



**'T MOZAÏEK WIJCHEN
BELEIDSPLAN 2024-2027**

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	3
2.	MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN	4
2.1	WAAROM BESTAAN WE?	4
2.2	WAAR GAAN WE VOOR?	4
2.3	HOE GAAN WE DIT VOOR ELKAAR KRIJGEN?	4
2.4	KERNWAARDEN	4
3.	STERKTEN, ZWAKTEN EN DOELSTELLINGEN	5
4.	PERSONEEL, PRODUCTGROEPEN, PRIJS EN PROMOTIE	7
4.1	PERSONEEL EN ORGANISATIE	7
4.1.1	BESTUUR EN DIRECTIE	7
4.1.2	PERSONELE FORMATIE	8
4.1.3	CAO	9
4.1.4	VRIJWILLIGERS	9
4.1.5	COLLEGA'S MET EEN ARBEIDSBEPERKING	9
4.2	HORECA	10
4.3	PRODUCTGROEPEN	10
4.3.1	THEATER	10
4.3.2	PROJECTEN EN EVENEMENTEN	11
4.3.3	VERHUUR	12
4.3.4	CULTUREEL LUNCHCAFÉ	12
4.3.5	EXPLOITATIE MFA'S	13
4.4	PRIJS	13
4.5	PROMOTIE	14
5.	TOT SLOT	15
Bijlage 1	ORGANOGRAM NIEUWE STRUCTUUR	16

1. INLEIDING

't Mozaïek is op 15 april 1997 opgericht onder de naam Stichting Sociaal Cultureel en Educatief Centrum Wijchen en is gevestigd aan de Campuslaan 6 te Wijchen. Op 8 juni 2018 zijn de statuten aangepast en is de naam gewijzigd in Stichting 't Mozaïek, Sociaal, Cultureel en Educatief Centrum Wijchen. Per 1 januari 2018 is de ANBI-status voor onbepaalde tijd verkregen. Deze status kan worden verkregen als een organisatie zich nagenoeg geheel inzet voor het algemeen belang.

Ook 't Mozaïek heeft, net als vele andere maatschappelijke organisaties, een roerige tijd achter de rug door de Coronapandemie. De beperkende maatregelen tijdens de Coronacrisis, hadden een negatieve invloed op onze activiteiten. Met name door de lockdown maar ook door terughoudendheid van de bezoekers ná de versoepeling van de maatregelen, bleven de bezoekersaantallen voor de professionele voorstellingen en het lunchcafé, en de verhuur van het theater voor activiteiten in eerste instantie achter. Ook moesten enkele huurders/huisgenoten die te maken kregen met omzetverlies, noodgedwongen het besluit nemen om de huur op te zeggen. Ondanks de geldende beperkingen tijdens de crisis, werden er alternatieve wegen gevonden om zo optimaal mogelijk te kunnen blijven functioneren. Op deze manier heeft 't Mozaïek zich in deze woelige periode en onzekere tijden, mede door de goede samenwerking met de gemeente, staande weten te houden. Ook werknemers en vrijwilligers stelden zich flexibel en loyaal op en bewogen mee in de wisselende omstandigheden. Zo werden er diverse fondsaanvragen en subsidiemogelijkheden succesvol aangewend om samen met onze relaties cultureel-maatschappelijke projecten te initiëren en te organiseren.

Ook zijn er positieve nieuwe ontwikkelingen te melden. De gemeenteraad heeft in 2022 besloten om 't Mozaïek te renoveren en te verduurzamen en daartoe een budget beschikbaar te stellen. Door het gebouw verder aan te passen aan de eisen van deze tijd, zal ons centrum voor sociaal, culturele en educatieve partijen een nog aantrekkelijkere locatie worden om zich te vestigen.

Verder zijn er met de gemeente gesprekken gevoerd over de problemen die er spelen bij het beheer van andere MFA's, dorpshuizen en wijkcentra in Wijchen. Voor het beheer van deze gebouwen is er sprake van een slinkende groep vrijwilligers. De gemeente heeft 't Mozaïek gevraagd te helpen door in eerste instantie vanaf maart 2022 de administratieve organisatie van wijkcentrum De Brink over te nemen. Onze ambitie is dit verder uit te breiden met de overige beheer- en exploitatietaken voor De Brink en het beheer en de exploitatie van drie andere vergelijkbare accommodaties binnen Wijchen. Een verdere ontwikkeling en uitbreiding van onze organisatie zal daarvoor nodig zijn.

Door ons als initiator en aanjager van maatschappelijk-culturele projecten te blijven profileren en samenwerkingsverbanden aan te gaan met de gemeente, het onderwijs, de verenigingen, de instellingen en de vele bedrijven die Wijchen rijk is, blijft 't Mozaïek midden in de lokale en regionale samenleving staan.

2. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

2.1 WAAROM BESTAAN WE?

't Mozaïek ziet het primair als haar missie om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de samenleving en daarmee aan het welzijn van mensen.

Daartoe bieden wij sfeervolle ruimte voor uiteenlopende sociaal-culturele, educatieve, maatschappelijke en gezondheid-gerelateerde activiteiten voor en door inwoners van Wijchen. Naast het theater, dat actueel en veelzijdig podium biedt aan professionele- en amateurgezelschappen, organiseren wij zelf en/of stellen wij ruimten en middelen beschikbaar voor kleine en middelgrote culturele, educatieve en maatschappelijke evenementen en activiteiten. Onze multifunctionele accommodaties staan open voor informele ontmoeting, beleving en contact.

2.2 WAAR GAAN WE VOOR?

't Mozaïek verbindt, motiveert en verrijkt mensen en organisaties, luistert naar hen, signaleert maatschappelijke behoeftes en speelt daarop in.

