegevoegd dat de kwetsbaarheid van de organisatie vermindert. Gebleken is in het verleden dat de 38 uur leiding onvoldoende was om het werk aan te kunnen. Om die reden worden beide functies ingevuld voor 24 uur.

Uitgaande van het bovenstaande kost de versteviging van de organisatie ongeveer € 30.000,- per jaar. Onderstaand schema geeft de huidige en de gewenste situatie weer.

	Oude situatie	Financiële vertaling[5] (salariskosten)	**Gewenste situatie**	Financiële vertaling (salariskosten)
Directie	38[6]	€ 62.013	24	€ 39.166
Coördinator			24	€ 31.000
Programmering	24	€ 27.984	36	€ 41.976
Marketing/PR	18	€ 23.250	36	€ 46.500
Beheer/techniek	56	€ 47.590	64	€ 54.388
Kassa/conciërge	27	€ 20.810		
Administratie	10	€ 6.963	10	€ 6.963
Totaal	**173**	**€ 188.610**	**194**	**€219.993**

5 Het betreft de bruto loonsom exclusief werkgeverslasten
6 In BMC rapport staat 36 uur vermeld, dit moet 38 uur zijn



Er is een aangepast programma ontwikkeld dat 'corona-proof' is en enthousiast wordt ontvangen door bezoekers. Groene Engel TU haalt de regionale pers. De vrijwilligers hebben weer hun onschatbare waarde bewezen.



Met de aanstelling van een cultuurcoördinator met ervaring in productie en theater is de artistieke kennis in de leiding (beter) geborgd.

Cijfers en cultureel ondernemerschap

In het BMC-rapport werd onder andere aandacht gevraagd voor een (her)inrichting van de financiële organisatie. Tijdens de uitwerking daarvan is besloten dat breder te trekken naar de gehele administratieve organisatie. Het professionaliseren daarvan is namelijk feitelijk de grootste opgave en bovendien absoluut noodzakelijk om sturing te kunnen geven aan de exploitatie. Dit hele proces verloopt tot nu toe stroef, onder andere door onverwachte personeelswisselingen, onvoldoende aanwezige kennis en door een controller op afstand.

Er zijn op dit moment verschillende manieren van rapporteren en registreren. Deze informatie dient ondergebracht te worden in één systeem/applicatie, zodat de eenduidigheid en herkenbaarheid wordt vergroot.

Daarnaast ligt er een uitdrukkelijke opgave om ook de organisatie meer mee te nemen in de resultaten. Op die manier komt er, naast de focus op het artistieke programma, ook aandacht en eigenaarschap op het gebied van het cultureel ondernemerschap. Dat is een belangrijke component voor het verder professionaliseren van de organisatie.

De kwartiermaker draagt momenteel het eigenaarschap van de transitie: Van 'achteraf inzicht in cijfers' naar 'grip op de cijfers'. Met behulp van een real-time dashboard kan de organisatie bij tegenvallende resultaten snel worden bijgestuurd. Het dashboard genereert kengetallen zoals bezoekersaantallen, bezettingsgraad, opbrengsten en financieel rendement die periodiek kunnen worden vergeleken. Op basis van de gegevens uit het dashboard worden culturele ambities vertaald in prognoses zoals die doorgaans in jaarplannen worden opgenomen.

De herinrichting van de administratieve organisatie draagt in grote mate bij aan een professionele exploitatie van het Cultuurpodium en de daarbij behorende horeca. Regelmatige terugkoppeling van de resultaten aan bestuur, medewerkers en vrijwilligers verstevigt het draagvlak voor beleidsmaatregelen.

De ambitie is dat er in 2021 een (administratieve) organisatie staat die *in control* is en de exploitatie volledig kan worden gevolgd volgens de nieuwe inrichting van de administratie. Dat betekent dat binnen de gehele organisatie bekend is wat er wordt verwacht; welke resultaten moeten worden behaald op individueel en teamniveau. Ook is per functie geduid wat de taken zijn en welke competenties en attitude daarbij horen. En ook vrijwilligers hebben een gezamenlijk doel en weten wat er van hen verwacht wordt. Ook voor hen is budget en tijd voor opleiding en begeleiding.

Het bevorderen van deskundigheid op het gebied van de financiële administratie en besturingsmodellen wordt landelijk aangejaagd en ondersteund door de stichting Cultuur+Ondernemen. Groene Engel kan het rendement van de activiteiten vergroten door gebruik te maken van de diverse mogelijkheden die worden aangeboden.

Personeelsbeleid

In aanbeveling 10 adviseert BMC om het personeelsbeleid binnen de organisatie verder te professionaliseren. Stichting Cultuurpodium Groene Engel ziet die noodzaak ook. De acties die daaruit voortvloeien zijn onder meer:

- Harmoniseren van cao: vastleggen welke cao van toepassing is en zoveel mogelijk een cao toepassen
- Het maken van functiebeschrijvingen met daarin opgenomen de taken en verantwoordelijkheden per functie
- Het organiseren van een gesprekcyclus voor iedere medewerker, met jaarlijks in ieder geval een functioneringsgesprek en een ontwikkelgesprek
- Het beschikbaar stellen van een opleidingsbudget voor de organisatie, zodat medewerkers jaarlijks in de gelegenheid kunnen worden gesteld om scholing te volgen
- Het aangaan van een verzuimverzekering waarin tevens een goede arbodienstverlening is opgenomen
- Het onderwerp vitaliteit (wat is nodig om de medewerkers vitaal en gezond te houden) opnemen in het personeelsbeleid
- Tweejaarlijks vindt er een onderzoek naar medewerkerstevredenheid plaats

Vrijwilligers

Een belangrijke groep binnen Groene Engel zijn de vrijwilligers: zij zijn essentieel voor het bestaan en voortbestaan van Groene Engel. De vrijwilligers werken in verschillende groepen en hebben vanuit die groepen aanspreekpunten in de organisatie. Er is een vrijwilligersraad en vanuit de groep vrijwilligers wordt eens per vier jaar een bestuurslid voorgedragen. Er zijn op dit moment 100 vrijwilligers actief. Het afgelopen jaar is die groep in samenstelling gewijzigd door uitstroom en instroom. Het is een prestatie van zowel de organisatie als de vrijwilligers dat zij Groene Engel in deze turbulente periode trouw zijn gebleven en het is veelzeggend dat er zelfs nieuwe aanwas van vrijwilligers is.

