

# ***ECI Cultuurfabriek Ondernemingsplan 2014-2016***

*web-versie*

**Stichting ECI  
september 2013**

# INHOUD

HOOFDSTUK 1	UITGANGSSITUATIE	3
1.1	Inleiding; een nieuw en ambitieus project	3
1.2	Beleidskaders en ambitieniveau; bundeling van krachten met (boven)regionale uitstraling	3
1.3	Bedrijfsresultaten en exploitatietekorten in de opstartfase	4
1.4	Uitgangspunten ondernemingsplan: uitgaan van een programmering voor een breed publiek	4
HOOFDSTUK 2	PROFIEL ECI CULTUURFABRIEK	6
2.1	Visie: met (een breed) cultuur(programma) bijdragen aan de samenleving	6
2.2	Missie: vergroten van de cultuurbeleving door een veelzijdige programmering	6
2.3	Doelstellingen 2014-2016: kwantitatieve groei en verankering in de Roermondse samenleving	6
2.4	Strategie; laagdrempelig, multidisciplinair, participatie, midden in de samenleving, zakelijk	7
HOOFDSTUK 3	CULTURELE PROGRAMMERING	10
3.1	Pop; verhogen bezoekerijfers door aanpassen programmering	10
3.2	Film, programmering veel meer afstemmen op doelgroepen	12
3.3	Theater, laagdrempeliger programmering	13
3.4	Exposities; meer bezoekers, lagere out-of-pocketkosten	15
3.5	Evenementen; geleidelijke groei, voorlopig focus op binnen evenementen	16
3.6	Cultuureducatie; consolideren, flexibiliseren en beheerste groei	17
HOOFDSTUK 4	SALES/VERHUUR	20
4.1	Situatie 2013; perspectieven op groei	20
4.2	Ontwikkelopgaven; klantgerichter en commerciëler	20
HOOFDSTUK 5	PR- EN MARKETING	23
5.1	Pr- en marketing; beweging en dynamiek	23
5.2	Monitoring	23
HOOFDSTUK 6	SPONSORING EN FONDSWERVING	25
6.1	Partnerships bedrijfsleven; structureel bijdragen aan ECI Cultuurfabriek	25
6.2	Fondswerving particuliere sector; inspelen op een nieuwe kans	26

6.3	Fondswerving projecten; projecten aan de man brengen	27
6.4	Kosten; investeren in een toekomstige solide sponsoring	27
HOOFDSTUK 7 HORECA		28
7.1	Situatie 2013; volledige juridische scheiding	28
7.2	Juridische vormgeving; steeds meer mogelijkheden; horeca deels onderbrengen bij Stichting ECI	28
7.3	Ontwikkelopgaven; kosten overhead ECI transparant doorbelasten naar Horeca BV	29
7.4	Financieel perspectief	31
HOOFDSTUK 8 ORGANISATIE		32
8.1	Organisatie; slank, eenduidig en flexibel	32
8.2	Werkprocessen en sturingsinformatie; heldere afspraken en transparante informatie	33
8.3	Organisatiecultuur; klantgericht en commercieel	36
8.4	Vrijwilligers; het kapitaal van de organisatie	38
HOOFDSTUK 9 FINANCIËLE RESULTATEN EN RISICO'S		39
9.1	Begroting 2015; solide en met marges	39
9.2	Liquiditeit en uitstel van huurbetaling	41
9.3	Aanleiding terugdringen tekorten	41

# Hoofdstuk 1

## ***Uitgangssituatie***

### **1.1 Inleiding; een nieuw en ambitieus project**

Na een periode van renovatie en verbouw van het rijksmonumentale ECI-fabriekscomplex, is op 1 september 2012 ECI Cultuurfabriek voor het publiek opengegaan. Een vernieuwd gebouw, gevuld met voor een belangrijk deel bestaande functies, betekende een complexe opgave, waarbij de programmering en de financiële beheersstructuur vroegen om een geheel nieuwe opzet. In april 2013 werd geconstateerd dat de financiële perspectieven niet gunstig waren.

In opdracht van de gemeente en in samenspraak met ECI Cultuurfabriek heeft adviesbureau BMC de exploitatie door middel van een quickscan onderzocht. Deze quickscan toonde aan dat bij ongewijzigd beleid de exploitatie structureel verliesgevend zou worden. De conclusies uit de quickscan zijn bij de opstelling van dit ondernemingsplan betrokken.

### **1.2 Beleidskaders en ambitieniveau; bundeling van krachten met (boven)regionale uitstraling**

ECI Cultuurfabriek bestaat uit een bundeling van een aantal culturele voorzieningen: vlakkevloertheater, poppodium, kunsthof/expositieruimte, filmzalen, cultuureducatie, multifunctionele ruimtes, horeca en een evenemententerrein. In ECI Cultuurfabriek zijn enkele (voorheen zelfstandige) culturele instellingen samengebracht: Stichting Centrum voor de Kunsten, Stichting Azijnfabriek en Stichting Filmhuis Roermond. ECI Cultuurfabriek is een ambitieuze voorziening, waarmee Roermond zich op (Eu-)regionaal en bovenregionaal niveau wil onderscheiden.

De beleidsmatige kaders voor ECI Cultuurfabriek zijn gegeven met:

- Haalbaarheidsonderzoek ECI Cultuurcluster (2009).
- Visie en ambitieniveau poppodium Roermond (2009).
- Kadernota 'Naar een ander museum in Roermond' (2009)
- 'Cultuurkoers', kadernota cultuurbeleid Roermond 2010-2014 (2009)
- Kerntakendiscussie/-boek (2011)
- Welzijnsvisie (2012)

Op basis van deze beleidskaders is een subsidiekader voor ECI Cultuurfabriek opgesteld dat uitgaat van vier prestatievelden, namelijk (1) Versterken (fysieke) infrastructuur; (2) Cultuureducatie; (3) Marktgerichte en publieksgerichte profilering; (4) Integrale afstemming. Tegen deze achtergrond heeft de gemeente Roermond het subsidiekader 2012-2013 in het hiernavolgende schema vastgesteld.

Het schema geeft ook duidelijk weer welk ambitieniveau aan ECI Cultuurfabriek is meegegeven.

### 1.3 Bedrijfsresultaten en exploitatietekorten in de opstartfase

De renovatie en verbouw van het ECI-complex heeft geresulteerd in een prachtige, unieke, tot de verbeelding sprekende voorziening, met een hoog ambitieniveau. ECI Cultuurfabriek heeft de programmatische ambities meteen vanaf het begin kunnen waarmaken. Helaas heeft ECI Cultuurfabriek de verwachtingen ten aanzien van de publieksaantallen op vrijwel alle onderdelen nog niet kunnen inlossen. O.a. dit heeft in combinatie met een lagere subsidietoekenning dan verwacht, geleid tot de genoemde exploitatietekorten zijn beschreven en geanalyseerd in de quickscan.

De algemene conclusie van de quickscan luidt dat de uitdaging voor ECI Cultuurfabriek erin gelegen is meer ondernemerschap te tonen, zowel in de culturele programmering als in het beter benutten van het gebouw op de (zakelijke) markt van verhuur en evenementen. Ook is ondernemerschap nodig om de bedrijfsvoering op onderdelen efficiënter en goedkoper te krijgen.

De quickscan wijst uit dat wanneer ECI Cultuurfabriek zich daadwerkelijk weet te ontwikkelen tot een ondernemende organisatie met een vraaggerichte programmering, betere prestaties in de markt van zakelijke verhuur en evenementen en een horeca-organisatie die op beide markten optimaal weet in te spelen, een sluitende exploitatie mogelijk is, uitgaande van het huidige subsidieniveau.

### 1.4 Uitgangspunten ondernemingsplan: uitgaan van een programmering voor een breed publiek

Om te komen tot een gezonde exploitatie van ECI Cultuurfabriek is het nodig dat het ambitieniveau wordt bijgesteld, waarbij met een aanzienlijk laagdrempeliger programmering substantieel meer publiek betrokken wordt. Pas vanuit een goed draaiende exploitatie kan vervolgens ruimte worden gevonden om zowel in artistieke kwaliteit te groeien als in de ambitie om uiteindelijk de (Eu-)regionale uitstraling te realiseren.

De quickscan van BMC bevat de volgende concrete aanbevelingen om binnen afzienbare termijn te komen tot een gezonde exploitatieopzet:

- op alle programmaonderdelen (theater, pop, film, exposities, cursussen en evenementen): aanpassen programmering naar laagdrempelig programma dat aansluit bij de behoeften van publieksgroepen in Roermond en omgeving. Dit betekent onder andere het hercontracteren van de overeenkomsten met Bonnefantenmuseum Maastricht en Mojo/Messa-popconcerten;
- verhogen van de eigen inkomsten door meer verhuur van alle publieksruimten (zalen, cursusruimten);
- verhogen van de eigen inkomsten door verbetering horecaexploitatie. Hiertoe zal een besparing moeten worden doorgevoerd op vaste personeelskosten, onder andere door reeds aangepaste openingstijden en door gebruik te maken van de inzet van vrijwilligers binnen de Stichting ECI en van de mogelijkheden van leerwerkbedrijven (ROC/VMBO);
- verhogen van de eigen inkomsten uit sponsoring en fondswerving, ook in de particuliere sector, gebruikmakend van de fiscale mogelijkheden van de nieuwe Geefwet;

- verhogen van de eigen inkomsten en kostenreductie door reductie culturele m<sup>2</sup>: herbestemming van de expositieruimten op de eerste verdieping (circa 600 m<sup>2</sup>), bij voorkeur met verhuur van bedrijfsunits aan creatieve ondernemers uit stad en regio;
- besparing op personele kosten door afslanken vaste personeelsbestand<sup>1</sup>, door het verlagen van de kosten per fte, door het werken met vrijwilligers, door meer te werken met een flexibele schil en door gebruik te maken van de mogelijkheden van een leerwerkbedrijf.

ECI Cultuurfabriek onderschrijft deze aanbevelingen. De conclusies en aanbevelingen van de quickscan zijn mede richtinggevend geweest bij het opstellen van dit ondernemingsplan.

---

<sup>1</sup> Ten opzichte van de benchmark is de personeelsformatie niet te groot, maar dat betekent niet dat er geen verder besparingen mogelijk zijn. De benchmark is per slot van rekening een gemiddelde.

## Hoofdstuk 2

### Profiel ECI Cultuurfabriek

#### 2.1 Visie: met (een breed) cultuur(programma) bijdragen aan de samenleving

Cultuur heeft een grote betekenis voor de samenleving. Zo draagt cultuur onder meer bij aan de ontwikkeling van de bevolking, stimuleert het creatief denken en samenwerken, versterkt de economie en leidt tot meer sociale contacten en daarmee tot sociale cohesie. Naast de intrinsieke waarde die cultuuruitingen hebben, draagt cultuur bij aan het groeien en bloeien van stad, regio, burgers en organisaties.

ECI Cultuurfabriek biedt een breed programma van eigentijdse uitingen: theater, muziek, film, beeldende kunst, pop, vormgeving, literatuur, dans, B2B en horeca. ECI Cultuurfabriek volgt de ontwikkelingen in deze disciplines op de voet en stelt aantrekkelijke programma's samen, rekening houdend met en gericht op de belangstelling en behoeften van de inwoners van Roermond en omgeving.

#### 2.2 Missie: vergroten van de cultuurbeleving door een veelzijdige programmering

ECI Cultuurfabriek wil via een cultuurprogramma voor een breed publiek bijdragen aan de ontwikkeling, de samenleving en de inwoners van Roermond en omstreken. Via cultuur zal ECI Cultuurfabriek de volgende zaken stimuleren:

- de cultuurbeleving van de inwoners van Roermond en omstreken;
- de ontwikkeling van de bevolking (door creatief denken en samenwerking te stimuleren);
- De cohesie onder de bevolking (door sociale contacten en samenwerking te stimuleren);
- De lokale economie (door het mede realiseren van een goed vestigingsklimaat).

ECI Cultuurfabriek biedt daartoe een veelzijdig programma van voorstellingen, tentoonstellingen, evenementen en mogelijkheden tot actieve kunstbeoefening in cursussen en producties, allemaal in de tot de verbeelding sprekende ambiance van industrieel erfgoed. ECI Cultuurfabriek doet dit in het besef dat gedeelde ervaringen de cultuur- en maatschappelijke beleving vergroten. De organisatie wil daarom in al haar activiteiten zichtbaar en uitnodigend zijn en alles uit de kast halen om ontmoetingen te arrangeren en uit te lokken. ECI Cultuurfabriek wil in de programmering niet alleen sectoraal werken, maar juist meerwaarde bieden met een integrale multidisciplinaire programmering, waardoor de mogelijkheden van de accommodatie ten volle worden benut.

