

# 't Mozaïek

in bedrijf

*Beschouwing en toekomstperspectief  
Sociaal Cultureel en Educatief centrum Wijchen*

*Januari 2018*

# Inhoudsopgave

Inleiding .....	7
1. Missie, visie en strategie .....	9
2. Accent Personeel en Organisatie .....	11
2.1  bestuur en directie .....	11
2.2  personele formatie .....	12
3. Accent Financiën .....	15
4. Productgroepen.....	17
4.1  Verhuur.....	17
4.2  Theater .....	19
4.3  Evenementen .....	21
4.4  Cultureel Lunchcafé.....	22
5.  Tenslotte.....	23



## Inleiding

't Mozaïek, want dat is de werk- en merknaam van het Sociaal Cultureel Educatief Centrum Wijchen heeft de laatste jaren een kritische periode doorgemaakt. Tijdens de achter ons liggende jaren stond er onevenredige druk op het verdienmodel dat ervoor moet zorgen dat we als sociaal, cultureel en educatief centrum onze doelen kunnen bereiken. Met een steeds leger geraakte portemonnee was/is het onmogelijk om te investeren in de organisatie, de medewerkers en de activiteiten. Met als risico dat ons aangeboden 'programma' verder afvlakt ten koste van de mensen waar we het in Wijchen uiteindelijk voor doen.

### Foto interne organisatie

Met het beeld voor ogen dat de economie zich langzaam maar zeker herstelt, besloot het bestuur van 't Mozaïek daarom een 'foto' te laten maken van de interne organisatie en daaraan een transitieplan te koppelen, dat de organisatie weer op koers brengt in de richting van 'waartoe wij op aarde zijn', om het maar eens wat stichtelijk uit te drukken. Dat was ook de opdracht van het bestuur aan de directie en de staf. Het afgelopen jaar stond dan ook in het teken van verbetering van de interne organisatie, om daarmee de weg naar een doelmatiger en doelgerichter functioneren in te slaan. Zodat we onze primaire taken ook echt kunnen waarmaken. Aan het einde van dit jaar zijn daartoe resultaten geboekt.

### Specifieke aandacht voor de bedrijfsvoering

Met name op het gebied van de bedrijfsvoering, zoals personeel, financiën, ICT en werkprocessen zijn in 2017 de eerste slagen gemaakt.

Zo is er een nieuw computernetwerk gebouwd, waardoor applicaties gemakkelijker kunnen worden gekoppeld. Met name voor verbeteringen in het financiële beheer en voor koppelingen met de kaartverkoop van het Theater en de kassa in het Culturele Lunchcafé was dit hard nodig. Daarnaast werden alle computers vervangen, omdat deze echt aan vervanging toe waren. Een bijkomend voordeel is dat er nu voor alle medewerkers ook een goed uitgeruste thuiswerkplek staat, waardoor de flexibiliteit van werken wordt vergroot.

Gedurende het jaar is ook veel aandacht uitgegaan naar de administratieve organisatie, omdat daarin slagen gemaakt moesten worden. Vooral ook om een actueel beeld van onze exploitatie te krijgen, zodat scherpere sturing op budgetten mogelijk is. We hebben daarin in het afgelopen jaar al flinke stappen gezet, maar we zijn er nog niet.

Gerichte begeleiding en verdere ontwikkeling van staf en medewerkers lag ook besloten in de opdracht van het bestuur. Een andere managementaanpak, maar ook het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden met de invoering en implementatie van een eigentijdse CAO en het definiëren van onze werkprocessen hebben tot de gewenste verbeteringen geleid.

### Mogelijkheden begrensd

Het proces van verbetering krijgt in 2018 zijn vervolg en de effecten worden dan steeds meer zichtbaar en voelbaar. Deze exercitie kostte alle betrokkenen veel tijd en energie en de organisatie veel geld. Wat dit aangaat overschrijdt de organisatie de grens van haar mogelijkheden. Met alle gevolgen van dien voor de continuïteit, de kwaliteit en het welzijn en de gezondheid van medewerkers en de belasting voor vrijwilligers.

## Verdienmodellen

In vervolg op de transitie in 2017 die vooral was/is gericht op verbetering van de bedrijfsvoering, zal in de komende jaren daarom de aandacht maximaal uitgaan naar nieuwe of uitbreiding van bestaande verdienmodellen, die ons extra mogelijkheden moeten bieden om onze financiële positie duurzaam te verstevigen. Het meer gericht vermarkten van ons Cultureel Lunchcafé en, in combinatie met het Theater, het organiseren van meer evenementen, moeten dan leiden tot hogere omzetten.

## Samenwerking Bibliotheek, een QuickScan

In 2017 is door het bestuur en de directie overleg gevoerd met de Bibliotheek Wijchen om te bezien in hoeverre beide partners voordelen kunnen behalen uit intensievere samenwerking en co-creatie. Hoewel beide organisaties ieder een eigen opdracht en werkwijze hebben, zijn er duidelijk overeenkomsten en raakvlakken. De doelstelling van de beide organisaties ligt op onderdelen dicht bij elkaar, met name op het sociaal-cultureel en educatief vlak. Programma-tisch liggen hier daarom zeker kansen (gezamenlijke evenementen en belevingsconcepten). Daarbij komt dat beide organisaties voerdeurder zijn en qua bestuursmodel en organisatiestructuur vergelijkbaar. Daarom hebben beide directies een QuickScan uitgevoerd als eerste onderzoek naar de mate waarin de beide organisaties zich op het gebied van de bedrijfsvoering kunnen versterken. Daarbij is met name gekeken naar **K**wetsbaarheidsreductie (functie-uitwisseling), **K**ostenbesparing (functie-deling) en **K**waliteitsverbetering (benutten kracht specifieke functies).

De resultaten van deze QuickScan waren bemoedigend. Daarom is afgesproken dat in 2018, met een social en financial due diligence, hier verder onderzoek naar wordt gedaan.

## Gemeente belangrijke partner

Een belangrijke partner bij het realiseren van onze kerntaken is de gemeente. In 2017 is daarom ondersteuning gezocht bij de gemeente Wijchen om met ons mee te denken over de toekomst van 't Mozaïek. Dit in de geruststellende overtuiging dat ook de gemeente er belang aan hecht dat er binnen haar grenzen een centrum gevestigd blijft dat een inspirerend en boeiend cultureel en educatief activiteitenprogramma aanbiedt aan haar inwoners.