Niettemin is het nodig om het komende jaar in te zetten op het herijken van het vrijwilligersbeleid. Past het nog bij de huidige tijd en de ontwikkelingen in de maatschappij? Hoe worden vrijwilligers beloond? Is er voldoende aandacht voor opleiding en ontwikkeling? Kunnen we hun betrokkenheid bij de organisatie verder vergroten? Allemaal vragen die met de vrijwilligers samen verder moeten worden uitgewerkt.





Het eindigt met een dag of weekend vol optredens, maar het gaat vooral om de support en feedback die we vooraf organiseren: masterclasses, auditietraining, 1:1 coaching, try-outs. In die aanloop is Groene Engel met regelmaat trefcentrum, vrijplaats en repetitieruimte in één, voor alle vormen van cultuur.



Stakeholder management

Een korte stakeholderanalyse brengt aan het licht dat Groene Engel omringd is door een (zeer) rijk geschakeerd veld van stakeholders. Dit bonte palet wordt in belangrijke mate veroorzaakt door het grote aantal secundaire stakeholders. In tegenstelling tot de primaire stakeholders hebben zij geen direct belang, maar wél grote invloed. Deze invloed vertaalt zich in draagvlak voor de organisatie. Daarom is het van belang om proactief te handelen om deze stakeholders tevreden te houden. Stakeholdermanagement zal daarom in het vaste takenpakket van de directie worden opgenomen.

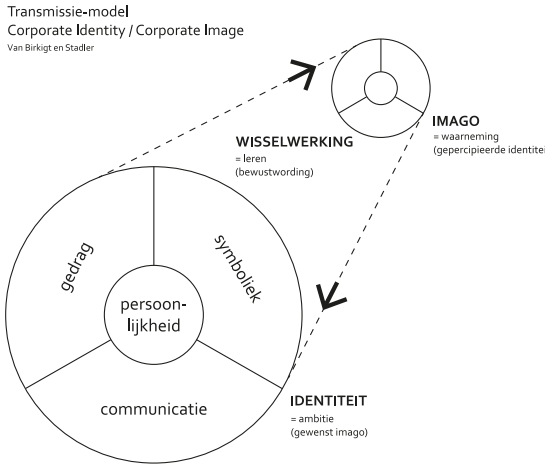
Secundaire stakeholders die bijzondere aandacht vragen zijn de lokale politiek, (centrum)horecaondernemers en de (schrijvende) pers. In de periode rondom de presentatie van dit rapport wordt met deze proactieve benadering een begin gemaakt. Niet alleen door op verschillende manieren de lokale politiek en pers te informeren maar ook door informatierondes te organiseren voor de centrum (horeca-)ondernemers.

De verwachting is dat dit jaar de implementatie van de hiervoor genoemde maatregelen wordt afgerond en dat de exploitatie in het boekjaar 2021 volledig kan worden gevolgd volgens de nieuwe inrichting van de administratie.

IMAGO ONDERZOEK

Als afstudeeropdracht (HEAO commerciële economie) is een imago-onderzoek uitgevoerd onder alle inwoners van Gemeente Oss. De voorlopige conclusies worden hierna samengevat. Een volledig en uitgebreid verslag wordt op verzoek toegezonden.

Het onderstaande schema (Birgkigt en Stadler) geeft een definitie van het begrip imago (de waargenomen identiteit). Naarmate identiteit en imago beter met elkaar in overeenstemming zijn, is er een optimale transmissie van communicatie (boodschappen).

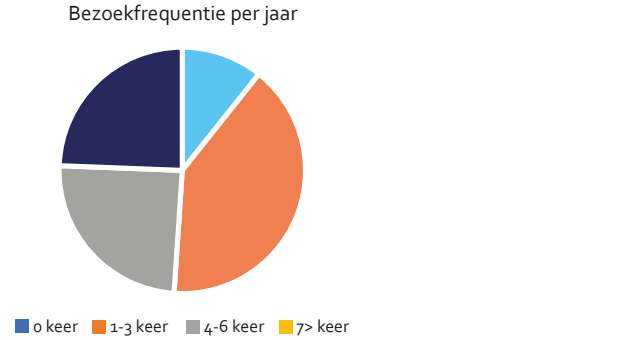


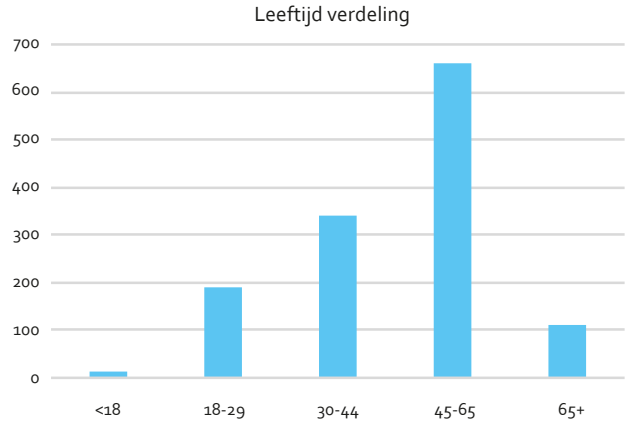
Op de eerste plaats valt **het hoge aantal respondenten** op, in totaal circa 1.300 waarvan **500 mannen en 800 vrouwen** in leeftijd verdeeld volgens de tabel hieronder. Opvallend is ook het hoge aantal respondenten uit de wijken Centrum en Ussen (bijna de helft van het totaal aantal respondenten).

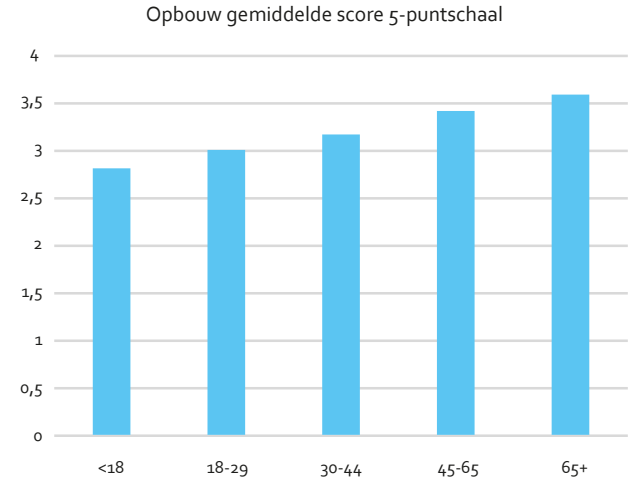
Met de bekendheid van Groene Engel is niets mis (maar het is wel wat anders dan reputatie). De grootste groep **(ca. 65%) bezoekt het cultuurpodium gemiddeld 4 keer per jaar.** Ongeveer 1.100 respondenten geven de **algemene tevredenheid 3 punten of meer** (op een vijf-puntschaal). Op het eerste oog een prima score die echter nogal wat nuance krijgt door scores te interpreteren van een aantal andere vragen.

