

Scan inhoudelijke ontwikkeling en bedrijfsvoering Cultuurpodium Groene Engel



Rapport gemeente Oss

BMC

Dick te Winkel

maart 2019

Projectnummer:

Correspondentienummer:

Inhoud

Hoofdstuk 1 Aanleiding

Hoofdstuk 2 Vraagstelling

Hoofdstuk 3 Verantwoording werkwijze

Hoofdstuk 4 Samenvatting en conclusies

Hoofdstuk 5 Geschiedenis

Hoofdstuk 6 Omgevingsanalyse

Hoofdstuk 7 Prestaties

7.1 Programma en publieksbereik

7.2 Bestuurskracht

7.3 Organisatie

7.4 Faciliteiten

7.5 Bedrijfsvoering

7.6 Innovatieve kracht

Hoofdstuk 8 Verbetermaatregelen

Hoofdstuk 9 Eindconclusie en advies

Bijlage 1: Organogram Cultuurpodium Groene Engel

Bijlage 2: Plattegrond complex Groene Engel

Bijlage 3: Lijst van personen met wie BMC heeft gesproken

Hoofdstuk 1 Aanleiding

In september 2018 heeft de culturele exploitant van gebouw De Groene Engel, de stichting Cultuurpodium Groene Engel, bij de gemeente Oss aangegeven dat het cultuurpodium de financiële reserves zwaar moet aanspreken door problemen op personeelsgebied. Een en ander zal naar verwachting leiden tot een aanzienlijk negatief exploitatieresultaat over 2018. Deze omstandigheid en de zorgen die er bij de subsidiegever leven over de bestendigheid van de exploitatie van het cultuurpodium voor de langere termijn hebben de gemeente Oss na overleg met het bestuur van de stichting Cultuurpodium Groene Engel doen besluiten om een bedrijfs-brede analyse te laten uitvoeren. De gemeente heeft BCM gevraagd deze analyse uit voeren. De onderstaande rapportage is hiervan het resultaat.

Hoofdstuk 2 Vraagstelling

De gemeente Oss heeft BMC gevraagd een analyse uit te voeren op alle aspecten van de bedrijfsvoering van Cultuurpodium Groene Engel, dat wil zeggen: de inhoudelijke ontwikkeling van het cultuurpodium (programma en publieksbereik), de besturing en sturing, de ontwikkeling van de organisatie, de facilitaire aspecten en de financiële prestaties. De analyse dient voldoende inzicht te geven in de mate waarin het cultuurpodium 'toekomstbestendig' is. Indien de uitkomst van de analyse hiertoe aanleiding geeft vraagt de gemeente Oss BMC ook om voorstellen voor verbetermaatregelen te doen.

Hoofdstuk 3 Verantwoording werkwijze

Wij zijn ons onderzoek gestart met het verzamelen van alle informatie die nodig is om te komen tot een valide beoordeling van de inhoudelijke ontwikkeling en de bedrijfsvoering van Cultuurpodium Groene Engel. In het kader van deze informatieronde hebben wij diverse documenten opgevraagd, zowel bij de gemeente Oss als bij de stichting Cultuurpodium Groene Engel. Daarnaast hebben wij gesprekken gevoerd met de voorzitter en met de directeur van de stichting Cultuurpodium Groene Engel, met twee leden van de 'vaste staf' van Groene Engel en met twee vrijwilligers. Ook hebben wij gesproken met de portefeuillehouder, met de gemeentelijk beleidsadviseur cultuur en met de directeur van Theater de Lievekamp.

Wij hebben vervolgens een beknopte omgevingsanalyse uitgevoerd. Hierbij hebben wij onder meer gekeken naar de gemeentelijke beleidskaders die richtinggevend zijn voor de opdracht aan Cultuurpodium Groene Engel binnen de subsidierelatie, naar algemene trends en ontwikkelingen in de sector waarbinnen het cultuurpodium actief is, naar demografische ontwikkelingen en naar het voorzieningenniveau in de grotere regio.

Op basis van de door ons verzamelde informatie en de resultaten van de omgevingsanalyse hebben wij de huidige prestaties van Cultuurpodium Groene Engel op diverse inhoudelijke en bedrijfseconomische aspecten beoordeeld. Naar aanleiding van deze beoordeling hebben wij een aantal verbetermaatregelen voorgesteld en daar waar mogelijk aangegeven hoe deze maatregelen kunnen worden geïmplementeerd.

Cultuurpodium Groene Engel is lid van de Vereniging van Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF). Deze branchevereniging beschikt over een eigen benchmarksysteem: het PAS. Omdat de systematiek van het PAS maar beperkt aansluit bij de diversiteit van activiteiten die Cultuurpodium Groene Engel ontwikkelt, was PAS voor BMC niet goed bruikbaar voor een benchmark. Voor zover wij in ons onderzoek vergelijkingen hebben gemaakt met collega-instellingen en/of referenten hebben wij dit gedaan op basis van eigen ervaringsgegevens.

Wij hebben tijdens ons onderzoek alle medewerking gekregen van de directie van Cultuurpodium Groene Engel. Dit heeft er onder meer toe geleid dat wij snel over alle benodigde informatie konden beschikken.

Hoofdstuk 4 Samenvatting en advies

Cultuurpodium Groene Engel levert met 470 culturele activiteiten en bijna 55.000 bezoeken op jaarbasis naar de mening van BMC een goede prestatie. Zeker als wij daarbij in ogenschouw nemen dat het podium dit realiseert met een in omvang zeer bescheiden professionele organisatie en een groot aantal vrijwilligers, en met een gemeentelijke subsidiebijdrage die gemiddeld lager ligt dan wat podia met een min of meer vergelijkbare schaal in andere gemeenten ontvangen.

De opdracht die Cultuurpodium Groene Engel zichzelf stelt is meervoudig. Groene Engel is niet alleen een poppodium, maar ook een 'filmhuis' en een plek voor kleinschalig, vernieuwend theater. Daarnaast besteedt het podium veel aandacht aan activiteiten op het gebied van cultuureducatie. De combinatie van deze disciplines binnen één (podium)organisatie is in Nederland vrij uniek. Met dit brede programma-aanbod is Cultuurpodium Groene Engel een belangrijk onderdeel van de culturele infrastructuur in Oss. Als vrijwilligersorganisatie heeft Cultuurpodium Groene Engel ook uitdrukkelijk een maatschappelijke functie.

De bezoekaantallen bij de diverse programmaonderdelen binnen Groene Engel laten vanaf 2010 gemiddeld een dalende trend zien met een geleidelijke stabilisatie van deze aantallen in de afgelopen twee jaar. Deze ontwikkeling is deels terug te voeren op factoren die voor Cultuurpodium Groene Engel niet of slechts zeer beperkt waren te beïnvloeden. Wij noemen in dit verband de economische crisis, de groeiende populariteit van de festivals en de schaalvergroting in de grotere regio (O13, Doornroosje). Daarnaast hebben de ontvlechting van Cultuurpodium Groene Engel en het Centrum voor de Kunsten Muzelinck, en de overname van de horeca van Solo & Duo VOF door het cultuurpodium (na een jarenlange stads-brede discussie daarover) een zware wissel getrokken op de organisatie. Het is onmiskenbaar dat de concurrentiepositie van Cultuurpodium Groene Engel door deze omstandigheden in de afgelopen jaren is verzwakt en dat er relatief weinig tijd kon worden geïnvesteerd in lange termijn-visieontwikkeling en in innovatie binnen de organisatie. Naast deze op zichzelf valide argumenten moet wel de vraag worden gesteld of de organisatie in de huidige vorm en samenstelling voldoende slagkracht kan ontwikkelen om tot een toekomstbestendige visie op het functioneren van het cultuurpodium te komen.

Het gemiddelde aantal bezoeken per theatervoorstelling is relatief hoog. De gemiddelde bezoekaantallen bij popconcerten/dance vinden wij te laag voor een podium met een zaalcapaciteit van 600.

Stichting Cultuurpodium Groene Engel heeft tot en met het boekjaar 2017 een min of meer sluitende exploitatie gerealiseerd. Vanwege de personele problemen die zich in het afgelopen jaar binnen de organisatie hebben voorgedaan, zal de stichting het boekjaar 2018 naar verwachting afsluiten met een exploitatietekort van circa € 90.000,-. Daarmee komt het eigen vermogen van de stichting ultimo 2018 op een voor de continuïteit van de onderneming onaanvaardbaar laag

niveau uit. Het lijkt BMC niet aannemelijk dat het eigen vermogen van de stichting in de komende paar jaar vanuit de eigen exploitatie kan worden aangezuiverd tot een niveau dat past bij de omvang en risico's van de activiteiten die Cultuurpodium Groene Engel ontplooit.

