

DE BOX

VERZET

HET BAKEN

*strategisch
bedrijfsplan*
voor de omvorming
van een open jongerencentrum
tot een
muziek- en cultuurcentrum

Groningen, Klaas Brouwer, november 1996

in opdracht van de Gemeente Hoogeveen

DE BOX VERZET HET BAKEN

Strategisch bedrijfsplan voor de omvorming van een open jongeren centrum tot muziek- en cultuurcentrum

----- INHOUD -----

.	Ambities, Intenties en Potenties	1
1.	Aanleiding	2
2.	Functies en kernactiviteiten	3
3.	Publieksgroepen en deelnemers	7
4.	Activiteiten-aanbod	10
5.	Externe relaties	14
6.	Public Relations en Promotie	15
7.	Interne organisatie	16
8.	Middelen en Menskracht	17
8.1.	Menskracht	17
8.2.	Gebouw	18
8.3.	Financiën	19
9.	Implementatie en Overgang	27

Bijlage 1: De Keuzes in Schema

Bijlage 2: De Opdracht

AMBITIES, INTENTIES en POTENTIES

De lokale overheid van Hogeveen heeft een aantal lokale, regionale en zelfs boven-provinciale ambities die verwoord staan in de nota "*Cultureel Ontwikkeld*" uit 1988.

Het .. beleid is vooral gericht op economische groei en bevordering van de werkgelegenheid .. Hogeveen wil .. een zekere aantrekkingskracht uitoefenen. Het welslagen daarvan hangt ten nauwste samen met de beeldvorming en juist voor deze beeldvorming is een vitaal en dynamisch beleid ter bevordering van een goede culturele infrastructuur van essentieel belang.

Cultuur maakt onlosmakelijk deel uit van een meer algemeen, toekomstgericht, lokaal overheidsbeleid. In juist dát streven spelen de hier gepresenteerde plannen een rol. Het bedrijfsplan reikt derhalve veel verder dan vragen als: is het cultuur, is het jongerenwerk, is het kunstzinnige vorming, is het amateuristische kunstbeoefening. De ambities die Hogeveen uitstraalt en die zich onder meer uiten in de nieuwbouw van de Tamboer, kunnen verder gestalte krijgen in de toekomst van de Box. Met het bedrijfsplan kan de aantrekkingskracht van de gemeente opnieuw worden versterkt.

In de opdracht van het College van Burgemeester en Wethouders tot het samenstellen van een bedrijfsplan voor een muziek- en cultuurcentrum zit haar wens verweven vorm te geven aan die ambities. Ook de Gemeenteraad heeft de intentie uitgesproken van de Box een muziek- en cultuurcentrum te willen maken; zij heeft gelden ter beschikking gesteld waarmee inhoud en vormgeving van een dergelijk centrum kon worden uitgewerkt.

Cultuur heeft professionele en passieve kanten, maar zeker "amateuristische" en vooral "actieve". Aan die laatste twee geven het College en de Raad met verve vorm wanneer zij de plannen ten aanzien van de nieuwe Box tot de hare maakt, plannen die zeker ambitieus te noemen zijn. Maar zoals de gemeentelijke overheid zelf al constateert in de cultuurnota "*.. moeten we de potenties en mogelijkheden van Hogeveen .. niet onderschatten*".

De vraag naar de haalbaarheid van de plannen zoals die hier worden gepresenteerd is eerst en vooral een *politieke* kwestie: WIL men een centrum met déze functies en publieksgroepen of niet. Als het antwoord positief is zijn er ook wegen en mogelijkheden.

Ik hoop er in geslaagd te zijn de potenties en mogelijkheden in kaart te hebben gebracht, op een dusdanig wijze dat het enthousiasme over het wenkend perspectief groter is dan de "afwachting gereserveerdheid", die door anderen soms wordt toegeschreven aan inwoners van de provincie waarvan Hogeveen deel uitmaakt.

Groningen, Klaas Brouwer, november 1996

1. AANLEIDING

De Box is er in een periode van ongeveer zeven jaar, óndanks de unieke accommodatie, de vele inspanningen van een verhoudingsgewijs ruime personeelsformatie en een redelijk activiteitenbudget (bezien vanuit de totale exploitatie), niet in geslaagd een duidelijke lokale en regionale plaats te verwerven als open jongerencentrum. Inspanningen om stabiele samenwerkingsrelaties met andere organisaties tot stand te brengen zijn niet succesrijk gebleken. De aan *Brouwer O, O & A* verstrekte opdracht hield geen uitgebreide analyse van verleden en heden in. Toch is een korte blik op het verleden noodzakelijk. Daaruit kunnen essentiële conclusies worden getrokken voor opzet en functioneren van het toekomstige centrum.

Zonder volledig te willen zijn hebben vooral de volgende **knelpunten** een rol gespeeld:

- het intern én extern functioneren van de Box werd door meer dan één organisatie bepaald;
- de organisaties die in en vanuit de Box werkten streefden ieder afzonderlijk bepaalde doelstellingen na; het ontbrak aan één herkenbaar, centraal, beleid;
- het ontbrak aan een heldere management- en leidinggevende structuur; in feite ontbrak één, daadkrachtig, centraal management;
- de zeggenschap over beheerszaken was gescheiden van de zeggenschap over het beleid en de activiteiten;
- het beheer van de activiteitengelden was gescheiden van de zeggenschap over het personeel dat die activiteiten coördineerde of over de staf die vrijwilligers-activiteiten-groepen aanstuurde;
- in de perceptie van direct betrokkenen speelde het negatieve imago van het voormalige centrum Het Bakken een doorslaggevende rol; een gedegen en consistent PR-beleid kwam echter nauwelijks van de grond;
- planning, promotie en organisatie van activiteiten gebeurde door uiteenlopende "partijen" met, zoals gezegd, soms ook uiteenlopende doelstellingen;
- het algehele functioneren van het centrum was te zeer afhankelijk van de inspanningen van veelal jonge en onervaren vrijwilligers;
- vooral de laatste jaren is het streven om grote groepen verschillende jongeren te bereiken verlaten; met name bij de programmering van popconcerten is in toenemende mate van de smaak van bepaalde groepen jongeren uitgegaan, namelijk die welke het centrum bezochten; dat heeft als consequentie dat andere groepen onbereikbaar werden. Het imago van het centrum werd gekoppeld aan de groep die de kern der bezoekers vormde (zie het onderzoek van Hogeschool Windesheim);
- doelstellingen en functioneren van het centrum zijn noch aangepast aan de veranderde plaats van open jongerencentra in het geheel der gemeenschapsvoorzieningen, noch aan de veranderende werkwijzen van het sociaal cultureel-jongerenwerk;
- net als een "gewoon" bedrijf heeft iedere not-for-profit instelling die zich op publieksgroepen richt lange tijd nodig zich in de markt te positioneren. De pogingen in het verleden om het bezoekersaantal en het activiteitsniveau te verhogen werden gestaakt als niet relatief snel resultaten werden geboekt; er is geen consequent, samenhangend en meerjarig beleid gevoerd, gedragen door alle "gebruikers" van de accommodatie.

Het al of niet aanpassen van doelen, werkwijzen, organisatievormen en dergelijke in het recente verleden is afhankelijk geweest van uiteenlopende organisaties betrokken bij de Box. De gemeentelijke overheid is (mede-) bepalend geweest voor een aanvangsfase waarin organisaties met uiteenlopende doelstellingen tot consensus moesten zien te komen over inrichting, organisatie en functioneren van het centrum. Het gaat niet aan bepaalde betrokkenen "schuldig" te verklaren aan het ontstaan en voortbestaan van genoemde knelpunten. Evenmin kunnen de oorzaken voor het niet realiseren van de oorspronkelijke bedoelingen bij één van de organisaties worden gelegd, dan wel eenzijdig bij de plaatselijke overheid, laat staan bij functionarissen of personen. Dat gebeurt hier dan ook niet. Het is tijd "het bakken" te verzetten en één en dezelfde, heldere, koers te varen.

2. FUNCTIES & KERNACTIVITEITEN

Hoofdgroepen van activiteiten

Het activiteiten-aanbod dat door de nieuwe Box zélf wordt verzorgd valt in twee hoofdgroepen of functies uiteen:

1. podiumactiviteiten;
2. productie- en/of repetitiemogelijkheden.

De eerste past in een doelstelling als cultuurspreiding; de tweede houdt cultuurdeelname in. Activiteiten in de tweede hoofdgroep staan -voorzoover het om de nieuwe Box gaat- in dienst van de eerste, of het optreden nu daar plaatsvindt of elders. Daarmee is niet gezegd dat de tweede functie ondergeschikt is aan de eerste, integendeel.

Een derde groep activiteiten is ondersteunend ten behoeve van de hoofdgroep productie- of repetitiemogelijkheden: cursussen, workshops of coaching die het maken van een productie/een op het publiek gerichte kunstuiting (beter) mogelijk maken. Dergelijke activiteiten behoren niet tot de kernfuncties van de nieuwe Box, maar tot die van andere organisaties in Hoogeveen. Zij worden in samenwerking met, of door, anderen georganiseerd, al dan niet in de accommodatie aan de Schutstraat. Als deze anderen een activiteiten-aanbod niet willen of kunnen realiseren kan de nieuwe Box daarin tijdelijk voorzien en vervolgens overdragen aan derden. Zo speelt zij een rol in vernieuwing en uitbreiding van het totale aanbod; niet door alles zelf te (blijven) doen, maar door te signaleren en soms de markt te verkennen en tijdelijk te experimenteren.

Actief én passief

Het "actieve" aanbod (productie- en/of repetitiemogelijkheden) past binnen de "werksoort" amateuristische kunstbeoefening. Soms beweegt het aanbod zich -via samenwerkingsrelaties- in de kunstzinnige vorming, voorzoover namelijk de educatieve activiteit ondersteunend is bij het produceren van een kunstuiting die aan het contact met het publiek wordt blootgesteld. Het "passieve" aanbod (podiumactiviteiten) betreft het aanbod dat *niet of in onvoldoende mate* elders in Hoogeveen en regio op de planken wordt gezet. Het centrum wordt dus enerzijds een *podiumvoorziening* en anderzijds een *productiecentrum* ten behoeve van de amateur- en semi-professioneel kunsten.

Ontwikkelingen elders

De door velen in Hoogeveen voorgestane ombouw van de Box (nu nog een centrum exclusief voor jongeren tussen 15 en 25) naar een muziek- en cultuurcentrum voor bredere leeftijdscategorieën sluit aan bij ontwikkelingen elders in den lande. Diverse "open jongerencentra" veranderden voorbije decennium van functie: het Bolwerk in Sneek, het Burger Weeshuis te Deventer, de Metropool te Hengelo, Hedon te Zwolle, Paradiso en de Melkweg te Amsterdam, Vera en Simplon te Groningen, Doornroosje in Nijmegen, om maar enkele te noemen. Kenmerkend voor al deze centra is dat de klantenkring "jongeren" niet meer strikt wordt gehanteerd. Veeleer wordt uitgegaan van activiteiten, die ook andere leeftijdscategorieën aanspreken. Doelgroepgericht werken is veranderd in **activiteitengericht** werken: "wat" is belangrijker geworden dan "voor wie". De vernieuwde centra komen sterk overeen voor wat betreft het aanbod: activiteiten in de sfeer van muziek, kunst en cultuur en dan met name die welke een publiekgericht karakter hebben (activiteiten waarvoor het contact met "het publiek" essentieel is). Centraal staan uiteenlopende podiumkunsten en andere vormen van (amateuristische) kunstbeoefening. Een belangrijke plaats in dat aanbod wordt ingenomen door popmuziek, in al zijn verscheidenheid en uitingvormen. Popmuziek was enkele decennia geleden nog onlosmakelijk verbonden met "de" jongerencultuur. Het is inmiddels niet meer exclusief gebonden aan bepaalde leeftijdsgroepen. Popmuziek groeit met de beoefenaren en luisteraars mee en vernieuwt zich voortdurend. Het is een van de omvangrijkste deelsectoren binnen de amateuristische kunstbeoefening, en tegelijkertijd binnen de professionele podiumkunsten. Speciale voorzieningen voor deze vorm van amateuristische kunstbeoefening zijn noodzakelijk. Ook het podium en de zaalruimte moeten aan deze muzieksoort zijn aangepast. In de Box is dat al het geval; het is dan ook een unieke accommodatie, zowel voor de regio als voor de provincie.

Ontwikkelingen in de werksoort

De doelstellingen in jongerencentra zijn gewijzigd. Sociaal cultureel werk in/vanuit een jongeren-centrum kende twee elementen die in de term verweven zijn: sociaal en cultureel. Het werk is zich de laatste 15 jaar gaan concentreren op het eerste element en vooral op speciale problematieken waarmee jongeren kampen. Was de werksoort voorheen gecentraliseerd op één plaats (het open jongeren-centrum), in het moderne jeugd- en jongerenwerk wordt uitgegaan van een niet aan plaats gebonden manier van werken. "De" jongeren bestaan niet; er is sprake van een grote diversiteit, in ieder geval veel groter dan 25 jaar geleden. Het aanbod "ter lering ende vermaak" voor jongeren is sindsdien enorm toegenomen. De diversiteit onder jongeren wordt groter. Groepen en individuen veranderen bij voortdurend van karakter, "standplaats" en belangstelling. Dit vergt van het jeugd- en jongerenwerk een flexibeler en mobieler manier van werken. Het jongerenwerk schept/exploiteert niet meer zélf een plaats waar jongeren komen, maar gaat naar jongeren toe op de plaatsen waar zij komen ("vindplaatsgericht werken").

Jongerencentra vervulden meer dan één functie; Hoogeven vormde daarop geen uitzondering:

1. ontmoetings- of thuisfunctie	}		
2. recreatiefunctie	}	>	het culturele element van jongerenwerk
3. culturele functie	}		
4. informatie- of voorlichtingsfunctie	}		
5. maatschappelijke activeringsfunctie	}	>	het sociale element van jongerenwerk
6. hulpverlening/probleemoplossing.	}		

De eerste twee functies zijn onder meer "overgenomen" door de marktsector. Het informeren van jongeren over voor hen belangrijke aangelegenheden wordt tegenwoordig gedaan door diverse organisaties, zoals scholen, bibliotheken, specialistische voorlichtingsorganisaties of -afdelingen. Vele organisaties benaderen mensen -en zeker ook jongeren- om actief bezig te zijn met maatschappelijke problemen, zoals milieu, 3e Wereld-problematiek, emancipatie, vraagstukken van vrede en veiligheid et cetera. Ook het onderwijs is in die zin "vermaatschappelijkt". De hulpverlening aan jongeren is een verzelfstandigde werksoort of aandachtsterrein geworden. De belangrijkste functie die rest voor een stedelijke accommodatie die (mede) gericht is op jongeren is de culturele, en in iets mindere mate de ontmoetings- en recreatieve-functies.