In 2017 zijn vele gesprekken gevoerd over het aangaan van een nieuwe meerjarige transparante overeenkomst voor de exploitatie en het beheer van 't Mozaïek, waarvan de gemeente eigenaar is. Daarnaast zijn de contouren voor een budgetsubsidie besproken voor compensatie van negatieve resultaten. In het begin van dit jaar worden hierover afspraken vastgelegd.

Daarmee blijft overigens het terecht door de wethouder gebruikte adagium: 'dat 't Mozaïek zoveel mogelijk zijn eigen broek moet ophouden' recht overeind staan. Daarop moeten we ons aan de hand van een scherpe begroting en met volle inzet blijven richten.

## 'In bedrijf' en begroting

Aan de hand van onze missie en visie en onze strategie en doelen op korte termijn die wij in deze bespiegeling van onze bedrijfsplanning kort verwoorden, is de begroting voor 2018 opgemaakt. In 2018 wordt ook een vertaalslag gemaakt naar een meerjarenbegroting.

# 1. Missie, visie en strategie

## Waarom bestaan we en wat is onze opdracht

Wij voelen het primair als onze missie om mensen uit alle lagen van de bevolking te inspireren, te boeien en te vermaken. Daartoe bieden wij sfeervol ruimte voor uiteenlopende sociaal-culturele en educatieve activiteiten voor en door inwoners van Wijchen.

Naast het theater, dat actueel en veelzijdig podium biedt aan professionele- en amateurgezelschappen, organiseren wij zelf en/of stellen wij ruimten en middelen beschikbaar voor kleine en middelgrote culturele en educatieve evenementen, workshops en meetings. Ons Cultureel Lunchcafé staat open voor informele ontmoeting, beleving en contact.

Om onze kerntaken als werkgever en als maatschappelijk ondernemer te kunnen financieren, verhuren wij permanent ruimten aan een breed scala van maatschappelijke dienstverleners en aan een beperkt aantal zakelijke ondernemers.

## Wat willen we zijn en waar staan we voor

't Mozaïek ontwikkelt zich als de 'place to be' en 'de Huiskamer van Wijchen' voor beleving, ontmoeting en verbinding. Het is de drempelloze fysieke plek in Wijchen om samen of alleen naar toe te gaan. Een plek waar van alles te doen is, waar voor elk wat wils is.

Een plek ook om met een slim activiteitenprogramma een breed publiek inspiratie op te laten doen en zich op allerlei manieren te ontwikkelen en te genieten. Met een creatief aanbod aan voorstellingen, evenementen, voorzieningen en diensten door externe en interne aanbieders.

Met restauratieve en facilitaire voorzieningen die bijdragen aan de beleving van smaak, gastvrijheid, service en gemak.

Wij werken soms passief en vraaggericht, maar we willen ook actief vooruitlopen op ontwikkelingen en trends. We zorgen voor een (pro)actieve en betrokken werkcultuur die zich kenmerkt door wederzijds respect, vertrouwen, veiligheid en 'er samen voor gaan', waarbij werklust en werktijd in balans zijn.

Samen met een klein team taakbekwame medewerkers en ondersteund door vele kundige en betrokken vrijwilligers staan wij als bestuur, directie en staf voor een goede service en dienstverlening en een resultaatgerichte bedrijfsvoering.

## Wat gaan we doen en welke aanpak kiezen we

Om onze missie en visie waar te maken is het belangrijk om de strategie te bepalen en doelen te stellen voor de korte en middellange termijn. Vooralsnog beperken we ons hier tot het stellen van praktische doelen voor het komende jaar, met een voorzichtige doorkijk naar 'later'.

Wanneer we, zoals eerder gezegd, dit jaar iets meer op orde zijn en duidelijk hebben of onze verwachtingen uitkomen, is het tijd om verder te plannen. Dan ook zullen zaken in een meerjarenplan/meerjarenbegroting worden gegoten.

## SWOT-Analyse

De directie en de staf hebben in 2017 met een SWOT-analyse de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen van de organisatie in beeld gebracht, zoals deze er de laatste jaren uitzag. Aan een aantal getypeerde zwaktes en bedreigingen is in 2017 specifiek aandacht besteed.

Aan de SWOT-analyse kunnen we een aantal kritische succesfactoren verbinden, met een verwijzing naar aandachtspunten voor de korte en middellange termijn.

### Kritische succesfactoren

1. De kwaliteit, hospitality en duurzaamheid van de accommodatie en de voorzieningen.
  - Achterstallig onderhoud/investeringsplan 2018-2022.
2. De professionaliteit en toegankelijkheid van diensten en producten.
  - Verdere professionele ontwikkeling personeel. Werken volgens nieuw functieprofielen en werkprocessen.
  - Afwikkeling vakbondsprocedure CAO Nederlandse Podia.
  - Herijken vrijwilligersbeleid.
3. De flexibiliteit en servicebereidheid van de organisatie.
  - Verder uitnutten paracommerciële horecafunctie.
  - Introductie nieuw concept inzet medewerkers met afstand op de arbeidsmarkt.
4. De mate van integratie van automatisering in de bedrijfsprocessen.
  - Verdere uitwerking administratieve organisatie.
  - Verbetering website - online marketingplan: Ook voor verkrijgen Anbi-status.
5. De kwaliteit, kwantiteit, diversiteit en samenstelling van de theaterprogrammering en evenementenagenda.
  - Verder uitgekiend theaterprogramma.
  - Vermarkten evenementen
  - Opzet integraal marketing- en sponsorplan.
6. De relatie met stakeholders zoals gasten, gemeente, sponsors, huurders, sociaal-culturele partners.
  - Specificatie aandacht voor gastvrijheid.
  - Serviceverlening en relatiebeheer huurders.
  - Relatiebeheer sponsors.
  - Afspraken 'Overeenkomst tot opdracht' gemeente.
  - Voortgang samenwerking ketenpartners o.a. met bibliotheek.

