



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1. Voorwoord</b>	3
<b>2. Profiel en missie</b>	
2.1 Het profiel van theater het Kruispunt	3
2.2 De missie van theater het Kruispunt	4
<b>3. De markt</b>	
3.1 Bezoekerspotentieel	4
3.2 kenmerken theaterbezoekers	5
3.3 Concurrentie	5
3.4 Marketing mix	5
3.5 Het gedrag van de klant	5
3.6 Commerciële exploitatie	5
<b>4. Marketing en communicatie</b>	
4.1 Nieuwe wegen	6
4.2 Marketingprogramma	6
<b>5. Resultaatprognose</b>	
5.1 Algemeen	8
5.2 Diversiteit activiteitenprogramma	8
5.3 Kwantitatieve doelstellingen	10
<b>6. Management, Personeel en organisatie</b>	
6.1 Mensen maken theater	12
6.2 Personeelsformatie	12
6.3 Arbeidsomstandigheden	13
6.4 Personeelsbeleid en -beheer	13
6.5 Organisatie theater het Kruispunt	14
6.6 Managementstructuur en -stijl	15
6.7 Planning & Control	15
6.8 Communicatiestructuur	15
6.9 Medezeggenschap	16

<b>7. Het gebouw</b>	16
<b>8. Financiën</b>	
8.1 Het roer gaat om	17
8.2 Financiën 2008	17
8.3 Meerjareneffect	18
8.4 Tot slot	19

# 1 VOORWOORD

Het Kruispunt is op 1 januari 2008 als een zelfstandige stichting van start gegaan. Het thans voor U liggende plan is te beschouwen als het plan van een startende onderneming die, met dank aan de gemeente, aan theaterbezoekers en zakelijke relaties erg veel te bieden heeft. Als starter hebben we te maken met verschillende omstandigheden waar bedrijven in de marktsector ook mee te maken hebben. Zoals het consolideren en verder uitbouwen van je marktpositie, het stroomlijnen van je organisatie, het reserveren voor toekomstige investeringen en, dat is het allerbelangrijkste, het neerzetten van aansprekende prestaties. Vandaar de titel: 'Bedrijfsplan'.

Aansprekende prestaties op het gebied van hoogwaardige podiumkunsten maar evenzeer amusement. Daardoor en door allerlei overige activiteiten zullen we onze rol in het gemeentelijk cultuurbeleid en het culturele leven in Barendrecht' verder inhoud gaan geven.

Het Kruispunt is als zelfstandige stichting van start gegaan na een gefaseerde besluitvorming en een zorgvuldig doorlopen verzelfstandigingsproces. Dat neemt niet weg dat het theater nu slagvaardiger en meer marktgericht kan worden bestuurd dan als onderdeel van de gemeente Barendrecht mogelijk was. Een niet gering voordeel dat we volledig zullen gaan benutten.

Dat alles uiteraard binnen het financieel haalbare; ook op dat gebied ligt de lat erg hoog. In de komende jaren zal het Kruispunt gaandeweg door een gedegen financieel beheer, stijgende bezoekersaantallen, groeiende commerciële omzetten en het aantrekken van extra fondsen en/of sponsoring zichzelf (moeten) ontwikkelen tot een bedrijfseconomisch gezonde onderneming.

Bij dat alles zal ons handelen echter steeds bepaald blijven worden door onze missie als vermeld in hoofdstuk 2.

Graag beveel ik het Bedrijfsplan 2008 - 2012 in Uw warme aandacht aan.

Anne Marie Kalkman, directeur theater het Kruispunt

# 2 PROFIEL EN MISSIE

## 2.1 HET PROFIEL VAN HET KRUISPUNT

Het Kruispunt zal zich zodanig dienen te profileren dat het theater zich voldoende onderscheidt en opvalt om de mensen in Barendrecht en uit de omliggende gemeenten, als ze een avond uit willen gaan, op het idee te brengen naar een voorstelling te komen. In eerste instantie is dan de programmering van belang; er moet wel iets interessants te zien zijn. Echter, met de programmering alleen zal het Kruispunt het niet redden. De programmering met 'Voor elck wat wils' lijkt sterk op die van collega-theaters in bijvoorbeeld Dordrecht of Schiedam. Er is dus meer nodig.

We zullen daarom de komende jaren hard werken aan versterking van ons profiel: zeer toegankelijk (laagdrempelig) maar toch een voldoende theatrale ambiance met een zeker allure. Een intimiteit waarin sommige voorstellingen beter tot hun recht komen en die onderlinge contacten tussen de theaterbezoekers stimuleert; er is een nazit waar je zomaar een gesprek kunt aanknopen met de artiest die net op het podium stond. Een plaats waarmee je als bezoeker vertrouwd raakt en waar je dus graag weer eens terug komt. De gastvrijheid, correctheid en klantvriendelijkheid van de medewerkers doet de rest. Het theater moet uitgroeien tot trefpunt waar de Barendrechtse elkaar ontmoeten. Het, binnen de financiële mogelijkheden, ondernemen van educatieve activiteiten en organisatie van evenementen buiten het theater kunnen daarnaast helpen het Kruispunt duidelijk(er) op de kaart te zetten.

Niet het onbelangrijkste: we hebben ook een 'zending' in het stimuleren van de cultuurparticipatie in Barendrecht. Het Kruispunt is meer dan een makelaar tussen het aanbod van podiumkunsten en de vraag van het publiek. Het theater moet ook ruimte bieden aan cultuuruitingen waarvoor (nog) weinig publiek bestaat. En aan aanstormend talent moeten speelbeurten geboden worden. Niet alleen uit het oogpunt van cultuurverspreiding maar ook om blijvend verzekerd te zijn van een hoogwaardig aanbod.

Onderdeel van het stimuleren van cultuurparticipatie is ook het bieden van een professioneel podium aan amateurs, omwille van een actief en bloeiend cultureel verenigingsleven in Barendrecht. Dit geldt ook voor de vele schoolvoorstellingen die jaarlijks in het Kruispunt worden gepresenteerd. Het stimuleren van theaterbezoek vanaf jonge leeftijd is een belangrijke doelstelling van het Kruispunt, ook terug te zien in het grote aanbod aan jeugd- en familievoorstellingen.

Het gebouw van het Kruispunt is een accommodatie die zich ook uitstekend leent voor andere doelen zoals bijvoorbeeld recepties, presentaties, vergaderingen en (personeels)feesten. Commerciële activiteiten die, naast de welkome extra inkomsten, de mogelijkheid bieden de bezoekers te verleiden ook eens een voorstelling te bezoeken.

In het profiel van de nieuwe Het Kruispunt blijft de cultuur, al of niet met een grote 'C', centraal staan maar de attractiviteit voor zowel organisaties als voor particulieren zal verder geaccentueerd worden. De 'place to be' voor alle mogelijke doeleinden: cultuurbeoefening en -beleving en zakelijke bijeenkomsten. Maar je kunt er ook een prima groot feest organiseren.

## 2.2 DE MISSIE VAN HET KRUISPUNT

Bij de verzelfstandiging heeft het gemeentebestuur onderstaande formulering van de missie van het Kruispunt goedgekeurd.

*Het leveren van een bijdrage aan het leefklimaat, de maatschappelijke cohesie en de attractiviteit van Barendrecht door het bieden van een breed pakket aan theatervoorstellingen en ontmoetingsmogelijkheden in een gastvrije en stimulerende ambiance alsmede het bevorderen van kansen voor nieuwe podiumkunstenaars.*

Deze formulering sluit goed aan op het beschreven profiel en zal dus onverkort als leidraad dienen in de komende jaren.

## 3 DE MARKT

In de rapportage op basis waarvan het besluit tot verzelfstandiging is genomen is uitvoerig ingegaan op de markt(en) waarop het Kruispunt opereert. De oriëntatie op en bewerking van de markt is een permanent aandachtsgebied. In het kader van dit bedrijfsplan zijn de beschreven marktsituatie en -analyse in genoemde rapportage, blijkens ook recentere analyses, nog voldoende actueel. Op deze plaats wordt daarom volstaan met een samenvatting van hoofdlijnen.