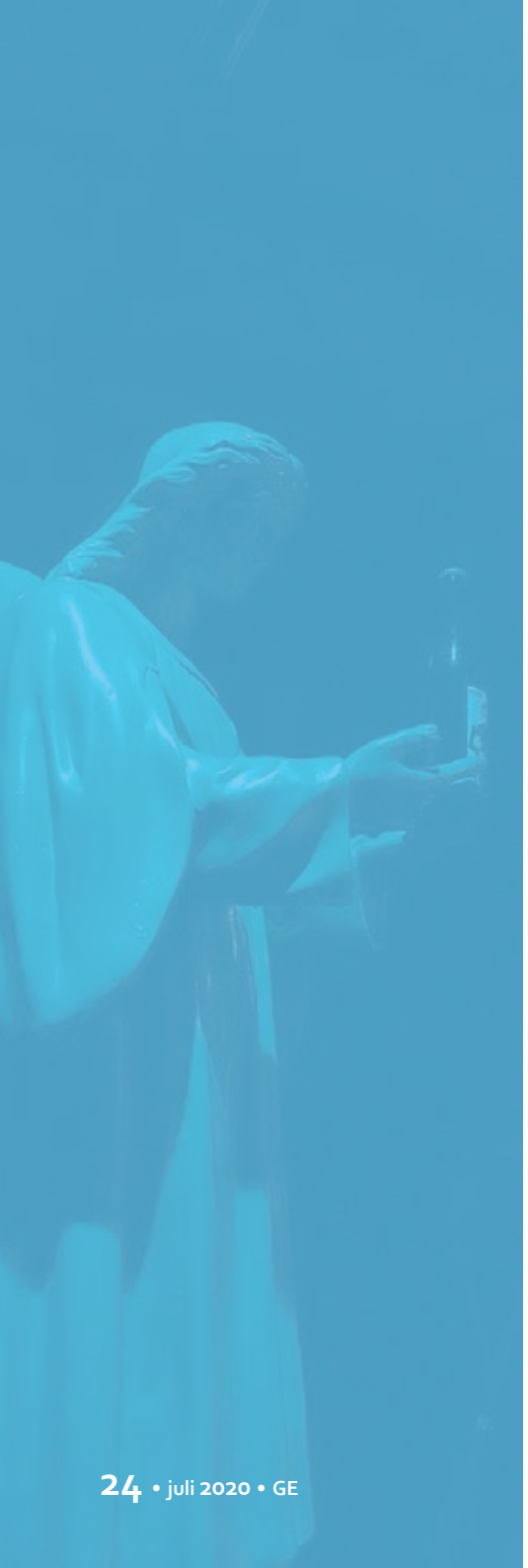
Zo valt op de eerste plaats op dat voor bijna alle gemiddelden, uitzonderingen daargelaten, geldt dat d**e respondent de Groene Engel betere scores geeft naarmate de respondent ouder is**. In het staafdiagram hiernaast is dat goed te zien.

Vervolgens wijst de onderzoeker op de score tussen de twee statistieken van 'bekend met het programma' en 'voldoen aan verwachting van programma'. Het verschil tussen die twee wordt door hem geduid als: **'Mensen geven dus aan dat het niet altijd 'onwetendheid' is van het programma, maar het programma simpelweg niet voldoet aan de behoeften'.**









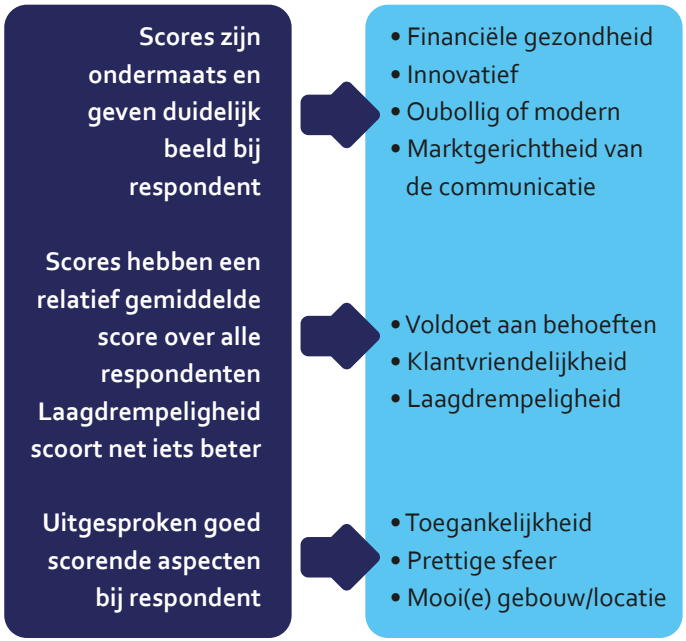
In het nevenstaande schema worden de kenmerken genoemd die opvallend 'hoog', ' laag' en 'gemiddeld' scoren met hieronder een toelichting op de uitslagen.

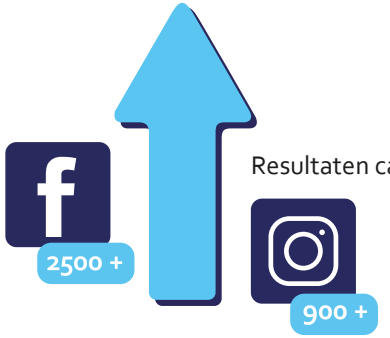
Veel gemiddelden liggen op een 5-puntschaal rond de 3 of daar net boven met een standaarddeviatie van rond de 1. **Daarmee geeft de respondent in principe aan dat veel aspecten een 'voldoende' scoren, maar ook niet meer dan dat.**

Er zijn maar enkele vragen die 'ruim voldoende' of 'goed' scoren (3,5>) in het gemiddelde. Vaak is dat gemiddelde van 3,5> wel terug te vinden in de leeftijdscategorieën 45-65 en 65> maar niet in de andere leeftijdscategorieën.

