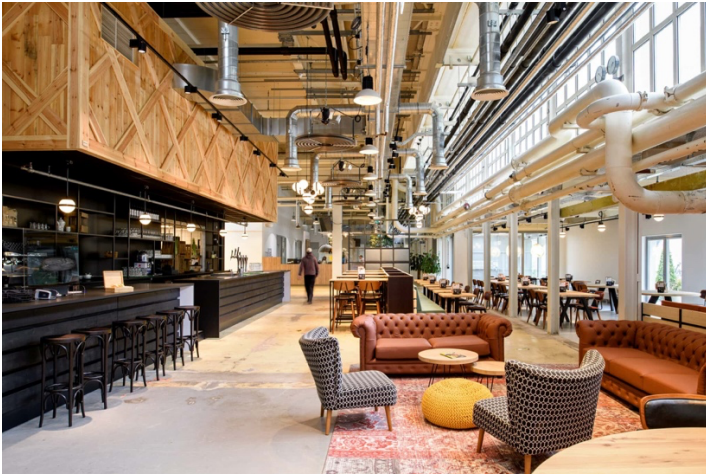




TURMAC CULTUURFABRIEK – RAPPORT II

TOEKOMSTVISIE Strategisch-operationeel-positionering

Rapport 2 van 2. Intern document, update 04.03.2024





Inhoudsopgave

1. Uitvraag en opdracht	p. 3
2. Uitvoering uitvraag in twee rapportages	p. 4
3. Opbouw Rapport II en bevindingen uit Rapport I	p. 5
4. Strategisch startpunt: operationeel, veiligheid en inhoudelijk scheiden	p. 8
5. Schema strategisch – organisatorisch	p. 9
6. Operationeel	p. 10
7. Positionering en inhoudelijk: Merk Bureau	p. 12
8. Veiligheid en toezicht	p. 13
9. Stappenplan	p. 14
 Bijlage 1: Concrete beleidsadviezen resume	 p. 17
Bijlage 2: Toelichting presentatie aan partners Turmac 4 maart 2024	p. 18





1. Uitvraag en opdracht

Sinds 2017 is de Turmac Cultuurfabriek het podium voor culturele en maatschappelijke samenwerking in Zevenaar en De Liemers. Op de locatie van de voormalige sigarettenfabriek van Turmac/BAT is ruimte gecreëerd voor een levendig cultureel-maatschappelijk aanbod. De Turmac Cultuurfabriek is een initiatief van de gemeente Zevenaar en ook in eigendom van de gemeente.

De vaste cultuur-maatschappelijke partners in de Turmac zijn de gemeente Zevenaar, Kunstwerk! met o.a. de bibliotheek, de Open Universiteit, de Muziekschool en het Liemers Museum, de Regionale Sociale Dienst (RSD), Filmhuis Zevenaar, Caleidoz, Grand-Café Hal12 en het Streekarchivaat De Liemers en Doesburg en Cultuurhistorische vereniging Zevenaar. De Turmac beschikt ook over diverse ruimtes voor (externe) verhuur, waaronder een aantal vergaderzalen, een patio en twee zalen, waarvan een grotere zaal die ook geschikt is voor (middel)grote events: de Cultuurhal.

Anno 2019 was de Turmac gereed, maar de maatregelen omtrent het corona-virus beperkte de start. Sinds medio 2022 is het cultuurgebouw weer volledig open voor bezoekers. Alle activiteiten kunnen weer volledig plaatsvinden en in volledige bezetting. De gebruikers lopen echter tegen een aantal uitdagingen aan die ook deels hun weerslag hebben in het aanbod en de service aan de bezoekers. Deze uitdagingen wil de gemeente Zevenaar goed in beeld krijgen. Daarom wenst de gemeente een evaluatie en advies. Met als hoofddoelstelling: een bruisende Turmac Cultuurhal die recht doen aan de kernwaarden zoals die bij de realisatie zijn verwoord.

Opdracht: Rapport I en Rapport II

Moerkerk Advies is gevraagd een inventarisatie te maken van de huidige 'bedrijvigheid' in de Turmac, de uitdagingen waar de partners en hun eindgebruikers tegen aanlopen. Deze inventarisatie is opgenomen in Rapport I.