### 3.1 BEZOEKERSPOTENTIEEL

In het 'oude' Barendrecht en de omliggende gemeenten heeft het Kruispunt een redelijke sterke positie. Groei van de bezoekersaantallen zal derhalve vooral uit het 'nieuwe' Barendrecht, Carnisselande, moeten komen. Op basis van landelijk onderzoek wordt de potentiële markt van het Kruispunt in Carnisselande geraamd op 95 theaterbezoeken per jaar per 100 inwoners. In de actuele situatie telt Carnisselande ruim 6.100 woningen. Bij een gemiddelde gezinsgrootte van 2,57 praten we dus over ongeveer 15.800 mensen die potentieel ongeveer 15.000 theaterbezoeken kunnen opleveren.

De marketing van het theater dient dus gericht te worden op het ombuigen van het bezoek van aan andere, veelal Rotterdamse theaters naar het Kruispunt. Zo'n benadering is kansrijker beter betaalbaar dan pogingen om mensen die nu niet naar theaters gaan te verleiden tot theaterbezoek. Ook onze marketing-mix: product - prijs - plaats - planning spreekt in het voordeel van het Kruispunt; de voorstellingen (product) zijn vergelijkbaar, de prijs is marktconform, de plaats is veel beter (gratis parkeren, naast de deur, veilig) en de programmering (planning) wordt versterkt door verhoging van het aantal voorstellingen.

Op basis van deze inzichten moet een groei van het aantal bezoekers per jaar mogelijk zijn met een voorlopig streefcijfer van ca. 41.000 in 2012.

### 3.2 KENMERKEN THEATERBEZOEKERS

Het Kruispunt doet het traditioneel vooral goed bij de huishoudens met kinderen. Tevens blijkt dat het theater wel in de pas loopt met de landelijke trend dat vooral de hoger opgeleiden aan theaterbezoek doen.

Verheugend is dat desondanks in het klantenbestand een relatief grote groep minder gefortuneerde voorkomen. Met dit klantenbestand is het Kruispunt zeker geen trefpunt voor alleen de upper ten. Het Kruispunt is als private instelling uiteraard gebaat bij een koopkrachtig publiek. Wij prijzen ons, gezien ook onze missie, echter gelukkig met een zo grote (potentiële) vertegenwoordiging uit de lagere inkomensklassen. In de programmering en met de organisatie van andere activiteiten zal daarmee uitdrukkelijk rekening gehouden worden.

### 3.3 CONCURRENTIE

De grootstedelijke theaters in Rotterdam moeten niet als concurrent worden gezien. Deze theaters zijn complementair aan de regiotheaters waartoe ook het Kruispunt behoort. Concurrenieren zou trouwens ook zinloos zijn omdat het gebouw nu eenmaal niet voor alle producties geschikt is. De overige regiotheaters in het Rijnmondgebied zijn evenmin potentiële concurrenten. Met deze theaters is een samenwerking opgebouwd, o.a. op het gebied van de programmering en de marketing. Er is geen sprake van strijd om de gunst van de bezoeker, omdat het publiek elkaar nauwelijks overlapt. Er hoeft dus bij het nastreven van een degelijke marktpositie geen rekening met sterke concurrentie van andere theaters te worden gehouden. De echte concurrentie is de televisie in de huiskamer en alternatieve vormen van vrijetijdsbesteding.

### 3.4 MARKETING MIX

Het theater biedt, na de verbouwing van de grote zaal in 2004 en de opknappbeurt van de foyers en het theatercafé, een karakteristieke en aantrekkelijke omgeving aan de bezoeker. De geplande uitbreiding in 2008 zal de ontvangst optimaliseren. Het theater is goed bereikbaar en ligt in het

oude centrum, direct bij het winkelcentrum. Parkeervoorzieningen zijn ruim aanwezig, veilig en gratis. Met een goede programmering kan een aantrekkelijk aanbod worden gedaan waarin een ieder iets van zijn gading kan vinden.

De entreprijzen moeten ongeveer marktconform worden vastgesteld. Het aantal voorstellingen per jaar wordt verhoogd t.o.v. het verleden om meer continuïteit te bieden. Het personeel zorgt er voor dat bezoekers zich thuis voelen en op hun wenken worden bediend: gastvrij, correct en professioneel.

### 3.5 HET GEDRAG VAN DE KLANT

In ons verzorgingsgebied bestaat, anders dan bijvoorbeeld in Amsterdam en Utrecht geen theatertraditie. Allochtone inwoners tonen i.h.a. aanzienlijk minder interesse voor theaterbezoek dan de autochtone burger. Qua inkomensverdeling kan Barendrecht als een redelijk welvarende gemeente worden aangemerkt. Allochtone gezinnen zijn relatief niet sterk vertegenwoordigd. Er mogen desondanks geen hooggespannen verwachtingen worden gekoesterd dat op grote schaal mensen, die nu geen theaterbezoeker zijn, kunnen worden verleid dat wel te worden. Landelijk tekent zich een gedragsverandering onder de theaterbezoekers af. Geleidelijk is de gemiddelde theaterbezoeker minder geneigd kaarten in de voorverkoop -na het verschijnen van de seizoenbrochure- te bestellen en gaat zich steeds meer als last-minute koper gedragen. Daarmee wordt de concurrentie met andere vormen van vrijetijdsbesteding sterker en het bereiken van de klant moeilijker. De marketing wordt minder een kwestie van een effectieve *verkoop* door het theater, we moeten zien toegang te krijgen tot het *koopproces* van de klant zelf.

### 3.6 COMMERCIELE EXPLOITATIE

Op commercieel gebied zal, gelijkopgaand met groei van het aantal bezoekers ook de horecawinst worden vergroot, o.a. door het systeem waarbij de prijs voor de garderobe en een pauzedrankje in de prijs van het

entreekaartje wordt ingebouwd. Voor commerciële verhuringen is de markt in Barendrecht relatief klein; groeimogelijkheden voor commerciële winst zijn zeker aanwezig maar mogen niet overschat worden.

# 4

## MARKETING EN COMMUNICATIE

### 4.1 NIEUWE WEGEN

Bij theaters blijft de marketing als regel beperkt tot loyalty-programma's en verschillende vormen van publiciteit. 'Ladders' in lokale media, posters, driehoeksborden langs de weg, flatscreens op uitgekiende plaatsen, mailings en, niet te vergeten, de traditionele seizoensbrochures. Arbeidsintensieve en dure middelen door de kosten van ontwerp, drukwerk, advertenties en porti. Middelen ook die in hoog tempo hun effectiviteit aan het verliezen zijn. De potentiële theaterbezoeker ondergaat dagelijks een bombardement aan massacommunicatie waarbinnen uitingen van het Kruispunt nauwelijks zullen opvallen.

Het is nog veel te vroeg deze traditionele middelen rigoureuus over boord te zetten. Voor met name de wat oudere bezoekers, dus een belangrijk deel van onze klanten, zijn een deel van deze middelen nog redelijk effectief terwijl men er soms zelfs aan gehecht is. Voor een effectieve communicatie naar de jongere garde zullen we echter nieuwe wegen moeten vinden. Naarmate meer mensen last-minute beslissers worden en we dus sterker moeten concurreren met andere vormen van vrijetijdsbesteding wordt het ontwikkelen van die nieuwe wegen urgenter.

In de komende jaren zullen we daarnaast het begrip 'marketing' aanzienlijk breder dan gebruikelijk in de organisatie neerzetten. We zijn een dienstverlenende organisatie die de bezoeker een waardevol avondje uit aanbiedt. Wanneer de bezoeker eenmaal binnen is, is de marketing erop gericht zo'n avond te kunnen afsluiten met tevredenheid, of liever nog enthousiasme, van het publiek. De voorstelling die we aanbieden staat weliswaar centraal maar die tevredenheid wordt in niet geringe mate mede

bepaald door de kwaliteit waarmee we die voorstelling omringen: de theatertechniek, de accommodatie en de persoonlijke bejegening.

