EEN TOEKOMSTBESTENDIG CULTUURCENTRUM VOOR DEURNE 2022 - 2026

Bestuur en algemeen manager Cultuurcentrum Deurne
juli 2021

INHOUDSOPGAVE

Inleiding **2**
Samenvatting **4**
Realisatie van de ambitie 4
Iglo-model 6
Gezonde bedrijfsvoering 7
Leeswijzer 7
1. Ambitie **9**
Het cultuurcentrum in 2026 9
Culturele en maatschappelijke activiteiten 9
Commerciële activiteiten 10
Betekenis voor Deurne 11
KPI's 2022 – 2026 13
2. Missie en visie **14**
Missie 14
Visie 14
3. Trends en ontwikkelingen **18**
Kansen 18
Bedreigingen 19
Groei: combinatie van kansen met sterke punten 19
4. Doelstellingen **20**
Realisatie missie en visie 20
De basisvoorziening 26
Culturele activiteiten 30
Maatschappelijke activiteiten 34
Commerciële activiteiten 35
5. Markt en doelgroepen **38**
6. Organisatie in haar kracht **42**
6.1. Sterktes en zwaktes organisatie 42
6.2. Randvoorwaarden 44
7. Bestuur, personeel en organisatie **48**
7.1. Bestuursorganisatie en –structuur 48
7.2. Personeel en organisatie 53
8. Begroting **55**
8.1. Rentabiliteitsbegroting 2022 - 2026 55
9. Bijlagen en bronnen **57**

INLEIDING

Voor u ligt het businessplan van het cultuurcentrum voor de periode van 2022 – 2026 met onze plannen en beoogde resultaten op hoofdlijnen, voor de komende vijf jaar. Jaarlijks zal, op basis van de uitgangspunten van dit plan, een jaarplan gemaakt worden met daarin een verdere uitwerking.

Het plan is geschreven op verzoek van de gemeenteraad en is tot stand gekomen met ondersteuning van Bureau Berenschot. Het heeft geleid tot inzichten die nauw aansluiten bij het Cultuurkader zoals dat door gemeenteraad is vastgesteld. Het Iglo model is de leidraad voor het plan.

Dit Iglo-model is ontwikkeld door adviesbureau Berenschot en zorgt voor inzicht in publieke financiering ten opzichte van bestedingen van culturele instellingen. Het model is een 'best practice' voor cultuurbeleid van de Vereniging Nederlandse Gemeenten en geeft inzicht in de reden waarom het tot nu toe niet gelukt is om een positief financieel resultaat te realiseren. Dit businessplan voorziet in een ambitieus, maar haalbaar perspectief met als doel het realiseren van een toekomstbestendig cultuurcentrum.
In de periode van november 2016 tot nu is de opbouw van de professionele organisatie, de administratieve organisatie, de processen, het neerzetten van een goed team en versterking van de organisatie gerealiseerd.

Inleiding

Na een goede start in 2020 zijn in maart 2020 de deuren gesloten vanwege COVID-19. Het afgelopen 1,5 jaar is de versterking van de organisatie doorgezet en is duidelijk geworden hoeveel veerkracht en creativiteit er binnen de organisatie aanwezig is.

Er lijkt nu meer zicht te komen op de toekomst, daarom is nu het moment aangebroken om gezond en toekomstbestendig beleid te formuleren, inhoudelijk en financieel, waarmee we onze missie en visie kunnen realiseren, namelijk door actief, breed en samen cultuur te faciliteren en aan te bieden om zodoende een bijdrage te leveren aan een mooier en socialer Deurne.

In dit plan schetsen we het beeld, de ambities van het cultuurcentrum in 2026 en de weg daar naartoe. Het geeft inzicht in de stappen die nodig zijn met als doel een groter cultuuraanbod, beter afgestemd op onze gasten en een gezonde balans in de bedrijfsvoering. Hiermee zal de culturele waarde die het cultuurcentrum heeft voor Deurne verder toenemen.

Het is een realistisch plan, we zien volop potentie en willen deze benutten, maar we zijn behoudend bij de inschatting van omzetten en aantallen. Om onze ambities te kunnen realiseren zijn een aantal randvoorwaarden benoemd waarmee onze risico's worden verkleind en balans wordt gerealiseerd in de basisvoorziening. Door het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering, creëren we ruimte om de financieringsmix te gaan verbreden.

Om te komen tot een toekomstbestendig plan hebben we ondersteuning gekregen vanuit adviesbureau Berenschot. Op basis van het financieringsmodel Iglo, wat ze speciaal voor de culturele sector hebben ontwikkeld, is inzicht gekregen in de driedeling tussen het gebouw met staf, de gesubsidieerde (cultureel-maatschappelijke) activiteiten en de eigen (commerciële) activiteiten. De opzet en financiële vertaling van het Iglo model zijn een rode draad door dit plan en vormt de basis voor de oplossingen en prioritering van de plannen. Gezien de bijzondere omstandigheden als gevolg van corona waarin het plan is geschreven is er voor gekozen om een aantal plannen op een later moment verder uit te werken.

Het schrijven van dit plan gaf veel energie doordat er een goed beeld kwam van de kansen en potentie van ons Cultuurcentrum in Deurne. Het bestuur, management en medewerkers van het cultuurcentrum willen er dan ook graag mee aan de slag om deze te benutten.

Bianca den Toom
Algemeen manager Cultuurcentrum Deurne

SAMENVATTING

De betekenis van cultuur voor de samenleving is veelzijdig. De betekenis beperkt zich niet tot het culturele domein, maar raakt én versterkt ook het maatschappelijke en economische domein. Het gaat daarbij om cultuur in de volle breedte: van amateurbeoefenaars tot professionele makers, van door bewoners geïnitieerde culturele activiteiten in de wijk tot professioneel aanbod op podia, van amateurverenigingen en vrijwilligersorganisaties tot grotere culturele instellingen. Het cultuurcentrum staat hier door de uiteenlopende activiteiten en laagdrempelige karakter middenin. Het is een belangrijke spil in het culturele klimaat in Deurne.

Het cultuurcentrum wil een bijdrage leveren aan een mooier en socialer Deurne en wil dit realiseren door het centraal stellen van cultuur, af te stemmen op wat Deurne wil, toegankelijk te zijn voor iedereen en kwaliteit te bieden.

Ambitie

In 2026 bestaan de culturele activiteiten uit een professionele theaterprogrammering, lokale producties van verenigingen, een filmaanbod, een kunstexpositie en cultuureducatie. De maatschappelijke activiteiten bestaan uit dagbesteding, leerwerkplekken en activiteiten op het gebied van het sociaal domein.

Om de culturele activiteiten te kunnen financieren wordt ook ruimte geboden aan commerciële activiteiten. Naast dat dit eigen inkomsten oplevert, leveren deze activiteiten een bijdrage aan draagvlak binnen de Deurnese gemeenschap omdat een breder publiek wordt bereikt dat hiermee in aanraking komt met de mogelijkheden van het theater.
De horeca is ondersteunend aan de activiteiten in het cultuurcentrum. Er worden zalen verhuurd voor onder andere vergaderingen, zakelijke en commerciële events.

Realisatie van de ambitie

Om de ambitie van het cultuurcentrum te realiseren, zijn er voor de komende jaren een aantal concrete doelstellingen geformuleerd die betrekking hebben op kwaliteit leveren, publieksverbreding door realisatie van het cultuuraanbod voor iedereen, de professionalisering van de marketing en communicatie, het vergroten van de eigen inkomsten door toename van “vrienden”, “Cultuurondernemers” en bedrijfssponsoring. Maar ook het vergroten van het aantal samenwerkingsverbanden, inzetten op innovatie en opleiding, het verduurzamen van het gebouw en de organisatie, een toename van het aantal voorstellingen en het aantrekken van nieuwe doelgroepen, waaronder jongeren.

Samenvatting

Dit past ook binnen het beleid van de Gemeente Deurne zoals genoemd in het cultuurkader[1] en sluit ook aan bij landelijke ontwikkelingen op het gebied van digitalisering.

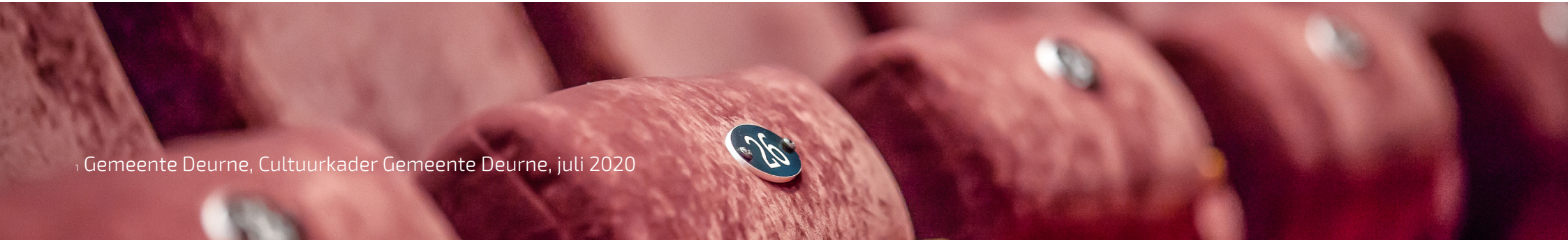
Het aantal Cultuurondernemers wordt uitgebreid de komende jaren en er worden sponsoren gezocht voor de zalen en stoelen. De samenwerking met scholen wordt geïntensiveerd op het gebied van stages en cultuureducatie.

Het cultuurcentrum wil de komende jaren optimaal gebruik maken van het gebouw, waarbij een duurzame bedrijfsvoering (financieel en operationeel) een voorwaarde is. Daarom wordt gekozen voor een brede financieringsmix en is er aandacht voor duurzaamheid binnen de werkprocessen. Ook wordt ingezet op duurzame relaties met andere partijen. Gemeente Deurne heeft, als verhuurder van het pand, een sleutelrol bij het realiseren van aanpassingen aan het gebouw om duurzaamheid te realiseren.

Op het gebied van culturele activiteiten wil het cultuurcentrum groeien en verbreden door uitbreiding van activiteiten, innovatie en samenwerking.

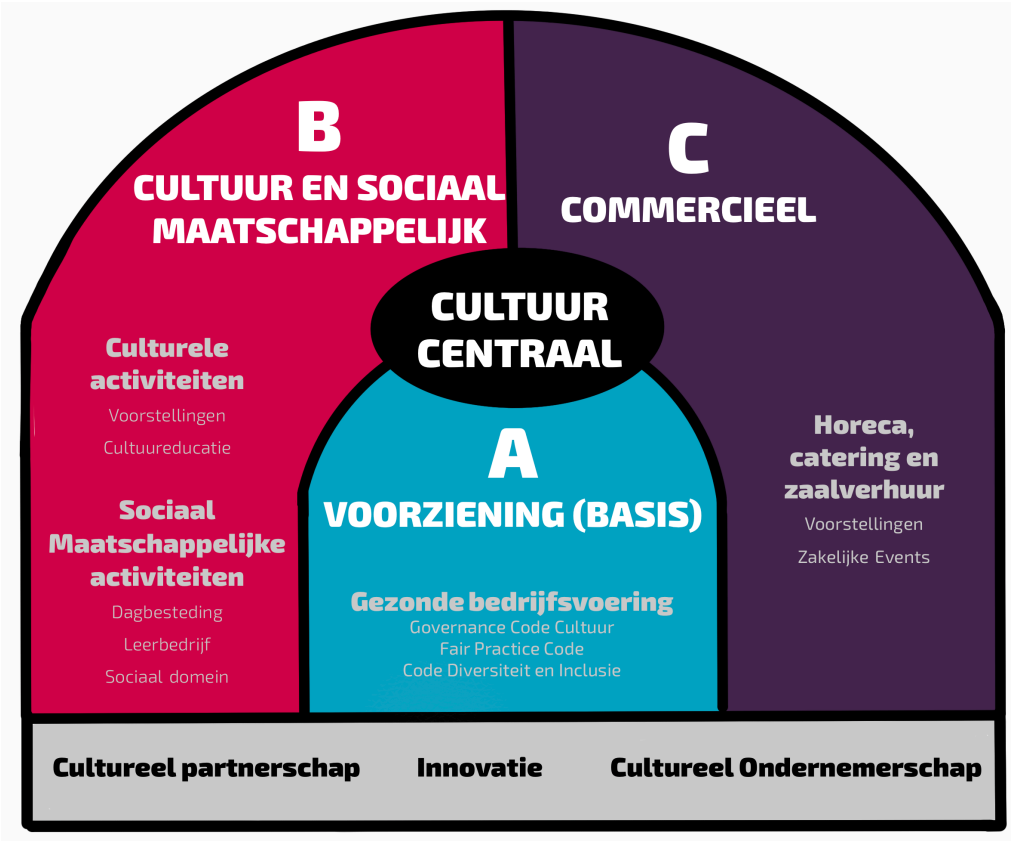
De doelstellingen voor 2022 – 2026 zijn:

> Meer ruimte voor lokaal talent door het bieden van een marktconforme vergoeding
> Toename aantal lokale voorstellingen van 29 naar 55
> Toename aantal professionele voorstellingen van 22 naar 30
> Nieuw aanbod kleine producties van 8 naar 16
> Investeren in filmapparatuur voor kwaliteitsverbetering
> Toename aantal staconcerten van 3 naar 6, hiervoor wordt een programmeur aangetrokken
> Carnavalsactiviteiten voor langere tijd vastleggen
> Gelijkblijvend aantal repetities van verenigingen behouden
> CCDEE TV krijgt een vaste plek in het aanbod
> Toename aanbod cultuureducatie scholen en vrije tijd
> Jaarlijkse kunstexpositie



1 Gemeente Deurne, Cultuurkader Gemeente Deurne, juli 2020

Samenvatting



Met behulp van het Iglo-model van adviesbureau Berenschot is inzicht verkregen in de verhoudingen tussen de basisvoorziening (A), de culturele en maatschappelijke activiteiten (B) en de commerciële activiteiten (C). Het laat zien dat de opbrengsten en kosten behorende bij de basisvoorziening niet in balans zijn en de commerciële activiteiten dit gat niet kunnen opvullen. Dit betekent dat per 1 januari 2022 een balans moet zijn gerealiseerd in de basisvoorziening.

Het Iglo-model laat zien dat de gemeentelijke subsidie niet toereikend is om de noodzakelijke infrastructuur (deel A), wat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen, te bekostigen. Het tekort op A wordt nu, voor zover mogelijk, betaald uit de inkomsten uit de commerciële activiteiten (deel C). Deze inkomsten zijn niet toereikend om de noodzakelijke infrastructuur te bekostigen en kunnen daardoor ook geen bijdrage leveren aan het bekostigen van culturele activiteiten en personeel om deze activiteiten te realiseren (deel B). Het uitgangspunt is dat een groot deel van de kosten van culturele activiteiten (deel B) wordt terugverdiend uit publieksinkomsten en wordt betaald uit overige eigen inkomsten (deel C). Nu gaan de inkomsten uit commerciële activiteiten volledig op aan bekostiging van de noodzakelijke infrastructuur.

De afhankelijkheid van de gemeente en de druk op de financiële agenda van de gemeente, in combinatie met een duur gebouw qua huur, energiekosten en onderhoud (zonder mogelijkheid om extra huurinkomsten te genereren) maken het cultuurcentrum kwetsbaar. De rol als verhuurder is een risico. De lening die in 2019 is verstrekt naar aanleiding van een subsidie aanvraag weegt zwaar op de toekomstige exploitatie.

Gezonde bedrijfsvoering

Het cultuurkader van de gemeente Deurne onderschrijft dat exploitatie van een gebouw veel vraagt van beschikbare budgetten en dat huisvestingskosten vaak ten koste gaan van budgetten voor programmering en inhoudelijke ontwikkeling. Het kader biedt de oplossing in een andere verdeling van kosten en risico's. Door het wegnemen van huisvestingslasten kunnen de culturele organisaties zich beter focussen op inhoudelijke en programmatische ontwikkeling.

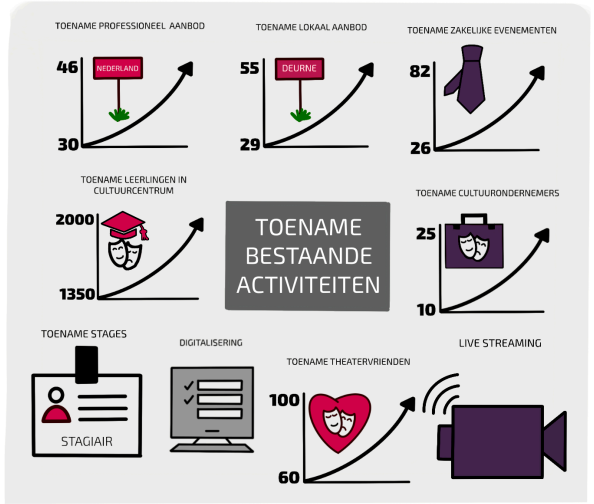
Als oplossing voor een gezonde bedrijfsvoering op basis van het Iglo model voor het cultuurcentrum is het verleggen van de verantwoordelijkheid voor eigendom, beheer en/of exploitatie van het cultuurcentrum naar de gemeente noodzakelijk.