Jeugd- en jongerenbeleid

De doelen van de huidige Box staan verwoord in het *Beleidsplan Jongerenwerk in Jongeren-centrum de Box*, van de Projectgroep Toekomst Jongeren-centrum, uit augustus 1989:

1. *jongeren steunen en stimuleren in hun vorming op sociaal, cultureel en maatschappelijk gebied, ondermeer gericht op bewustwording.*
2. *het scheppen van gelegenheid voor jongeren tot het leggen en onderhouden van sociale contacten en het opbouwen van vriendschappelijke relaties.*
3. *het aanbieden van educatieve activiteiten en*
4. *het zorgdragen voor een adequate hulpverlening.*

De nieuwe Box zal zich blijven richten op jongeren, maar niet meer uitsluitend. Voorzover het om de leeftijdsgroep tussen 15 en 25 jaar gaat zullen de doelstellingen 3 en 4 in het activiteitenaanbod geen rol meer spelen en 2 minder expliciet dan nu. Van de eerste doelstelling resteert het "culturele" gebied. Dat past in een doelstelling als "het scheppen van voorwaarden voor ontstaan, het behoud en de overdracht van cultuur en het bevorderen van deelname aan cultuuruitingen" (zie hierna). Het vernieuwde, gemeentelijke, jeugd- en jongerenbeleid dient dan uitsluitend te geven over andere doelen. De ombouw van de Box betekent -vanuit het jongerenbeleid geredeneerd- een versmalling van doelen en functies tot die binnen het culturele element en tegelijkertijd een verbreding van doelgroepen naar andere leeftijdscategorieën.

Cultuurbeleid Gemeente Hoogeveen

In 1988 bracht de gemeente Hoogeveen een nota uit getiteld "*Cultureel Ontwikkeld*". Die nota geeft nog steeds richting aan het beleid. Wie de inhoud bekijkt ziet dat de nieuwe Box past in de culturele doelstellingen. Enkele citaten mogen dat duidelijk maken:

- *Centrale doelstellingen: .. scheppen van voorwaarden voor ontstaan, het behoud en de overdracht van cultuur; .. bevorderen van deelname van de bevolking aan cultuuruitingen.*
- *Het uitsluitend hanteren van "vraag en aanbod" ..kan nooit uitgangspunt van overheids- (cultuur-) beleid zijn .. zou eigenlijk met de vraag ernaar .. op gespannen voet moeten staan.*
- *Voorkomen moet worden dat er slechts door .. selecte bevolkingsgroep gebruik wordt gemaakt van culturele voorzieningen.*
- *..in .. aanbod .. meer rekening worden gehouden met de (veranderde) vraag van de consument.*
- *..andere podia (dan de Tamboer) .. onder bepaalde omstandigheden .. als podium dienen .. voor eenvoudig gemonteerde voorstellingen en (kleinere) concerten. Vooral uit het oogpunt van spreiding .. prima middel om nieuwe doelgroepen te bereiken, hetgeen mogelijk ook drempelverlagend werkt met betrekking tot het "grote theatergebeuren".*
- *Voor de popmuziek .. beschikking over een speciaal poppodium van redelijke omvang.. kunnen wij ons ook voorstellen dat er andere vormen van podiumkunsten .. worden gebracht.*
- *Een cultuurbeleid dat zich ten doel stelt de deelname van zoveel mogelijk mensen aan het culturele leven te bevorderen, wil stimulerend inspelen op initiatieven van de bevolking om actief kunst te beoefenen. .. waarmee alle niet-professionele kunstbeoefening wordt bedoeld...*
- *De grote waarde van de amateuristische kunstbeoefening is het brede bereik, zowel in actieve (beoefenaars) als in passieve zin (publiek). Er lijken nauwelijks drempels te zijn. In onze gemeente zijn vooral de traditionele vormen .. goed vertegenwoordigd.*
- *Voor ons geldt de deelneming aan kunstbeoefening ..meer dan het niveau waarop wordt gepresteerd.*
- *Binnen de eigentijdse kunstbeoefening neemt de popmuziek een bijzondere plaats in. .. beluisteren maar meer nog het beoefenen ervan op zijn eigen wijze bijdraagt aan de cultuurspreiding.*

De Tamboer

De kernactiviteiten van de Tamboer betreffen theaterproducties en dan in hoofdzaak de *professionele* podiumkunsten. Door de verbouwing zal enerzijds dit aanbod aan de bovenkant worden uitgebreid; grote producties kunnen binnenkort ook in Hoogeveen terecht. Daarmee wordt de regio-, en zelfs (boven-) provinciale, functie van de gemeente versterkt. Aan de andere kant zal de toekomstige kleine zaal dermate flexibel in te delen zijn, dat ook kleinere (vanaf 175 stoelen/bezoekers) professionele producties een geschikte entourage vinden. De Tamboer speelt in het presenteren van de amateuristische kunstbeoefening een relatief bescheiden rol. Hetzelfde kan gezegd worden van het programmeren van popmuziek, behoudens "erkende" theaterbepelers zoals voorheen de Nits en de (akoestische) Golden Earring. In het verleden verschaft de Tamboer ook ruimte voor activiteiten van Stichting Soundlift. Die samenwerking bleek echter te zeer afhankelijk van de persoonlijke invulling van bestuur en vrijwilligersbestand. Het podiumaanbod van het nieuwe centrum aan de Schutstraat dient aanvullend te zijn op dat van de Tamboer. Er zijn op programma-niveau tussen de Tamboer en de nieuwe Box uitwisselingen van kennis en ervaring mogelijk, overleg over de programmering, alsmede afstemming en afbakening.

Muziekschool

De muzische vorming van de muziekschool is gericht op het leren beheersen van een instrument, maar in toenemende mate ook op het (beter) leren samenspielen. Noch in het huidige, noch in het nieuwe pand zijn echter de noodzakelijke geluidswerende voorzieningen voorhanden voor popmuziek-activiteiten. Ook beschikt de muziekschool niet over de vereiste geluidsapparatuur. Het toekomstige centrum aan de Schutstraat kan in beide wel voorzien. De muziekschool kan evenmin direct beschikken over de docenten die nodig zijn voor activiteiten binnen de popmuziek (afgezien van docenten die individuele cursisten leren een instrument te bespelen). Buiten de praktische belemmeringen voor het uitvoeren van popmuziek-activiteiten worden de muzikale (en dansante) activiteiten van de muziekschool ook ingeperkt door de regelgeving.

De landelijke erkenning heeft organisatorische én financiële consequenties. Bevoegd verklaarde docenten kunnen maar een beperkt aantal uren worden ingezet en bovendien niet op alle tijdstippen die vanuit de vraag misschien wenselijk zijn. Niet bevoegde, maar wel bekwame, docenten mogen niet worden ingezet. De specifieke benadering van popmuzikanten/-bands en daarmee de bijzondere vereisten van muzische vorming binnen de popmuziek (workshops, bandcoaching et cetera) pleit voor activiteiten op dit terrein in het toekomstige muziek- en cultuurcentrum, met uitzondering van individuele lessen op een instrument. De activiteiten kunnen worden georganiseerd in samenwerking met het Instituut Kunst & Cultuur Drenthe. Het nieuwe centrum kan daarnaast een rol spelen in de werving van cursisten die voor de muziekschool moeilijk te bereiken zijn. Dat kan bijvoorbeeld door gezamenlijke projecten te organiseren en gebruik te maken van wervingsmiddelen of -kracht en accommodatie van de nieuwe Box.

Centrum Kunstzinnige Vorming

Het aanbod van het Centrum Kunstzinnige Vorming omvat meer "kunsten" dan de muzische of dansante (ondergebracht bij de muziekschool). Bij het CKV staat het educatieve aspect voorop. Dat komt mede tot uitdrukking in de eisen die men aan de kwaliteit van de docenten stelt, vooral met betrekking tot vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Het aanbod van het CKV kan flexibeler en soms ook minder kostbaar zijn dan dat van de Muziekschool, omdat niet wordt uitgegaan van landelijke "bevoegdheidseisen" uit de Kunstzinnige Vorming. Een ander element van de flexibiliteit (en cursusprijs) komt voort uit het feit dat zij niet over een eigen accommodatie beschikt. De klant hoeft dus niet naar het CKV, maar de laatste komt zo dicht mogelijk bij de klant. De instelling kan - in ieder geval voor een deel van haar aanbod- zo werken, omdat aan de accommodatie geen buitengewone eisen worden gesteld, zoals ten aanzien van geluidhinder. Deze flexibiliteit (die zich ook uit in de mogelijkheid tot avond- en weekendwerk) is een groot goed, vooral om een betere afstemming te verkrijgen op de wensen van afnemers. Werkwijze en activiteiten van het CKV maakt samenwerking tussen deze instelling en de toekomstige Box goed mogelijk. Met name projecten waarin verschillende kunsten worden gecombineerd en/of waarin de voorbereiding van producties ondersteund wordt met een workshop-achtige aanpak bieden interessante perspectieven. De nieuwe Box kan daarnaast ruimte leveren voor zelfstandig door het CKV uit te voeren activiteiten.

Overige aanbieders

Bij de programmering dient zeker gekeken te worden naar andere (reële en potentiële) aanbieders van muziek en cultuur-activiteiten in Hoogeveen en omgeving. Daarbij kan -naast de Tamboer, de muziekschool en het CKV- onder meer gedacht worden aan Cascade, het filmhuis, de horeca, Jazzclub, de Volksuniversiteit, diverse organisaties van amateuristische kunstbeoefening enzovoorts. Uitgangspunt is dat het aanbod op zijn minst moet zijn afgestemd op dat van deze andere aanbieders. Vanuit het perspectief van kunst en cultuur wordt het echter veel interessanter als het toekomstige centrum in staat blijkt daadwerkelijk samenwerkingsrelaties, in de vorm van activiteiten en projecten, met uiteenlopende partijen op te bouwen. Dat stelt hoge eisen aan beleid en management. Er zou ook een aanbod moeten worden geschapen voor de ongeorganiseerde amateurkunst-beoefenaren.

Cultuurbeleid en/of jongerenbeleid

De functies van de nieuwe Box passen zowel in cultuur- als in jongerenbeleid. Het is cultuurbeleid waar het gaat om doelstellingen en soorten activiteiten. Het past in jongerenbeleid voorzover het om publieksgroepen gaat, met een inperking van de doelstellingen die voor jonge doelgroepen gelden. Het centrum kan een rol spelen in het cultuurbeleid van de gemeente, enerzijds door een aanvullend podiumaanbod te creëren (passief in het kader van cultuur-**spreiding**), anderzijds door het bieden van mogelijkheden tot (actieve) kunstbeoefening (cultuur-**deelname**) en de voorbereiding op het contact met het publiek (producties). De specifieke aandacht voor popmuziek-activiteiten en voor de leeftijdscategorie jongeren past in het nu geldende cultuurbeleid. Het vernieuwde centrum speelt echter tegelijkertijd een rol in overheidsbeleid gericht op jeugd- en jongeren: het culturele element van de 'oude' functies van jongerencentra, uitgesplitst in de culturele-, de ontmoetings- en de recreatieve functie.

3. PUBLIEKSGROEPEN en DEELNEMERS

De jongeren tussen 15 en 25 blijven ook in de nieuwe situatie een belangrijke doelgroep, maar niet meer de éne. Deze keus past enerzijds in een aan de tijd aangepast jongerenbeleid en tegelijkertijd in het vigerende cultuurbeleid van de gemeente. Wel zal het muzikale en culturele aanbod van de nieuwe Box dermate gedifferentieerd moeten zijn dat uiteenlopende groepen jongeren en hun diverse, snel wisselende, belangstellingen worden bediend. Dat betekent breed en flexibel programmeren, zowel in soorten per afzonderlijke kunstuiting, als in de variëteit aan kunst-, muziek- en cultuur-uitingen. Concreter betekent dat binnen de popmuziek een breder aanbod aan stromingen dan in het recente verleden. Naast popmuziek zullen andere muzieksoorten, en bovendien dans, kleinschalig theater, cabaret, poëzie, grafische kunsten, fotografie, nieuwe media, et cetera aan bod moeten komen.

Een reële exploitatie als muziek- en cultuurcentrum is moeilijk haalbaar als alleen gemikt zou worden op jongeren tussen 15 en 25. Het is bovendien de vraag of het in deze tijd past, omdat popmuziek-activiteiten in de praktijk ook andere leeftijdscategorieën trekken. Overigens zou een aanbod waarin jonge publieksgroepen niet expliciet een rol spelen evenmin een gezonde basis voor exploitatie leveren. Bedrijfsmatig zou dat getuigen van slecht marketingbeleid; men dringt dan de huidige klantenkring de deur uit (zie berekeningen verderop).

Er is bovendien een meer "pragmatische" reden om jongeren tot een specifieke klantenkring te maken: de accommodatie is destijds deels gefinancierd met subsidies uit de regeling Jongeren Bouwen Voor Jongeren. Eén van de subsidievereisten was dat activiteiten gericht op jongeren en popmuziek-activiteiten minimaal 15 jaar in het betreffende pand plaats moeten vinden.

De nieuwe Box kan een rol spelen in de pogingen van anderen om doelgroepen te bereiken. Jonge leeftijdsgroepen laten zich moeilijk verleiden in grote getale het erkende theater-circuit (in Hoogeveen de Tamboer) te bezoeken. De muziekschool kent grote aantallen deelnemers in de leeftijdsgroep tot 15 jaar, maar heeft blijkbaar moeite grote groepen jongeren en volwassenen te bereiken. Het klantenbestand van het Centrum Kunstzinnige Vorming en de Volksuniversiteit bestaat in meerderheid uit volwassenen; jongeren nemen verhoudingsgewijs veel minder deel.

Op welke **publieksgroepen en deelnemers** moet de nieuwe Box zich richten;

- 1) de leeftijdscategorieën waarop de oude Box zich richtte, dat wil zeggen 15 tot/met 25;
- 2) binnen deze leeftijdscategorie de klantenkring uitbreiden met andere doelgroepen dan de huidige; niet alle groepen jongeren werden namelijk door de oude Box benaderd/bereikt, mede als gevolg van het activiteiten- en muzikale aanbod;
- 3) leeftijdscategorie uitbreiden naar boven de 25 jaar; bijvoorbeeld in eerste instantie richten op publieksgroepen tot 50 jaar ("jonggebleven") die zich voelen aangesproken door het aanbod in de sfeer van popmuziek;
- 4) publieksgroepen, ongeacht hun leeftijd, die zich voelen (actief of passief) aangesproken door andere muziek-soorten, zoals jazz, dixieland, minimal music, klassiek, new age, wereld muziek, harmonie, fanfare, big bands et cetera;
- 5) publieksgroepen, ongeacht hun leeftijd, die zich voelen aangesproken door andersoortige publiekgerichte activiteiten -actief of passief- zoals theater, dans, film, fotografie, video, poëzie, proza, beeldhouw- en schilderkunst et cetera.