Niet alleen de breedte van het programma-aanbod maakt Cultuurpodium Groene Engel redelijk uniek, ook met het feit dat horeca tot voor kort geen onderdeel was van de exploitatie onderscheidt het podium zich uitdrukkelijk van collega-instellingen elders in het land. Inkomsten uit eigen horeca vormen een essentieel onderdeel van de exploitatie van een poppodia (50% of soms zelfs meer). BMC is van mening dat culturele exploitatie en horecaexploitatie binnen een cultuurpodium als Groene Engel onlosmakelijk met elkaar verbonden dienen te zijn. Beide exploitaties maken deel uit van een 'totaal concept'. De overname van de horecaexploitatie van Solo & Duo VOF door het cultuurpodium in 2018 biedt de stichting Cultuurpodium Groene Engel de mogelijkheid om in de toekomst minder afhankelijk te zijn van gemeentelijk subsidie. Maar er liggen uitdrukkelijk ook kansen om met "eigen" horeca het programma-aanbod van het cultuurpodium te versterken. Wel dient rekening te worden gehouden met een opstartfase

BMC is van mening dat de constructie die voor de horeca-exploitatie binnen het complex Groene Engel is uitgewerkt, Groene Engel Horeca BV met de stichting Cultuurverrijking Oss als enige aandeelhouder, uitsluitend tot doel moet hebben om volledige transparantie te bereiken over de bestemming van het gemeentelijke subsidie. De gekozen constructie dient in ieder geval niet de dagelijkse operatie in de weg zitten. En dat lijkt nu wel aan de hand te zijn. Om op termijn een toekomstbestendige exploitatie van het cultuurpodium te realiseren zal tenminste een integrale visie op en aansturing van de culturele exploitatie en de horecaexploitatie nodig zijn. Los van de ruimte die hiertoe door de subsidiegever (en door publieke opinie) wordt geboden, vragen wij ons af of de huidige organisatie over voldoende capaciteit en kennis beschikt om dit tot stand te brengen.

De hoofdpijnen van ons advies zijn de volgende

- A. Het bestuur en de directie van Cultuurpodium Groene Engel dienen zo snel als mogelijk aan de slag te gaan met de ontwikkeling van een lange termijn visie op de positie en rol van Groene Engel in de culturele infrastructuur van Oss. Het is belangrijk om het programma-aanbod van Cultuurpodium Groene Engel en Theater de Lievekamp daarbij als een samenhangend geheel te zien. Groene Engel en de Lievekamp vormen samen de (basis)infrastructuur voor muziek, theater en film in Oss. Hier ligt ook een gezamenlijke opgave voor Groene Engel, de Lievekamp en de gemeente.
- B. Versterk in samenhang met A. 'artistiek leiderschap' binnen Cultuurpodium Groene Engel. Dit geldt zowel voor het bestuur als voor het management. Zorg bij de doorontwikkeling van de organisatie van het cultuurpodium voor meer aansluiting bij de jongere doelgroepen. Maak middelen vrij voor innovatie. Zorg ervoor dat er (weer) een frisse wind gaat waaien in de organisatie.

- C. Versterk in samenhang met A. en B. de exploitatie van Cultuurpodium Groene Engel. Maak een onderscheidend plan voor de exploitatie van de horeca binnen het complex Groene Engel. Investeer in visieontwikkeling en in 'eigenaarschap' bij de horeca als integraal onderdeel van het concept Groene Engel. Zorg voor een beter evenwicht tussen 'artistieke' programmering en het meer 'commerciële' aanbod.
- D. Uitvoering van het voornoemde 'actieplan' is alleen mogelijk als de gemeente Oss bereid is om eenmalig een extra financiële bijdrage aan de exploitatie van Cultuurpodium Groene Engel te leveren. Deze bijdrage dient dan uitdrukkelijk te worden gekoppeld aan de ontwikkelopgaven A. t/m C.. Een en ander moet worden uitgewerkt in een (nieuw) integraal businessplan van de stichting.

Hoofdstuk 5 Geschiedenis

Cultuurpodium Groene Engel is in oktober 1999 gestart in het huidige pand aan de Kruisstraat. In 2001 werd Cultuurpodium Groene Engel onderdeel van de Stichting Muzelinck, Centrum voor de Kunsten. Per 1 januari 2015 is het podium verzelfstandigd. De exploitatie werd ondergebracht in de stichting Cultuurpodium Groene Engel. Deze stichting is nog steeds de exploitant van het culturele deel van Groene Engel.

Binnen het complex Groene Engel werd de horecaexploitatie sinds 2001 verzorgd door Solo & Duo VOF. Cultuurpodium Groene Engel heeft in 2018 op basis van een eerste voorkeursrecht de exploitatie van deze (private) onderneming gekocht. De horeca-exploitatie is daarop ondergebracht in een separate rechtspersoon, Groene Engel Horeca B.V. met een nieuwe stichting, Cultuurverrijking Oss, als enige aandeelhouder.

Hoofdstuk 6 Omgevingsanalyse

In dit hoofdstuk kijken wij naar de omgeving waarin Cultuurpodium Groene Engel functioneert. Wij gaan achtereenvolgens in op

- a. de gemeentelijke beleidskaders
- b. algemene sectorale ontwikkelingen en trends
- c. demografische ontwikkelingen
- d. het voorzieningenniveau in Oss en de grotere regio

6.1 Gemeentelijke beleidskaders

Het gemeentelijk cultuurbeleid is vastgelegd in de nota *"De messen geslepen, de cultuurvisie in Oss aangescherpt"*, mei 2014. Deze nota is een gezamenlijk product van de gemeente Oss en de directies van de professionele kunst- en cultuurinstellingen. De nota staat grotendeels in het teken van de forse bezuinigingsopdracht waar de gemeente Oss op dat moment voor stond. De belangrijkste doelen die in *"De messen geslepen"* worden gesteld hebben betrekking op verregaande samenwerking tussen de culturele instellingen. Deze samenwerking moet leiden tot (inhoudelijke) synergievoordelen en bijgevolg ook tot besparingen. Ook wordt de haalbaarheid van het tot stand komen van één 'cultuurbedrijf' onderzocht. Ten aanzien van Cultuurpodium Groene Engel wordt gesteld dat de ontvlechting van het cultuurpodium en de Stichting Muzelinck een belangrijke voorwaarde is voor het verder uitbouwen van de unieke positie van Groene Engel binnen de culturele infrastructuur van Oss.

In het kader van de verdere doorontwikkeling van het gemeentelijke cultuurbeleid zijn meer recent twee stukken geschreven. Dit is allereerst *"De waarde van cultuur, een impuls voor de gemeentelijke cultuurvisie 2018 – 2022, november 2017"*. Dit visiestuk is een gezamenlijk product van de directies van Theater de Lievekamp, Noord Oost Brabantse Bibliotheken/Stadsarchief Oss, Museum Jan Cunen, Cultuurpodium Groene Engel en Muzelinck Centrum voor de Kunsten, verenigd in de 'Cultuurtafel'. Aansluitend hierop is de notitie *"Een cultuur van waarde 2018 – 2022"* opgesteld (datum productie is bij BMC niet bekend). Dit stuk is met name een reactie op de voorstellen en vragen aan de gemeente van de 'Cultuurtafel', zoals vastgelegd in *"De waarde van cultuur"*.

In het visiestuk *"De waarde van cultuur"* wordt door de instellingen met name in gegaan op het belang van de verbinding tussen cultuur en andere domeinen in de samenleving, zoals onderwijs, welzijn en zorg. Er wordt aangestuurd op meer cross-sectoraal overleg. De samenwerking tussen de culturele instellingen, waarvoor in *"De messen geslepen"* een belangrijke basis is gelegd, dient volgens de instellingen verder te worden uitgebouwd/geïntensiveerd. Een andere ambitie is om de activiteiten op het gebied van 'cultuureducatie' uit te breiden. De 'Cultuurtafel' vraagt de gemeente Oss onder meer om de zes professionele culturele instellingen voor een periode van 10 jaar tot 'culturele kernvoorzieningen' te benoemen met een vierjaarlijkse evaluatie, waarbij niet alleen wordt gekeken naar bezoekaantallen en bereik, maar ook gestuurd wordt op kwaliteit en cultureel-maatschappelijk waarde.

De gemeente benoemt in "Een cultuur van waarde 2018 – 2022" drie belangrijke pijlers als basis voor het cultuurbeleid:

- toegankelijkheid van kunst en cultuur voor alle inwoners van Oss
- samenwerking en synergie, sectoraal en intersectoraal
- goede cultuureducatie, met name voor de jeugd

De gemeente geeft aan geen reden te zien voor een andere subsidiesystematiek dan die nu op de zes professionele culturele instellingen van toepassing is, maar wel onderzoek te willen doen naar de mate waarin ook kwaliteit en cultureel-maatschappelijke waarde meer kan worden meegewogen in de evaluatie met de instellingen.