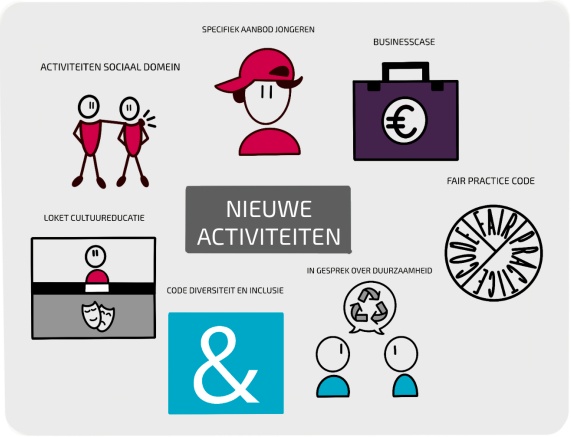
Leeswijzer

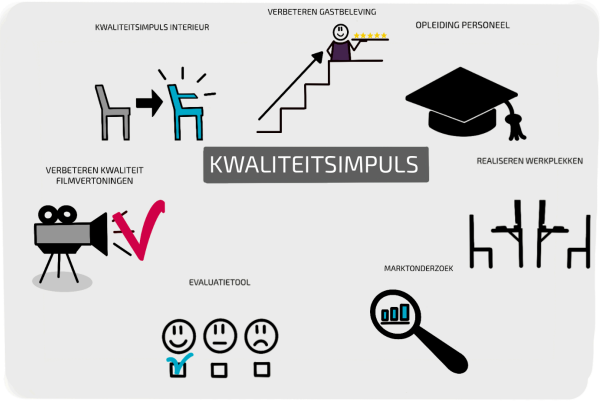
In hoofdstuk 1 wordt een beeld geschetst van de ambitie voor de komende vijf jaar met daarin de culturele, maatschappelijke en commerciële activiteiten. Ook wordt de betekenis van het cultuurcentrum voor Deurne aangegeven en worden de KPI's benoemd. In hoofdstuk 2 worden de missie en visie toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt een opsomming gegeven van de trends en ontwikkelingen, de kansen en bedreigingen worden benoemd en er wordt aangegeven hoe kansen gecombineerd kunnen worden met de sterke punten van het cultuurcentrum.

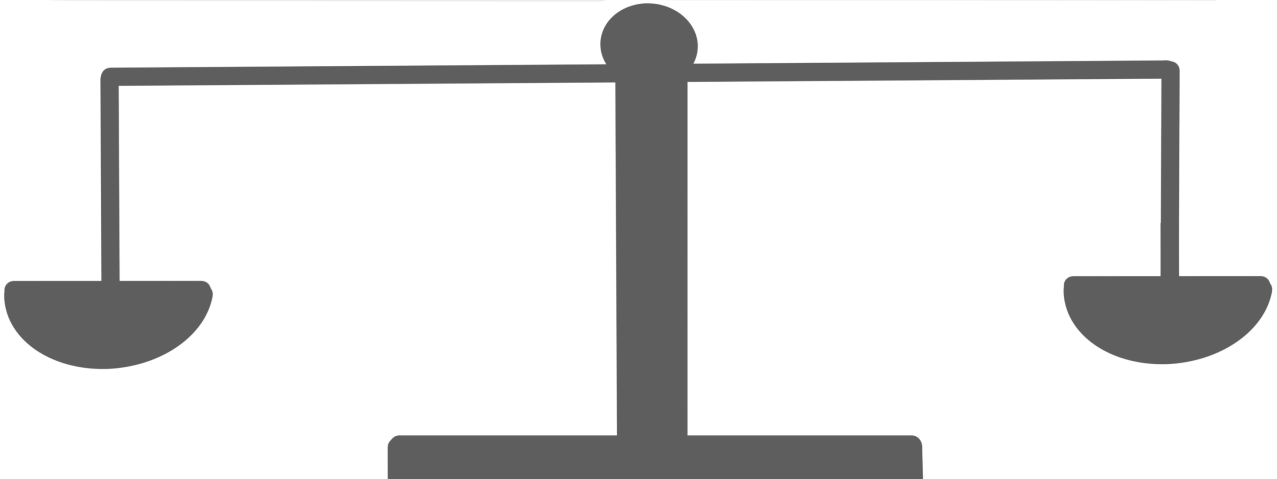
Daarna worden in hoofdstuk 4 de doelstellingen genoemd waarmee de missie en visie worden gerealiseerd. Hoofdstuk 5 beschrijft de markt en de doelgroepen van het cultuurcentrum en hoofdstuk 6 geeft een beeld van de sterktes en zwaktes van de organisatie en de randvoorwaarden om de doelstellingen van hoofdstuk 4 te kunnen realiseren. Daarna wordt in hoofdstuk 7 de bestuursorganisatie en de personele organisatie beschreven en bevat hoofdstuk 8 de begroting voor de jaren 2022 tot en met 2026. Tot slot zijn de bronnen opgenomen.

BUSINESSPLAN CULTUURCENTRUM 2022 - 2026









Hoofdstuk 1

AMBITIE

Het cultuurcentrum in 2026

In 2026 is het cultuurcentrum een volwaardige voorziening voor cultuur in Deurne wat jaarlijks ruim 50.000 gasten uit Deurne en nabije omgeving ontvangt. Het mooie gebouw in het centrum van Deurne biedt met een grote zaal (373 gasten), een kleine zaal (102 gasten) en de foyer ruimte voor grote en kleinere voorstellingen en culturele evenementen.

Met een brede professionele theater-, muziek en filmprogrammering, een groot aantal lokale (amateur)voorstellingen en laagdrempelig lunchcafé Gastvrij & Zo, is het cultuurcentrum de culturele spil van Deurne met een sociaal-maatschappelijk hart voor alle inwoners van Deurne.

Naast het diverse en laagdrempelige culturele aanbod is het cultuurcentrum een geschikte locatie voor uiteenlopende zakelijke evenementen en congressen. Het cultuurcentrum is een unieke plek in Deurne waar gasten elkaar ontmoeten, inspireren en zich thuis voelen. Hiermee maken we het leven in Deurne net een beetje mooier. Door het combineren van culturele, maatschappelijke én commerciële activiteiten, heeft het cultuurcentrum een gezonde financieringsmix van zowel eigen inkomsten als fondsen en subsidies.

Culturele en maatschappelijke activiteiten

In 2026 bestaan de culturele activiteiten uit een professionele theaterprogrammering in de grote zaal en een nieuwe programmering met kleinere producties in de kleine zaal, lokale producties van verenigingen, een filmaanbod, een kunstexpositie en cultuureducatie.

De maatschappelijke activiteiten bestaan uit dagbesteding, leerwerkplekken en activiteiten op het gebied van het sociaal domein.

Culturele activiteiten

Wekelijks vinden er in het cultuurcentrum lokale voorstellingen, een breed programma van landelijke voorstellingen met laagdrempelig muziektheater, toneel, cabaret en jeugdvoorstellingen plaats. Naast een professionele programmering in de grote zaal biedt het cultuurcentrum een breed programma in de kleine zaal waar volop ruimte is voor kleine producties en aanstormend professioneel en lokaal talent.

Alle lokale culturele verenigingen in Deurne krijgen de kans om hun jaarlijkse voorstelling bij het cultuurcentrum te houden. Er is een filmaanbod en wekelijks zijn er een aantal repetities van lokale verenigingen.

Voor scholen is er een menukaart met cultuur educatieve activiteiten en ook in vakanties is er een educatief aanbod voor jeugd en jongeren. Op de eerste etage is er een doorlopende kunstexpositie te zien.

Maatschappelijke activiteiten

De foyer biedt door de week ruimte aan lunchcafé Gastvrij & Zo, een (werk)plek waar cliënten van zorgaanbieder ORO met veel plezier hun gasten voorzien van heerlijke lunchgerechten.

Naast ruimte voor dagbesteding bieden we ook ruimte aan leerwerkplekken in de horeca en zijn er mogelijkheden om stage te lopen op het gebied van marketing en communicatie, techniek, horeca en evenementen. Vrijwilligers bieden ondersteuning bij evenementen en technische klussen maar ook bij het samenstellen van het programma en culturele uitingen zoals CCDEE TV.

In samenwerking met partijen in het sociaal domein, waaronder de LEV groep, organiseert het cultuurcentrum maatschappelijke activiteiten waarbij wordt ingespeeld op actuele maatschappelijke thema's, zoals eenzaamheid bij ouderen.

Commerciële activiteiten

Om de culturele activiteiten te kunnen financieren wordt ruimte geboden aan commerciële activiteiten. Deze leveren tevens een bijdrage aan draagvlak binnen de Deurnese gemeenschap omdat een breder publiek wordt bereikt die hiermee in aanraking komen met de mogelijkheden van het theater. De horeca is ondersteunend aan de activiteiten in het cultuurcentrum. Er worden zalen verhuurd voor onder andere vergaderingen, zakelijke en commerciële events.

Horeca

Horeca heeft een belangrijke ondersteunende rol bij alle activiteiten in het cultuurcentrum. Een positieve gastbeleving wordt bepaald door de ontvangst, het gevoel welkom te zijn. Daar is veel aandacht voor.
De evenementencatering van het cultuurcentrum kan worden afgestemd op de wensen van de gasten. Er is voor elk budget een gevarieerd aanbod. Hierbij wordt, net als bij het aanbod van Gastvrij & Zo, met lokale leveranciers en verse producten gewerkt.

Zaalverhuur

Voor een vergadering, workshop of andere bijeenkomst kunnen organisaties gebruik maken van een ruimte die voldoet aan de eisen van deze tijd zoals een beeldscherm en goed meubilair. De vergaderarrangementen variëren van het faciliteren van koffie en thee tot een uitgebreide drie gangen lunch verzorgd door Gastvrij & Zo.

Zakelijke en commerciële events

Bedrijven weten het cultuurcentrum steeds vaker te vinden voor hun jaarlijkse nieuwjaarsbijeenkomst, een productpresentatie, jubileum of lezing. Het team van professionals zorgt ervoor dat een event optimaal wordt gefaciliteerd. Vooraf worden goede afspraken gemaakt en ook tijdens het event is er een vast aanspreekpunt ter beschikking. Wat een event bij het cultuurcentrum bijzonder maakt is het cultuuraspect wat we kunnen toevoegen, waarmee een zakelijke bijeenkomst een onvergetelijke ervaring wordt.

Betekenis voor Deurne

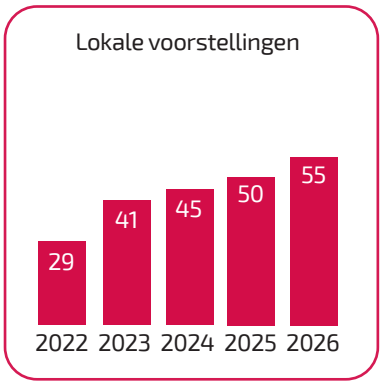
> Cultuur brengt inwoners van Deurne met elkaar in contact en verrijkt de manier waarop je denkt over de wereld. Het maakt mensen creatiever en slimmer. Deze voordelen zorgen ervoor dat de leefbaarheid van gemeente Deurne wordt verhoogd.
>
> Gemeente Deurne, 2020

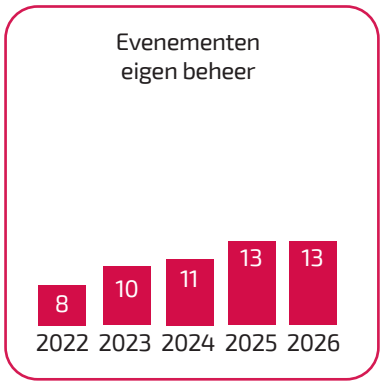
De betekenis van cultuur voor de samenleving is veelzijdig. De betekenis beperkt zich niet tot het culturele domein, maar raakt én versterkt ook het maatschappelijke en economische domein. Het gaat daarbij om cultuur in de volle breedte: van amateurbeoefenaars tot professionele makers, van door bewoners geïnitieerde culturele activiteiten in de wijk tot professioneel aanbod op podia, van amateurverenigingen en vrijwilligersorganisaties tot grotere culturele instellingen.

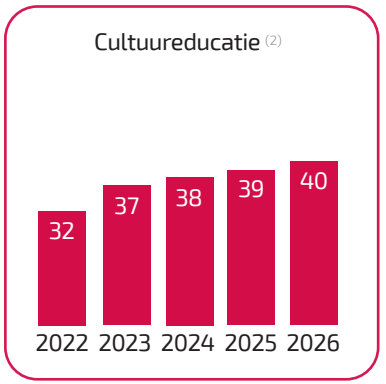
Het cultuurcentrum staat hier door de uiteenlopende activiteiten en laagdrempelige karakter middenin. Het is een belangrijke spil in het culturele klimaat in Deurne.

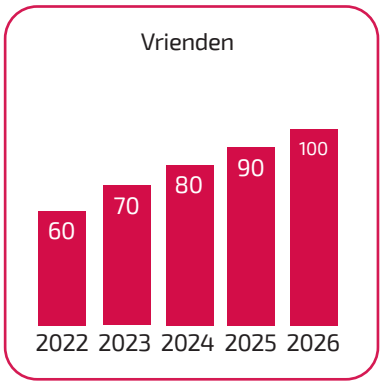
Artistieke waarde	Maatschappelijke waarde	Economische waarde
VERRIJKING • Brede professionele programmering • Veel lokale (amateur) voorstellingen • Ruimte voor lokaal artistiek en creatief talent	**IEDEREEN DOET MEE** • Dagbesteding in samenwerking Gehandicaptenzorg instelling • Sociale-maatschappelijke activiteiten • Live streaming van evenementen • Breed aanbod jong-oud	**WERKGELEGENHEID** • Werkgever • Dagbesteding • Leerbedrijf • Stageplaatsen • Vrijwilligerswerk
EDUCATIE • Educatief aanbod gekoppeld aan schoolactiviteiten • Schoolmusicals • Educatief aanbod buiten schooltijd	**VERBINDING** • Samenwerken met lokale verenigingen • Samenwerken met lokale en regionale maatschappelijke organisaties	**ZICHTBAAR** • Bijdrage aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van Deurne voor bewoners en bezoekers
PLEZIER • Beoefenen van cultuur • Kijken naar cultuur • Faciliteren van cultuur	**TROTS** • Veel lokale voorstellingen • Cultuur TV • Prachtige voorziening	**LOKAAL** • Lokale leveranciers • Samenwerken met lokale ondernemers

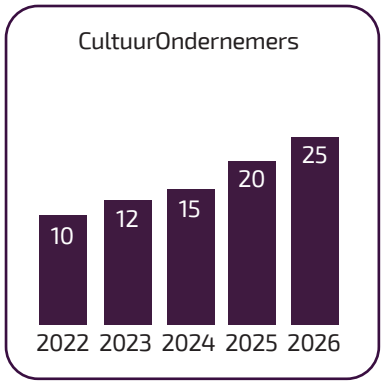
KPI's 2022 – 2026

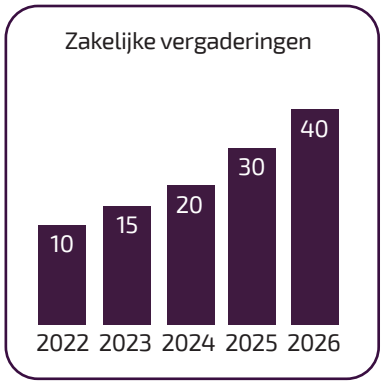


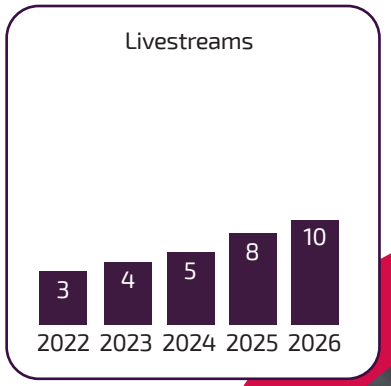












Overige KPI'S:

Inkoop horeca t.o.v. horeca omzet 2022 - 2026	33 %
Personeelskosten horeca t.o.v. horeca omzet 2022 - 2026	33 %
Gemiddelde kaartverkoop professioneel aanbod grote zaal in 2026	220
Gemiddelde kaartverkoop professioneel aanbod kleine zaal in 2026	55

2 Aantal educatie workshops of -activiteiten

Hoofdstuk 2

MISSIE EN VISIE

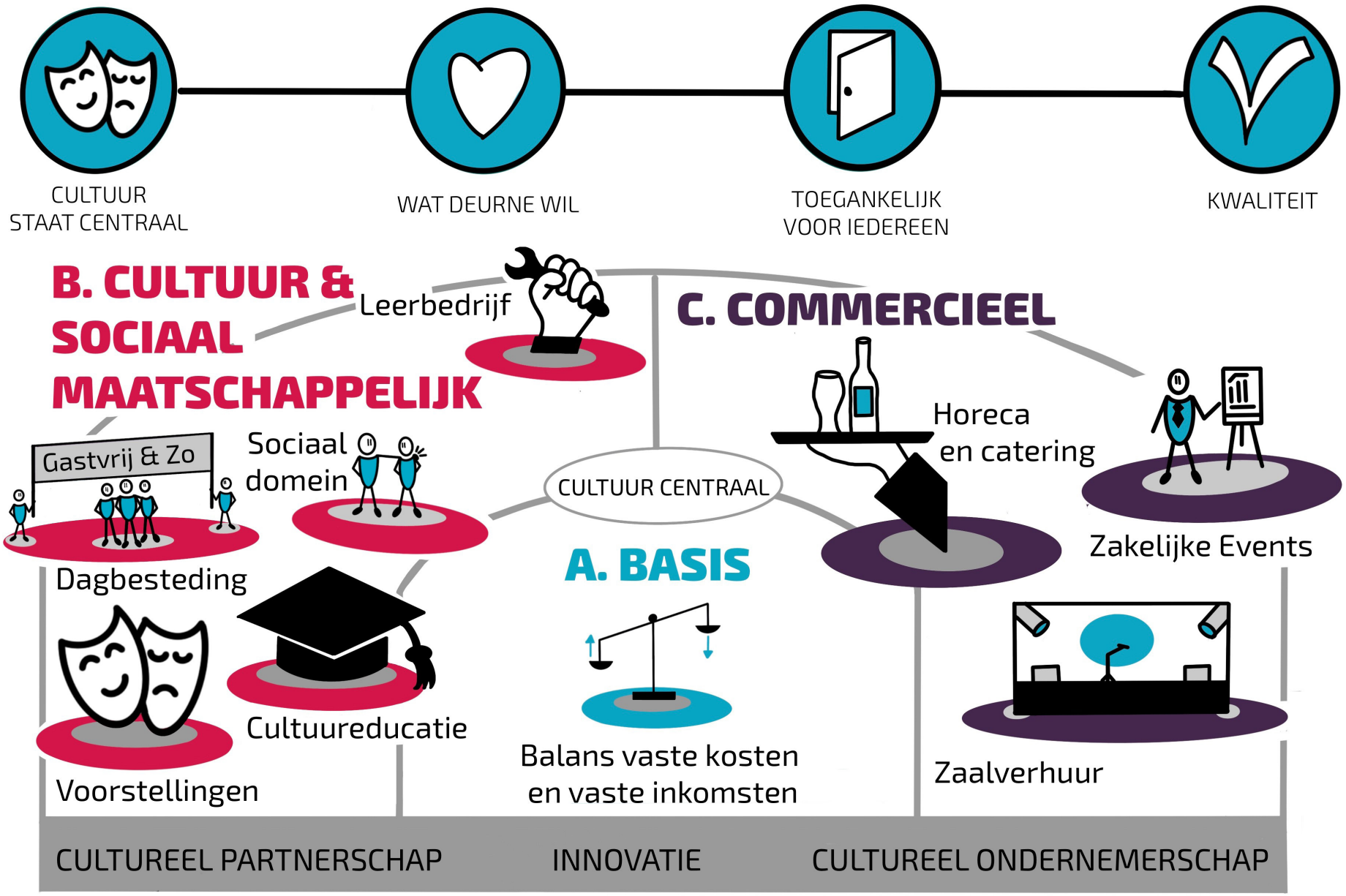
Missie

Het cultuurcentrum wil een bijdrage leveren aan een mooier en socialer Deurne.