Geografisch

De klantenkring voor de diverse podium-activiteiten komt uit een grotere regio dan Hoogeveen en directe omgeving. Vooral voor het (semi-)professionele podiumaanbod en een deel van de popconcerten kan worden uitgegaan van een bovenregionaal en zelfs provinciaal wervingsgebied. De publieksgroepen voor "productie-activiteiten", c.q. de voorzieningen voor amateuristische kunstbeoefening komen uit een kleiner gebied; Hoogeveen en de omliggende plaatsen.

Deelnemers in kwantiteiten

Om een indicatie te geven van het potentieel aan bezoekers/deelnemers is -heel voorzichtig- *alleen met de inwonertallen van Hoozeveen* volgens de huidige gemeentegrenzen gerekend. De bron van de cijfers is "Hoozeveen in Cijfers 1996. Statistisch Jaarboek Gemeente Hoozeveen".

Het potentieel aan publiek/deelnemers uit de **leeftijdscategorie van 15 tot 25 jaar** is 6.452 personen. Een 'overall' bereik van 10 á 15 % gemeten over een heel jaar is geen optimistische schatting. Die wordt ook elders wel gehanteerd. Het daadwerkelijke bereik van de nieuwe Box in enig jaar kan dus rond de 650 verschillende jongeren zijn. Voor iedere activiteit afzonderlijk, die specifiek is gericht op jongeren, kan worden uitgegaan van een norm van 15% van het totale bereik in enig jaar: het gemiddeld aantal deelnemers per activiteit komt dan uit op plusminus 95. Ervan uitgaande dat de gegevens van de steekproef uit het "Onderzoek Jeugdcentrum 'De Box'" van Hogeschool Windesheim representatief zijn voor de totale populatie, dan levert extrapolatie van de cijfers de volgende gegevens op: 87% van de jongeren kent de Box, dat wil zeggen 5.613 personen. Daarvan heeft 51% de Box wel eens bezocht, dat wil zeggen 2.862 personen. Probleem hierbij is dat niet gevraagd is wanneer iemand voor het laatst het centrum heeft bezocht. Maar zelfs dan lijkt de schatting van 650 volgens de 10%-methode laag in vergelijking met het bereik van 2.862 verschillende jongeren tussen 15 en 25 jaar volgens het Windesheim-onderzoek.

Het potentiële **live-poppubliek** is groter dan dat van 15 tot 25; het gaat om een bredere leeftijdsgroep. De categorie van 15 tot 50 jaar beslaat in totaal 23.696 personen. Als men van de groep tot 35 jaar maximaal 15 % en van de groep tussen 35 en 50 jaar maximaal 5% als potentieel liefhebber van live-popmuziek kan karakteriseren, dan is het potentiële poppubliek plusminus 2.500 personen. Dit is het totaal aantal individuen, dat in een jaar wel eens, ergens, een live-concert bezoekt. Stel dat je van dat potentiële poppubliek voor ieder afzonderlijk concert maximaal 5% procent kunt halen, dan komen er 125 mensen, alleen uit de gemeente Hoozeveen. In het verleden is gebleken dat dergelijke aantallen bezoekers niet irreëel zijn.

Het potentiële **publiek voor de podiumactiviteiten** binnen de gemeentegrenzen kan op eenzelfde manier worden berekend; alleen de leeftijdsgroep is nog iets ruimer, zeg van 15 tot 75 jaar. Het totaal inwonertal van de gemeente Hoozeveen in deze categorie bedraagt 34.850 personen. Stel dat daarvan 10 % in een jaar wel eens een voorstelling bezoekt, dan zijn dat 3.485 personen. Stel dat men van dat potentiële "theaterpubliek" per voorstelling in de Box maximaal 3 % weet te halen, dan zijn dat altijd nog rond de 100 personen uit de gemeente zelf.

De norm voor het publiek voor podiumactiviteiten (3%) is lager dan die voor het poppubliek (5%), omdat er voor "het theaterpubliek" meer aanbod in de stad is (de Tamboer onder andere), dan voor liefhebbers van live-popmuziek. Het geschatte bereik voor activiteiten specifiek voor jongeren (15%) is weer hoger dan dat voor oudere leeftijdscategorieën, omdat jongeren meer uitgaan.

De berekening van het potentiële aantal **beoefenaren van amateurkunst** kan als volgt worden berekend. Stel dat 20% van alle mensen tussen de 15 en 75 jaar, op enig moment, op enigerlei wijze, amateurkunst bedrijft, dan is het aantal (georganiseerde én ongeorganiseerde) beoefenaren binnen de gemeente Hoozeveen 6.970 personen in die leeftijdscategorie (20% van 34.850). Stel dat van die beoefenaren de helft elders "alles van zijn of haar gading vindt" (bijvoorbeeld in de harmonie, bij een koor of toneelvereniging, in de muziekschool of het CKV), dan is het potentiële bereik voor de Box als productievoorziening altijd nog 3.485. Daarbij gaat het om zeer uiteenlopende muziekstijlen, kunst- en cultuuruitingen; raam die eens op 25 verschillende. Dat betekent per cultuur-uiting plusminus 140 beoefenaren. En neem aan dat je van die beoefenaren, bij een concrete activiteit of aanbod binnen één cultuuruiting 10 % daadwerkelijk weet te bereiken, dan is het feitelijke bereik per activiteit altijd nog plusminus 14 personen. Neem aan dat je van de 25 verschillende cultuuruitingen voor de helft (12) ervan een aanbod weet te realiseren, dan is het totale bereik aan beoefenaren van amateurkunst, pessimistisch geschat, op zijn minst 170 verschillende mensen in enig jaar.

Tot slot het deelsegment **beoefenaren van popmuziek**. Hier zijn schattingen gebruikt die betrekking hebben op de regio Hoogeveen. Naar schatting zijn er plusminus 65 (amateur-) bands in de regio. Bij een gemiddelde bezetting van 6 personen gaat het dan om 390 muzikanten. Men moet 'managers' en geluids- en lichttechnici echter meerekenen, alsmede de 'roadies'; per band gemiddeld drie mensen. Niet iedere band beschikt daar echter over; zeg een derde. Dan komen bij de 390 muzikanten nog eens 65 personen; tezamen 455 potentiële deelnemers. Neemt men alle activiteiten op popmuziekgebied tezamen dan moet zeker de helft daarvan daadwerkelijk te bereiken zijn. De Box is namelijk de enige voorziening in de wijde omtrek op dit terrein. Ervaringen elders in de provincie hebben geleerd dat een organisatie met een breed pop-activiteitenpakket (zie verderop) in een gebied zoals Hoogeveen bestrijkt tussen de 25 á 30 bands aan zich kan binden.

De cijfers hebben, zoals gezegd, alleen betrekking op de inwoners van de gemeente Hoogeveen. Vanwege de regiofunctie is het werkelijke wervingsgebied veel ruimer. De getallen worden bij dezelfde veronderstellingen dus alleen maar groter. Hanteert men andere rekensleutels, maar wordt wel rekening gehouden met een groter wervingsgebied dan kunnen de uitkomsten dezelfde zijn. Hoe het ook zij; kwantitatieve marktgegevens blijven altijd voorspellingen, ook al hebben zij soms de schijn van objectiviteit. Of men de getallen in de praktijk ook echt realiseert is namelijk afhankelijk van het succes van de "onderneming"; de mate waarin het bedrijf er in slaagt producten op de markt te zetten die zijn afgestemd op de behoefte van de klant. Resultaten van eventueel marketingonderzoek ten spijt; doorslaggevend is nog immer het "ondernemerschap". Met het hier gepresenteerde cijferwerk is wel aangetoond dat de potentiële klantenkring dermate omvangrijk is, dat het de opening en exploitatie van een muziek- en cultuurcentrum mogelijk maakt; het is echter geen garantie voor succes.

In de omzetprognose in het vijfde jaar (zie hoofdstuk 7) is uitgegaan van in ieder geval de volgende bezoekersaantallen. Een bezoeker wordt als zodanig geteld als hij/zij op enig dagdeel de Box betreedt om er (actief of passief) aan een activiteit deel te nemen.

- 30 popconcerten á 100 bezoekers	3.000
- 10 open podia á 50	500
- 20 x dance (h)all night á 75	1.500
- 4 x schoolactiviteiten/-feesten á 125	500
- 20 diverse podiumvoorstellingen grote zaal á 75	1.500
- 20 podiumactiviteiten benedenzaal á 25	500
- repetities popbands á 6 personen: 46 weken, 3 ruimte á 10 dagdelen per week	8.280
- demo-opnames popbands: 15 bands á 6 personen á 4 dagdelen	360
- cursus home taping: 10 deelnemers á 5 dagdelen	50
- cursus geluid en techniek: 10 deelnemers á 10 dagdelen	100
- cursus licht-techniek: 10 deelnemers á 5 dagdelen	50

totaal	16.340

Deze aantallen zijn *exclusief* de volgende bezoekers: a) cursisten in door andere organisaties gehuurde cursusruimten; b) bezoekers van het inloopcentrum, annex informatiebalie en galerie/expositieruimte; c) amateurkunstenaars, deelnemers aan podiumactiviteiten; d) huurders van werkplaats, atelier, repetitieruimte anders dan pop-oefenruimte; e) deelnemers in productie-werkplaatsen die door de nieuwe Box zelf worden opgezet.

Ter "vergelijking". Het aantal cursisten (inclusief die van buiten de gemeente) bij de Muziekschool schommelt rond de 1800; ongeveer driekwart (1350) is ouder dan 15 jaar. Aan cursussen van het Centrum Kunstzinnige Vorming nemen rond 600 mensen deel (exclusief excursies); 75 % is ouder dan 25. Cursisten worden door Muziekschool en CKV niet in dagdelen geteld, maar als deelnemer aan een activiteit die meerdere dagdelen beslaat. Het aantal dagdelen verschilt per activiteit. Het aantal bezoekers aan voorstellingen in de Tamboer bedroeg in 1995 plusminus 26.000. Om een goed beeld van voorzieningen te krijgen en indicaties van de productie per instelling zouden gegevens op vergelijkbare wijze moeten worden gerepresenteerd.

4. ACTIVITEITEN-AANBOD

Kernactiviteiten nogmaals

Het activiteiten-aanbod dat door de nieuwe Box zélf wordt verzorgd valt -zoals eerder beschreven- in twee hoofdfuncties uiteen: 1. podiumactiviteiten; 2. productie-mogelijkheden. Het "actieve" aanbod (productie-mogelijkheden) past binnen de "werksoort" amateuristische kunstbeoefening. Het "passieve" aanbod (podiumactiviteiten) betreft het aanbod dat niet elders in Hoogeveen en regio op de planken wordt gezet, of in onvoldoende mate kansen krijgt. Het centrum wordt -samengevat- een **podiumvoorziening** vooral voor de niet-professionele podiumkunsten en een **productiecentrum** ten behoeve van de amateur- en semi-professionele kunsten.

Podium-voorziening

Met enkele penningstreken kan het podiumaanbod van het toekomstige centrum worden aangeduid. Daarbij gaat het met nadruk **niet** om de professionele podiumkunsten die de *aanloopfase* reeds *achter de rug* hebben en dus *rijp* zijn voor theaters zoals de *Tamboer*:

- een structureel en breed programmerend poppodium voor het (inter-) nationale B-circuit, regionale en lokale bands. Zo'n podium is noch regionaal, noch provinciaal voorhanden;
- kleinschalige podiumactiviteiten binnen de amateuristische en semi-professionele kunst-beoefening (kleinschalig in de zin van aantal uitvoerenden dat op het podium staat of zit). Grote amateur-orkesten en -gezelschappen zullen voor optredens blijven aangewezen op andere accommodaties, waaronder de Tamboer, kerken, scholen, buurt-, wijk- en dorpscentra;
- het (semi-) professionele aanbod dat zich bevindt tussen "de schuifdeur" en de kleine zalen van de reguliere culturele centra; er is behoefte bij startende professionals aan plaatsen om podiumervaring op te doen: voor hen is de stap naar een "regulier" cultureel centrum vooralsnog te groot ("proefpodium voor profs");
- (semi-) professionals voor wie een regulier cultureel centrum een onnodige of onneembare drempel naar het publiek zou opwerpen, zowel qua bereik als qua prijs.

De marktsector programmeert met name de "zekere" publiekstrekkingen. Voorzover de overheid een podiumaanbod in stand houdt, doet zij dat vooral ten aanzien van die bespelers die zich zonder inspanningen van overheden onvoldoende kunnen ontwikkelen en zeker niet kunnen voortbestaan. De overheid ondersteunt het aanbod dat zonder haar inspanningen het publiek niet of onvoldoende ter kennis zou komen. Het aanbod van de nieuwe Box hoort thuis in het gemeentelijke voorzieningspakket, krijgt geen of onvoldoende kans in de marktsector.

Het podiumaanbod zal groter zijn dan popmuziek. Andere muzieksoorten passen daarin zeker ook. Het passief-culturele aanbod zal echter verder reiken dan muziek; ook cabaret, kleinschalig theater, dans, en poëzie- en proza-avonden, performances, tentoonstellingen en het werken met nieuwe media behoren tot de mogelijkheden. Naast "podium" in de letterlijke zin van het woord kan de nieuwe Box een forum bieden voor tv-/video- en dia-presentaties, exposities van beeldende en schilderkunst. Dit aanbod moet, zoals reeds gememoreerd, zijn afgestemd op dat van de Tamboer en anderen in de publieke, maar ook de private sector. Een inventarisatie van mogelijkheden heeft geleerd dat het aanbod groot is, zowel in de amateuristische kunstbeoefening, als in de (semi-)professionele sfeer dat (nog) niet terecht kan in de reguliere culturele centra. De Box kan voor vele georganiseerde en ongeorganiseerde amateurs in en om Hoogeveen worden tot een plaats waar zij zich zelf aan het publiek kunnen presenteren.

Net zoals dat het geval is ten aanzien van grote professionele theaterproducties kan Hoogeveen voor kleinere producties en met name ook popmuziek, een (boven-) regionale functie gaan vervullen. Dit zou de stad qua woon-, werk- en leefklimaat aantrekkelijker maken voor jongeren, jongvolwassenen, en andere kunstliefhebbers, -beoefenaren in alle leeftijdsgroepen.