Rapport II bevat het advies hoe de partners de Turmac gezamenlijk verder kunnen uitbouwen tot de gewenste bruisende en inhoudelijk succesvolle hotspot in Zevenaar. Een cultureel maatschappelijk laagdrempelige 'hotspot' voor de inwoners van Zevenaar, met een aantrekkingskracht op de hele regio.





2. Uitvoering uitvraag in twee rapportages

De uitvraag is in twee rapportages opgebouwd. De eerste rapportage (**Rapport I**) is de inventarisatie met de partners. De inventarisatie is opgedeeld in vier deelgebieden: operationeel, functioneel, profilering en financieel.

De tweede rapportage (**Rapport II**) is het advies met verbetervoorstellen op basis van de analyse uit de eerste rapportage. Het advies bevat verbetervoorstellen op strategisch (aansturing), operationeel (bedrijfsvoering) en inhoudelijk (positionering) niveau.

Paragraaf 9 (pagina 14) geeft een concreet stappenplan voor het opvolgen van de aanbevelingen uit Rapport II. Meer informatie over Moerkerk Advies is te vinden in paragraaf 12.





3. Opbouw Rapport II en bevindingen uit Rapport I

Alle partners zijn in interview-vorm gevraagd de verschillende uitdagingen en beperkingen waar zij tegenaan lopen toe te lichten. In Rapport I zijn die per partner verder toegelicht. Resume zijn de belangrijkste bevindingen uit Rapport I:

Operationeel:

- Alle partners ervaren onduidelijkheid en duidelijke coördinatie op dagelijkse huisvesting-perikelen zoals een kapotte kraan, kapotte verlichting of een (technische) storing. De partners hebben behoefte aan meer duidelijkheid: vanaf het moment van melden, de wijze van opvolging en vervolgens de oplossing. De overleg- en communicatiestructuur die er nu is, vraagt om verbetering.
- De 'avond' partners, Kunstwerk!, Filmhuis en Grand Café HAL12, missen een aantal sfeerelementen of de mogelijkheid om de sfeer aan te passen aan het moment. Daarbij gaat het met name om de (sfeer)verlichting in de avonden en de klimaatbeheersing. Akoestiek speelt overdag ook een negatieve rol.
- Grotendeels ook aangekaart door de 'avond' partners: de zichtbaarheid en signing aan de buitenkant, entree en de toegangs- route tot de Turmac. Met name in de (donkere) avonden oogt het niet uitnodigend, op sommige momenten ook onveilig.
- Aangevuld door alle partners: het gemis van directe parkeergelegenheid en goede fietsvoorzieningen zoals voldoende rekken op korte loopafstand.

In de combinatie operationeel en functioneel:

- Toezicht op de publiekstromen (crowd-control). Niet alleen voor het creëren van meer veiligheid voor bezoekers en medewerkers, maar ook voor gastvrijheid door sturing, routing en informatievoorziening. De partners missen hierin een centrale aanpak met een duidelijke taakstelling en regie. De partners geven aan een plan van aanpak te missen, maar ook de fysieke aanwezigheid voor crowd-control, bijvoorbeeld met een gezamenlijke servicebalie. Aanwezigheid met een toezicht functie die de Turmac in haar geheel overziet en bereikbaar is voor alle partners.

Functioneel: het ontbreekt aan routing voor bezoekers, service-gerichte opvang met bijvoorbeeld een servicebalie, toezicht en daarmee 'crowd-control' en meer veiligheid.





Functioneel:

- Beperkingen/belemmeringen voor bedrijvigheid en (cultureel-maatschappelijk) ondernemen.
- Specifieke belemmeringen/beklemmingen per partner: beperkingen op de filmprogrammering van Filmhuis Zevenaar, het ontbreken van een terras voor Grand Café HAL12 en beperkingen op het gebruik ruimtes voor verhuur en events en dan met name de Cultuurhal (Kunstwerk! en Grand Café HAL12).

Profilering:

- Het ontbreekt aan gecoördineerde profilering van de Turmac in haar geheel.
- Er is onvoldoende ruimte voor 'ondernemen', zoals het initiëren van events en publieke activiteiten in bijvoorbeeld de Cultuurhal. Idem voor het aangaan van initiatieven in ondernemerschap met externe partijen (bedrijven) uit Zevenaar e.o.