2.3 HOE GAAN WE DIT VOOR ELKAAR KRIJGEN?

Om onze missie waar te maken doen we het volgende:

- 't Mozaïek verhuurt en faciliteert passende en toegankelijke ruimten. 't Mozaïek brengt hierdoor een breed scala van organisaties met een maatschappelijke functie en zakelijk ondernemers met een maatschappelijke insteek bijeen waardoor synergie ontstaat voor deze organisaties en hun cliënten/gebruikers en het geheel meer is dan de som der delen.
- 't Mozaïek initieert, ondersteunt en organiseert sociale, culturele, maatschappelijke en educatieve projecten en evenementen.
- 't Mozaïek biedt ontspanning en verrijking door het programmeren van inspirerende, uitdagende en prikkelende theatervoorstellingen en activiteiten.
- 't Mozaïek biedt in haar Huiskamer en Cultureel Lunchcafé ruimte voor ontmoeting.
- 't Mozaïek zal, als na afloop van het onderzoek overeenstemming is bereikt, MFA's in Wijchen gaan exploiteren.

2.4 KERNWAARDEN

De volgende kernwaarden, oftewel de belangrijkste basiswaarden waar wij naar streven, vormen de identiteit van 't Mozaïek:

- Ambitieuw en ondernemend
- Betrouwbaar
- Toegankelijk
- Verbindend
- Zorgzaam en servicegericht

3. STERKTEN, ZWAKTEN EN DOELSTELLINGEN

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen geformuleerd die uitdrukken waar wij als organisatie over 4 jaar willen staan.

3.1 SWOT-ANALYSE

Om onze doelstellingen voor deze beleidsperiode te bepalen, is het van belang om eerst in beeld te brengen waar we op dit moment staan. Om dit te bepalen zijn door bestuur, directie en staf de sterktes en zwaktes van en kansen en bedreigingen voor onze organisatie in beeld gebracht. De uitkomsten van deze zogenaamde SWOT-analyse zijn weergegeven in de volgende tabel.

STERKTES	ZWAKTES
Loyaliteit en flexibiliteit medewerkers	Hoge werkdruk
(Maatschappelijk) ondernemerschap	Oud gebouw, beperkte standaard voorzieningen in (verhuurbare) ruimten (bijv. waterafvoer), slechte klimaatbehandeling
Synergie tussen de productgroepen	Ontbreken van back-up bij uitval door bijvoorbeeld ziekte
Toegankelijkheid, servicegerichtheid (laagdrempelig)	Afhankelijkheid van subsidies
Professionele organisatie, lerende organisatie	Zichtbaarheid van het gebouw slecht (mede door verkeersluw maken van de omliggende weg, uitsluitend vanaf de campus is deze goed)
Omvang van het gebouw	Decentrale ligging
Netwerkgerichtheid (veel relaties, zowel binnen de gemeente als ver daarbuiten)	't Mozaïek wordt teveel gezien als "het theater", andere functies zijn minder bekend
Goede relatie met de gemeente (zowel ambtelijk als bestuurlijk, gemeentebreed een positief beeld van 't Mozaïek)	Imago (wat gedateerd imago, met name onder jongeren/jongvolwassenen)
Gratis parkeren	(Interne) communicatie en overleg (met name door ontbreken van tijd, veel parttimers)
Voldoende vrijwilligers (wachtljst)	
KANSEN	BEDREIGINGEN
Uitbreiding met MFA's kan de kwetsbaarheid van de organisatie verminderen. (Uitbreiding kan ook een risico zijn)	Balans kan verstoord worden tussen verschillende disciplines
Verbouwing biedt kans bezetting te verbeteren	Vergrijzing (biedt ook kansen)
Verbeteren balans tussen verschillende disciplines (verbouwing geeft de mogelijkheid strengere keuzes te maken waardoor de balans kan verbeteren)	Afhankelijkheid van en financiële positie en beleid van gemeente
Nog beter inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen (zoals community building, inclusie en diversiteit, etc.)	Toenemende concurrentie zaalruimten (bedrijven, kasteel)
Jonger publiek bereiken (verbouwing kan hierbij helpen)	Kwetsbaarheid van de organisatie (ontbreken van back-up bij ziekteverzuim)
Horecafunctie centraler stellen (kartrekker nodig)	
Sponsoring, fondsenwerving en samenwerking met bedrijfsleven	
Ontwikkeling maatschappelijke evenementen en projecten	

Aan de SWOT-analyse kunnen we een aantal kritische succesfactoren verbinden.

3.2 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

1. Professionaliteit en laagdrempeligheid.
 - Om dit te behouden moet de werkdruk en de kwetsbaarheid van de organisatie (zoals het ontbreken van back-up) omlaag.
 - Uitbreiding met beheer en exploitatie van andere MFA's kan kwetsbaarheid verminderen.
2. Groot verhuurbaar oppervlak en kwaliteit van het gebouw.
 - (Geplande) verbouwing om kwaliteit en toegankelijkheid (met name bouwdelen A en D) te verbeteren.
3. Synergie tussen productgroepen.
 - Imago-onderzoek om bekendheid andere functies te vergroten en jonger publiek aan te trekken.
4. Netwerkgerichtheid; goede relatie met stakeholders zoals gemeente, bezoekers, sponsors, huurders, sociaal-culturele partners.
 - Wel afhankelijk van subsidies en financiële positie en beleid gemeente
 - De communicatie met betrekking tot de vertaling van beleid naar uitvoering is voor verbetering vatbaar
5. Flexibiliteit en servicebereidheid van de organisatie
 - Kartrekker horeca

3.3 DOELSTELLINGEN

De kritische succesfactoren vormen de basis voor de strategische doelstellingen die wij voor de voorliggende beleidsperiode stellen.

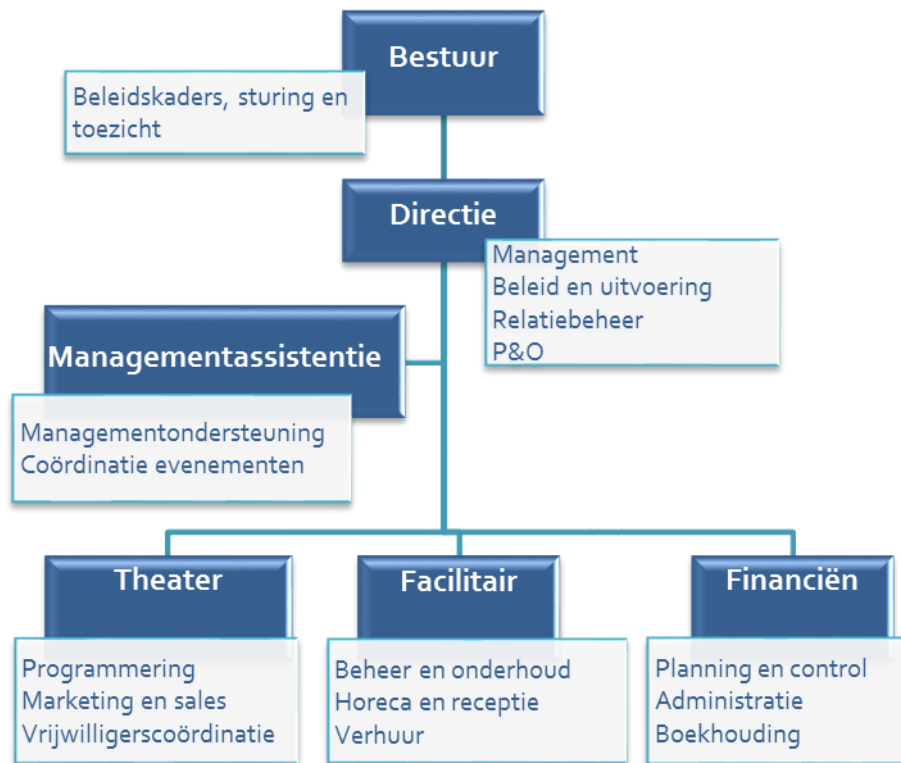
- Om de loyaliteit en flexibiliteit te behouden moet de werkdruk en de kwetsbaarheid van de organisatie omlaag. Verlaging van de werkdruk kunnen we bereiken door een beperkte uitbreiding van formatie en de daarmee mogelijke verschuiving van taken. Verder kan de uitbreiding met MFA's de kwetsbaarheid verminderen.
- Aan de hand van een imago-onderzoek stellen we vast welk imago 't Mozaïek op dit moment heeft en welke veranderingen in dat imago wenselijk zijn. Doel is in ieder geval om een meer eigentijds imago te krijgen om daarmee meer jongeren en jong volwassenen naar het theater te trekken. Daarnaast kan het imago-onderzoek gebruikt worden om de andere functies dan het theater meer bekendheid te geven.
- In deze beleidsperiode willen we de omzet van de horeca verhogen. Hiervoor is een kartrekker nodig. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.
- We ambiëren een volledige bezetting van de permanent verhuurbare ruimten na de verbouwing. Op dat moment wordt ook gebouwdeel D volledig verhuurbaar.

In het volgende hoofdstuk van het beleidsplan worden per onderwerp concretere (operationele) doelstellingen zo SMART mogelijk geformuleerd.

4. PERSONEEL, PRODUCTGROEPEN, PRIJS EN PROMOTIE

4.1 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Het volgende organogram toont de bestaande interne structuur van stichting 't Mozaïek.



Hierbij dient te worden opgemerkt dat 't Mozaïek gedurende deze beleidsperiode wil toegroeien naar een nieuwe structuur zoals weergegeven in bijlage 1 waarbij “exploitatie van de multifunctionele accommodaties” een nieuwe loot aan de stam betreft die in de loop van de beleidsperiode waarop dit plan betrekking heeft stapsgewijs geïmplementeerd zal worden. Momenteel valt binnen deze productgroep uitsluitend de administratie en enkele beheertaken van MFA De Brink waarvoor wij met ingang van 2022 de verantwoordelijkheid dragen.

4.1.1 BESTUUR EN DIRECTIE

Formeel wordt binnen Stichting 't Mozaïek, voor wat betreft de bestuurlijke organisatie, het instructiemodel (ook wel genoemd: bestuursmodel) gehanteerd. De stichting heeft een directeur in dienst die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken bij de stichting en de voorbereiding en uitvoering van het beleid. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de stichting en stelt het beleid vast. Bestuursleden zorgen dat de stichting zich houdt aan het doel van de stichting, keuren grotere uitgaven en belangrijke documenten van de stichting goed en zorgen ervoor dat er geen beslissingen worden genomen die het voortbestaan van de stichting in gevaar brengen.

Op dit moment ziet de samenstelling van het bestuur en directie er als volgt uit:

Jos van der Knaap, voorzitter	sedert 01-01-2017
Ron Ruiken, secretaris	sedert 01-03-2017
Kees Strik, plv. voorzitter	sedert 01-01-2019
Piet Philipsen, penningmeester	sedert 01-09-2020
Mariska van den Oosterkamp, plv. penningmeester	sedert 01-04-2022
Henriëtte Mooren-van den Boomen directeur	sedert 01-05-2018

In de praktijk werkt stichting 't Mozaïek meer volgens het Raad van Toezicht model. In tegenstelling tot het instructiemodel ligt het zwaartepunt bij het Raad van Toezicht model bij de directeur-bestuurder. De Raad van Toezicht houdt toezicht op en toetst de exploitatie en de bedrijfsvoering. Het bestuurlijk proces is in handen van de directie. De directie bepaalt het beleid en voert het beleid uit. Dit betekent dat professionals verantwoordelijk zijn en niet, zoals in het instructiemodel, (vrijwillige) bestuursleden. De directie vertegenwoordigt de stichting bij de gemeente.

De directeur legt in de huidige situatie verantwoordelijkheid af aan het bestuur zoals dat in het instructiemodel gebruikelijk is. Een bestuur op afstand zoals een Raad van Toezicht, waarbij sprake is van een statutair directeur, is in geval van stichting 't Mozaïek voor de hand liggend. De komende beleidsperiode zal verder worden onderzocht of een transitie van instructie naar Raad van Toezicht model kan worden doorgevoerd.

4.1.2 PERSONELE FORMATIE

Op 31 december 2022 had 't Mozaïek 23 medewerkers in dienst inclusief directie. De omvang van personeel met een arbeidscontract was 10,93 fte.

't Mozaïek heeft een relatief krappe en kwetsbare formatie waardoor de verhouding takenpakket en beschikbare tijd niet altijd in evenwicht is. Dit leidt tot een hoge werkdruk waardoor prioriteiten gesteld moeten worden en bepaalde taken worden uitgesteld. De kernfunctie van onze organisatie staat daardoor onder druk. Er kan bijvoorbeeld nauwelijks aandacht besteed worden aan het verkopen van de diensten en producten en voor vervanging tijdens ziekte en verlof, ook in roosterdiensten, is eigenlijk geen ruimte. Verder is er geen back-up wat een risico vormt op het moment dat iemand uitvalt. De directiefunctie als bepalende factor voor het succes van de organisatie, maakt de organisatie tegelijkertijd kwetsbaar vanwege het ontbreken van een back-up.

Bij de overname van de exploitatie van de vier MFA's krijgt de stichting te maken met de wet Overgang van Onderneming. Dit houdt kortgezegd in dat de stichting het personeel van de MFA's over moet nemen. In totaal gaat het om een formatie van 1,16 fte waarvan 0,61 fte een tijdelijk contract betreft¹. Met de overname van deze formatie is nog steeds uitbreiding van de formatie voor het beheer van de 4 MFA's nodig en ook binnen 't Mozaïek is sprake van een uitbreidingsbehoefte op het gebied van beheer. Verder is uitbreiding nodig op het gebied van de backoffice die met de uitbreiding van de opdracht van de stichting te maken krijgt met extra reserveringsaanvragen, administratie, etc..

De grootste uitdaging zit in het inzetten van de juiste mensen op de juiste plek. Idealiter zou de coördinatie op de takken horeca en facilitair gescheiden moeten worden, op dit moment liggen beide taken bij de huidig facilitair manager. Door een teamleider horeca aan te stellen kan de huidig facilitair manager zich volledig richten op de facilitaire taken en de op handen zijnde verbouwing die tijdens deze beleidsperiode plaats zal vinden. Ook kan hij dan voldoende aandacht geven aan het facilitaire deel van de nieuwe accommodaties. Een goede teamleider horeca kan ook helpend zijn om de functie van het lunchcafé te versterken en daarmee de omzet te verhogen.

Verder is de coördinatie van evenementen evenals de incidentele verhuur op dit moment belegd bij de functie 'management assistente en evenementencoördinator'. Deze functie zou in de nieuwe situatie uit elkaar getrokken moeten worden waarbij de evenementencoördinator meer verantwoordelijkheden krijgt op het gebied van de evenementen en daar ook naar gewaardeerd wordt. De theatercoördinator kan zich dan volledig richten op het theater terwijl deze persoon voorheen ook veel taken op het gebied van de evenementen op zich nam. De taken van de functie management assistent zouden meer bij de mensen zelf belegd moeten worden. Voor de incidentele verhuur zou er zo'n 0,2 fte bij moeten, zeker op het moment dat de exploitatie uitgebreid wordt met meer accommodaties. Wij zien deze uitbreiding voor incidentele verhuur het liefst ondergebracht bij één van de huidige medewerkers als uitbreiding op de aanstelling.

¹ Voor meer informatie wordt verwezen naar de Business Case voor de uitbreiding van de opdracht van 't Mozaïek met het beheer en de exploitatie van de MFA's die als bijlage bij dit beleidsplan is bijgesloten.

In de nieuwe organisatie is eveneens uitbreiding nodig op het gebied van P&O. In de huidige situatie zijn deze taken belegd bij de huidige directeur. In de nieuwe situatie is dit geen haalbare kaart. Daar het niet mogelijk is deze functie te beleggen bij een bestaande werknemer, ligt inhuur hierbij het meest voor de hand.

De extra formatie is enerzijds nodig om extra omzet te genereren, anderzijds zou een uitbreiding van de formatie voor verlichting van de werkdruk moeten zorgen. Hier wordt de komende periode verder onderzoek naar verricht.

4.1.3 CAO NEDERLANDSE PODIA

Per 1 januari 2018 zijn wij officieel toegelaten tot de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia en is de CAO Nederlandse Podia van toepassing. Tevens zijn wij lid geworden van de branchevereniging VSCD. De vraag is of de CAO Nederlandse Podia nog passend is na aansluiting van de MFA's. In de beleidsperiode 2024-2027 wordt hier verder onderzoek naar gedaan. Op het moment dat wij door de genoemde uitbreiding van onze opdracht personeel van de MFA's over moeten nemen, dan zullen deze mensen aansluiten bij de CAO die op dat moment voor 't Mozaïek geldt. De rechten die deze werknemers hebben bij hun huidige werkgever op basis van hun arbeidsovereenkomst zullen gewaarborgd blijven. Het wettelijke kader hiervoor is de Wet Overgang van Onderneming. Het doel van de wettelijke regeling is om ervoor te zorgen dat de werknemer niet in een ongunstiger positie terecht komt door de overname.

4.1.4 VRIJWILLIGERS

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

Toch zit er aan het werken met vrijwilligers ook een andere kant. Vrijwilligerswerk is niet vrijblijvend, dat is duidelijk. Je moet ervan op aan kunnen. Maar het kan niet zo zijn dat we met vrijwilligers gratis werknemers aantrekken die onder dezelfde regels en verplichtingen als beroepskrachten hun taken uitvoeren. Zeker in tijden van de crisis is vrijwilligerswerk het afvoerkanaal geworden van wegbezuinigde voorzieningen. In dat opzicht moeten we oneerlijke concurrentie op arbeidsvoorwaarden voorkomen.

In 2019 is vrijwilligersbeleid opgesteld waarin is vastgelegd waaraan het vrijwilligerswerk binnen 't Mozaïek moet voldoen. Ook de praktische organisatie, inrichting en coördinatie van het vrijwilligerswerk, geen onbelangrijke taak binnen 't Mozaïek, heeft hierin een plek gekregen.

4.1.5 COLLEGA'S MET EEN ARBEIDSBEPERKING

Binnen het Cultureel Lunchcafé en binnen het team beheer krijgen individuele mensen met een arbeidsbeperking bij ons de ruimte om zich verder te ontwikkelen en een zinvolle bijdrage te leveren aan de diverse werkzaamheden binnen het gebouw en in de bediening. Dit doen wij in samenwerking met Driestroom. Deze diversiteit stimuleert de creativiteit binnen onze organisatie en past meer dan uitstekend bij onze legitimering. Gedurende het jaar geven wij daarnaast gemiddeld vier jongeren de kans om vanuit hun mbo- of hbo-opleiding hun stages in te vullen.

Concrete doelstellingen met betrekking tot Personeel en Organisatie:

- *Uitbreiding formatie als gevolg van uitbreiding opdracht met het beheer en de exploitatie van MFA's (verder uitgewerkt in separate Business Case).*
- *Scheiding van de functie facilitair manager en teamleider horeca (zie ook paragraaf 4.2).*
- *Versterking van de functie van evenementencoördinator (zie ook paragraaf 4.3.2).*
- *Functie van managementassistent vervalt*
- *Inhuur van diensten op het gebied van P&O/HR.*
- *Onderzoek naar de mogelijkheid formatie op onderdelen uit te bereiden en de werkdruk te verlichten. Deze uitbreiding dient zichzelf dan wel "terug te verdienen".*

4.2 HORECA

Een belangrijke doelstelling en speerpunt voor de beleidsperiode 2024-2027 is om de omzet van de horeca te doen toenemen. De teamleider horeca wordt de kartrekker van de versterking van de horecafunctie. Hij/zij zal de horeca veel meer moeten aanjagen door klanten actiever te benaderen en horeca-activiteiten te organiseren. De paracommerciële horecavergunning biedt mogelijkheden om bijeenkomsten van allerlei aard zoals voorstellingen, congressen, netwerkbijeenkomsten, beurzen, symposia, productpresentaties en vergaderingen in combinatie met het gebruik van de theaterzaal -verder “aan te kleden”. De eerder genoemde scheiding van de functie facilitair manager en teamleider horeca is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

Concrete doelstellingen met betrekking tot Horeca:

- *Scheiding van de functie facilitair manager en teamleider horeca (zie ook paragraaf 4.1).*
- *Het stapsgewijs laten toenemen van de horecaomzet ten opzichte van de huidige omzet met 5% per jaar tot 20% in 2027.*

4.3 PRODUCTGROEPEN

Tot voor kort hadden wij vier productgroepen: theater, projecten & evenementen, verhuur en cultureel lunchcafé. Vanaf 2024 komt daar een vijfde productgroep bij, namelijk exploitatie van de MFA's. Hieronder wordt per productgroep weergegeven wat de belangrijkste plannen en doelstellingen zijn.

4.3.1 THEATER

De afgelopen periode heeft het theater veel last gehad van de maatregelen vanwege de coronapandemie. Veel voorstellingen moesten worden geannuleerd. Het theater telde in 2022 70 voorstellingen tegenover 85 in 2019, dit betekent een daling van ruim 17%. In de tussentijdse periode lag het aantal voorstellingen vanwege de coronapandemie op een nog lager niveau.

Ondanks de beperkte programmering was er veel aandacht voor het initiëren en continueren van projecten, waarbij er achter de schermen hard gewerkt werd aan thema's als jongerencultuur en diversiteit & inclusie. Doelstelling is om het aantal theatervoorstellingen met ingang van 2025 terug te brengen op niveau van 75 wat passend is bij een zaalbezetting van minimaal 65% en de bijbehorende budgetsubsidie conform de eisen zoals vastgelegd in de subsidieovereenkomst.

In 2023 hebben wij na een langjarig dienstverband afscheid genomen van onze theatercoördinator die aan de slag gaat bij een nieuwe werkgever. Gelukkig hebben we uit een groot aantal gegadigden een opvolger kunnen selecteren waar we veel vertrouwen in hebben en die op een prima manier door haar voorganger is ingewerkt. Toch is duidelijk dat er kennis en ervaring verloren is gegaan. De komende periode zal extra aandacht uitgaan naar begeleiding en inwerken van onze nieuwe collega.

Talentontwikkeling

Wij bieden kansen voor en werken pro actief samen met talent uit Wijchen en omgeving. Jong en iets minder jong talent geven we via middelen uit het vriendenconcept de ruimte om hun kwaliteiten te ontwikkelen tijdens festivalachtige settings als de Theaterover(v)al en Routs. Speelervaring creëren zij ook door het verzorgen van voorprogramma's bij professionele voorstellingen. En als wij zien dat talenten er klaar voor zijn, ondersteunen we hen bij het ontwikkelen van hun eerste avondvullende show. Tussendoor proberen we verdiepende en uitdagende workshops en meetings te organiseren zodat hun ontwikkeling op meerdere vlakken plaatsvindt.

Diversiteit en Inclusie

Door bewust te kiezen voor een meer inclusieve en diverse programmering op het podium willen we ook een meer divers publiek in de zaal genereren. Daarnaast willen we voorstellingen die maatschappelijke problemen aan de orde stellen een prominentere plek in de programmering geven waardoor deze bespreekbaar gemaakt worden. Dit kunnen thema's zijn die bijvoorbeeld te maken hebben met wrijvingen tussen culturen, religies en verschil in welvaart. Op deze manier willen we

ontmoetingen en verbindingen tussen mensen met een andere (culturele of sociale) achtergrond bevorderen en onze culturele en maatschappelijke functie verder verrijken door cultuur als middel in te zetten voor wederzijds respect.

Onze theaterprogrammering kenmerkt zich momenteel door inclusiviteit waarbij de mix van ontwikkelen, inspireren, prikkelen en vermaken centraal staat. Wij stellen de programmering samen door ons oor te luisteren te leggen bij de samenleving. Hierdoor vormen zowel artistieke en amusement als verdieping en ontmoeting onderdeel van het programma. Belangrijk voor ons is dat ons (potentiële) publiek zich herkent en gerepresenteerd voelt in onze programmering, dat bezoekers uitgedaagd worden en zich ontwikkelen, dat ze een betekenisvolle en fijne avond beleven, die uitnodigt tot een goed gesprek. Wij willen hiervoor een klankbordgroep uit de Wijchense samenleving in het leven roepen.

Concrete doelstellingen met betrekking tot productgroep theater:

- *Maximaal 75 professionele theatervoorstellingen programmeren.*
- *Hierbij een zaalbezetting realiseren van minimaal 65%.*
- *Verdere inzet op de ontwikkeling van talent door ruimte te bieden voor optredens door nieuwe talenten en het opzetten van workshops en meetings.*
- *Verdere inzet op een programmering die zich onderscheidt op het gebied van diversiteit en inclusiviteit.*

4.3.2 PROJECTEN EN EVENEMENTEN

De meeste evenementen komen vanuit de buitenwacht die zich spontaan melden voor het gebruik van onze accommodatie. In een aantal gevallen ontwikkelen en organiseren we zelf projecten en evenementen, meestal in samenwerking met interne huurders (Bibliotheek, MeerVoormekaar) en in combi met het theater. Voorbeelden hiervan zijn de Wereldvrouwendag, Pakjeshuis en Vrijwilligersdag. De coördinatie, planning en organisatie daarvan vindt plaats in eigen beheer met een beperkte formatie. Wij zijn ervan overtuigd dat we met een uitgekende marketingstrategie een beslist hogere omzet op dit terrein moeten kunnen genereren. 't Mozaïek kan naast haar specifiek culturele functie namelijk ook een uitstekend podium zijn voor meer commerciële activiteiten. Het is een uitstekende locatie voor bijeenkomsten van allerlei aard zoals congressen, netwerkbijeenkomsten, beurzen, symposia, productpresentaties en vergaderingen. Daarvoor zijn de theaterzaal en het Cultureel Lunchcafé uitermate geschikt. Om het karakter van 't Mozaïek te behouden stellen wij als voorwaarde dat er sprake is van een evenement dat (op onderdelen) aansluit bij onze missie om ruimte bieden voor sociaal-culturele, educatieve, maatschappelijke en gezondheid-gerelateerde activiteiten. Ook kunnen vanuit projecten en evenementen activiteiten worden ontwikkeld en georganiseerd die nu nog zijn ondergebracht bij de productgroep Theater maar hier niet thuis horen. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan een moordmysterie, pub quiz, etc.

Zoals eerder aangegeven zou de functie management assistent en evenementencoördinator uit elkaar getrokken moeten worden zodat er een aparte functie evenementencoördinator ontstaat die zich volledig kan gaan richten alles wat bij evenementen komt kijken. Het organiseren van evenementen gebeurt al, de acquisitie nog niet. Ook het maken van een begroting en aanvragen van subsidies zou bij deze functie belegd moeten worden.

Concrete doelstellingen met betrekking tot productgroep projecten en evenementen:

- *Inzet op het binnenhalen van evenementen voor commerciële bedrijven die zich richten op de sectoren waar 't Mozaïek voor gaat en staat.*
- *Het ontwikkelen van minimaal 1 nieuw eigen project en 1 nieuw eigen evenement per jaar, indien incidentele verhuur bij een ander belegd kan worden. Dit kan ook in samenwerking de huurders en gebruikers van onze accommodatie.*
- *Versterking van de functie van evenementencoördinator (zie ook paragraaf 4.1).*

4.3.3 VERHUUR

De belangrijkste levensader voor 't Mozaïek is de exploitatie van de accommodatie, meer specifiek de verhuur van ruimten door (semi) maatschappelijke en (semi) commerciële organisaties. De opbrengst van de verhuur wordt ingezet ten behoeve van het beheer van de gebouwen en de daarmee verband houdende personele en materiële kosten. Daarnaast zijn de verhuuropbrengsten noodzakelijk om het onontkoombare verlies van het theater op te vangen en optimaal invulling te geven aan de maatschappelijke functie van onze organisatie.

De productgroep verhuur kent twee vormen van verhuur:

1. Permanente verhuur van kantoor- en bedrijfsruimten.
2. Periodieke en incidentele verhuur van kantoor- en bedrijfsruimten.

Ad 1. Permanente verhuur.

't Mozaïek kent op dit moment een vrijwel volledige bezetting van de permanent verhuurbare ruimten. Alleen gebouwdeel D (de oude omroepstudio van de Wijchense Omroep) kent enige leegstand omdat dit gebouwdeel zich niet goed leent voor volledige verhuur. De geplande verbouwing zal dit probleem oplossen waardoor ook bouwdeel D goed verhuurbaar zal zijn. Hier wordt een volwaardige etage gerealiseerd waardoor deze meer opbrengsten zal gaan genereren. Huurders voor dit gebouwdeel hebben zich al gemeld waaronder het consultatiebureau en een verloskundigenpraktijk. Ook worden kantoorruimten voor de bibliotheek gerealiseerd, die door uitbreiding van haar takepakket meer ruimtes nodig heeft. Uiterlijk 2025 is de verbouwing gereed en kunnen de huurders hun intrek nemen.

Steeds meer permanente huurders hebben een zorg gerelateerde achtergrond en hoewel dit niet in de naam van de stichting zit, past het goed bij onze missie en visie. Wel moeten we bij de keuze tussen verschillende huurders goed blijven kijken naar de verhoudingen (cultureel, educatief, sociaal-maatschappelijk en gezondheid-gerelateerd). Alleen bij een goede balans tussen deze vier pijlers is de onderlinge versterking van functies maximaal, zowel voor de organisaties zelf als voor hun cliënten en gebruikers.

Ad 2. Periodieke en incidentele verhuur.

De incidentele verhuur wordt nu geregeld door de management assistente en evenementencoördinator. Op het moment dat evenementencoördinator een volwaardig functie wordt, dan zal de incidentele verhuur elders ondergebracht moeten worden, zeker als deze tak wordt uitgebreid met de uitbreiding van de opdracht. Omdat incidentele verhuur met name via zaalagenda verloopt is onderbrengen bij één van de huidige medewerkers het meest logisch. Hiervoor is dan wel uitbreiding van formatie noodzakelijk.

Concrete doelstellingen met betrekking tot productgroep verhuur:

- *Het realiseren/behouden van een bezetting van de permanent verhuurde ruimten van minimaal 95%. Tot en met 2024 exclusief gebouwdeel D, met ingang van 2025 inclusief gebouwdeel D.*
- *Bij met name de vaste verhuur dient de balans te worden bewaakt tussen de vier pijlers van onze organisatie: cultureel, educatief, sociaal-maatschappelijk en gezondheid-gerelateerd.*
- *Onderbrengen van de functie incidentele verhuur bij één van onze huidige medewerkers. De incidentele verhuurfunctie dient hiermee ook te worden versterkt waardoor een uitbreiding van de formatie voor financieel medewerker met 0,2 Fte noodzakelijk is. De kosten die hiermee gepaard gaan dienen lager te zijn dan de gegenereerde extra omzet uit de incidentele verhuur en de omzet die gegenereerd wordt uit de projecten en evenementen.*

4.3.4 CULTUREEL LUNCHCAFÉ

Een belangrijke doelstelling en speerpunt voor de beleidsperiode 2024 – 2027 is om de omzet van het lunchcafé annex foyer te doen toenemen. Bezoekers van de accommodatie moeten worden verleid om hun bezoek aan één van de voorzieningen/organisaties te verlengen met een bezoek aan het lunchcafé. Dit kan voor een goede kop koffie of thee maar ook voor een smakelijke en gezonde lunch. Daarnaast zal de foyerfunctie rondom de theatervoorstellingen beter worden

ingevuld. De verplichte consumptie is hierbij een stap maar bezoekers moeten ook verleid worden wat eerder te komen voor een kop koffie en na afloop van de voorstelling te blijven hangen voor een extra drankje en wat bites.

De doorontwikkeling van het Cultureel Lunchcafé begint met het aantrekkelijker maken van de voorzieningen en de ruimte. Na afronding van de verbouwing krijgt de foyer/Huiskamer qua inrichting een “make over”.

Het creëren van een inlooptoegang waarbij mensen naar 't Mozaïek komen uitsluitend voor een bezoek aan het lunchcafé is wel een uitdaging maar heeft niet de eerste prioriteit. Daarbij is ook aandachtspunt dat wij geen directe concurrent willen worden voor de commerciële horeca binnen de gemeentegrenzen van Wijchen.

Concrete doelstellingen met betrekking tot productgroep Cultureel Lunchcafé:

- *Versterking van de functie van het lunchcafé en de foyerfunctie rondom theaterfunctie door onder meer een actievere klantbenadering, het bieden van meer ambiance en kwaliteit en het organiseren van specifieke activiteiten.*
- *Het stapsgewijs laten toenemen van de omzet van het Cultureel Lunchcafé ten opzichte van de huidige omzet met 5% per jaar tot 20% in 2027.*

4.3.5 EXPLOITATIE MFA'S

In 2022 zijn wij in de vorm van een pilot gestart met het uitvoeren van administratieve en beheertaken voor MFA De Brink. Op het moment dat de pilot ten einde liep en het resultaat naar tevredenheid van de gemeente is verlopen, heeft de gemeente aan ons het verzoek gericht om zowel het beheer als de exploitatie van een aantal maatschappelijke accommodaties over te nemen.

Om de exploitatie van deze MFA's geen risico te laten zijn voor de exploitatie van 't Mozaïek, wordt dit als aparte opdracht meegenomen. De uitgangspunten voor de invulling van de nieuwe beheertaak en de implementatie hiervan worden uitgebreid beschreven in een hiervoor opgestelde Business Case. Deze is als bijlage opgenomen bij dit beleidsplan.

4.4 PRIJS

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

In de uitvoeringsovereenkomst budgetsubsidie staat het volgende opgenomen over de tarieven van de verhuur:

- De stichting stelt zelf de tarieven vast voor verhuur van alle ruimten in 't Mozaïek.
- De stichting rekent een maatschappelijk verhuurtarief voor het geven van gelegenheid tot amateur-kunstbeoefening door Wijchense verenigingen en scholen. Dit tarief is maximaal 60% van het basistarief dat de stichting voor het theater rekent.
- De stichting rekent een maatschappelijk verhuurtarief voor incidentele verhuur van alle overige ruimten² aan maatschappelijke, culturele en educatieve instellingen uit de gemeente. Dit tarief is maximaal 50% van het basistarief dat de stichting voor de overige ruimten rekent.

In het programma van eisen zoals opgenomen in de eerder genoemde Business Case voor de exploitatie van de vier MFA's zijn bepalingen opgenomen voor de te hanteren tarieven voor de MFA's.

Concrete doelstelling met betrekking tot de prijs/tarieven:

- *De komende periode wordt het huidige tarievenbeleid voortgezet. Dit betekent dat de tarieven voor de bestaande gebruikers conform de overeengekomen wijze worden geïndexeerd. Voor nieuwe gebruikers kan maatwerk worden toegepast.*

² Alle ruimten anders dan het theater

4.5 PROMOTIE

Er is sprake van een in omvang relatief beperkt marketing- en promotiebudget waarvan circa de helft theater gerelateerd wordt ingezet. Er blijft te weinig over voor de overige productgroepen. Met meer budget kan de zichtbaarheid van 't Mozaïek worden vergroot. Er zal de komende beleidsperiode dan ook meer worden ingezet op marketing en promotie met als doel een betere profilering van de incidentele verhuur, het lunchcafé, evenementen en projecten en een meer zichtbare positionering van onze accommodatie. Hiertoe zal intern een marketing- en promotieplan worden opgesteld. Op basis van dit plan zal worden bepaald wat het nieuwe budget zal worden voor deze functie.

Verder is een imago-onderzoek gewenst waarmee in ieder geval antwoord verkregen moet worden op de volgende vragen:

- Wat is het beeld dat mensen hebben van 't Mozaïek? Is de bredere context van 't Mozaïek voldoende zichtbaar?
- Hoe kunnen we meer jongeren naar 't Mozaïek krijgen?

Daarnaast blijven wij ons inzetten op het werven van sponsors en het toevoegen van vrienden. Het totaal aantal sponsors lag in 2022 op 17, dit hopen we in de volgende beleidsperiode met onze innovatieve aanpak te verhogen naar 20. In 2021 is het vriendenconcept ontwikkeld dat in 2023 verder is uitgerold. Met de opbrengsten uit dit concept kan er het volgende geboden worden:

- Talentondersteuning van jonge talenten in de gemeente Wijchen om zich te ontwikkelen en hun talent te laten opbloeien door middel van workshops voor lokale talenten uit onze talentbegeleidingsprojecten.
- Verdieping van een maatschappelijk thema door randprogrammering bij voorstellingen met een maatschappelijk thema, denk bijvoorbeeld aan een na- of voorbespreking met een deskundige of auteur.
- Een podium bieden aan scholen uit de gemeente Wijchen voor schoolmusicals of andere presentaties tegen zeer gereduceerde prijzen.

Er waren in 2022 ruim 80 mensen bereid om 't Mozaïek via het vriendenconcept te steunen. In de beleidsperiode 2024-2027 hopen we tussen de 100 en 125 vrienden aan ons te verbinden.

Concrete doelstellingen met betrekking tot de marketing en promotie:

- *Opstellen marketing- en communicatieplan in 2024.*
- *Verhoging van het marketing en promotiebudget op basis van het marketing- en promotieplan. Uitgangspunt is dat de budgetverhoging minimaal dient te worden terug verdiend door hogere inkomsten.*
- *Uitvoering van een imago-onderzoek in 2024.*
- *Verhogen van het aantal sponsors naar 20 in de periode 2024-2027.*
- *Verhogen van het aantal vrienden naar tussen de 100 en 125 in de periode 2024-2027.*

5. TOT SLOT

't Mozaïek heeft veel belang bij een goede verstandhouding met de gemeente. De gemeente is niet alleen de instantie die het gebouw ter beschikking stelt voor sociale culturele en educatieve functies, zij is ook een gewaardeerd huurder van ruimten. Soms rechtstreeks, soms via gesubsidieerde organisaties zoals de bibliotheek. Het exploiteren van een theater zoals wij hebben kan niet zonder gemeentelijke subsidie. 't Mozaïek kan dus niet zonder de gemeente, maar de gemeente kan ook niet zonder 't Mozaïek. Dat blijkt onder meer uit het gegeven dat de organisatie door de gemeente gevraagd is om het beheer te voeren van wijkcentrum De Brink in de Huurlingsedam. Daar is een gebrek aan vrijwilligers. De proefperiode van het afgelopen jaar was zo hoopgevend dat 't Mozaïek ook het beheer gaat overnemen van andere wijkcentra die kampen met een gebrek aan vrijwilligers. 't Mozaïek wordt daarmee ook een beheersorganisatie voor multifunctionele accommodaties in andere wijken van Wijchen. Het is duidelijk dat de financiële risico's voor 't Mozaïek hierdoor stevig toenemen. De directie heeft voor de komende beleidsperiode goede afspraken met de gemeente gemaakt om deze risico's beheersbaar te houden.

Om onze missie waar te maken, zullen wij ons blijven ontwikkelen als maatschappelijk-cultureel ondernemer. De focus zal de komende jaren blijven liggen op fondsenwerving, nieuwe verdienmodellen, of verdere uitbreiding van bestaande verdienmodellen, zelfstandig of in co-creatie. Wij verwachten dat hieruit extra mogelijkheden ontstaan die onze financiële positie verder duurzaam verstevigen, zodat de huidige functie en betekenis van 't Mozaïek ook in de toekomst voor de bewoners van Wijchen behouden blijft.

Door ons als initiator en aanjager van maatschappelijk-culturele projecten te blijven profileren en samenwerkingsverbanden aan te gaan met de gemeente, het onderwijs, de verenigingen, de instellingen en de vele bedrijven die Wijchen rijk is, blijft 't Mozaïek midden in de regionale en lokale samenleving staan.

Bijlage 1 **ORGANOGRAM NIEUWE STRUCTUUR**