Productie-centrum

De nieuwe Box zal een belangrijke versterking betekenen voor de mogelijkheden van amateurs om muziek en andere kunst- en cultuuruitingen te produceren. De productiefunctie bestaat uit:

- het bieden van accommodatie voor het voorbereiden van uiteenlopende producties in "werkplaatsen" of ateliers;
- het op verzoek toevoegen van deskundigen (amateurs en professionals) aan individuen of groepen die een productie voorbereiden;
- het organiseren van ondersteuningsactiviteiten ten behoeve van producties, via samenwerkingsverbanden en gezamenlijke projecten met het Centrum Kunstzinnige Vorming, de Volksuniversiteit, de Muziekschool, het Kunst en Cultuur Instituut Drenthe en dergelijke;
- het organiseren van demonstraties, workshops en dergelijke waarin mensen kennis kunnen maken met diverse (traditionele en nieuwe) vormen van amateuristische kunstbeoefening;
- het bieden van ruimte voor zelfstandige activiteiten door het Centrum Kunstzinnige Vorming, de Muziekschool en andere aanbieders in de sfeer van kunstzinnige vorming en amateuristische kunstbeoefening;
- het bieden van repetitie-ruimte voor popgroepen;
- het bieden van repetitie-ruimte voor beoefenaren van andere muzieksoorten;
- het initiëren van vernieuwend kunst- en cultuuraanbod door het leggen van verbindingen tussen uiteenlopende beoefenaren en hun diverse kunsten.

De gemeentelijke cultuurnota besteedt aandacht aan de waarde van de amateuristische kunstbeoefening: *De waarde .. is het brede bereik, zowel in actieve .. als in passieve .. zin.* Geconstateerd wordt dat vooral de traditionele vormen in Hogeveen goed vertegenwoordigd zijn. Het ontstaan van nieuwe vormen wordt door de gemeente toegejuicht; het voortbestaan onder voorwaarden ondersteund. De nieuwe Box kan onder meer stimulerend werken voor de kennismaking met en verdere ontwikkeling van vernieuwende vormen van amateurkunsten, zowel voor jonge als oudere publieksgroepen. De gemeente wenst meer samenwerking tussen verenigingen te stimuleren. Eén van de beste manieren om groepen mensen te laten (maar ook te leren) samenwerken is vanuit concrete activiteiten of projecten. Een accommodatie als die aan de Schutstraat, ingevuld zoals in dit plan verwoord, kan daarin een stimulerende rol vervullen. Het ontstaan en voortbestaan van allerlei vormen van amateurkunst is mede afhankelijk van voorzieningen. Aan die behoefte kan in de nieuwe Box uitstekend worden tegemoet gekomen.

Het potentiële aanbod aan activiteiten binnen de productie-functie van het toekomstig centrum kent vele, bijna onbegrensde, mogelijkheden. Het varieert van het bieden van mogelijkheden voor actieve beoefenaren van popmuziek, klassiek, harmonie, fanfare, dixieland, jazz, toneel, (volks-)dans, schrijven van proza en poëzie, beeldhouwen en schilderen, fotografie, film en video tot de activiteiten rond een medium als de computer: grafisch ontwerpen, het opmaken van tekst, het maken tekenfilms, animaties, presentaties en programmaleaders, montage van bewegende en/of stilstaande beelden, midi en muziek. In het centrum kunnen uitvoerders hun kunsten uitwerken, opbouwen, uitvoeren, voor publiek presenteren. Het centrum verschaft faciliteiten als zaalruimte, een podium, geluidsinstallatie, licht, ruimte om decors te bouwen et cetera. Daarnaast kan het centrum behulpzaam zijn bij het inschakelen van deskundigen, vakspecialisten en dergelijke, en zij kan een ondersteuningsaanbod organiseren (cursussen, workshops, begeleiding) via (de samenwerking met) CKV, Muziekschool en anderen.

Buiten activiteiten binnen de afzonderlijke podiumkunsten kunnen ook stimulansen van het centrum uitgaan voor vernieuwende activiteiten, bijvoorbeeld door het combineren van bestaande vormen: popgroep met harmonie-orkest, klassieke muziek met rock ballet, "house" met schilderkunst en ander "ongedachte" combinaties. Ondersteunend daarbij kan de exploitatie van een "inloopruimte" zijn (soort kantine/café-achtige ruimte), waar iedereen kennis kan nemen van het (passieve en actieve) aanbod in/door de nieuwe Box.

Popmuziek

Eén van de eigentijdse, "niet-traditionele", vormen van amateuristische kunstbeoefening wordt gevormd door de popmuziek. Voorzover de huidige Box een positief beeld uitstraalt wordt dat voornamelijk bepaald door de activiteiten op popmuziekgebied (zie het "imago-onderzoek" door het Cursus- en Adviescentrum van de HEAO/Windesheim Zwolle). Dit sterke punt moet worden uitgebuit, maar vooral ook uitgebouwd. De Box beschikt over speciale voorzieningen ten behoeve van popmuziek-activiteiten: een qua geluid goed geïsoleerde zaal met podium en oefenruimtes met opslag-mogelijkheid. Het ligt voor de hand dat dergelijke activiteiten een belangrijk deel gaan uitmaken van het totale aanbod.

In en vanuit de nieuwe Box kan en moet een scala aan uiteenlopende pop-activiteiten worden georganiseerd, zowel ten behoeve van een breed poppubliek, als ten behoeve van de actieve uitvoerenden, te weten de muzikanten en de mensen die de band ten dienste staan ("managers", geluids-technici, opname-technici et cetera).

Het activiteiten-aanbod is breder dan waartoe de Stichting Soundlift als vrijwilligersorganisatie in staat geacht mag worden. Het is ook meer dan het beheren van oefenruimtes en het organiseren van popconcerten. De voorbije jaren hebben minstens twee "kapiteins" aan het roer gestaan van de diverse popmuziek-activiteiten: de Box (met ondersteuning van een werker van de stichting Welzijnswerk) en Soundlift. Het verdient aanbeveling alle activiteiten die betrekking hebben op popmuziek (zie verderop) te integreren in het aanbod van de nieuwe stichting die de Schutstraat gaat exploiteren, met uitzondering van de organisatie van de jaarlijkse bluesnacht.

Activiteiten op popmuziekgebied en zeker het beheer van de oefenruimtes waren grotendeels afhankelijk van de vrijwilligersorganisatie Stichting Soundlift. Een deel van haar activiteiten werd gefinancierd uit de huuropbrengsten van de oefenruimtes. Het dagelijkse beheer en het innen van huuropbrengsten vormde en vormt een zware belasting voor een vrijwilligersorganisatie. Het beheer wordt deels via niet-structurele werkgelegenheid ingevuld (Banenpool), maar toch vooral door en met vrijwilligers. Op dit moment maken beheer en opbrengsten van de oefenruimtes geen deel uit van de exploitatie van de accommodatie aan de Schutstraat als zodanig. Het beheer van de oefenruimtes moet onlosmakelijk onderdeel worden van het functioneren van de nieuwe stichting. De revenuen daarvan dienen in de exploitatie van het pand en de activiteiten te worden opgenomen.

De Box is een tijdlang zogeheten "kernpodium" geweest in het kader van de podiumsubsidierегeling van de Stichting Popmuziek Nederland (SPN). Na verloop van tijd is dit stopgezet, onder meer 1) omdat de gemiddelde publieke belangstelling bleef steken onder het door SPN vereiste minimum aantal, 2) de barozetten niet in de exploitatie-opzet van de concerten werden meegenomen en 3) de programmering uiteindelijk niet de door SPN gewenste breedte kende. Door de integratie van activiteiten en beheer in een nieuwe stichting krijgt de exploitatie een gezondere basis. Breedte van de programmering is een uitgangspunt voor het nieuwe centrum. Als dit enige jaren achtereen wordt volgehouden, bouwt men een naam als poppodium op. Zij kan dan een plaats verwerven tussen andere poppodia, zoals Vera, Bolwerk, Metropool, Burger Weeshuis, zonder deze in omvang te willen benaderen. Na verloop van tijd zou desgewenst wederom een aanvraag om als "kernpodium" erkend te worden kunnen worden gedaan.

Er zijn naar schatting 60 á 70 bands in de regio. Deze lopen sterk uiteen qua stijl en (podium-) ervaring. Kenmerkend voor popmuziek is dat de samenstelling van bands, en daarmee ook de naam, aan regelmatige veranderingen onderhevig is. Voor een activiteiten-aanbod is een sluitend administratief systeem noodzakelijk. De muzikanten moeten het centrum "gemakkelijk weten te vinden". Dat blijkt afhankelijk van een veelheid aan activiteiten en voorzieningen. In de accommodatie repeteren nu 10 á 15 bands. Zij vormen de kern van het aanbod voor "proefpodium". Het bereik kan worden vergroot, onder voorwaarde dat aantal en aard van de activiteiten worden uitgebreid.

Een opsomming van **popmuziek-activiteiten**:

- podiumactiviteiten; concerten met een breed (inter)nationaal, regionaal en lokaal aanbod;
- proefpodium/open podium voor bands die podiumervaring willen opdoen;
- podiumactiviteiten buiten de Box: activiteiten in samenwerking met de Tamboer; ondersteuning bij concerten van lokale bands in dorps-/wijkcentra; buitenactiviteiten in samenwerking met Cascade; uitwisseling van bands met andere podia in de provincie;
- repetitiemogelijkheden;
- opslag van band-apparatuur;
- workshops en bandcoaching;
- jamsessions;
- muzikanten-vacature-bank;
- pop en de paperassen: informatie en voorlichting over contracten, belastingen, muziekrechten;
- cursussen (podium- en zaal-) geluid en techniek;
- cursussen opname-techniek/home-taping;
- cursussen podiumbelichting;
- cursussen midi en muziek;
- cursussen werken met synthesizers, sequencers et cetera;
- aanbieden van faciliteiten voor het maken van opnames/demo's;
- organisatie/coördinatie van het uitbrengen van compilatie-demo's van lokale/regionale bands;
- pop en publiciteit: (leren) maken van bandfoto's, bandbiografieën, logo's, affiches, cd-hoezen, video-clips et cetera;
- informatiebank (passieve bemiddelingsactiviteiten): een centraal informatie-nummer en een archief van actuele demo's en biografieën van bands uit de regio Hoogeveen;
- stimuleren van lokale/regionale popmuziek op de (lokale/regionale) radio.

Diversen

De twee hoofdfuncties van de Box worden ondersteund met een "inloopruimte", waar met name (potentiële) beoefenaren kennis kunnen nemen van de mogelijkheden die de Box en andere Hoogeevense organisaties hen bieden. Tevens kunnen beoefenaren van verschillende kunsten elkaar ontmoeten, wat mogelijk leidt tot interessante kruisbestuivingen in de vorm van concrete projecten. In de inloopruimte kan een informatiebalie voor de amateurkunst, een wegwijzer in het gehele aanbod, worden ingericht. De inloopruimte speelt eveneens een rol in de podiumfunctie, zij kan dienen als galerie/expositieruimte voor amateurkunst en als "theater"-zaal voor kleinschaliger optredens en presentaties.

De nieuwe Box kan een rol spelen in de organisatie van een amateur-uitmarkt, een jaarlijkse staalkaart van de amateurkunst in Hoogeveen in de volle breedte. Dit kan een project zijn waaraan alle organisaties voor de amateurkunsten en de "ondersteuners" daarvan, zoals Muziekschool en CKV, een bijdrage leveren.

Naast het podium- en activiteitenaanbod dat door de nieuwe Box-organisatie zelf wordt georganiseerd biedt zij mogelijkheden voor andere organisaties/instellingen een aanbod in of samen met de Box te uit te voeren. Die mogelijkheden variëren van de verhuur van zaalruimten, het initiëren van projecten tot het organiseren van gezamenlijke activiteiten.

5. EXTERNE RELATIES

Afstemming en samenwerking

De nieuwe Box stemt het podiumaanbod af op dat van de Tamboer. Deze laatste zou mede als adviseur voor de programmering kunnen optreden. Podiumactiviteiten worden ook afgestemd op de marktsector en het aanbod in wijk-/buurt-/dorpscentra. Ten aanzien van de "podium"-activiteiten (in brede zin) kan onder meer worden samengewerkt met de Tamboer, Cascade, maar ook met het Glasmuseum en Museum Venendal en andere organisaties in de amateurkunst.

Muziekschool en CKV organiseren vanuit de "werksoort" kunstzinnige vorming, in of buiten het pand aan de Schutstraat, activiteiten ter ondersteuning van de productiefunctie; in een aantal gevallen kan dat in samenwerking gebeuren met de nieuwe Box (gezamenlijke projecten). Ook regionaal, provinciaal en mogelijk zelfs landelijk zijn contacten en samenwerkingsverbanden te realiseren die ofwel leiden tot een beter actief en/of passief aanbod, danwel de uitvoering ondersteunen. Een voorbeeld daarvan is het Instituut voor Kunst en Cultuur Drenthe.

Deskundigheid van elders moet worden gemobiliseerd, waaronder kennis van het aanbod aan kunst en cultuur: voorbeelden daarvan zijn Theater Romein Leeuwarden, Vera Groningen, Metropool Hengelo, Zwols Popfront, Kunstencentrum, Grand Theatre, Kruithuis, Usva Theater Groningen, Bolwerk Sneek, Simplon, Oude Ulo Leek, Kunst en Cultuur Instituut Drenthe, Stichting Popmuziek Nederland en Vereniging van Nederlandse Poppodia.

Dit alles vergt het creëren van dwarsverbanden, overlegsituaties en daar waar mogelijk samenwerkingsverbanden. Externe gerichtheid van het management is een vereiste: de vraag WAT er wordt georganiseerd moet belangrijker worden gevonden dan door WIE. Het management moet de organisatie op de koers houden van de kernfuncties podiumvoorziening en productiecentrum en niet de neiging krijgen "alles zelf in huis te hebben".

De Gemeente en het subsidie-instrument

Het subsidie-instrument kan door de gemeentelijke overheid worden gebruikt om samenwerking en afstemming te realiseren; door meer op output te subsidiëren dan op input. Dat wil zeggen subsidiëring van concrete projecten of het "afrekenen" op aantallen deelnemers, aantallen omschreven activiteiten en/of betrokken partners in de samenwerking. Men zou echter niet in dezelfde valkuil moeten stappen als bij de start van de Box: vele organisaties kregen, op basis van "gelijkwaardigheid", de ruimte om activiteiten te ontplooiën in één en hetzelfde gebouw, zonder dat er een heldere managementstructuur was en één duidelijk profiel naar buiten toe.

Om een zakelijke bedrijfsvoering te stimuleren kan de gemeente budgetfinanciering toepassen; een "lump sum" voor van te voren omschreven functies/activiteiten. De omschrijving van activiteiten moet dan niet gedetailleerd, maar aangeduid in de "core business" van het centrum. De feitelijke invulling ervan wordt in dat geval achteraf beoordeeld. Dit betekent een grotere vrijheid voor de organisatie, en tegelijkertijd een grotere verantwoordelijkheid om zelf het totale budget op te delen in deelbudgetten en dit te bewaken. De organisatie heeft de ruimte om middelen in de tijd te verschuiven, zowel binnen een jaar als tussen jaren. Zij kan ook tussen kostensoorten schuiven. Bedrijfsmatig en efficiënt werken moet worden gestimuleerd door tekorten voor rekening van de gesubsidieerde instelling te laten, maar tegelijkertijd zuinig beleid te belonen door het "overschot" beschikbaar te houden voor degene die het realiseert.