Deze kritische succesfactoren vormen de basis voor de doelen die wij voor het komende jaar en verder stellen. De primaire doelen voor 2018, zijn hier verder ook vervat in accenten personeel, organisatie en financiën en meer specifiek naar de vier productgroepen Theater, Verhuur, Evenementen en Cultureel Lunchcafé binnen 't Mozaïek.

## 2. Accent Personeel en Organisatie

### 2.1 Bestuur en directie

Als het om bestuur en toezicht in culturele organisaties gaat, zijn er twee bestuursmodellen in zwang. Het 'raad van toezicht-model' en 'het bestuursmodel'. Deze zijn dan meestentijds afgeleid van de zogenoemde Governance Code Cultuur. Zonder hier verder in details te treden, verschilt in beide modellen de rol en positie van directeur.

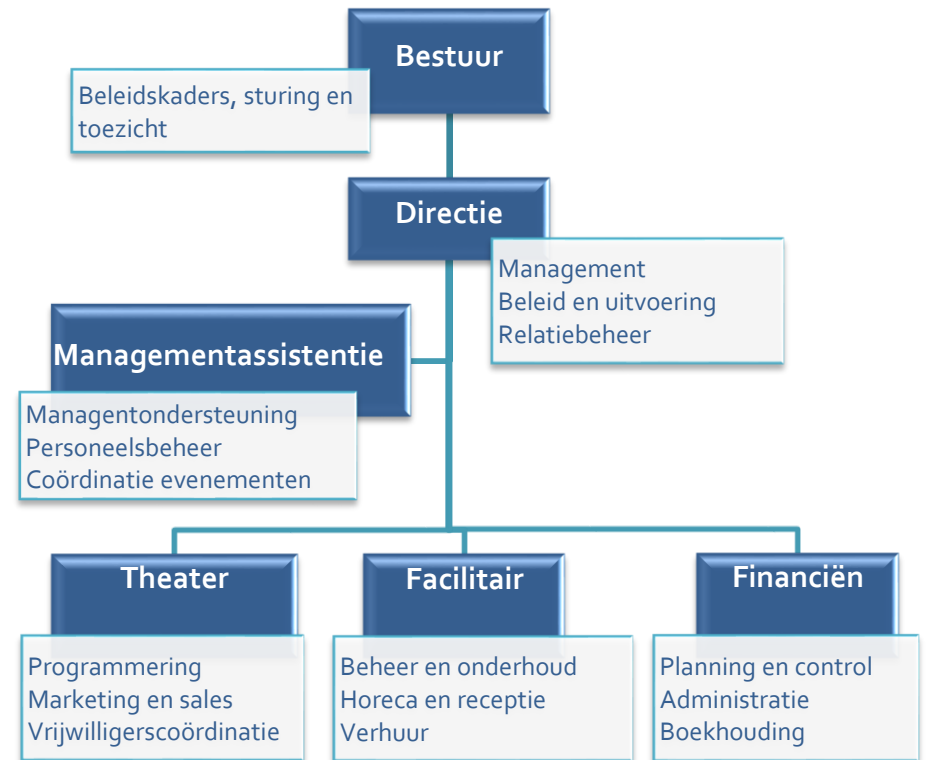
Op dit moment wordt binnen 't Mozaïek het bestuursmodel gehanteerd, zonder dat formeel de Code is vastgesteld.

De samenstelling van het huidige bestuur ziet er als volgt uit:

<b>Jos van der Knaap, voorzitter</b>	sedert 01-01-2017
<b>Marc van de Ven, penningmeester/plv. secretaris</b>	sedert 01-09-2012
<b>Ron Ruiken, secretaris</b>	sedert 01-03-2017
<b>Monique Maassen-Vroemen, plv. voorzitter</b>	sedert 01-08-2013
<b>Ton Jacobs, plv. penningmeester</b>	sedert 01-04-2014
<b>Henriëtte Mooren-van den Boomen, directeur</b>	per 1 mei 2018

Temeer ook omdat dit jaar een nieuwe directeur is aangesteld, gaat het bestuur zich beraden over de eigen rol en positie en die van de directeur. Daarnaast worden de vigerende statuten, ook vanwege de veranderende tijden en omstandigheden, gewijzigd.

### Organogram



## 2.2 Personele formatie

't Mozaïek heeft een krappe en kwetsbare formatie waardoor de verhouding werklast en takenpakket niet altijd in evenwicht is. Noodzakelijke taken blijven liggen of worden onder grote druk mondjesmaat uitgevoerd. De uitvoering van onze kernfunctie staat daardoor onder druk. Er kan bijvoorbeeld nauwelijks aandacht besteed worden aan het vermarkten van onze diensten en producten en voor vervanging tijdens ziekte en verlof, ook in roosterdiensten, is eigenlijk geen ruimte.

### Directie, marketing en sales

Een beperkte uitbreiding van de directiefunctie is nodig om enerzijds de sturing van de personele factor, de bedrijfsvoering en de dienstverlening te verstevigen en anderzijds om het relatiebeheer (sponsoring) een injectie te geven. Verder is het aantrekken van een young professional in deeltijd voor marketing en sales t.b.v. alle productgroepen nodig om extra inkomsten te genereren. Om verhoging van de omzet van 'evenementen' te realiseren en de evenementenagenda te beheren is een beperkte uitbreiding van formatie noodzakelijk.

### Beheer, onderhoud en service

Beperkte uitbreiding van de beheers-formatie is nodig, enerzijds om de planning van het beheer en onderhoud van de accommodatie rond te krijgen, anderzijds ook om onze huurders meer service te bieden.

Eind 2017 is de totale formatie inclusief ZZP, Payroll (horeca) en vervangingsuren 371 uur per week, dat is 10,3 FTE.

Met de voorgestelde en noodzakelijke minimale uitbreiding van de formatie komt de totale formatie dan op 405 uren, dat is 11,25 FTE.