Elke medewerker is in deze optiek een marketeer van het Kruispunt, kwaliteit is het sleutelwoord.

Deze redenering geldt onverminderd voor de culturele en commerciële verhuringen. Elke bezoeker, of hij komt voor een professionele voorstelling, een amateuroptreden of met een zakelijk doel, wordt correct, klantvriendelijk en gastvrij ontvangen.

### 4.2 MARKETINGPROGRAMMA

#### 4.2.1 Het 'merk' Het Kruispunt

Het Kruispunt heeft een redelijk goede reputatie bij de bestaande bezoekers. Bij de veelal uit een grootstedelijke omgeving afkomstige inwoners van Carnisselande zal het Kruispunt nog weinig bekend zijn en vermoedelijk eerder als een 'dorps' instituut dan als een professioneel theater worden gezien. Hoewel reeds nu met grote regelmaat ruimten worden verhuurd is er ook bij bedrijven en instellingen voor het Kruispunt nog een wereld te winnen als professionele accommodatie voor bijeenkomsten, presentaties en feestelijke gelegenheden. Voor deze potentiële klanten ons imago als multifunctioneel centrum nog gevestigd moeten worden. Samenvattend zal het 'merk' Het Kruispunt in brede kring positieve associaties moeten gaan oproepen. De geplande verbouwing moet ook mede in dat licht worden gezien

We gaan ervan uit dat imagoversterking voor een groot deel kan meeliften op de marketing- en productcommunicatie. Mede met het oog op de budgettaire mogelijkheden wordt merkcommunicatie via vier sporen eenvoudig maar effectief aangepakt:

- Promotie van het Kruispunt als cultureel middelpunt van Barendrecht;
- Free publicity, o.a. door persontvangsten, rondleidingen e.d.;
- Naamsverbinding met festivals en andere evenementen;

- Actief netwerkbeleid en het geleidelijk opbouwen van een bestand 'ambassadeurs' bij lokale groepen, instellingen en bedrijven.

Door daarnaast bij alle uitingen grote zorg te besteden aan inhoud, vormgeving en uitstraling zal de beoogde positieve naamsbekendheid geleidelijk gerealiseerd worden. In dat kader zal de komende periode ook een kritische evaluatie van de bestaande huisstijl plaatsvinden.

#### 4.2.2 Marketingstrategie

Doel van de marketingstrategie is het aantrekken van een groeiende stroom betalende theaterbezoekers en commerciële klanten welke met grote tevredenheid gebruik (blijven) maken van onze diensten. De marketingstrategie zal in de komende jaren op vijf pijlers rusten:

- *Push & pullbenadering* = ambassadeurs kweken en algemene promotie
- *Inzet middelen met maximaal effect* = doelgroepbenadering
- *Klantgerichte benadering* = persoonlijke aanpak
- *Interne marketing* = kwaliteit en professionaliteit
- *De theaterbeleving* = een complete avond uit en evenementen

De theaterbezoeker kan thuis op zijn flatscreen met surround geluid zo'n beetje alles zien wat het Kruispunt te bieden heeft. De meerwaarde die het meemaken van 'the real thing' in het theater heeft is de sterkere beleving, samen met de andere bezoekers. Beleving is wellicht een platgetreden begrip maar daarom niet minder relevant. Zoals aangegeven onder 4.1 staat of valt de tevredenheid van de klant over diens beleving met de kwaliteit die wij hem bieden. Ons interne kwaliteitsbeleid is daarom een belangrijk marketinginstrument.

De moderne bezoeker verwacht echter meer dan alleen een voorstelling. Een goede en persoonlijke dienstverlening in een aangename omgeving is onmisbaar. Door meer activiteiten rond voorstellingen te organiseren, zoals afterparties, workshops, inleiding en nabesprekingen wordt de avond

uit compleet. Bijzondere voorstellingen worden gekoppeld aan theaterdiners. Er worden rondleidingen verzorgd door het gebouw.

#### 4.2.3 Traditionele marketing- en promotie-instrumenten

De komende jaren zullen we ons geleidelijk gaan oriënteren op eigentijdse marketinginstrumenten. Er zal daardoor een zeer geleidelijke verschuiving gaan plaatsvinden van de toepassing van traditionele naar deze moderne aanpak. De traditionele instrumenten die we de komende jaren nog blijven toepassen zijn:

- De seizoenbrochure
- Advertenties, affiches en driehoeksborden
- Schriftelijke mailings
- Representatiemiddelen
- Loyaliteitsprogramma's
- Cross selling
- Onderzoek

#### 4.2.4 Marketing 'nieuwe stijl'

De eigentijdse marketingbenadering wordt gedomineerd door internettoepassingen. Door de algemene eigenschappen: snel, goedkoop en het grote bereik is die benadering zeer interessant voor het Kruispunt. Immers, het marketingbudget is beperkt, we moeten serieus gaan inspelen op last-minute keuzes van de klant en het vinden van een jong(er) publiek is van groot belang voor onze continuïteit.

De stap van de traditionele marketing naar dit type marketing is een hele grote waarvoor we meerdere jaren uit zullen trekken. We werken geleidelijk toe naar een theatermarketing die, naast de traditionele methoden, de volgende bouwstenen omvat:

- *De website*
- *Mailverkeer*
- *Internetmarketing*

Het Kruispunt heeft een overzichtelijke en toegankelijke website. Mensen die in Barendrecht willen uitgaan komen via Google snel bij onze site uit. Ook voor de zakelijke markt is het Kruispunt via Google snel te vinden. De site is een essentiële schakel in onze marketing maar heeft toch z'n beperkingen. De bezoekers van de site zijn overwegend mensen die óf ons toch al kennen óf toch al op zoek waren; een overwegend reactieve functie dus. In de planperiode ondernemen we actie om het publiek meer actief bij de site te betrekken.

Vanaf een nog te bepalen tijdstip zullen we alle bezoekers en overige relaties, die hebben aangegeven dat te willen, gedurende het theaterseizoen maandelijks een mailbericht sturen waarin men snel kan zien wat er de komende tijd allemaal te doen is in het Kruispunt.

Internetmarketing komt voor een groot deel neer op georganiseerde vormen van mond-tot-mond reclame en is daarom zeer indringend en effectief. Sites en portals als MSN, Hyves en YouTube zijn goede voorbeelden die uitwijzen dat berichten razendsnel een zeer groot bereik kunnen krijgen als de inhoud maar voldoende aanspreekt. Zeker waar het Kruispunt een jong(er) publiek zoekt ligt hier een grote kans.

Een tweede effect waar we van kunnen leren is dat zich rond dit type sites gemeenschappen (communities) ontwikkelen welke heel goed aanspreekbaar zijn voor ons als aanbieder van diensten die zowel voor individuen als voor zakelijke partners interessant zijn. Er ontstaat a.h.w. een fanclub via welke de virtuele van mond-tot-mond reclame incidenteel en in campagnevorm goed en goedkoop te organiseren is. Blogging is, naast regelmatige plaatsing van interessante berichten, een effectief middel om een community te laten ontstaan en in stand te houden.

# 5

## RESULTAATPROGNOSE

### 5.1 ALGEMEEN

Het Kruispunt moet zich ontwikkelen tot een bruisende plaats 'waar het allemaal gebeurt'; er moet altijd wat te beleven zijn. Het gebouw wordt daardoor ook optimaal benut. Zoals eerder gezegd willen we in dat kader het Kruispunt een multifunctioneel karakter geven. Dat impliceert een innerlijk samenhangende diversiteit aan activiteiten en gebeurtenissen. We hanteren daarbij drie uitgangspunten:

- Ons aanbod moet perfect afgestemd zijn op de wensen van de (aspirant) bezoekers en huurders;
- We dienen een substantiële bijdrage te leveren aan de bevordering van de cultuurparticipatie in Barendrecht;
- We zoeken naar een verantwoord evenwicht tussen datgene wat vanuit een theateroogpunt wenselijk en vanuit bedrijfseconomisch oogpunt nodig is.