De subsidie voor de nieuwe Box-organisatie zou in eerste instantie voor een periode van 5 jaren moeten worden toegekend, in gelijke jaarlijkse porties. Zo kunnen aanloopkosten en de start van de organisatie grotendeels uit het lopende budget worden gefinancierd. Voor deze vijfjaars-periode worden "productiedoelen" gesteld die binnen deze periode, gefaseerd, moeten worden bereikt. Er kunnen eisen gesteld worden ten aanzien van registratie en tussentijdse verslaglegging. De productiedoelen kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. Bij de beoordeling op kwalitatieve eisen zou men externe inhoudsdeskundigen/beoordelaars moeten betrekken, zonder directe belangen in "het Hoogeveense".

6. PUBLIC RELATIONS & PROMOTIE

Functies en activiteiten, in- en externe organisatie ondergaan ten opzichte van de huidige situatie een transformatie. Om de deels nieuwe publieksgroepen te bereiken moet een duidelijk profiel naar de buitenwereld worden gecommuniceerd. Het beeld van de getransformeerde Box wordt bepaald door haar kernactiviteiten. Public relations en promotiebeleid ondersteunen de opbouw van dit beeld, dat in relatief korte tijd moet worden gevestigd.

Tot de begintaken van de directeur behoren dan ook:

- het plannen van activiteiten binnen de productie- en de podiumfunctie, voor een langere periode (minimaal een seizoen);
- bepalen welke media geschikt zijn om de respectievelijke activiteiten te promoten;
- het werven van sponsors en adverteerders voor het schriftelijke materiaal;
- onderzoeken van concrete mogelijkheden tot samenwerking met andere aanbieders in één "agenda".

Het promoten van activiteiten, het succes in het bereiken van de publieksgroepen en deelnemers, is onder meer afhankelijk van de uitstraling van pand, inrichting, personeel en wervingsmiddelen. Doorslaggevend is echter het podium- en activiteiten aanbod. In de promotie moet daarom de nadruk worden gelegd op podiumcultuur en actieve kunstbeoefening, niet op doel- of leeftijdsgroepen. In de promotie-bóódschap staat niet voorop op wie je je richt, maar wat je organiseert, welk product je levert. Bij de keus van de vormgeving en de media/plaats van de promotie moet wel rekening houden met de segmenten van de markt c.q. de publieksgroepen.

Er is sprake van een grote hoeveelheid product-markt combinaties: veel verschillende diensten voor een sterk gesegmenteerde en voortdurende veranderende markt van deelnemers en bezoekers. Dat stelt bijzondere eisen aan het pr-beleid. Enerzijds moet dat beleid één beeld uitstralen, anderzijds een grote mate van gevarieerdheid. Een dergelijk beeld is alleen te creëren als er duidelijkheid blijft bestaan over de vraag wat de kernactiviteiten van de nieuwe Box zijn. Zou men voor een andere hoofdfunctie kiezen, bijvoorbeeld kunstzinnige vorming, dan is ook het te communiceren beeld volstrekt anders. Tegelijkertijd wordt dan de realisering van ándere functies in hetzelfde pand minder goed mogelijk. Naarmate functies meer uiteenlopen is het moeilijker de afzonderlijke doelstellingen te realiseren. De keus voor de "core business" is daarom van strategische betekenis, omdat dit het profiel van het "bedrijf" bepaald en daarmee de promotie, de klantenkring, de "omzet" en uiteindelijk de exploitatie.

7. INTERNE ORGANISATIE

Alle beheers- en beleidsmatige aspecten van het nieuwe centrum dienen te vallen onder één en dezelfde stichting. Deze draagt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de kernfuncties van het centrum. Alleen zij heeft zeggenschap over de vraag welke activiteiten in het centrum worden georganiseerd, al of niet door de organisatie zelf.

De huidige statuten van de stichting de Box passen niet bij de toekomstige functies en moeten dan ook worden aangepast. Een andere mogelijkheid is de oprichting van een nieuwe stichting. Het laatste verdient de voorkeur, mede vanwege de afwikkeling van oude verplichtingen zoals een schuld aan de Stichting Welzijnswerk, detacherings- en andere overeenkomsten, afwikkeling van lopende subsidieprocedures enzovoorts. Ook de wens een duidelijk breuklijn met "het verleden" te creëren spreekt daarvoor.

Uitgangspunt voor het nieuwe centrum is een bedrijfsmatige manier van functioneren. Daarbij hoort een bepaalde manier van subsidiëren, maar ook een bestuurlijke opvatting en -samenstelling. Het "bestuur" van de stichting dient zich te beperken tot "besturen op afstand", ook wel gekenschetst als een Raad van Toezicht. De directeur vormt in deze constructie statutair feitelijk "het bestuur"; hij of zij kan de stichting in en buiten rechte vertegenwoordigen. Aan de Raad van Toezicht zijn de belangrijkste strategische beslissingen voorbehouden (grote koerswijzigingen, et cetera), alsmede vaststelling van de jaarrekening en aanstelling & ontslag van de directie.

In de Raad van Toezicht moeten mensen worden opgenomen, die de functies en doelstellingen onderschrijven, maar vooral personen die vorm weten te geven aan een goede bedrijfsvoering. Zij worden aangezocht op bestuurlijke en bedrijfsmatige deskundigheden; functionele vertegenwoordiging vanuit andere organisaties en instellingen, en/of politieke vertegenwoordiging past niet bij een bedrijfsmatige manier van werken.

Het organisatorische en operationele beleid (zoals interne organisatie, personeelsbeleid, promotiebeleid en programmering, het beheer) behoren tot de verantwoordelijkheden van de directeur. "Beleid" en "beheer" vormen een onlosmakelijke eenheid, die in de functie van een centrummanager of directeur zijn verenigd. De controle daarop wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht. De directeur verzorgt de communicatie tussen de organisatie en de Raad van Toezicht en tussen organisatie en overheid, marktpartijen en samenwerkingspartners.

De directeur vormt de éénhoofdige leiding van het centrum. De overige personeelsleden van de nieuwe Box vallen allen, direct, onder hem/haar. Er zijn slechts twee "niveaus" in de hiërarchie: management en uitvoerend personeel. Al het uitvoerend personeel zit op één en hetzelfde niveau; organisatiekundig gezien betekent dit een "functionele indeling". Gezien de omvang van de personeelsformatie en de gewenste flexibele inzet worden geen afdelingen, divisies of iets dergelijks gevormd.

In de huidige constellatie kent de operationele kant van het beheer geen direct leidinggevende. Met de komst van een directeur komt er een eind aan de situatie dat het operationele beheer (vormgegeven in functies als beheerder, horeca-bediening, portiers, schoonmaak en andere huishoudelijke diensten) rechtstreeks onder het bestuur valt.

De financiële- en salaris-administratie worden uitbesteed. De boekhouding moet zo worden ingericht dat de resultaten van afzonderlijke (groepen) van activiteiten zichtbaar worden; een opzet derhalve met kostensoorten en -plaatsen. Het bedrijfsmatig functioneren vraagt de registratie van 'productie'-gegevens: aantallen activiteiten per soort, aantallen bezoekers en deelnemers per activiteit, verrichte wervingsinspanningen et cetera. Deze gegevens kunnen worden verbonden met de financiële, zodat zichtbaar wordt hoe goed de organisatie het doet, wat zij levert en wat dat per eenheid "product" kost of oplevert.

8. MIDDELEN en MENSKRACHT

8.1. Menskracht

Aard van de functies

Gestart moet worden met een kleine, structurele, formatie die flexibel kan worden ingezet, zowel qua taken, als in tijd (avond- en weekendwerk). Flexibiliteit in taken betekent dat een ieder ook op andere werkzaamheden kan worden gezet dan waarvoor hij/zij in eerste instantie is aangenomen.

Het functioneren van het centrum vergt minimaal de volgende, structurele, functies:

- directeur/programmeur: eindverantwoordelijkheid voor het beheer van gebouw en inrichting, financiën, personeelsbeleid, de totale programmering, promotie-beleid, externe contacten, contact tussen de organisatie en de Raad van Toezicht;
- uitvoerend assistent, met name voor de organisatie van de popmuziekactiviteiten;
- conciërge(s) of huismeester(s); beheer van gebouw, afzonderlijke ruimtes en inrichting;
- huishoudelijke functie(s): keuken, bar, bediening, deur- en garderobe diensten, schoonmaak;
- zo mogelijk secretariële ondersteuning.

Buiten de directie-functie kunnen en moeten de overige functies (deels) in personen (kunnen) worden gecombineerd.

Omvang formatie

directie	38 uur
uitvoerend assistent	24 uur
huismeester(s)	48 uur
schoonmaak	20 uur
horeca	per evenement, ook deels door overig personeel & vrijwilligers
deur-/garderobe dienst	per evenement, ook deels door overig personeel & vrijwilligers
receptie/secretariaat	voorlopig niet ingevuld; te zijner tijd 24 uur

vaste formatie	130 uur

Zouden er andere, permanente, gebruikers in het pand komen, dan kunnen allerlei beheerstaken worden gecombineerd en komt ook secretariële ondersteuning nadrukkelijker in beeld. In de verhuurprijs moeten daarom beheerskosten worden doorberekend.

De verwerking van financiële transacties in een boekhouding wordt uitbesteed. De directeur blijft vanzelfsprekend verantwoordelijk.

De structurele formatie wordt aangevuld met banenpoolers, werkervaringsplaatsen, Melkert-banen en dergelijke, met name voor de horeca, deur- en garderobe-diensten, alsmede receptiewerkzaamheden. Ook kunnen stagiaires, bijvoorbeeld van MBO-colleges, worden ingeschakeld. Ontwerp en uitvoering van een huisstijl en het samenstellen en vormgeven van promotiemateriaal zou deels door stagiaires kunnen worden gedaan, mits goed begeleid door deskundige docenten en de directeur.

Voor het functioneren van het centrum zullen eveneens vrijwilligers (jongeren én ouderen) noodzakelijk blijken. Als het centrum er in slaagt grote groepen deelnemers en bezoekers te bereiken wordt het reservoir waaruit voor vrijwilligers wordt geput veel groter dan het nu is. Heel wel denkbaar is een situatie dat een groep die in de nieuwe Box een productie wenst voor te bereiden en/of te presenteren bijdraagt in het vrijwilligersbestand. Voor het organiseren en uitvoeren van producties kunnen specifiek vrijwilligers worden geworven door de nieuwe Box zelf. Een beleid waarin vrijwilligers worden geworven voor concrete taken zal succesvoller zijn dan een beleid waarin vrijwilligers ook bij het totale functioneren van het centrum als zodanig worden betrokken.

8.2. Gebouw

Indeling

De geformuleerde functies passen in de huidige indeling van het pand. Er hoeven dus geen groot-scheepse verbouwingen plaats te hebben. Zou men er andere functies in huisvesten dan zijn wel naar verwachting wel grotere ingrepen nodig.

Gebruikers

Gebleken is dat er andere gegadigden voor het pand zijn, waaronder het Centrum Kunstzinnige Vorming. Het CKV heeft zelf voorkeur voor het huidige pand van de muziekschool. Huisvesting aldaar vergt verhoudingsgewijs weinig ingrepen. Bovendien is er dan eventueel ook nog ruimte om er een verwante instelling, de Volksuniversiteit, in onder te brengen. Het pand aan de Schutstraat is te groot om er alleen kunstzinnige vorming (zonder de muzikale en dansante) in te bedrijven. Naar verluidt heeft het CKV voor de huidige activiteiten ongeveer drie ruimtes ter grootte van een klaslokaal nodig, afgezien van kantoorruimte. Bij uitbreiding van de activiteiten moeten ongeveer vijf van dergelijke ruimtes beschikbaar zijn.

Bestemmingen

Zou men het CKV als zodanig in de Box huisvesten, dan zullen er ook andere functies dan kunstzinnige vorming in moeten worden ondergebracht. Dat heeft consequenties voor het profiel van de accommodatie, dus voor de promotie en daarmee voor de kansen om een plek op de markt der voorzieningen te verwerven. Het "vormende" aspect zal een belemmering betekenen om doelgroepen te bereiken, die "alleen maar" actief met kunst en cultuur bezig willen zijn of die een voorstelling willen bezoeken.

Onder de gebruikers van het pand kunnen wel anderen zijn dan de exploitant. De activiteiten van deze gebruikers moeten dan passen in het profiel van een muziek- en cultuurcentrum. Helderheid is in deze geboden. De consequentie is dat gebruikers die daaraan géén bijdrage leveren ook geen huisvesting in het nieuwe centrum krijgen of houden. Dat betekent bijvoorbeeld dat voor het Jongeren Informatie Punt naar andere huisvesting zal moeten worden omgekeken.

De in dit bedrijfsplan beschreven functies, alsmede de expliciete plaats voor popmuziek-activiteiten én voor jonge publieksgroepen, passen in de eisen die werden gesteld bij subsidie-verlening uit de regeling "Jongeren Bouwen voor Jongeren". De bestemming van het pand kan niet zonder meer, volledig, voor andere doeleinden worden ingezet. De functies op basis waarvan de subsidies werden toegekend moeten minstens 15 jaar na oplevering van het pand worden gehandhaafd.

Aanpassingen aan gebouw

Bij de uitwerking van het bedrijfsplan is ervan uitgegaan dat de gemeentelijke overheid vooralsnog niet bereid zal zijn veel meer middelen ter beschikking te stellen dan die welke zij op dit moment direct en indirect aan de Box spendeert. Verbouwingen lijken op dit moment dus niet "gepast". De nieuwe organisatie zal zichzelf de komende vijf jaren eerst moeten bewijzen. Toch zijn relatief kleine aanpassingen wenselijk. Allereerst zal de kelderruimte waterdicht moeten worden gemaakt. Met geringe aanpassingen is ook een derde oefenruimte voor popbands te creëren. Daarmee genereert men extra inkomsten, behoort de wachtlijst tot het verleden en wordt het bereik van de nieuwe Box binnen de regionale popmuziek groter. Er moet gezocht worden naar wegen om de bestaande studioruimte in gebruik te nemen. Wellicht zijn er marktpartijen in staat te voorzien in de behoefte aan (eenvoudige) opname-apparatuur. Een herverdeling van werk- en publieke ruimtes zal nodig zijn. Omdat het pand zich op andere functies en publieksgroepen richt zal de uitstraling van het pand moeten veranderen. Dat vergt enig schilderwerk in de huidige caféruimte (het toekomstige "inloopcentrum", c.q. de kleine zaal, c.q. de foyer). Ook het meubilair in die ruimte zal moeten worden aangepast en mogelijk de entree van het pand en de ingang naar de oefenruimtes.