Het cultuurcentrum wil door actief, breed en samen cultuur aan te bieden en te faciliteren een bijdrage leveren aan een mooier en socialer Deurne.

Visie

Realisatie door het centraal stellen van cultuur, af te stemmen op wat Deurne wil, toegankelijk te zijn voor iedereen en kwaliteit te bieden. Er is een solide basis, het aanbod bestaat uit culturele en maatschappelijke activiteiten en commerciële activiteiten zorgen voor financiering van de culturele en maatschappelijke activiteiten.


CULTUUR
STAAT CENTRAAL
WAT DEURNE WIL
TOEGANKELIJK
VOOR IEDEREEN
KWALITEIT
B. CULTUUR &
SOCIAAL
MAATSCHAPPELIJK
Leerbedrijf
C. COMMERCIEEL
Horeca
en catering
Zakelijke Events
Gastvrij & Zo
Sociaal
domein
CULTUUR CENTRAAL
Dagbesteding
A. BASIS
Cultuureducatie
Voorstellingen
Balans vaste kosten
en vaste inkomsten
Zaalverhuur
CULTUREEL PARTNERSCHAP
INNOVATIE
CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Vergroten van de artistieke waarde van cultuur

Het professionele en lokale aanbod, de musicals van groep 8 en repetities van koren leveren een belangrijke bijdrage. Er wordt een podium geboden aan lokaal talent waarbij afspraken worden gemaakt over een marktconforme vergoeding op basis van de ticketverkoop of fondsen.
Cultuureducatie wordt in samenwerking met scholen en andere culturele partijen georganiseerd. Door deze vorm van structureel partnerschap is ook voor de toekomst ruimte voor toename van de artistieke waarde van cultuur.

Gebruik maken van de maatschappelijke waarde van cultuur

Het cultureel ondernemerschap van het cultuurcentrum is zichtbaar in de actieve rol die wordt gespeeld in samenwerking op het gebied van cultuur in Deurne. Door langlopende samenwerkingsverbanden met lokale en regionale partijen wordt de kwetsbaarheid op het gebied van personeel en kwaliteit verkleind en kan er synergie worden gerealiseerd. Maar ook een samenwerking met o.a. de Lions om eenzaamheid bij ouderen te verkleinen en het doel om een laagdrempelige organisatie te zijn dragen bij aan de maatschappelijke waarde van cultuur.

Bij activiteiten worden vrijwilligers ingezet om de gasten welkom te heten, maar ook in de techniekpoule, bij programmering en ook CCDEE TV wordt gerealiseerd door inzet van vrijwilligers.

Cultuurparticipatie is een belangrijk onderdeel van de rol van het cultuurcentrum. Innovatie wordt ingezet om drempels te verlagen voor doelgroepen die niet naar het cultuurcentrum kunnen komen. Daarop is de live streaming bij culturele activiteiten ontwikkeld en de maandelijkse TV-uitzending over cultuur in Deurne. Door deelname aan innovatietrajecten zoals het Innovatietraject Waardepropositie, geïnitieerd door Kunstloc, wordt er geprofessionaliseerd op het gebied van marketing en communicatie waardoor er een nog aantrekkelijker aanbod komt wat is afgestemd op wat de gasten van het cultuurcentrum willen.

De rol die het cultuurcentrum neemt op maatschappelijk gebied is ook zichtbaar in Lunchcafé Gastvrij & Zo. Dit lunchcafé als werkplek voor cliënten met een beperking, dat in samenwerking met ORO is opgezet, levert een belangrijke bijdrage aan een inclusieve samenleving waarbij iedereen tot zijn recht komt. Op deze manier wordt bijgedragen aan de Code Diversiteit en Inclusie.

Het stimuleren van de economische waarde van cultuur

Cultuur is een van de belangrijkste factoren die invloed heeft op de aantrekkelijkheid van dorpen, steden en regio's om te wonen, werken en recreëren . Een uitgebreid cultureel ecosysteem met kwalitatief en interessant aanbod maken een dorp aantrekkelijk voor inwoners en gasten uit de regio. Dat heeft direct effect op de inkomsten van culturele instellingen

maar ook van andere sectoren. Er is ook een langduriger indirect effect op het vestigingsklimaat. Bedrijven volgen in de keuze van vestigingsplaats steeds vaker hun (potentiële) werknemers. Het belang van de aantrekkelijkheid van een dorp om te wonen neemt daarom toe. Het cultuurcentrum levert een belangrijke bijdrage aan de mate waarin Deurne aantrekkelijk is om te wonen en recreëren. Het cultuurcentrum is een volwaardig theater met een professionele programmering, het biedt ruimte aan dagbesteding en ruimte voor leren en werken door leerlingen, vrijwilligers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het cultuurcentrum als cultureel ondernemer uit zich onder andere in het aanbieden van gezamenlijke arrangementen en gezamenlijke inkoop (in samenwerking met andere (culturele) partijen uit (regio) Deurne) worden kosten bespaard en inkomsten verhoogd. Ook wordt hierdoor de kwetsbaarheid verkleind. Binnen de eigen organisatie vinden we het belangrijk om ruimte te bieden voor stages en als leerwerkbedrijf.

Met lokale ondernemers wordt de samenwerking gezocht in de vorm van CultuurOndernemerschap, bij sponsoring in (financiële) middelen ontvangt de ondernemer een sponsorovereenkomst. Op deze manier kunnen er zaken worden gerealiseerd zonder of met weinig kosten. De betekenis van het cultuurcentrum voor Deurne en haar inwoners is veelzijdig. Dit beperkt zich niet tot het culturele domein, maar raakt én versterkt ook het maatschappelijke en economische domein.

Zo heeft het Cultuurcentrum een centrale en verbindende positie in het culturele aanbod in Deurne en draagt het bij uitstek bij aan de ambities zoals geformuleerd in het Cultuurkader van Gemeente Deurne.

Hoofdstuk 3

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Er zijn kansen in lokale ontwikkelingen, het beleid van de Gemeente Deurne waaronder het cultuurkader en landelijke ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. Ook zijn de verschillende doelgroepen in de markt waar op ingespeeld kan worden. Een andere blik op cultuur na de afgelopen COVID-19 periode biedt kansen. We zien bedreigingen in lokale ontwikkelingen en door de financiële situatie van de Gemeente Deurne. Door inzet van de sterke kanten van het cultuurcentrum kunnen de bedreigingen omgezet worden in kansen en bijdragen aan groei.

Kansen

In juli 2020 is het cultuurkader vastgesteld door de Gemeente Deurne. Dit kader geeft richting aan oplossingen voor de problematiek waar culturele organisaties in Deurne mee kampen. Het cultuurkader biedt kansen voor een andere verdeling van het risico en de rol op het gebied van huisvesting en duurzaamheid.

Het beleid van de gemeente Deurne richt zich op het aantrekkelijker maken van Deurne voor inwoners en toeristen. Ze heeft de ambitie om het aantal toeristisch-recreatieve banen en bezoekers in Deurne te verhogen, om de Peel als aantrekkelijk woon- en werkklimaat binnen de Brainport-regio te positioneren en om een 'compleet dorp' te zijn.
Het cultuurcentrum ligt aan de route van 'het Tuinpad van mijn vader'.

Er is in Deurne behoefte aan een centrale plek voor cultuureducatie en er zijn maatschappelijke thema's waarop kan worden ingespeeld. Waarbij fondsen voor cultuurparticipatie kunnen worden aangewend om dit ook voor Deurnenaren met een lager inkomen bereikbaar te maken. Bij het Jeugd- en Volwassenenfonds Sport & Cultuur is het noodzakelijk dat de gemeente hierbij aanhaakt, hierover gaan we in gesprek.

Deurne heeft een relatief hoog aantal 65+-ers, deze groep zal de komende jaren toenemen. Een groot gedeelte van deze doelgroep is, volgens het visiedocument Vrijetijdseconomie[3], vanwege hun drijfveren een aantrekkelijke doelgroep voor het cultuurcentrum. Daarnaast heeft Deurne een redelijk grote groep huishoudens zonder kinderen. Zij ervaren een lagere drempel om naar het cultuurcentrum te komen.

Het afgelopen jaar is er een ontwikkeling op het gebied van digitaal aanbod geweest, waarop de komende jaren kan worden ingespeeld. Inzet van de streaming apparatuur, die afgelopen jaar is gerealiseerd door middel van sponsoring, kan een blijvend onderdeel in het aanbod worden.

3 Perspectief Vrijetijdseconomie De Peel 2030

In de regio zijn bestaande samenwerkingsverbanden tussen culturele centra, wellicht kan daarbij worden aangesloten. Bij de bouw van een nieuw gemeentehuis worden een lunchroom en vergaderzalen gerealiseerd. Dit biedt kansen om met de gemeente samen te werken op het gebied van horeca, techniek en gebruik te maken van elkaars zalen.
De afgelopen periode van lockdowns en beperkingen zorgt voor een herwaardering van cultuurbezoek wat een toename in aantal gasten kan betekenen, maar ook een toenemende vraag naar culturele en zakelijke evenementen.

We zien realistische mogelijkheden om de vrijkomende ruimte in de kelder, na vertrek van de bibliotheek, te benutten. Het gebouw aan Harmoniestraat 5 biedt veel mogelijkheden, aanvullend aan de mogelijkheden van het cultuurcentrum. Op dit moment is het niet haalbaar om deze kans te gaan benutten, maar mocht een andere constructie bespreekbaar zijn dan gaan we dit onderzoeken.

Bedreigingen

De grootste bedreiging van het cultuurcentrum is de afhankelijkheid van de Gemeente Deurne als belangrijkste financier in combinatie met de huidige druk op de financiën bij de gemeente Deurne.
Het vertrek van de bibliotheek als huurder zorgt direct voor een substantieel inkomstenverlies.

Gasten zijn lange tijd niet meer in het cultuurcentrum geweest vanwege de COVID-19 maatregelen. Het zal tijd kosten voor we het niveau van begin 2020 hebben bereikt.

Groei door combineren kansen met sterke punten

Door inzet van de veerkracht en flexibiliteit van de organisatie is aansluiten bij bestaande samenwerkingsverbanden kansrijk. Hiermee kan synergie worden gerealiseerd en kan de kwetsbaarheid worden verkleind.

Hoofdstuk 4

DOELSTELLINGEN

Realisatie missie en visie

Om onze missie en visie te realiseren, zijn er voor de komende jaren een aantal concrete doelstellingen geformuleerd die, samenvattend, betrekking hebben op:

- **Kwaliteit leveren**
- **Publieksverbreding door realisatie cultuuraanbod voor iedereen**
- **Professionalisering van de marketing en communicatie**
- **Vergroten van de eigen inkomsten door toename van "vrienden", "cultuurondernemers" en bedrijfssponsoring**
- **Vergroten aantal samenwerkingsverbanden**
- **Inzetten op innovatie en opleiding**
- **Verduurzamen van gebouw en organisatie**
- **Toename van aantal voorstellingen, aantal gasten en aantrekken van nieuwe doelgroepen**

Kwaliteit

Gastbeleving krijgt veel aandacht, horeca is hier een belangrijke factor. De kwaliteit van het culturele aanbod is goed en na afloop ontvangen de gasten een evaluatie. Er is een kwaliteitsimpuls nodig voor de inventaris.

Er is veel aandacht voor beleving van gasten, horeca is daarin belangrijke factor. Bij het presenteren van podiumkunsten en films is horeca weliswaar ondersteunend, maar het heeft een belangrijke rol in de beleving bij een bezoek aan het cultuurcentrum. Het cultuurcentrum heeft alles in huis voor een optimale beleving; een prachtige zaal met professionele technische middelen en een team met experts.

Door de ligging, midden in het centrum van Deurne is het cultuurcentrum eenvoudig te bereiken. De ingang vanuit de parkeergarage zorgt ervoor dat gasten eenvoudig het cultuurcentrum kunnen betreden.

Er wordt gestreefd naar een kwalitatief goed theater-, muziek en filmaanbod. Dit wordt gerealiseerd door inzet van een professionele programmeur, een expert die het niveau en de diversiteit van het podiumkunstenaanbod bewaakt.

Daarnaast hebben we experts op het gebied van filmhuisfilms die het filmprogramma samenstellen. Het cultuurcentrum wil door gasten en partners binnen en buiten het culturele veld gezien worden als deskundig, innovatief en gericht op samenwerking. Afspraken worden nagekomen en achteraf wordt getoetst hoe de dienstverlening is ervaren.

Het gebouw bestaat sinds 2009, de komende jaren zal worden ingezet op vervanging van meubilair, opfrissen van de uitstraling en het up to date brengen van de technische faciliteiten.

Cultuur voor iedereen

Alle culturele partijen en inwoners van Deurne is het cultuurcentrum toegankelijk. Er komt aanbod afgestemd op jongeren met een kortingsregeling. Diversiteit en Inclusie is vanzelfsprekend.

Het cultuurcentrum streeft ernaar dat elke culturele partij in Deurne haar jaarlijkse voorstelling, jubileumvoorstelling of voorstelling in samenwerking met andere verenigingen in de zaal kan uitvoeren. De lijn die de afgelopen jaren is ingezet wordt verder uitgebouwd, er zijn meer lokale voorstellingen van verenigingen en het aantal gasten per voorstelling is toegenomen. Maar ook voor de eindejaarmusicals en andere cultuur educatieve activiteiten van het primair- en voortgezet onderwijs is het cultuurcentrum een logische en haalbare keuze.

Voor de gasten is het cultuurcentrum laagdrempelig, cultuur moet voor alle inwoners van Deurne toegankelijk zijn, ongeacht de bestedingscapaciteit, culturele achtergrond, leeftijd, beperking of opleiding. Tevens moet het aanbod aansluiten, hiervoor wordt een passend aanbod ontwikkeld. Dit wordt gerealiseerd door inzet van fondsenwerving en andere faciliteiten op het gebied van cultuurparticipatie. Fondsenwerving is een reële kans omdat er veel fondsen zijn die inzetten op brede cultuurparticipatie, bijvoorbeeld, VSB Fonds, Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds 21, Stichting Doen, Oranjefonds, Janivo Stichting. Om deze reden krijgt fondsenwerving een plek in de organisatie van het cultuurcentrum, in eerste instantie op flexibele basis en bij voorkeur in samenwerking met andere partijen.

De aanlooptijd is hierbij korter dan gangbaar, omdat de manager van het cultuurcentrum een grote rol zal hebben bij het maken van een aanvraag. Voor jongeren wordt het aantrekkelijk gemaakt om naar een voorstelling

te komen door het aanbod af te stemmen op de doelgroep en inzet van bijvoorbeeld het Cultureel Jongeren Paspoort (CJP). De jeugd is tenslotte het publiek van de toekomst. Op alle gebieden is zichtbaar dat we de Code Diversiteit en Inclusie omarmen[4], in het personeelsbeleid, de programmering, de activiteiten als dagbesteding en stages maar ook bij het aanspreken van onze gasten.

Wat Deurne wil

Het culturele aanbod is afgestemd op de doelgroepen met als doel meer bezoekers. De gastbeleving wordt achteraf getoetst.

Het culturele aanbod wordt afgestemd op wat Deurne wil. Door marktonderzoek wordt inzicht verkregen in onze doelgroepen, hun wensen en behoeften. Door de inzet van een marketingprofessional wordt daar actief op ingespeeld en wordt samen met de programmeur(s) en een groep enthousiaste vrijwilligers een aanbod gerealiseerd wat aansluit bij wat Deurne wil. Na afloop van een bezoek aan het cultuurcentrum wordt aan de gasten gevraagd hoe ze hun bezoek hebben ervaren.

Cultureel ondernemerschap

Er wordt gestreefd naar een optimale balans tussen cultureel aanbod en commerciële activiteiten waarmee het culturele aanbod mede gefinancierd wordt. Het toevoegen van een culturele factor aan een zakelijk evenement maakt de bijeenkomst tot een bijzondere beleving. Om de kwetsbaarheid te verkleinen op het gebied van expertise, kosten en continuïteit worden samenwerkingen aangegaan. 'Vrienden' zijn belangrijke ambassadeurs, er wordt gestreefd naar een stijging van het aantal 'vrienden'.

Ondernemerschap gaat om de juiste balans tussen de culturele en economische waarde van cultuur, oftewel tussen de culturele en de zakelijke doelen. De bedrijfsvoering biedt ruimte voor commerciële activiteiten zoals zaalverhuur en zakelijke events. De inkomsten die hieruit voortvloeien komen ten goede aan de cultureel-maatschappelijke activiteiten. Dit leidt tot een brede financieringsmix, waarbij het cultuurcentrum niet alleen afhankelijk is van subsidie, maar ook eigen inkomsten creëert waarmee (een deel van) de culturele activiteiten kunnen worden gerealiseerd.

De combinatie tussen livestreaming en fysiek aanwezig zijn in de zaal is niet meer weg te denken. Hierdoor kunnen voorstellingen in principe altijd doorgaan, bij calamiteiten kan men immers overschakelen op live streaming.

4 www.codedi.nl

Doelstellingen

Steeds meer bedrijven weten het cultuurcentrum te vinden om van hun personeelsbijeenkomst een bijzondere avond te maken door het toevoegen van een cultuurfactor.