Op hoofdlijnen blijkt de nagestreefde diversiteit in de planperiode uit een zestal groepen activiteiten welke onder 5.1 kort worden toegelicht. In 5.2 worden daaraan de meetbare doelstellingen toegevoegd. De daar opgegeven cijfers hebben een zelfgekozen, taakstellend karakter dat vertaald zal worden naar jaarlijkse taakstellingen voor elk van de afdelingen van het Kruispunt.

### 5.2 DIVERSITEIT ACTIVITEITENPROGRAMMA

#### *Professionele voorstellingen*

De podiumkunsten vormen de natuurlijke kern van onze activiteiten. De professionele voorstellingen worden zodanig gekozen dat er voor iedereen wel wat te beleven valt. Kunst met een grote K zoals toneel en dans, zowel voor het grote publiek als pareltjes waarvoor een publiek moet worden gezocht.



Het aantal bijzondere voorstellingen hangt daarbij sterk af van de mate waarin we daarvoor o.a. via sponsoring aanvullende middelen kunnen aantrekken. Maar even goed wordt er plaats ingeruimd voor de verschillende vormen van amusement zoals stand-up comedians en cabaret.

#### *Film*

De filmvoorstellingen zijn qua aantal en bezoekers een relatief klein onderdeel van ons programma maar zijn desondanks onmisbaar voor een compleet aanbod aan onze bezoekers.

#### *Verenigingen*

Het Kruispunt ontvangt graag de Barendrechtse verenigingen; de actieve cultuurparticipatie past in onze missie en deze kunstliefhebbers hebben we graag in huis. Onzerzijds is er alle bereidheid verenigingen desgewenst steun te verlenen, o.a. op het gebied van theatertechniek, horeca, publiciteit en kaartverkoop.

#### *Educatie en evenementen*

Culturele impulsen voor de jeugd stimuleren naar onze overtuiging een goede ontwikkeling van jongeren en dragen daardoor bij aan een gezond klimaat in de gemeente. Het educatieve aspect geven we vorm en inhoud met schoolvoorstellingen, specifieke jeugd- en familievoorstellingen en het Peuterfestival. We zoeken naar mogelijkheden, bij gebrek aan eigen formatieruimte voor een aparte medewerker voor educatie en evenementen, om door samenwerking met anderen meer aan dit onderwerp te kunnen gaan doen. Bijvoorbeeld het actief benaderen van jongeren in het voortgezet onderwijs om hen actief te attenderen op voorstellingen die voor hen interessant of amusant kunnen zijn. We zetten ons streven naar een jaarlijkse Uitmarkt onverminderd voort. Rondom de voorstellingen willen we graag onze activiteiten uitbreiden, zoals verwoord in 4.2.2. We zullen overleg met de gemeente blijven voeren om na te gaan of (naast sponsoring) ook projectsubsidies mogelijk zijn voor deze belangrijke activiteiten.

#### *Aantrekken bedrijven en instellingen*

Het Kruispunt verwelkomt graag bedrijven en instellingen die het gebouw of delen daarvan willen huren voor zakelijke of feestelijke doelen. We hebben daarvoor drie motieven. Uiteraard zijn de huuropbrengsten hard nodig voor het elk jaar weer financieel rond krijgen van de exploitatie. Daarnaast zijn deze bedrijven echter ook representanten van de Barendrechtse samenleving waarvoor het Kruispunt als centraal ontmoetingspunt wil fungeren. Een derde overweging waarom we blij zijn met elke verhuur is de kans dat mensen die een zakelijke bijeenkomst bezoeken ook gestimuleerd kunnen worden om eens een voorstelling te komen bijwonen.

#### *Verhuur aan particulieren*

Voor individuele Barendrechtse geldt hetzelfde als hetgeen hierboven voor bedrijven en instellingen is aangegeven. Het Kruispunt leent zich uitstekend voor de organisatie van recepties en feesten met zeer uiteenlopende aantallen bezoekers. Al of niet in combinatie met bezoek aan een voorstelling kan de klant op maat worden bediend; van receptie met een hapje en een drankje tot een compleet feest met een banket, muziek en optredens van bijvoorbeeld straattheater of levende standbeelden.

#### *Sponsoring*

In 2008 wordt de sponsorclub theater het Kruispunt opgericht. Het bedrijfsleven in Barendrecht wordt planmatig benaderd om sponsorbijdragen te verwerven. Tegenover die bijdragen staan dan tegenprestaties, o.a. in de vorm van naamsvermelding in bijvoorbeeld de theaterbrochure. In gradaties van 'brons' tot 'goud' loopt de jaarlijkse bijdrage op tot € 4000 waartegenover men privileges krijgt, waaronder gratis bezoek aan voorstellingen. De sponsorclub moet zich in de planperiode verder uitbreiden door een persoonlijke aanpak.

### 5.3 KWANTITATIEVE DOELSTELLINGEN

#### 5.3.1 Aantallen voorstellingen en bezoekers

In het theaterseizoen 2007 - 2008 zou volgens plan de professionele programmering ongeveer 29.000 bezoekers trekken. Op zich al een verheugend resultaat omdat daarmee wordt aangetoond dat groei van het aantal voorstellingen en bezoekers concreet realiseerbaar is. De meest actuele cijfers wijzen uit dat het aantal bezoekers in het lopende seizoen zelfs hoger gaat uitpakken; de 30.000 zal zeker gehaald worden. Gegeven het eerder genoemde aantal potentiële theaterbezoekers in Barendrecht en omgeving zijn er nog ruime groeimogelijkheden die we de komende jaren moeten gaan benutten. Dat geeft onderstaand toekomstbeeld.

seizoen	2007	2008	2009	2010	2011
	2008	2009	2010	2011	2012
voorstel- lingen	120	130	140	150	150
bezoekers	30.000	32.000	35.000	38.000	41.000

Deze streefcijfers geven aan dat in de eerstkomende 5 jaar een groei van het aantal bezoekers van ca. 17% haalbaar wordt geacht.

#### 5.3.2 Bezettingsgraad

De huidige bezettingsgraad van de zaal ligt rond de 60%. Voor de korte termijn gaan we ervan uit dat de bezettingsgraad met het groeien van het aantal voorstellingen enigszins zou kunnen dalen. De aantrekkingskracht van een groter aantal voorstellingen zal vermoedelijk niet elk jaar meteen tot een evenredig hoger aantal bezoekers leiden maar enigszins na-ijlen. Van jaar tot jaar zullen we bezien of de groei van het aantal voorstellingen wellicht wat afgeremd zou moeten worden om een te lage bezettingsgraad en daarmee een financieel tekort op de programmering te voorkomen.

Ongeveer 150 voorstellingen per theaterseizoen lijkt voor het Kruispunt het meest geschikte aantal. Voldoende om een brede programmering mogelijk te maken en niet te veel voor een goede bezettingsgraad. Nadat dit aantal bereikt is zal gewerkt worden aan een verhoging van de bezettingsgraad waarbij 65% als haalbaar wordt gezien.

#### 5.3.2 Financieel resultaat voorstellingen

Ook met een bezettingsgraad die enigszins achterblijft bij de groei van het aantal voorstellingen wordt het mogelijk geacht de kosten van de in te kopen voorstellingen en de te ontvangen recettes ongeveer met elkaar in evenwicht te houden. Gestreefd wordt naar een klein voordelig saldo per jaar. Enerzijds om onverhoopte tegenvallers in het theaterbezoek te kunnen opvangen, anderzijds als aanvullende dekking voor de exploitatiekosten.