Voor het cultuurbeleid is verder ook de "Gemeentelijke kadernota 2018 – 2021" van belang. De volgende elementen in de nota hebben een directe of indirecte relatie met het cultuurbeleid:

- waarde van de 'doe-democratie' (zelfredzaamheid burgers)
- netwerksamenleving
- regionale samenwerking
- belang goede culturele voorzieningen in een breed kader:
leefbaarheid, gezond vestigingsklimaat, bevorderen ontmoeting,
intrinsieke waarde van cultuur

6.2 Algemene sectorale ontwikkelingen en trends

Er zijn een aantal algemene sectorale ontwikkelingen en trends te duiden die van belang zijn voor het huidige functioneren en het toekomstperspectief van podia zoals Groene Engel. De belangrijkste daarvan zijn

a. digitalisering van de samenleving

Met de verregaande digitalisering van de samenleving is kennis en vermaak voor iedereen thuis beschikbaar. Een en ander betekent dat het aanbod van kunst en cultuur ook op andere, vaak meer individuele wijze kan worden beleefd. De digitalisering biedt mogelijkheden om content op verschillende manieren aan te bieden. Ook heeft de digitalisering grote invloed op de communicatie met publiek en non-publiek. Door de individualisering, die samenhangt met de zich steeds verder uitbreidende digitale wereld, groeit tegelijkertijd (weer) de behoefte aan echte ontmoeting, aan verbinding, aan persoonlijk contact, aan zingeving en gemeenschapszin.

b. meer concurrentie

De vrijetijdsmarkt kent veel concurrentie. De consument kan in een beperkte vrije tijd kiezen uit een steeds groter wordend aanbod van culturele en vrijetijdsactiviteiten. In dit verband noemen wij ook de groeiende populariteit van festivals.

c. *belang cultuureducatie*

In een tijd waarin de individualisering nog verder toeneemt, de verschillen tussen arm en rijk weer groter worden, de polarisatie in de samenleving sterker wordt, culturen en opvattingen meer tegenover elkaar komen te staan en materiele consumptie domineert, wordt het grote belang van cultuureducatie, met name binnen het primaire onderwijs, algemeen erkend. Cultuureducatie is een belangrijk instrument voor persoonlijke ontwikkeling en voor het creëren van sociale cohesie. Deze erkenning vertaalt zich ook in het feit dat cultuureducatie op dit moment een belangrijk speerpunt is in het beleid van de rijksoverheid. Middels stimuleringsregelingen als 'Cultuureducatie met Kwaliteit' en 'Muziekimpuls' geeft de landelijke overheid hier vorm aan.

d. *meer verbinding met andere maatschappelijke domeinen*

Cultuureducatie en amateurkunstbeoefening worden mede vanwege hun laagdrempelige karakter steeds vaker ingezet om ook andere beleidsdoelstellingen te verwezenlijken, met name daar waar het gaat om het bevorderen van participatie, welzijn, sociale cohesie, veiligheid en gezondheid, bijvoorbeeld op wijkniveau. Dit leidt tot meer decentralisatie van culturele activiteiten en tot nieuwe samenwerkingsverbanden tussen culturele instellingen, het onderwijs, welzijns- en bewonersorganisaties en zorgaanbieders.

e. *veranderende rol van de vrijwilliger*

In de periode 2012 – 2016 gaf bijna de helft van de bevolking van 15 jaar en ouder aan zich minstens één keer per jaar als vrijwilliger in te zetten voor een organisatie of vereniging. Wel zijn er sterke verschillen tussen de bevolkingsgroepen in het aandeel vrijwilligers. Hoe hoger de opleiding, hoe meer vrijwilligers. Daarnaast speelt leeftijd een belangrijke rol bij het doen van vrijwilligerswerk. Middelbare leeftijdsgroepen zijn oververtegenwoordigd. Wat opvalt is dat

- het vrijwilligerswerk professionaliseert: er worden steeds meer eisen gesteld aan zowel de organisaties als aan de vrijwilligers; dit betekent dat er meer aandacht komt voor het geven van cursussen en trainingen, dat er gekeken wordt naar startkwalificaties en dat vrijwilligers in voldoende mate gemotiveerd moeten zijn
- bijgevolg krijgen vrijwilligers meer verantwoordelijkheid en zorgen ze deels voor 'zelfsturing'
- er ontstaat een nieuw type vrijwilliger; de diversiteit in organisaties waar vrijwilligers actief zijn neemt toe; daarmee ontstaan er steeds meer verschillende vormen van vrijwillige inzet en nieuwe manieren van communiceren; vrijwilligers willen er ook iets voor zichzelf aan overhouden, bijvoorbeeld het opdoen van werkervaring, het verwerven van kennis en vaardigheden en het opbouwen van een netwerk
- toenemende flexibilisering: steeds meer mensen geven de voorkeur aan kortdurend, concreet en afgebakend vrijwilligerswerk; er is sprake

van een verschuiving naar vrijwillige inzet van korte duur of voor eenmalige evenementen of projecten

- digitale technologie wordt ook binnen het vrijwilligerswerk steeds belangrijker; denk bijvoorbeeld aan werving, nieuws- en informatieverstrekking, interne communicatie, scholing et cetera.

6.3 Demografische ontwikkelingen

Het totale inwonertal van Oss bedraagt thans 91.373. De bevolkingsopbouw naar leeftijd ziet als volgt uit

<i>leeftijd</i>	<i>aandeel in totaal bevolking</i>
00 - 14	16,0
15 - 24	11,8
25 - 45	23,9
46 - 65	29,7
65 en ouder	18,6
	100%

Het aandeel van de inwoners met een migratie-achtergrond bedraagt thans 18,2. Daarvan is meer dan de helft van niet westerse afkomst.

De prognose is dat er tot 2050 sprake zal zijn van een min of meer stabiele bevolkingsomvang of zelfs tot een geringe daling. Ook is de verwachting dat het aandeel ouderen in het totaal van de bevolking zal toenemen ("vergrijzing").

De gemiddelde WOZ-waarde ligt in de gemeente Oss op € 218.000,- tegen gemiddeld landelijk € 216.000,-.

6.4 Het voorzieningenniveau in Oss en de grotere regio

Het voorzieningenniveau in Oss en de grotere regio laat het volgende beeld zien.

<i>gemeente</i>	<i>voorzieningen</i>	<i>afstand tot Oss in kilometer</i>
Oss	Cultuurpodium Groene Engel: poppodium (600), filmhuis (125), theater (125), Theater de Lievekamp, Muzelinck Centrum voor de Kunsten, Museum Jan Cunen, Noord Oost Brabantse Bibliotheken	0
's-Hertogenbosch	Willem-Twee (550/150), Theater aan de Parade,	23

	Verkadefabriek, Theater Artemis	
Tilburg	013 (3.000/700), Cinecitta Tilburg, Theaters Tilburg	45
Nijmegen	Doornroosje (1.100/400), Merleyn, Stadsschouwburg Nijmegen, Concertgebouw De Vereniging, Lux	37
Breda	Mezz (600/100), Chassé Theater, Filmhuis Breda	69
Eindhoven	Effenaar (1.200/400), Parktheater Eindhoven, Muziekgebouw, Plaza Futura	47
Uden	De Pul	17

Er kan worden gesteld dat Oss gelegen is in een (grotere) regio met een hoogwaardige culturele infrastructuur op het gebied van podiumkunsten en film. Dat geldt zowel voor het 'mainstream' aanbod als voor het meer gespecialiseerde podiumkunsten- en filmaanbod. Zeker voor popmuziek geldt dat de liefhebbers bereid zijn om te reizen om hun favoriete artiesten te zien optreden en dus gebruik maken van het aanbod in Tilburg, Nijmegen en Eindhoven, of zelfs landelijk (Utrecht, Amsterdam). Een en ander maakt dat Groene Engel voor alle drie de culturele functies een uitgesproken lokale voorziening is.

Hoofdstuk 7 Prestaties

7.1 Programma en publieksbereik

Cultuurpodium Groene Engel kent 4 kernfuncties: het is een theater (vlakke vloer), het is een filmhuis, een poppodium en een aanbieder van/partner in activiteiten op het gebied van cultuureducatie.

De missie en rol van Cultuurpodium Groene Engel worden door de organisatie als volgt beschreven: "Wij bieden een bij Oss passende cultuurbeleving met grootstedelijke elementen. Deze zorgt ervoor dat makers en publiek, van jong tot oud, kunnen genieten van culturele ontmoetingen. Daarmee dragen wij bij aan de vitaliteit van de gemeente. Wij presenteren onszelf dan ook graag als de 'huiskamer van Oss'."