Zo zijn er een aantal belangrijke aspecten uit te halen. **Het valt op dat de oudere leeftijdscategorieën Groene Engel een stuk laagdrempeliger en innovatiever beoordelen dan de jongere leeftijdscategorieën.** Daar komt een bijna identiek beeld naar voren als in de grafiek hierboven. 65> deelt een ruim voldoende uit en iedereen tot 30 een onvoldoende of net voldoende.

Een ander opvallend punt is dat vrijwel alle leeftijdscategorieën het erover eens zijn dat er een **prettige sfeer is in de Groene Engel en dat de locatie/het gebouw bovengemiddeld tot goed is.**





Resultaten campagne Wintercafé

KREKEL

RESULTAAT

Missie, visie en strategie

De bestaansfunctie van Groene Engel ligt verankerd in de opdracht mensen te verrassen en te verrijken door niet-vanzelfsprekende ontmoetingen met andere mensen en door vernieuwende cultuurvormen mogelijk te maken en te stimuleren. Daarmee ontstaan nieuwe en energieke verbindingen die vervolgens zorgen voor nieuw elan en veerkracht in de (lokale) samenleving. Groene Engel draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de gemeente Oss als woon- en vestigingsplaats en is een belangrijke ontwikkelplek voor vrijwilligers.

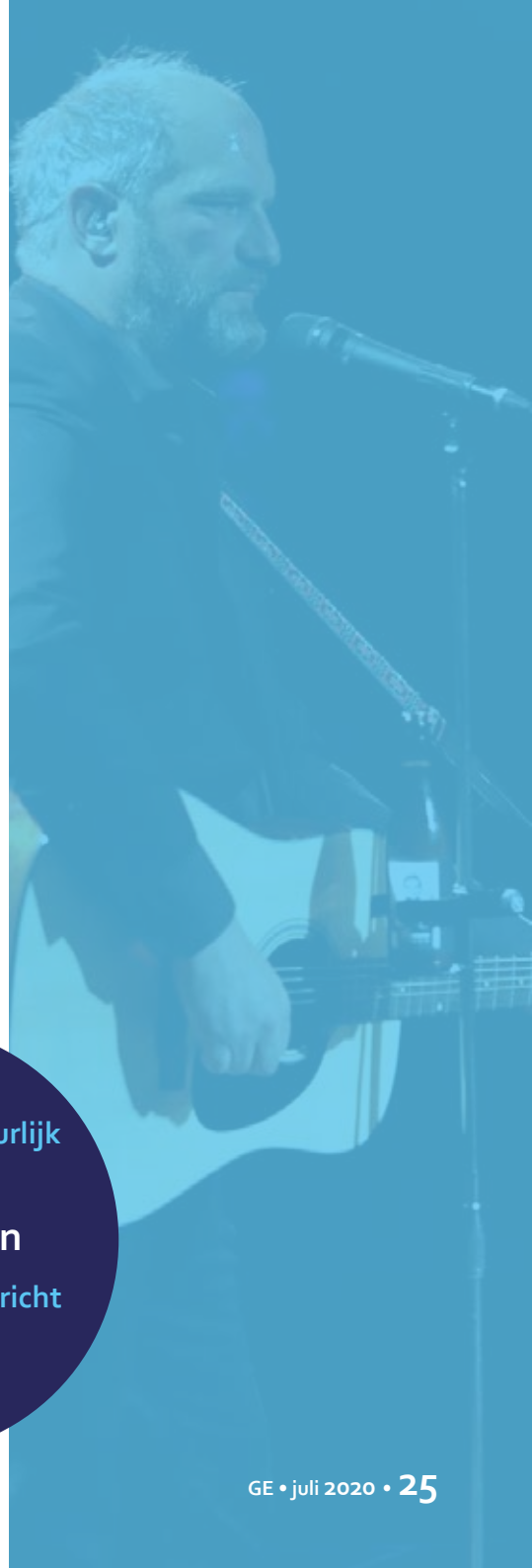
Groene Engel heeft ambities en wil zich ontwikkelen tot een onmisbare lokale culturele samenwerkingspartner met name voor het (horeca) centrum, binnen het sociale domein, het onderwijs, bedrijfsleven en natuurlijk als collega van de andere cultuurinstellingen. Door toe te werken naar een hogere bezoekersfrequentie en doelgroepverbreding, speelt het Cultuurpodium een rol van betekenis als verbinder en cultuuraanjager. Daarnaast ontwikkelt het Cultuurpodium intern mentorschap en wordt zo dé springplank voor talent en vrijwilligers.

De strategie om deze ambities te realiseren, wordt in eerste instantie bepaald door het consequent uitdragen van de kernwaarden en kernkwaliteiten. Werken aan een uitdagende programmering (in de zaal én het lokaal), lef tonen en het publiek met open armen ontvangen (dienstverlening en gastheerschap) zijn de belangrijkste pijlers van het strategisch plan. Een proactieve houding innemen, luisteren naar wat er speelt en de (fysieke) faciliteiten verder op orde brengen zijn daarbij belangrijke voorwaarden.

Identiteit van de onderneming

Groene Engel is een open-minded organisatie met een uitstekend gevoel voor alles wat in het werkgebied speelt. Vanuit een zelfbewuste houding en met lef worden (potentiële) bezoekers geprikkeld nieuwe ervaringen op te doen en eigen ervaringen uit te wisselen. Daarmee is Groene Engel een open en inclusieve broedplaats waar mensen zich thuis voelen om samen met anderen allerlei cultuurvormen te proeven maar ook zelf te maken. Door een avontuurlijke programmering worden publiek en mensen met 'toffe ideeën' en enthousiasme, uitgenodigd deel uit te maken van een lokaal bolwerk van mensen en activiteiten met cultuur als verbindend element.



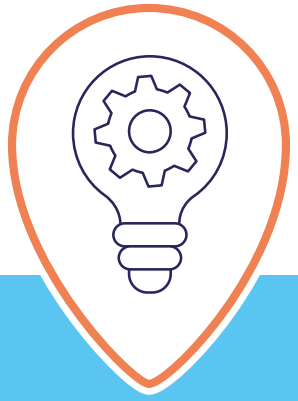


BEDRIJFSCONCEPT



Waardepropositie

De niet vanzelfsprekende ontmoeting met nieuwe cultuurvormen en andere mensen.