Na het vertrek van de bibliotheek zou de foyer integraal bij het cultuurcentrum moeten horen. Deze ruimte is essentieel om de rol van cultuurcentrum te kunnen uitvoeren. Ook komt er ruimte vrij in de kelder van het cultuurcentrum. We zien kansen om dit exploitabel te maken en daarbij de parkeergarage rechtstreeks te ontsluiten naar het cultuurcentrum. Hiervoor zal in het voorjaar van 2022 een businesscase worden gemaakt.

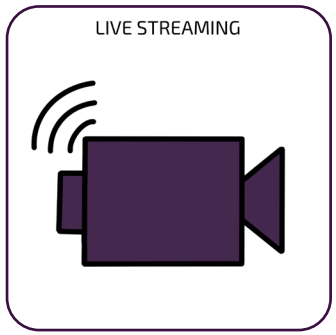
De theatervrienden zijn de ambassadeurs van het cultuurcentrum. De komende jaren wordt gestreefd naar een toename in het aantal vrienden met 10 per jaar naar 100 in 2026. Dit betekent € 2.500 extra inkomsten in 2026, maar vooral meer vrienden die het cultuurcentrum een warm hart toedragen.

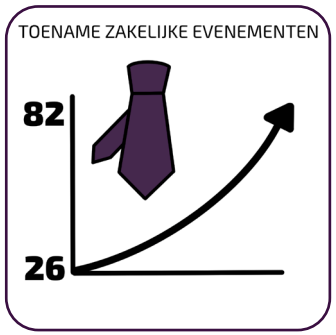
Groei CultuurOndernemers

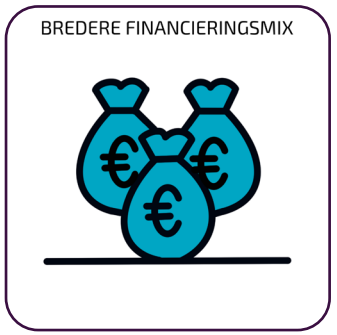
Een aantal lokale ondernemers uit Deurne zijn CultuurOndernemer van het cultuurcentrum, het zijn ambassadeurs die het cultuurcentrum een warm hart toedragen en door middel van sponsoring evenementen en producties mogelijk maken die niet kostendekkend zijn. De komende jaren wordt het aantal CultuurOndernemers uitgebreid, het doel is om in 2026 voor minimaal € 15.000 aan sponsoring door CultuurOndernemers te realiseren.

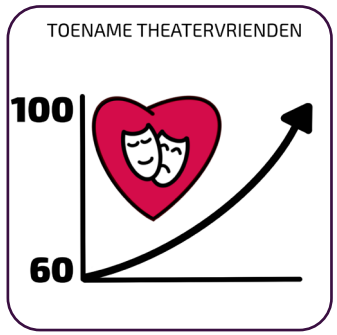
Realiseren sponsoring van de zalen

We gaan onderzoeken hoe we sponsoren kunnen aantrekken voor naamgeving van de kleine zaal. Vanaf 2025 ook voor de grote zaal, maar ook het 'verkopen' van theaterstoelen en het aanbieden van speciale arrangementen voor CultuurOndernemers gaan we bekijken. Het doel is om in 2026 voor € 7.000 aan sponsorgelden van CultuurOndernemers te realiseren.







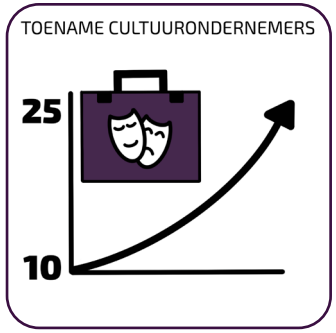


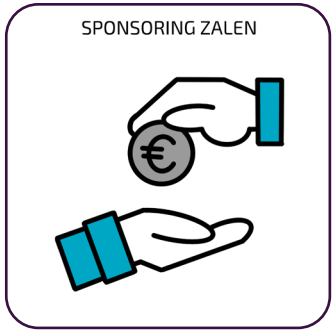
Cultureel partnerschap

Door samenwerking met andere culturele organisaties wordt synergie gerealiseerd en de kwetsbaarheid verkleind. De samenwerking met scholen wordt geïntensiveerd op het gebied van stages en cultuureducatie.

Culturele samenwerking

Door actief in te zetten op samenwerking met andere culturele organisaties, lokaal en regionaal, wordt schaalvoordeel en synergie gerealiseerd. Ook wordt de kwetsbaarheid als kleine culturele organisatie verkleind door het uitwisselen van kennis en het samenvoegen van ondersteunende taken als administratie en backoffice. Ook op het gebied van fondsenwerving wordt gezocht naar samenwerkingspartners. We zijn steeds op zoek naar kansen en benutten deze ook. Het is een onderdeel van onze missie en visie en maakt deel uit van ons DNA.





Uitbreiden en verdiepen samenwerking scholen

We gaan in gesprek met scholen om langlopende samenwerkingsafspraken te maken op het gebied van het aanbieden van stages, het bieden van ruimte voor culturele activiteiten zoals musicals en het aanbieden van cultuureducatie activiteiten, dit loopt bij voorkeur via een centraal loket. Op dit moment worden jaarlijks 1000 basisschool leerlingen en 350 leerlingen uit het voortgezet onderwijs bereikt. Door de samenwerking verwachten we in 2026 ruim 2000 leerlingen te bereiken. Hierin zijn de medeleerlingen die de voorstelling komen bekijken niet meegenomen.

Innovatie en duurzaamheid

Voortzetten innovatie binnen de organisatie

Innovatie is belangrijk in de culturele sector en komt terug in alles wat het cultuurcentrum doet, niet alleen bij de werkprocessen in de basisvoorziening, maar ook bij culturele, maatschappelijke en commerciële activiteiten.

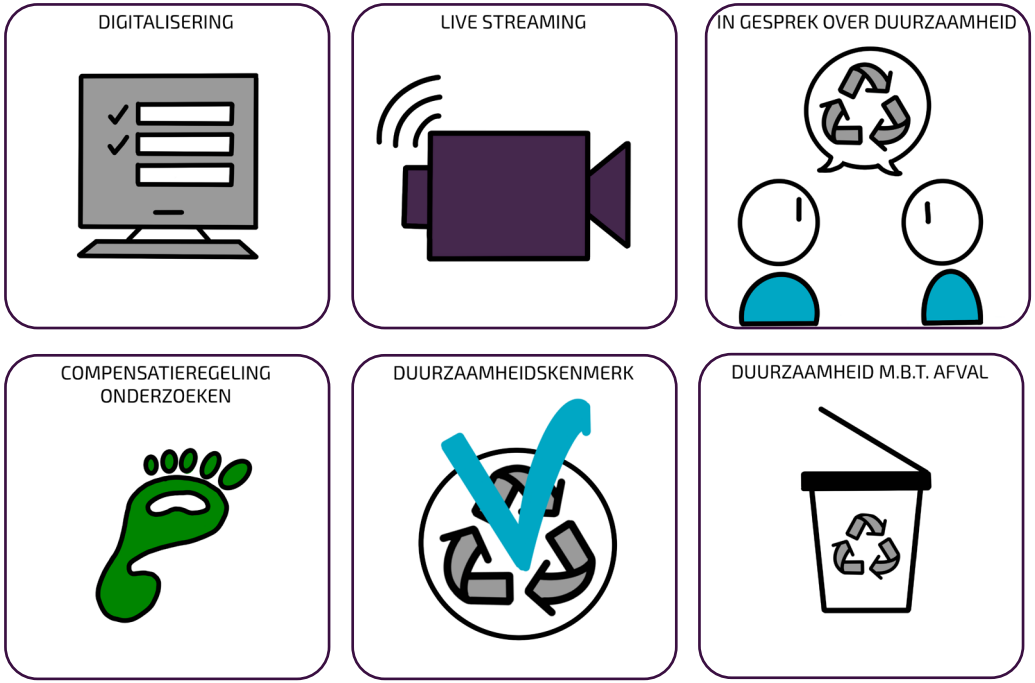
De afgelopen periode is duidelijk geworden hoe belangrijk innovatie is. Het helpt om te blijven denken in kansen maar zorgt ook voor ontwikkeling van de organisatie en van de medewerkers. Er zijn een aantal stappen gezet op het gebied van digitalisering, dit wordt de komende jaren verder uitgebreid. We denken hierbij aan het verder automatiseren van processen en het volgen van ontwikkelingen op het gebied van multimedia, theatertechniek en live streaming. Met name bij live streaming wordt er andere technische kennis gevraagd bij opname en verwerking na de voorstelling dan bij theatertechniek tijdens een voorstelling.

Innovatie en duurzaamheid

Duurzaamheid

Het cultuurcentrum wil de komende jaren optimaal gebruik maken van het gebouw, waarbij een duurzame bedrijfsvoering, financieel en operationeel, een voorwaarde is. Daarom wordt gekozen voor een brede financieringsmix en is er aandacht voor duurzaamheid binnen de werkprocessen. Ook wordt ingezet op duurzame relaties met andere partijen. Gemeente Deurne heeft, als verhuurder van het pand, een sleutelrol bij het realiseren van aanpassingen aan het gebouw om duurzaamheid te realiseren.

Dit plan is de basis voor een duurzame bedrijfsvoering met een solide financieringsbasis voor de komende jaren. Door in te zetten op een bredere financieringsmix, het aangaan van duurzame relaties met andere partijen in Deurne en de regio en door automatisering van werkprocessen. Met Gemeente Deurne wordt ook gesproken over verduurzaming van het panden, hierbij wordt gedacht aan zonnepanelen, verlichting vervangen door ledverlichting en energiezuinige apparatuur. In de bedrijfsvoering komt meer aandacht voor duurzaamheid. Er wordt toegewerkt naar een duurzaamheidskenmerk, klimaatbeheersing wordt opgenomen in de risico analyse, er wordt gezocht naar mogelijkheden om samen te werken op het gebied van afvalverwerking.



De basisvoorziening

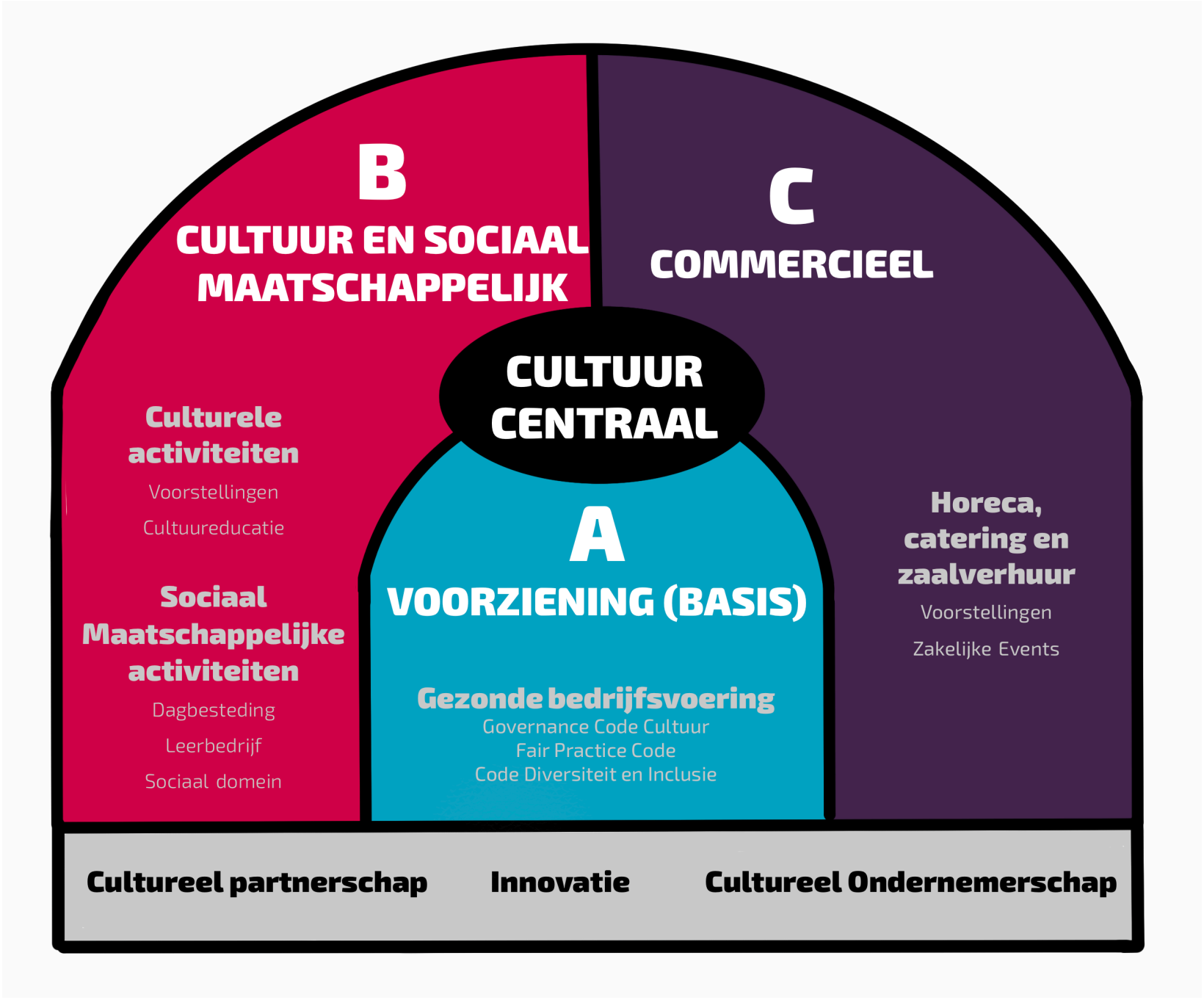
Financiering en exploitatie volgens het Iglo-model [5]

Met behulp van het Iglo-model is inzicht verkregen in de verhoudingen tussen de basisvoorziening, de culturele en maatschappelijke activiteiten en de commerciële activiteiten. Het laat zien dat de opbrengsten en kosten behorende bij de basisvoorziening niet in balans zijn en de commerciële activiteiten dit gat niet kunnen opvullen. Dit betekent dat per 1 januari 2022 een balans moet zijn gerealiseerd in de basisvoorziening.

Adviesbureau Berenschot heeft een model ontwikkeld, het Iglo-model, waarmee de publieke financiering voor podia en andere culturele instellingen kan worden gekoppeld aan drie vormen van bestedingen. Het gesprek over de inrichting van de financiële huishouding conform dit Iglo-model levert een goede basis over de wijze van financiering. Het model is een best practice van de VNG binnen het cultuurbeleid.

Dit model is toegepast door diverse gemeenten in Nederland om daarmee een heldere methode te kunnen hanteren voor het bepalen van de hoogte van de financiering voor diverse culturele organisaties. Ook voor het cultuurcentrum in Deurne is dit model toegepast.

5 Model Berenschot


B
CULTUUR EN SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK
C
COMMERCIEEL
CULTUUR CENTRAAL
Culturele activiteiten
Voorstellingen
Cultuureducatie
Sociaal Maatschappelijke activiteiten
Dagbesteding
Leerbedrijf
Sociaal domein
A
VOORZIENING (BASIS)
Gezonde bedrijfsvoering
Governance Code Cultuur
Fair Practice Code
Code Diversiteit en Inclusie
Horeca, catering en zaalverhuur
Voorstellingen
Zakelijke Events
Cultureel partnerschap
Innovatie
Cultureel Ondernemerschap

Doelstellingen

Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de begroting naar:

A. **Voorziening: huisvesting, infrastructuur en staforganisatie**;
geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten

B. **Subsidiabele culturele en cultuur educatieve activiteiten**;
deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd

C. **Overige commerciële activiteiten**;
geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering

Met behulp van dit Iglo-model kan de bedrijfsvoering van bestaande en nieuwe podia en andere culturele instellingen, de financiering ervan door de gemeente en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader plaatsen. De ervaring is dat deze denk- en werkwijze sterk bijdraagt aan besluitvorming over subsidies en afstemming tussen gemeenten en instellingen. Het Iglomodel zal als leidraad in het gehele plan worden meegenomen.

De basis op orde

Het Iglo-model laat zien dat de huidige subsidie van het cultuurcentrum als laagdrempelige culturele functie in het hart van Deurne niet klopt. Kijkende naar vergelijkbare instellingen hoort bij een dergelijke culturele missie, visie en doelstellingen ook publieke financiering voor de volledige voorziening, deel A van het Iglo-model. Daarbij mag de gemeente trots zijn op het feit dat het cultuurcentrum -in vergelijking met andere podia- een flink eigen verdienvermogen heeft gecreëerd door uitstekende horecafaciliteiten en verhuurmogelijkheden voor (zakelijke) evenementen.
(adviesbureau Berenschot, B. Vinkenburg, 2021)

Het Iglo-model laat zien dat de gemeentelijke subsidie niet toereikend is om de noodzakelijke infrastructuur (deel A), wat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen, te bekostigen. Het tekort op A wordt nu, voor zover mogelijk, betaald uit de inkomsten uit de commerciële activiteiten (deel C).

Deze inkomsten zijn niet toereikend om de noodzakelijke infrastructuur te bekostigen en kunnen daardoor ook geen bijdrage leveren aan het bekostigen van culturele activiteiten en personeel om deze activiteiten te realiseren (deel B). Het uitgangspunt is dat een groot deel van de kosten van culturele activiteiten (deel B) wordt terugverdiend uit publieksinkomsten en wordt betaald uit overige eigen inkomsten (deel C). Nu gaan de inkomsten uit commerciële activiteiten volledig op aan bekostiging van de noodzakelijke infrastructuur.

Verhouding met landelijke cijfers

Bij het cultuurcentrum is de verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten 1:1,45. Landelijk is deze verhouding 1: 1,3. Voor instellingen vergelijkbaar met het cultuurcentrum is een verdeling van subsidie als volgt: 70% van de subsidie dekt deel A volledig en 30% valt in deel B.
Bij het cultuurcentrum dekt het subsidiebedrag deel A niet eens volledig, dit betekent dat er geen subsidie beschikbaar is voor culturele activiteiten. Dit staat haaks op de ambities van de gemeente.