Voor de financiering van dergelijke aanpassingen moet door directie en Raad van Toezicht gekeken worden naar a) mogelijkheid om in het kader van regulier onderhoud (bijvoorbeeld schilderwerk) ook meteen de gewenste veranderingen aan te brengen, b) subsidiemogelijkheden bij anderen dan de gemeente (onder meer fondsen), c) sponsoring, d) werkervaringsprojecten en dergelijke, en e) middelen die uit de eigen exploitatie kunnen worden vrijgemaakt.

Gebruik van de ruimtes

De grote zaal komt in het weekend beschikbaar voor diverse podiumactiviteiten, op vrijdagavond, zaterdagavond en zondagmiddag. In de omzetprognose in het vijfde jaar is uitgegaan van 30 popconcerten, 10 open podium-avonden voor beginnende bands en 20 andersoortige podiumactiviteiten (theater, andere muzieksoorten dan popmuziek, dans et cetera). In de omzetprognose worden 20 vrijdagavonden ingevuld met dance-avonden voor jongeren. Tevens zitten daar vier met/vanuit scholen georganiseerde avonden in. Daarbij valt te denken aan een "gewoon" feest voor leerlingen, maar eerst en vooral aan met leerlingen geproduceerde voorstellingen (rockopera, musicals, reüniecabaret, jeugdtheater en dergelijke).

De beneden-zaal, caféruimte, wordt "inloopcentrum". Op uiteenlopende avonden, op weekdays en in het weekend, kunnen in dezelfde ruimte kleinschalige podium- of publieksactiviteiten plaatsvinden. In de exploitatie-opzet is uitgegaan van 20 van dergelijke activiteiten (video-, film- en diaprojecties, dichters, om enkele mogelijkheden te noemen). De benedenzaal kan ook worden gebruikt als galerie of expositieruimte en als "informatie-balie".

Voor directie, de organisator van de popmuziekactiviteiten en beheer zijn een drietal, permanente, ruimtes nodig. De directie-kamer kan, afhankelijk van het aantal vierkante meters, worden gecombineerd met vergadermogelijkheid voor team en bestuur. Buiten de toiletruimtes, de keuken, en een beperkt aantal opslagruimtes kunnen de overige ruimtes voor diverse doeleinden in gebruik worden genomen: als productiewerkplaats, als permanent verhuurd kantoor, als cursusruimte, atelier, decoropslag voor nog uit te voeren producties en dergelijke.

8.3. Financiën

Omzetprognose

In de exploitatie, zoals die er over een jaar of vijf uit kan zien is in eerste instantie uitgegaan van het totaal aan bedragen dat de gemeente nu -direct of via de werkplannen van andere organisaties- ter beschikking stelt aan de Box. Het is de optelsom van:

- a) de kapitaalslasten van het pand;
- b) gelden die rechtstreeks aan (stichting) de Box werden toegewezen;
- c) een deel van de bedragen die de gemeente aan anderen ter beschikking stelt, opdat de activiteiten in de Box konden plaatshebben.

Een aantal inkomsten is voor alle zekerheid pro memorie opgenomen. De podiumactiviteiten worden deels gefinancierd uit entrees en baropbrengsten; andere activiteiten moeten kostendekkend worden georganiseerd of met projectsubsidies. Daarnaast moet de organisatie andere inkomstenbronnen verwerven: verhuur van pop-repetitieruimtes en opslagkasten; verhuur van kantoor- en cursusruimten, productie- of repetitieruimte, zaalruimte voor feesten met popmuziek en andere activiteiten van derden, sponsoring. Naarmate de organisatie er beter in slaagt extra inkomsten te verwerven krijgt zij meer mogelijkheden de kernfuncties te realiseren.

Voor een gezonde exploitatie is versterking van de horeca-functie noodzakelijk. De publieksgroepen van de Box veranderen, onder meer doordat zij een meer gelijkmatige spreiding van leeftijds- en doelgroepen vertonen. Zowel de exploitatie, als de markt vraagt om versoepeling of het loslaten van het alcoholmatigingsbeleid.

Tegenover de mening dat de omzetschatting te optimistisch zal blijken, staat dat in de prognose de (huur-)inkomsten uit werkplaatsen, kantoor- en cursusruimte bewust laag zijn ingeschat. Sponsoring is in geringe mate meegenomen. Ook aan deze inkomstenbron is met gedegen beleid het nodige te doen. De omzetprognose illustreert dat exploitatie met een hoog activiteitsniveau tot de mogelijkheden behoort.

EXPLOITATIE
in het 5e jaar na de start

NB	CREDIT	DEBET	
<u>ACTIVITEITEN in BOVENZAAL:</u>			
1 30 x concerten	61500	30000	f.10,- entree, 100 bezoekers
2 10 x open podium	5500	2500	f.5,- entree, 50 bezoekers
3 podiumsubsidies Instituut KC-(Pop)Drenthe		13500	20x600 + 10x150
podiumsubsidies St.Popmuziek Nederland		PM	na erkenning als kernpodium
20 x diverse voorstellingen	22000	10000	f.10,- entree, 50 bezoekers
4 baromzet	24750	49500	30x1250 + 10x500 + 20x350
5 sponsoring		7500	vooral op publiciteitsmedia
6 dance (h)all night (vr.av) 20x		7500	f.5- entree, 75 bezoekers
diverse kosten (portiers/dj's/promotie)	8000		dj's, portiers etc
baromzet dance (h)all night	7500	15000	20x750
7 school(s out) producties/parties 4x		600	huur f.150 per avond
diverse kosten schoolproducties/-parties	1000		dj's, portiers etc
baromzet	4000	8000	4x2000
8 repetities/producties		6900	2 avonden p.w. a f.75.-
<u>ACTIVITEITEN in CAFE-RUIMTE:</u>			
20 x diverse activiteiten	1250	1250	f.2,50 entree, 25 bezoekers
baromzet tijdens activiteiten	1875	3750	20x187,50
9 baromzet inloopcentrum		PM	
<u>ACTIVITEITEN in OEFENRUIMTEN:</u>			
10 twee bestaande ruimtes		32200	10 dd.per ruimte, 46 wkn, f.35.-per dd.
11 derde ruimte na verbouw		16100	10 dd; 46 weken, f.35 per dagdeel
12 kosten backlines	4500		
verhuur kasten		2912	16 kasten x 52 weken x 3,50
<u>ACTIVITEITEN in STUDIO</u>			
demo-opnames		5250	15 bands ieder een weekend
cursus home-taping	1000	1000	10 deelnemers
<u>13 PRODUCTIE-WERKPLAATSEN:</u>			
audio/video		PM	46 weken a f.75
fotografie		PM	„
decor/licht		PM	„
overige		PM	„
<u>DIVERSE ACTIVITEITEN:</u>			
14 bemiddeling/boekingen		2500	
cursus geluid en techniek	750	1500	15 deelnemers a f.100
cursus licht-techniek	750	1500	15 deelnemers a f.100
overige		1000	
<u>15 VERHUUR CURSUSRUIMTEN:</u>			
cursusorganisatie (o.m. CKV)		6900	2 ruimtes x 46wkn x f.75 per avond
anderen		PM	
<u>16 VERHUUR KANTOORRUIMTEN:</u>			
Soundlift		PM	
anderen	5200		52 x f.100,- per week

vervolg exploitatie in het 5e jaar		CREDIT	DEBET
<u>PERSONELE LASTEN:</u>			
	directeur/programmeur	85000	
	programma-assistent	35000	
17	receptie/secretariaat		
	huismeester(s)	64000	
	schoonmaak	22000	
18	niet structurele arbeidsplaatsen		
19	vrijwilligers		
<u>HUISVESTINGSLASTEN</u>			
	kapitaalslasten	150000	
	huisvestingslasten	25000	
<u>ORGANISATIEKOSTEN</u>			
	administratie/accountant	8000	
	overige org.kosten	15000	
<u>AFSCHRIJVINGEN INRICHTING</u>			
		16000	
<u>SUBSIDIES</u>			
20	bestaande gem. kapitaalslasten pand	150000	
21	bestaande Box subs. activiteiten	23000	} samen te voegen } tot een 'lump sum'
22	bestaande Box subs. exploitatie/huisv.	39500	
23	bestaande Box subs. afschr.lst	16000	
24	bestaande Box subs. 1/2 functie beheer	34400	
25	de andere 1/2 van de functie beheer	30000	
26	overige personele bezetting	39500	} evt. verlegging bestaande subsidie
27	overige/spec.doel-/projectsubsidies	PM	
28	subsidies uit begroting "cultuur"	PM	
TOTALEN		564375	564462
resultaat			87

Toelichting bij de nummers op de "exploitatie in het 5e jaar"

1. Er is uitgegaan van regelmaat in popconcerten, met een programmering die qua breedte overeenkomt met bijvoorbeeld het Bolwerk in Sneek. In deze opzet is niet meegenomen dat de nieuwe Box wederom de status van SPN-kernpodium bereikt. Wordt zij dat wel, dan komen er landelijke subsidies beschikbaar (extra inkomsten derhalve).
2. Het open podium is in eerste instantie bedoeld voor beginnende regionale en lokale popbands, maar kan ook naar andere muziek- en cultuuruitingen worden uitgebouwd.
3. De podiumsubsidies van het Instituut Kunst en Cultuur Drenthe vormen een bestaande regeling waar ook in het verleden gebruik van is gemaakt: kortgezegd wordt maximaal een derde van het verschil tussen huur apparatuur + vergoeding bands minus entrees als subsidiabel aangemerkt. In de omzetprognose is voorzichtig gerekend: slechts 20 van de 30 concerten zouden uiteindelijk in aanmerking komen voor subsidie; de proefpodia alle keren.
4. Als bruto-marge voor de baromzet is 50% gerekend. De gemiddelde besteding per bezoeker bij een "groot" popconcert is geschat op f.12,50, bij het open podium op f.10,- en bij de overige podiumactiviteiten op gemiddeld f.7,50.
5. Het programma-boekje, affiches, strooifolders et cetera bieden ruimte voor advertenties, of kunnen integraal worden gesponsord. Promotie-kosten zijn opgenomen aan de creditzijde van de podiumactiviteiten.
6. Als bijzondere activiteit speciaal gericht op jongeren kunnen dance-avonden worden georganiseerd, zoals die ook elders in activiteitscentra als Metropool, Vera, Bolwerk worden uitgevoerd. Daarbij is ruimte voor rappers, dj's et cetera uit de regio. De gemiddelde besteding per bezoeker is, naast de entree, geschat op f.10,-. De naam komt uit het bedrijfsplan voor het Burger Weeshuis te Deventer.
7. In eerste instantie moet bij deze vier avonden worden gedacht aan voorstellingen die vanuit of door een school worden georganiseerd, met leerlingen geproduceerd, (rock-opera, musical, reünie-cabaret, jeugdtheater en dergelijke) en die dusdanige (bijvoorbeeld geluidstechnische) eisen stellen aan de accommodatie dat de activiteit (beter) niet elders kan plaatsvinden; leerling-eeften waarbij pop- of housemuziek een hoofdrol speelt kunnen ook onder deze vier activiteiten vallen.
8. De grote zaal kan op doordeweekse dagen 's avonds, en in weekeinden overdag, worden gebruikt voor de voorbereiding van producties en voorstellingen door derden.
9. De baromzet van het inloopcentrum is pro memorie geraamd.
10. De huidige verhuurregels zijn gebaseerd op betaling van de uren waarin daadwerkelijk wordt gerepeteerd. Als een band op een gereserveerd dagdeel van vier uur maar 2 uur repeteert, wordt ook maar twee uur in rekening gebracht. Repeteert men op het overeengekomen tijdstip niet, dan wordt helemaal niets in rekening gebracht. De inkomsten die hier werden opgenomen, zijn echter gebaseerd op overeenkomsten die telkens een heel kwartaal geldig zijn. Een band betaalt drie kwartalen x dertien dagdelen (herfst, winter, lente), plus een zomer-kwartaal van 7 weken. De band wil immers voor langere tijd verzekerd zijn van een oefenruimte. Zij wil dat er een bepaald dagdeel voor haar is gereserveerd. De ruimte kan dus niet door een ander worden gebruikt. Het niet doorgaan van een repetitie komt voor rekening van de band en niet, zoals nu, van de exploitant. Vooralsnog is er van uitgegaan dat bands de oefenruimte huren inclusief gebruik van een backline en monitoring voor de zang.
11. Over vijf jaar zal de derde "grote" ruimte in de kelder (vroeger het kantoor van Soundlift) in gebruik zijn als derde oefenruimte, onder dezelfde condities als de reeds bestaande twee.
12. De zogeheten backlines waarover repeterende bands nu kunnen beschikken zijn eigendom van de Stichting Soundlift. Het geraamde bedrag betreft of een bruikleenvergoeding die de nieuwe Box aan Soundlift betaald, of betreft de overname in termijnen van betreffende apparatuur. Zou de Box zelf over de apparatuur (gaan) beschikken dan geeft het bedrag de hoogte van de afschrijvingen weer.
13. De inkomsten uit productie-werkplaatsen (derden die in de Box een publieksactiviteit voorbereiden; kunstenaars die er tijdelijk een werkplaats/atelierruimte huren en dergelijke) zijn vooralsnog niet meegenomen. De exploitatie is wat dat betreft "uitgeknepen". Komen dergelijke inkomsten er wel dan geeft dat meer mogelijkheden voor activiteiten, of voor uitbreidingen in de personele sfeer.

vervolg toelichting omzetprognose in het 5e jaar

14. Wanneer de nieuwe Box een bandarchief heeft opgebouwd kan zij fungeren als passieve bemiddelaar; zaalhouders en organisatoren vragen informatie over (soorten) bands. Als zij op grond van die informatie en met behulp van voorlichtingsmateriaal één daarvan contracteren gaat een bepaald percentage van de vergoeding voor de band naar de Box-organisatie. Ook elders in de provincie is een dergelijke constructie gangbaar (10% van de vergoeding).
15. Bij de verhuur van cursusruimtes is vooralsnog alleen rekening gehouden met verhuur van accommodatie aan het CKV. Ook wanneer het CKV zelf de beschikking zou krijgen over een pand, is verhuur van ruimte aan deze instelling of aan de muziekschool een reële optie: bijvoorbeeld ten behoeve van activiteiten ter ondersteuning van producties die in de Box worden voorbereid en uitgevoerd. Er kan ook aan andere huurders van cursusruimte worden gedacht, zoals de Volkshogeschool, particulieren en bedrijven. Dit alles onder de voorwaarde dat de activiteiten moeten passen in het profiel van de nieuwe Box.
16. Verhuuropbrengsten van (permanente) kantoorruimte aan derden zijn gebaseerd op een bedrag van f.100,- per week, inclusief gas, elektra en beheerskosten.
17. Er is voorlopig geen bedrag opgenomen voor bezetting van de receptie, dan wel secretariële ondersteuning. Als al aan uitbreiding van de personeelsformatie wordt gedacht, dan zal die vooral op dit gebied aan de orde zijn.
18. Met dit punt wordt aangegeven dat de nieuwe Box tot op zekere hoogte en voor bepaalde werkzaamheden een tijd afhankelijk zal zijn van niet-structurele arbeid.
19. Het vorenstaande geldt eveneens voor vrijwilligerswerk en stagiaires.
20. Om een goede indruk te krijgen van de werkelijke bedragen die met de Schutstraat gemoeid zijn worden hier de kapitaalslasten van het pand (die door de gemeente worden gedragen) in de exploitatie-hoogte meegenomen. Bij de huisvestingslasten staat dit bedrag aan de credit-zijde.
21 }
22 } Dit zijn huidige subsidie-bedragen die direct voor de Stichting Beheer de Box bedoeld zijn.
23 }
24 }
25. In de lopende subsidiëring is slechts de helft van de kosten van de beheerfunctie opgenomen. Eén van de financieel zwakke plekken van de huidige Box is dat de helft van de beheerderskosten uit de exploitatie moest komen.
26. Zou men uitgaan van de splitsing van sociaal-cultureel werk in een sociaal element (dat dan overgaat naar het vernieuwde jeugd- en jongerenbeleid) en een cultureel element (blijft in de vernieuwde Box, via de specifieke aandacht voor jongeren binnen de podium- en de productie-functie) dan ligt ook een verlegging van een deel van de huidige subsidiestroom voor het jongerenwerk wellicht voor de hand.
27. Waar zich speciale projecten aandienen kunnen specifieke subsidies worden aangevraagd: lokaal, provinciaal en nationaal. Voor investeringen moet niet alleen gekeken worden naar de gemeentelijke overheid, maar ook naar hogere overheden, de marktsector en fondsen.
28. Zou men de verlegging van een deel van de subsidiëring van het jongerenwerk (zie punt 26) niet wensen, dan kan gedacht worden aan een bijdrage vanuit de gemeentelijke deelbegroting cultuur en dan meer in het bijzonder de amateuristische kunstbeoefening.

De eerste twaalf maanden

Ter completering van de financiële onderbouwing is een exploitatie-opzet voor de eerste twaalf maanden gemaakt. In die periode zal de nieuwe Box enkele maanden gesloten zijn (twee á drie). Het activiteitsniveau in de resterende maximaal 9 maanden in het eerste jaar is niet zo hoog als in het 5e jaar. Daarom kan het eerste jaar worden volstaan met een part-time "huismeester" en kunnen de schoonmaak-, organisatie- en huisvestingslasten lager worden geraamd dan in het vijfde jaar, als de organisatie eenmaal op stoom is. De directiefunctie wordt wel meteen full-time ingevuld. Ook de assistent voor de popmuziekactiviteiten komt vanaf het eerste begin in dienst. De eerste periode van hun aanstelling zal vooral bestaan uit de programmering van activiteiten en de organisatorische voorbereiding daarvan. Daarnaast zal de directeur tijd besteden aan de uitwerking van het promotiebeleid, de bestuurlijke en interne organisatie en het genereren van inkomsten, naast de gemeentelijke subsidie.

Aanloopkosten

De aanloop-"kosten" van de organisatie zullen in hoofdzaak bestaan uit de tijd van personeelsleden die nodig is voor de uitwerking van plannen en voor de voorbereiding van de uitvoering daarvan. Deze kosten zitten derhalve verwerkt in de salarislasten. Naarmate de tijd vordert verandert de invulling van de uren van medewerkers. Het uitdenken en voorbereiden van plannen wordt meer en meer het organiseren van een grotere hoeveelheid en meer gevarieerde activiteiten. Dan ook neemt de noodzaak van uitbreiding van de functie van huismeester toe en stijgen de schoonmaakkosten. Wel moet meteen vanaf het begin het volledige subsidie-bedrag per jaar beschikbaar zijn. Dat schept de ruimte om de aanlooperperiode te overbruggen, zonder extra subsidies. Andere bronnen waaruit 'de aanloop' kan worden gefinancierd zijn de organisatiekosten en deels de huisvestingskosten. De hoogte van deze kostensoorten wordt mede bepaald door de hoogte van het activiteitsniveau. De sluiting gedurende enkele maanden schept financieel gezien enige ruimte in de kostensoorten organisatie en huisvesting. Een derde bron wordt gevormd door de nog niet geraamde inkomsten van verhuur van kantoorruimte aan derden, structurele sponsoring, activiteitsponsorings, verhuur van cursus- of productieruimte. Eén van de opdrachten voor de directeur is snel andere inkomsten aan te boren.

Investerings

Er zijn geen bedragen geraamd voor investeringen in en aan het pand. Een veronderstelling bij de financiële onderbouwing is dat de gemeentelijke overheid niet bereid zal blijken substantieel meer in de accommodatie te steken dan zij op dit moment doet.

Zwakke plekken en bedrijfsrisico's

Zwakke plekken of risico's in de exploitatie (of men nu het 5e of het 1e jaar beziet) zijn:

1. De operatie kan voor de gemeente alleen budgettair neutraal verlopen als de politiek een verlegging van lopende subsidiestromen accepteert. Deze verlegging is tweërlei:
 - a) het gehele bedrag dat nu direct voor de Box beschikbaar is, moet volledig worden gebruikt voor de exploitatie van het vernieuwde centrum;
 - b) een aanzienlijk deel van de subsidies voor het jongerenwerk dat indirect, via het werkplan van de Stichting Welzijnswerk, voor werkzaamheden in de Box beschikbaar was moet beschikbaar komen voor de nieuwe Box.
2. Ontdoet men -theoretisch- de exploitatie van ALLE activiteiten (en dus ook uitgaven en inkomsten van verhuur, baromzet en activiteiten), maar neemt men wel de volledige exploitatiekosten van het vijfde jaar op, dan ontstaat een "tekort" van bijna 88.000 gulden. Dit bedrag moet worden "verdiend" uit de verhuur van pop-oefenruimtes, opslagkasten, verhuur van kantoor- en cursusruimtes, van zalen, van productieruimtes en ateliers, sponsoring, subsidies en bijdragen van derden, de baromzet en activiteiten. De noodzaak van een bedrijfsmatige manier van werken is eerder in dit stuk aan de orde geweest. Dat uit zich langs deze weg wederom en dit maal gekwantificeerd. Wenst de politiek de nieuwe Box een basis te geven waarbij geen gelden uit verhuur, baromzet en activiteiten nodig zijn om de exploitatie rond te krijgen (een opzet waarbij alle kosten door subsidie worden gedekt, ongeacht het activiteitsniveau) dan zal de gemeente meer middelen beschikbaar moeten stellen dan zij nu direct of indirect doet.

EXPLOITATIE
in het 1e jaar na de start

NB	CREDIT	DEBET	
<u>ACTIVITEITEN in BOVENZAAL:</u>			
1	18000	10000	f.10,- entree, 100 bezoekers
2	3300	1500	f.5,- entree, 50 bezoekers
3		3900	6x500 + 6x150
		PM	na erkenning als kernpodium
	11000	5000	f.10,- entree, 50 bezoekers
4	9500	19000	10x1250 + 6x500 + 10x350
5		3000	vooral op publiciteitsmedia
6		3750	f.5- entree, 75 bezoekers
	3000		dj's, portiers etc
	3750	7500	10x750
7			school(s out) producties/parties 4x
			diverse kosten schoolproducties/-parties
			baromzet
8			repetities/producties
<u>ACTIVITEITEN in CAFE-RUIMTE:</u>			
	625	625	f.2,50 entree, 25 bezoekers
	938	1875	10x187,50
9		PM	
<u>ACTIVITEITEN in OEFENRUIMTEN:</u>			
10		25760	8 dd.per ruimte, 46 wkn, f.35.-per dd.
11			derde ruimte na verbouw
12	3000		kosten backlines
		1820	10 kasten x 52 weken x 3,50
			verhuur kasten
<u>ACTIVITEITEN in STUDIO</u>			
			demo-opnames
	1000	1000	10 deelnemers
			cursus home-taping
<u>13 PRODUCTIE-WERKPLAATSEN:</u>			
		PM	audio/video
		PM	fotografie
		PM	decor/licht
		PM	overige
<u>DIVERSE ACTIVITEITEN:</u>			
14			bemiddeling/boekingen
	1000	1000	cursus geluid en techniek
	1000	1000	cursus licht-techniek
			overige
<u>15 VERHUUR CURSUSRUIMTEN:</u>			
		6900	2 ruimtes x 46wkn x f.75 per avond
		PM	anderen
<u>16 VERHUUR KANTOORRUIMTEN:</u>			
		PM	Soundlift
		PM	anderen

vervolg exploitatie in het 1e jaar		CREDIT	DEBET
<u>PERSONELE LASTEN:</u>			
	directeur/programmeur	85000	
	programma-assistent	35000	
17	receptie/secretariaat		
	huismeester(s)	34400	1e jaar een halve baan
	schoonmaak	12000	1e jaar 12 uur, later 20 a 24
18	niet structurele arbeidsplaatsen		
19	vrijwilligers		
<u>HUISVESTINGSLASTEN</u>			
	kapitaalslasten	150000	
	huisvestingslasten	22000	in 1e jaar iets lager dan later
<u>ORGANISATIEKOSTEN</u>			
	administratie/accountant	8000	
	overige org.kosten	7500	in 1e jaar lager
<u>AFSCHRIJVINGEN INRICHTING</u>			
		16000	
<u>SUBSIDIES</u>			
20	bestaande gem. kapitaalslasten pand	150000	
21	bestaande Box subs. activiteiten	23000	
22	bestaande Box subs. exploitatie/huisv.	39500	
23	bestaande Box subs. afschr.lst	16000	
24	bestaande Box subs. 1/2 functie beheer	34400	
25	de andere 1/2 van de functie beheer	30000	
26	overige personele bezetting	39500	
27	overige/spec.doel-/projectsubsidies	PM	
28	subsidies uit begroting "cultuur"	PM	
TOTALEN		426013	426030
resultaat			18

9. IMPLEMENTATIE EN OVERGANG

De activiteiten die moeten worden ondernomen om te komen van de huidige naar een toekomstige "Box" zijn velerlei; teveel om in dit *strategische* plan te benoemen. Wel zijn een aantal aspecten van grote betekenis voor de slaagkansen. Het Nederlands gezegde "de eerste klap is een daalder waard" is zeker van toepassing op de overgangssituatie waarin de Box verkeert.

Bestuur en directie

In situaties waarin een ware koerswijziging (qua activiteiten, publieksgroepen, personeel, organisatie en werkwijze) te weeg moet worden gebracht zijn andere managementvaardigheden vereist dan in de omstandigheden van een lopende organisatie. Het lijkt dan ook verstandig het management in de opstartfase met een interim-directeur in te vullen, bijvoorbeeld gedurende een jaar. Eén van zijn/haar taken is het werven, selecteren en voordragen van een opvolger.

(Een deel van) Het interim bestuur van de oude Box wordt de eerste Raad van Toezicht (RvT) van de nieuwe stichting. Haar belangrijkste taak zal zijn de overgangperiode in goede banen te leiden. De vraag is: moet er eerst een sterk, een definitieve, Raad van Toezicht worden geformeerd, voordat er een interim-directeur wordt aangesteld, of kan de route ook andersom worden bewandeld. De interim-directeur zou behulpzaam kunnen zijn bij het voorbereiden van nieuwe statuten, de bestuursstructuur en de bestuurlijke organisatie. Tevens kan hij/zij een rol spelen in de werving van eventuele leden voor de RvT. De kwestie van de volgorde is eigenlijk een "kip of ei probleem". Uiteindelijk gaat het er om dat beide in samenwerking de startfase vormgeven.

Taken van de tijdelijke directie:

- bouwt de interne organisatie op:
 - nieuwe stichting(sstatuten) voorbereiden of hij/zij formuleert wijzigingen van de huidige;
 - voorstellen voor vernieuwing van bestuurlijke structuur en eventueel uitbreiding RvT;
 - werving, selectie, aanstelling en introductie van personeel;
 - werving, selectie en voordracht aan het bestuur voor de definitieve directeur;
 - opbouw beheersstructuur, onder meer bestuurlijke procedures, praktische oplossingen voor receptie/secretariaatswerkzaamheden, opbouw van de financiële administratie et cetera;
 - bereidt een financiële meerjarenraming voor de komende 5 jaar voor, onder meer op basis van de vastgelegde jaarlijkse subsidie van de gemeente en de exploitatie-opzetten die hiervoor werden gepresenteerd;
- maakt een stage-beleid;
- maakt een vrijwilligersbeleid;
- legt de basis voor het programmeringsbeleid;
- legt de basis voor de activiteiten in het kader van de productie-functie;
- onderzoekt en selecteert podiumaanbod, stemt dit af met de andere aanbieders in Hoogeveen;
- legt de basis voor het promotiebeleid;
 - nieuwe huisstijl;
 - segmentering van de markt; diversificatie van het aanbod;
 - samenwerkingsverbanden op publicitair gebied met andere aanbieders;
- maakt een "vliegende" start met de kernactiviteiten van het centrum:
 - popmuziek-activiteiten, zowel de passieve als de actieve kant ervan;
 - in huis halen van activiteiten die passen in een breed aanbod aan (ondersteuning van) productiemogelijkheden: zoals cursussen, workshops, exposities; door samenwerking met anderen;
- bouwt de externe organisatie op:
 - legt verbanden met lokale instellingen en -organisaties met name in de amateuristische kunstbeoefening;
 - legt verbanden met regionale, provinciale en landelijke organisaties, die (het ontwikkelen van) het podium- en productie-aanbod kunnen ondersteunen.

Personeel

Er zal het nodige gevraagd worden van de inzet van alle betrokkenen. Die inzet is alleen te realiseren als iedereen voor de volle honderd procent achter de nieuwe doelstellingen, functies, gekozen publieksgroepen en werkwijzen staat. Tevens moet een ieder overtuigd zijn van de mogelijkheden de doelen daadwerkelijk te realiseren, met de beschikbare middelen. De kwaliteit en inzet van het personeel bepaalt in hoge mate het functioneren van de nieuwe Box. Het centrum gaat andere functies vervullen, gericht op bredere publieksgroepen en zal op een andere, meer bedrijfsmatige, manier (moeten) werken. Dat stelt eisen aan ieder personeelslid; eisen die niet noodzakelijkerwijs samenvallen met die voor een medewerker van een open jongeren centrum. Ook wordt het functioneren van het centrum bepaald door de mate waarin Raad van Toezicht, directie en overig personeel een eenheid, een team vormen. Vandaar dat het aan te bevelen is dat de interim-directie een nieuw team samenstelt met functionarissen die de breuk met het verleden markeren en/of die deze daadwerkelijk vorm willen en kunnen geven.