Formatie in functies CAO Nederlandse Podia	Uren 2018 p/w
Directeur	28
Manager Facilitair	36
Programma-coördinator Theater	24
Controller-administrateur	28
Adviseur Marketing & Sales	28
Managementassistente Coördinatie evenementen	28
Assistente bespreekbureau	16
Receptie - adm. medewerker	18
Assistent Facilitair (4)	104
Technisch medewerker (zzp)	20
Horeca duty manager	20
Horecamedewerkers (payroll)	55
<b>Totale formatie</b>	<b>405</b>



## CAO Nederlandse Podia

Vanuit de grondgedachte dat een zichzelf respecterende sociaal-culturele en educatieve instelling een goed sociaal arbeidsvoorwaardenbeleid voert, is in 2017 gezocht naar een passende CAO. Uiteindelijk is ervoor gekozen de CAO Nederlandse Podia toe te passen. Passend bij het sociale en zakelijke tijdsbeeld van nu, iedere twee jaar geactualiseerd en geëigend voor onze dienstverlening en toepasbaar op alle functies binnen de organisatie.

Deze CAO is al in de tweede helft van 2017 'gevolgd'. Per 1 januari 2018 zijn we officieel toegelaten tot de werkgeversvereniging. De CAO Nederlandse Podia wordt daarom vanaf die datum officieel en integraal toegepast.

## Werkprocessen

In 2017 zijn, mede op indicatie van onze accountant, alle relevante werkprocessen in beeld gebracht, voorzien van kritische gezichtspunten. Aan de hand van dit procesmodel en aan de hand van nieuwe functieprofielen worden deze werkprocessen in de eerste helft van 2018 geïmplementeerd en gevolgd.

## Salaris- en personeelsinformatie

Tot op heden besteedden we de salarisverwerking uit aan een externe partner buiten Wijchen. De verwerking van personeelsinformatie werd nog 'op papier' gedaan. In 2017 zijn we daarom op zoek gegaan naar een geautomatiseerd systeem met een koppeling tussen de verwerking van salarissen en personeelsinformatie (beheer dossiers ed.). Dit heeft ertoe geleid dat per 1 januari 2018 onze accountant Philipsen in Wijchen de verwerking van salaris- en personeelsgegevens op een geheel eigentijdse (geautomatiseerde) wijze voor zijn rekening neemt.

## Vrijwilligers

Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de samenleving. Dat geldt zeker ook voor 't Mozaïek. Met meer dan 50 vrijwilligers, waaronder gastvrouwen en gastheren, technici en receptionistes, is deze groep van onschatbare waarde voor onze organisatie. We kunnen rustig stellen dat 't Mozaïek zonder hun gewaardeerde bijdrage morgen zou moeten sluiten. We moeten ze daarom ook koesteren en ondersteunen.

Toch zit er aan het werken met vrijwilligers ook een schaduwzijde. Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend, dat is duidelijk. Je moet ervan op aan kunnen. Maar het kan niet zo zijn dat we met vrijwilligers gratis werknemers aantrekken die onder dezelfde regels en verplichtingen als beroepskrachten hun taken uitvoeren.

Zeker in tijden van de crisis is vrijwilligerswerk het afvoerkanaal geworden van wegbezuinigde voorzieningen. In dat opzicht moeten we oneerlijke concurrentie op arbeidsvoorwaarden voorkomen.

De discussie over verdringing, want daar hebben we het dan over, gaat niettemin enigszins mank, omdat voorzieningen ook betaalbaar moeten zijn. Want als we met onze beperkte middelen gedwongen zijn om onze professionele taken op een (onverantwoord) laag 'pitje' uit te voeren, dan is de inzet van vrijwilligers moeilijk tegen te houden. Tenminste, als we onze dienstverlening nog enigszins in stand willen blijven houden.

Dan staat de keuze voor een zekere mate van 'verdringing' tegenover het verdwijnen van vormen van service en dienstverlening.

Het is goed om hierover binnen het bestuur en wellicht met de gemeente van gedachten te wisselen en uitgangspunten vast te stellen waaraan vrij-

willigerswerk binnen 't Mozaïek moet voldoen. En ook de praktische organisatie, inrichting en coördinatie van het vrijwilligerswerk, geen onbelangrijke taak binnen 't Mozaïek, zou meer aandacht moeten krijgen.

### Collega's met een arbeidsbeperking

't Mozaïek heeft samen met partner De Driestroom gedurende de periode 2015-2017 een samenwerkingsverband gesloten over de inzet van mensen met een arbeidsbeperking in het Cultureel Lunchcafé, kortweg assistent medewerkers genoemd. Aan het begin van dit jaar bleek dat wij niet konden voldoen aan de nieuwe financiële voorwaarden die De Driestroom tussentijds stelde, waardoor per 1 juli het samenwerkingsverband werd beëindigd. Pijnlijk voor alle partijen, zeker voor de mensen die het betrof.

Bestuur, directie en staf van 't Mozaïek stellen zich nochtans nadrukkelijk op het standpunt dat het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is om de organisatie open te stellen en toegankelijk te maken voor mensen met een langdurige of blijvende arbeidsbeperking. Wij willen wat dit aangaat een afspiegeling zijn van de samenleving. En dat betekent vanzelfsprekend dat er ook plaats is voor mensen met een beperking. Bovendien stimuleert diversiteit de creativiteit binnen onze organisatie en dat past meer dan uitstekend bij onze legitimering.

We bieden overigens op dit moment nog wel aan individuele mensen met een arbeidsbeperking ruimte om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld binnen het team beheer. We hebben inmiddels enige kennis en ervaring op het gebied van begeleiding en bieden met of zonder externe hulp dan ook de nodige support.

Toch vinden wij dat we onze maatschappelijk verantwoordelijkheid niet volledig waarmaken, indachtig ook de mogelijkheden die het hiervoor genoemde en beëindigde project ons zouden kunnen bieden. Met name

binnen het Cultureel Lunchcafé moeten er mogelijkheden zijn om een project te starten dat enerzijds kansen biedt voor mensen met een beperking en dat tegelijkertijd zorgt voor meer gezelligheid, bedrijvigheid en sfeer. In het najaar van 2017 zijn we in gesprek gegaan met verschillende aanbieders die ons op dit terrein zouden kunnen ondersteunen.

Uiteindelijk zijn we uitgekomen bij Pluryn, een landelijke organisatie die mensen met afstand op de arbeidsmarkt ondersteunt bij het vergroten van kansen op een zo volwaardig en zelfstandig mogelijke plek in de samenleving. Daarbij is 'leren en werken' de cruciale factor.