#### 5.3.4 Aantal amateurvoorstellingen (culturele verhuring)

Het aantal amateurvoorstellingen per jaar kan niet door het Kruispunt gepland worden; de culturele instellingen bepalen uiteraard zelf hoe vaak er uitvoeringen zijn en op welke locatie men dat doet. Door het opbouwen van goede banden met de Barendrechtse instellingen en het bieden van actieve steun willen we bewerkstelligen dat, indien een uitvoering gepland wordt, deze dan ook in het Kruispunt plaatsvindt. Vooralnog gaan we uit van (tenminste) 15 voorstellingen per seizoen.

Terzijde wordt nog opgemerkt dat het Kruispunt op bescheiden schaal zal meewerken aan andere kunstuitingen dan de podiumkunsten, bijvoorbeeld exposities van het werk van Barendrechtse beeldende kunstenaars. Omdat het gebouw zich er wat minder voor leent zal dat echter geen grote vormen kunnen aannemen.

#### 5.3.5 Commerciële verhuring

Als de na 2012 geplande 150 voorstellingen zijn gerealiseerd dan zullen er per week gemiddeld 3 tot 4 professionele voorstellingen plaatsvinden. Aan amateurvoorstellingen en/of festivals komt daar nog eens in de twee weken een voorstelling of evenement bij. Daarmee wordt het Kruispunt

ongeveer voor ongeveer de helft van de tijd bespeeld en is er dus voldoende ruimte voor commerciële verhuring. We stellen het te realiseren doel niet in aantallen maar in te realiseren omzet vast. Een personeelsfeest met 500 deelnemers is immers in alle opzichten toch aantrekkelijker dan een vergadering van twee uur met tien deelnemers. De verwachting voor 2008 is een huuromzet van ca. € 110.000. Doelstelling is in 2012 een verhuuromzet van € 130.000 excl. BTW te realiseren. Bij een winstmarge van 90% zal het netto resultaat oplopen tot ca. € 117.000. In schema:

begrotingsjaar	2008	2009	2010	2011	2012
omzet verhuur	110.000	115.000	120.000	125.000	130.000

In deze omzet zijn de in de uitvoeringsovereenkomst vermelde 50 verhuringen van vergaderzalen opgenomen.

### 5.3.6 Horecaomzet

Met alle soorten activiteiten als beschreven onder 5.2 genereert het Kruispunt horecaomzet. Bij de professionele voorstellingen is een deel van die omzet ingebouwd in de prijs van de entreekaarten, de theatertoeslag. Jaarlijks wordt hoe hoog deze toeslag voor de garderobe en een pauzedrankje zal zijn. Er is een zekere trend merkbaar dat bij steeds meer voorstellingen geen pauze aanwezig is en dan moet de horecaomzet dus vooral tijdens de nazit tot stand komen. Onze horecamensen zullen er hard aan moeten trekken om de horecaomzet op te voeren..

Bij verhuringen maakt het horeca-aanbod deel uit van de overeenkomst die met de huurder wordt gesloten en is het dus vooral een kwestie van het uitbrengen van een passende en overtuigende offerte. Deze drie bronnen: theatertoeslag, extra omzet rond voorstellingen en omzet bij verhuringen leveren samen een omzet op als weergegeven in onderstaand overzicht. Alle bedragen zijn exclusief BTW, prijspeil 2008.

begrotingsjaar	2008	2009	2010	2011	2012
omzet horeca	240.000	256.000	270.000	280.000	290.000

### 5.3.7 Resultaatverbetering

Bij de verzelfstandiging van het Kruispunt is door de gemeente bepaald dat in de eerstkomende vijf jaar de subsidie gefixeerd blijft op het niveau van 2008. Anders gezegd: de subsidie wordt in deze periode niet geïndexeerd waardoor het Kruispunt zelf dekking dient te genereren voor de prijsstijging. Daar staat tegenover dat de huur die de gemeente aan het Kruispunt in rekening brengt in die vijf jaar ook niet verhoogd zal worden evenals de rente en aflossing over de lening van de gemeente t.b.v. de activa-overdracht. Over de energiekosten zal de gemeente aan de hand van de jaarcijfers 2008 een besluit nemen waardoor de subsidie wellicht licht zal stijgen. Rekening houdend met een algemene prijsstijging van 2% en stijging van de personeelskosten met 3% per jaar zal het Kruispunt over de komende vijf jaar een resultaatverbetering van ca. € 110.000 moeten realiseren.

De brutomarge, d.w.z. de omzet minus de direct aan de omzet verbonden kosten, zal moeten groeien van ca. € 350.000 naar €460.000, een verbetering van ruim 7% per jaar. De totale omzet is opgebouwd uit de recettes, opbrengst van verhuring, de horecaomzet en de overige inkomsten, zoals film, administratiekosten en theaterbonnen. Naast verbetering van de brutomarge zal een strikte formatie- en kostenbeheersing worden toegepast.

### 5.3.8 Sponsoropbrengsten

Voor de opbrengsten van de sponsorwerving wordt een streefgetal van jaarlijks € 20.000 gehanteerd. De ontwikkeling tot dusver in 2008 wijst uit dat dit doel realistisch is.

Samenvattend gaan we een groei van ruim 17% bezoekers realiseren; de bezettingsgraad van de zaal blijft ca. 60%. Elk jaar 15 amateur- en 20 jeugd/familievoorstellingen. Het aantal evenementen wordt behoedzaam opgevoerd. Onder andere door commerciële inspanningen zal de brutomarge in 5 jaar met € 110.000 verbeterd worden. Als aanvullende inkomsten rekenen we op € 20.000 aan jaarlijkse sponsorbijdragen.

# 6

## PERSONEEL, MANAGEMENT EN ORGANISATIE

### 6.1 MENSEN MAKEN HET THEATER

Het Kruispunt is een arbeidsintensief, semicontinu bedrijf. Ook als je niet op het toneel staat kom je er niet zo ver als je bezieling en creativiteit mist. Je moet kunnen omgaan met de soms grillige artiest maar evenzeer met de (zakelijke) bezoeker die in beginsel altijd gelijk heeft. Uitgangspunt voor ieders handelen, ongeacht zijn/haar functie, is gastvrijheid, correct uiterlijk en optreden en de wil het elke bezoeker, voor welk doel die ook komt, naar zijn zin te maken. Anders gezegd: het succes van het Kruispunt staat of valt met de inzet en motivatie van de personeelsleden individueel en de kwaliteit van het team als geheel. We gaan zorgen voor een degelijk personeelsbeleid en een bedrijfsklimaat waarin het prettig werken is. De échte erkenning van ieders inspanningen zal echter toch moeten komen van meetbare resultaten, goedgevulde zalen, applaus, lovende kritieken en tevreden klanten. Een ambitieus management is niet alleen nodig voor het realiseren van die resultaten maar is evenzeer onmisbaar voor de motivatie en inzetbereidheid van het personeel.

### 6.2 PERSONEELSFORMATIE

De personeelsformatie omvat 12,2 fte. Met deze formatie, aangevuld met wisselende aantallen oproepkrachten voor de horeca en de techniek moet

het Kruispunt goed in staat zijn het theater te exploiteren en de beschreven doelstellingen te realiseren. Waar nodig en mogelijk trekken we versterking aan in de vorm van stagiaires, vrijwilligers en externe deskundigheid t.b.v. specifieke vraagstukken. Permanent zoeken we naar een optimale verhouding tussen de aantallen vaste medewerkers en oproepkrachten. Inzet van oproepkrachten geeft de flexibiliteit die broodnodig is voor de sterk wisselende capaciteitsbehoefte en voorkomt leegloop. Daar staat tegenover dat medewerkers in vaste dienst per uur goedkoper zijn terwijl we op die manier goede mensen ook sterker aan het theater kunnen binden.

Jaarlijks, bij het opstellen van de begroting voor het eerstvolgend kalenderjaar, wordt dit aspect aan de orde gesteld. Bij dit type beslissingen hebben we de handen niet helemaal vrij. In de theaterbranche wordt het zogenaamde 'pariteitbeginsel' toegepast, wat betekent dat het Kruispunt bij voorstellingen evenveel technici dient in te zetten als het optredende gezelschap of de artiest zelf meebrengt. Dat kan gevolgen hebben voor de formatie van de afdeling techniek resp. het aantal in te zetten oproepkrachten. Een tweede factor waar we rekening mee moeten houden is de Flexwet, op basis waarvan mensen met een flexibel dienstverband recht kunnen doen gelden op een vaste aanstelling.