Financieel:

- Tussen Grand Café HAL12 en de gemeente Zevenaar is een dispuut over de berekening van afdrachten en fee inzake de interne catering, evenals de berekening van de kostprijs daarvoor.
- Totale financiële constructie voor Grand Café HAL12: de huurprijs is niet haalbaar voor de exploitant

Resume in een aantal kernzinnen:

- Regie op **communicatie** en vervolgens **coördinatie** op het uitvoeren van operationele zaken en functionele wensen van de partners (wachtruimte, sfeer).
- **Veiligheid, service** en crowd-control vragen om een plan van aanpak waarin **regie** en de uitvoering worden gewaarborgd .
- De Turmac in haar geheel mist een gezamenlijk aanpak voor het profileren en acquireren van de mogelijkheden: regie op het verder uitbouwen en uitbaten van het '**merk**' Turmac .
- Ruimte voor ondernemerschap en daarmee **bedrijvigheid** moet verbeteren, met name door het kunnen inzetten van de Cultuurhal, de mogelijkheid van een terras en meer ruimte voor verhuuractiviteiten .





Conclusies

De conclusies uit rapport I:

- Het gebrek aan communicatie en de onduidelijkheid over coördinatie leidt tot operationele en functionele onvrede
- Veiligheid en service voor partners en eindgebruikers zijn onvoldoende.
- Een gezamenlijke aanpak met een duidelijk regie op het verder 'uitbouwen' van het cultuur-maatschappelijke 'merk' Turmac wordt gemist en is noodzakelijk.
- Er zijn een aantal concrete punten die de bedrijvigheid kunnen verbeteren: o.a. een breder gebruik van de Cultuurhal en de mogelijkheid van een terras.

Verder komen uit rapport I een aantal zaken naar voren die specifiek spelen bij een van de partners of tussen bepaalde partners:

- Dispuut tussen de gemeente Zevenaar en Grand Café HAL12 over de financiële afdrachten inzake de interne catering. Dit dispuut kan binnen de voorwaarden van de concessieovereenkomst worden opgelost. In Bijlage 1 van dit rapport is een concreet voorstel opgenomen.
- Het ondernemerschap van Grand Café HAL12 laat te wensen over. De partner zelf wijt dit aan de beperkingen die er zijn t.a.v. haar bedrijfsvoering. Voor een deel onderschrijven wij dat, er zijn echter ook stappen die de horeca zelf zou moeten maken. In Bijlage 1 van dit rapport is een concreet voorstel opgenomen.
- De samenwerking tussen Grand Café HAL12 en het Filmhuis schuurt op het punt van openingstijden. In Bijlage 1 van dit rapport is een concreet voorstel opgenomen .

In rapport II geven wij een strategisch-organisatie advies vanuit het startpunt dat operationele en functionele zaken gescheiden moeten worden om transparant en resultaatgericht de Turmac verder te ontwikkelen.

T.a.v. specifieke zaken per gebruiker geven wij in Bijlage 1 gericht advies. In deze bijlage zijn ook een aantal punten opgenomen die bij de gemeente liggen t.a.v. het gebruik van de Turmac. Zoals de mogelijkheid voor een terras bij het Grand Café en een ruimere inzet van de Cultuurhal.

Opbouw Rapport II

Rapport II begint bij het strategische startpunt waarbij operationele zaken en veiligheid worden gescheiden van inhoudelijke zaken.