BALANS IN BASISVOORZIENING

Culturele activiteiten

Op het gebied van culturele activiteiten wil het cultuurcentrum groeien en verbreden door uitbreiding activiteiten, innovatie en samenwerking.

De doelstellingen voor 2022 – 2026 zijn:

- **Meer ruimte voor lokaal talent door het bieden van een marktconforme vergoeding**
- **Toename aantal lokale voorstellingen van 29 naar 55**
- **Toename aantal professionele voorstellingen van 22 naar 30**
- **Nieuw aanbod kleine producties van 8 naar 16**
- **Investeren in filmapparatuur voor kwaliteitsverbetering**
- **Toename aantal staconcerten van 3 naar 6, hiervoor wordt een programmeur aangetrokken**
- **Gelijkblijvend aantal repetities van verenigingen houden**
- **CCDEE TV krijgt een vaste plek in het aanbod**
- **Toename aanbod cultuureducatie scholen en vrije tijd**
- **Jaarlijkse kunstexpositie**

Culturele voorstellingen

> Een belangrijke artistieke waarde van cultuur is het ervaren en plezier halen uit wat cultuurmakers hebben gecreeerd, bijvoorbeeld een film, boek of voorstelling.
>
> Gemeente Deurne, 2020

Groei faciliteren lokaal talent

Lokaal talent krijgt, op een laagdrempelige manier, een podium. De talenten ontvangen een eerlijke beloning voor hun inzet gebaseerd op het aantal verkochte kaarten of gelden uit verkregen fondsen. Hiermee volgende we de culturele Fair Practice Code[6]. Dit heeft geen invloed op het resultaat, het is dezelfde werkwijze als bij professionele voorstellingen.

Groei lokale voorstellingen

Door inzet van marketing kan beter ingespeeld worden op behoeften en

6 www.fairpracticecode.nl

belemmeringen van lokale partijen. Door de eerdergenoemde inzet van een fondsenwerver kan verlaging van de kosten voor lokale partijen worden gerealiseerd. Er wordt een groei verwacht in het aantal lokale voorstellingen de komende jaren. We verwachten dat het op deze manier voor meer partijen haalbaar wordt om hun voorstellingen in het cultuurcentrum te houden.

Groei professionele programmering grote zaal

Naast het bestaande aanbod komen ook actuele maatschappelijke thema's aan bod. Waar mogelijk wordt contact gezocht met belangenverenigingen en sociaal maatschappelijke organisaties voor het verzorgen van een voorprogramma of nabespreking bij een specifiek onderwerp. Dit heeft weinig impact op de omzet, maar zorgt wel voor een groter aanbod op sociaal maatschappelijk gebied.

Verbreding professionele programmering in kleine zaal

Verbreding wordt gerealiseerd door een programma aanbod in de kleine zaal, naast de bestaande programmering in de grote zaal. Hierdoor komt er ruimte voor aanstormend talent en kleinere experimentele producties waarbij lagere kosten van toepassing zijn en een kleinere capaciteit van de zaal volstaat. Dit wordt door middel van fondsenwerving voor publieksverbreding gerealiseerd.

Digitalisering filmvertoning

Op dit moment worden de films van Cinema het Witte Doek met verouderde apparatuur vertoond, met als gevolg dat de beeld- en geluidskwaliteit aanzienlijk minder is dan bij de nieuwe opties die bij filmhuizen in de regio worden gebruikt. We houden rekening met een investering van € 2.300,- voor aanschaf van apparatuur om door middel van digitale streaming films te kunnen vertonen.

Groei sta-concerten

We willen jaarlijks een toename realiseren met als doel in 2026 zes staconcerten (inclusief Deurne Zingt Mee en Top 2000 Live).
De verschillende opties om dit te realiseren gaan we onderzoeken, inclusief het aanstellen van een programmeur. Sta-concerten zijn, gezien het volume, een lucratief onderdeel van de programmering waarbij we met de programmeur een vaste vergoeding willen afspreken voor een vastgesteld aantal staconcerten met (tribute)bands. De omzetprognose in 2026 is € 30.000.

Voortzetten repetities verenigingen

Voor repetities van koren en andere culturele verenigingen blijft het cultuurcentrum ruimte aanbieden, ondanks dat er in het gebouw maar

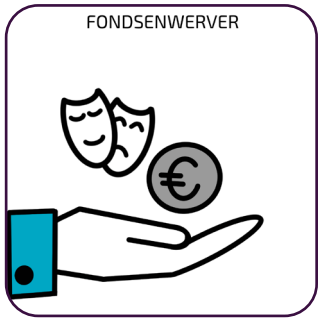
beperkt ruimte beschikbaar is.

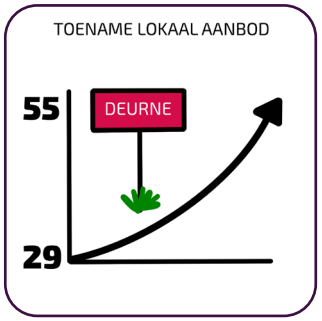
CCDEE TV en streaming

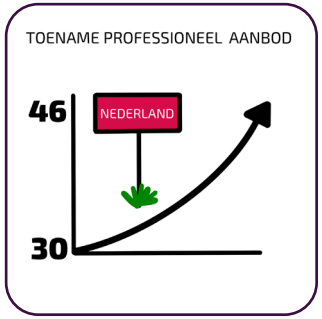
CCDEE TV wordt een vast onderdeel van het aanbod van het cultuurcentrum. Het is een mooie manier om het aanbod van het cultuurcentrum onder de aandacht te brengen en onze spilfunctie op het gebied van cultuur te laten zien. Door middel van streaming wordt cultuurparticipatie gerealiseerd door mensen die niet naar het cultuurcentrum kunnen komen.

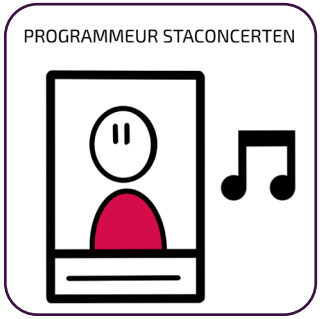
Exposities

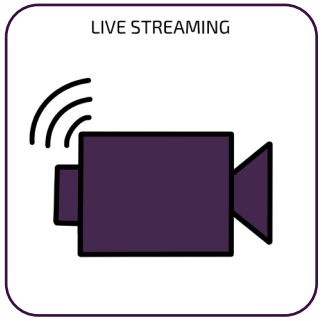
In samenwerking met museum De Wieger en lokale verenigingen in Deurne gaan we jaarlijks minimaal één kunstexpositie in het cultuurcentrum realiseren op de eerste etage. Het doel is om hiermee andere gasten naar het cultuurcentrum te trekken. De insteek is een samenwerking met gesloten beurs.









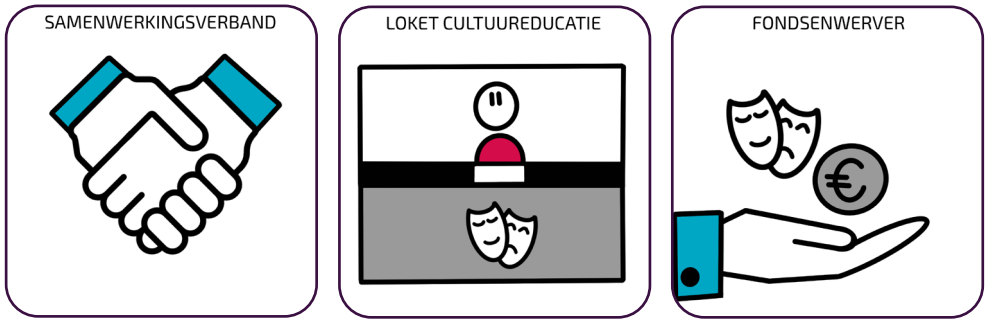


Cultuureducatie

> Scholing en opvoeding spelen een grote rol doordat enerzijds kennis gemaakt worden met kunst en cultuur en anderzijds wordt geleerd om cultuur te waarderen..
>
> Gemeente Deurne, 2020

Groei cultuureducatie aanbod

Het aanbod van cultuureducatie voor primair- en voortgezet onderwijs en in de vakanties wordt uitgebreid. We willen alle leerlingen uit het primair- en voortgezet onderwijs in aanraking brengen met cultuur. Hiervoor wordt een menukaart geïntroduceerd met een divers aanbod aan activiteiten van rondleidingen tot workshops, films, lezingen en presentaties. Door samenwerking met andere culturele organisaties wordt er een gezamenlijk loket voor cultuureducatie en fondsenwerving opgezet.



Vanaf 2023 wordt fondsenwerving ook ingezet als onderdeel van de dienstverlening, de drempel om een voorstelling bij het cultuurcentrum te houden wordt hiermee verlaagd. Naast aanbod voor scholen worden in de schoolvakanties culturele activiteiten gericht op jeugd en jongeren georganiseerd. Het cultuurcentrum wil worden gezien als cultureel leer- en werkbedrijf en zijn gericht op inspirerend samenwerken door inzet van vrijwilligers en stagiaires.

Maatschappelijke activiteiten

> Volgens Brabants onderzoek Waarde voor Cultuur is er een groei in de waarde die Brabanders hechten aan de maatschappelijke functie van cultuur, zoals de bijdrage die kunst en cultuur kunnen leveren aan het welzijn van mensen, de saamhorigheid van een buurt en de leefbaarheid van een gebied.
>
> Gemeente Deurne, 2020

Het cultuurcentrum wil de maatschappelijke activiteiten uitbreiden door samenwerking en verbreding. De doelstellingen voor de periode 2022 – 2026 zijn:

- **Uitbreiden van dagbesteding in het cultuurcentrum**
- **Groeien als leerbedrijf door het vergroten van het aanbod voor stageplaatsen, inzet van een BBL-leerling horeca en de start van een techniekklas**
- **Inspelen op actuele thema's binnen het sociaal domein door samenwerking.**

Dagbesteding

De maatschappelijke betrokkenheid van het cultuurcentrum is zichtbaar in samenwerking met ORO in de vorm van Lunchcafé Gastvrij & Zo. Waar mogelijk wordt deze samenwerking uitgebreid.

Leerbedrijf

Vanaf het najaar van 2022 wordt jaarlijks ruimte geboden aan een BBL-leerling van een horeca opleiding en een HBO afstudeerstage op het gebied van communicatie, marketing of commerciële economie. In 2022 wordt gestart met een techniekklas voor leerlingen van het voortgezet onderwijs. Mocht hier niet voldoende animo voor zijn dan is een stageplaats voor theatertechniek het alternatief. Bij Gastvrij & Zo is er ruimte voor stages vanuit ORO. Een passende vergoeding voor stagiaires is een van de punten die uit de Fair Practice Code-scan naar voren kwam. Dit gaan we bij stages vanaf 2022 realiseren.

Sociaal domein

Uit onderzoek (VNG, 2016) blijkt dat cultuur een belangrijke rol kan spelen op het gebied van preventie, zelfregie en participatie bij problematiek in het sociaal domein. In samenwerking met partijen in het sociaal domein (zoals LEEF), scholen en zorginstellingen wordt ingezet op cultuurparticipatie met verbindende activiteiten zoals lunch voor specifieke doelgroepen. Deze activiteiten leveren slechts een beperkte bijdrage aan onze omzet, maar een belangrijke bijdrage aan onze sociaal maatschappelijke rol en een beperkte bijdrage aan onze omzet.

Commerciële activiteiten

> Er wordt van culturele instellingen meer verwacht op het gebied van ondernemerschap. Het is een verantwoordelijkheid van de instellingen om nieuwe verdienmodellen uit te werken.
>
> Gemeente Deurne, 2020

Commerciële activiteiten leveren een belangrijke financiële bijdrage aan culturele en maatschappelijke activiteiten. Daarom wordt gestreefd naar een groei in commerciële activiteiten. De ambitieuze doelstellingen voor de periode 2022 – 2026 zijn:

- **Verdere professionalisering van de horeca voor kwaliteitsverhoging en kostenbesparing van 3% per jaar**
- **Toename zaalverhuur voor zakelijke vergaderingen van 10 naar 30**
- **Toename van vergaderingen van lokale partijen van 10 naar 30**
- **Opleveren van een businesscase voor invulling van de foyer ruimte die vrijkomt na vertrek van de bibliotheek**
- **Inzet op livestreaming van vergaderingen van 3 naar 8**
- **Toename zakelijke events van 13 naar 32**

Horeca

De medewerkers worden opgeleid op het gebied van gastgerichtheid en techniek door middel van interne opleiding en gebruik making van het aanbod van leveranciers. Het team van horeca medewerkers moet na COVID-19 weer op sterkte komen. Dit wordt in de loop van 2021 gerealiseerd. Hierbij wordt rekening gehouden met een toekomstige toename aan activiteiten. Er zijn momenteel met name studenten werkzaam in de horecapoule. De huidige krapte op de arbeidsmarkt voor horecapersoneel is een zorg, we gaan op zoek naar alternatieve opties als het niet lukt om de horeca poule tijdig op sterkte te krijgen. Er wordt een shiftleader aangesteld voor 15 uur per week om de basisuren voor evenementen te dekken. Naast de groep oproepkrachten is er een poule met horeca vakkrachten die wordt ingezet bij grote evenementen.

Catering rondom voorstellingen en andere activiteiten is belangrijk. Vanaf medio 2022 kan voor gezelschappen tot 200 personen de catering in eigen beheer worden verzorgd. Tot dat moment wordt in samenspraak met regionale cateraars de catering georganiseerd.

Door standaardisering en efficiency wordt een jaarlijkse stijging van 3% aan nettoresultaat van de horeca omzet gerealiseerd. Dit wordt gerealiseerd door goede afspraken met leveranciers bij voorkeur samen met andere culturele partijen, efficiënte uren inzet, door training van medewerkers en focus op professionaliseren van het voorraadbeheer.
Er zijn standaard pakketten die kunnen worden afgestemd op de wensen

van de gasten. Er wordt met de gemeente gesproken over een permanent terras op het Martinetplein. Hiermee krijgt het plein een mooie invulling en is er meer reuring. De prognose is een omzetstijging van € 5.000 per jaar. De Wet Arbeidsmarkt in Balans is een risico, dit hebben we gemerkt tijdens de sluiting in de coronaperiode. Medewerkers hebben recht op uren die ze in het verleden hebben gewerkt, waardoor de flexibiliteit die we voorheen hadden met oproepkrachten voor een groot gedeelte is vervallen.

Zaalverhuur vergaderingen

Naast lokale activiteiten wordt gestreefd naar een toename in vergaderingen. Hiervoor zijn aanpassingen in de conferentieruimte nodig zoals vervanging van het meubilair, een investering in een tv met klikshare systeem en een banketing kit. Deze investering bedraagt € 11.000. Er wordt in 2026 een omzet van € 15.000 per jaar geprognotiseerd.

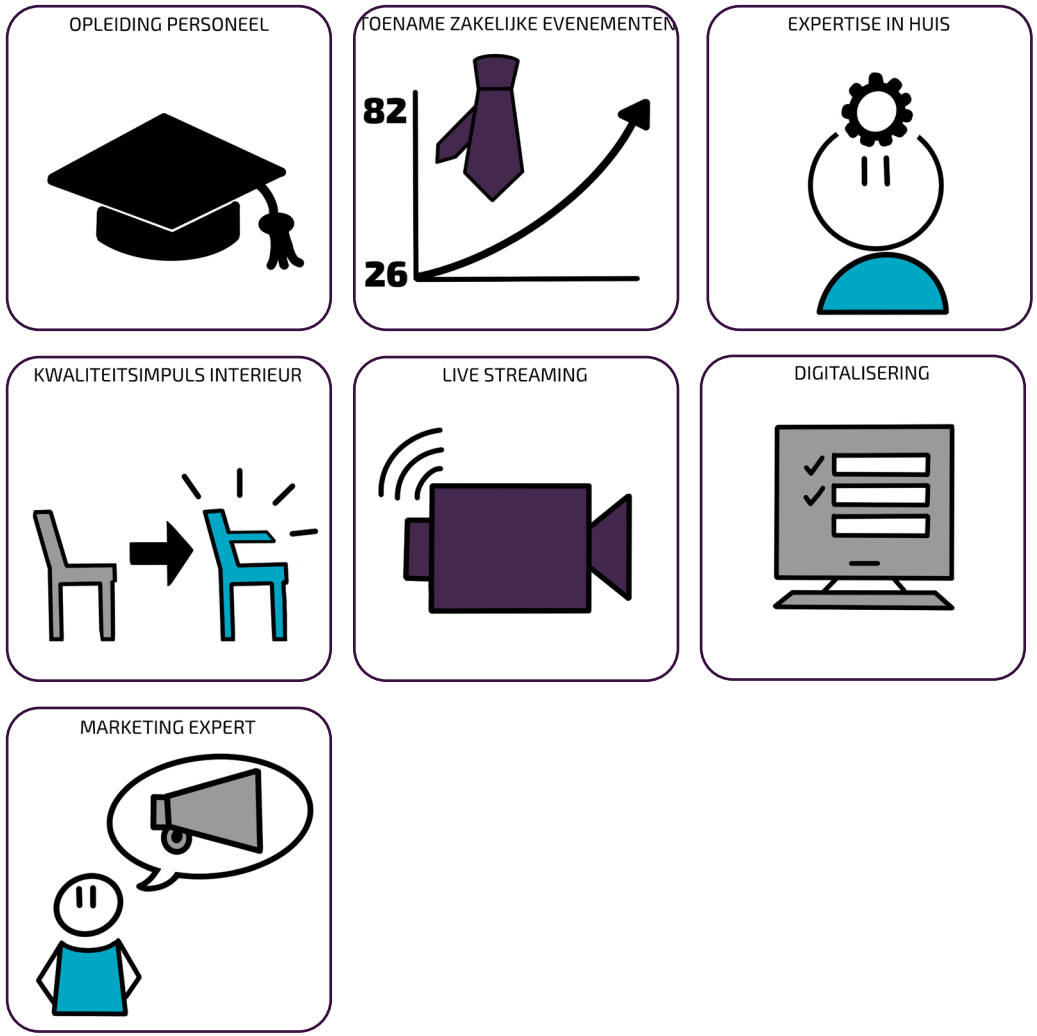
Livestreaming

In coronatijd is gestart met live streaming. Dit wordt een vast onderdeel van het aanbod. Er wordt een mobiele studio gerealiseerd met de bestaande apparatuur. Door inzet van live streaming, ingezet bij voorstellingen, wordt de mogelijkheid geboden om een voorstelling digitaal te volgen. In de praktijk volgt na een verzoek om live streaming vaak ook een verzoek om editing van de opname, deze kennis wordt in de organisatie geborgd. Het editen van streams wordt in de techniekpoule ondergebracht. Hiervoor wordt een oproepkracht aangetrokken.