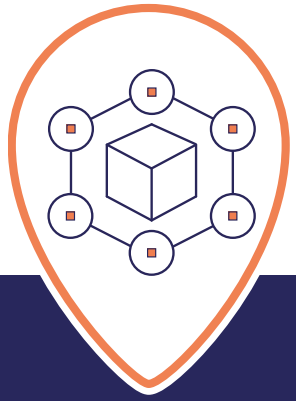


Conceptlijnen

Een kernprogramma in de vorm van een vijftal zelf te ontwikkelen spraakmakende concepten.

Een daarvan afgeleid programma dat bottom-up en in co-creatie ontstaat uit initiatieven van bezoekers, vrijwilligers en samenwerkingspartners.

Kersen op de taart: optredens en voorstellingen programmeren als concertzaal, filmhuis en vlakkevloertheater. Try-out voorstellingen maken het aanbod compleet.



Profiel

Een uitdagende programmering in de zaal én het cultuurlokaal

- lef tonen
- gastheerschap uitdragen
- een proactieve houding innemen
- luisteren naar wat er speelt
- de (fysieke) faciliteiten op orde brengen



Positionering

Een onmisbare lokale culturele samenwerkingspartner met name voor het (horeca) centrum, het sociale domein, het onderwijs, bedrijfsleven en als collega van andere cultuurinstellingen.

Een rol van betekenis als verbinder en cultuuraanjager.

Dé springplank voor talent en vrijwilligers.

Profilering

Cultuur kan raken, vermaken en inspireren; verruimt je blik en brengt je met nieuwe mensen in contact. Die verrijking gunt Groene Engel iedereen. Daarom willen we zoveel mogelijk mensen laten proeven van cultuur. Dat doen we met een onderscheidende mix van betaalde en vrij toegankelijke voorstellingen en activiteiten voor heel Oss. In onze nieuwe programmering staat het creëren van niet-vanzelfsprekende ervaringen, ontmoetingen en verbindingen centraal.

Beeldbepalende evenementen voor een breder publiek

We blijven doen waarvoor we zijn opgericht: optredens en voorstellingen programmeren als concertzaal, filmhuis en vlakkevloertheater, primair gericht op de gemeente Oss en de directe omgeving. Met deze nicheprogrammering voorzien we nog altijd in de behoeften van specifieke doelgroepen. Dat is de eerste pijler van ons aanbod. Om een breder publiek te trekken en te binden aan Groene Engel, zetten we vol overtuiging in op een tweede pijler: een nieuw kernprogramma in de vorm van een vijftal zelf te ontwikkelen spraakmakende concepten. Denk aan (meerdaagse) repeterende evenementen in festivalsfeer die het profiel van Groene Engel versterken en ons ook in de regio of zelfs daarbuiten op de kaart zetten.

Onder die sterke paraplu's creëren we ruimte voor experimenten en crossovers met andere culturele disciplines en partijen, maar ook voor een verrassende wisselwerking met bijvoorbeeld het bedrijfsleven, jongeren en het sociale domein. We denken hierbij verder dan de muren van ons gebouw, zoals we ook al jaren doen met bijvoorbeeld BuitenBios en Come Out and Play. Met deze kernprogrammering verleiden we verschillende doelgroepen om samen te komen en kennis te maken met (andere vormen van) cultuur.

Cultuurlokaal als kloppend hart

Het sfeervolle, informele cultuurlokaal is een cruciale factor in onze nieuwe formule. Hier treffen bezoekers van voorstellingen elkaar en wisselen ze ervaringen uit. Maar het is ook een laagdrempelige entree voor nieuw publiek en vooral de broedplaats voor een nieuwe culturele dynamiek. Hier borrelen ideeën op en ontstaan in co-creatie met de Osse samenleving kleinschalige optredens en een brede waaier van andere activiteiten. Sommige eenmalig, andere frequent, zodat er zo'n vier keer in de week iets 'speelt' in het cultuurlokaal. Dat is de derde pijler van ons aanbod en bestaan. Zo krijgen lokale talenten en initiatieven een kans en geven we Oss e.o. steeds weer nieuwe redenen voor een bezoek aan Groene Engel. De inkomsten uit het cultuurlokaal komen uiteraard ten goede van ons cultuuraanbod.

Eigen rol en meerwaarde voor cultureel Oss

Uiteraard kunnen ook cultuurpartners ons podium en cultuurlokaal betrekken in hun programmering. In goed samenspel zorgen we voor een gevarieerd en inspirerend aanbod en zoeken we waar mogelijk de synergie. Zo maken we met onze medewerkers, vrijwilligers en technische faciliteiten al jaren Fantastival mede mogelijk. Die rol kunnen we straks bijvoorbeeld ook vervullen voor het UIThuis, zodat het daarvoor niet zelf in mensen en middelen hoeft te investeren. Groene Engel heeft zo een duidelijk eigen rol en meerwaarde in het Osse culturele landschap.



Samenwerking met Theater de Lievekamp

Onderdeel van de opdracht is de verkenning van de mogelijkheden tot samenwerking van Theater De Lievekamp en Cultuurpodium Groene Engel.

Tijdens de voorbereiding van die verkenning werd al snel duidelijk dat binnen 'de politiek' de overtuiging leeft dat een samenwerking kan leiden tot (aanzienlijke) kostenbesparingen. Maar ook gingen geluiden op dat een fusie met, of overname van (stichting) Cultuurpodium Groene Engel door (stichting) De Lievekamp voor het Cultuurpodium mogelijk een belangrijke voorwaarde zou zijn voor een toekomstbestendig businessmodel.

Dat deze overtuigingen bestaan is niet zo vreemd. We zien immers een toenemend aantal voorbeelden in het land waar culturele instellingen met elkaar fuseren tot een stedelijk cultuurbedrijf. Deze fusies beogen in het algemeen een meer doelmatige manier van werken en het creëren van meer ruimte voor programmering en cultuureducatie. Bedrijfsvoeringen worden in elkaar geschoven en marketing- en sponsoring activiteiten worden gezamenlijk uitgevoerd, maar vrijwel altijd blijven de afzonderlijke merken naast elkaar bestaan. Zo'n verregaande samenwerking gebeurt idealiter vanuit een interne drive maar helaas soms ook onder externe druk, hetgeen het resultaat lang niet altijd ten goede komt.