Het programma komt tot stand aan de hand van de volgende aandachtspunten:

- spreiding van disciplines en genres
- aandacht voor de makers uit Oss
- aandacht voor jonge makers
- vernieuwend voor Oss
- aandacht voor jongeren als publiekgroep

In de afgelopen jaren werden de volgende activiteiten en bezoekaantallen gerealiseerd:

	2015	2016	2017	2018	prognose 2019
aantal theatervoorstellingen	29	40	38	26	26
gemiddeld aantal bezoeken per theatervoorstelling	88 (70%)	81 (65%)	71 (57%)	106 (85%)	106 (85%)
totaal aantal bezoeken theatervoorstellingen	2.541	3.259	2.693	2.757	2.757
aantal filmvoorstellingen	184	219	232	197	197
gemiddeld aantal bezoeken per filmvoorstelling	17 (14%)	23 (18%)	21 (17%)	23 (18%)	23 (18%)
totaal aantal bezoeken filmvoorstellingen	3.152	5.056	4.900	4.606	4.606
aantal concerten/dance	62	60	57	69	89
gemiddeld aantal bezoeken concerten/dance	165 (28%)	145 (24%)	151 (25%)	165 (28%)	141 (24%)
totaal aantal bezoeken concerten en dance	10.249	8.679	8.611	11.367	12.567
aantal lezingen/debat	16	17	13	16	16

gemiddeld aantal bezoeken per lezing/debat	185	160	128	121	121
totaal aantal bezoeken lezing/debat	2.964	2.723	1.664	1.937	1.937
aantal overige culturele programma's	66	23	58	25	35
gemiddeld aantal bezoeken overige culturele programma's	100	272	135	280	228
totaal aantal bezoeken overige culturele programma's	6.577	6.259	7.808	6.992	7.992
aantal activiteiten in het kader van cultuureducatie	78	85	82	72	72
gemiddeld aantal bezoeken/deelnemers cultuureducatie	63	59	63	53	53
bereik activiteiten in het kader van cultuureducatie	4.939	5.042	5.178	3.846	3.846
totaal aantal activiteiten binnen Groene Engel	435	444	480	405	435
totaal aantal bezoeken activiteiten binnen Groene Engel	30.422	31.018	30.854	31.505	33.705
totaal activiteiten buiten Groene Engel	26	23	28	21	25
totaal aantal bezoeken activiteiten buiten Groene Engel	33.969	29.919	30.930	22.314	20.114
totaal aantal bezoeken/deelnemers overall	64.391	60.937	61.784	53.819	53.819

NB Voor een groot deel van de activiteiten in het bovenstaande overzicht geldt dat Cultuurpodium Groene Engel initiator is en tevens "risicodragende" partij voor de exploitatie. Een beperkt deel van de activiteiten komt tot stand op basis van "maatschappelijke verhuur", waarbij het initiatief en het exploitatierisico geheel of gedeeltelijk bij een externe partij ligt. Cultuurpodium Groene Engel splitst deze activiteiten niet uit.

De ontwikkeling van de aantallen activiteiten en aantallen bezoeken laten door de jaren heen het volgende beeld zien:

2000 - 2019

Het totaal aantal bezoeken aan activiteiten binnen Cultuurpodium Groene Engel neemt vanaf 2000 gemiddeld jaarlijks toe. Het hoogste aantal bezoeken wordt gerealiseerd in 2008 en 2009 (respectievelijk 40.095 en 41.579). Vanaf 2010 is een gemiddeld dalende trend waarneembaar.

Het totaal aantal bezoeken bij activiteiten buiten Cultuurpodium Groene Engel wisselt in de periode 2015 – 2018 sterk (bandbreedte 32.551 – 22.314). Dit heeft onder meer te maken met de aard van de activiteiten en de omstandigheden waaronder ze plaatsvinden (denk bijvoorbeeld aan weersinvloeden).

Het totaal aantal bezoeken bij het theateraanbod ligt in de periode 2000 – 2007 substantieel hoger dan in de periode 2008 – 2018. Voor film geldt een min of meer zelfde beeld, behalve dan dat de bezoekaantallen vanaf 2015 weer stijgen.

Bij de concerten/dance wisselt het beeld wat sterker, maar worden de beste resultaten behaald in de periode 2008 tot en met 2013. In de periode 2014 – 2018 worden aanzienlijk lagere aantallen gehaald dan in de jaren daarvoor. De bezoekaantallen/aantallen deelnemers bij de activiteiten op het gebied van cultuureducatie geven door de jaren heen een wat grilliger beeld, maar in de laatste jaren lijkt er wel gemiddeld een dalende trend te zijn.

Hierbij dient uitdrukkelijk te worden aangetekend dat de prestaties van het cultuurpodium door de jaren heen niet één op één kunnen worden vergeleken. Zo werden tot 2008 de 'educatieve bezoeken' meegenomen bij de aantallen 'reguliere' bezoeken bij film en theater. Ook is in 2008 door het cultuurpodium besloten om vanwege een gemeentelijke bezuiniging minder theatervoorstellingen te programmeren. Verder houden de totalen van de aantallen activiteiten en aantallen bezoeken vanzelfsprekend direct verband met het beschikbare aanbod (popmuziek, theater, film), iets waarop het cultuurpodium maar beperkt invloed kan uitoefenen.

2015 - 2019

Het totaal aantal activiteiten binnen Cultuurpodium Groene Engel per jaar begeeft zich in de periode 2015 – 2019 binnen een bandbreedte van 405 – 480.

De aantallen activiteiten per activiteitengroep per jaar (theater, film, concert/dance, lezing/debat, overige culturele programma's, cultuureducatie) laten in de periode 2015 – 2019 een wisselend beeld zien. Ook hier ligt vanzelfsprekend een relatie met het beschikbare aanbod. De gemiddelde bezetting per activiteit per activiteitengroep laat in de periode 2015 – 2019 daarentegen een wat constanter beeld zien.

Het feit dat het aantal bezoeken vanaf 2010 gemiddeld daalt wijt Cultuurpodium Groene Engel met name aan de effecten van de economische recessie die zich rond die tijd manifesteerde en aan de toenemende concurrentie, onder andere vanwege de capaciteitsuitbreiding van 013 (Tilburg) en Doornroosje (Nijmegen).

BMC herkent het voornoemde beeld ook bij andere poppodia, maar stelt tegelijkertijd vast dat de bezoekaantallen bij concerten/dance in het geval van Groene Engel gemiddeld lager liggen dan bij podia met een min of meer vergelijkbare schaal. BMC is van mening dat een concertpodium als Groene Engel met een mix van vernieuwend en meer mainstreamaanbod tenminste een gemiddelde zaalbezetting zou moeten kunnen realiseren van 50%. De gemiddelde bezetting bij de theatervoorstellingen laat zien dat Cultuurpodium

Groene Engel voor wat betreft dit deel van de programmering een traditie heeft opgebouwd en (waarschijnlijk) een redelijk vast publiek.

De combinatie van 'vlakke vloer-theater', poppodium en club (dance), en filmhuis is binnen Nederland tamelijk uniek. Er zijn poppodia die ook een filmaanbod verzorgen (bijvoorbeeld Gigant in Apeldoorn) of poppodia die (incidenteel) aandacht besteden aan theater (bijvoorbeeld P3 Purmerend), maar een min of meer evenredig aanbod van de genoemde disciplines zien we alleen in Roermond bij de ENCI Cultuurfabriek. Wij kunnen ons voorstellen dat het totale aanbod van Cultuurpodium Groene Engel voor het publiek een wat diffuus beeld geeft, met name ook in de communicatie-uitingen. In ieder geval vraagt het aan Cultuurpodium Groene Engel een extra inspanning om de specifieke doelgroepen (theater, film en muziek) gericht aan te spreken. Er wordt door Groene Engel geen onderzoek gedaan naar klanttevredenheid en/of naar de wensen van potentieel publiek. Het lijkt BMC verstandig dat Cultuurpodium Groene Engel hier wel in gaat investeren.

Waarin Cultuurpodium Groene Engel zich ook onderscheidt van collega-podia is het relatief grote aantal activiteiten "buiten de deur", bijvoorbeeld de 'open lucht bioscoop'. Met deze activiteiten realiseert Cultuurpodium Groene Engel een substantieel aantal bezoeken per jaar: gemiddeld 29.000 over de afgelopen vier jaar. Cultuurpodium Groene Engel maakt zich op deze manier (nog) beter zichtbaar in Oss. De samenwerkingsverbanden die Cultuurpodium Groene Engel in het kader van de 'buitenprogrammering' aangaat hebben ook een belangrijke meerwaarde.

7.2 Bestuurskracht

De culturele exploitatie van Groene Engel is ondergebracht in de stichting Cultuurpodium Groene Engel. De stichting stelt zich tot doel om Oss een passende cultuurbeleving te bieden met grootstedelijke elementen.