De formatie en personeelsbezetting heeft voortdurend aandacht nodig. We hebben een relatief klein team met een sterke differentiatie naar taken en kundigheden en verscheidene combinatiefuncties. Dat maakt het Kruispunt kwetsbaar; bij uitval op sommige functies valt al snel een vitale inbreng weg en is het soms erg moeilijk adequate vervanging of waarneming te regelen. Dat geldt niet voor het schoonmaakwerk, de salarisadministratie en het hardwarebeheer in de ICT; deze taken zijn structureel uitbesteed.

Bij personeelsverloop zal in sommige gevallen bezien moeten worden of de vacature met een vergelijkbare kandidaat vervuld moet worden of dat de organisatie zal worden aangepast. We zien de formele structuur dan ook als een flexibel gegeven dat de komende jaren geleidelijk naar een definitieve vorm zal toegroeien.

## 6.3 ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

### 6.3.1 Werkdruk

Veel medewerkers werken zowel 's avonds bij de voorstellingen als overdag. Omdat veruit de meeste voorstellingen maar één dag staan zijn de technici vaak al bijtijds in de weer bij het opbouwen en kunnen pas laat naar huis als men klaar is met laden. Hoewel met een goede inroostering werk- en rusttijden goed op elkaar kunnen worden afgestemd loert hier toch een sluipend gevaar van overbelasting. Datzelfde risico is aanwezig in de staf- en leidinggevende functies: een ongeregeld werkpatroon, soms lange dagen en een sterke druk op aandachtsverdeling. Het management is alert op deze problematiek maar tijdig en effectief ingrijpen zal, gegeven alle beperkingen, lang niet altijd goed mogelijk zijn.

### 6.3.2 Arbo-wetgeving

De herziene Arbo-wetgeving mag dan minder specificierend geworden zijn maar dat betekent geen verlichting van de taken van het management en heeft een opwaarts effect op de kosten. We hebben recentelijk een (verplichte) risico-inventarisatie uitgevoerd. Bij collega-theaters blijkt dat de risico-inventarisatie tot een flink aantal te nemen maatregelen kan leiden welke soms een zeer detaillistisch karakter hebben. Zou zich onverhoopt een bedrijfsongeval voordoen dan kan het Kruispunt rekenen op een fikse boete. We hebben inmiddels de overige verplichte maatregelen genomen. Het hoofd van de technische dienst fungeert als Arbo-coördinator. Een aantal medewerkers heeft de opleiding bedrijfshulpverlening gevolgd zodat er dagelijks voldoende BHV-ers aanwezig zijn. Voor de reguliere Arbo-aangelegenheden zoals verzuimbegeleiding heeft het Kruispunt een overeenkomst gesloten met een Arbo-dienst. Jaarlijks evalueren we de ervaringen; op basis daarvan wordt besloten de overeenkomst al of niet te verlengen. Mochten in de komende jaren extra eisen op Arbo-gebied worden vastgesteld dan zal het Kruispunt deze niet binnen de begroting kunnen realiseren en zal dus naar aanvullende financiering gezocht moeten worden.

### 6.3.3 Huisvesting

Bij de verbouwing zal een adequate huisvesting voor alle medewerkers gerealiseerd worden. De werkplekken op 'het kantoor' voldoen qua vierkante meters aan de Arbo-normen. De klimaatregeling in de werkruimten is op warme dagen nog niet optimaal en behoeft dus nog de nodige aandacht. Alle medewerkers kunnen beschikken over een adequate uitrusting van de werkplek, o.m. met ICT-apparatuur en verantwoord meubilair.

## 6.4 PERSONEELSBELEID EN -BEHEER

### 6.4.1 Rechtspositieregeling

De CAO Nederlandse Podia wordt integraal en onverkort door het Kruispunt gevolgd, inclusief alle periodieke aanpassingen die daarin worden aangebracht. Ter aanvulling op de bepalingen in deze CAO en toespitsing op onze specifieke situatie is reeds een aanvullend personeelsreglement worden opgesteld. Naar verwachting zal in 2008 de overgang van de gemeentelijke rechtspositie naar de CAO Nederlandse Podia definitief worden afgewikkeld, inclusief de recentelijk aangepaste bepalingen daarin.

### 6.4.2 Opleiding en training

De opleidings- en trainingsactiviteiten van het Kruispunt zijn in drie categorieën te verdelen:

- *Kwaliteitsbeleid*: Zoals gezegd staat of valt het succes van het Kruispunt met het functioneren van de medewerkers, individueel en in teamverband. Door een coachende stijl van leidinggeven, training on the job en jaarlijkse opleidingsplannen wordt aan de kwaliteitverbetering en -borging permanente aandacht besteed.
- *Versterking van het management*: bij het besturen van een zelfstandig bedrijf komen heel andere dingen kijken dan het leiden van een organisatieonderdeel van de gemeente. Het denken in termen van te bereiken resultaten, het bedrijfseconomisch handelen,

- een proactieve houding en marktgerichte benadering van vraagstukken zal verder versterkt moeten worden. Individuele leidinggevendenden moeten naast hun primaire verantwoordelijkheid ook dienen te handelen in de zin van het grotere geheel. Teambuilding in het management is daarvoor een essentiële activiteit waaraan in 2008 de nodige aandacht wordt besteed.
- *Functieopleidingen*: Door functieopleidingen zullen medewerkers in staat worden gesteld hun functie adequaat te vervullen. Voor 2008 zijn functieopleidingen gepland voor de marketing en voor de Technische Dienst in het omgaan met de nieuwe trekkenwand.

Deze opleidings- en trainingsactiviteiten zullen echter steeds moeten plaatsvinden binnen de mogelijkheden van de financiën en de beschikbare tijd en zullen daardoor noodgedwongen beperkt in omvang zijn.

#### 6.4.3 Functioneringsgesprekken

Het voordeel van een relatief kleine organisatie is dat er een permanent en direct contact bestaat tussen leidinggevendenden en uitvoerende medewerkers. Daardoor is er alle gelegenheid medewerkers gericht te ondersteunen en aan te sturen terwijl eventuele personele problemen tijdig worden gesignaleerd. Desondanks zal met elke werknemer jaarlijks een functioneringsgesprek worden gehouden. Dat voorkomt vrijblijvendheid, waarborgt dat afspraken duidelijk gemaakt en vastgelegd worden en ondersteunt de opbouw van een deugdelijke documentatie.

#### 6.4.4 Verzuimbeleid

In het personeelsreglement zijn de procedures voor ziekmelding en verzuimregistratie beschreven. Zoals eerder gemeld zullen we voortdurend aandacht besteden aan het signaleren van verzuimrisico als gevolg van de werkdruk. Preventie heeft de hoogste prioriteit in het verzuimbeleid. Bij normaal (kortdurend) ziekteverzuim houden we vanuit de organisatie het contact in stand en regelen we, eventueel in overleg met de Arbo-dienst een zorgvuldige terugkeer. In bijzondere gevallen worden van keer tot keer

specifieke afspraken gemaakt in goed overleg met betrokkene en de Arbo-dienst.