Los van de vraag of deze overtuigingen nu wel of geen hout snijden, zal allereerst moeten worden bezien of en in hoeverre de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht van De Lievekamp überhaupt heil zien in het onderzoeken van die opties. Het besturen van De Lievekamp en het scheppen van kaders is immers hun primaire taak en dus zal een samenwerking met het Cultuurpodium, in welke vorm dan ook, in dat opzicht voor hen een meerwaarde moeten hebben.

Overigens is het nog maar de vraag of een (juridische) fusie of overname de juiste samenwerkingsvorm is. Vanuit bedrijfskundig oogpunt is Stichting Cultuurpodium Groene Engel voor De Lievekamp geen interessante fusiepartner, simpelweg omdat de (financiële) bedrijfshuishouding nog niet op orde is. Dat geldt bovendien ook voor de personele bezetting en tenslotte ontbeert het Cultuurpodium nu een heldere propositie. De gedachte dat een fusie tussen beide instellingen hierin verandering brengt houdt geen stand. Daarvoor is een (geslaagde) implementatie van het businessplan een absolute voorwaarde.

In het geval van een overname, waarbij de bedrijfsvoering van het Cultuurpodium wordt overgedragen speelt, naast de eerder genoemde knelpunten bij een eventuele fusie, het probleem van de eigen identiteit een rol. De aantrekkingskracht van Cultuurinstellingen wordt in grote mate gevormd door de karakteristieken van 'het huis'. Daarmee wordt niet alleen het gebouw en de faciliteiten bedoeld, maar vooral ook de taal, het gedrag en de gebruiken van medewerkers (dat kunnen deels vrijwilligers zijn) én die van de bezoekers. Zo kent elk 'huis' zijn eigen huisbewaarder (de directie). Dat impliceert dat met een overname van het Cultuurpodium door De Lievekamp de eigen identiteit snel verloren zal gaan en daarmee de gewenste diversiteit van het lokale aanbod per saldo af zal nemen.

Hoewel nut en noodzaak van samenwerking de meeste organisaties helder voor ogen staan, laat de praktijk zien dat veel samenwerkingen niet of niet volledig tot bloei komen. Onduidelijke verwachtingen, ongelijkwaardigheid van de partners of een ontbrekende verdeelsleutel voor kosten en opbrengsten spelen daarin een rol. Maar de kern van het probleem ligt meestal in het voortraject. Vaak wordt namelijk vooraf onvoldoende tijd genomen om de gezamenlijke ambitie te verkennen en wordt direct doorgepakt naar praktische invullingen. De uitkomsten van een grondige verkenning in het voortraject zijn echter in grote mate bepalend voor de vorm en inhoud van de samenwerking.

Té snel komt de uitwerking van de plannen en ideeën voorop te staan terwijl eensgezindheid over 'de stip op de horizon' ontbreekt. Ook het samenstellen van het juiste team dat bereid is op basis van gelijkwaardigheid business met elkaar te delen, verdient meer aandacht dan vaak het geval is. Partners realiseren zich vaak onvoldoende dat ze iets moeten formeren wat boven de eigen organisatie uitstijgt. Een nieuwe organisatievorm met eigen ontwikkelpaden. Partners maken deel uit van een geheel nieuwe structuur waarbij niemand 'de grote baas' is. Een gedeelde ambitie en gedeelde (kern)waarden zijn nodig om de boel bij elkaar te houden en productief te maken.

Na een aantal gesprekken tussen directie en adviseurs van beide instellingen, waarin onder andere de toekomstige positionering en de bestuurlijke inrichting van het Cultuurpodium ter tafel is gekomen, is mede op basis van het voorgaande geconcludeerd dat een samenwerking tussen De Lievekamp en Cultuurpodium Groene Engel, **alleen stapsgewijs tot stand kan komen, vanuit een interne drive en bestuurlijk en toezichthoudend begeleid en gemonitord.** Daarbij is het advies steeds te kijken naar samenwerkingsmogelijkheden op bestuurlijk (Raad van Toezicht), strategisch (directie) en operationeel (medewerkers) niveau.

De directies van beide instellingen hebben in juni 2020 de intentie uitgesproken om een jaar uit te trekken voor een niet vrijblijvend onderzoek naar de mogelijkheden voor samenwerking op die drie niveaus. Zonder zich daarbij op voorhand vast te leggen op de uitkomst van dat onderzoek. Daarvoor zal een plan van aanpak worden gemaakt, direct na het zomerreces.

Jorg Zwaans | ondernemer

Eindelijk weer een offline platform om nieuwe mensen te leren kennen en samenwerkingen aan te gaan.



Een kwartiermaker met managementervaring en voldoende kennis van organisaties om de transitie vorm te geven en het businessplan stapsgewijs te implementeren is in mei gestart.



Samenwerking met UIThuis.

Hoewel de realisatie van het UIThuis nog even op zich laat wachten, is met kwartiermaker Theo Vinken in een tweetal gesprekken uitvoerig overleg gevoerd over samenwerking en synergie tussen het toekomstige UIThuis en Groene Engel.

Aan (de ontwikkeling van) de positionering van het UIThuis wordt momenteel hard gewerkt door de kwartiermaker maar niettemin tekenen zich nu al op hoofdlijnen een aantal accentverschillen af die richting geven aan de wijze waarop beide instellingen, ieder vanuit hun eigen profiel, elkaar aanvullen of kunnen versterken (zie daarvoor het schema: 'De belangrijkste accentverschillen in één overzicht'.)

De UIThuis-kalender bundelt de diversiteit aan programma's die door de vaste bewoners, incidentele gebruikers, programma-participanten maar ook vanuit het UIThuis zelf worden georganiseerd en geïnitieerd. Binnen het UIThuis-concept is ruimte en behoefte om de aanwezige kennis en ervaringen met elkaar in het belang van de culturele en educatieve UIThuis-programmering (mede) vorm te geven. Groene Engel heeft aangeboden mee te denken over de programmering van het UIThuis en mee te doen in de uitvoering van het programma.

Een goed voorbeeld van dat laatste is de inzet van mobiele licht- en geluid apparatuur en de inzet van medewerkers en (opgeleide) vrijwilligers. Nu over een paar jaar ook een deel van de technische inventaris van het Cultuurpodium aan vervanging toe is, kan die vervangingsinvestering wellicht worden afgestemd op de behoefte van het UIThuis. Zo kunnen gelden slim worden ingezet.