Start-activiteiten

Ten aanzien van de activiteiten die het centrum gaat ondernemen is een zekere fasering aan te duiden. Het is belangrijk in korte tijd een hoog activiteitsniveau te bereiken. Dat is zowel uit promotionele overwegingen van groot gewicht, als voor de motivatie van medewerkers, de mogelijkheid tot het werven van vrijwilligers, sponsors en andere financieringsbronnen voor activiteiten.

Gestart zou moeten worden met de uitbouw van de popmuziekactiviteiten, die immers een specifiek aandachtsterrein is. Daarmee bereikt men zowel jonge als oudere publieksgroepen. In de periode dat het centrum dicht is kan gewerkt worden aan de jaarprogrammering en de voorbereiding van andere popmuziek-activiteiten. Met deze profilering krijgt het centrum vanaf de start een plaats in het geheel der voorzieningen ten behoeve van de amateurkunst.

In dezelfde periode zou gewerkt moeten worden aan snel te realiseren aanbod op andere terreinen; mogelijkheden daarvoor bieden samenwerkingsverbanden met andere aanbieders ten behoeve van de amateuristische kunstbeoefening zoals CKV en het beschikbaar stellen van accommodatie aan derden.

Een derde aspect betreft de instelling van een ruimte als "inloopcentrum"; het centrum moet zichtbaar en merkbaar een grotere openstelling hebben dan op dit moment. Geïnteresseerden in het actieve of passieve podium- en productie-aanbod moeten ter plekke informatie kunnen krijgen en andere (potentiële) beoefenaren kunnen ontmoeten. Daar legt men ook contacten met mensen waarmee men samen een productie kan maken, een band kan vormen, een project kan beginnen. In het inloopcentrum worden vraag en aanbod van actieve beoefenaren met elkaar verbonden. Als eerste, concrete, activiteit in/van het inloopcentrum kan bijvoorbeeld de muzikanten-vacature-bank dienen. Het inloopcentrum biedt ook mogelijkheden om een vrijwilligersbestand samen te stellen.

Het podiumaanbod naast dat binnen de popmuziek kan geleidelijk worden uitgebouwd, na consultatie van ter zake kundigen in Hogeveen, zoals de directie van de Tamboer en diverse aanbieders elders in den lande. Dat vergt een actieve opstelling van de directie. De aanbieders moeten ook zelf de weg naar het nieuwe centrum leren vinden. Wel moet vanaf den beginne duidelijk zijn dat in het nieuwe centrum meer gebeurt dan popmuziek-activiteiten en dat er gemikt wordt op brede groepen actieve en passieve muziek,- kunst en cultuurliefhebbers. Dat is geen kwestie van "vertellen" (c.q. doelgroepen), maar van laten zien (c.q. concrete activiteiten, met werkelijke deelnemers).

Cesuur

Er is een moment in de tijd noodzakelijk om expliciet de breuk met het verleden te markeren.

Deze breuklijn zal moeten bestaan uit:

- tijdelijke sluiting van de Box;
- een naamsverandering;
- een verandering van huisstijl;
- een bestuur "op afstand", c.q. een Raad van Toezicht;
- cosmetische veranderingen aan de inrichting;
 - interne opknopbeurt (met name schilderwerk);
 - andere naamgeving zaalruimtes;
 - de publieksruimte op de begane grond: een andere, minder leeftijdgebonden inrichting (met name kleuren en meubilair);
- publiciteit bij de opening van het nieuwe centrum; onderdeel daarvan is een uitgewerkt jaarprogramma van de kernactiviteiten en een aanbod dat via samenwerkingsrelaties met derden wordt gerealiseerd.

Schuldsanering

Een belangrijke randvoorwaarde waaraan moet zijn voldaan, voordat de nieuwe organisatie met zijn werkzaamheden start, is de sanering van de schuld van de huidige stichting Beheer de Box aan de Stichting Welzijnswerk. Deze schuld mag op geen enkele wijze de toekomstige exploitatie van nieuwe Box beïnvloeden.

Een nieuwe eeuw in

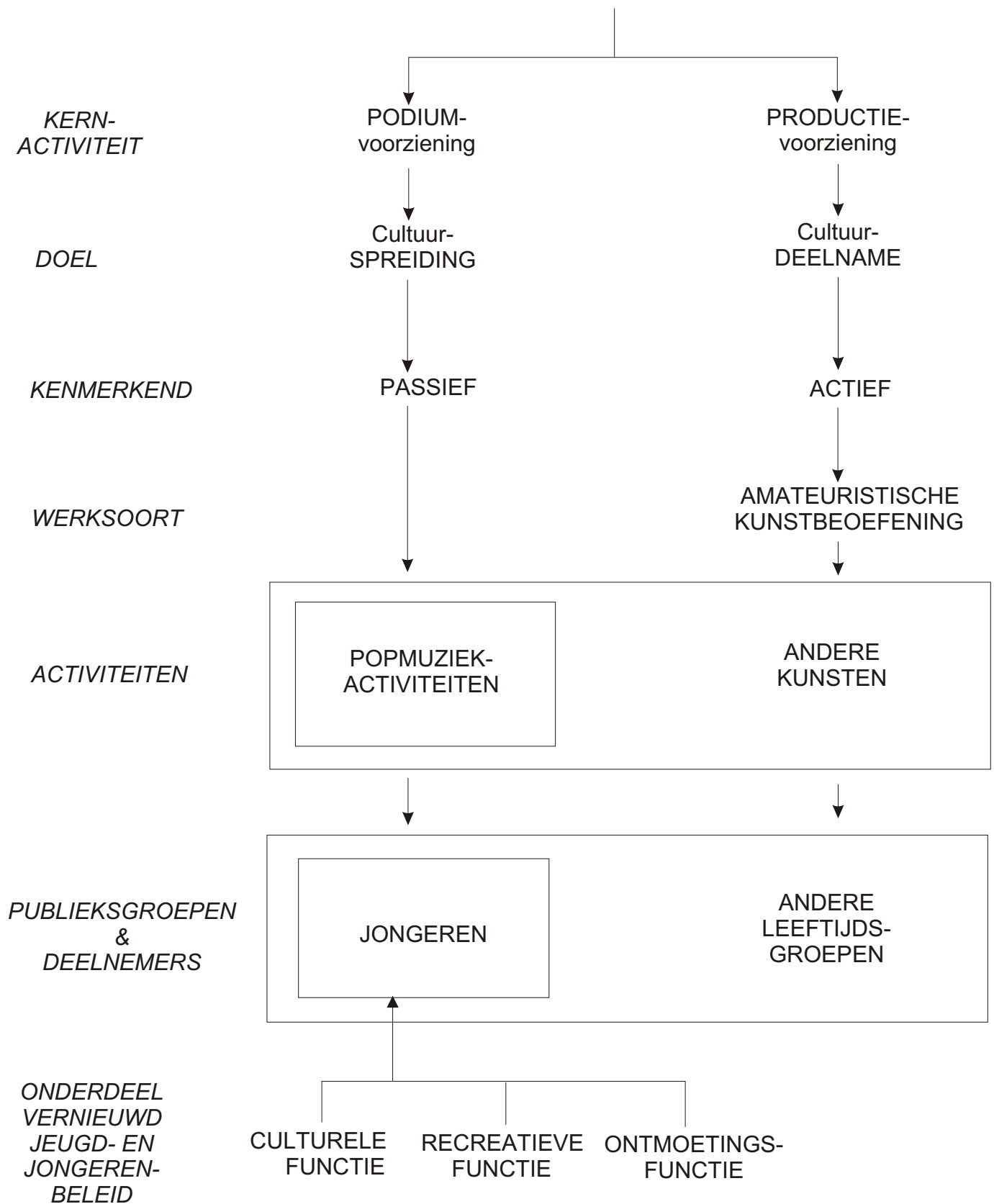
Het gemeentebestuur zou in haar besluitvorming moeten neerleggen dat het huidige subsidiebedrag per jaar, voor ieder der komende vijf jaren (1997 t/m 2001), beschikbaar wordt gesteld. De subsidie zou niet per afzonderlijk jaar op basis van de cijfers van dat ene kalenderjaar moeten worden aferekend, maar na een langere periode. Dat geeft de organisatie de mogelijkheid de aanlooperperiode daadwerkelijk vorm te geven en gedurende langere tijd consequent te werken aan de opbouw van een activiteitenpakket en een klantenkring.

Aan de nieuwe stichting dient een verplichting te worden opgelegd tot inhoudelijke verslaglegging na afloop van ieder (theater-) seizoen. Deze verslaglegging geschiedt op van tevoren door de gemeentelijke overheid vastgelegde aspecten en moeten dezelfde zijn als de punten waarop na vijf jaar het totale functioneren van het vernieuwde centrum zal worden geëvalueerd. Zo kan de ontwikkeling door de jaren heen worden gevolgd en kan worden beoordeeld of er consistent beleid is gevoerd. Bij het soort gegevens voor deze verslaglegging kan worden gedacht aan een overzicht van de verschillende activiteiten, een indeling van activiteiten naar de kernfuncties, aantallen bezoekers/deelnemers per activiteit, kenmerken van bezoekers/deelnemers (herkomst, leeftijden, frequentie van deelname et cetera), verdeling van activiteiten over de verschillende muziek- en cultuursoorten, beschrijving van externe relaties, van verloop en succes van samenwerkingsprojecten. Naast de inhoudelijke verslaglegging zou de verplichting moeten worden opgelegd tot financiële verslaglegging, via de indiening van een jaarrekening met accountantsverklaring.

Evaluatie aanlooperperiode

Na een periode van vijf jaar is het moment aangebroken te evalueren of de nieuwe Box geworden is wat de politiek er van verwachtte. Om die verwachtingen zo objectief mogelijk en in het openbaar te kunnen toetsen is het noodzakelijk van te voren helder te omschrijven op grond van welke criteria een positief of negatief oordeel wordt geveld. Er moet worden omschreven aan welke eisen uiteindelijk moet worden voldaan wil er sprake zijn van voortzetting van de Box als podium- en productievoorziening. Naast de formulering van openbare, objectieve en toetsbare criteria moet van te voren eveneens de wijze waarop en door wie een oordeel wordt geveld zijn omschreven. De evaluatie kent kwantitatieve aspecten (bijvoorbeeld aantallen activiteiten en deelnemers) en kwalitatieve aspecten (kwaliteit en breedte van het podiumaanbod; breedte en gevarieerdheid van het aanbod binnen de productie-functie).

HOOFDFUNCTIES centrum voor jonge cultuur



Bijlage 2. DE OPDRACHT

Stratègisch beleidsplan

Met opzet is gekozen voor een ondertitel van dit bedrijfsplan waarin het voorvoegsel *strategisch* voorkomt. Daarmee wordt aangegeven dat in het plan met name de wisselwerking en de relaties tussen de Box en de omgeving worden ge(her)definieerd: welke functies vervult zij in het geheel van de voorzieningen, op welke publieksgroepen en categorieën deelnemers richt zij zich, hoe verhoudt zich dat tot de functies van andere aanbieders, hoe past het in jongerenbeleid van de gemeentelijke overheid, maakt het onderdeel uit van het cultuurbeleid en zo ja op welke wijze. Kortom: een strategisch bedrijfsplan geeft eerst en vooral antwoord op een vraag die in het organisatiekundig jargon op z'n engels wordt gesteld: "*what business are we in*". In dit plan zijn zowel de strategische, als de belangrijkste organisatorische aspecten van het toekomstige centrum uiteengezet. Deze dienen als *aanwijzingen en randvoorwaarden* voor de verdere concretisering van de plannen, ofwel de meer gedetailleerde organisatorische en operationele planning van het toekomstige "bedrijf", door directie en bestuur. Dit sluit ook aan bij de rolverdeling tussen overheid en particulier initiatief. De eerste gaat niet op de stoel van de laatste zitten, maar geeft uitdrukkelijk wel de kaders aan.

Algemeen doel van de opdracht

Met het uitwerken van een bedrijfsplan diende een concreet toekomstperspectief voor de *middel-lange en lange* termijn te worden geschapen voor de accommodatie die bekend staat als "de Box". Het bedrijfsplan moest inzichtelijk maken of, en zo ja op welke wijze, onder welke (rand-) voorwaarden, met welke inhouden, middelen en menskracht, "de Box" kan worden uit- of omgebouwd tot een centrum voor cultuur & muziek in brede zin, voor uiteenlopende publiekscategorieën waaronder de huidige doelgroep(en).

Opdrachtgever

De opdrachtgever was de gemeentelijke overheid van Hogeveen. De contacten tussen de gemeentelijke overheid en de uitvoerder van de opdracht zijn vooral verlopen via functionarissen van de Sector Onderwijs, Sociale Zaken en Welzijn, afdeling Cultuur en Welzijn. Hierin is onder meer de voortgang bewaakt en waar nodig ondersteund.

Planning in (de) tijd

De werkzaamheden zouden volgens de oorspronkelijke offerte een aanvang nemen op maandag 22 juli 1996. Uiterlijk op vrijdag 18 oktober 1996 moest dan het bedrijfsplan aan de gemeente Hogeveen worden opgeleverd. De start werd echter bijna zes weken uitgesteld in verband met de vereiste toestemming een extra bedrag uit te trekken voor een extern adviseur. De opleverdatum kon daarentegen uiteindelijk slechts twee weken worden opgeschoven. Deze verkorting van de periode met vier weken heeft met name gevolgen gehad voor de mogelijkheid tot terugkoppeling van uiteenlopende meningen, opvattingen en voorlopige bevindingen.

De belangrijkste werkzaamheden

- bestudering van documentatie-materiaal, zowel van de Box (-gebruikers), als van de gemeentelijke overheid: beleidsnota's, werkplannen, jaarverslagen, jaarrekeningen en dergelijke. Gekeken is ook naar publicaties over en/of van vergelijkbare centra in den lande;
- gesprekken met de Stichting de Box, Stichting Soundlift, Stichting Welzijnswerk, Cultureel Centrum de Tamboer, Gemeenschappelijke Muziekschool, Centrum Kunstzinnige Vorming, de provinciale organisatie Instituut Kunst en Cultuur Drenthe en gesprekken met ambtenaren van de afdeling Cultuur en Welzijn;
- een bijeenkomst van voornoemde gesprekspartners, waarin de voorlopige uitwerking ter sprake is gebracht;
- een informele Commissie Welzijn;
- schrijven van het plan: uitwerken van voorlopige adviezen en opvattingen met betrekking tot de verschillende elementen van het bedrijfsplan, op grond van de gesprekken en deskundigheden en inzichten van het onderzoeks- en adviesbureau;
- financiële onderbouwing van het centrum.