#### 2.3 Doelstellingen 2014-2016: kwantitatieve groei en verankering in de Roermondse samenleving

1. stijging van het totaal aantal bezoekers van 140.000 (2013) naar 170.000 (2015);
2. stijging van het percentage eigen inkomsten van 31% nu naar ca. 40% in 2015;
3. vergroting van het draagvlak voor ECI Cultuurfabriek blijkend uit:
  - groei van het aantal bezoekers van 140.000 (2013) naar 170.000 (2015);
  - grotere klanttevredenheid (periodiek te onderzoeken) voor iedere afdeling (minimaal) jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek; cursus, sales, programmering pop, theater, film, expo, evenementen);

- groei van het aantal partnerships (van 4 naar 10 in 2015);
- groei van het aantal samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties (monitoring door manager);
- groei van het aantal sociaal-culturele verhuringen (monitoring door sales);
- groei van het aantal schenkers/gevers (start eind 2013 naar 20 in 2015);
- groei draagvlak onder inwoners Roermond (monitoring door afdeling PR & Marketing, Sales, Cursus en Programmering).

Deze overalldoelstellingen worden in hoofdstuk 3 uitgewerkt voor de verschillende onderdelen van de programmering.

## **2.4 Strategie; laagdrempelig, multidisciplinair, participatie, midden in de samenleving, zakelijk**

### *Laagdrempelige programmering; multidisciplinaire aanpak*

De inspanningen zijn er vooraleerst op gericht om op het netvlies te komen van zoveel inwoners, van jong tot oud, en de bezoekersaantallen sterk te laten stijgen. Pas wanneer de loop er goed in zit en bijgevolg bijgedragen wordt aan een gezonde exploitatie, kan er gewerkt worden aan artistieke vernieuwing en profilering, waarmee ook kunstliefhebbers elders uit het land en de Euregio verleid kunnen worden om naar Roermond te komen. Overigens zal dat laatste gedifferentieerd liggen. De kunsteducatie en het theater zullen meer lokaal/ regionaal georiënteerd zijn, terwijl de expositie en de pop ook bezoekers van verder daarbuiten zullen trekken.

De prachtige accommodatie van ECI Cultuurfabriek leent zich uitstekend voor een onderscheidende, multidisciplinaire aanpak. Het voormalige fabriekscomplex biedt een waaier van faciliteiten en kwaliteiten, die ook vertaald zullen worden in brede, multidisciplinaire evenementen en festivals. Juist op dit punt kan ECI Cultuurfabriek onderscheidend zijn en aantrekkingskracht uitoefenen op een publiek uit een grote regio, waarbij ook hier laagdrempeligheid hoog in het vaandel staat.

ECI Cultuurfabriek zorgt voor verlevendiging van voorstellingen, tentoonstellingen en evenementen met nevenprogramma's van lezingen, debatten en rondleidingen. Ook biedt ECI Cultuurfabriek (horeca-)arrangementen aan, zodat een bezoek aan ECI Cultuurfabriek nog aantrekkelijker wordt.

ECI Cultuurfabriek wil inwoners actief betrekken bij de programmering en zal daartoe werken met programmawerkgroepen, waarin onder supervisie van een coördinator/programmeur de jaarprogramma's worden samengesteld.

De expliciete keuze om primair de eigen inwoners te bedienen en van betekenis te zijn in Roermond en omgeving, betekent een bijstelling van het ambitieniveau zoals dat is geformuleerd bij de planontwikkeling van ECI Cultuurfabriek.



### *Actieve Cultuurparticipatie*

ECI Cultuurfabriek wil niet alleen cultuur programmeren, maar ook werken aan actieve cultuurparticipatie, door inwoners te verleiden ook zelf kunst te beoefenen, te beginnen bij de jongste jeugd. ECI Cultuurfabriek kent daarom een breed en gevarieerd programma Cultuureducatie, in de vorm van zowel binnenschoolse activiteiten in het reguliere onderwijs als een vrijetijdsprogramma met cursussen en workshops in de Cultuurfabriek.

Cultuureducatie start met inspireren. De docenten, de omgeving en het materiaal moeten inspirerend zijn, alleen dan lukt het om kinderen en jongeren te werven voor een persoonlijke ontwikkeling in de kunsteducatie. Als mensen, kinderen, geïnspireerd zijn, gaat het erom ze het kunstvak bij te brengen. Musiceren, toneelspelen, dansen, beeldhouwen, schilderen, vragen om beheersing van de techniek, geduld van de docent en aandacht van de cursist. ECI Cultuurfabriek vindt het belangrijk dat een cursist vanaf het begin leert over zijn creatieve vaardigheden te communiceren met medebeoefenaren en met het publiek. Dat betekent zo snel mogelijk samenspelen en desgewenst optreden of exposeren. Daarmee is cultuureducatie niet alleen van belang voor de persoonlijke ontwikkeling, maar heeft het ook een ontmoetingsfunctie en draagt het bij aan gemeenschapszin.

### *Midden in de samenleving*

Met de culturele programmering en het programma Cultuureducatie wil ECI Cultuurfabriek midden in de lokale samenleving staan. ECI Cultuurfabriek biedt een centrale ontmoetingsplek voor iedereen die ook maar enigszins geïnteresseerd is in kunst en cultuur. Daarbij gaat het zowel om personen als om organisaties.

ECI Cultuurfabriek gaat de relaties met het onderwijs in de komende jaren verder uitbouwen. Niet alleen met het cultuureducatieve programma voor de scholen, maar ook door het onderwijs meer te betrekken bij het functioneren van ECI Cultuurfabriek. Met de lokale ROC/Mbo-opleidingen wil ECI Cultuurfabriek kijken in hoeverre specifieke functies en werkplekken nog meer ingevuld kunnen worden door studenten in het kader van het leerwerkbedrijf. Met het hoger onderwijs in de grotere regio wil ECI Cultuurfabriek graag plaats blijven bieden aan studenten en stagiaires bij de organisatie van bijvoorbeeld evenementen, publieksonderzoeken en pr & marketing.

Om midden in de samenleving te staan wil ECI Cultuurfabriek nog meer verbindingen leggen met organisaties op het gebied van zorg en welzijn, zoals PSW, Mensana, Daelzicht, VanAanarBarry en Wel.kom. Vanuit een structurele samenwerking met deze instellingen wil ECI Cultuurfabriek kunst en cultuur zo dicht mogelijk bij de mensen brengen. Dat kan soms in de vorm van cultuur brengen, bijvoorbeeld met programma's Cultuur in de Wijk en/of activiteiten bij ouderen in verzorgingsinstellingen, maar ook door specifieke doelgroepen naar ECI Cultuurfabriek te halen, bijvoorbeeld in de vorm van dagbestedingsprogramma's in de ECI-cursusruimten.

Ook voor het bedrijfsleven wil ECI Cultuurfabriek een ontmoetingsplek zijn. Door nieuwe vormen van partnerships te bieden wil ECI Cultuurfabriek de banden met het bedrijfsleven aanhalen. Draagvlak bij het bedrijfsleven vormt een belangrijk onderdeel van de strategie om duurzaam de kwaliteit en veelzijdigheid van de culturele programmering veilig te stellen en de afhankelijkheid van overheidssubsidie te verkleinen.

### *Zakelijk en cultureel ondernemerschap*

Cultureel ondernemerschap heeft zowel een inhoudelijke als een zakelijke component:

- Inhoudelijk cultureel ondernemerschap: een zo optimaal mogelijk bereik voor culturele diensten en producten. Een goed cultureel ondernemer weet een artistieke visie te vertalen naar het publiek.
- Zakelijk cultureel ondernemerschap: het hebben van een deugdelijke, toekomstbestendige bedrijfsvoering, waarin (zoveel als redelijkerwijs mogelijk is) middelen aangeboord worden uit andere bronnen dan alleen overheidsfinanciering.

Beide vormen van cultureel ondernemerschap dienen bij ECI Cultuurfabriek als jonge en lerende organisatie goed ontwikkeld te worden.

Voor het zakelijk/cultureel ondernemerschap gaat ECI Cultuurfabriek de komende jaren de volgende maatregelen nemen:

- besparen op personele kosten door meer te werken met een flexibele schil, vrijwilligers en studenten;
- met hogere bezoekersaantallen meer eigen inkomsten genereren, zowel uit kaartverkoop als uit horeca;
- inkomsten uit verhuur verhogen door ECI Cultuurfabriek steviger te positioneren als aantrekkelijke locatie voor vergaderingen, congressen en andere bijeenkomsten;
- meer inkomsten genereren uit vaste verhuur;
- partnerships met het bedrijfsleven meer financieel laten renderen;
- eigen inkomsten genereren uit giften en schenkingen van particulieren.

## Hoofdstuk 3

### Culturele Programmering

#### 3.1 Pop; verhogen bezoekerscijfers door aanpassen programmering

##### *Huidige situatie*

ECI Cultuurfabriek heeft de beschikking over een poppodium met bij-ruimten tot een capaciteit van 550 personen.

De gevraagde prestaties door de gemeente zijn (subsidiekader 2012-2013):

- bovenregionale uitstraling (nota Visie en ambitieniveau poppodium Roermond) en aandacht voor de Euregio;
- gevarieerd programma met aandacht voor lokale initiatieven;
- 22.000 bezoekers per jaar.

##### *Herpositionering Popfunctie*

ECI Cultuurfabriek zal de reeds in 2013 in gang gezette aanpassing van de programmering in de komende jaren verder doorzetten. Een verdergaande aanpassing van de programmering zal gebaseerd worden op (behoefte)onderzoek naar (potentieel) publieksbereik in Roermond en omgeving. Ook de marketing zal toegesneden worden op de beoogde publieksgroepen.

Er zal een groei gerealiseerd worden naar 30.000 bezoekers. Pieken op de juiste momenten in het seizoen met de juiste concerten zorgen voor een regelmatig 'uitverkocht' huis. Hierdoor creëren we ruimte in bezoekersaantallen om nieuwe (lokale) initiatieven te ontwikkelen en te ontplooiën. Het gemiddelde aantal bezoekers per activiteit stijgt naar 230 bij 130 activiteiten.

A-concerten en Dance: 24 keer per jaar;

B-concerten en Dance: 48 keer per jaar;

C-concerten en Dance: 58 keer per jaar.

Targets publieksbereik:

A-concerten en Dance: gemiddeld bezoekersaantallen van 500;

B-concerten en Dance: gemiddeld bezoekersaantallen van 250;

C-concerten en Dance: gemiddeld bezoekersaantallen van 100.

A-activiteit valt direct onder programmeur eventueel met ondersteuning van werkgroep.

B-activiteit is combi van werkgroep en programmeur.

C-activiteit valt binnen programma werkgroep onder supervisie programmeur.

Binnen bovenstaande verdeling is de genre-verdeling:

Live (45-55%) Dance (40-50%) Thema (10-15%).

Uitgangspunten voor een verdergaande aanpassing van de programmering:

- meer aandacht voor bands, musici, organisaties en thema's die voor Roermond en omgeving relevant zijn;
- meer live-acts, dance, stand-up comedy, singer-songwriters tonen;
- afstemming met andere regionale popzalen om elkaar aan te vullen en concurrentie zo veel mogelijk te vermijden;
- aantal concerten van Messa SA verder terugbrengen;
- doelgroepprogrammering in nauw overleg met de programmawerkgroep (Roermond heeft grote groepen Turken, Marokkanen en Grieken);
- aansluiting zoeken bij grotere evenementen/festivals;
- muziekdocenten van Kunsteducatie inschakelen om meer initiatieven voor programma's en evenementen te ontwikkelen vanuit de stad; zij hebben immers contact met de muziekcuristen;
- lokale bands in voorprogramma van nationale bands neerzetten.

Met het verhogen van het aantal concerten en activiteiten en het verhogen van het aantal bezoekers per concert zet ECI Cultuurfabriek in op een ambitie van uiteindelijk 30.000 bezoekers per jaar.

#### *Consequenties herpositionering*

Horeca/buffetten vallen direct onder stichting, de buffetten worden bemenst door vrijwilligers, zoals bij popzalen gebruikelijk is. De aansturing van de ECI-buffetten geschiedt door (een professioneel betaalde) barcoördinator.

## 3.2 Film, programmering veel meer afstemmen op doelgroepen

### *Huidige situatie*

ECI Cultuurfabriek heeft de beschikking over twee filmzalen van in totaal 137 stoelen. Na de ontwikkeling van ECI Cultuurfabriek werd bekend dat de exploitant van Foroxity, de grootste bioscoop van Limburg, ook filmhuis-films vertoont.