Pluryn is ook de organisatie die in Nijmegen het BliXemconcept al meer dan twintig jaar onder zijn hoede heeft. Gestart met een eetcafé en sinds vijf jaar uitgebreid met cateringactiviteiten. 'Wat begon met het smeren van broodjes, is uitgegroeid tot het leveren van buffetten en het verzorgen van diners en recepties in Nijmegen, waar meer dan 80 medewerkers met een beperking emplooi vinden'.

Omdat het BliXemconcept (Cultureel Lunchcafé en catering) naadloos aansluit bij de mogelijkheden die 't Mozaïek qua ruimte en voorzieningen biedt, zijn we na een eerste oriënterend contact verder in gesprek gegaan met de projectleider van Pluryn en de manager van BliXem. De eerste conclusie uit de gesprekken was dat beide partijen prima mogelijkheden zien om binnen 't Mozaïek een vergelijkbaar concept te realiseren. We denken dit concept per 1 juli 2018 stap voor stap te kunnen gaan uitrollen.

### 3. Accent Financiën

#### Financiële positie gemankeerd

Zoals in de inleiding reeds verwoord, staat de financiële positie van 't Mozaïek de laatste jaren ernstig onder druk. Niet slechts werden negatieve resultaten geboekt, maar ook de 'staat van onderhoud' in allerlei opzichten werd, mede veroorzaakt door de crisis, 'on hold' gezet.

De eerste stappen voor herstel van achterstallig onderhoud op het gebied van personeel, administratieve organisatie en ICT zijn in 2017 voorzichtig gezet. Maar voor die noodzakelijk te maken stappen betaalden we een behoorlijke prijs die wij zonder extra inkomsten eigenlijk niet konden betalen. Daarbij komt dat de personele meerkosten voortvloeiend uit de onderhoudsinhaalslag en een deel van de meerkosten van automatisering een structureel karakter hebben. Gelukkig kunnen we door de hogere omzet van de verhuurcapaciteit, o.a. door de komst van de Lokale Toekomstpoort Zorg een deel van die meerkosten opvangen, maar het blijft populair gezegd toch 'krabben en bijten'.

#### Inhaalslag achterstallig onderhoud zware dobber

Als we daarbij het perspectief van een van de zwaarwegende kritische succesfactoren: 'De kwaliteit, hospitality en duurzaamheid van de accommodatie en de voorzieningen' in oenschouw nemen, dan ziet de toekomst er toch wat somber uit.

Op korte en middellange termijn zijn forse investeringen nodig om de accommodatie en de voorzieningen enigszins aan de eisen van deze tijd te

laten voldoen. Dit nog los gezien van het feit dat de gemeente de restauratie van het theater in 2018 financiert. Op langere termijn, ook als het gaat om volledige verduurzaming van het gebouw, is een nog forser bedrag nodig.

#### Reserves en weerstandsvermogen kritisch

In de jaren die achter ons liggen, is het door de negatieve resultaten ook niet gelukt om te doteren aan onze beperkte (bestemmings)reserves. We hebben wat dat aangaat geen 'spek op de ribben'. Extra en noodzakelijke kosten die niet of onvoldoende werden begroot, moesten derhalve via ons werkkapitaal worden 'verhaald'. Of, zoals onze accountant herhaaldelijk aangaf, 'ons weerstandsvermogen is onevenredig kritisch'.

Doteren aan onze algemene reserves zal, zo mag duidelijk zijn, de komende jaren onmogelijk zijn, tenzij we een echte omzetboost weten te bewerkstelligen.

Als we alle noodzakelijke investeringen willen realiseren, zullen we in ieder geval jaarlijks moeten doteren aan onze voorziening groot onderhoud. Daardoor (dit in combinatie met de noodzakelijke investeringen die we gaan activeren) zal de begroting 2018 en ook in toekomstige jaren niet sluiten. Dat is ook de positie die we overbrengen naar de gemeente, temeer ook omdat de gemeente ondersteuning bij investeringen voor onderhoud 'binnen het gebouw' niet uitsluit.

Dit betekent dat beleid en keuzes voortdurend vanuit financiële overwegingen gemaakt moeten worden. Dat houdt niet in dat alles op basis van zekere terugverdienmodellen moet worden vastgelegd en dat er geen aanvaardbare risico's genomen mogen worden. Want werken in onze sector betekent ook dat het gedrag van bezoekers niet altijd op waarde geschat kan worden, niet in positief en niet in negatief opzicht.

Niettemin ligt de focus van het bestuur, de directie en de staf bij het voeren van een gedegen financieel beleid en beheer en bij een zorgvuldige afstemming van kosten en baten.

### **Uitbreiding verdienmodellen onzeker**

't Mozaïek kent een viertal verdienmodellen, te weten Verhuur, Theater, Evenementen en Horeca. Kort en goed kunnen we stellen dat Verhuur uitgenut is met maximale capaciteit en prijssetting; het Theater een verliesgevend geheel is, waar wellicht met een scherpere afstemming van vraag en aanbod nog enigszins aan gesleuteld kan worden.

Het aantal Evenementen met een sociaal cultureel of educatief karakter kan, gezien ook de interesse daarvoor, zeker uitgebouwd worden en voor de Horeca geldt dat het ontwikkelen van nieuwe concepten, tot extra inkomsten kan leiden. Met de verruiming van onze paracommerciële horecavergunning liggen er ook nieuwe kansen. In het hoofdstuk 'productgroepen' komen we hier nog kort op terug.

### **Gemeentelijke ondersteuning noodzakelijk**

Zoals gezegd, van bestuur en directie mag verwacht worden dat gedegen financieel beleid en beheer gevoerd wordt en dat de kerntaken van 't Mozaïek als werkgever en als sociaal-culturele dienstverlener en facilitator naar behoren worden vervuld. Met het genereren van extra inkomsten uit verdienmodellen is de begroting voor 2018, met risicovolle aannames en een dotatie voor voorzieningen, niet sluitend te krijgen. Voor bijvoorbeeld dotaties aan onze beperkte (bestemmings)reserves is, zoals eerder aangegeven, geen ruimte.

Duidelijk is dat zonder ondersteuning van de gemeente het vrijwel onmogelijk is om onze kerntaken in de toekomst naar behoren te blijven vervullen.