De stichting kent een bestuur dat thans bestaat uit 5 leden. Voor de samenstelling van het bestuur zijn geen profielen opgesteld. Het bestuur handelt volgens een reglement dat op 5 oktober 2015 is vastgesteld. Het bestuur van de stichting hanteert de 'Code voor goed bestuur in de culturele sector'. Op de website van Cultuurpodium Groene Engel wordt onder andere de bestuurssamenstelling en de zittingsduur van de bestuursleden vermeld, en wordt het bezoldigingsbeleid verantwoord. BMC heeft geen inzicht in de wijze waarop de 8 principes van de 'Code' onderwerp zijn van het interne overleg binnen het bestuur en de mate waarin het handelen van het bestuur hieraan wordt getoetst.

Cultuurpodium Groene Engel is door de Belastingdienst aangemerkt als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI).

Een directeur heeft de dagelijkse leiding over Cultuurpodium Groene Engel. Voor de directiefunctie is een (beknopte) functie- en taakbeschrijving opgesteld. Er is geen bestuurs- en directiestatuut, waarin de relatie tussen het bestuur en de

directeur nader is uitgewerkt. Wel zijn er afspraken gemaakt over het mandaat dat de directeur heeft met betrekking tot het doen van uitgaven.

Stichting Cultuurpodium Groene Engel kent een vrijwilligersraad. Voor het functioneren van deze raad is een reglement opgesteld. De vrijwilligersraad functioneert als eigen klankbord voor de vrijwilligers en als overlegorgaan naar de directie en het bestuur van de stichting.

Stichting Cultuurpodium Groene Engel onderhoudt een subsidierelatie met de gemeente Oss. Aan de subsidierelatie ligt een "Overeenkomst budgetsubsidiering gemeente Oss" uit 2015 ten grondslag. Deze overeenkomst is gesloten voor onbepaalde duur. Het subsidie is voor het (eerste) begrotingsjaar 2015 vastgesteld op € 287.620,-. Er is vastgelegd dat bij ongewijzigd beleid het voornoemde subsidiebedrag jaarlijks wordt verhoogd met het toepasselijk accres. De overeenkomst bevat een omschrijving van de missie en doelstellingen van de stichting. Gemeente en stichting verplichten zich om jaarlijks twee maal een bestuurlijk overleg te voeren. Het subsidie wordt door de stichting aangevraagd op basis van een activiteitenbegroting en een begroting van inkomsten en uitgaven. Het subsidie wordt vastgesteld op basis van een activiteitenrekening, een rekening van inkomsten en uitgaven, en een rekening van bezittingen en schulden.

Het laatste meerjarige beleidsplan van de stichting Cultuurpodium Groene Engel dateert van 2015 en heeft betrekking op 2015 en 2016. Zowel de voorzitter als de directeur van de stichting hebben aangegeven dat er in de afgelopen periode te weinig tijd kon worden vrijgemaakt voor 'lange termijn visieontwikkeling', onder andere vanwege de ingewikkelde discussie rond de horeca en de uiteindelijke overname ervan door het cultuurpodium, en meer recent vanwege de personele problemen. Wij vinden dit zeker valide argumenten, maar we stellen tegelijkertijd de vraag of de organisatie in de huidige vorm en samenstelling voldoende slagkracht kan ontwikkelen om tot een toekomstbestendige visie op het functioneren van het cultuurpodium te komen.

Stichting Cultuurpodium Groene Engel is huurder van dat deel van het complex Groene Engel dat gebruikt wordt voor culturele activiteiten. De gemeente Oss is eigenaar van het vastgoed. De huur is geregeld in een huurovereenkomst. De laatste huurovereenkomst is op 1 januari 2015 voor een periode van 5 jaar afgesloten.

Binnen het complex Groene Engel werd de horecaexploitatie sinds 2001 verzorgd door Solo & Duo V.O.F.. Cultuurpodium Groene Engel heeft in 2018 op basis van een eerste voorkeursrecht de exploitatie van deze (private) onderneming gekocht. De horecaexploitatie is door Cultuurpodium Groene Engel daarna ondergebracht in een nieuwe rechtspersoon, Groene Engel Horeca B.V. die daartoe eind 2017 is opgericht. De aandelen van deze besloten vennootschap zijn in handen van de stichting Cultuurverrijking Oss, die daartoe eveneens eind 2017 is opgericht. De statutaire doelstelling van deze stichting is "het stimuleren, organiseren en faciliteren van culturele activiteiten in Oss en omgeving". In het bestuur van deze stichting hebben (maximaal) twee bestuursleden van de

stichting Cultuurpodium Groene Engel zitting. De stichting Cultuurverrijking Oss treedt tevens op als bestuurder van de besloten vennootschap. Door de stichting Cultuurverrijking Oss is separaat een huurovereenkomst afgesloten met de gemeente Oss voor de ruimten die binnen het complex in gebruik zijn ten behoeve van horecaexploitatie. In deze overeenkomst hebben de stichting Cultuurpodium Groene Engel, de stichting Cultuurverrijking Oss en de gemeente afspraken vastgelegd, onder meer over het gebruik van gezamenlijke ruimten en over de afstemming van activiteiten die beide rechtspersonen ontwikkelen.

De stichting Cultuurpodium Groene Engel participeert middels een bestuurszetel in OKVO (Osse Kunstinstellingen Voor Onderwijs).

7.3 Organisatie

De organisatie van Cultuurpodium Groene Engel bestaat uit een vaste kern van 7 medewerkers, totaal 4,75 fte en ruim 100 vrijwilligers.

Het beeld van BMC is dat er binnen Cultuurpodium Groene Engel over het algemeen met grote inzet en betrokkenheid wordt gewerkt. Dit geldt zowel voor de "professionals" als voor de "vrijwillige medewerkers". Een groot deel van de huidige medewerkers is al lange tijd verbonden aan de organisatie.

De kernorganisatie van het cultuurpodium is als volgt opgebouwd:

<i>functie</i>	<i>uren p/w</i>
directie	36
programmering	24
marketing/pr	18
beheer/techniek	56
kassa/conciërge	27
administratie	10
<i>totaal</i>	<i>171</i>

Wij vinden dat de soorten functies binnen Cultuurpodium Groene Engel passen bij de activiteiten die worden geïnitieerd en georganiseerd. Gelet op de omvang van het totale programma-aanbod, de verschillende doelgroepen die het cultuurpodium bedient en de uitdagingen die er op het gebied van publieksbereik liggen, vinden wij het totaal aantal (professionele) uren voor 'programmering' en 'marketing/pr' wel beperkt.

Er zijn binnen de stichting Cultuurpodium Groene Engel twee verschillende rechtsposities van toepassing. Dit zijn de CAO Cultuureducatie en de CAO Poppodia. De stichting geeft aan dat het toepassen van twee verschillende rechtsposities niet leidt tot problemen.

Functie, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn met uitzondering van die van de directeur niet beschreven. Er worden geen functionering- en beoordelingsgesprekken gevoerd en er zijn geen 'persoonlijke

ontwikkelingsplannen' (POP) opgesteld. Vanuit het belang van goed personeelsbeleid en om adequaat te kunnen sturen op resultaat is BMC van mening dat dit een onwenselijke situatie is.

Binnen de stichting Cultuurpodium Groene Engel wordt een 'vrijwilligersreglement' toegepast. Er wordt niet gewerkt met individuele vrijwilligersovereenkomsten. De stichting kent een 'beloningssysteem' voor vrijwilligers: vrijwilligers ontvangen consumptiemunten, hebben recht op gratis toegang bij activiteiten en mogen soms een introduc   meenemen. Cultuurpodium Groene Engel heeft geen inzicht in het gemiddelde aantal uren vrijwilligersinzet per maand. BMC adviseert Cultuurpodium Groene Engel om deze inzet wel globaal inzichtelijk te maken.

In *Bijlage 1* is een organogram van de huidige organisatiestructuur van Cultuurpodium Groene Engel opgenomen.

7.4 Faciliteiten

De stichting Cultuurpodium Groene Engel beschikt over een grote (multifunctionele) zaal, die ingezet wordt voor live muziekoptredens/dance-activiteiten, theatervoorstellingen en filmvoorstellingen. Hiervoor geldt een maximale capaciteit van respectievelijk 600, 125 en 125 bezoekers. De zaal is ingericht met professionele theater- en projectietechniek, en met een vast podium (zie <https://www.groene-engel.nl/info/technische-info>). Standaardfaciliteiten als kleedkamers en een laad- en losvoorziening zijn aanwezig. De kantoren bevinden zich op de eerste etage.

Groene Engel Horeca BV beschikt over twee horecaruimten: een caf   en een brasserie, beiden van ongeveer 120 m², en een terras. Er is een (eigen) keuken en opslag aanwezig. De Brasserie was meerdere jaren gesloten. In deze ruimte is sprake van achterstallig onderhoud. In het voorjaar van 2019 wordt in de brasserie-ruimte een 'Borrel- en eetcaf  ' geopend en wordt het huidige caf   omgevormd tot 'activiteitencaf  ', welke beschikbaar komt voor verhuringen (feesten en partijen), voor culturele activiteiten (lezingen in samenwerking met de Bibliotheek, intieme band-optredens, comedy-caf  ) en een eigen horeca-programmering (pub-quiz, whisky-proeverij).