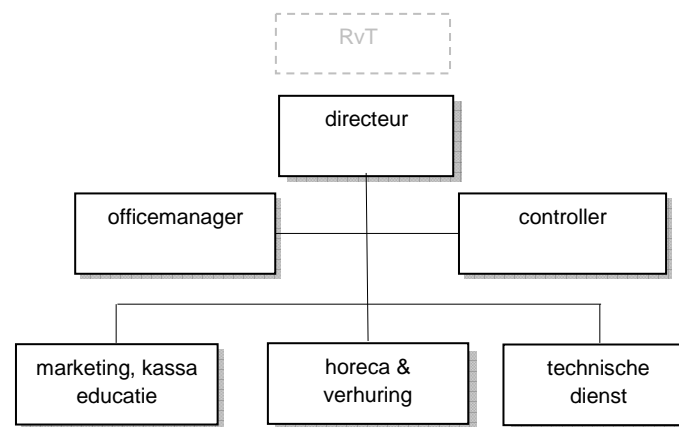
## 6.5 ORGANISATIE HET KRUISPUNT

### 6.5.1. Formele structuur

Het Kruispunt heeft de rechtsvorm van een stichting waarvan de directeur tevens als (enig) statutair bestuurder fungeert. Een driehoofdige Raad van Toezicht bewaakt de besturing en het beleid en ondersteunt de directeur. Deze Raad van Toezicht is het 'hoogste' orgaan van de stichting.

De leidinggevendenden (staf) vormen samen met de directeur het managementteam. Reglementen voor de Raad van Toezicht en het MT zijn inmiddels opgesteld en goedgekeurd. Daarin zijn o.a. de werkwijze en de verhouding tussen de verschillende organen geregeld.

De formele interne structuur van de B.V. Het Kruispunt is als onderstaand ingericht. Zoals reeds eerder aangegeven zal deze structuur periodiek geëvalueerd worden en, indien wenselijk, worden bijgesteld.



## 6.6 MANAGEMENTSTRUCTUUR EN -STIJL

Onder de eindverantwoordelijkheid van de directeur zijn de leidinggevendenden zelfstandig in de uitoefening van hun functie. Primair richten zij zich daarbij op de realisatie van hun jaarlijks vast te stellen taakstellingen. Daarnaast dragen de leidinggevendenden collectief ook een verantwoordelijkheid voor het functioneren van het Kruispunt als geheel. We gaan uit van integraal management; elke leidinggevende is, naast de realisatie van de taakstellingen ook verantwoordelijk voor een hoog kwaliteitsniveau, een doelmatige en rechtmatige inzet van middelen en de

zorg voor het onder hem ressorterende personeel.

Een goede service aan de klant vereist dat ook intern een hoge servicestandaard wordt toegepast, van de leidinggevendenden wordt verwacht dat zij daarin een voorbeeldfunctie vervullen. De managementstijl wordt daarom gekenmerkt door:

- Coachende en ondersteunende aansturing van medewerkers;
- Resultaat- en marktgerichtheid;
- Flexibiliteit.

## 6.7 PLANNING & CONTROL

Met de productie van dit bedrijfsplan start een jaarlijkse cyclus waarin elke leidinggevende voor 'zijn' bedrijfsonderdeel en/of aandachtsgebied elk jaar een actieplan maakt met concrete, meetbare doelen. Na goedkeuring van deze plannen is de taakstelling dan vastgesteld en kan de betrokken leidinggevende zelfstandig de realisatie ter hand nemen. Er is inmiddels een basis gelegd voor periodieke oplevering van stuur- en beheersinformatie. In de loop van 2008 wordt de administratieve organisatie dusdanig uitgebouwd dat het management op alle aspecten van de bedrijfsvoering beschikt over de benodigde gegevens. Voor elke activiteit, voorstelling, verhuuring of andersoortig evenement zullen dan degelijke voor- en nacalculaties gemaakt worden.

Elk jaar zullen de kwantitatieve elementen in dit bedrijfsplan worden getoetst aan actuele inzichten, nieuwe ontwikkelingen en de resultaten van het verstreken kalenderjaar. Indien nodig wordt het plan aangepast zodat steeds een voortschrijdend, actueel plan beschikbaar is. Op basis daarvan wordt de begroting voor het eerstvolgend jaar opgesteld.

Eens per kwartaal presenteert de controller een voortgangsrapport met daarin de bezoekersaantallen, zaalbezetting en verhuringen en de financiële resultaten. In juli worden de halfjaarcijfers gepubliceerd en jaarlijks is er uiteraard het jaarverslag.

De Raad van Toezicht ontvangt de actieplannen, kwartaal- en halfjaarrapportages ter informatie. De begroting dient door de Raad te worden goedgekeurd evenals het jaarverslag. Deze stukken worden eveneens aan het college van B&W van de gemeente Barendrecht ter kennis gebracht.

## 6.8 COMMUNICATIESTRUCTUUR

Door de beperkte omvang en de 'platte' organisatie zijn de communicatielijnen zeer kort. Het zou echter niet wijs zijn erop te vertrouwen dat daarmee de communicatieprocessen spontaan goed verlopen. Niet denkbeeldig is het risico dat de communicatie opdroogt onder werkdruk van alledag. Gegeven ook de deeltijdfactor en de wisselende werktijden is de kans ook groot dat mensen ongemerkt vitale informatie missen of zelfs buiten het communicatiecircuit komen te staan. Reden derhalve om de communicatieprocessen te verankeren in een structuur.

- Het managementteam heeft, naast de besturingstaken, ook tot doel alle leidinggevendenden permanent goed geïnformeerd te houden. Bij belangrijke beslissingen wordt tevens bepaald hoe deze naar de organisatie en -eventueel- naar buiten gecommuniceerd zullen worden.
- Elk onderdeel van de organisatie heeft daarnaast een afdelingsoverleg waarin verslag wordt gedaan van de MT-vergaderingen en waar de

mensen worden bijgepraat over de belangrijke ontwikkelingen. Per afdeling wordt aan dat overleg vormgegeven op een wijze die aansluit bij de omvang en de samenstelling ervan.

- Tenminste eenmaal per jaar wordt een plenaire bijeenkomst voor het hele personeel georganiseerd. Op deze bijeenkomst praten het management en de medewerkers over de algemene gang van zaken, behaalde resultaten, verwachtingen voor de toekomst enzovoorts. Op deze vergadering is er ook ruimte voor een recreatief onderdeel: een incentive waarmee de waardering voor de geleverde inspanningen en prestaties wordt getoond. Evenzeer een middel om de teamvorming te versterken.
- Waar nodig worden doelbijeenkomsten gehouden voor het bespreken van een specifiek onderwerp, het melden van een bijzondere gebeurtenis of om de meningen van de medewerkers over een belangrijk besluit te peilen. Daar is al tijdens de voorbereiding van de verzelfstandiging en begin mee gemaakt.
- Indien nodig zal gebruik worden gemaakt van andere communicatievormen. Als de situatie dat vraagt zullen we de medewerkers ook schriftelijk informeren. Te allen tijde zal worden voorkomen dat mensen nieuws over het theater uit de krant moeten lezen.

## 6.9 MEDEZEGGENSCHAP

Gegeven bovengenoemde communicatiestructuur is het de vraag of er behoefde is aan een officieel vertegenwoordigend overleg. Voor een ondernemingsraad is het Kruispunt te klein, een Personeelsvertegenwoordiging (PVT) zou dan de aangewezen vorm zijn. In de loop van 2008 zullen we onderzoeken hoe de medewerkers hierover denken. Mocht er een groot draagvlak zijn voor een PVT dan zal deze formeel worden ingesteld.

# 7

## HET GEBOUW

Na de verbouwing van de theaterzaal en de opknapbeurt van het theatercafe en de foyer heeft het Kruispunt een gebouw dat aardig in de buurt komt bij de eisen die aan een professioneel theater gesteld worden. Met de komende verbouwing waarin o.a. verantwoorde werkplekken voor de horeca, een betere entree en een eigentijdse kassa gerealiseerd worden is het Kruispunt goed toegerust op zijn taak.