Mede daarom zijn we in 2017 met de gemeente in gesprek gegaan over mogelijkheden voor budgetsubsidie als dekking van budgettekorten bij gedegen bedrijfsbeleid. Voorts heeft de gemeente toegezegd om mee te denken over de inhaalslag die nodig is om het achterstallig onderhoud van de accommodatie en de voorzieningen stap voor stap in te halen en de duurzaamheid van het gebouw te verbeteren. In 2018 neemt het College en de gemeenteraad hierover besluiten.

## 4. Productgroepen

In de begroting van de vorige jaren is een verdeling zichtbaar gemaakt van een drietal functies, te weten de functies Verhuur, Theater en Horeca. Op basis van die functionele driedeling zijn kosten en baten percentageel toegerekend.

Intern richten we ons nu op een wijziging van deze functionele verdeling. We willen toe naar een verdeling van en toerekening naar productgroepen, met als primair doel scherper zichtbaar te maken binnen welke productgroepen welke resultaten geboekt worden. En, ook omdat de digitale verwerking van gegevens op korte termijn sneller en adequater gebeurt, om betere sturingsinformatie te bieden aan bestuur, directie en staf.

We hanteren daarbij de productgroepen Verhuur, Theater, Evenementen en Cultureel Lunchcafé. Horeca wordt in dat opzicht niet meer all-in gepresenteerd, maar de horecaomzetten en kosten worden direct toegerekend aan de betreffende productgroep. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de kosten van de personele formatie.

### 4.1 Verhuur

De belangrijkste levensader voor 't Mozaïek is de exploitatie van het gebouw, meer specifiek de verhuur van ruimten door (semi) maatschappelijke en (semi) commerciële organisaties. Niet alleen kunnen met de opbrengst van verhuur het beheer van het gebouw en de daarmee verband houdende personele en materiële kosten in stand gehouden worden, maar de verhuuropbrengsten zijn vooral ook noodzakelijk om het onontkoombare verlies van het theater op te vangen.

### Twee huurvormen en drie hoofdactiviteiten

De productgroep Verhuur kent twee vormen van verhuur:

1. Permanente verhuur van kantoor- en bedrijfsruimten aan zorg- onderwijs- en cultuur gerelateerde instellingen en in beperkte mate aan (semi) commerciële bedrijven.
2. Periodieke en incidentele verhuur van kantoor- en bedrijfsruimten.

De prijsstelling is op basis van een vastgestelde m2-prijs voor huur- en servicekosten. Korting is mogelijk voor starters en voor maatschappelijke organisaties met een beperkt budget. Het bestuur stelt jaarlijks de prijzen en indexering vast.

#### NB:

Verhuur theatteruimte en ruimte Cultureel Lunchcafé en materialen en middelen vallen onder de productgroep Evenementen.

De productgroep Verhuur kent drie hoofdactiviteiten:

1. Vermarkten verhuur.
  - Marketing via website
  - Onderhandelen over overeenkomst
  - Vastleggen overeenkomst
2. Contractenbeheer, planning en administratieve organisatie
  - Geautomatiseerd proces (Exact)
3. Facilitaire diensten
  - Receptie
  - Conciërgefunctie en huismeesterschap (sleutelbeheer, toezicht)
  - Onderhoud accommodatie
  - Schoonmaak en afvalverwerking accommodatie

- Inkopen
- Internet en telefonie
- Relatiebeheer huurders

### Omzet en inzet

We mogen concluderen dat verhuur in het afgelopen jaar succesvol is gebleken. De markt is behoorlijk aangetrokken. Dat betekent dat we in 2017 meer dan 90% van onze capaciteit permanent en/of tijdelijk verhuren. Het ziet er wat dat betreft naar uit dat dit de komende jaren wordt gecontinueerd, temeer ook omdat we een groot deel uitgezet hebben in langjarige contracten.

Een actieve marktbenadering voor verhuur is dus minder noodzakelijk. Dit houdt wel in dat we voor verhuur geen omzetstijging mogen verwachten, een extra verdienmodel zit er dus niet in.

### Noodzakelijke aandacht en kosten

Als we kijken naar de staat van de accommodatie en de voorzieningen, dan mag daar wel enige aandacht aan besteed worden, zo is ook het voorgaande duidelijk geworden. In het in de begroting opgenomen investeringsprogramma is dit verder uitgewerkt. Keuzes daarin zijn binnen de kaders van de begroting 2018 hier verder gemaakt, temeer ook omdat daarmee een niet onaanzienlijke kostenpost is gemoeid.

Bijzondere aandacht moet besteed worden aan de service aan huurders.

Te denken valt dan aan:

- Verbetering van de verwijzing naar en binnen het gebouw. Daarover zijn veel klachten van bezoekers en huurders. Optioneel is om ter financiering de servicekosten aan te passen;
- Verbetering van de klimaatbeheersing;
- Eén receptioniste samen met de Bibliotheek;
- Lunchfaciliteiten, afgestemd op de vraag van de specifieke gebruiker;
- Korting op theater, evenementen en horeca;
- Regelmatig contacten onderhouden met en tussen de huurders onderling. Dit verhoogt de betrokkenheid van het bedrijf met de werkplek en kan ook financiële voordelen opleveren.

## 4.2 Theater

In een vorige beschouwing over het verdienmodel van het theater is al aangegeven dat het theater structureel met verlies draait, althans wat betreft de theaterproducties als zodanig. Dat is niet vreemd omdat meer dan 85% van de kaartverkoop wegvloeit naar impresariaten, artiesten en Bumarechten. Toch is de resultaatberekening niet helemaal reëel, omdat de toerekeningsfactor van kosten en inkomsten een enigszins vertekend beeld geeft. Met name waar het de horeca-inkomsten betreft. Dat is ook de reden dat in 2018 gekoerst wordt op een meer productgerichte benadering om scherper zichtbaar te maken binnen welke productgroepen welke (neven)resultaten geboekt worden.

### Inhoud versus verdienmodel

Wat daarbij in ieder geval duidelijk is, is dat het verdienmodel ook binnen deze productgroep een nadrukkelijke relatie heeft met de horeca. Of anders gezegd, naast het afstemmen van het aanbod op de vraag en het bieden van een zo groot mogelijke diversiteit in de programmering, dient ook het bijeffect van horeca-inkomsten in de programmering mee gewogen te worden. Een volle theaterzaal houdt namelijk niet per definitie in dat ons Cultureel Lunchcafé nadien ook volloopt. Dat kan per doelgroep ook fors uitmaken.