Voor het eigenaar-deel is door de gemeente Oss een Meerjarige Onderhoudsplanning (MOP) opgesteld. Cultuurpodium Groene Engel hanteert zelf geen onderhoudsplanning. De stichting geeft aan dat de geluidsinstallatie (PA) aan het einde van zijn levensduur is (20 jaar). De lichtinstallatie wordt stapsgewijs omgebouwd naar 'led' en uitgebreid met bewegend licht.

In *Bijlage 2* is een plattegrond van complex De Groene Engel opgenomen.

7.5 Bedrijfsvoering

7.5.1 culturele exploitatie

In het onderstaande overzicht hebben we het verloop van de baten en de lasten, en de stand van het eigen vermogen in de boekjaren 2015 tot en met 2017 inzichtelijk gemaakt. Aangezien er voor 2018 nog geen definitieve jaarrekening beschikbaar is hebben we voor dit boekjaar de voorlopige cijfers opgenomen.

	2015	2016	2017	2018 (cijfers zijn nog niet definitief)	begroting 2019
eigen vermogen	102.430	110.297	98.920	11.279	
exploitatie resultaat	2.430	7.867	(11.377)	(87.641)	
<i>baten exploitatie</i>					
recette theater	15.244	22.846	14.265	14.301	
recette film	19.725	30.462	26.665	23.924	
recette concerten/dance	72.263	90.447	85.591	97.035	
overige recette	5.616	16.231	39.764	20.221	
inkomsten uit projecten	40.675	46.094	52.837	68.709	
doorberekende voorstellingskosten	18.135	8.850	9.745	7.167	
inkomsten uit verhuur	25.197	23.894	22.302	17.103	
overige opbrengsten	7.878	6.771	1.520	1.573	
<i>totaal baten exploitatie</i>	<i>204.733</i>	<i>245.595</i>	<i>252.689</i>	<i>250.033</i>	
<i>lasten exploitatie</i>					
uitkoop theater	25.867	35.729	32.303	37.620	
uitkoop film	18.501	24.862	22.677	20.137	
uitkoop concerten/dance	79.533	104.483	104.164	118.404	
uitkoop overige	7.072	23.333	25.372	21.910	
directe kosten projecten	39.124	25.234	25.161	27.621	
uitkoop educatie	0	4.839	16.336	6.730	
overige	12.323	10.229	8.870	8.092	
<i>totaal directe lasten</i>	<i>182.420</i>	<i>228.709</i>	<i>234.883</i>	<i>240.514</i>	
loonkosten personeel	187.477	175.773	190.675	267.560	
overige personeelskosten	16.838	24.233	20.067	26.497	
huisvesting	49.363	64.345	58.148	57.583	
verkoopkosten	11.105	8.749	12.454	18.145	

kantoorkosten	12.369	8.594	9.250	9.338	
algemene kosten	25.020	23.792	27.651	20.060	
afschrijvingen	15.246	16.452	19.874	14.570	
<i>totaal indirecte lasten</i>	<i>317.418</i>	<i>321.938</i>	<i>338.119</i>	<i>413.753</i>	
saldo rentebaten en lasten	(2.281)	(1.731)	(2.270)	(401)	
<i>resultaat voor subsidie</i>	<i>(295.105)</i>	<i>(305.088)</i>	<i>(320.313)</i>	<i>(404.635)</i>	
subsidie gemeente Oss	287.620	291.048	298.034	300.394	
subsidie FPK		16.085	13.172	15.400	
overige subsidies	12.196	7.517	0	1.200	
<i>resultaat na subsidie</i>	<i>2.430</i>	<i>7.867</i>	<i>(11.377)</i>	<i>(87.641)</i>	

	2015	2016	2017	2018	prognose 2019
liquiditeit	1.84	2.13	1.80	---	
solvabiliteit	0,52	0,56	0,54	---	
dekkingspercentage theater	0,59	0,64	0,44	0,38	
dekkingspercentage film	1.07	1.23	1.18	1.19	
dekkingspercentage concerten/dance	0,91	0,87	0,82	0,82	
gemiddelde netto besteding entree theater	6,00	7,00	5,30	5,19	
gemiddelde netto besteding entree film	6,26	6,02	5,44	5,19	
gemiddelde netto besteding entree concerten/dance	7,05	10,42	9,94	7.72	
percentage personeelskosten in totaal kosten	0.41	0.36	0.37	0.45	
aandeel eigen inkomsten in totaal baten	0.41	0.44	0.45	0.45	

Bij de analyse van de cijfers valt BMC het volgende op.

- a. De gemiddelde netto bestedingen bij de entree per bezoek bij de theatervoorstellingen en de concerten/dance liggen relatief laag. Dit is deels terug te voeren op het hoge aantal abonneementhouders bij de theaterprogrammering (70) en de gratis toegankelijke concerten (2018: 15).
- b. Het dekkingspercentage (verhouding recette/inkoop programma) is bij de film redelijk marktconform. Bij concerten/dance en met name bij theater liggen deze percentages gemiddeld lager dan bij

min of vergelijkbare aanbieders. Een en ander is deels terug te voeren op de relatief lage bezettingsgraad bij concerten/dance en op de relatief lage besteding bij de entree bij concerten/dance en bij theater.

- c. Het aandeel 'personeelskosten' in de totale kosten is, gelet op de aard en omvang van de organisatie, groter dan bij vergelijkbare instellingen. Daarbij kijken we vanwege de bijzondere personele omstandigheden vanzelfsprekend niet naar 2018.
- d. Het aandeel eigen inkomsten in het totaal van de baten ligt aanzienlijk lager dan bij vergelijkbare podia. Een verklaring hiervoor is het feit dat Cultuurpodium Groene Engel tot voor kort geen horeca exploiteerde (en daar dus ook geen inkomsten uit had).

De stichting Cultuurpodium Groene Engel ontving in het boekjaar 2018 een subsidie van de gemeente Oss van € 300.394,-. Als we dit bedrag afzetten tegen de gemeentelijke subsidies die podia met een vergelijkbare status (B-podium binnen de regeling van het Fonds voor de Podiumkunsten) en een min of meer vergelijkbare schaalgrootte ontvangen, dan valt op dat Cultuurpodium Groene Engel relatief weinig subsidie ontvangt, zeker als we in ogenschouw nemen dat het podium tot en met 2017 geen eigen inkomsten kon verwerven uit horeca-exploitatie en dat Groene Engel (anders dan collega-poppodia) ook een structureel aanbod verzorgt van theatervoorstellingen die een hoger verliessaldo kennen dan live popmuziek (vergelijk subsidieniveau poppodia met die van de schouwburgen).

<i>naam podium</i>	<i>gemeente</i>	<i>capaciteit</i>	<i>subsidie</i>
Groene Engel	Oss	600	€ 300.394,-
De Pul	Uden	650	€ 583.636,-
Grenswerk	Venlo	550	€ 393.385,-
P3	Purmerend	850	€ 367.827,-
Volt	Sittard Geleen	700	€ 350.000,-

(Peil: 2016)

Wel wijzen wij erop dat de diverse subsidiebedragen niet helemaal één op één met elkaar zijn te vergelijken, omdat sommige podia relatief veel subsidie ontvangen ter compensatie van hoge huurlasten.

De stichting Cultuurpodium Groene Engel heeft in de boekjaren 2015 en 2016 een bescheiden exploitatieoverschot gerealiseerd. De boekjaren 2017 en 2018 laten een exploitatietekort zien. Het te verwachten tekort over 2018 (circa € 90.000,-) is vrijwel geheel toe te rekenen aan de zieke werknemers, waarvoor de stichting geen verzekering had afgesloten.

Met het te verwachten exploitatietekort over 2018 daalt het eigen vermogen naar een niveau dat een aanzienlijk risico betekent voor de continuïteit van de onderneming. BMC rekent doorgaans met een normbedrag voor het eigen vermogen van 15% van de totale jaarlasten. In het geval van Cultuurpodium Groene Engel zou dat neerkomen op een eigen vermogen van rond de €

100.000,-. Op basis van de huidige exploitatie acht BMC de stichting niet in staat om het eigen vermogen binnen enkele jaren aan te zuiveren tot dit niveau.

7.5.2 horecaexploitatie

Vanwege de samenhang met de culturele exploitatie hebben wij ook gekeken naar de prognoses die door de stichting Cultuurpodium Groene Engel zijn gemaakt met betrekking tot de horecaexploitatie.