Zakelijke events

Er wordt gestreefd naar een uitbreiding van het aantal zakelijke events door vergroten van de online vindbaarheid, maar ook door inzet van bestaande (zakelijke) gasten als ambassadeur. Het tweede gedeelte van het marketingplan in 2022 wordt in gang gezet, hierbij wordt de online vindbaarheid verder vergroot, wordt online direct zichtbaar wat het cultuurcentrum te bieden heeft en wordt een conceptavond georganiseerd. Hierbij zijn enkele investeringen nodig zoals goede foto's van de zalen en mogelijkheden zodat we kunnen inzetten op beleving.

Wat verder nodig is om meer zakelijke activiteiten te organiseren is opleiding voor de medewerkers. Met een nieuwe marketingexpert wordt een goed voorbereide marketingcampagne gerealiseerd waarbij de unique selling points worden ingezet. Hiervoor wordt in 2022 en 2023 € 2.500 aan extra marketingbudget vrijgemaakt, daarna wordt er jaarlijks van het reguliere budget € 1.500 specifiek voor de zakelijke markt.



Hoofdstuk 5

MARKT EN DOELGROEPEN

De kernwaarden van Peellanders zijn vriendelijk, inventief en trots.

Gemeente Deurne, 2019

Het gemiddelde inkomen in Deurne ligt onder het landelijk gemiddelde, maar er zijn relatief veel inwoners 65 jaar of ouder en dit aantal neemt toe. Van de kaartkopers komt 70% uit Deurne en van de organiserende partijen bijna 80%. Het visiedocument Vrijetijdseconomie geeft inzichten en het huidige aanbod per doelgroep wordt genoemd. Het cultuurcentrum bevindt zich in de transitie van productverliefd naar gastverliefd met als doel in te spelen op wat Deurne wil.

Er komt onderzoek naar de markt, doelgroepen, behoeftes en belemmeringen, er komt een evaluatiesysteem en er is een professionaliseringsslag en uitbreiding op het gebied van marketing nodig.

Markt

Deurne heeft 13.764 huishoudens en 32.432 inwoners[7]. Het gemiddeld inkomen van inwoners in Deurne ligt iets lager dan het gemiddeld inkomen van inwoners in Brabant. Het aantal inwoners per leeftijdsgroep voor 15-25 is iets lager dan landelijk en het aantal 65+-ers in Deurne ligt aanzienlijk hoger dan landelijk. Er is sprake van een verdergaande vergrijzing. De groep 65+ is een relevante doelgroep voor het cultuurcentrum. Een belangrijk deel van het aanbod kan op deze doelgroep afgestemd worden. Deze doelgroep biedt dan ook vele mogelijkheden om de gastenaantallen uit te breiden. Verder heeft Deurne opvallend veel huishoudens zonder kinderen, is het aantal allochtone inwoners in verhouding aanzienlijk lager dan landelijk en hebben de inwoners van Deurne gemiddeld een lager opleidingsniveau dan landelijk waarbij met name het aantal hoog opgeleide mensen aanzienlijk lager is dan landelijk.

Op basis van onze data weten we dat:

> Van de kaarten die in 2019 zijn gekocht was bijna 70% van de gasten afkomstig is uit Deurne of de kerkdorpen. De omliggende gemeenten Helmond, Gemert-Bakel, Asten, Someren en Eindhoven zijn goed voor 17%.

> Organisatoren van evenementen in het cultuurcentrum zijn met name afkomstig uit Deurne (79%). Commerciële evenementen worden georganiseerd door organisaties afkomstig uit de zorg, financiële organisaties, gemeente, sociaal maatschappelijke organisaties en lokale ondernemers(verenigingen).

7 Allecijfers.nl, 21 juni 2021

Wensen en Behoeften

Zo'n 94% van de toeristen in Deurne komen uit Nederland. De bereikbaarheid van Deurne is als goed te beschrijven. Deurne is onderdeel van het gebied De Peel, een aantrekkelijk en karakteristiek natuurgebied en is onderdeel van de Brainportregio, de innovatieve topregio van wereldformaat. Onder andere theaters in de regio bundelen hun krachten onder de naam Brainport Theaters. De mogelijkheden voor samenwerking worden nader onderzocht. (Gemeente Deurne, 2019)

Huidige doelgroepen

Hiernaast zijn de bestaande doelgroepen van het cultuurcentrum in beeld gebracht, met hierbij aangegeven in welke box van het Iglo model de activiteit thuishoort.

Er is nog weinig bekend over de specifieke wensen en behoeften van onze kaartkopers en van potentiële doelgroepen. Hiervoor is nader onderzoek wenselijk.

Marketing & Communicatie op dit moment

Tot nu toe heeft de nadruk gelegen op het publiceren en promoten van onze activiteiten via social media, een (nieuwe) website en een nieuwsbrief. Jaarlijks wordt er een programmabrochure uitgebracht, er worden advertenties in het Weekblad voor Deurne gepubliceerd en we maken gebruik van posts en advertenties via Facebook, Instagram en LinkedIn. Daarnaast worden de beeldschermen in de foyer en de posterborden in het gebouw gebruikt. De nadruk lag vooral op het promoten van het professionele en lokale voorstellingen.

Er is een begin gemaakt met ondernemers als doelgroep. Hiervoor is een marketingplan opgesteld waarvan het eerste gedeelte inmiddels is geïmplementeerd.

Doelgroep	Producten	Iglo
0 – 12 jaar	Jeugd- en familievoorstellingen	B
Scholieren en studenten	Schoolvoorstellingen	B
	Rondleidingen	B
	Leerplek	B
	Stage	B
Amateurverenigingen	Zaalverhuur	C
	Evenementen	B
	Repetities	B
	Voorstellingen	B
Jongeren, volwassenen en ouderen	Toneel	B
	Dans	B
	Cabaret	B
	Concerten	B
	Filmhuisfilms	B
	Lezingen	B
	Lunchcafé	B/C
	Afhaalmaaltijden	B/C
Kwetsbare doelgroepen	Voorstellingen	B
	Activiteiten	B
	Leerbedrijf	B
	Lunchcafé	B/C
	Afhaalmaaltijden	B/C
Commerciële partijen	Zaalverhuur	C
	Live streaming	C
	Vergaderingen	C
	Lunchcafé	C
	Catering	C
Zakelijke gasten	Zaalverhuur	C
	Live streaming	C
	Vergaderingen	C
	Catering	C

Alle tijd en energie was nodig om dit goed op te bouwen, daarom was er voor strategische marketing geen ruimte en prioriteit, er is veel ad-hoc in de markt gezet. De komende jaren is een inhaalslag noodzakelijk op marketing gebied.

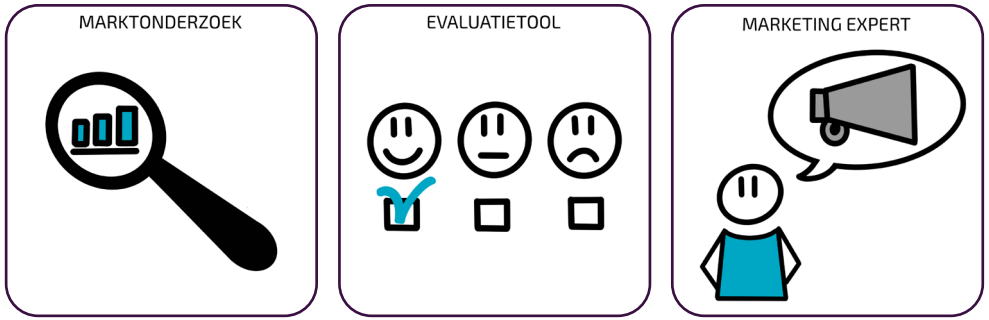
Afgelopen jaar hebben we het Innovatietraject Waardepropositie doorlopen. Een initiatief vanuit Kunstloc Brabant. Hierbij hebben onder andere inzicht gekregen in de stap van productverliefd naar gastverliefd. We hebben in dit traject twee mooie waardeproposities ontwikkeld die we in het najaar van 2021 als concept in de markt gaan zetten. Op deze manier wordt ingespeeld op de behoefte van een belangrijke doelgroep van het cultuurcentrum. Dit traject heeft de transitie ingezet naar kijken met een strategische marketingbril.

Marketing & Communicatie in de toekomst

Om in te kunnen spelen op wat Deurne wil krijgt strategische marketing prioriteit. In maart 2022 is het marktonderzoek van de stagiair afgerond. Na het marktonderzoek wordt een advies opgeleverd met een assortiment van waardeproposities die aansluiten op de behoeftes en belemmeringen van de doelgroepen die voor het cultuurcentrum aantrekkelijk zijn. Vanaf de tweede helft van 2022 wordt de organisatie op het gebied van marketing structureel versterkt door inzet van een marketingexpert. Op deze manier wordt er een duurzame professionaliseringsslag gemaakt.

Er wordt een evaluatiesysteem geïmplementeerd zodat na elke voorstelling inzicht is in hoe de beleving van de gasten is geweest.

Binnen de huidige formatie is er een publiciteitsmedewerker voor 16 uur per week in dienst, de nadruk van deze functie ligt op publiciteitsuitingen, kennis over het ticketsysteem en het vullen van de website. Om de ambitie de komende jaren te kunnen waarmaken is er naast deze uitvoerende rol behoefte aan vertaling van de strategische plannen naar praktische marketingplannen. Met deze uitbreiding gaan we een toename van de culturele en sociaal-maatschappelijke activiteiten (deel B) en de commerciële activiteiten (deel C) realiseren. Dit willen we in het najaar van 2021 invullen. Bij marketing gaan kosten voor de baten. We verwachten van de inspanningen in de loop van voorjaar 2023 de eerste resultaten te zien in toename van aantallen gasten, toename van aantallen evenementen en toename van omzet bij Gastvrij & Zo.



Hoofdstuk 6

ORGANISATIE IN HAAR KRACHT

6.1. Sterktes en zwaktes organisatie

Op basis van een analyse is er een SWOT-analyse gemaakt met een overzicht van sterke en zwakke punten van de organisatie. Deze zijn in een confrontatiematrix afgezet tegen de kansen en bedreigingen in de markt. Hieruit zijn de strategische issues uit voort gekomen.

De sterke punten van het cultuurcentrum zijn de ligging en faciliteiten, het hoge niveau van de voorstellingen en het culturele netwerk. Lunchcafé Gastvrij & Zo zorgt voor extra maatschappelijke waarde en het team van professionals is een sterk punt.
In de periode van covid-19 is het cultuurcentrum als creatieve organisatie meer zichtbaar geworden.

De afhankelijkheid van de gemeente en de druk op de financiële agenda van de gemeente, in combinatie met een duur gebouw qua huur, energiekosten en onderhoud zonder mogelijkheid om extra huurinkomsten te genereren maken het cultuurcentrum kwetsbaar. De rol als verhuurder is een risico. De lening die in 2019 is verstrekt na een subsidie aanvraag, drukt zwaar op de toekomstige exploitatie. Bij ongewijzigd beleid is het niet mogelijk om een positief resultaat te realiseren.

Sterke punten

Het cultuurcentrum heeft een aantal Unique Selling Points waarmee het zich onderscheidt van andere partijen in Deurne. Ten eerste is de ligging gunstig, het cultuurcentrum ligt midden in het centrum. Het gebouw heeft fantastische faciliteiten en de mooie theaterzaal kan zich qua technische faciliteiten en mogelijkheden meten met andere theaters in de regio. Afgelopen jaar is de capaciteit verhoogd van 353 naar 373 stoelen. De voorstellingen die in het cultuurcentrum plaatsvinden zijn van kwalitatief hoog niveau, waarbij ook ruimte is voor nieuw talent in het programma. De afgelopen jaren is een netwerk van regionale en lokale culturele partijen opgebouwd.

Er wordt samengewerkt met een programmeur die beschikt over een groot netwerk van impresariaten waarmee hij jaarlijks ons professionele programma samenstelt. Het lunchcafé biedt ruimte aan cliënten van ORO om als dagbesteding in de horeca te werken. En tot slot is het team van professionals op de verschillende terreinen een sterk punt.

Het afgelopen jaar heeft geleerd hoeveel creativiteit er in de organisatie aanwezig is. Dit is onder andere zichtbaar door Cultuur over de Vloer waarbij we cultuur via onze website hebben aangeboden. Maar het meest zichtbare voorbeeld is CCDEE TV, een maandelijkse tv show van het cultuurcentrum over cultuur in Deurne.

Zwakke punten oplossen

Wanneer de SWOT-analyse wordt omgezet in een confrontatiematrix valt op dat de combinatie tussen financiële afhankelijkheid van de gemeente met haar verslechterde financiële positie een groot risico vormt in combinatie met een gebouw met hoge kosten voor huur, onderhoud en energie zonder mogelijkheid om extra verhuurinkomsten te realiseren. Dit betekent dat het cultuurcentrum op dit moment op het gebied van huisvesting te hoge kosten heeft en een te groot financieel risico loopt als verhuurder, terwijl er geen ruimte is om die risico's op te vangen. Het vertrek van de bibliotheek in 2022 is zo'n risico waarvoor het cultuurcentrum onvoldoende financiële buffer heeft. Dit moet op korte termijn opgelost worden.

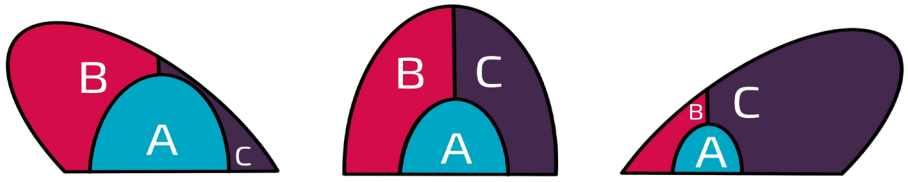
Bovendien is het gebouw van het cultuurcentrum inmiddels 12 jaar oud, de staat van het gebouw past niet bij de huidige tijd. Door de slechte financiële situatie van het cultuurcentrum is er de afgelopen jaren weinig geïnvesteerd in onderhoud en vervanging van afgeschreven inventaris en technische middelen. Ook was er geen ruimte voor het creëren van Arbo-technisch verantwoorde werkplekken. In de huidige opzet heeft het gebouw veel verkeersruimte en veel energiekosten vanwege de bouwkundige opzet.

In 2019 heeft de gemeente Deurne, na een vraag om een eenmalige subsidie voor het oplossen van frictiekosten vanuit het verleden, een lening toegekend van € 110.000. Een van de voorwaarden is dat deze lening vanaf 2024 terugbetaald moet gaan worden, mits de bedrijfsvoering dit toelaat. Deze verplichting heeft een negatief effect op de exploitatie van het cultuurcentrum vanaf 2025, het terugbetalen van deze lening zal zwaar drukken op de exploitatie wat betekent dat er geen ruimte zal zijn om een buffer op te bouwen en te investeren.

Ten slotte heeft het cultuurcentrum een kleine vaste kern met alle kennis. Dit zorgt voor kwetsbaarheid op het gebied van continuïteit wanneer een medewerker zou uitvallen.

Raming ongewijzigd beleid

Het toekomstscenario waarbij het beleid ongewijzigd is een situatie waarbij er geen culturele activiteiten meer worden georganiseerd zoals professioneel theater en cultuureducatie. Voor lokale, maatschappelijke activiteiten zou een forse prijsstijging doorgevoerd moeten worden en zou het risico volledig bij de organiserende partij, zoals amateurverenigingen, worden gelegd. Dit betekent dat vooraf de kosten betaald moeten worden voor zaalhuur, inzet technici en inzet horeca medewerkers. Dit is, gezien de inhoud van het Cultuurkader, geen reële optie. Deurne verliest daarmee een belangrijke spil in het culturele klimaat in Deurne.



Buurtcentrum Cultuurcentrum Partycentrum

(Iglo-model cultuurcentrum in balans)

6.2. Randvoorwaarden

Om de missie en visie van het cultuurcentrum waar te maken en de doelstellingen te realiseren, zijn er een aantal belangrijke randvoorwaarden. De eerste is een gezonde balans tussen huisvestingkosten en subsidie. Verder zijn uitbreiding en professionalisering van de organisatie wat betreft fondsenwerving, marketing, horeca en techniek van belang. Door het realiseren van de gezonde bedrijfsvoering, creëren we ruimte om de financierings-mix te gaan verbreden. En om dat echt te kunnen realiseren moet de organisatie verder professionaliseren.

Iglo model

> In toenemende mate wordt van culturele instellingen gevraagd dat ze een bijdrage in hun begroting vrijspelen voor het onderhoud en de verduurzaming van het pand. Met andere woorden de exploitatie vraagt veel van de beschikbare budgetten. Dit gaat vaak ten koste van de budgetten voor programmering en inhoudelijke ontwikkeling.
>
> Gemeente Deurne, 2020

Oplossing voor een gezonde bedrijfsvoering op basis het Iglo model voor het cultuurcentrum

Het cultuurkader onderschrijft dat exploitatie van een gebouw veel vraagt van beschikbare budgetten en dat huisvestingskosten vaak ten koste gaan van budgetten voor programmering en inhoudelijke ontwikkeling. Het kader biedt de oplossing in een andere verdeling van kosten en risico's. Door het wegnemen van huisvestingslasten kunnen de culturele organisaties zich beter focussen op inhoudelijke en programmatische ontwikkeling.