4. Strategisch startpunt: operationeel, veiligheid en inhoudelijk scheiden

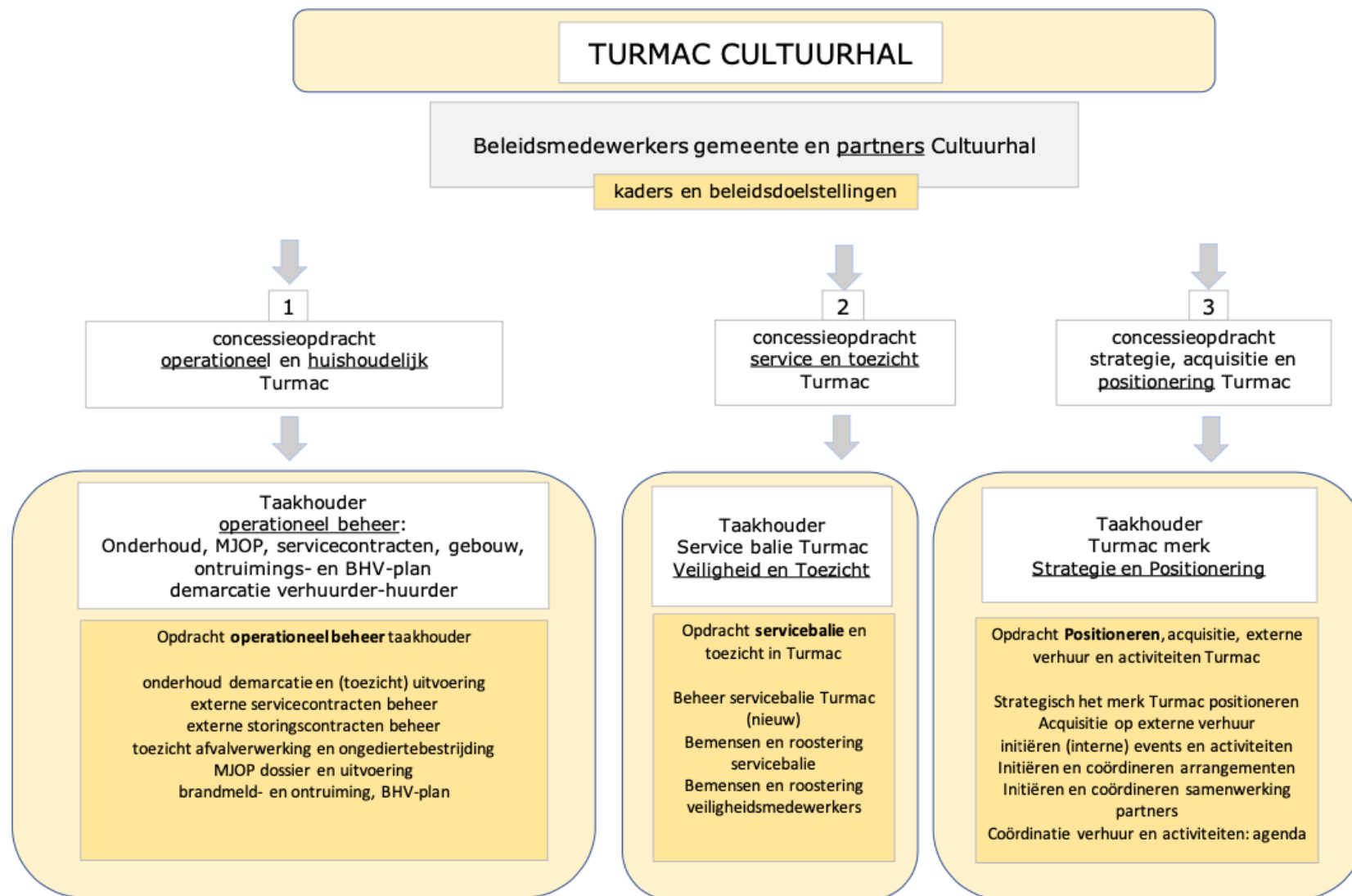
De uitgangspunten voor het strategische startpunt:

- **Scheiding** tussen operationele zaken, inhoudelijke zaken en veiligheid. Concreet betekent dat het scheiden van huisvestingszaken, het positioneren van de Turmac en toezicht. Uitgevoerd door externe partijen uitgevoerd in opdracht van de gemeente. Ataro krijgt opdracht voor de huisvestingszaken en voor de inhoudelijke opdracht (positionering) wordt een andere externe partij geselecteerd. Die laatste is in deze notitie opgenomen als 'Merk Bureau'. Voor het toezicht wordt eveneens een externe partij geselecteerd.
- Samen met de partners wordt een start-document opgesteld over de **positionering** van de Turmac, de kernwaarden en de missie. Dit startdocument is het uitgangspunt voor het 'Merk Bureau'. Die kan hiermee haar opdracht gaan uitvoeren: profilering van de Turmac, acquisitie op verhuur, initiëren van (gezamenlijke) activiteiten.
- Samen met de partners wordt een **nul-meeting** gedaan met Ataro over **huisvestingszaken**. Welke zaken zijn actueel, welke verantwoordelijkheid en daarmee opdracht heeft Ataro. Uit de nul-meeting en de demarcatie ('kruisjeslijst') komt een start-document over taakverdeling, taakhouders en proces.
- Samen met de partners wordt een inventarisatie gemaakt over de noodzaak en behoeftes aan **toezicht** en **veiligheid**. Vanuit deze inventarisatie komt een start-document waarmee de uitvraag uitgezet kan worden.
- In opdracht van de gemeente verzorgen drie externe partners de deeltaken. Ataro de operationele taken, Het Merkbureau de inhoudelijke taken en een derde partij het toezicht. Voorafgaand aan de opstart worden door de gemeente en de Turmac- partners de start-documenten geformaliseerd. Daarin wordt ook de evaluatie vastgelegd: de toetsingscriteria en toets- momenten.

Resume: drie startdocumenten. Positionering en inhoudelijk Turmac, Toezicht Turmac, Operationeel Turmac. Voor de eerste twee opdrachten wordt middels een onderhandse gunning een partner geselecteerd. Voor de operationele opdracht is reeds een partner: Ataro.

Schematisch ziet dat er als volgt uit, zie volgende pagina.

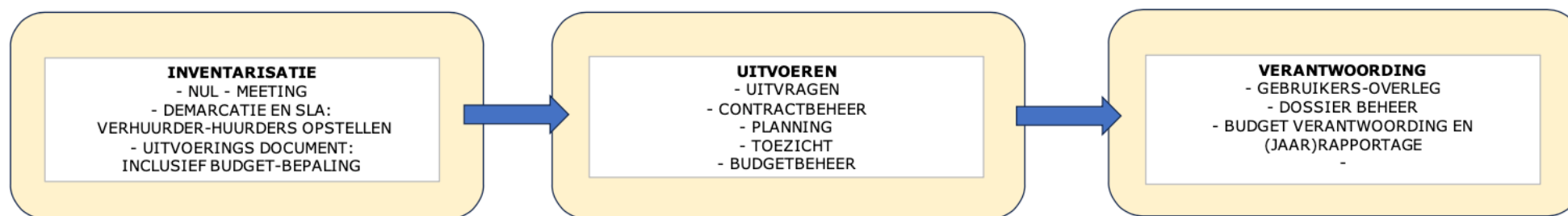






6. Operationeel

Operationeel beheer van de Turmac: vaststellen demarcatie verhuurder – huurders, aansturing, vastlegging, verantwoording en budgetbeheerder. Met een nul-meeting samen met de partners een start-document opstellen.



Onderhoud:

- Taakhouder (vastlegging en verantwoording) **demarcatie** onderhoud en onderhouds- en servicecontracten verhuurder – huurders
- Taakhouder (uitvragen, **aansturing** en operationele controle, vastlegging en verantwoording) onderhouds- en servicecontracten Turmac
- **Budgetbeheer** en verantwoording

Schoonmaak en afvalverwerking:

- Taakhouder (vastlegging en verantwoording) **demarcatie** schoonmaak en afvalverwerking verhuurder – huurders
- Taakhouder (uitvragen, **aansturing** en operationele controle, vastlegging en verantwoording) schoonmaak gemeenschappelijke ruimtes en buiten(ruimtes), inclusief glazenbewassing
- **Budgetbeheer** en verantwoording





Gebruik (verhuur)ruimtes:

- Taakhouder verhuur- en gebruikersprotocol verhuurruimtes
- Taakhouder **planningsysteem** gebruik verhuurruimtes
- Operationeel toezicht op verhuurruimtes ('gebruiksklaar') en aanverwante voorzieningen
- **Budgetbeheer** en verantwoording

Groenvoorzieningen:

- Taakhouder (demarcatie, uitvragen, **aansturing** en operationele controle, vastlegging en verantwoording) groenvoorzieningen in gezamenlijke ruimtes en buitenruimtes, inclusief glazenbewassing
- **Budgetbeheer** en verantwoording