In het kader van de overname van de horecaexploitatie van Solo & Duo VOF door Cultuurpodium Groene Engel is door Kanters Horeca Advies in 2017 een eerste bedrijfsplan voor de horeca "in eigen beheer" opgesteld. Dit plan is door Cultuurpodium Groene Engel verder aangevuld. Na de overname heeft op dit plan naar onze waarneming geen actualisatie meer plaatsgevonden. Het plan gaat uit van een horeca-omzet in het 1^e jaar van de exploitatie van € 700.000,- en een netto resultaat voor belasting van € 16.511,-, in 5 jaar oplopend naar een omzet van € 1.100.000,- met een netto resultaat voor belasting van € 139.083,-. De geraamde baten en lasten zijn grotendeels gebaseerd op de historische percentages van Solo & Duo VOF.

Het valt BMC op dat het plan vooral met een "externe bril" is geschreven. Het ondernemingsplan is gebouwd met 'theoretische modellen', die op zichzelf valide zijn. Maar BMC mist in het stuk 'eigenaarschap' van Groene Engel. Het plan borduurt grotendeels voort op het bestaande concept. De vraag of een nieuw, onderscheidend concept wenselijk en/of kansrijk is, en zo ja wat dat dan zou moeten zijn wordt niet of nauwelijks gesteld.

Gegeven het feit dat de horecaexploitatie door Groene Engel Horeca BV opnieuw moet worden opgestart en de organisatie daaromtrent tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen, beoordelen wij de aannames met betrekking tot de te realiseren omzetten als nogal "optimistisch".

Met betrekking tot de horeca-exploitatie 2018 zijn nog geen cijfers beschikbaar. Derhalve hebben wij geen inzicht kunnen verkrijgen in het verloop van de horeca-exploitatie sinds dat deze gestart is. Wel heeft de directeur van Cultuurpodium Groene Engel aangegeven dat in 2018 een horecaomzet is gerealiseerd van rond de € 490.000,-. Verwacht wordt dat de horecaexploitatie over 2018 (nog) verliesgevend is.

7.5.3 financiële administratie en sturing

De financiële administratie wordt door de stichting zelf uitgevoerd. De loonadministratie is door de stichting uitbesteed.

BMC heeft voor het onderzoek de beschikking gekregen over diverse financiële stukken, waaronder de jaarrekeningen 2015, 2016 en 2017, en overzichten van de activiteiten met de opbrengsten per activiteit (recette). Daar waar wij nog aanvullende informatie nodig hadden is dat, voor zover beschikbaar, door de stichting adequaat aangeleverd.

'Financiën' is een terugkerend agendapunt voor de vergaderingen van het bestuur van de stichting. De financiële resultaten worden met enige regelmaat besproken en vergeleken met de realisatie(s) in de voorafgaande jaren. Er worden uit de financiële administratie geen kengetallen gedestilleerd (gemiddelde bezetting per activiteit, gemiddelde besteding per bezoek et cetera) die gebruikt kunnen worden als sturingsinstrumenten. Er wordt niet gewerkt met financiële taakstellingen, bijvoorbeeld een te realiseren 'dekkingspercentage' bij de activiteitengroepen (verhouding recette/inkoopkosten programma). Verantwoording van het verloop van de exploitatie wordt vanuit de directie niet verantwoord via een 'management letter'.

Ons beeld is dat de basis van de financiële administratie van Cultuurpodium Groene Engel op orde is, maar dat de inrichting van deze administratie vooral gericht is op 'verantwoording achteraf'. Op het gebied van sturing, bijvoorbeeld middels kengetallen of financiële taakstellingen, valt ons inziens nog het nodige te verbeteren.

7.6 Innovatieve kracht

Er wordt door Cultuurpodium Groene Engel met een kleine kernorganisatie (4,7 fte) en beperkte financiële middelen een hoge output gerealiseerd aan activiteiten. Dat is een goede prestatie die voor een belangrijk deel is terug te voeren op de grote betrokkenheid en inzet van de medewerkers. Daarbij ligt de focus vrijwel geheel op de dagelijkse operatie, die gegeven de beperkingen van de organisatie best ingewikkeld is. Mede hierdoor is er te weinig tijd en aandacht voor zelfevaluatie, en voor de ontwikkeling van een lange termijn visie. Dat het laatste visiedocument is opgesteld in 2015 is daarvan een voorbeeld. Het is niet alleen belangrijk dat organisatie-breed de urgentie wordt gevoeld om nu snel stappen te zetten om Cultuurpodium Groene Engel (weer) in voldoende mate toekomstbestendig te maken, maar dat de organisatie ook zo wordt ingericht en geïnnoveerd dat die stappen ook daadwerkelijk kunnen worden gezet.

De innovatieve kracht van de organisatie wordt naar de waarneming van BMC niet alleen geremd door de dagelijkse operatie maar ook door het feit dat de medewerkers doorgaans al heel lang bij Cultuurpodium Groene Engel werken. Dit is overigens een fenomeen dat we op meerdere plekken in de poppodiumsector tegenkomen. Hierdoor heeft de organisatie de neiging om (in leeftijd) mee te groeien met het publiek (of omgekeerd). Wij zien dat Cultuurpodium Groene Engel te weinig aansluiting zoekt bij de meer jonge doelgroepen en daar waar dat wel gebeurt de activiteiten daaromtrent als "lastig" ervaart.

Wat BMC verder opvalt is dat Cultuurpodium Groene Engel in vergelijking met andere poppodia nog vrij principieel is in wat ze wel of niet programmeert, ook al is dit wel aan het schuiven richting een bredere programmering. Met duidelijke artistieke keuzen is vanzelfsprekend niets mis. Nog sterker: het is goed om een focus te hebben en een duidelijk profiel. Maar in het geval van Groene Engel heeft ook te maken met een (nog) te grote 'interne gerichtheid'.

Hoofdstuk 8 Verbetermaatregelen

Op basis van onze analyse in Hoofdstuk 7 stellen wij de volgende verbetermaatregelen voor.

algemeen

1. Het is om te beginnen van groot belang dat de stichting Cultuurpodium Groene Engel heldere doelstellingen gaat formuleren voor de komende jaren en deze uitwerkt in een gedegen strategisch, organisatorisch en financieel plan, daarbij rekening houdende met de algemene ontwikkelingen in de sector en met specifieke ontwikkelingen op lokaal en regionaal niveau. We hebben het dan over een *integraal businessplan* voor tenminste de periode 2020 – 2023.
2. Het is tevens van belang om het inhoudelijke profiel en het activiteitenaanbod van Cultuurpodium Groene Engel te bepalen in samenhang met het totale podiumkunsten- en filmaanbod in Oss en omstreken. Die samenhang kan alleen worden bereikt als Cultuurpodium Groene Engel en Theater de Lievekamp op inhoudelijk/artistiek gebied elkaar proactief gaan opzoeken. Dit kan ook het vertrekpunt zijn voor verdergaande samenwerking op bijvoorbeeld organisatorisch en facilitair gebied op de wat langere termijn.
3. De horeca-exploitatie dient te worden gezien als een wezenlijk onderdeel van het 'totaal concept' dat Cultuurpodium Groene Engel is. Dit kan alleen worden gerealiseerd als er sprake is van een eenduidige visie op en aansturing van de culturele exploitatie en de horecaexploitatie binnen Groene Engel. Nu middels de juridische structuur en de afstemming met Horeca Nederland voldoende geborgd is dat publiek geld niet oneigenlijk wordt ingezet, moet de discussie over de "onrechtmatigheid" van de horecaexploitatie binnen Groene Engel zo snel als mogelijk van tafel. Hier ligt naar de mening van BMC ook een rol voor het stadsbestuur. De stichting Cultuurpodium Groene Engel moet alle ruimte krijgen om te ondernemen.

Meer specifiek en onderdeel van een nieuw businessplan

4. Cultuurpodium Groene Engel moet (nog) meer dan nu het geval is 'vraaggericht' gaan programmeren. Daartoe is het belangrijk om periodiek publieksonderzoek te doen, niet alleen onder de eigen (vaste) bezoekers, maar ook onder non-publiek. Er liggen naar de mening van BMC kansen om een groter publiek uit Oss aan het podium te binden met een goede mix van 'experimenteel' en 'commercieel' aanbod.
5. Er is een duidelijke samenhang tussen het programma-aanbod van het podium en de (eigen) medewerkers. Programmatische vernieuwing en/of verbreding betekent ook een 'revitalisatie' van de (eigen) organisatie. Nieuw en ander programma-aanbod zorgen voor nieuwe en andere

vrijwilligers, zo ook nieuwe en andere vrijwilligers kunnen zorgen voor nieuw publiek. Geef bijvoorbeeld jongeren 'carte blanche' om binnen Groene Engel zelf programma's te ontwikkelen en te presenteren. Accepteer ook dat sommige initiatieven mislukken.