Het centrummanagement (als één van de vaste bewoners van het UIThuis) vormt een belangrijke schakel tussen de twee instellingen nu Groene Engel ook een traffic-generator voor het centrum is en de intentie heeft uitgesproken de centrum (horeca-)ondernemers waar mogelijk te ondersteunen in hun ambitie het stadscentrum aantrekkelijker te maken. Dat is belangrijk voor een optimale synergie tussen UIThuis en Groene Engel.

Jack van Lieshout | centrummanager

Goed plan. Geen concessies aan doen.

De belangrijkste accentverschillen in één overzicht

	UIThuis	Groene Engel
kernfunctie	Realisatie van high traffic point en impuls voor een langere verblijftijd in de binnenstad	Breed en laagdrempelig cultuuraanbod. Activiteiten binnen en buiten de instelling
programmering	Programmering wordt grotendeels (80%) ingevuld door vaste bewoners, incidentele gebruikers en programma-participanten	Eigen programma aanbod (betaalde en onbetaalde toegang)
	UIThuis initieert daarnaast zelf ook programmaonderdelen	Culturele belevingsconcepten en nicheprogrammering
	Maatschappelijk	Sociaal cultureel
faciliteiten	Eén multifunctionele ruimte	Zaal (backstage) en cultuurlokaal
	Technische apparatuur beschikbaar	Professionele technische apparatuur beschikbaar (ook mobiel)
doelgroep	Zeer breed, tijdelijk verblijf. Leren en vermaken. Gecombineerd stadsbezoek	Zeer breed, bezoekers voor programmering, ontmoeting en verbinding, broedplaats
	Verhuringen	
organisatie	Kleine, functionele organisatie, management	(Semi) professionele organisatie, stevige bezetting in de uitvoering (vrijwilligers)



Ter versterking van het bestuur en de aanwezige kennis is een klankbordgroep opgericht met inmiddels drie leden.



Deze tijd vraagt om nieuwe dwarsverbanden en vormen van betrokkenheid, om waarachtige interesse in de ander en het andere. Festival Glue verrast je met crossovers tussen verschillende vormen van cultuur én met andere domeinen. Voor nieuwe verbindingen die echt hechten en ervaringen die jaren blijven plakken.

Code Cultural Governance 2019 (hierna CCG)

In hoofdstuk 7.2 vermeldt het BMC rapport dat Groene Engel de CCG hanteert, maar dat er geen inzicht is in de wijze waarop de 8 principes van de CCG onderwerp zijn van het interne overleg binnen het bestuur en de mate waarin het handelen van het bestuur hieraan wordt getoetst. In de CCG wordt het Raad van Toezicht-model (RvT-model) als uitgangspunt genomen. Groene Engel wordt momenteel bestuurd op basis van het bestuur-model. Binnen nu en twee jaar gaat Groene Engel de transitie maken naar het RvT-model.

Het bestuur erkent het belang van het toepassen en naleven van de principes zoals die zijn verwoord in de CCG en heeft de intentie om de CCG uitdrukkelijker onderdeel te laten zijn bij het maken van beleid en het besturen van de organisatie. De volgende acties zullen dienaangaande het komende jaar worden uitgerold en worden bewaakt door de kwartiermaker:

- De CCG wordt een terugkerend onderdeel in de vergadercyclus, zodat steeds bewust wordt stilgestaan bij de vraag of het handelen wel conform de CCG is
- Bij het werven van de nieuwe directeur wordt gehandeld overeenkomstig de C CG
- Bij het transitieproces naar het RvT-model zal de CCG de richtlijn zijn en zal extern advies worden ingewonnen voor de werving van vacatures in de RvT
- De nieuw te vormen RvT zal jaarlijks een zelfevaluatie starten
- Bij de herinrichting van de administratieve organisatie zal de CCG nadrukkelijk worden toegepast
- Bij de verdere implementatie van het businessplan (het transitieproces) wordt actief gebruik gemaakt van de kennis en de documenten van de Stichting Cultuur+Ondernemen

FINANCIËN

Op basis van de huidige subsidie ontstaat de komende drie jaar een tekort van circa EUR 250.000,-. Dat tekort wordt veroorzaakt door:

- Noodzakelijke personele versteviging van de organisatie (BMC-rapport);
- Een negatief saldo van verhoogde en verlaagde bedrijfskosten (waaronder een afgesloten verzuimverzekering), en
- Incidentele en frictiekosten

Tegelijkertijd vraagt het nieuwe concept de komende jaren om extra geld voor de uitbreiding van de programmering, voor aangepaste marketing en communicatie en een verdere personele versteviging van de organisatie.

Op basis van de gerealiseerde horecaomzet in 2019 heeft de nieuwe opzet (afstoten brasserie en opzet Cultuurlokaal) tot gevolg dat met ditzelfde omzetniveau een positieve bijdrage mag worden verwacht van circa EUR 75.000,- (zie daarvoor schema). Vervolgens is dan de gerechtvaardigde conclusie **dat zonder speculaties over omzetgroei, het grootste deel van het te verwachten tekort is afgedekt.** De bijgaande begroting heeft daarmee een taakstellend karakter.

Niettemin mag worden verwacht dat door invoering van het nieuwe profiel (en de daardoor hogere bezoekersaantallen) zowel de recette-opbrengst als de horecaopbrengst uit de zaal en het Cultuurlokaal toenemen. Daarmee zal de positieve bijdrage uit horecaopbrengsten verder toenemen.