### *Herpositionering Film*

ECI Cultuurfabriek zal het filmprogramma verder doorontwikkelen op basis van de volgende uitgangspunten:

- aanpassen programmering naar laagdrempeliger films;
- succesvolle films langer door laten spelen;
- meer randprogrammering met lezingen en dergelijke;
- Zondagmatinée 2 x, zondagavond vervalt (na 19.00 uur) en maandagavond (na 21.00 uur);
- aansluiten bij de festivalprogrammering ECI Cultuurfabriek;
- aansluiten bij podiumprogrammering/cross-overprogrammering;
- samenwerking met lokale filmzalen/themaprogrammering Thema-avonden/nachten, zoals Ladies Night, marathons, horror, concerten;
- nationale programmeringen (Turks/Grieks/Portugees programmeren) met behulp van opinion leaders uit betreffende doelgroepen. De filmprogrammeur zal hiervoor een programmawerkgroep oprichten voor film- en randprogrammering, die onder zijn supervisie werkt;
- films op verzoek voor groepsbezoek.

Met deze aanpassingen in de programmering zal het aantal bezoekers nog in 2013 kunnen stijgen naar 11.000. In 2015 kunnen dat er 18.000 zijn.

### *Financieel*

De voornaamste aanpassing aan de begroting betreft een meer populaire programmering, waardoor de gemiddelde bezetting uiteindelijk zal kunnen stijgen naar gemiddeld 50 per dag, wat een stijging van het aantal bezoekers tot 18.000 per jaar betekent. De Horeca-inkomsten kunnen worden verhoogd door gestandaardiseerde arrangementen aan te bieden en door het toelaten van eten en drinken in de filmzaal. Onderzocht kan worden of een pauze in de film door de bezoekers op prijs wordt gesteld.

De personeelskosten zijn inmiddels gedaald, omdat ECI Cultuurfabriek heeft besloten dat het onderdeel Film voornamelijk gerund gaat worden door vrijwilligers (techniek en zaalwachten).

### 3.3 Theater, laagdrempeliger programmering

#### *Huidige situatie*

ECI Cultuurfabriek heeft de beschikking over een theaterzaal met 235 stoelen.

De beleidsopdracht vanuit de gemeente voor het onderdeel Theater luidt (subsidiekader/prestatievelden):

- regionale en bovenregionale positionering met aandacht voor Euregio;
- actieve betrokkenheid bevolking Roermond en regio in programmeringsproces, met speciale aandacht voor jongeren;
- programma/podia bieden in theater: professionele kleine zaal producties (6.000 bezoekers per jaar).

#### *Herpositionering Theaterfunctie*

ECI Cultuurfabriek gaat de Theaterfunctie aanpassen, waarbij de focus komt te liggen op het verhogen van de inkomsten. Enerzijds moet het aantal voorstellingen (bij gelijkblijvende voorstellingskosten!) uitgebreid worden, anderzijds moet het zaalbezettingspercentage omhoog. De conclusie luidt dat de theaterzaal zich moet specialiseren in enkele theatergenres: is er belangstelling voor klassieke (kamer)-muziek, dan moet er ook een serie worden geprogrammeerd. Cabaret- en Kleinkunst: per week minstens één voorstelling. Toneel: alleen de populaire toneelstukken. En pas nadat er voor diverse genres een grote publieksgroep is opgebouwd, kunnen de 'moeilijker genres' aan bod komen. ECI Theater zal de theaterzaal, kort gezegd, laagdrempeliger gaan programmeren.

De laagdrempeliger voorstellingen en genres die geprogrammeerd zullen worden:

- voorstellingen van artiesten die potentieel kunnen doorgroeien naar de grote zaal van het Theaterhotel;
- populaire kleinschalige genres die het Theaterhotel niet aanbiedt;
- laagdrempelige genres (cabaret, kleinkunst, klassieke muziek, populaire (theater)muziekgenres);
- genres die direct in de smaak vallen bij het Roermondse/regionale publiek (wellicht bepaalde specifieke muzikale genres);
- voorstellingen op basis van partage-zonder-garantie of in combinatie met een verhuur-voor-repetities met aansluitend een try-out.

Indien het aantal toeschouwers gaat stijgen, kan het aantal voorstellingen worden verhoogd, waardoor de inkomsten verder zullen stijgen.

Ten tweede zal de afdeling Sales/Verhuur zich inspannen om de theaterzaal vaker te verhuren. Dit zal voornamelijk commerciële verhuringen betreffen, met een hoge opbrengst.

Ten derde zal ECI Cultuurfabriek volgens de principes van capaciteitsmanagement de zaal (waarvan het huurbedrag al betaald is) en de medewerkers (waarvan de personeelskosten immers al betaald zijn) dusdanig benutten dat er meer activiteiten

plaatsvinden. Met andere woorden: extra activiteiten worden ontplooid als ze (na aftrek van de variabele kosten) een opbrengst laten zien.

Deze extra inkomsten (na aftrek van de daaraan toe te rekenen variabele kosten) kunnen ontstaan uit:

- theatervoorstellingen (bij een voorstelling op partageafpraak levert ieder verkocht kaartje geld op);
- horeca (op ieder biertje zit een winstmarge);
- verhuur (iedere culturele en commerciële verhuring levert geld op, mits de opbrengsten van de verhuring de daaraan toe te rekenen variabele kosten overtreffen). Ook een deel van de culturele programmering kan waarschijnlijk tot stand komen op basis van een verhuurafpraak;
- verhuringen aan amateurverenigingen uit de regio, tegen gereduceerd tarief.

### 3.4 Exposities; meer bezoekers, lagere out-of-pocketkosten

#### *Huidige situatie*

ECI Cultuurfabriek heeft de beschikking over drie expositieruimten van in totaal 850 m<sup>2</sup>:

- tentoonstellingsruimte begane grond: 250 m<sup>2</sup>;
- twee geschakelde tentoonstellingsruimten op de 1<sup>e</sup> verdieping van respectievelijk 350 m<sup>2</sup> en 250 m<sup>2</sup>.

#### *Herpositionering Expositiefunctie*

In lijn met het tijdelijk verlagen van de ambitieniveau ligt het voor de hand dat ECI Cultuurfabriek in de komende periode de Expositiefunctie grondig gaat herzien. Dat leidt tot een tentoonstellingsprogramma dat zich expliciet richt op de belangstelling van een lokaal en regionaal publiek en dat inspeelt op kunstenaars, organisaties en thema's die voor Roermond en omgeving relevant zijn.

Het tentoonstellingsprogramma is dan breder van opzet dan alleen de hedendaagse kunst. Het vernieuwde concept heeft als basis te werken op internationaal, nationaal, euregionaal en lokaal niveau waaronder bijvoorbeeld:

- moderne kunst uit de vorige eeuw (bijvoorbeeld Amsterdamse Limburgers);
- interieurdesign (bijvoorbeeld in samenwerking met het Cuypershuis);
- fashion (bijvoorbeeld in samenwerking met de Designer Outlet Roermond);
- werk van (eu-)regionale kunstenaarsinitiatieven;
- tentoonstellingen in samenwerking met galeries (ook internationaal), tentoonstellingen uit private collecties (bijvoorbeeld van Rabo, ING of ABN/AMRO);
- sculpturen/ruimtelijk werk (bijvoorbeeld in combinatie met kunstwerken buiten op het plein) gekoppeld aan een te realiseren ECI Kunstenaarscollectief;
- samenwerkingsprojecten met euregionale Musea;
- presentaties van resultaten van onze cursussen beeldende kunst, grafiek en beeldhouwkunst (bijvoorbeeld samengesteld door een bekende gastcurator);
- de gemeentelijke kunstcollectie prominenter voor het voetlicht brengen.

Deze benadering onder de naam ECI Expo zal in combinatie met educatie, verkoop en veilingactiviteiten leiden tot meer kleine, afwisselende en laagdrempelige exposities. Zes tot zeven tentoonstellingen per jaar zouden dan zo'n 15.000 bezoekers per jaar trekken.

Wat de tentoonstellingsruimte betreft ziet ECI Cultuurfabriek zich genoodzaakt het aantal m<sup>2</sup> te reduceren. Hoewel het aantal m<sup>2</sup> vaste expositieruimte zal worden teruggebracht, wil ECI Cultuurfabriek nadrukkelijk sturen op benutting van andere ruimten in de accommodatie, bijvoorbeeld de entreehal, de horecaruimte en het buitenplein voor ruimtelijk werk.



Ruimtelijk:

- beperkte reductie van het aantal m<sup>2</sup> tentoonstellingsruimte door het afstoten van de kleine bovenzaal (250 m<sup>2</sup>), ten behoeve van (inkomsten uit) vaste verhuur;
- eventueel huidige ruimte kunstuitleen (ligt nu niet gunstig in de open ruimte onder de trap naast café) integreren in een van de commerciële ruimten.

### 3.5 Evenementen; geleidelijke groei, voorlopig focus op binnen evenementen

#### *Huidige situatie*

Voor evenementen in ECI Cultuurfabriek kunnen de volgende ruimten worden ingezet:

- Theaterzaal 235 bezoekers (zonder tribune is dit uit te breiden tot 750)
- Popzaal 550 bezoekers
- Filmzalen 54 (+2) en 78 (+3) stoelen
- Dans-/toneelruimten in Kunsteducatie
- ECI Café
- Centrale entreehal

De totale publiekscapaciteit van het gebouw is 2.000 bezoekers; mogelijke optie is een gebruiksvergunning aan te vragen met maximale publiekscapaciteit van 2500.

Het gemeentelijk subsidiekader 2012-2013 voor ECI Cultuurfabriek vraagt om: 'Onderscheidend vermogen. Voortdurende belevenis en vernieuwende activiteiten in de combinatie van functies; samenwerking, cross-over, talentontwikkeling'.

#### *Herpositionering Evenementenfunctie*

In de bedrijfsvoering en begrotings- en verantwoordingsdocumenten zal ECI Cultuurfabriek evenementen voortaan als een afzonderlijk bedrijfsonderdeel (departement) beschouwen. Tot op heden werden de evenementen ondergebracht bij Sales/Verhuur. De focus zal komen op uitbreiding in kwantiteit en kwaliteit van laagdrempelige (binnen-)evenementen, zoals het Oranje Franje Festival. Er zal worden samengewerkt met andere partners. Waar mogelijk zal er een meerdaagse opzet gekozen worden, zodat kosten van op- en afbouw beperkt blijven. Vanwege de hoge kosten van het opbouwen van een tijdelijke technische buiteninfrastructuur, zet ECI Cultuurfabriek voor 2014 voornamelijk in op drie (meerdaagse) binnen-evenementen. Waar mogelijk zal bij het organiseren van grote binnen evenementen samengewerkt worden met externe (ervaren) evenementenorganisatoren of organisatiebureaus.

Het bedrijfsonderdeel Evenementen zal het aantal activiteiten uitbouwen langs onderstaande programmeringslijnen:

- eigen evenementen, zoals: 'De Nacht van ...' over meerdere podia/hele gebouw: (Cabaret, Stand-up comedy, Kleinkunst, Amateur-eenakters, Korenslag, Toneel, klassiek/kamermuziek, Blues, coverbands, Grote Prijs, So you think you can Dance, Open podium);

- crossover-programmering (film + theater + muziek + lezingen + cursussen);
- thematische afstemming: Caribisch-Zuid-Amerikaans-Turks-Marokkaans-Italiaans-Indonesisch-Grieks-Halloween-Kerst-Carnaval, in combinatie met cursusactiviteiten.

### 3.6 Cultuureducatie; consolideren, flexibiliseren en beheerste groei

#### *Huidige situatie*

De ECI Cultuurfabriek beschikt over uitstekende cursusfaciliteiten, te weten:

- 8 muzieklokalen
- 2 multifunctionele ruimten
- 2 schilder/tekenen
- 1 fotografie
- 1 edelsmeden/sierraden
- 1 glasbewerken
- 1 keramiek
- 1 toneelzaal
- 1 danszaal

Voor lesactiviteiten en presentaties in de vorm van voorstellingen en tentoonstellingen wordt gebruik gemaakt van de theaterzaal, de popzaal, de dans/toneelruimte en de foyerruimten.

In het gemeentelijk subsidiekader 2012-2013 is voor het onderdeel Cultuureducatie als hoofddoelstelling geformuleerd: 'het verhogen van actieve deelname aan cultuur met speciale aandacht voor talentontwikkeling en kansen voor jongeren'.

#### *Herpositionering Cultuureducatie*

Cultuureducatie start met inspireren. De docenten, de omgeving en het materiaal moeten inspirerend zijn, alleen dan lukt het om kinderen en jongeren te werven voor een persoonlijke ontwikkeling in de kunsteducatie. Als mensen, kinderen geïnspireerd zijn, gaat het erom ze het kunstvak bij te brengen.

Musiceren, toneelspelen, dansen, beeldhouwen, schilderen, vragen om beheersing van de techniek, geduld van de docent en aandacht van de cursist. Het is belangrijk dat een cursist vanaf het begin leert om over zijn creatieve vaardigheden te communiceren met medebeoefenaren en met het publiek. Dat betekent zo snel mogelijk samenspelen en desgewenst optreden of exposeren. Daarmee is cultuureducatie niet alleen van belang voor de persoonlijke ontwikkeling, maar heeft het ook een ontmoetingsfunctie en draagt het bij aan gemeenschapszin.