Wayfinding en veiligheid

- Taakhouder (vastlegging en verantwoording) **demarcatie** wayfinding en veiligheid verhuurder – huurders
- Taakhouder (uitvragen, **aansturing** en operationele controle, vastlegging en verantwoording) wayfinding en veiligheid verhuur – huurders
- Taakhouder (uitvragen, **aansturing** en operationele controle, vastlegging en verantwoording) brandmeld- en ontruimingsinstallaties en BHV-veiligheidsplan
- **Budgetbeheer** en verantwoording

MJOP:

- Opstellen in samenspraak met verhuurder
- Taakhouder uitvragen, **aansturing/planning**, vastlegging en verantwoording
- **Budgetbeheer** en verantwoording

Financieel:

- Innen van de **huur** bij de partners van de Turmac
- Beheren van de **huurdossiers** per partner





7. Positionering en inhoudelijk: Merk Bureau

Vanuit het startdocument dat is opgesteld door de partners de opdracht om de Turmac te positioneren, acquisitie op verhuur en het initiëren en coördineren van gezamenlijke activiteiten in de Turmac

Positionering:

- Missie- en visiedocument definitief vaststellen

Profilering:

- Opzetten **website** en socials, inclusief planning en content-kalender

Verkoop:

- Opmaken verhuur- en banquetingboek
- Gerichte **acquisitie** op verhuur

Activiteiten:

- Initieren en voorleggen aan partners van **evenementen** en gezamenlijke **activiteiten**
- Beheren activiteitenplanning





8. Veiligheid en toezicht

Vanuit het startdocument dat is opgesteld door de partners de opdracht voor toezicht in de Turmac. In het startdocumenten benoemen de partners hun wensen voor toezicht.

Toezicht op locatie:

- Fysiek **toezicht** op gerichte tijden

Toezicht op afroep:

- Fysiek toezicht cq. ondersteuning op gerichte uitvraag, inclusief **spoed**

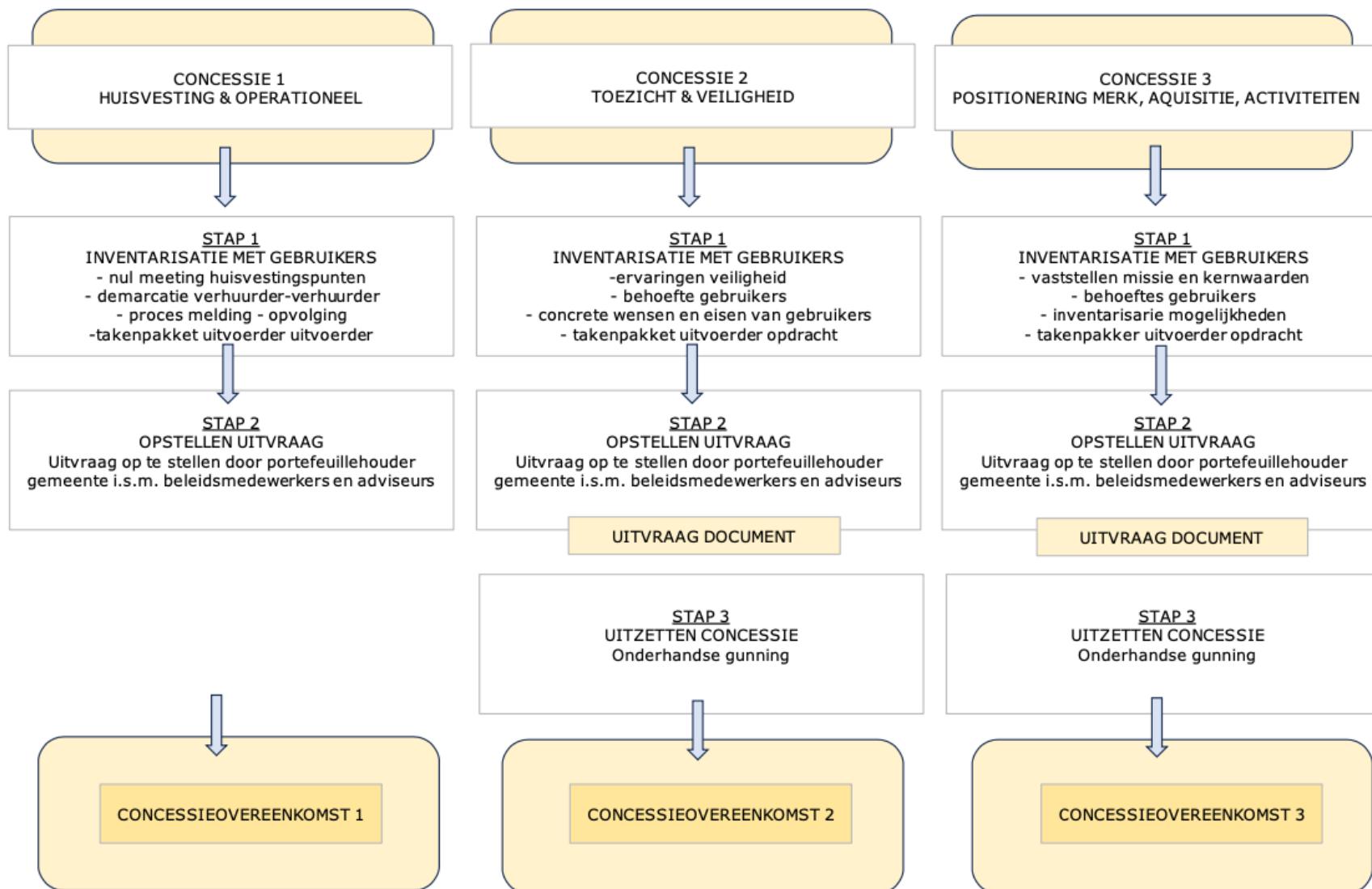
Crowd-control en gastvrijheid

- **Informatie** verstrekken
- Zichtbaarheid
- Fysieke invulling: **balie**, meubel, communicatiemiddelen





9. Stappenplan





Bijlage 1 Concrete beleidsadviezen resume

- Beperkingen op het exploiteren van de Cultuurhal in de Turmac. Beperkingen daar waar reëel opheffen om ondernemerschap voor partners mogelijk te maken c.q. te stimuleren. Beperkingen operationeel (met name t.a.v. geluid in de Cultuurhal), maar ook beperkingen in aanvragen (te complex) en toewijzing daarvan. Buitenom cultureel-maatschappelijk activiteiten is er te weinig speelruimte voor (semi)commerciële activiteiten, verhuur en eigen programmering. Gevolg bij onveranderde opstelling gemeente: gemis van een verdienmodel voor de partners, specifiek Kunstwerk, Filmhuis en Grand Café HAL12. De ruimte voor ondernemerschap heeft naast een financiële noodzaak ook een duidelijk belang voor het verder positioneren en ontwikkelen van het merk Turmac.
- Aansluitend op het vorige punt: mogelijkheden voor ondernemerschap door de partners: organiseren en stimuleren van activiteiten in meerdere ruimtes in de Turmac.
- Toelichting op de opdeling in de drie pijlers (1) operationeel-huisvesting, (2) veiligheid en (3) positionering en acquisitie van het merk Turmac. Het proces van vaststellen, uitvragen en vervolgens regie voeren in organiseren en communiceren.
- Terras voor Grand Café HAL12. De afdracht in de concessieovereenkomst is op basis van een markconforme huur eerder bepaald. De huidige exploitatie is echter zonder terras en daarmee niet in overeenstemming met marktconform kunnen exploiteren voor horeca. Daarnaast is een terras een meerwaarde van het aanzicht in de plint van de Turmac en de ervaring van reuring in de Turmac. Gevolg bij onveranderde opstelling gemeente: herziening financiële afspraken (huur) met Grand Café HAL12 en een belemmering voor de verdere ontwikkeling van het 'aanzicht' van de Turmac.
- Beperkingen voor de programmering van Filmhuis Zevenaar in haar huurovereenkomst opheffen + toekomstbestendig Filmhuis
- Specifieke punten per partner. Financiële afspraken inzake de interne catering en afstemming openingstijden en horecaservice tussen Grand Café HAL12 en het Filmhuis.

Bijlage 2 Toelichting presentatie aan gebruikers, zie vanaf volgende pagina's





Presentatie Turmac Cultuurhal

4 maart 2024

Vraagstelling aan Moerkerk Advies in twee delen:

- Een **inventarisatie** van de huidige 'bedrijvigheid' in de Turmac. Wat zijn daarbij de uitdagingen waar de partners en hun eindgebruikers tegen aanlopen. Uitdagingen die hun weerslag hebben in het aanbod en de service aan de bezoekers, evenals de positionering van de Turmac: in uitstraling en waardering van de bezoekers
- **Strategisch advies** hoe de partners de Turmac Cultuurhal gezamenlijk verder kunnen uitbouwen tot een bruisende en inhoudelijk succesvolle hotspot in Zevenaar. Een cultureel maatschappelijk laagdrempelige 'hotspot' voor de inwoners van Zevenaar, met een aantrekkingskracht op de hele regio.

Toekomstvisie Turmac Cultuurhal in twee notities:

- Inventarisatie met eerste aanbevelingen: Rapport I
- Advies organisatie en strategie voor toekomst Turmac Cultuurhal: Rapport II

Belangrijkste bevindingen uit Rapport I:

- Het gebrek aan **communicatie** en de **onduidelijkheid** over coördinatie leidt tot operationele en functionele onvrede
- Veiligheid en service voor partners en eindgebruikers zijn onvoldoende
- Een gezamenlijke aanpak met een duidelijk regie op het verder 'uitbouwen' van het cultuur-maatschappelijke 'merk' Turmac wordt gemist en is noodzakelijk





- Er zijn een aantal concrete punten die de bedrijvigheid kunnen verbeteren: o.a. een breder gebruik van de Cultuurhal en de mogelijkheid van een terras
- Specifieke 'sfeerpunten' als verlichting en akoestiek moeten verbeterd worden

Specifiek bij partners:

- Uitvoering van de catering door de horeca
- Samenwerking horeca en Filmhuis

De uitgangspunten voor het strategische startpunt:

- **Scheiding** tussen operationele zaken, inhoudelijke zaken en veiligheid. Concreet betekent dat het scheiden van huisvestingszaken, het positioneren van de Turmac en toezicht. Uitgevoerd door externe partijen uitgevoerd in opdracht van de gemeente. Ataro krijgt opdracht voor de huisvestingszaken en voor de inhoudelijke opdracht (positionering) wordt een andere externe partij geselecteerd. Die laatste is in deze notitie opgenomen als 'Merk Bureau'. Voor het toezicht wordt eveneens een externe partij geselecteerd
- Samen met de partners wordt een start-document opgesteld over de **positionering** van de Turmac, de kernwaarden en de missie. Dit startdocument is het uitgangspunt voor het 'Merk Bureau'. Die kan hiermee haar opdracht gaan uitvoeren: profilering van de Turmac, acquisitie op verhuur, initiëren van (gezamenlijke) activiteiten
- Samen met de partners wordt een **nul-meeting** gedaan met Ataro over **huisvestingszaken**. Welke zaken zijn actueel, welke verantwoordelijkheid en daarmee opdracht heeft Ataro. Uit de nul-meeting en de demarcatie ('kruisjeslijst') kom een start-document over taakverdeling, taakhouders en proces





- Samen met de partners wordt een inventarisatie gemaakt over de noodzaak en behoeftes aan **toezicht** en **veiligheid**. Vanuit deze inventarisatie komt een start-document waarmee de uitvraag uitgezet kan worden
- In opdracht van de gemeente verzorgen drie externe partners de deeltaken. Ataro de operationele taken, Het Merkbureau de inhoudelijke taken en een derde partij het toezicht. Voorafgaand aan de opstart worden door de gemeente en de Turmac-partners de start-documenten geformaliseerd. Daarin wordt ook de evaluatie vastgelegd: de toetsingscriteria en toets-momenten

Resume: drie startdocumenten. Positionering en inhoudelijk Turmac, Toezicht Turmac, Operationeel Turmac. Voor de eerste twee opdrachten wordt middels een onderhandse gunning een partner geselecteerd. Voor de operationele opdracht is reeds een partner: Ataro.

Toegevoegd: Schema opdeling drie pijlers: operationeel, veiligheid en positionering

Toegevoegd: Schema stappenplan