De gezamenlijke entree met de bibliotheek blijft een punt van zorg. De bezoekersstromen van het theater en de bibliotheek zijn niet te scheiden hetgeen voor beide instellingen lastig is. Daarnaast is het beheer en toezicht in de gemeenschappelijke ruimten moeilijk te regelen en is ook het niet kunnen scheiden van installaties voor energie en alarmering problematisch. Bij de verzelfstandiging heeft de gemeente besloten op een later tijdstip op deze kwestie terug te komen. Een eigen opgang voor de bibliotheek zou veruit de beste oplossing zijn. Het Kruispunt wacht af met welke plannen de gemeente gaat komen. Er blijven natuurlijk wensen over zoals een kleine, vlakke vloer zaal en een toneeltoren. Dit soort ingrijpende verbeteringen zullen naar verwachting niet in de komende vijf jaar aan de orde komen en vallen daarmee buiten het kader van dit bedrijfsplan.

Goede afspraken zijn met de gemeente gemaakt en vastgelegd over de verdeling van de verantwoordelijkheid voor onderhoud en instandhouding. Met behulp van de rapportage van Bremen Bouw Adviseurs zal een planmatige opzet voor het onderhoud en de instandhouding, voor zover het Kruispunt daarvoor verantwoordelijk is, worden gemaakt. De theatertechniek voldoet aan alle eisen maar de spullen zijn niet nieuw; er dient rekening te worden gehouden met vervangingen in de komende jaren waaronder vervanging van de trekkenwand waarmee een investering van tenminste € 75.000 is gemoeid..



# 8

## FINANCIËN

### 8.1 HET ROER GAAT OM

In de situatie waarin het Kruispunt een gemeentelijk theater was is het nooit goed duidelijk geweest wat het theater werkelijk aan kosten maakte. Een deel van de kosten was namelijk verborgen in de begrotingen van andere gemeentelijke onderdelen. Mede daardoor was een kostenbeheersing nauwelijks mogelijk, wat regelmatig leidde tot tussentijdse bijstelling (lees: ophoging) van de begroting. Daarmee is de belangrijkste breuk met het verleden aangegeven; de kosten zijn nu wel volledig zichtbaar (en dus beheersbaar) terwijl het er tussentijds extra geld bij regelen in principe niet meer mogelijk is. Het Kruispunt moet derhalve een degelijk bedrijfseconomisch beleid gaan voeren en is daartoe inmiddels door de introductie van een controllerfunctie, een transparantere kosten opbouw, kortere communicatielijnen en slagvaardigere besluitvorming goed in staat.

### 8.2 FINANCIËN 2008

De startfase na de verzelfstandiging van het Kruispunt is, als gezegd, niet anders dan die van elke startende onderneming. Financieringskosten voor overname van de activa, noodzakelijke investeringen in het gebouw, opbouw van een adequate administratieve organisatie, een nieuwe CAO en de noodzaak de positie in 'de markt' te versterken. Dat weerspiegelt zich in de cijfers voor 2008, op hoofdlijnen weergegeven in nevenstaande tabel. In de tabel zijn de geldstromen i.c. de verwachte inkomsten en uitgaven weergegeven. Zoals blijkt kan het Kruispunt dus rondkomen met de eigen inkomsten, samen met de subsidie. Per saldo ontstaat een positief resultaat van ca. € 38.000 waarmee een reservering voor toekomstig groot onderhoud wordt gevormd.

De sponsoropbrengsten zijn niet in de cijfers verwerkt. In beginsel zijn dat incidentele inkomsten die dus niet kunnen worden gebruikt als dekking voor structurele lasten. Met deze inkomsten bouwen we een fonds op waaruit o.a. de ontwikkelkosten voor de marketing 'nieuwe stijl' gefinancierd zullen worden

liquiditeitssaldo 2008		€ x 1000
	+	-
<b>BATEN</b>		
totale omzet	935	
kosten van de omzet		585
<b>bruto marge (A)</b>	<b>350</b>	
<b>KOSTEN</b>		
personeelskosten		658
huisvestingskosten		223
marketing		36
rente + aflossing		158
kantoorkosten		72
algemene kosten		29
<b>totale kosten (B)</b>		<b>1.176</b>
<b>RESULTAAT</b>		
exploitatieresultaat (A) - (B)		826
<b>subsidie</b>	<b>864</b>	
<b>liquiditeitssaldo 2008</b>		<b>38</b>

Als de cijfers op bedrijfseconomische basis worden weergegeven ontstaat een ander beeld. De kapitaallasten veranderen omdat de aflossing op kredieten balansposten zijn; alleen de te betalen rente blijft op de begroting staan. Daarnaast dient te worden afgeschreven op de activa (geen geldstroom) en gereserveerd te worden voor groot onderhoud en herinvesteringen, de instandhouding.

winst/verliesrekening 2008		€ x 1000
	+	-
<b>BATEN</b>		
totale omzet	935	
kosten van de omzet		585
<b>bruto marge (A)</b>	<b>350</b>	
<b>KOSTEN</b>		
personeelskosten		658
huisvestingskosten		223
marketing		36
financieringskosten		55
afschrijving		111
reservering		38
kantoorkosten		72
algemene kosten		29
<b>totale kosten (B)</b>		<b>1.222</b>
<b>RESULTAAT</b>		
exploitatie resultaat (A) - (B)		872
<b>subsidie</b>	<b>864</b>	
<b>nettoresultaat 2008</b>		<b>-8</b>

Bedrijfseconomisch gezien heeft het Kruispunt een licht tekort. Dat wordt veroorzaakt doordat bij de activa-overdracht is uitgegaan van een aflossingstermijn van vijftien jaar, terwijl er een reële afschrijvingstermijn van tien jaar is. Deze situatie blijft 15 jaar bestaan tot de lening van de gemeente is afgelost. Jaarlijks zullen de financieringskosten met ca. €

3000 dalen waardoor het tekort ook wat minder wordt. Onvermijdelijk zal in de komende jaren echter toch een negatief eigen vermogen op de balans te zien zijn. Zolang de liquiditeit goed is zal dat echter voor de exploitatie geen onoverkomelijke belemmering vormen.

### 8.3 MEERJARENEFFECT

De exploitatiecijfers voor de komende 5 jaar zijn in feite een extrapolatie van de cijfers voor 2008, gecorrigeerd voor de prijsontwikkeling en de stijgende eigen inkomsten. De subsidie en de huur zijn gefixeerd op de bedragen van 2008. De energiekosten dienen buiten de cijfers gehouden te worden omdat de gemeente bereid is, bij een sterke stijging, de subsidie te heroverwegen. Voor het in kaart brengen van het meerjareneffect is het dus voldoende de ontwikkeling van de brutomarge in kaart te brengen, samen met de kostenstijging van het personeel en die van de overige kosten exclusief huur en energie. Dan ontstaat het volgende beeld.

meerjarencijfers	2008	2009	2010	2011	2012
BRUTOMARGE	350	375	401	429	459
PERSONEELSKOSTEN	564	581	598	616	635
OVERIGE KOSTEN	378	386	394	402	<b>410</b>
<b>effect op resultaat</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Deze cijfers wijzen uit dat, als het Kruispunt zijn financiële taakstelling realiseert, het bedrijfsresultaat ongeveer ongewijzigd blijft t.o.v. 2008, d.w.z. een licht liquiditeitsoverschot bij een licht verlies in bedrijfseconomisch opzicht.

#### 8.4 TOT SLOT

De bovenstaande overzichten zijn geen begrotingen in de reguliere betekenis maar hebben het karakter van een *taakstelling* wil het Kruispunt duurzaam het theater kunnen exploiteren. Duidelijk is dat de lat zeer hoog ligt; de formatie en middelen zijn beperkt, de subsidie wordt niet geïndexeerd en de ambities zijn groot. Als startende onderneming beschikt de stichting nog niet over een eigen vermogen om tegenvallers te kunnen opvangen. In de komende jaren drijft het Kruispunt op zijn liquiditeit. Na de komende vijf jaar zal met behulp van dan weer stijgende subsidie een negatief eigen vermogen moeten worden weggewerkt waarna gebouwd kan worden aan een gezonde bedrijfseconomische basis. Op langere termijn, als de lening van de gemeente is afgelost, ontstaat er weer wat meer ruimte die echter grotendeels zal worden opgesoupeerd doordat financiering nodig is voor vervanging van activa.