In de benadering van cultuureducatie gaat ECI Cultuurfabriek uit van culturele loopbaan die verschillende ontwikkelingsfasen kent:

- Fase 1: In de eerste fase staat kennismaking met en oriëntatie op verschillende kunstvormen, instrumenten en technieken centraal. Het idee achter deze eerste fase is dat iedereen de gelegenheid moet krijgen om kennis te maken met kunst

en cultuur. De activiteiten in deze eerste fase wordt niet alleen aangeboden in het vrijetijdsprogramma, maar ook in het programma's voor de scholen.

- Fase 2: De verdiepfingsfase. Cursisten kunnen in deze fase nader kennismaken met een kunstvak, instrument of techniek en zich daar verder in verdiepen.  
Fase 3: In deze fase is de cursist zelfstandig geworden in een kunstvorm, instrument of techniek en kiest zelf op welke wijze zijn verdere ontwikkeling vorm krijgt. Dat kan in lesvorm, maar ook in productiegroepen. Voor de toptalenten is er de mogelijkheid aansluiting te vinden op vervolgoopleidingen in het (hoger)kunstonderwijs.

Wat betreft bekostiging verandert de verhouding subsidie – eigen bijdrage als een cursist doorgaat naar een volgende fase.

Gegeven de uitkomsten van de quickscan is voor het bedrijfs onderdeel Cultuureducatie niet zozeer sprake van een herpositionering als wel van een optimalisatie. Wel geeft het onderzoek aanleiding om de cursustarieven enigszins te laten stijgen. Daarnaast zet ECI Cultuurfabriek in op een bescheiden groei van het aantal cursisten tot in totaal 1.800 per jaar in 2015. Gezien de landelijke trend van dalende cursistenaantallen is de beoogde stijging van het aantal cursisten een stevige opgave!

Behalve stijging van cursistenaantal/inkomsten zal het programma verder optimaliseren door:

- periodiek onderzoek te doen naar klanttevredenheid over het programma;
- nieuwe product-marktcombinaties te ontwikkelen op basis van behoeftepeiling, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwe media (ontwerp websites, gaming), interieurontwerp, mode/textiel, talen, tuinontwerp. Daarnaast onderzoeken of naast ECI Eigenwijs ook een uitgebreider zomerprogramma tot de mogelijkheden behoort ('ECI-Summer Academy');
- vanuit het reguliere programma meer kortlopende activiteiten aan te bieden, zoals lezingen workshops en excursies, die afzonderlijk ook voor niet-cursisten toegankelijk zijn;
- de samenhang tussen het programma voor het onderwijs (binnenschools programma) en het vrijetijdsprogramma verder te optimaliseren, onder andere bij de kinderopvang en verlengde schooldag;
- nieuwe (digitale) lesvormen te introduceren, bijvoorbeeld Smartmusic en Community 's, waarbij ook digitaal cursusonderdelen worden gegeven.

De schoolvoorstellingen en de projecten voor het onderwijs blijven op het huidige niveau. In 2015 is het uitgangspunt een gelijk aantal bezoekers van schoolvoorstellingen en aan projecten deelnemende cursisten.

Ten aanzien van Cultuur in de wijken formuleert ECI Cultuurfabriek de volgende ontwikkelingsopgave: een stijging van de hierboven genoemde 210 naar 400 deelnemers.

Wat betreft organisatieontwikkeling wordt specifiek voor het bedrijfsonderdeel Cultuureducatie de volgende opgaven opgepakt:

Meer verantwoordelijkheid leggen bij de docenten en coördinatoren van dit bedrijfsonderdeel. Docenten en coördinatoren cultuureducatie moeten zelf proactief bezig zijn met de vraag hoe het programma actueel en aantrekkelijk kan worden gehouden en hoe zij kunnen bijdragen aan het werven van nieuwe cursisten. Binnen de kaders van de rechtspositie zal ondernemingszin worden beloond.

- Om het personeelsbestand afgestemd te houden op ontwikkelingen in de (cursus)markt, wil ECI Cultuurfabriek de vaste formatie waar mogelijk reduceren en meer gaan werken met een flexibele schil. Uitgangspunt daarbij is dat alleen vaste aanstellingen worden verstrekt voor functies van voldoende omvang (richtlijn: 0,30-0,40 fte of meer) en waarvan aannemelijk is dat daar ook op termijn behoefte aan is (bijvoorbeeld programma Cultuureducatie op scholen en de gangbare, goed lopende basiscursussen). Bij natuurlijk verloop zal vooral worden ingezet op een uitbreiding van de flexibele schil.
- Op instellingsniveau een regeling opstellen voor het verrekenen van 'NIU/Meeruren'. Zowel positieve als negatieve uren worden over een periode van 3 jaar meegenomen als 'nog in te vullen'/'al ingevulde' taak(omvang). Hiermee creëert ECI Cultuurfabriek een flexibele schil en invulling van de normjaartaak over een middel-langere periode tot een maximaal te bepalen aantal uren op jaarbasis. Op het invoeren van deze regeling is instemmingsrecht van de OR van toepassing.

## Hoofdstuk 4

### Sales/Verhuur

#### 4.1 Situatie 2013; perspectieven op groei

##### *Accommodatie*

Ook voor de sales- en verhuurfunctie in de ECI Cultuurfabriek kunnen alle ruimten worden ingezet en is de totale publiekscapaciteit van 2.000 bezoekers te benutten. De sales-/verhuurfunctie van ECI Cultuurfabriek heeft betrekking op vaste verhuur en op incidentele verhuur

ECI Cultuurfabriek heeft vijf *vaste huurders* met een overeenkomst voor een langere periode. Deze min of meer structurele samenwerking zorgt voor een goede benutting van gebouw en organisatie. Ook inhoudelijk zijn de eerste stappen gezet om de gasten te voorzien van diverse arrangementen. De vaste verhuur is sterker vertegenwoordigd dan in eerste opzet de verwachting was.

ECI Cultuurfabriek heeft op het gebied van de *losse verhuur* een ietwat moeizame start gekend, onder andere vanwege aanloopproblemen in bereikbaarheid (telefoon/website/Wi-Fi) en het wegvallen van het hoofd Publiekszaken. In de eerste helft 2013 is een inhaalslag gemaakt ten aanzien van:

- professionalisering van externe communicatie (verbetering van offertes);
- verbetering van interne processen (betere communicatie tussen betrokken partijen tijdens events zoals facilitaire dienst, horeca, techniek et cetera);
- verbetering van klantcontact (vermindering van reactietijd);
- verbetering van koppeling verhuur van Stichting naar Horeca BV (catering vanuit eigen keuken);
- verbetering van planning (vermindering van dubbele boekingen met de ingebruikname van planningsysteem Podion);
- risicovermindering (opstellen van Algemene Verhuurvoorwaarden);
- verhoging van huurtarieven van de Stichting naar marktconforme tarieven.

Uit de eerste exploitatiemaanden blijkt een behoefte aan ruimtes die gebruikt kunnen worden voor congressen, seminars, vergaderingen. De trend is dat dit samengestelde bijeenkomsten zijn met in de ochtend een plenaire bijeenkomst en in de middag workshops.

#### 4.2 Ontwikkelopgaven; klantgerichter en commerciëler

##### *Vaste verhuur*

Er zijn op dit moment drie extra aanvragen voor vaste verhuur ontvangen, voor in totaal circa 1.000 m<sup>2</sup>. Bovendien zijn dit organisaties die in de leerwerksfeer en in de schoonmaak/sociale werkvoorziening zitten, dus is er goede synergie te vinden met

stagiaires/cursisten die komen werken. De mate waarin ECI Cultuurfabriek meer inkomsten kan genereren uit vaste verhuur hangt af van de beoogde reductie van het aantal m<sup>2</sup> van de Expofunctie.

### *Losse verhuur/sales*

De ervaringen van het eerste exploitatie seizoen laten zien dat er de komende jaren veel verbetering mogelijk is bij de sales-/verhuurfunctie van ECI Cultuurfabriek.

Kernpunten daarbij zijn:

- opstellen heldere administratieve en financiële kaders;
- opzetten acquisitie/pr/marketing. Op dit moment wordt er nog nauwelijks aan actieve acquisitie gedaan;
- op korte termijn opstellen van een banquetingmap, met daarin alle verhuur- en cateringmogelijkheden. Deze kan aan een klant worden meegegeven na een eerste gesprek, maar hij kan ook naar prospects verzonden worden. Daarnaast zal er meer aandacht besteed worden aan publiciteit rondom de verhuur. Hierbij valt niet alleen te denken aan advertenties en vermeldingen op branche-websites, maar ook aan een prominentere vermelding op de eigen website. Overigens zullen hierbij de kaders en richtlijnen van de nieuwe Horecawet (met name de artikelen betreffende 'paracommercialiteit') in acht worden genomen;
- relatiebeheer: dit staat nog in de kinderschoenen. ECI Cultuurfabriek is recentelijk gestart met het uitnodigen van relaties voor concerten, voorstellingen of exposities. Dit kan doorontwikkeld worden tot een CRM-systeem (Client Relation Management), waarbij klanten als het ware kunnen sparen voor ECI-activiteiten.
- verdere professionalisering van het product: deze verbeteringen worden gezocht in concrete zaken, zoals het dusdanig inrichten van de cursuslokalen dat ze beter verhuurbaar zijn, de aanschaf van materialen als beamers en meubilair (conferentiestoelen, vergadertafels), betere schoonmaak van de lokalen, klimaatbeheersing en kasten waar de docenten hun materiaal in kunnen opbergen;
- aandacht voor de professionalisering van medewerkers. Dat heeft te maken met klantgerichtheid/ klantvriendelijkheid, kortom: een commerciëlere attitude. Docenten hebben geen eigen leslokaal, maar gebruiken een algemeen lokaal;
- een betere samenwerking tussen de verschillende afdelingen (samen staan voor één goed eindproduct);
- de beschikbaarheid van een ruimte enkel voor de verhuur (bijvoorbeeld een gedeelte van het huidige Bonnefanten); het zou bevorderlijk zijn voor de verhuur om een ruimte te hebben die altijd verhuurbaar is, los van bijvoorbeeld de programmering, een ruimte die ook op verhuur is ingericht is en de benodigde faciliteiten heeft. Nader onderzoek moet uitwijzen aan wat voor zaal er primair behoefte is in Roermond (vergaderen, feesten, presentaties, recepties);
- administratief de verhuuropbrengst van de zalen bij de exploitatie van de functies meerekenen (theater, pop, film et cetera), zodat er een beter inzicht in de kosten/opbrengsten van een verhuring ontstaat;
- procedurele verbeteringen, zoals de registratie van verhuringen die niet doorgaan en het afstemmen van het gebruik van leslokalen tussen de afdeling

kunsteducatie en verhuur/sales (wellicht kunnen cursussen op sommige dagen na 17:00 uur beginnen – op dat tijdstip zijn de meeste verhuringen al afgelopen);

- permanente stagiaire bij de afdeling Verhuur/Sales voor uitvoerende taken;
- betere aantakking van afdeling Verhuur/Sales bij de andere organisatie-onderdelen (bijvoorbeeld: deelname aan het maandelijks programmeurs-overleg, ten behoeve van het ontwikkelen van evenementen);
- contacten leggen met evenementenbureaus en cateraars die activiteiten willen ontwikkelen voor en in de ECI Cultuurfabriek.

Overige verbeterpunten voor de verhuur/sales:

- prijsdifferentiatie: op populaire dagen hogere huurprijzen vragen;
- actieve werving: bellen, bezoek bedrijvencontactdagen et cetera;
- cursistuitvoeringen Kunsteducatie; nu al 12 x per jaar, maar dit zal geïntensiveerd worden;
- ontwikkelen van een maatwerkprogramma (beurzen, congressen, presentaties, brouwerijevenementen) in nauwe samenwerking met de huurder;
- mogelijkheid onderzoeken van zzp-werkplekken; plekken per dagdeel/week/maand/jaar te verhuren. Dit betekent tevens extra traffic voor de horeca;
- leslokalen overdag verhuren voor commerciële opleidingsbehoefte (bijvoorbeeld aan regionale politie, zorginstellingen e.d.);
- ateliers overdag verhuren aan beeldend kunstenaars;
- meer repetitieruimte per uur verhuren aan musici/muziekcursisten;
- verhuurprogramma maken voor potentiële gebruikers van pop- en theaterzaal.