6. Samenhangend met 5.: zorg ook voor voldoende inhoudelijk/artistische kennis binnen het bestuur van de stichting en versterk 'artistiek leiderschap'. Het is belangrijk dat er (weer) een frisse wind door de organisatie gaat waaien.
7. Programmaontwikkeling betekent ook investeren en risico's nemen. In dat kader is het belangrijk dat de stichting Cultuurpodium Groene Engel zorgt voor voldoende financiële reserves om dit mogelijk te maken. Nu bijt de organisatie zich in zijn eigen staart: vermijden van financiële risico's, dat vanuit de huidige financiële positie van de stichting overigens wel te verklaren is, leidt op termijn tot uitval van programma en publiek, en dat leidt dan weer tot minder inkomsten. Enzovoort.
8. Mede samenhangend met 7.: er dient een steviger fundament te worden gelegd onder de exploitatie. De horeca-exploitatie biedt hier mogelijk op termijn kansen voor. Maar op korte termijn zal een oplossing moeten worden gevonden voor het aanzuiveren van de bedrijfsreserve in de vorm van een eenmalige bijdrage van de gemeente Oss onder voorwaarden. Belangrijke andere actiepunten in dit verband zijn: het verbeteren van de publieksbezetting bij met name de concerten/dance, onder andere door meer marketinginzet, en het laten toenemen van de gemiddelde bestedingen per bezoek, zowel bij de entree als bij de horeca. Voor wat de bestedingen betreft is het belangrijk om het eigen 'prijsbeleid' nog eens kritisch onder de loep te nemen. Lage toegangsprijzen en/of kortingsregelingen zijn niet altijd doorslaggevend bij de keuze van het publiek om een voorstelling en/of activiteit te bezoeken.
9. Er dient binnen Cultuurpodium Groene Engel voldoende capaciteit, kennis en creativiteit te worden vrijgemaakt voor de ontwikkeling en implementatie van de horecaexploitatie in het totaal concept van Groene Engel. De vraag die hierbij in ieder geval moet worden gesteld is of het huidige horecaconcept voldoende onderscheidend is. Ook zou ons inziens nog een keer kritisch moeten worden gekeken naar de meerwaarde van de restaurantfunctie in relatie tot het rendement. In ieder geval behoeft het ondernemingsplan voor de horeca uit 2017 een actualisatie.
10. Het is belangrijk dat het personeelsbeleid binnen de stichting Cultuurpodium Groene Engel verder wordt geprofessionaliseerd. Dit betekent dat functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten worden uitgeschreven, dat er functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten worden gevoerd en dat er scholingsmogelijkheden moeten worden gecreëerd. Voor nieuwe medewerkers dienen functieprofielen te worden opgesteld, zo ook voor de leden van het bestuur.
11. De financiële administratie dient zo te worden ingericht dat daaruit gemakkelijk kengetallen zijn te destilleren die kunnen worden gebruikt als

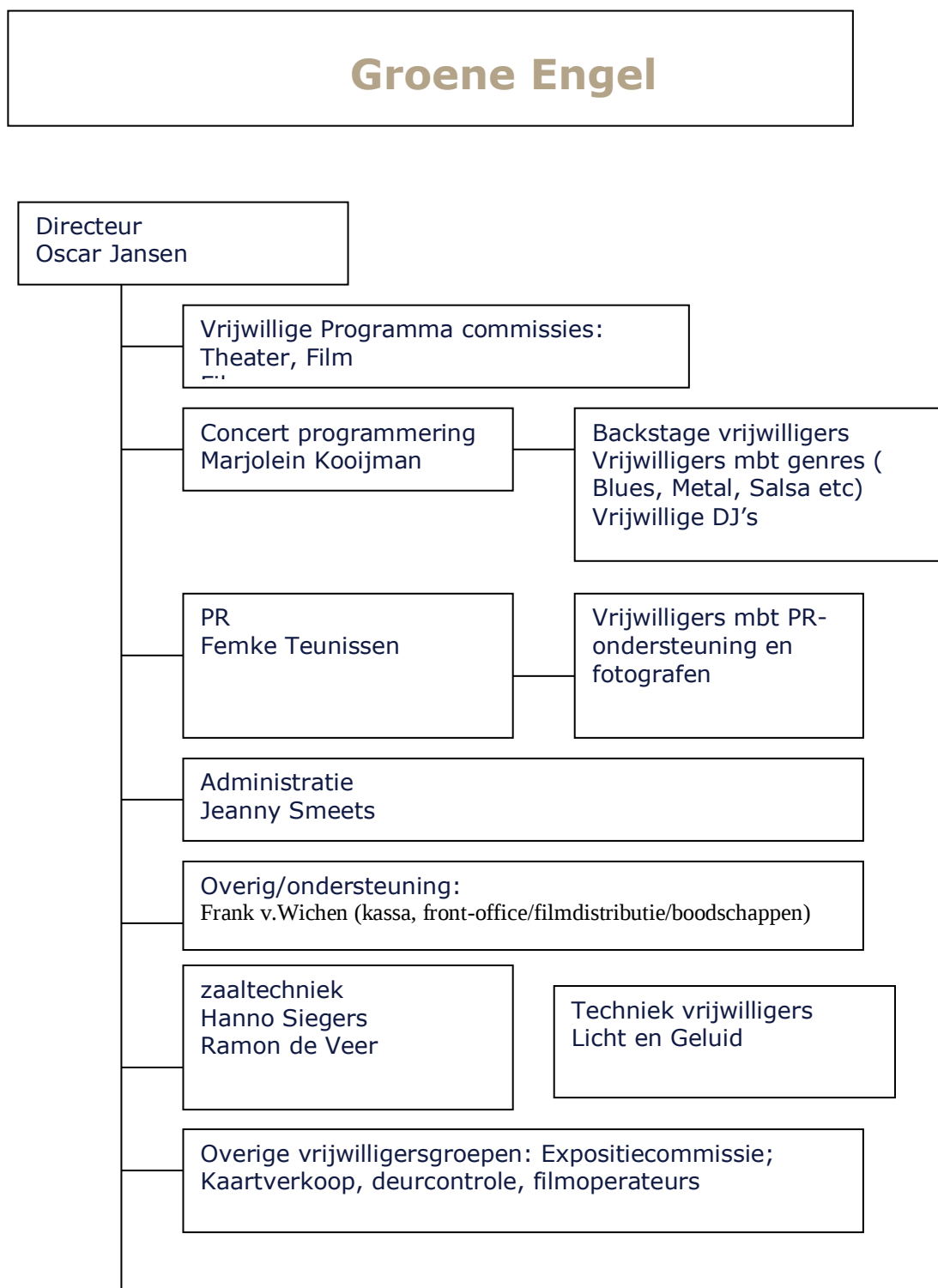
sturingsinstrumenten. Er moet meer proactief worden gestuurd op bedrijfsresultaten (bezoekaantallen, bezetting, financieel rendement).

Hoofdstuk 9 Eindconclusie en advies

Cultuurpodium Groene Engel heeft in de afgelopen 20 jaar haar bestaansrecht in Oss duidelijk bewezen. Maar om de functie en betekenis van het podium ook voor de toekomst voldoende te kunnen borgen is een heroriëntatie op het inhoudelijke profiel en de doelstellingen van Cultuurpodium Groene Engel, en nieuw elan binnen de organisatie noodzakelijk. Daarbij is het belangrijk om het programma-aanbod van het cultuurpodium te bezien in samenhang met het totale aanbod op het gebied van podiumkunsten en film in Oss, en in het bijzonder met de activiteiten die vanuit Theater de Lievekamp worden geïnitieerd. Samenwerking met de Lievekamp op inhoud draagt bij aan de kwaliteit en diversiteit van het totale podiumkunsten- en filmaanbod in Oss. Organisatorische en facilitaire samenwerking is op termijn een kans.

De transitie binnen Cultuurpodium De Groene Engel is alleen te realiseren met steun van de gemeente Oss. Daartoe zal de stichting Cultuurpodium Groene Engel zo snel als mogelijk een (nieuw) integraal businessplan moeten opstellen. De gemeente kan dan op basis van een dergelijk plan afspraken met de stichting maken over een eenmalige financiële bijdrage aan de uitvoering van de verbetermaatregelen, en om de vermogenspositie van de stichting weer op orde te brengen.

Bijlage 1: Organogram Cultuurpodium Groene Engel



Bijlage 2: Plattegrond complex Groene Engel

Is separaat bijgevoegd.

Bijlage 3: Lijst van personen met wie BMC heeft gesproken

Peter van der Kraan, voorzitter stichting Cultuurpodium Groene Engel

Oscar Jansen, directeur stichting Cultuurpodium Groene Engel

Femke Teunissen, medewerker marketing en pr Cultuurpodium Groene Engel

Marjolein Kooijman, medewerker programma Cultuurpodium Groene Engel

Angelique Vos, lid vrijwilligersraad Cultuurpodium Groen Engel

Maurice Tonies, lid vrijwilligersraad Cultuurpodium Groene Engel

Mark Megens, beleidsadviseur cultuur gemeente Oss

Frank den Brok, wethouder cultuur gemeente Oss

Coen Bais, directeur-bestuurder Theater De Lievekamp