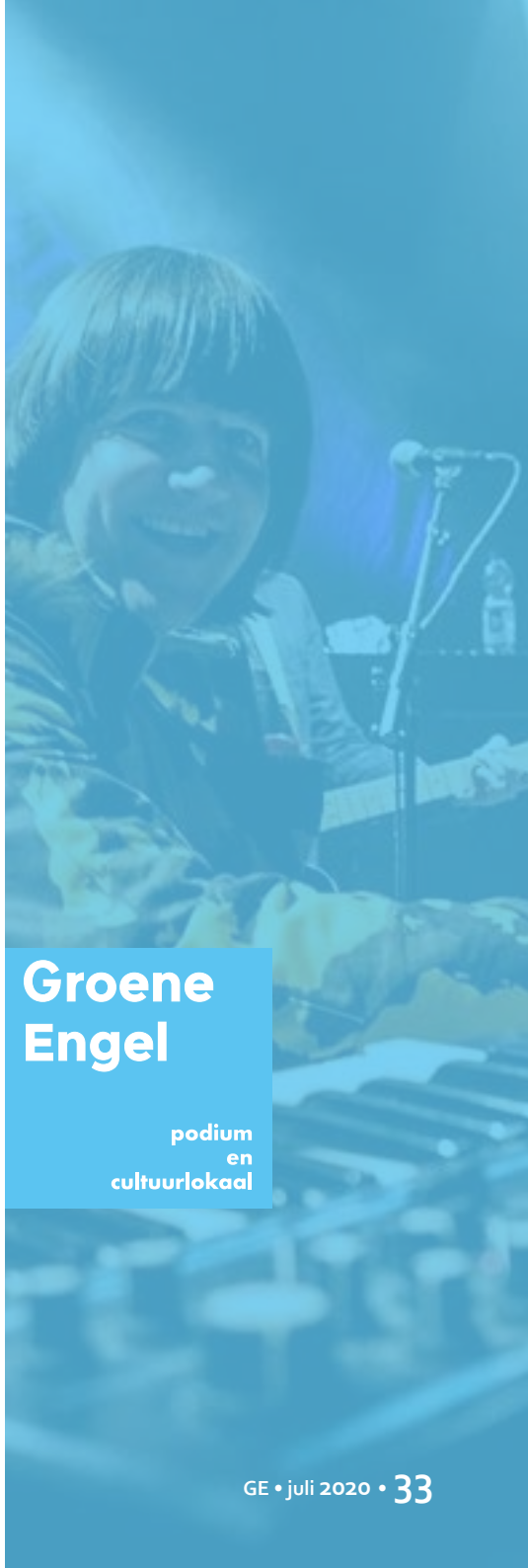
Hoewel in bedrijfskundig opzicht idealiter variabele opbrengsten alleen voor variabele uitgaven worden gebruikt (de kosten van programmering), is het gemeengoed dat cultuurpodia een deel van hun vaste kosten betalen uit variabele (horeca-)opbrengsten. Dat neemt niet weg dat de hoogte van de bestaande subsidie na drie jaar opnieuw ter discussie gebracht moet worden.

Vervangingsinvestering	2020	2021	2022
LICHT (zaal) Vervangen gloeilampen, levensduur 10 jaar		25.000	25.000
LICHT (café) Podiumbelichting	5.000		
VIDEO (zaal) Vervangen projectors		6.000	6.000
GELUID (zaal) Vervangen monitor speakers	5.000		
INSTALLATIE (zaal) Uitbreiden infrastructuur met ethernet			8.000
VOORZIENINGEN (zaal) Timmerwerkplaats verhuizen, luchtbehandeling	10.000	4.000	
VOORZIENINGEN (café) Drempels gangbaar maken	1.500		
TOTAAL	**21.500**	**35.000**	**39.000**

Het verzoek aan Gemeente Oss zal zijn om een garantiesubsidie toe te kennen ter grootte van het geraamde exploitatietekort, welk bedrag in beginsel slechts wordt aangesproken voor het deel waarin de verwachte extra opbrengsten tekortschieten.

Door de slechte financiële situatie van de afgelopen jaren en daarop volgende corona-crisis, is een aantal belangrijke vervangingsinvesteringen vooruit geschoven. Bovenstaand overzicht maakt dat inzichtelijk.

De hierna volgende begrotingen zijn gebaseerd op de resultaten van 2019 én het nieuwe bedrijfsconcept.





BEGROTING CULTUURPODIUM

versie 3 juni 2020

	Totaal
Omzet	274.000
Subsidie	332.900
TOTALE OMZET	**606.900**
Inkoop programmering	244.680
Inkoop overig	-
TOTALE INKOOPWAARDE	**244.680**
	40%
BRUTO MARGE	**362.220**
Bruto marge %	60%
Personeel: loon(indirect)	284.600
Personeel: overige	36.800
Huisvestiging	88.500
Exploitatiekosten	1.800
Administratie- en kantoorkosten	11.520
Verkoopkosten	8.520
Afschrijvingen	15.000
TOTAAL	**446.740**
Bedrijfsresultaat	-84.520
Financiele lasten	-
ECONOMISCH RESULTAAT	**-84.520**
Buitengewoon	-
NETTO RESULTAAT	**-84.520**

BEGROTING HORECA

versie 3 juni 2020

	Totaal
Omzet hoog	400.200
Omzet laag	137.200
Overig	10.800
TOTALE OMZET	**548.200**
Inkoop hoog	108.110
Inkoop laag	37.090
Inkoop overig	2.970
TOTALE INKOOPWAARDE	**148.170**
	27%
BRUTO MARGE	**400.030**
Bruto marge %	73%
Personeel: loon(indirect)	225.900
Personeel: overige	13.800
Exploitatiekosten	23.400
Administratie- en kantoorkosten	10.800
Verkoopkosten	31.200
Afschrijvingen	17.100
TOTAAL	**322.200**
Bedrijfsresultaat	77.830
Financiele lasten	4.800
ECONOMISCH RESULTAAT	**73.030**
Buitengewoon	-
NETTO RESULTAAT	**73.030**

INTERVIEWS EN GERAADPLEEGDE BRONNEN

Bart Vaessen (adviseur, 4 Advies)
Coen Bais (directeur De Lievekamp)
Dick te Winkel (senior adviseur BMC)
Gijs de Louw (directeur De Pul, Uden)
Gert Jordaans (centrum horeca ondernemer)
Jack van Lieshout (centrummanager)
Joep Kemkens (ondernemer / Kemkens)
Jorg Zwaans (ondernemer / Begra)
Jos van Hest (managing director Fine Arts Fontys Hogescholen)
Niki Hendriks (regiomanager KHN)
Ton Kemkens (ondernemer/ Patrimonium)
Theo Vinken (kwartiermaker UIThuis)

Zaken van zalen (Cees Langeveld)
Visie op samenwerking (Peter Koppen)
Motivaction Marktonderzoek (diverse onderzoeken en publicaties)
Cultuur + Ondernemen (diverse onderzoeken en publicaties)
De marketing van culturele belevingen (masterproef KU Leuven)
Code diversiteit en inclusie (website)
Cultuurcentrum Hasselt (website)
Trends en Ontwikkelingen in en rond Kunst en Vormgeving (Blueyard 2018)



KREKEL

Karel Jan van Kesteren

info@krekel.nu
06 222 50 661

Professionals in new business
OpMaat tekstschrijverij
Gruntjes communicatievormgeving
Jacq Schuijers
René Buuts
Chef du Web
Van Geffen Administratie