## Hoofdstuk 5

### *Pr- en marketing*

#### 5.1 Pr- en marketing; beweging en dynamiek

ECI Cultuurfabriek is medio april 2012 ambitieus van start gegaan met het in de markt zetten van zowel de merknaam als de afzonderlijke producten. Vanaf het eerste moment is de communicatie (corporate en marketing) breed en gericht op de diverse doelgroepen ingezet: lokaal, regionaal, provinciaal en Euregionaal. Vanuit deze basis wordt het masterplan pr- en communicatie werkende weg steeds verder vormgegeven en uitgewerkt. Hierbij is deskundige informatie ingewonnen bij medewerkers van de gemeente Roermond en samenwerking gezocht en gevonden met VVV-Midden-Limburg, Oranjerie en Designer Outlet Roermond. Met name het benaderen van het Duitse potentiële publiek heeft hierbij de aandacht. Daarnaast vindt er een enorme exposure plaats door positieve contacten en netwerken met onder andere nieuwsitems, programma's en advertorials. In de toekomst zal nadrukkelijker de samenwerking worden gezocht met andere Roermondse instellingen, zoals het Cuypershuis en het Historiehuis.

Ten behoeve van Corporate Communicatie worden lokale, provinciale, Euregionale en nationale middelen ingezet als Dagblad De Limburger, Navenant, Mobilerwijs, A2-zuil, Uit-in-magazine, Uitwijzer, VVV-netwerk, DOC-netwerk, Trompetter, L1-radio en tv, TVL (ook Founding Partner), CityLife, Zuiderlucht, ECI Magazine, Letro Ledwall, Het Belang van Limburg, Chapeau, Solar, Extrema, Sjwaampop, XO, Divers, Social Media, Limburg Festival, Mama's Pride, RTV, Zeegers Advertising, Ticketservice en natuurlijk onze ECI Ambassadeurs.

Ten aanzien van de Marketingcommunicatie, gericht op de PMC's van ECI Cultuurfabriek maakt de organisatie, naast bovenstaande kanalen en de eigen website ([www.ecicultuurfabriek.nl](http://www.ecicultuurfabriek.nl)), onder andere gebruik van Limburgse, Brabantse en Gelderlandse Poppodia, Festivals, regionale flyer- en plakploegen (volgens distributieschema), Typisch Roermond, Kidsmagazine, driehoeksborden, peperbussen, Oranjerie-netwerk, De Filmkrant, Bonnefantten-netwerk, CJP en Ticketmaster.

#### 5.2 Monitoring

De monitoring binnen ECI Cultuurfabriek vindt op twee hoofdzaken plaats, namelijk op klanttevredenheid (extern) en medewerkerstevredenheid (intern).

Het medewerkertevredenheidsonderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd door middel van Google Docs. Dit online-systeem van Google is volledig gedigitaliseerd en de ingevulde enquêteformulieren worden automatisch verwerkt in een spreadsheet met de daarbij behorende grafieken.



De klanttevredenheidsonderzoeken worden jaarlijks uitgevoerd door pr-medewerkers en stagiaires. Een uitzondering op de jaarlijkse onderzoeken vormt het onderzoek bij Sales. Dit wordt doorlopend uitgevoerd. De onderzoeken richten zich op de afdelingen Cursus, Sales, Programmering (Film, Theater, Pop) en PR. Daar waar mogelijk wordt tevens gebruikgemaakt van Google Docs. Naast het online-enquêtesysteem van Google Docs wordt gebruikgemaakt van fieldinterviews. Tijdens het klanttevredenheidsonderzoek wordt nadrukkelijk gevraagd naar de naamsbekendheid van ECI Cultuurfabriek en naar de bronnen waar de klant ECI Cultuurfabriek en haar producten en diensten van kent. Hiermee volgt ECI Cultuurfabriek de effort van de inspanningen van de afdeling PR.

De gedetailleerde bezoekresultaten van de website van ECI Cultuurfabriek worden maandelijks geanalyseerd door middel van Google Analytics.

In 2013 hebben er, naast de doorlopende onderzoeken van de afdeling Sales (STO), al drie metingen plaatsgevonden:

- Klanttevredenheidsonderzoek van de afdeling Cursus (CTO);
- medewerkertevredenheidsonderzoek personeel Stichting ECI (MTO);
- medewerkertevredenheidsonderzoek ECI Horeca BV.

## Hoofdstuk 6

### **Sponsoring en fondswerving**

#### **6.1 Partnerships bedrijfsleven; structureel bijdragen aan ECI Cultuurfabriek**

ECI Cultuurfabriek zal de komende jaren partnerships met het bedrijfsleven in de regio opzetten. Met de partnerships beoogt ECI Cultuurfabriek:

- draagvlak onder het bedrijfsleven te vergroten;
- de bijzondere accommodatie nog beter te benutten als culturele ontmoetingsplaats, ook voor bijeenkomsten, festiviteiten en presentaties van bedrijven;
- budget te genereren om het culturele programma verder te versterken en uitbreiding te realiseren.

ECI Cultuurfabriek biedt verschillende vormen van partnership, namelijk Founding Partners, Zaalpartners, Hoofdsponsor.

#### *Founding Partners*

Met het fenomeen Founding Partners is ECI Cultuurfabriek in 2012 reeds begonnen. Inmiddels hebben reeds vier bedrijven zich als Founding Partner verbonden aan ECI Cultuurfabriek. Een Founding Partner legt eenmalig € 10.000,— in en draagt vervolgens € 3.500,— per jaar bij aan de culturele programmering. ECI Cultuurfabriek wil in de komende jaren het aantal Founding Partners verder uitbreiden naar circa tien.

Een Founding Partner krijgt als tegenprestatie:

- naamsvermelding op onze website;
- de mogelijkheid om gratis gebruik te maken van de ruimten, waarbij wel gebruikskosten in rekening worden gebracht (catering en eventuele begeleiding/bemensing);
- extra mogelijkheden binnen ECI Cultuurfabriek tegen gereduceerde tarieven;
- jaarlijkse partnerbijeenkomst op kosten van ECI Cultuurfabriek (ook met de andere partners en eventueel het gemeentebestuur), bijvoorbeeld als onderdeel van de opening van het culturele seizoen 'OpRoer'.

#### *Zaalpartners*

ECI Cultuurfabriek beschikt over aantrekkelijke ruimten, die de naam van een bedrijf kunnen krijgen. Als ruimten voor zaalpartners komen in aanmerking: de theaterzaal, de popzaal, de expositieruimte en de twee filmzalen.

Als zaalpartner draagt een bedrijf jaarlijks € 10.000,— bij aan de culturele programmering. Als tegenprestatie krijgt een zaalpartner vergelijkbare mogelijkheden als die aan de Founding Partners geboden wordt, plus de naamgeving van een zaal.

### *Hoofdsponsor*

Behalve Founding Partners en zaalpartners zoekt ECI Cultuurfabriek een hoofdsponsor voor het geheel.

De hoofdsponsor krijgt de mogelijkheid om zijn naam te verbinden aan grote multidisciplinaire festivals en evenementen die ECI Cultuurfabriek jaarlijks organiseert. Als bijdrage aan de culturele programmering (evenementen/festivals) draagt de hoofdsponsor een bedrag van € 25.000,— bij aan de culturele programmering.

#### **6.2 Fondswerving particuliere sector; inspelen op een nieuwe kans**

Met de mogelijkheden van de nieuwe Geefwet is het voor ECI Cultuurfabriek interessant om te werken met periodieke schenkingen van particulieren. Wanneer een particulier bereid is vijf jaar lang een bedrag van minimaal € 100,— per jaar te schenken (notarieel vast te leggen), dan is de schenking voor 125% aftrekbaar.

Voor ECI Cultuurfabriek is het werken met schenkingen van particulieren nieuw. Vooralsnog zet ECI Cultuurfabriek in op periodieke schenkingen van € 250,— per jaar. In de komende tweejaar (2014-2015) tracht ECI Cultuurfabriek twintig schenkers te werven.

Als tegenprestatie voor de schenkers biedt ECI Cultuurfabriek o.a.:

- de nieuwsbrief;
- gratis toegang tot voorstellingen voor twee personen;
- een jaarlijkse bijeenkomst met alle schenkers.

In beginsel worden de volgende fondsen gevormd en besteed aan de daaraan gekoppelde doelen:

#### ***ECI Jongtalentfondsen***

Doel:

De stad en (Eu-)regio talentvolle jongeren laten voortbrengen en de regio mede laten promoten en hiermee talentvolle jongeren in de (eur-)regio extra ontwikkelingsmogelijkheden bieden.

#### ***ECI Performancefondsen***

Doel:

De regionale culturele infrastructuur versterken door meer podiummomenten/mogelijkheden te creëren binnen stad en regio.

#### ***ECI Festivalfondsen***

Doel:

Het ontwikkelen en realiseren van festivals met toegevoegde waarde voor stad en regio ter versterking van het culturele, sociaal-maatschappelijk en economisch klimaat.

### ***ECI Expofonds***

Doel:

Beeldende kunstenaars in stad en euregio marketingtechnisch ondersteunen en een podium bieden zich te presenteren aan een breed publiek.

De diverse fondsen worden in beginsel geoormerkt beheerd, aanbesteed en verantwoord door de controller in combinatie met een of meerdere budgethouders.

Naast het benutten van de fiscale voordelen van een periodieke schenking ontwikkelt ECI Cultuurfabriek de komende jaren het fenomeen 'Vrienden van'. Gebruikelijk is een jaarlijkse bijdrage van € 50,—. Een aantal van honderd Vrienden van lijkt haalbaar. De opbrengst bedraagt dan eveneens € 5.000,—. Vrienden van ontvangen de nieuwsbrief en krijgen gratis toegang tot een beperkt aantal ECI-voorstellingen (één persoon, met optioneel een VIP-behandeling).

#### **6.3 Fondswerving projecten; projecten aan de man brengen**

Voor bijzondere, vernieuwende projecten en evenementen zal ECI Cultuurfabriek actief culturele fondsen, zoals het VSB-fonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds, en de provincie aanschrijven. Daarnaast ziet ECI Cultuurfabriek mogelijkheden om projectsubsidies te verwerven bij de provincie en bij landelijke fondsen, zoals het Mondriaanfonds en het Fonds Podiumkunsten. De eventuele opbrengsten hiervan worden niet opgenomen in de ECI-begroting, wel in afzonderlijke projectbegrotingen.

#### **6.4 Kosten; investeren in een toekomstige solide sponsoring**

Van belang is om op te merken dat de fondswerving onder particulieren en ook het werven van partners tijd en deskundigheid vraagt, te beginnen met een degelijk onderzoek naar de mogelijkheden en het analyseren van succesvolle strategieën die elders zijn beproefd. Dit kan eenmalig worden ingehuurd. De kosten hiervoor zijn te dekken uit de eenmalige inleggeden van de Founding Partners. Ook het onderhouden van de relaties met de partners, schenkers en Vrienden kost tijd, die gevonden moet worden binnen de formatie van directeur en medewerker PR. Indien de sponsoring van het bedrijfsleven boven de € 50.000,— komt, kan dat deels worden benut voor extra formatie PR. Daarmee komt er capaciteit beschikbaar voor het onderhouden van de relaties.

## Hoofdstuk 7

### Horeca

#### 7.1 Situatie 2013; volledige juridische scheiding

De Horeca-afdeling beschikt over de caféruimte en verzorgt de horeca van de culturele programmering (pop, film, theater, expositie, evenementen) en de commerciële verhuringen.

Op basis van de resultaten over de eerste maanden van 2013 en de benchmark kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Bij de inkoop is waarschijnlijk een efficiëncyslag mogelijk, waardoor er een kleine besparing mogelijk is.
- De personeelskosten zijn hoger dan het gemiddelde van de branche; deze kosten moeten naar beneden kunnen worden bijgesteld.

De Horeca-afdeling ligt goed op koers om een efficiënt service- en verdieninstrument voor de ECI Cultuurfabriek te worden.

#### 7.2 Juridische vormgeving; steeds meer mogelijkheden; horeca deels onderbrengen bij Stichting ECI

##### *Horeca BV*

De gemeente Roermond en de Stichting ECI hebben ervoor gekozen om de Horeca van ECI Cultuurfabriek onder te brengen in een Horeca BV. Veel schouwburgen en culturele centra hebben een dergelijke separate Horeca BV. De voornaamste reden om een commerciële rechtspersoon in te richten was dat de Horeca-cao beter op de horecawerkzaamheden toegesneden (en goedkoper!) is dan bijvoorbeeld een Theater-cao. Op de naleving van deze cao wordt actief toegezien door Koninklijke Horeca Nederland (KHN); deze brancheorganisatie sommeert culturele instellingen regelmatig deze cao te gaan volgen.

Een tweede voordeel van een Horeca BV is dat daarmee voor de subsidiegever en de lokale horecaondernemers duidelijk is dat de cultuursubsidie wordt gebruikt voor culturele doeleinden, niet voor het indirect ondersteunen van commerciële activiteiten. Op deze wijze vermijdt een Horeca BV het onderwerp van 'para-commercialiteit'. In de gewijzigde Drank- en Horecawet (DHW) die op 1 januari 2013 in werking is getreden, is de verplichting voor gemeenten opgenomen om binnen een jaar een verordening voor de paracommerciële horecabedrijven vast te stellen.