In de keuzes van de inhoudelijke programmering is dit laatste natuurlijk geen primaire doelstelling, maar gezien vanuit de financiële positie van 't Mozaïek is het wel een belangrijke.

Daarom houden we bij de uitwerking van het programma voor het nieuwe seizoen rekening met de ervaringen die zelf en door collega's zijn opgedaan in de voorafgaande jaren als het gaat om enerzijds de resultaten op inhoud (kwaliteit en kaartverkoop) en anderzijds uit

horecaverdiensten. Met de huidige paracommerciële horecavergeving is er voldoende ruimte voor de 'nazit' van voorstellingen en dat is van groot belang.

### Werkgeversvereniging nederlandse podia

Een bijkomende factor is overigens dat de WNP eisen stelt aan de kwaliteit en kwantiteit van de theatervoorstellingen, dit indachtig ook de toelating tot de CAO Nederlandse Podia. We gaan er vooralsnog vanuit dat we, zeker ook met de uitbreiding van het aantal professionele culturele evenementen, kunnen voldoen aan die eisen.

### Perspectief theaterseizoen 2017-2018

In 2017 is de aandacht uitgegaan naar de interne organisatie (ondersteuning ticketing/kaartverkoop, werkprocessen ed.) Verbeteringen zijn ingezet. In mei vindt de renovatie van de theaterstoelen plaats en in de zomervakantie verwachten we de trekkenwand te reviseren. In de tweede helft van dit seizoen is meer aandacht uitgegaan naar de verkoop & marketing, dit in een poging om de omzet/kaartverkoop te verhogen. Met een verdubbeling van het aantal voorstellingen en beperkte ondersteuning (ziekte medewerker) was dit geen sinecure. De huidige prognose is dat we een bezettingsgraad van 65% (t.o.v. 62% vorig jaar) behalen, met een recordaantal verkochte kaartjes van 9397 (t.o.v. 8207 vorig jaar). Daarmee realiseren we een stijging in bezoekersaantallen van 13%.

Er zijn positieve reacties van het publiek op bijna alle voorstellingen. Dat heeft vooral ook te maken met de hernieuwde energie die het Cultureel Lunchcafé uitstraalt. De 'nazit' is prima en bijvoorbeeld bij sta-concerten een enorm succes.

## Belangrijke ontwikkelingen

- Onze hoofdsponsor Rabobank stopt na 2018 met algemene sponsoring. Rabobank gaat een volledig andere sponsorlijn ontwikkelen, waarbij alleen nog gesponsord wordt op projecten, nadat daarvoor een zogenoemde pitch is gepresenteerd. Wij hebben met een mooi filmpje en dito presentatie een pitch ingediend voor 'podium voor beginnende podiumkunstenaars' het zogenoemde ProPodium. We zijn hier nu mee genomineerd. We hebben er vertrouwen in dat dit project, in combinatie met andere projecten, een sponsorcontract voor de komende drie jaar oplevert.
- Wij zijn betrokken bij de oprichting van 'De Vereniging Gelderse Podia'. Deze is in het leven geroepen door een groep van Gelderse kleine en middelgrote theaters. Namen 't Mozaïek heeft onze programmacoördinator zitting in het oprichtingsbestuur. De 'VGP' wordt gesprekspartner van de Provincie Gelderland en heeft kennisdeling en samenwerking als doel. Dit kan resulteren in een extra financiële bijdrage van de provincie voor 'kwetsbare programmering'. In onze situatie geldt dat voornamelijk voor voorstellingen in het Cultureel Lunchcafé.

## Vooruitblik theaterseizoen 2018-2019

De voorbereiding van het nieuwe theaterseizoen verloopt iets stroever dan vorig jaar. Dat heeft alles te maken met het feit dat de interne organisatie er qua communicatie, overleg en activiteiten wat anders uit is gaan zien. Dat kost extra tijd en energie. Daarnaast, zo blijkt nu, is het lastig om grote namen te interesseren omdat veel grote namen in reprise gaan of een jaar pauze nemen. Het lijkt desondanks toch te gaan lukken om een breed, aansprekend theaterprogramma op te stellen met ruimte

voor landelijk bekende artiesten, aanstormende talenten, nieuwe gezelschappen en lokaal aanbod. De combinatie van de Theaterzaal en het Cultureel Lunchcafé voor bijvoorbeeld huiskamerconcerten en kleinschalige culturele evenementen vergroot de mogelijkheden aanzienlijk.

## Accenten programmering

### Mix van culturele diversiteit en horecaomzet verhogende activiteit

- 45 tot 50 Theatervoorstellingen, 20-25 Huiskamervoorstellingen (ook richtlijn VNP).
- Cabaret, goed verkoopbaar en betaalbaar.
- Muziek in de populaire vormen: theaterconcerten, muziektheater, muzikaal entertainment.
- Uitbreiding sta-concerten. In vooronderzoek hebben we de voorkeur van het publiek gepeild, daar passen we ons aanbod op aan.
- Familietheater gebaseerd op bekende boeken en verhalen.
- Toneel als genre komt terug, indien betaalbaar en goed.
- Dans, alleen indien er passend en betaalbaar aanbod is.
- Entertainment in de breedste zin van het woord, bijvoorbeeld theatrale lezingen, masterclasses e.d. ook in co-creatie met Bibliotheek.
- Huiskamervoorstellingen (Cultureel Lunchcafé) in de genres cabaret, muziek en entertainment, aanvullend op de theaterprogrammering
- Artiesten in het theater die eerder in het Cultureel Lunchcafé (huiskamervoorstellingen) hebben gestaan (meewerken aan groei-model en ontwikkeling artiesten).
- Randprogrammering rondom voorstellingen: kleine en grotere activiteiten rondom voorstellingen om (specifiek) publiek te genereren en de theaterervaring te vergroten en te verbreden.



### 4.3 Evenementen

In onze visie is weergegeven dat we soms passief en vraaggericht werken, maar dat we ook actief moeten inspelen op ontwikkelingen en vooruitlopen op trends. Dit laatste is van groot belang bij de productgroep Evenementen. De laatste jaren blijkt dat we ondanks de passieve houding die we hierbij innemen jaarlijks zo'n 70 'evenementjes' en evenementen wegzetten, waarbij de omzet vooral voelbaar is bij de verhuur van de theaterruimte, de ruimte van het Cultureel Lunchcafé, de verhuur van materialen en de opbrengsten van de horeca. In de nieuwe constellatie spreken we over evenementen als het gaat om de hierna genoemde type evenementen. Meer kleinschaliger 'binnenloop' activiteiten laten we dan vallen onder het Cultureel Lunchcafé.

#### Externe en interne organisatie

De meeste evenementen komen vanuit de buitenwacht die zich spontaan melden voor het gebruik van onze accommodatie. In een aantal gevallen organiseren we zelf evenementen, meestal in samenwerking met interne huurders (Bibliotheek, MeervoorMekaar) en in combi met het theater. Voorbeelden hiervan zijn de Wereldvrouwendag, huiskamerconcerten en culturele lunches. De coördinatie, planning en organisatie daarvan vindt plaats in eigen beheer met een beperkte formatie.

Wij zijn ervan overtuigd dat we met een uitgekiende marketingstrategie en het maximaal gebruik maken van de paracommerciële hore-

cavergunning een beslist hogere omzet op dit terrein moeten kunnen genereren.

't Mozaïek kan naast haar specifiek culturele functie namelijk ook een uitstekend podium voor bijeenkomsten van allerlei aard zoals congressen, netwerkbijeenkomsten, beurzen, symposia, productpresentaties en vergaderingen. Daarvoor zijn de theaterzaal en het Cultureel Lunchcafé uitnemend geschikt. Het enige lastige is dat we niet beschikken over kleinere goed geoutilleerde extra ruimten voor de opvang van deeldiscussies en/of workshops. Voor allerlei festiviteiten zoals bijvoorbeeld borrels, gala- en themafeesten zijn de ruimten uitermate geschikt door de unieke mogelijkheden om entertainment in ons theater en horeca te kunnen combineren.

#### Versterking relatiebeheer bedrijven

Duurzame connecties aangaan met bedrijven is hierbij een belangrijk gegeven. Dit vanuit het principe dat als je eenmaal binnen bent en erkent wordt als professionele partner, bedrijven ook sneller bereid zijn om andere producten en diensten af te nemen. We zijn namelijk niet alleen in staat om kleinschalig te ondersteunen bijvoorbeeld door drank- en dinerluncharrangementen aan te bieden, maar we kunnen ook de organisatie deels of volledig uit handen nemen bij meer grootschalige evenementen, waarbij ook de programmatische invulling bijvoorbeeld door het theater kan worden gedaan. Een goed voorbeeld is dit jaar de medeorganisatie van het symposium van 'Diverzio' over 'gezond en duurzaam eten en drinken'.

Alles staat of valt met versterking van de formatie 'marketing en sales', maar ook de rol van de directeur als boegbeeld en relatiebeheerder is

hierbij van groot belang. De omzetverhoging die met het voorgaande wordt ingeschat, is meegenomen in de begroting.

#### 4.4 Cultureel Lunchcafé

Het Cultureel Lunchcafé is, zoals in een eerdere beschouwing al aangegeven, nauwelijks rendabel gebleken. Het indertijd gekozen concept om een Huiskamer van Wijchen te openen, is niet geworden wat ervan verwacht werd. Op dit moment zijn we overdag afhankelijk van fietsers en wandelaars en van die enkele keren dat kleine groepjes en kleinschalige evenementen 'passeren'. Een voortdurende bezetting met professionele inzet is daarvoor te kostbaar gebleken.

We stappen nu sowieso af van het Cultureel Lunchcafé als 'huiskamer van Wijchen', omdat deze benaming eerder past bij 't Mozaïek als geheel en het een vreemde afgeleide is van de huidige huisstijl. We gaan sowieso voor een nieuwe huisstijl, waarbij 't Mozaïek (als Huiskamer van Wijchen) de werk- en merknaam wordt (ook statutair vastgelegd), en het Cultureel Lunchcafé daarvan een 'deelgenoot' is.

In 2018 richten we ons op het Cultureel Lunchcafé als:

1. Ontmoetingsplek voor passanten.
2. Horecaondersteuning voor voorstellingen en evenementen.
3. Social catering en businesscatering.

#### Ontmoetingsplaats passanten

Het Cultureel Lunchcafé blijft natuurlijk een ontmoetingsplaats voor bezoekers en passanten van allerlei slag. Zoals gezegd, is het voor deze voorziening (te) kostbaar om constante professionele bezetting

te handhaven.

Daarom is het is de bedoeling dat we, om extra inkomsten te genereren als nevenproduct gaan werken met een broodjescorner voor direct gebruik door gasten, maar ook als een meeneemconcept als 'voorloper' van bedrijfscatering en als service voor onze huurders. Dit concept wordt in 2018 uitgerold en mede afhankelijk van het succes verder uitgebreid.

Uiteraard blijft de mogelijkheid voor het gebruik van een uitgebreidere lunch bestaan. We gaan er daarbij van uit dat het hier eerdergenoemde BliXemconcept ingepast wordt.

#### Voorstellingen en evenementen

De horecaondersteuning op dit terrein is 'business as usual'. Met dien verstande dat, zoals hiervoor is aangegeven, we een uitbreiding verwachten van het aantal evenementen en voorstellingen met horecapotentieel. De verwachte omzetverhoging is ook mee genomen in de begroting.

#### Social catering en businesscatering

Met het 'BliXemconcept' willen we ons richten op social catering (soort tafeltje-dekje met gezond eten) en catering voor bedrijven en instellingen. Vóór 1 juli 2018 willen we de onderhandeling over kosten-baten en organisatie met Pluryn afronden, zodat we dit concept na de vakantie kunnen uitrollen. Ook hier voorzien we een behoorlijk verdieneffect.

## 5. Tenslotte

Met het voorgaande is beschouwend in beeld gebracht hoe de organisatie zich de laatste jaren heeft ontwikkeld en hoe zich dat verhoudt tot de toekomst. In de begroting zijn de financiële consequenties hiervan voor 2018 vastgelegd.