Wat wordt voorgesteld is het verleggen van de verantwoordelijkheid voor eigendom, beheer en/of exploitatie van het gebouw van de culturele organisaties naar de gemeente. Dit zien wij als de oplossing om meer balans te realiseren. Daarnaast wordt in het Cultuurkader van Gemeente Deurne erkend dat in toenemende mate van culturele instellingen wordt gevraagd om een bijdrage in de begroting vrij te spelen voor onderhoud en verduurzaming van het pand. Dit vraagt veel van de beschikbare budgetten en dit gaat ten koste van de budgetten voor programmering en inhoudelijke ontwikkeling, terwijl juist die elementen bijdragen aan een (toekomstbestendig) bloeiend cultureel leven. De rol van verhuurder van het cultuurcentrum is geen rol voor het cultuurcentrum. De risico's als verhuurder zijn voor het cultuurcentrum te groot om te dragen, op het moment dat een huurder opzegt is er meteen een aanzienlijk tekort op de vaste inkomsten. Daarnaast zijn risico's voor onvoorziene onderhoudskosten voor het pand groot, als huurder hebben we weinig invloed op het terugdringen van energiekosten en het beperken van onderhoudskosten.

Overdracht rol verhuurder medegebruikers

De rol van verhuurder gaat naar de gemeente. Dit betekent dat DMG rechtstreeks gaat huren van de gemeente en dat het cultuurcentrum alleen huur betaalt voor het gedeelte wat ze gebruiken. Het vertrek van de bibliotheek in 2022 (die na de verhuizing opnieuw zal huren bij de gemeente) heeft dan ook geen invloed op de financiële situatie van het cultuurcentrum omdat dit risico bij de gemeente ligt.

Solide startpositie

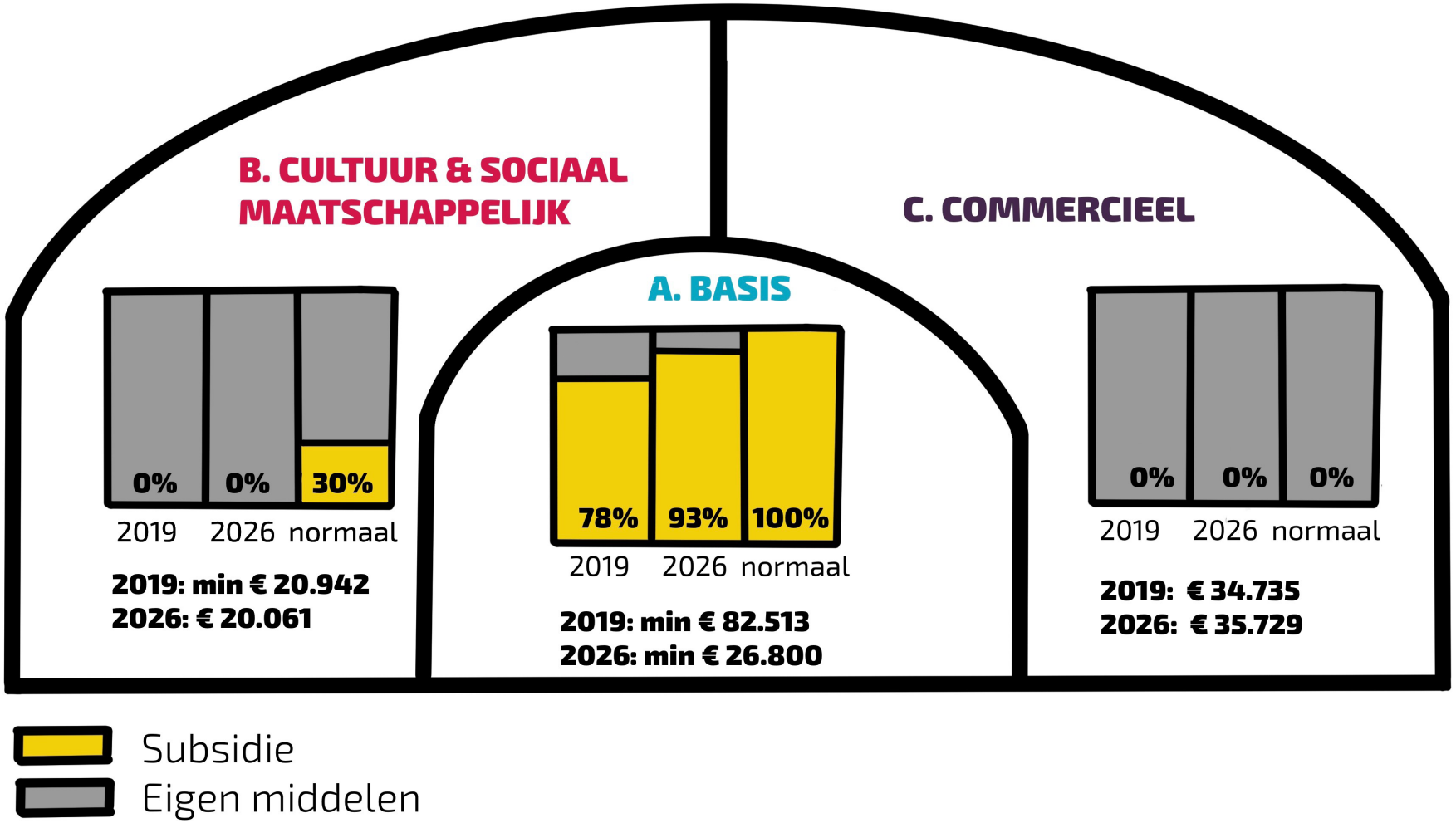
Het bestuur van het cultuurcentrum heeft eerder bepaald dat er ten alle tijden een buffer van € 75.000 moet zijn om onvoorziene uitgaven op te kunnen vangen. Dit bedrag is gebaseerd op ervaringen vanuit het verleden. Om een goede start te maken met het businessplan op 1 januari 2022 is het een voorwaarde dat deze financiële buffer aanwezig is.

Verhoging subsidie

Op basis van het Iglo-model van Adviesbureau Berenschot zou een realistische subsidie voor het cultuurcentrum € 390.000 zijn, namelijk de volledige kosten van onderdeel A. De overdracht van de rol als verhuurder staat hier los van. Vanwege de gerealiseerde commerciële inkomsten in de afgelopen jaren is in plaats van een verhoging van € 90.000 een verhoging van € 46.000 nodig om een "betere" balans te realiseren tussen subsidie en eigen inkomsten. Het nieuwe subsidiebedrag van € 346.100 dekt hiermee niet volledig de basisvoorziening (huisvesting en staforganisatie), dit wordt ook gedeeltelijk uit de commerciële inkomsten (uit deel C) betaald. Gezien het groeiperspectief wordt verwacht dat op deze manier in 2025 kan worden gestart met aflossing van de lening van € 110.000. Ook wordt verwacht dat met dit groeiperspectief vanaf 2025 het jaarlijkse onderhoud (8) kan worden gerealiseerd, dit wordt dan volledig uit de eigen (commerciële) inkomsten betaald, net als de stijging van de personeelskosten. De professionalisering en de eerdergenoemde verhoging van subsidie zijn een voorwaarde om dit groeiperspectief te kunnen realiseren.

8 Meerjaren Onderhoudsplan Gemeente Deurne (2021)

Onderstaande afbeelding toont het gerealiseerde exploitatiesaldo per onderdeel in 2019 en het verwachte saldo voor 2026. Daarnaast is met de staafdiagrammen aangegeven hoeveel procent van de totale lasten wordt gedekt met subsidie in 2019 en 2026. De derde kolom toont het gemiddelde beeld in de cultuursector. Hoewel dit per discipline en type organisatie verschilt, ziet Berenschot in het algemeen dat overheden voor organisaties met een vergelijkbare opdracht als ons cultuurcentrum onderdeel A voor 100% subsidiëren en onderdeel B ook nog beetje.



Koppeling stijging huur en stijging subsidie

Om te voorkomen dat de basisvoorziening (A) door indexatie van huur in de loop der jaren voor een negatief resultaat gaat zorgen is het noodzakelijk dat een stijging van huur wordt gekoppeld aan een evenredige stijging van subsidie. Oftewel, dat ook de subsidie voor de basisvoorziening geindexeerd wordt. Hiermee wordt gerealiseerd dat de basisvoorziening in balans blijft.

Bredere financieringsmix

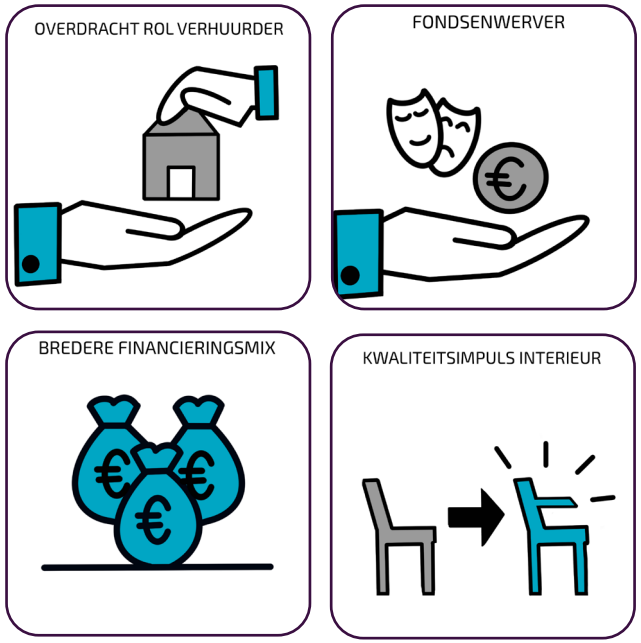
Naast het zorgen voor balans in de basisvoorziening wordt er een bredere financieringsmix opgebouwd om de financiële afhankelijkheid beter in balans te brengen. Door naast gemeentelijke subsidie, ook projectsubsidies te werven voor aanvullend aanbod voor bijvoorbeeld specifieke doelgroepen kunnen we onze maatschappelijke functie uitbouwen. We zien op het gebied van fondsenwerving twee functies voor het cultuurcentrum, het werven van fondsen voor eigen activiteiten en innovatieprojecten en een adviesrol voor verenigingen die een activiteit in het cultuurcentrum willen houden.

Consequenties van groei

Dit plan geeft een mooi en ambitieus groeiperspectief. Om de bredere financieringsmix te kunnen realiseren zijn een goede basis (deel A is op orde) en is een professionaliseringsslag van de organisatie nodig.

Hiervoor is uitbreiding en verbreding van de personeelsformatie op het gebied van marketing, techniek en horeca nodig. Een andere voorwaarde voor groei is de eerdergenoemde verdere efficiencyslag door automatisering op het gebied van offerte- en factureringsproces, bij het samenstellen van managementinformatie en op het gebied van personeelsadministratie.

Zoals bij de doelstellingen al is aangegeven zijn een aantal investeringen nodig om de groei te kunnen realiseren. In het verleden waren er geen financiële mogelijkheden om te investeren, vervangen en onderhoud te plegen. Daarop zal een inhaalslag gedaan moeten worden en daarna zal in de toekomst een jaarlijkse buffer opgebouwd moeten worden voor investering en vervanging.



Hoofdstuk 7

BESTUUR, PERSONEEL EN ORGANISATIE

7.1. Bestuursorganisatie en –structuur

Het cultuurcentrum bestaat uit twee rechtspersonen, deze worden verder toegelicht. De kernwaarden verbeelden, verbinden, versterken en verantwoorden zijn de leidraad. Het bestuur wil aansluiten op de gemeentelijke kaders en volgt de Goverance Code Cultuur. De Code Culturele Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code zijn onderdeel van dit plan. Ook heeft invoering van WBTR aandacht.

Bestuurlijke inrichting van het Cultuurcentrum

Het Cultuurcentrum kent als statutaire basis twee rechtspersonen, de Stichting Cultuurhuis en Cultuurplein BV. In 2015 is de bestuurlijke inrichting herzien en zijn nieuwe statuten vastgesteld.

Stichting

De Stichting is het formele bestuurlijke orgaan in de organisatie; hier worden strategie en beleid ontwikkeld en vastgesteld.
Het bestuur van de Stichting is tevens het aanspreekpunt voor de formele lijn met de gemeente als eigenaar van het pand en subsidiegever.

BV

De BV is de uitvoeringsorganisatie voor het vastgestelde beleid. Het bestuur van de Stichting is het bestuur van de BV. De directievoering gebeurt door de algemeen manager. In de Statuten van de Stichting Cultuurhuis (d.d. 4-7-2015) zijn bepalingen inzake onafhankelijkheid, onbezoldigde inzet en (gezamenlijke) vertegenwoordigingsbevoegdheid van het bestuur c.q. bestuursleden vastgelegd. Als uitwerking van de statuten zijn bestuursreglement voor de Stichting en een managementreglement voor de BV vastgesteld. De constructie met twee entiteiten was de eerste tien jaar een verplichting vanuit de gemeente Deurne. In 2018 is door het bestuur een heroverweging gemaakt waarbij de voor- en nadelen zijn afgewogen en is geconcludeerd dat er geen noodzaak was om de volledige administratie te herstructureren. Mochten er zich in de toekomst omstandigheden voordoen waardoor er opnieuw een overweging nodig is, dan wordt dit opnieuw geagendeerd.

Kernwaarden:

Als bestuur van het Cultuurcentrum zijn we aanspreekbaar en spreken we elkaar aan op de volgende kernwaarden:

- **Verbeelden:** visionair - innovatief - dynamisch - reflectief – gepassioneerd
- **Verbinden:** samenwerken - delen - communicatief - bereikbaar - solidair – aanspreken
- **Versterken:** strategie - beleid - kader stellend - voorwaardenscheppend - helderheid realiseren - bestuurlijke professionaliteit – wijsheid
- **Verantwoorden:** Governance cultuur - “dat het er toe doet” – constructief-kritisch - Integer

Aansluiten

Met het beleid voor de komende jaren, zoals beschreven in dit business-plan, wil het bestuur aansluiten op de gemeentelijke kaders zoals in juli 2020 vastgelegd in de cultuurnota:

- *Maak gebruik van de maatschappelijke waarde van cultuur:*

verbinden – welzijn – trots

- *Vergroot de artistieke waarde van cultuur:*

plezier – verrijking – onderwijs

- *Stimuleer de economische waarde van cultuur:*

kansen recreatie en toerisme – werkgelegenheid

Samenstelling bestuur

Het Bestuursreglement van de Stichting stelt m.b.t. de samenstelling van het bestuur: Het bestuur zoekt bij de werving en selectie van bestuursleden ook buiten zijn eigen netwerk. Het bestuur draagt zorg voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur, passend bij de doelstellingen van de stichting. Per 1 januari 2021 bestaat het bestuur uit 5 personen.

De bestuursleden ontvangen geen bezoldiging voor hun werkzaamheden. Vergoeding aan bestuursleden voor gemaakte onkosten gebeurt uitsluitend na schriftelijk akkoord door twee andere bestuursleden. Wat betreft de bedrijfsvoering in het algemeen zijn de werkprocessen ingericht volgens het '4-ogen principe'.

Op de website staat een overzicht van het rooster van aftreden van het bestuur en een overzicht van hoofd- en nevenfuncties van de bestuursleden.

Vergaderingen

De vergaderingen van het bestuur kennen een vaste structuur. Naast de vaste cyclische agendapunten worden onderwerpen behandeld die gericht zijn op de strategie en doorontwikkeling van het cultuurcentrum en verbetering van de organisatie en bedrijfsvoering. Voorafgaand aan elke bestuursvergadering vindt een bestuurlijk vooroverleg plaats; hierbij wordt gereflecteerd op het functioneren van het bestuur en op de samenwerking en communicatie tussen bestuur en algemeen manager. Bij de reguliere bestuursvergaderingen is de algemeen manager aanwezig en indien nodig vindt een terugkoppeling plaats van aandachtspunten vanuit het vooroverleg. Elke vergadering wordt afgesloten met een reflectie op het realiseren van de kernwaarden.

Jaarlijks vindt in januari een strategische dag plaats: bestuur en management werken dan (indien wenselijk met ondersteuning van externe deskundigen) aan actualisering van het strategisch beleid en eventueel noodzakelijke bijstellingen in de strategie en/of organisatie c.q. bedrijfsvoering.

Culturele codes

Governance Code Cultuur

Het bestuur conformeert zich aan de Governance Code Cultuur (GCC) [9].
Dit is tevens voorwaarde voor de gemeentelijke subsidie. De code biedt het normatieve kader voor goed bestuur en toezicht voor culturele organisaties. Daarmee laten de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders aan de buitenwereld zien hoe zij toepassing geven aan de gangbare standaarden voor goed bestuur in de cultuursector.

De code gaat uit van 8 principes:

1. Realiseren van de maatschappelijke doelstelling
2. Toepassen en/of toelichten
3. Onafhankelijkheid en integriteit
4. Rolbewust handelen
5. De verantwoordelijkheid van het bestuur
6. Zorgvuldig en verantwoord omgaan met mensen en middelen
7. Professioneel en onafhankelijk toezicht houden
8. Samenstelling Raad van Toezicht

Goed bestuur kenmerkt zich door maatwerk en verantwoordelijkheid nemen. De concrete uitwerking van de Governance Code moet passen bij de aard en de omvang van de organisatie. Als vuistregel wordt hiervoor gehanteerd: “Pas toe of leg uit”. De Governance Code Cultuur 2019 legt nadruk op onafhankelijkheid en integriteit van het toezicht; het morele kompas van de instelling. Het bestuur beschouwt het Cultuurcentrum Deurne als een kleine organisatie binnen de sector. Kernbegrip bij Governance is ‘horizontale dialoog’ met alle geledingen; intern en extern.

Het Cultuurcentrum is ingericht volgens het “Bestuur-model”. Dit betekent dat de verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht worden ingevuld door het bestuur. De volgende activiteiten voldoen naar de mening van het bestuur aan het criterium ‘passend onafhankelijk toezicht’:

9 www.governancecultuur.nl

- Externe controle van werkwijze, procedures en jaarstukken door externe accountant.
- Jaarverslag (bestuur) geconsolideerd voor Stichting en BV; naar gemeente + openbaar (op website).
- Inzicht in nevenfuncties bestuur + adviseur; opgenomen in jaarverslag en gepubliceerd op website.
- Met de Gemeente Deurne zijn afspraken gemaakt over de uitvoering van een tweejaarlijkse audit inzake naleving van de Governance Code. Dit als uit werking van de voorwaarden bij de verhoging van de subsidie in 2017.
  In 2021 zal opnieuw een audit plaatsvinden; met als thema de corebusiness van het cultuurcentrum; cultuurprogrammering en lokale cultuuractiviteiten.
- Zelfevaluatie van het bestuur vindt jaarlijks plaats; elk tweede jaar met inzet van een externe begeleider. Ten behoeve van de evaluatie wordt vooraf informatie opgehaald bij externe stakeholders en interne geledingen.

Naast de toepassing van de principes van de Governance Code Cultuur zijn er nog een aantal bestuurlijke ontwikkelingen die in de looptijd van het businessplan nadere aandacht verdienen.

Invoering WBTR (Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen) per juli 2021
Een eerste check geeft het beeld dat geen ingrijpende wijzigingen of bijstellingen nodig zijn van statuten en reglementen of de inrichting van bestuurlijke werkwijze en – processen. Een specifiek aandachtspunt is de vormgeving van het intern toezicht. De wet biedt hiervoor een aantal verschillende mogelijkheden (one-tier of two-tier model). Hierover vindt nadere oriëntatie plaats en zal in het voorjaar van 2022 een besluit worden genomen.

Code Culturele Diversiteit en Inclusie
Deze code is een gedragscode van, voor en door de Nederlandse culturele en creatieve sector over diversiteit en inclusie. Het is een instrument voor zelfregulering. Het doel van de code is dat de culturele en creatieve sector de brede diversiteit van de Nederlandse samenleving representeert. Een basisvereiste is dat de sector gelijkwaardig toegankelijk is voor iedereen: als maker, producent, werkende of als publiek / bezoeker. Iedereen wordt gewaardeerd om wie hij of zij is, wordt gerespecteerd en gehoord en voelt er zich thuis.

Er is een quick-scan uitgevoerd waaruit blijkt dat het cultuurcentrum open staat voor diversiteit, maar dat het geen onderdeel is van de kern van de organisatie. Medewerkers met een diverse achtergrond worden vooral gezien als medewerkers die extra kwaliteiten hebben op hun eigen vlak en voor hun eigen doelgroep, en diverse programmaonderdelen worden gezien als

goed zijnde voor een specifieke doelgroep. Daarmee wordt diversiteit weggezet als een niche: een onderdeel van de organisatie waar afzonderlijke medewerkers zich bezig houden met een afzonderlijk programma dat een afzonderlijke doelgroep dient. Er zijn een aantal aanbevelingen gegeven om een meer divers personeelsbestand te realiseren, om medewerkers met een diverse achtergrond proactief bij verschillende aspecten van de organisatie te betrekken en hoe (persoonlijk) leiderschap een sleutelrol in de realisatie van diversiteit en inclusie kan vervullen.

Fair Practice Code

Hoofddoel van deze code is "Fair play, fair share en fair chain". Met in acht-neming van de Governance Code Cultuur en de Code Culturele Diversiteit en Inclusie zetten (cultuur)organisaties zich in voor een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering. Respectvol, solidair en in vertrouwen met elkaars belangen rekening houdend ten dienste van een sterke sector die de potentie en kansen van makers ten volle benut en doet renderen. Een aantal elementen uit deze Code zijn overlappend met de principes van de Governance Code. M.b.v. een specifieke checklist zijn enkele aandachts-punten geformuleerd voor nadere uitwerking.

We concluderen dat we bovenstaande bestuurlijke structuur inclusief de bestuurlijke uitgangspunten en waarden willen handhaven als een goed model voor de realisatie van het businessplan. Het bestuur heeft oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en wil in de komende periode de volgende actiepunten willen uitwerken:

1. Bezien hoe te komen tot een adequate inrichting van het intern toezicht middels keuze bestuurlijke model (one-tier of two-tier).
2. Regeling vervanging bestuur bij onstentenis of belet.
3. Formuleren van expliciet personeelsbeleid gericht op meer diversiteit in de 4 P's: Programma - Publiek – Personeel – Partners.
4. Uitdragen dat we ons verantwoordelijk voelen voor een meer inclusieve sector.

Bij de jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur wordt kritisch gereflecteerd op de gemaakte keuzes en de gevolgde werkwijze. In het jaarverslag wordt aandacht besteed aan en verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid, ook m.b.t. het naleven van de codes en het resultaat van de gemaakte keuzes.

7.2. Personeel en organisatie

Er wordt ingezet op professionalisering van de organisatie op het gebied van personeel in het kader van goed werkgeverschap. Dit betekent verantwoorde werkplekken en de mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontwikkelen.

Vrijwilligers

Er is een poule van vrijwilligers die ondersteunende werkzaamheden verrichten tijdens evenementen en techniekklussen uitvoeren onder leiding van de coördinator gebouw en techniek. Daarnaast zijn er een aantal vrijwilligers die een 'denktank' vormen voor de toekomstige programmering in de kleine zaal. De presentatoren van CCDEE TV doen dit op vrijwillige basis. Alle vrijwilligers worden gratis theatervriend.

Goed werkgeverschap

Op dit moment is er te weinig kantoorruimte in het cultuurcentrum die voldoet aan de Arbo-normen. Er wordt gewerkt aan horeca-tafels en men zit op krakende bureaustoelen. Professionalisering betekent ook dat de medewerkers worden voorzien van een veilige werkplek waarbij de RI&E op orde is en men rustig kan werken met mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Daarom wordt geïnvesteerd in goede werkvoorzieningen zoals een bureaustoel, een bureau wat in hoogte verstelbaar is en goede werkplekken in het gebouw.

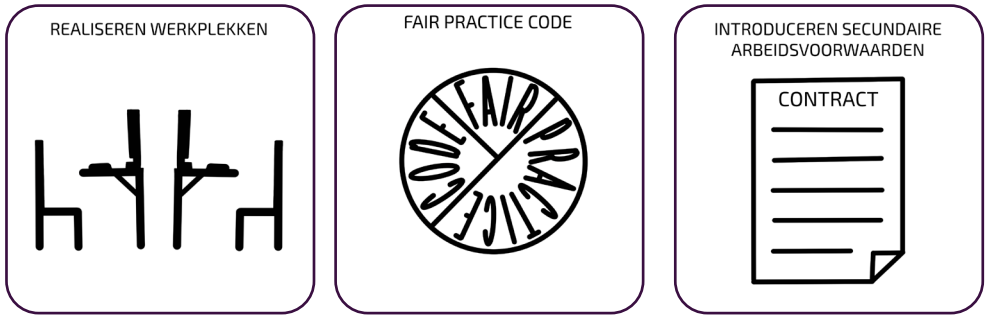
Voor het realiseren van werkplekken, nieuwe stoelen en beeldschermen wordt € 25.000 begroot waarbij er werkunits geplaatst gaan worden in de artiestenfoyer zodat medewerkers daar een werkplek hebben die aan de Arbo-normen voldoet. Daarnaast komt het kantoor op de 2e verdieping vrij waar onder andere de administratie naartoe kan verhuizen.

Er wordt onderzocht wat mogelijk is op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden. Hiermee blijft het cultuurcentrum een aantrekkelijkere werkgever waardoor het invullen van vacatures, met name in de horeca, eenvoudiger wordt.

Fair practice code

Uit scan zijn de volgende actiepunten op het gebied van personeel voor de komende jaren benoemd:

- Realiseren van een marktconforme vergoeding voor cultuurmakers en stagiaires.
- Realiseren van een meer divers personeelsbestand door:
  - o Verdiepen in de mogelijkheden om via andere wervingskanalen, social media en netwerken te werven.
  - o Gebruik maken van open, breed toegankelijke selectieprocedures met gestandaardiseerde objectieve selectiecriteria.
  - o Structureel houden van exitgesprekken, deze geven inzicht in vertrekredenen.
  - o Onderzoeken of er bij individuele medewerkers behoefte is aan empowerment door bijv. mentoring, netwerken, coaching, ontwikkelingsprogramma's.
- (Persoonlijk) leiderschap een sleutelrol laten vervullen in de realisatie van diversiteit en inclusie.
  - o Zorgdragen voor een veilige omgeving waar men kan leren van fouten en zichzelf kan zijn.
  - o Zorgen dat het bestuur, de manager, de teamleider en de coördinator sensitief zijn voor en inzicht hebben in kenmerken van het eigen diversi teitsklimaat/ van eigen team. Managers met groepscompetenties kunnen diverse teams goed faciliteren en aansturen.
  - o Zorgen dat leiders toegankelijk zijn en open staan voor het aandragen van problemen door medewerkers ongeacht de aard van de problemen.



Hoofdstuk 8

BEGROTING

8.1. Rentabiliteitsbegroting 2022 - 2026

In de berekeningen zijn de in dit plan genoemde ontwikkelingen en oplossingen meegenomen, namelijk:

- De overdracht van de rol als verhuurder van het cultuurcentrum naar de gemeente. Dit betekent een verlaging van huurinkomsten van € 42.000 en een verlaging van huurkosten van € 42.000 per jaar
- Verhoging van de jaarlijkse subsidie van € 46.000 per jaar
- De kosten voor jaarlijkse onderhoud vanaf 2024
- Koppeling van de huur aan de subsidie
- Een buffer van € 75.000 bij aanvang van 2022 vanuit coronamiddelen
- Etc

Rentabiliteitsprognose

Toelichting Geconsolideerd Resultaat 2018-2020 gewijzigd beleid.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Netto omzet	€ 415.823,00	€ 456.347,00	€ 282.034,00	€ 147.400,00	€ 408.275,00	€ 489.512,50	€ 542.447,50	€ 591.698,63	€ 631.601,53
Kostprijs van de omzet	€ 174.747,00	€ 193.821,00	€ 115.454,00	€ 42.650,00	€ 207.893,50	€ 237.547,00	€ 260.285,30	€ 281.684,84	€ 297.356,17
Bruto marge	€ 241.076,00	€ 262.526,00	€ 166.580,00	€ 104.750,00	€ 200.381,50	€ 251.965,50	€ 282.162,20	€ 310.013,79	€ 334.245,36
Overige baten	€ 321.044,00	€ 322.794,00	€ 435.394,00	€ 325.000,00	€ 342.672,00	€ 347.172,00	€ 350.382,00	€ 350.883,00	€ 353.522,15
Bruto marge	**€ 562.120,00**	**€ 585.320,00**	**€ 601.974,00**	**€ 429.750,00**	**€ 543.053,50**	**€ 599.137,50**	**€ 632.544,20**	**€ 660.896,79**	**€ 687.767,51**
Kosten									
Lonen en salarissen	€ 285.812,00	€ 308.304,00	€ 225.444,00	€ 187.950,00	€ 275.101,83	€ 312.662,35	€ 325.390,80	€ 336.809,56	€ 347.005,78
Sociale lasten	€ 49.003,00	€ 52.886,00	€ 64.281,00	€ 51.500,00	€ 64.760,37	€ 72.822,47	€ 75.945,66	€ 78.835,79	€ 81.511,72
Pensioenlasten	€ 12.458,00	€ 14.402,00	€ 13.648,00	€ 8.100,00	€ 12.440,09	€ 15.318,12	€ 15.954,54	€ 16.525,48	€ 17.035,29
Afschrijvingen	€ 12.260,00	€ 14.536,00	€ 15.888,00	€ 16.000,00	€ 16.000,00	€ 20.000,00	€ 19.000,00	€ 19.000,00	€ 19.000,00
Overige bedrijfskosten	€ 265.229,00	€ 255.258,00	€ 242.282,00	€ 258.650,00	€ 216.945,00	€ 220.745,00	€ 239.045,00	€ 249.845,00	€ 240.645,00
	€ 624.762,00	**€ 645.386,00**	**€ 561.543,00**	**€ 522.200,00**	**€ 585.247,29**	**€ 641.547,94**	**€ 675.336,00**	**€ 701.015,83**	**€ 705.197,80**
Bedrijfsresultaat	€ -62.642,00	€ -60.066,00	€ 40.431,00	€ -92.450,00	€ -42.193,79	€ -42.410,44	€ -42.791,80	€ -40.119,05	€ -17.430,28
financiele baten en lasten	€ 3.431,00	€ 8.653,00	€ 2.846,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Resultaat voor belastingen	€ -66.073,00	€ -68.719,00	€ 37.585,00	€ -95.450,00	€ -45.193,79	€ -45.410,44	€ -45.791,80	€ -43.119,05	€ -20.430,28
Belastingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat na belastingen	€ -66.073,00	€ -68.719,00	€ 37.585,00	€ -95.450,00	€ -45.193,79	€ -45.410,44	€ -45.791,80	€ -43.119,05	€ -20.430,28
Verhoging subsidie					**€ 46.000,00**	**€ 46.000,00**	**€ 46.000,00**	**€ 46.000,00**	**€ 46.000,00**
Exploitatie scenario 1					**€ 806,21**	**€ 589,56**	**€ 208,20**	**€ 2.880,95**	**€ 25.569,72**

Hoofdstuk 9

BIJLAGEN

Bijlage 1. Huisvestingskosten

Huisvestingskosten	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
huur	€ 115.291,00	€ 117.250,00	€ 119.214,00	€ 119.645,00	€ 119.645,00	€ 119.645,00	€ 119.645,00	€ 119.645,00	€ 119.645,00
huur terras	€ 1.463,00	€ 1.501,00	€ 893,00		€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
OZB	€ 16.073,00	€ 13.460,00	€ 12.247,00	€ 16.100,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Onderhoud regulier	€ 1.043,00	€ 559,00	€ 5.886,00	€ 12.855,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Onderhoud onderhoudsplan				€ -			€ 20.000,00	€ 30.000,00	€ 20.000,00
Gas/water/electra	€ 31.677,00	€ 48.497,00	€ 52.543,00	€ 35.000,00	€ 45.000,00	€ 45.000,00	€ 45.000,00	€ 45.000,00	€ 45.000,00
Schoonmaakkosten	€ 5.278,00	€ 3.116,00	€ 3.215,00	€ 3.000,00	€ 3.250,00	€ 3.300,00	€ 3.350,00	€ 3.400,00	€ 3.450,00
Kosten afvalverwerking	€ 1.074,00	€ 1.620,00	€ 1.568,00	€ 1.400,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00
af: huur DMG/Bibliotheek (incl g/w/e)					€ -42.000,00	€ -42.000,00	€ -42.000,00	€ -42.000,00	€ -42.000,00
teruggaaf energiebelasting		€ -9.351,00	€ -10.562,00	€ -5.000,00	€ -5.000,00	€ -5.000,00	€ -5.000,00	€ -5.000,00	€ -5.000,00
	€ 171.899,00	**€ 176.652,00**	**€ 185.004,00**	**€ 183.000,00**	**€ 145.495,00**	**€ 145.545,00**	**€ 165.595,00**	**€ 175.645,00**	**€ 165.695,00**

Bijlage 2. Investeringsbegroting

In het plan worden een aantal investeringen als randvoorwaarde genoemd om de prognoses te kunnen realiseren.
Dit is een opsomming van de investeringen die zijn meegenomen in de plannen.

Naast deze investeringen is vanaf 2024 rekening gehouden met vervangingsinvesteringen opgenomen voor vervanging van afgeschreven middelen.

Investering	Bedrag	Jaar
Aanschaf laptop tbv film	€ 2.300	2022
Kwaliteitsimpuls horeca	€ 10.000	2022
Kwaliteitsimpuls terras	€ 10.000	2022
Kwaliteitsimpuls conferentieruimte	€ 11.000	2022
Realiseren werkplekken	€ 25.000	2022
Kwaliteitsimpuls foyer	€ 25.000	2023
CRM systeem	€ 15.000	2025

Bijlage 3 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht laat zien dat in de jaren 2022 en 2023 wordt ingeteerd op het eigen vermogen.
Vanaf 2024 wordt er vermogen opgebouwd en wordt de gewenste buffer voor onvoorziene uitgaven en toekomstige investeringen gerealiseerd. Vanaf 2025 is aflossing van de lening aan de gemeente opgenomen.

Kasstroom:			2022	2023	2024	2025	2026
resultaat			€ 806,21	€ 589,56	€ 208,20	€ 2.880,95	€ 25.569,72
afschrijvingen			€ 16.000,00	€ 20.000,00	€ 19.000,00	€ 19.000,00	€ 19.000,00
cashflow			€ 16.806,21	€ 20.589,56	€ 19.208,20	€ 21.880,95	€ 44.569,72
investeringen:							
foyer	25.000	2023		€ 25.000,00			
film	2300	2022	€ 2.300,00				
horeca	10000	2022	€ 10.000,00				
terras	10000	2022	€ 10.000,00				
conferentieruimte	11000	2022	€ 11.000,00				
werkplekken	25000	2022	€ 25.000,00				
erp systeem	15000	2025				€ 15.000,00	
vervangingsinvesteringen					€ 5.000,00	€ 7.500,00	€ 7.500,00
			€ 58.300,00	€ 25.000,00	€ 5.000,00	€ 22.500,00	€ 7.500,00
kasstroom na investeringen			€ -41.493,79	€ -4.410,44	€ 14.208,20	€ -619,05	€ 37.069,72
aflossing lening gemeente						€ -11.000,00	€ -11.000,00
mutatie geldmiddelen			€ -41.493,79	€ -4.410,44	€ 14.208,20	€ -11.619,05	€ 26.069,72
saldo begin van het jaar			€ 75.000,00	€ 33.506,21	€ 29.095,77	€ 43.303,97	€ 31.684,93
mutatie			€ -41.493,79	€ -4.410,44	€ 14.208,20	€ -11.619,05	€ 26.069,72
saldo eind van het jaar			€ 33.506,21	€ 29.095,77	€ 43.303,97	€ 31.684,93	€ 57.754,64

Bronnen:

- Allecijfers.nl. (2021, juni 18). Opgehaald van https://allecijfers.nl
- Adviesbureau Berenschot, B. Vinkenburg. (2021).
- Gemeente Deurne. (2019). Perspectief Vrijetijdseconomie De Peel 2030. Deurne.
- Gemeente Deurne. (2020). CultuurKader. Deurne: Gemeente Deurne.
- Gemeente Deurne. (2021). Visie vrijetijdseconomie Deurne 2030. Deurne.

cultuurcentrum Marten van Doorne