##### *Jurisprudentie*

Op basis van jurisprudentie is het niet langer noodzakelijk om een Horeca BV te hebben; culturele instellingen mogen binnen de exploitatie (onder voorwaarden) horeca- en verhuuractiviteiten uitvoeren. Dit opent de mogelijkheid om de horeca-activiteiten van de Horeca BV deels onder te brengen bij de ECI-exploitatiestichting.

ECI Cultuurfabriek kiest ervoor om horeca-activiteiten voor de culturele programmering deels onder te brengen bij de Stichting ECI Cultuurfabriek. Daar zijn de volgende redenen voor:

### 1. BTW

De exploitatie van onroerend goed is vrijgesteld van btw, tenzij de exploitatie voornamelijk activiteiten betreft die onderhevig zijn aan btw-heffing. In de praktijk (en op basis van jurisprudentie) hanteert de fiscus een 90%-criterium: bestaat de exploitatie voor meer dan 90% uit btw-onderhavige activiteiten, dan mag de instelling de volledig btw op de inkoop terugvorderen. Dit levert voor de culturele instellingen een btw-voordeel op (er wordt meer btw teruggevorderd dan wordt afgedragen), maar voor de betreffende gemeente is het voordeel dat de btw op de bouw grotendeels mag worden teruggevorderd. Indien echter de instelling onder de 90%-grens zakt (hetgeen heel goed het geval kan zijn als bijvoorbeeld de horeca-omzet in een separate rechtsvorm wordt geplaatst), dan wordt de instelling als geheel btw-vrij verklaard en moet de gemeente de teruggevorderde btw op de bouw terugstorten. Vanwege de van btw vrijgestelde activiteiten die de kunsteducatie verzorgt voor jongeren, haalt ECI Cultuurfabriek niet die 90% btw-plichtige prestaties. Hoe meer btw-plichtige activiteiten er bij ECI plaatsvinden, hoe gunstiger dat is. Met de fiscus is overeengekomen dat Stichting ECI en ECI Horeca BV aangemerkt worden als fiscale eenheid.

### 2. Vrijwilligers

Het werken met vrijwilligers in de horeca stuit op bezwaren, onder andere vanwege het feit dat de fiscus bij een commercieel bedrijf (BV, NV) iedere medewerker als 'werknemer' ziet.

### 3. Horeca-cao

KNH dwingt de naleving van de Horeca-cao (waarin sprake is van een minimumloon) af. Het is daarom nauwelijks mogelijk om op onderdelen van de horeca met vrijwilligers te kunnen werken; ook in de ogen van KHN zijn vrijwilligers 'medewerkers voor wie de cao zou moeten gelden'.

Als de horeca-activiteiten voor de culturele programmering ondergebracht worden bij de Stichting ECI, blijft de Horeca BV de commerciële activiteiten voor de Stichting ondersteunen en uitvoeren.

## 7.3 Ontwikkelopgaven; kosten overhead ECI transparant doorbelasten naar Horeca BV

- De Horeca BV van ECI Cultuurfabriek is op de goede weg. Het vergelijken van de horecaprijzen met die van lokale horecabedrijven en het eventueel aanpassen van de horecaprijzen gebeurt al continu.
- Mogelijkheden voor omzetverhoging (muntenautomaat bij de popzaal, portemonnee loze pauze bij het theater) zijn al gerealiseerd.

Niettemin kan er gewerkt worden aan verdere resultaatsverbetering, waarbij onderstaande punten van belang zijn:

- ECI-Café centraliseren en toegankelijker maken door verplaatsing naar andere commerciële/expo ruimte;
- de horeca-activiteiten deels onderbrengen bij de ECI-exploitatie stichting, waardoor er binnen de Stichting met vrijwilligers kan worden gewerkt;
- inzet van vrijwilligers bij ondersteunende horeca, met name pop; circa 2 fte besparing is daardoor mogelijk;
- administratief: omzet horeca toerekenen aan de functies (theater, pop, film);
- assortiment: uitbreiding of juist afslanking nodig (seizoens- en speciaalbieren), kosten huiswijnen;
- verdere prijsdifferentiatie doorvoeren voor de verschillende functies (in ECI-café kost een chique geserveerd biertje meer dan een biertje in een plastic glas in de popzaal);
- controlemechanismes invoeren: weggegeven drankjes, verspilling bij tappen, omzet niet aanslaan op kassa, geld 'weglekken', eigen drank in het drankenmagazijn neerzetten (en de opbrengst ervan afromen), fooienbeleid;
- vastleggen afspraken over winstafdracht aan de Stichting ECI Cultuurfabriek;
- nieuwe doorberekening overheadkosten aan de Horeca BV;
- onderzoek naar/kengetallenontwikkeling hoeveelheid personeel per aantal bezoekers;
- een benchmarkvergelijking naar de hoogte van inkoop- en onderhoudscontracten, kosten tapwacht, kortingsstaffel bij de brouwerij en drankenleverancier, vergoedingen aan de brouwerij voor gebruik apparatuur versus eigen aanschaf met andere popzalen;
- ten slotte: jaarlijks bezien in hoeverre er ruimte zit om meer dividend van de horeca BV uit te keren aan ECI Cultuurfabriek.

#### **7.4 Financieel perspectief**

De gemeente is er indertijd van uitgegaan dat de omzet in het vierde exploitatiejaar naar (afgerond) € 780.000,— zou kunnen groeien. Op basis van praktijkervaring kan deze prognose al in een eerder jaar zal worden gerealiseerd. Voor 2013 gaat ECl Cultuurfabriek inmiddels uit van een horecaomzet van circa € 700.000,—.



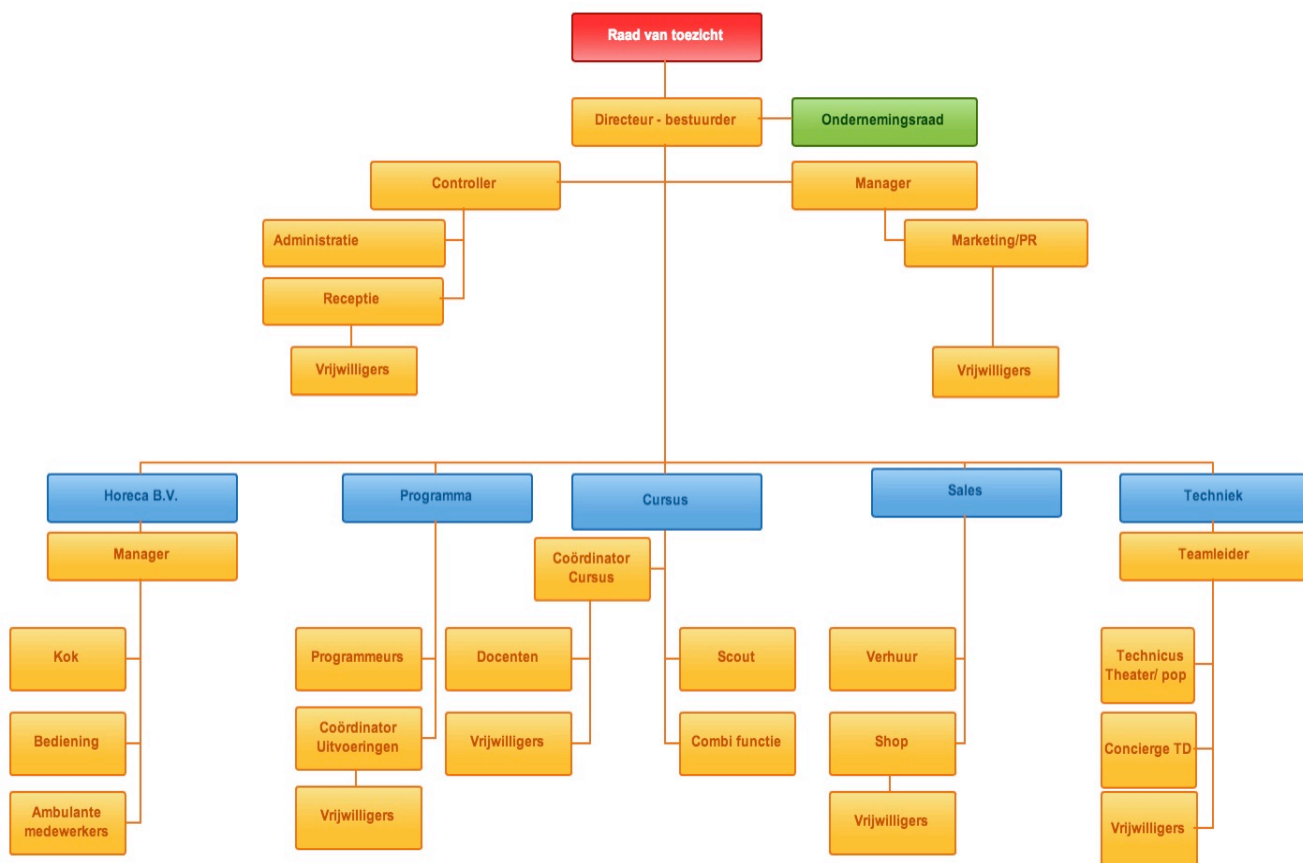
# Hoofdstuk 8

## Organisatie

ECI Cultuurfabriek is een organisatie die deels is opgebouwd met medewerkers van voormalige andere culturele instellingen uit Roermond. Dit betekent dat (voormalige) zelfstandige onderdelen deel uitmaken van de ECI-organisatie. In de huidige nieuwe situatie is het daarom van belang dat er voldoende aandacht is voor de aspecten organisatiestructuur, werkprocessen en organisatiecultuur. In de voorgaande hoofdstukken is uitgebreid ingegaan op de maatregelen/herpositionering die de komende tijd noodzakelijk is om de beoogde groei van deelnemers, cursisten en bezoekers te realiseren. Dat heeft veel te maken met de werkprocessen en de organisatie. In dit hoofdstuk volgt een synthese van die herpositionering en enkele aspecten die voor de organisatie als geheel van belang zijn.

### 8.1 Organisatie; slank, eenduidig en flexibel

In het onderstaande organogram is de organisatie en de formatie vereenvoudigd weergegeven:



\* *Techniek* : Operationele aansturing door manager

\* *Horeca, Programma, Cursus, Sales*: Operationele aansturing door directeur-bestuurder:

De totale formatie (exclusief de Horeca BV) bedraagt 28,5 fte. In de quickscan van BMC zijn ten aanzien van de formatie de volgende opmerkingen gemaakt:

- Uit de benchmarks blijkt ook dat omvang van de organisatie niet te groot is; wel zijn de kosten per formatieplaats relatief hoog. Dit kan erop duiden dat ECI Cultuurfabriek met een relatief grote vaste formatie werkt, terwijl andere organisaties meer gebruikmaken van flexkrachten.
- Besparing op personele kosten is mogelijk door afslanken van het personeelsbestand en door meer te werken met flexkrachten en gebruik te maken van de mogelijkheden van een leerwerkbedrijf.
- Om het personeelsbestand afgestemd te houden op ontwikkelingen in de markt, wil ECI Cultuurfabriek de vaste formatie waar mogelijk reduceren en meer gaan werken met een flexibele schil. Uitgangspunt daarbij is dat alleen vaste aanstellingen worden verstrekt voor functies van voldoende omvang (richtlijn: 0,30-0,40 fte of meer) en waarvan aannemelijk is dat daar ook op termijn behoefte aan is. Uiteraard zal bij natuurlijk verloop vooral worden ingezet op een uitbreiding van de flexibele schil.
- Op instellingsniveau een regeling opstellen voor het verrekenen van 'NIU/Meeruren'. Zowel positieve als negatieve uren worden over een periode van 3 jaar meegenomen als 'nog in te vullen'/'al ingevulde' taak(omvang). Hiermee creëert ECI Cultuurfabriek een flexibele schil en invulling van de normjaartaak over een middel-langere periode tot een maximaal te bepalen aantal uren op jaarbasis.

ECI Cultuurfabriek heeft een stroomlijning van de organisatie doorgevoerd, zodat nu alleen de directeur-bestuurder, de controller en de manager leidinggeven. De coördinatiefuncties worden zo veel mogelijk teruggebracht.

Ten slotte zal in het organogram de benaming van de leidinggevende functies worden aangepast en geüniformeerd. Op deze wijze zal ECI Cultuurfabriek nadrukkelijker tot uitdrukking brengen dat er een managementteam gaat functioneren met een goede delegatie van verantwoordelijkheden. Dit is een organisatieaanpassing die pas te effectueren is nadat de functiebeschrijvingen zijn aangepast en vastgesteld.

## **8.2 Werkprocessen en sturingsinformatie; heldere afspraken en transparante informatie**

De uitwerking op onderdelen staan in de inhoudelijke hoofdstukken beschreven. Hierna meer over het onderwerp Management en sturing.

### **Onderdeel informatiepiramide**

*Gemeente Roermond, belangrijkste subsidieverstrekker en Founding Father*

De informatievoorwaarden van de gemeente zijn vastgelegd in Subsidiekader ECI 2012-2013 (collegebesluit). Het subsidiekader vraagt verantwoording naar vier prestatievelden:

- Prestatieveld 1: Versterken (fysieke) infrastructuur
- Prestatieveld 2: Cultuureducatie
- Prestatieveld 3: Marktgerichte en publieksgerichte profilering

De programmering dient bij te dragen aan de nagestreefde receptieve cultuurparticipatie. Het programma dient zowel experimenteel als toegankelijk te zijn.

- Prestatieveld 4: Integrale afstemming  
De organisatie is er, zowel fysiek als qua structuur, op ingericht om een optimale afstemming tussen de verschillende disciplines tot stand te brengen.

Per prestatieveld dienen beschreven te worden: activiteitenprogramma en resultaat- en prestatie-indicatoren. Daarnaast worden op hoofdlijnen eisen gesteld aan onder meer:

- de kwaliteit van de organisatie;
- de bijdrage van ECI Cultuurfabriek aan beleidsontwikkeling;
- een evaluatie en klanttevredenheidsonderzoek;
- de jaarlijkse begroting. Het kader kent als belangrijkste voorwaarde: 'De subsidieaanvraag moet voldoen aan alle onder de subsidiecriteria genoemde voorwaarden'.

Er is een uitwerking subsidiekader ECI Cultuurfabriek 2012-2013. Daarin zijn voor de prestatievelden de doelstellingen, ambities en kengetallen opgenomen. Daarnaast is gedeeltelijk invulling gegeven aan de meer algemene organisatorische subsidievoorwaarden: ISO-certificering, aanwezigheid van procesbeschrijvingen, (Euregionale) samenwerking, openstelling gebouw, verbondenheid van vrijwilligers en klanttevredenheid.

De subsidievoorwaarden van de gemeente op het gebied van informatie en verantwoording bieden een prima basis om de verantwoordingsrelatie tussen ECI Cultuurfabriek en de gemeente in te vullen. Het is belangrijk dat de gemeente op dit gebied goed wordt bediend. De gemeente heeft immers een belangrijk deel van het cultuurbeleid in handen gegeven van Stichting ECI en heeft daarvoor een omvangrijke subsidie ter beschikking gesteld.

Er zal in de diverse verantwoordingsrapportages richting de gemeente daarvoor een vast format worden gebruikt, waarin de gewenste informatie op handzame en overzichtelijke wijze kan worden verpakt.

Voorstel is in overleg met de gemeente per prestatieveld op basis van dit nieuwe Ondernemingsplan **vaste resultaat- en prestatie-indicatoren** worden bepaald. Met 'vast' is bedoeld dat deze meerjarig (kunnen) worden gebruikt;

Kern van dit voorstel is dat voor elk van de vier prestatievelden over een beperkt aantal veelzeggende resultaat- en prestatie-indicatoren verantwoording wordt afgelegd, gedurende het jaar en in het jaarverslag.

Voor verslagjaar 2013 zal de verantwoording in het jaarverslag binnen de vier prestatievelden en over de prestatieafspraken worden gedaan.

### *Raad van toezicht*

Met de nieuwe Raad van Toezicht zullen afspraken over ex ante en ex post verantwoording worden vastgelegd. ECI Cultuurfabriek neemt hierbij als basis de Governance Code, haar Statuten, het RvT-reglement en dat de Raad van Toezicht wordt geïnformeerd conform de verantwoording aan de gemeente Roermond (kwartaal- en jaarvergaderingen).

### *Directeur-bestuurder en budgethouders*

Uit onderzoek blijkt dat managers niet zozeer behoefte hebben aan een grote hoeveelheid detailgegevens maar willen worden ondersteund met relevante kerngegevens. Een analysemethode die hier veel voor wordt gebruikt is 'Critical Succes Factor'-methode. Achterliggende gedachte is dat het succes van een bedrijf/organisatie wordt bepaald door een beperkt aantal essentiële factoren.

Uit het oogpunt van verzakelijking is het belangrijk dat binnen ECI Cultuurfabriek gewerkt wordt met budgethouders. Op dit moment is de directeur-bestuurder voor vrijwel alle budgetten inhoudelijk en financieel uitvoeringsverantwoordelijk. Interne verzakelijking kenmerkt zich door:

- het aanwijzen van decentrale verantwoordelijken;
- het door hen laten invullen van eigenaarschap voor producten en financiën;
- het maken van zakelijke inhoudelijke en financiële afspraken;
- het afleggen van verantwoording.

Nevenresultaat is dat de directeur-bestuurder nadrukkelijker in zijn rol kan komen: eindverantwoordelijk, verantwoordelijk voor de strategie en verantwoordelijk voor portefeuille(s). Denk bij dit laatste aan bijvoorbeeld het binnenhalen van sponsors of aan verwezenlijking van Euregionale samenwerking.

Voor elk van de onderstaande activiteiten/thema's is er een budgethouder aangesteld. De budgethouder is verantwoordelijk voor de bewaking van de deelbegroting, uitgaven-inkomsten, de uitvoering en de realisatie.

ECI Cultuurfabriek werkt met de volgende potentiële budgethouders:

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| • Pop-podium          | programmeur               |
| • Theater             | programmeur               |
| • Film                | programmeur               |
| • Expo                | directeur/bestuurder      |
| • Cursussen           | coördinator cursus        |
| • Marketing-PR        | manager                   |
| • Vaste verhuur       | controller                |
| • Incidentele verhuur | sales                     |
| • Evenementen         | sales (i.o. programmeurs) |
| • Techniek            | manager                   |

### **Onderdeel Horeca**

Tot op heden was een overallbeeld van uitgaven en inkomsten van de horeca en niet per activiteit/functie voorhanden. Het is belangrijk om deze voornamelijk inkomstenbron te relateren aan de diverse activiteiten, zodat een bedrijfsmatige afweging kan worden gemaakt over de ter beschikking stelling van horeca aan en tijdens de diverse activiteiten. Het gaat dan om het inzichtelijk maken van alle aan de horeca verbonden belangrijkste kosten en opbrengsten (personeel, huisvesting, inkomsten) op de diverse kostenplaatsen.

Dit biedt gelegenheid tot het maken van weloverwogen keuzes:

- bij deze activiteit wel/niet horecaprogramma;
- bij deze activiteit dit horecaprogramma;
- bij deze activiteit horecaprogramma op deze plaats (huisvesting);
- alternatieven: drankenautomaat, gratis beperkt programma, verrekening via entree et cetera.

Alle data zijn voorhanden om de administratieve koppeling van deze bedrijfs-onderdelen op korte termijn in te voeren, zodat een snelle realisatie mogelijk is.

### **Onderdeel Indirecte kosten**

Voor toerekening van indirecte kosten worden diverse verdeelsleutels gehanteerd. Het realisme van de verdeelsleutels zal worden geoptimaliseerd. Waar mogelijk zal als verdeelsleutel voor de overheadkosten worden gehanteerd: de specifieke directe kosten van een bepaald thema, exclusief verrekening van eventuele (subsidie)-inkomsten. Een uitzondering geldt uiteraard voor objectieve verdeelsleutels, zoals bijvoorbeeld voor de gebruikte oppervlakte.

### **Onderdeel Verhuur en sales**

Onder bovenstaande noemer vinden zeer uiteenlopende activiteiten plaats. Uit het oogpunt van sturing maakt ECI Cultuurfabriek hier een nadere uitsplitsing van:

- vaste verhuur: op dit moment vijf huurders;
- incidentele verhuur: ter beschikking stellen van ruimtes voor één dag of enkele dagen;
- georganiseerde externe activiteit (projecten): externe opdrachtgever, ter beschikking stellen van organiserende mankracht, met of zonder ruimtes (er wordt iets voor een klant georganiseerd).
- evenement: eigen initiatief bestaande uit programmeringsonderdelen, gekenmerkt door: synergie tussen verschillende activiteiten/disciplines, met mogelijk externe partners, incidenteel en omvang deelnemers > 50.

Verkoop van overige producten zal worden verantwoord op de kostenplaats waar het product het meest bij thuis hoort. Denk bijvoorbeeld aan verkoop van tijdens cursussen vervaardigde producten op cursus.

## **8.3 Organisatiecultuur; klantgericht en commercieel**

Als organisaties met elk een eigen verleden bij elkaar komen, zijn er veel aspecten waar aandacht aan dient te worden geschonken. Het betekent dat verschillende

werkculturen bij elkaar worden gebracht. Daarom is het noodzakelijk om frequent aandacht te besteden aan een programma over organisatiecultuur.

In essentie gaat het bij 'organisatiecultuur' om de volgende begrippen:

- **Strategie:**  
Onder strategie wordt verstaan de missie en visie op de ontwikkelingsrichting van de organisatie. Een dergelijke visie dient vertaald te worden in concrete doelstellingen die richtinggevend zijn voor inhoudelijke projecten op relevante beleidsterreinen en die sturing geven aan de organisatieontwikkeling.
- **Managementstijl:**  
Onder stijl van leidinggeven of managementstijl wordt verstaan de wijze waarop een manager de leidinggevende taken uitoefent en sturing geeft aan mensen en middelen om organisatiedoelen te bereiken.
- **Besluitvorming:**  
Bij besluitvorming wordt vooral gekeken naar de onderbouwing van de besluiten en de wijze waarop de besluiten binnen de organisatie worden uitgevoerd.
- **Omgevingsoriëntatie:**  
Een belangrijk kenmerk van een professionele organisatie is de ontwikkeling naar een primair vraaggerichte organisatie, waarbij de dienstverlening dicht bij de klant staat. Om vraaggericht te kunnen werken is het allereerst noodzakelijk dat de vraag wordt gesignaleerd.
- **Omgangsstijl:**  
Deze dimensie geeft een algemene indruk van de dominante gedragspatronen binnen een organisatie.
- **Personeelsbeleid:**  
Een professionele organisatie kenmerkt zich ten aanzien van personeelsbeleid in de eerste plaats door een passend instrumentarium om de strategische visie te kunnen realiseren. In de tweede plaats door concrete acties op het gebied van management- en teamontwikkeling met het oog op de gewenste professionele cultuur.
- **Communicatie:**  
Onder communicatie wordt verstaan de wijze waarop informatie wordt uitgewisseld tussen (groepen) mensen.
- **Samenwerking:**  
De wijze waarop mensen samenwerken is cruciaal voor het bereiken van de gewenste resultaten. De dimensie samenwerking in dit onderzoek heeft vooral betrekking op de samenwerkingsprocessen binnen de organisatie.

Daar komt bij dat dit ondernemingsplan richtinggevend is voor commerciële en klantgerichte werken. Het begrip 'gastvrijheid' is hierbij van groot belang. Wat doet gastvrijheid met ECI Cultuurfabriek?

- ECI Cultuurfabriek geeft iets extra's; met gastvrijheid biedt ECI Cultuurfabriek meer dan een potentiële klant verwacht.
- Een gastvrije, klantgerichte houding zorgt voor tevredener gasten. Optimale servicebeleving zet aan tot meer kopen; de omzet en winst gaan omhoog.
- Gasten voelen zich welkom; de loyaliteit van de gasten vergroot, de klantenkring breidt zich uit.

- De klachtenafhandeling verbetert en komt op een hoger niveau. Mogelijke klachten over ECI Cultuurfabriek/een product verminderen de omzet.
- Samen vaardigheden ontwikkelen die bijdragen aan de motivatie.
- Een gastvrije houding creëert meer werkplezier.

De zes ECI Cultuurfabriek-pijlers voor gastvrijheid zijn:

1. Dienstbaar zijn: je bent er voor de klant, verras hem eens!
2. Verantwoordelijkheid nemen: je voelt je verantwoordelijk voor (het oplossen van) het probleem.
3. Consideratie tonen: laat zien dat het je echt iets kan schelen.
4. Het geheel zien: de medewerker is bepalend voor de prestatie van de hele organisatie.
5. Dialoog aangaan: ga in gesprek met de klant om het probleem te begrijpen en tot een oplossing te komen.
6. Kennis inzetten: je antwoordt de klant op basis van kennis.

ECI Cultuurfabriek zal in 2013-2014 een programma starten over organisatiecultuur voor medewerkers en vrijwilligers. Daarbij gaat het feitelijk om de beantwoording van de volgende vragen:

- Wat is de huidige werkcultuur bij ECI Cultuurfabriek?
- Wat is de gewenste werkcultuur?
- Hoe gaat de organisatie dat bereiken?

#### **8.4 Vrijwilligers; het kapitaal van de organisatie**

ECI Cultuurfabriek kan niet functioneren zonder de inzet van vrijwillige medewerkers. Er zijn nu circa 130 vrijwillige medewerkers. In 2014 zal er voor vrijwillige medewerkers een handboek worden opgesteld met een toelichting op de organisatie, rechten en plichten. Op deze wijze wordt de inzet van vrijwilligers 'geprofessionaliseerd'. Dit is nodig, omdat de vrijwilligers veelal gastheren en gastvrouwen zijn en in die zin de ambassadeurs van ECI Cultuurfabriek. De ervaring leert dat vrijwillige medewerkers beter gemotiveerd en betrokken zijn als ze binnen de organisatie een positie hebben die vergelijkbaar is met die van betaalde medewerkers wat betreft inzet, verantwoordelijkheden en de mogelijkheid om binnen de organisatie door te groeien. Beroepsoriëntatie, naast het opbouwen van een sociaal netwerk, is daarom een belangrijk aspect van het vrijwilliger-zijn. Vrijwillige medewerkers zullen hun eigen vertegenwoordiging krijgen en hebben tweemaandelijks een thematische bijeenkomst met het management. Tevens hebben ze – net als betaalde medewerkers – toegang tot scholing.

## Hoofdstuk 9

### Financiële resultaten en risico's

#### 9.1 Begroting 2015; solide en met marges

De financiële prognose voor 2013 laat een tekort zien van €350.000,=. Dat gegeven vormde de basis voor het opstellen van dit ondernemingsplan. Het resumé van de eerdere hoofdstukken laat de volgende mutaties zien:

	<b>verbetering in 2015</b>
Saldo exploitatieverbetering pop	175.000
Saldo exploitatieverbetering film	17.480
Saldo exploitatieverbetering theater	29.250
Saldo exploitatieverbetering exposities	62.500
Saldo exploitatieverbetering evenementen	85.200
saldo exploitatieverbetering cultuureducatie	66.900
Saldo exploitatieverbetering sales/ verhuur	47.193
Saldo exploitatieverbetering sponsoring	50.000
Saldo exploitatieverbetering horeca	25.577
<b>Totaal exploitatieverbetering</b>	<b>559.100</b>

De meerjarenbegroting is geactualiseerd en laat voor 2014 een halvering van het tekort zien. Vanaf 2015 wordt een positief begrotingsresultaat geboekt.

Als basis voor de meerjarenbegroting is de begroting 2013 zoals vastgesteld door de Raad van Toezicht in februari 2012 genomen. In deze begroting was de claim op de gemeente Roermond in het eerste jaar incidenteel circa € 400.000,— hoger. Jaarschijf 2013 sluit in het meerjarenoverzicht schijnbaar positief, maar feitelijk volgens de eindejaarverwachting 2013 met een tekort van ongeveer € 350.000,—.

In de begrotingsbedragen vanaf 2014 zijn de plannen en financiële mutaties uit de vorige hoofdstukken financieel vertaald.



De meerjarenbegroting 2013-2018 ziet er als volgt uit:

**ECI Cultuurfabriek  
Begroting 2013-2018**

Baten	Begroting 2013	JEV 2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Cursus	352.200	366.157	370.550	387.300	398.919	410.886	423.214
Subsidie HAFA	32.000	37.700	32.000	37.700	32.000	32.000	32.000
Cultuurprojecten	50.800	56.860	56.000	56.000	57.680	59.411	61.194
Theater	100.000	92.041	100.000	118.000	121.540	125.187	128.943
Pop	260.000	285.477	305.000	340.000	349.975	360.249	370.832
Film	60.800	61.288	70.000	84.000	86.520	89.116	91.789
Expo	7.500	3.760	18.000	20.000	30.000	30.000	30.000
Verhuur vast	166.407	158.832	154.777	178.000	183.340	188.840	194.506
Verhuur-Sales	59.400	68.925	78.000	95.000	97.850	100.786	103.809
Evenementen	114.800	2.136	200.000	245.000	252.350	259.921	267.719
Shop	25.000	16.407	16.000	16.000	16.480	16.974	17.483
Rente	0	2.857	4.000	5.000	2.000	2.000	2.000
Sponsoring	0	0	15.000	50.000	55.000	60.000	60.000
Diverse baten	0	6.194	0	0	0	0	0
Winstdeling Horeca	0	0	15.000	25.577	35.000	40.000	40.000
Onttrekking reserv./ voorzieningen	0	65.627	60.000	60.000	60.600	61.207	61.819
Subsidie gemeente Roermond	1.664.361	1.245.624	1.245.624	1.222.620	1.234.846	1.247.194	1.259.666
Subsidie Roermond huurlasten	605.344	605.344	605.344	605.344	611.397	617.511	623.686
Subsidie Roermond energielast	94.000	127.000	94.000	94.000	94.940	95.889	96.848
Subsidie onderh.-verv.inv.	123.116	123.116	123.116	123.116	124.347	125.590	126.846
Subsidie Roermond combi	35.262	35.262	35.262	35.262	35.615	35.971	36.331
Subsidie Roermond projecten		12.000					
Subsidie Roermond opening		37.500					
Subsidie cursus Beesel	61.350	44.490	65.000	65.000	65.650	66.307	66.970
Cursus cursus Leudal	34.875	23.820	36.000	37.861	38.240	38.622	39.008
Subsidie overigen	6.636	15.000		0			
	<b>3.853.851</b>	<b>3.493.417</b>	<b>3.698.673</b>	<b>3.900.780</b>	<b>3.984.289</b>	<b>4.063.661</b>	<b>4.134.663</b>
<b>Lasten</b>							
Personeel	1.567.662	1.677.778	1.610.794	1.553.523	1.575.180	1.604.826	1.635.066
Huisvesting	850.644	904.912	924.094	926.094	935.355	944.712	954.159
Algemene kosten	118.900	95.064	96.950	90.950	91.900	92.859	93.828
Publiciteit	155.600	151.420	120.000	120.000	121.200	122.412	123.636
Afschrijvingen	6.000	0	0	0	0	0	0
Cursus	37.100	36.358	34.000	33.000	33.332	33.665	34.001
Cultuurprojecten	12.300	36.992	18.750	14.500	14.646	14.793	14.942
Theater	148.250	132.576	133.200	141.000	150.000	165.000	175.000
Pop	370.000	397.940	340.000	315.000	330.000	360.000	370.000
Film	37.280	44.207	43.000	43.000	55.000	60.000	60.000
Expo	155.000	152.216	101.000	105.000	80.000	90.000	90.000
Verhuur vast	0	0	0	0	0	0	0
Verhuur-Sales	5.000	2.644	3.800	5.000	5.050	5.101	5.152
Evenementen	210.000	17.041	262.000	255.000	262.650	270.529	278.644
Shop	10.000	9.137	9.000	9.000	9.090	9.181	9.273
Diverse lasten	2.000	14.165	9.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Dotatie reserv./ voorzieningen	168.116	123.116	123.116	123.116	124.347	125.590	126.846
Opening	0	48.192	0	0	0	0	0
Transitiekosten personeel	0	0	40.000	34.597	20.000	10.000	0
Rerservering tegenvallende inkomsten/ uitgaven	0	0	0	20.000	30.000	30.000	30.000
Opbouw EV	0	0	0	0	34.539	12.993	22.116
Transitiekosten/ aflossing huurschuld	0	0	0	110.000	110.000	110.000	110.000
	<b>3.853.852</b>	<b>3.843.758</b>	<b>3.868.704</b>	<b>3.900.780</b>	<b>3.984.289</b>	<b>4.063.661</b>	<b>4.134.663</b>
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>-1</b>	<b>-350.341</b>	<b>-170.031</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 9.2 Liquiditeit en uitstel van huurbetaling

De prognose voor de jaareindeverwachting 2013 laat een tekort zien van € 350.000,-. Naar verwachting zal 2014 met een tekort eindigen van ca. € 170.000,-. Met het tekort over 2012 bedraagt het liquiditeitstekort circa € 765.000,- ultimo 2014. Dit tekort zal worden gedekt door het uitstel van de betaling van de huur (maximaal 15 maanden). Het is realistisch om te verwachten dat deze schuld in een periode van maximaal zeven jaar af te lossen is.

Een eventueel voordelig resultaat op de jaarrekening zal worden gebruikt om versneld af te lossen. Het uiteindelijke streven is om een weerstandsreserve op te bouwen van € 400.000,—.

De Raad van Toezicht ziet de aflossing op de nog op te bouwen huurschuld als een risico, dit ondanks de hiervoor geschetste positieve toekomstverwachtingen. ECI Cultuurfabriek heeft een subsidierelatie met de gemeente Roermond. Ook deze subsidierelatie wordt ervaren als een risico. De aanwezige intentie om meerjarenafspraken te maken geeft immers niet de garantie dat de toekomstige subsidiebeschikkingen zich ontwikkelen zoals in de meerjarenbegroting is weergegeven. Daarnaast zijn een groot aantal externe sociaal-maatschappelijke factoren en marktontwikkelingen wel te stimuleren en te bevorderen voor het behalen van de doelstellingen doch niet beïnvloedbaar. Het huidige economische klimaat is niet erg bevorderlijk voor een culturele instelling als ECI Cultuurfabriek. Intern heeft de organisatie te maken met een aantal risico's zoals de conditiemeting, de flexibele theaterwand, de kwaliteit van licht-geluidinstallaties, energiebeheer, competenties personeel en beveiliging. Mede om die redenen zal de Raad van Toezicht middels een monitorsysteem strak toezicht houden op de feitelijke realisatie.

## 9.3 Aanleiding terugdringen tekorten

In dit ondernemingsplan van ECI Cultuurfabriek is beschreven op welke wijze de uitdaging wordt opgepakt om meer ondernemerschap te tonen, zowel in de culturele programmering als in het beter benutten van het gebouw op de (zakelijke) markt van verhuur en evenementen. Dit ondernemerschap is nodig om de bedrijfsvoering op onderdelen efficiënter en goedkoper te krijgen. De quick scan van BMC wijst uit dat wanneer ECI Cultuurfabriek zich daadwerkelijk weet te ontwikkelen tot een ondernemende organisatie met een vraaggerichte programmering, betere prestaties in de markt van zakelijke verhuur en evenementen en een horeca-organisatie die op beide markten optimaal weet in te spelen, een sluitende exploitatie mogelijk is, uitgaande van het huidige subsidieniveau.

Het ondernemingsplan geeft volgens de huidige voorlopige opstelling ruimte voor opbouw van eigen vermogen en terugbetaling huurverplichtingen vanaf 2016. Daarmee is het ondernemingsplan financieel gezien adequaat. Natuurlijk is het noodzakelijk om per direct al maatregelen te nemen om het financieel resultaat over 2013-2014 te verbeteren.

De redenen hiervoor zijn als volgt:

- De exploitatieverbetering wordt voornamelijk gerealiseerd door een verbetering van de bezoekersaantallen. In totaal gaat het om het verhogen van de inkomsten met € 500.000,= per jaar. Het zijn weliswaar realistische aantallen die zijn geraamd, maar het moet nog allemaal wel gerealiseerd worden.
- De marges zijn dun. De ECI Cultuurfabriek is nieuw, maar heeft aan de andere kant wel een historie in de vorm van de moederorganisaties. Ook is er een relatief vergrijsd personeelsbestand. Al met al betekent die historie dat nieuwe, nu nog niet bekende tegenvallers zich kunnen voordoen.
- Een nieuwe organisatie brengt altijd frictiekosten met betrekking tot het personeel mee. Medewerkers lijken niet geheel te passen op de functies en oplossingen daarvoor zijn altijd kostbaar.
- Het verlies over 2013 wordt op dit geraamd op € 350.000,=. De gemeente is bereid om uitstel van huurbetaling te geven om de liquiditeitspositie te verbeteren. Dat geeft voldoende mogelijkheden, maar uiteindelijk is het in materiële zin een lening die moet worden terugbetaald. En dat terugbetalen belast de toekomst, om welke reden er veel belang is al op zo kort mogelijke termijn besparingsmogelijkheden te treffen.

Al met al acht ECI Cultuurfabriek het noodzakelijk om bezuinigen per direct in te zetten om aan bovenstaande risico's het hoofd te kunnen bieden.

In totaal heeft ECI Cultuurfabriek mogelijkheden in beeld gebracht om op de totale begroting 2013-2014 te bezuinigen.

Hierover heeft nog niet op alle punten besluitvorming plaatsgevonden. Het moet worden beschouwd als een 'interne groslijst' die gedeeltelijk in werking is gezet en in de komende maanden tot volgende definitieve keuzes moet leiden.

Vooruitlopend op die besluitvorming zal overleg plaatsvinden met de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad.