

HAL 4

centrum voor jongerencultuur!

bedrijfsplan 2002-2004

Samenvatting

In de afgelopen jaren is er binnen Hal 4 veel veranderd. Van een facilitaire accommodatie is zij uitgegroeid tot een innovatief centrum voor jongerencultuur. De organisatie en de projecten worden (nog) niet structureel gefinancierd. Verhoging van het artistieke niveau van de theaterproducties en verdere professionalisering van de organisatie zullen de weg vrij moeten maken voor structurele financiering in de volgende cultuurplanperiode. Dit bedrijfsplan is geschreven om inzicht te geven in de meerjarige ontwikkeling; zowel inhoudelijk, organisatorisch als financieel.

De missie: Hal 4 is een culturele organisatie met een eigen theater, die innovatieve jongerenproducties ontwikkelt, produceert en programmeert op het gebied van theater en digitale media voor en door jongeren vanaf 14 jaar.

Alle activiteiten zijn gebaseerd op vijf basisprincipes:

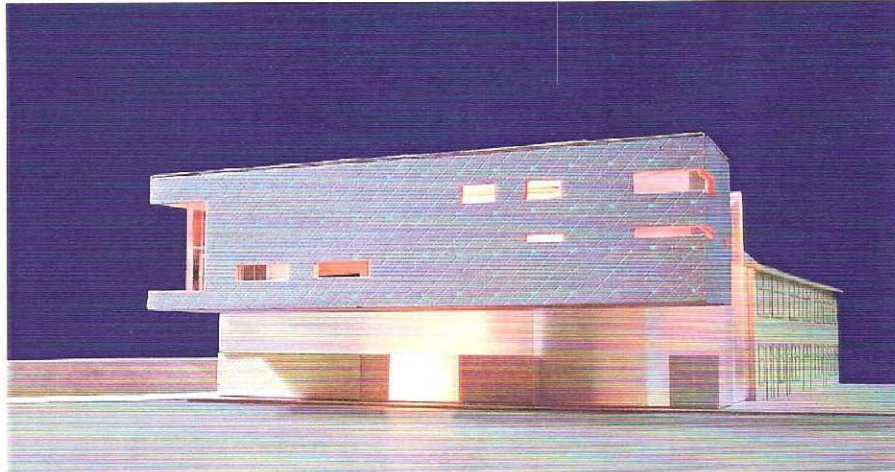
- de activiteiten sluiten in thematiek, vorm, muziek, kleding en taal aan bij de belevingswereld van jongeren;
- een receptief aanbod wordt met een actief aanbod gecombineerd;
- peer education, jongeren leren van jongeren, wordt consequent toegepast;
- learning by doing, jongeren krijgen zo min mogelijk theorie vooraf en kunnen gelijk aan de slag;
- de projecten vinden plaats in een hippe setting waar jongeren zich op hun gemak voelen.

De organisatie bestaat uit drie kernafdelingen: de afdeling Theater, de afdeling Digitale Media en de afdeling Verhuur. De afdeling Theater produceert voorstellingen van jongerentheatergroep Rotterdams Lef en programmeert jongerentheater in theater Hal 4. De afdeling Digitale Media organiseert het evenement Digital Playground, ontwikkelt in opdracht van derden websites die worden gemaakt door en voor jongeren en ontwikkelt digitale marketinginstrumenten om cultuurdeelname door jongeren te bevorderen. De afdeling Verhuur verhuurt het theater, personeel en materialen aan derden en verhuurt ze intern aan de afdeling Digitale Media en afdeling Theater. Daarnaast faciliteert ze de totale organisatie op het gebied van office management, financiële administratie en personeelszaken. De afdeling Marketing en communicatie is verantwoordelijk voor de corporate communicatie, de marketing en communicatie van de drie kernafdelingen, de interne communicatie en de public relations.

Hal 4 streeft ernaar om dé plek voor jongeren te worden op het gebied van theater en digitale media, zowel wat betreft het eigen theater als ook op locatie. Het evenement Digital Playground zal verder worden uitgebouwd en een permanente locatie in Rotterdam krijgen. Het artistieke niveau van Rotterdams Lef wordt verhoogd door het instellen van een artistieke raad, door de start van een tweejarig opleidingstraject voor de spelers en door de oprichting van Lef 2. De programmering van theater Hal 4 zal bestaan uit

voorstellingen voor en door jongeren en een randprogrammering met onder andere workshops en afterparties. Daarnaast zal het theater actief opzoek gaan naar vernieuwend aanbod voor jongeren.

Waar voorheen de communicatie met name was gericht op intermediairs, zal nu ook steeds meer direct met jongeren worden gecommuniceerd. De nadruk ligt vooral op nieuwe media en persoonlijk contact.



Inhoud

Inleiding	6
1 Missie en doelstellingen	8
2 Doelgroep	9
3 Activiteiten	10
• Afdeling Theater	11
• Afdeling Digitale Media	17
• Afdeling Verhuur	20
4 Marketing en communicatie	22
5 Organisatie en personeel	26
6 Financieel meerjaren perspectief	31
7 Fondswerving en sponsoring	33
8 Plan van aanpak	34
Bijlagen	36
Samenstelling bestuur	37
Meerjarenbegroting met toelichting	39
Organogram	48
Formulier projectvoorstel	49
Krachtenveld	50
Colofon	51

Inleiding

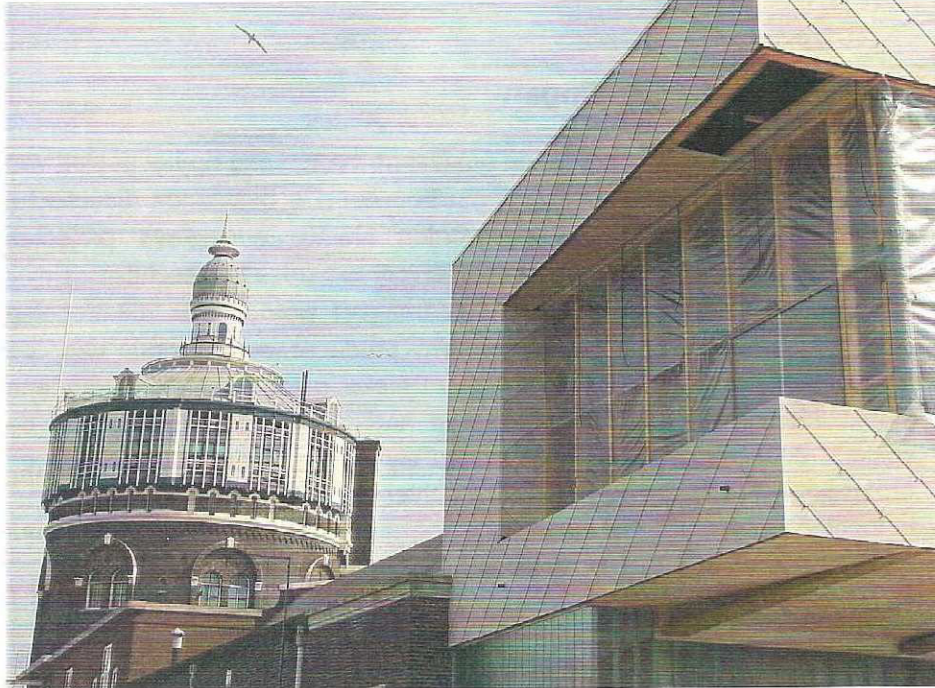
Hal 4 bestaat ruim 20 jaar en heeft naam gevestigd als een vernieuwend theater aan de Nieuwe Maas. De voormalige machinewerkplaats van het Drinkwaterleidingbedrijf Rotterdam werd in 1979 als ruimte voor popconcerten voor artiesten als The Cure, Nick Cave en Nina Simone in gebruik genomen.

Al snel kwamen theatermakers op Hal 4 af, die de ruimte wilden benutten voor theaterprojecten. Hal 4 werd meer dan alleen een vlakke vloer theater. Zij werd vooral als een black box gebruikt, waarin onvoorspelbare voorstellingen werden getoond. Publiek werd op tribunes of in containers met hoovercrafts van scène naar scène door de ruimte verplaatst. Paarden en taxi's reden in voorstellingen in en uit. Als decor werden op de vloer vrachtwagens met zand leeg gekiept of werd de zaal onder water gezet. Ook de bovenloopkraan werd, behalve als gereedschap om theaterlampen in te hangen, te stellen en te filteren, in tal van producties als rijdend decor gebruikt. Kortom, theatertechisch is er volop geëxperimenteerd en heeft het theater inmiddels een niet meer weg te denken plek veroverd.

In de afgelopen jaren is er binnen Hal 4 veel veranderd. Van een facilitaire accommodatie is zij uitgegroeid tot een innovatief centrum voor jongerencultuur. Door het huisgezelschap Rotterdams Lef, multi media project Digital Playground en de gastoptredens van andere groepen, vinden tienduizenden jongeren de weg naar Hal 4. Het cultureel aanbod bestaat uit de disciplines theater en digitale media. Uitgangspunt is een streetwise benadering en aansluiting op de belevingswereld van jongeren. De doelgroep is primair jongeren tussen veertien en negentien jaar vanaf VMBO-niveau. Inmiddels is er een uitgebreide achterban opgebouwd via het onderwijs, het jongerenwerk en de migrantenorganisaties. De theaterzaal heeft een ondersteunende functie gekregen bij het realiseren van projecten. Zij staat ter beschikking van interne projecten en ter beschikking van derden voor theater, dans, concerten en tv opnamen met live-audience. In de afgelopen jaren heeft Hal 4 laten zien dat zij toegankelijke, vernieuwende en bijzondere projecten programmeert voor jongeren en dat zij daarmee een nieuw publiek heeft bereikt.

De jongerenprojecten worden (nog) niet structureel gefinancierd. De Raad voor Cultuur heeft de aanvraag Kunstenplan 2001-2004 afgewezen, ondanks een positieve beoordeling ten aanzien van potentie, wijze van produceren en uitstraling naar de doelgroep. Vooral de theaterproducties hebben nog niet het artistieke niveau bereikt dat meerjarige subsidie rechtvaardigt, en de productionele organisatie behoeft hier en daar nog enige verbetering. De komende jaren wordt er hard gewerkt om het gewenste niveau te bereiken, opdat er in de volgende cultuurplanperiode structurele financiering zal komen.

Dit bedrijfsplan is geschreven om een inzicht te geven in de meerjarige ontwikkeling; zowel inhoudelijk, organisatorisch als financieel. Het bedrijfsplan is bedoeld voor Gemeente Rotterdam, het rijk en overige participerende financiers. Intern dient het om de neuzen van de medewerkers en het bestuur dezelfde kant op te laten wijzen. Het recent uitgevoerde onderzoek van bureau Van Dijk, Van Someren en Partners: “ .. naar een centrum voor jongerencultuur?”, dient als inhoudelijke basis voor dit bedrijfsplan.



1 Missie en doelstellingen

De missie

Hal 4 is een culturele organisatie met een eigen theater, die innovatieve jongerenproducties ontwikkelt, produceert en programmeert op het gebied van theater en digitale media voor en door jongeren vanaf 14 jaar.

Hal 4 werkt hierbij samen met zowel scholen (vanaf VMBO) als met individuele jongeren buiten de scholen om.

Kwalitatieve doelstellingen

- de afdeling Digitale Media gaat de bestaande voorsprong op het gebied van educatieve digitale projecten verder uitbouwen. De bestaande didactische kennis wordt uitgebreid en er worden nieuwe educatieve projecten ontwikkeld. Indien noodzakelijk wordt hiervoor expertise ingekocht;
- ten aanzien van theatergroep Rotterdams Lef worden vier maatregelen getroffen teneinde het artistieke en productionele niveau van de theatergroep te vergroten: instelling artistieke raad, aanstelling van een 'hoofd afdeling theater', verhoging van het professionele niveau van de spelers door training en begeleiding van de autodidacte spelers, en professionalisering van de organisatie achter de theatergroep;
- in theater Hal 4 wordt multimediair geprogrammeerd voor en door jongeren, met een nadruk op speciale projecten.

Kwantitatieve doelstellingen

- de komende drie jaren wordt het aantal scholen met wie de afdeling Theater en de afdeling Digitale Media structureel samenwerken, uitgebreid van 5 naar 6. Verdieping van de bestaande contacten staat hierbij centraal;
- bij het evenement Digital Playground in Rotterdam wordt bij de editie 2002 de capaciteit vergroot met 20% van 3.200 plaatsen naar 3.840;
- in 2003 wordt een semi-permanente locatie voor Digital Playground in Rotterdam geopend. Dit brengt een vergroting van de capaciteit van 3.840 naar ruim 6.000 deelnemers in 2003 en 10.000 in 2004 deelnemers;
- het aantal evenementen van Digital Playground buiten Rotterdam wordt verhoogd van één stad met een capaciteit van 1.000 deelnemers naar twee steden met een capaciteit van 5.000 deelnemers in 2003 en drie steden met een capaciteit van 7.500 deelnemers in 2004;
- de afgelopen vier jaar gaf Rotterdams Lef jaarlijks gemiddeld 56 voorstellingen met 11.370 bezoekers. Dit aantal wordt uitgebreid naar 70 voorstellingen per jaar met 13.500 bezoekers;
- theater Hal 4 realiseert een bezetting van 175 dagen per jaar, waarvan 50 dagen worden afgenomen door de afdeling Theater en 125 dagen ingevuld worden voor de verhuur van de theaterzaal en de foyer.

2 Doelgroep

De producten zijn bedoeld voor jongeren vanaf 14 jaar vanaf VMBO-niveau. In tegenstelling tot jongeren uit het basisonderwijs en HAVO/WWO-onderwijs is voor deze jongeren op cultureel gebied weinig aanbod. Voor jongeren van HAVO/WWO-niveau wordt al veel georganiseerd; denk aan het bijwonen van concerten met klassieke muziek en het bezoeken van museale tentoonstellingen. Ook voor kinderen op de basisschool bestaat in Nederland een lange traditie van kunstzinnige vorming met onder andere jeugdtheater.

VMBO-jongeren worden ervaren als een moeilijke groep, die niet aan kunst gewend is en moeilijk bereikbaar is. Ervaringen met deze jongeren als publiek bij reguliere activiteiten zijn niet altijd positief. De jongeren worden meestal als druk en rumoerig ervaren. Hal 4 is uitstekend in staat gebleken om juist deze doelgroep aan zich te binden door haar type programmering.

Inmiddels wordt binnen het VMBO het verplichte vak Culturele Kunstzinnige Vorming (CKV) gefaseerd ingevoerd. Ook binnen het Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie (BVE) is toenemende aandacht voor cultuur merkbaar. De belangstelling voor de producten van Hal 4 neemt hierdoor snel toe. Daarnaast creëert het Ministerie van OCenW meer ruimte voor experimenten en stelt ze geld beschikbaar voor de invulling van onderwijsinnovatie.

Onderscheidende kenmerken

De belangrijkste verschillen met andere culturele instellingen zijn:

- Hal 4 richt zich, met goed resultaat, specifiek op de moeilijk te bereiken doelgroep van jongeren vanaf VMBO-niveau.
- de producten zijn ontwikkeld op basis van vijf principes die consequent gehanteerd worden en die zorgen voor een eigen karakter (in hoofdstuk 3 worden deze principes toegelicht).
- Hal 4 is in tegenstelling tot de meeste traditionele instellingen voor kunstzinnige vorming een relatief kleine organisatie. Het voordeel is dat besluiten snel genomen kunnen worden en flexibel gereageerd kan worden;
- de gemiddelde leeftijd van het personeel bedraagt 27 jaar. Door deze relatief jonge leeftijd staat het personeel dicht bij de doelgroep en voelt het goed aan wat er onder jongeren leeft en kan het daarop inspelen;
- Hal 4 is gevestigd in Rotterdam. Voor een netwerkorganisatie is Rotterdam met zijn openheid een ideale stad, waar gemakkelijk met tal van culturele organisaties kan worden samengewerkt.

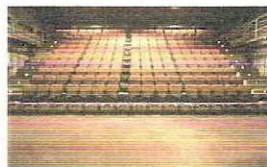
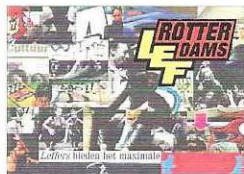
3 Activiteiten

De producten hebben betrekking op de disciplines theater en digitale media. Andere kunstvormen, zoals dans, muziek, spoken word, beeldende kunst en vormgeving komen ook aan bod, maar ter ondersteuning van de twee hoofddisciplines.

Op een organische en intuïtieve manier zijn vijf basisprincipes ontwikkeld die inmiddels een steeds terugkerend uitgangspunt zijn geworden:

- de activiteiten sluiten in thematiek, vorm, muziek, kleding en taal aan bij de belevingswereld van jongeren;
- een receptief aanbod wordt met een actief aanbod gecombineerd;
- peer education, jongeren leren van jongeren, wordt consequent toegepast;
- learning by doing, jongeren krijgen zo min mogelijk theorie vooraf en kunnen gelijk aan de slag;
- de projecten vinden plaats in een hippe setting waar jongeren zich op hun gemak voelen.

De organisatie bestaat uit drie afdelingen: Theater, Digitale Media en Verhuur, die elk een eigen productgroep vertegenwoordigen.



Activiteiten **Afdeling Theater**

De afdeling theater:

- produceert voorstellingen van jongerentheatergroep Rotterdams Lef;
- programmeert in theater Hal 4 jongerentheater en onderhoudt contacten met andere jongerentheatergroepen. De ingezette samenwerking met 'Made in da Shade' zet zich voort wat betreft programmering. Er worden mogelijkheden onderzocht op het gebied van coproduceren. Daarnaast worden er multimediale totaalavonden geprogrammeerd in samenwerking met organisaties die actief zijn op het gebied van jongerencultuur;
- werkt mee aan het Jongerentheaterfestival ACT, een samenwerkingsverband met de Rotterdamse Schouwburg, Theater Zuidplein, Theater Lantaren/Venster, Wereldmuseum en Nighttown.



Rotterdams Lef

Rotterdams Lef is het huisgezelschap dat dynamisch actueel theater voor en door jongeren verzorgt vanuit een streetwise benadering in een professionele setting. De spelersgroep bestaat uit jong autodidact talent. De groep heeft een multiculturele samenstelling en sluit aan bij het rauwe, urban karakter van de grote stad.



De meerwaarde van Rotterdams Lef in vergelijking met andere bestaande jongerentheatergroepen als DOX, Artisjok 020 en VBM productiehuis, is de naamsbekendheid die Rotterdams Lef heeft opgebouwd in en om Rotterdam door middel van het intensief bewerken van het lokale netwerk van scholen, buurthuizen en culturele instellingen. Daardoor is de groep in staat om spelers en publiek aan zich te binden.

Ten behoeve van het onderwijs wordt overdag op scholen en in theaters gespeeld. Doordat de spelers van Rotterdams Lef in loondienst zijn, zijn zij in vergelijking met andere jongerentheatergroepen overdag inzetbaar.

In 2001 heeft Rotterdams Lef aan de volgende producties (mee)gewerkt:

- **Bombrush (The Show)**
In deze voorstelling, waarin dialogen worden afgewisseld met dans, rap en samples, gaat het om zeven jongeren bij elkaar wonen, maar die nooit voor elkaar hebben gekozen.
- **Jongerenprogramma Staalkaarten (Rotterdam Culturele Hoofdstad 2001):**
Sex, liefde en romantiek (Bombrush); Girl Power (Mijn Tante Is Zo); Roots & Basics (Ik Blijf).
- **Transatlanta**
Transatlanta, een project bestaande uit vier delen, was een samenwerking met The Freddie Hendricks Youth Ensemble of Atlanta (USA), theatergroep Made in da Shade en het Onafhankelijke Toneel.
- **Rotterdam Nu en Dan**
Rotterdams Lef heeft de productie verzorgd van het 'toekomstdeel' van de muziektheatervoorstelling 'Rotterdam Nu en Dan' van het ROC Albeda College over de geschiedenis van Rotterdam. De productie was 9 keer te zien in het nieuwe Luxortheater.



	1998	1999	2000	2001	Gemiddeld
Voorstellingen	37	59	73	56	56
Bezoekers	4.181	12.085	12.895	16.319	11.370

Tabel 3.1: aantal voorstellingen en bezoekers in de periode 1998-2001

Het Jongerentheaterfestival ACT

ACT is een gezamenlijk initiatief van een aantal Rotterdamse instellingen die veel ervaring hebben opgedaan in het ontwikkelen van festivals, projecten en programma's voor en met jongeren: Theater Zuidplein, Theater Lantaren/Venster, Theater de Evenaar, Rotterdamse Schouwburg, Nighttown en Hal 4. Met dit jaarlijkse festival maken jongeren uit Rotterdam en omgeving



marketing van het festival.

kennis met het brede aanbod van jongerentheater en -dans. De bijdrage van Hal 4 bestaat uit het beschikbaar stellen van de zaal en uit het beschikbaar stellen van personeel voor de ontwikkeling, de programmering, de productie en de

Ontwikkelingsrichting afdeling Theater

De belangrijkste doelstelling voor de afdeling theater is het verhogen van het artistieke en productionele niveau van Rotterdams Lef, zonder daarbij de doelgroep en spelersgroep uit het oog te verliezen. De maatregelen die hiervoor genomen worden, zijn: het instellen van een artistieke raad; het aanstellen van een 'hoofd afdeling theater'; het verhogen van het professionele niveau van de autodidacte spelers door training en begeleiding. Daarnaast wordt de organisatie achter de theatergroep geprofessionaliseerd (zie hoofdstuk 5).

Artistieke raad

Er wordt een artistieke raad opgericht die bestaat uit personen die kennis hebben van jongerentheater en die (samen) hebben gewerkt met Rotterdams Lef. Het hoofd van de afdeling Theater is verantwoordelijk voor het artistieke beleid van Rotterdams Lef en de culturele programmering van theater Hal 4.

Speelplan Rotterdams Lef 2002/2004

In augustus 2002 wordt met een grotendeels nieuwe cast de voorstelling Seven Sins Part Two ontwikkeld. Sahr Nagauja en Jolanda Spoel (regie), Merel Nip (decor en styling), Shade Interactive (multimedia) en studenten van het Rotterdams Conservatorium zijn hiervoor gevraagd. Seven Sins Part

Two loopt van september 2002 tot en met januari 2003.



Begin 2003 wordt de nieuwe seizoensoorstelling gemaakt die door zal lopen tot eind 2003.

Begin 2004 wordt een locatieproject onder de werktitel "HAS TO BE HOT" ontwikkeld. Als regisseurs zijn benaderd Jos Thie en Freddie Hendricks. De voorstelling wordt gedurende vijf weken achtmaal per week gespeeld. Het zal geen traditionele opstelling met tribune en podium worden. Het publiek met een capaciteit van 300 à 400 personen zal staand de voorstelling volgen. Now and Wow is gevraagd te coproduceren. Onderzocht wordt of deze productie als CKV-tournee ook door het land kan gaan reizen.

Opleidingstraject

De uitstroom van de spelers van Lef is buitengewoon goed. Tijdens het lopende seizoen worden de spelers door professionele gezelschappen en castingbureaus benaderd. Lef dreigt hierdoor echter aan zijn eigen succes ten onder te gaan. Het is echter ook een doelstelling om autodidacte spelers door te laten stromen en kansen te bieden voor verdere ontwikkeling.

Om de feitelijke praktijk in betere banen te leiden en de spelers goede kansen op de arbeidsmarkt te bieden, wordt een opleidingstraject van twee jaar ontwikkeld (per jaar 120 dagdelen van drie uur), waarbij de spelers en Hal 4 wederzijdse verplichtingen aangaan voor de periode van twee jaar.

In het eerste jaar leren de spelers de basisvaardigheden van spel, dans en zang. In het tweede jaar worden de spelers getraind voor audities en geïnformeerd over toneelopleidingen. Specialisten zullen eindtermen formuleren met betrekking tot de vaardigheden waarover de spelers na één jaar en na twee jaar moeten beschikken.

Ieder jaar kunnen nieuwe spelers toelating doen tot deze opleiding. Ook bij deze opleiding staat het principe 'learning by doing' centraal. Door voorstellingen te maken, leren de jonge spelers al doende alle facetten uit het theatervak. Iedere productie wordt door zowel eerste als tweede jaars Leffers gemaakt. Dit heeft als voordeel dat nooit met een compleet onervaren cast met een productie hoeft te worden begonnen. Regisseurs van theatergezelschappen (RO Theater, Onafhankelijk Toneel, Waterhuis, MAP, Cosmic en Made in da Shade) worden gevraagd gastlessen te geven. Aan het einde van de opleiding stromen de spelers uit naar professionele gezelschappen, castingbureaus en toneelopleidingen.

Tijdens de loop van het traject is het de spelers niet toegestaan individuele nevenactiviteiten op theatergebied te ontplooiën.

De coaching is niet alleen artistiek en inhoudelijk. De spelers worden als toekomstig 'eenmansbedrijf' ook voorbereid op de beroepspraktijk en de zaken die daarmee te maken hebben (onder andere belastingen en contractonderhandelingen).

De spelers worden opgenomen in de Wet Inkomensvoorzienig Kunstenaars (WIK). Kunstenaars & Co (voorheen Podiumkunstwerk) wordt gevraagd deze uitkering vanuit het budget Flankerend Beleid aan te vullen tot minimumloon en een budget beschikbaar te stellen voor training en coaching.

Oprichting Lef 2

Vanaf september 2002 wordt Lef 2 opgezet. Naar aanleiding van het succes van het project Rotterdam Nu & Dan gaan leerlingen van het Albeda College door met theater als een naschoolse activiteit. Jongeren kunnen doorstromen van Lef 2 naar Lef 1.

Internationalisering

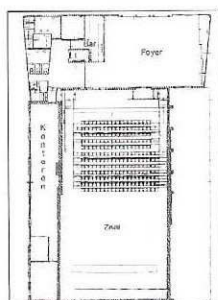
In mei 2002 gaat Rotterdams Lef op uitnodiging van de Surinaamse regering voor acht voorstellingen en workshops naar Paramaribo. Daarna volgt een tournee door de districten.

Het is de ambitie om het samenwerkingsverband met The Freddie Hendricks Youth Ensemble of Atlanta in de toekomst voort te zetten.

Programmering theater Hal 4

De theaterprogrammering sluit aan bij de doelstellingen van Hal 4 als centrum voor jongerencultuur; er worden geen voorstellingen voor volwassenen of jeugd geprogrammeerd, maar toegankelijke voorstellingen voor jongeren. Binnen dit segment specialiseert Hal 4 zich in theater dat gemaakt wordt dóór jongeren; met name die groepen worden programmeren die qua opzet vergelijkbaar zijn met die van Rotterdams Lef. Op deze manier zullen de contacten tussen regisseurs en spelers van de diverse groepen worden bevorderd. Met de Rotterdamse theaters wordt overlegd over de programmering. Als centrum voor jongerencultuur eist Hal 4 een punt van de taart op. Daarnaast houdt Hal 4 grip op ontwikkelingen van vernieuwend aanbod voor jongeren en gaat zij actief op zoek naar programma's die passen binnen de doelstelling. Rond de projecten worden randactiviteiten geprogrammeerd zoals workshop en afterparties.

Een aantal bestaande samenwerkingen en projecten wordt voortgezet en verder uitgebreid (met name met Made in da Shade en ACT). Onderwijsinstellingen, sociaal culturele organisaties en de dancescène worden betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de verschillende activiteiten.



De programmering van het theater ziet er jaarlijks als volgt uit:

- 25 dagen jongerentheaterproducties;
- 25 dagen Rotterdams Lef.

Hiervoor wordt subsidie aangevraagd bij het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing. Incidenteel zal bij fondsen projectsubsidie worden aangevraagd.

Het in het verleden ingezette natraject voor onderwijsinstellingen en sociaal cultureel werk wordt voortgezet. Aan het natraject nemen zes scholen/buurthuizen van 60 personen deel. De resultaten worden jaarlijks tijdens een jongerentheaterdag gepresenteerd.

De SKVR bemiddelt in het aanbieden van het aanbod binnen het Cultuurtraject (onderbouw VMBO) en CKV (bovenbouw VMBO en onder- en bovenbouw HAVO/VWO).

Educatief programma

Het doel van de educatieve programma's is jongeren te enthousiasmeren voor theater en ze te stimuleren zelf actief te worden op het gebied van toneel, dans, muziek en zang. Educatieve producten vormen samen met de voorstelling een educatief totaalpakket. De huidige educatieve producten bestaan uit workshops, digitale lesbrieven en het project backstage.

Workshops: na afloop van de voorstelling geven de spelers vier verschillende workshops: spel, dans, zang en rap. In relatief korte tijd (maximaal anderhalf uur) maken de deelnemers nader kennis met het vak van theater maken. Wat komt er kijken bij het maken van de voorstelling, die ze zojuist hebben gezien? Er wordt vanuit de absolute basis gewerkt, ervan uitgaande dat de deelnemers onervaren zijn. Iedere workshop wordt door twee spelers gegeven.

Digitale lesbrief: Ter voorbereiding op iedere seizoensproductie wordt in samenwerking met Kunstgebouw Zuid Holland, stichting voor kunst en cultuur, een lesbrief ontwikkeld, die leerlingen en docenten een kijkwijzer biedt en ze meer inzicht geeft in hoe de voorstelling tot stand is gekomen. Er wordt dieper op het onderwerp van de voorstelling ingegaan en er worden verschillende mogelijkheden geboden om na afloop van de voorstelling de opgedane ervaringen in een verslag te verwerken. De lesbrief is gratis te downloaden vanaf de website www.rotterdams-lef.nl

Backstage: dit is een project waarbij jongeren het maakproces van een voorstelling volgen. Ze interviewen de acteurs, de regisseur, productie leider, technici, decor- en kostuumontwerper en het publiek. Ze krijgen les in theatertechniek. Met digitale camera's maken ze een impressie en bewerken ze de beelden tot een website. Bij de voorstelling Rotterdam Nu en Dan en Seven Sins is hier met groot succes ervaring mee opgedaan.



De afdeling Digitale Media:

- organiseert het evenement Digital Playground;
- ontwikkelt in opdracht van derden websites die worden gemaakt door jongeren;
- maakt in opdracht van derden websites voor jongeren;
- ontwikkelt digitale marketinginstrumenten om cultuurdeelname door jongeren te bevorderen;
- ontwikkelt projecten op het gebied van media-educatie;
- ondersteunt de afdeling theater bij de digitale onderdelen.

Digital Playground

Digital Playground is een jaarlijks terugkerend evenement dat jongeren kennis laat maken met de creatieve toepassingen van digitale media. Dit



gebeurt in workshops van drie uur waarin deelnemers, onder begeleiding van jonge professionele workshopleiders, de basisprincipes leren van het maken van een internetsite met bewegend beeld en geluid. Zij worden op weg geholpen door Dig-E, het mannetje uit het Digital Playground logo, dat als een slimme gids alle belangrijke functies uitlegt. De

deelnemers kiezen voor één discipline: grafisch ontwerp (still), filmbewerking (moving), webdesign (global) of geluidsbewerking (sound). Zij maken een digitaal mediaproduct dat direct op het internet wordt gezet.

Tijdens de freestyle-avonden in de evenementperiode kunnen bezoekers op vrijdag- en zaterdagavonden in een inspirerende omgeving werken met digitale media. Onder begeleiding kunnen zij gamen, chatten of een freestyle workshop volgen.

In de workshops wordt aandacht besteed aan beeldende kunst. Bij DPart (bestaande uit één dagdeel) maken jongeren digitale opnamen van een tentoonstelling in de workshopruimte. Bij de uitgebreidere versie DPart⁺ van twee dagdelen gaan jongeren eerst naar een kunstinstelling, waarna zij de gemaakte opnamen in de workshopruimte bewerken.

Aan de opzet van het evenement kan veel toegevoegd worden zonder de essentie van het evenement uit het oog te verliezen.

Zo kan de inhoud sterk verschillen (cultuur, wetenschap, techniek, kunst etc.) en ook de duur van het programma kan per situatie worden aangepast.

Digital Playground is landelijk gezien een uniek project. Art Random, nieuwsbrief voor kunsteducatie en computerkunst schrijft: "DP is vrij uniek in Nederland door de ongedwongen sfeer, de laagdrempelige zelfwerkzaamheid en de combinatie van eigentijds entertainment en reflectie."



DP onderscheidt zich van andere digitale festivals, zoals het Dutch Electronic Art Festival (DEAF), het Impakt festival, Doors of perception, Cinekid en Thinkquest, door de educatieve werkwijze (bestaande uit een programma, een duidelijk product en een publicatie) en door de doelgroep van VMBO jongeren.

Websites door jongeren

Met onderwijsinstellingen worden "E-zines" ontwikkeld als vorm van projectonderwijs. De techniek, de vormgeving en de content worden geheel door de leerlingen zelf bepaald. Op deze manier leren ze websites te bouwen en ze te vullen. Zie www.digital-playground.nl/fun en www.rotterdamnuendan.nl/freezone

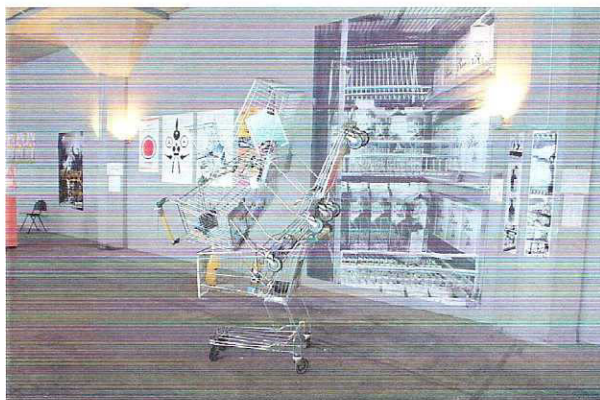


Websites voor jongeren

In opdracht van derden worden websites voor jongeren ontwikkeld en gebouwd. Zie www.act2001.nl

Digitale marketing instrumenten

Voor Hal 4 en de projecten worden digitale marketing instrumenten zoals e-cards, screensavers, sms-berichten, e-mail-berichten en games ontwikkeld die cultuurdeelnemers door jongeren moeten stimuleren.



Media-educatie

Het doel van media-educatie is jongeren kritisch en kundig te laten kijken naar media- en communicatie-uitingen die zij dagelijks bewust en onbewust waarnemen. Daarvoor

is voor het Digital Playground evenement 2002 het project "Logo's en iconen" ontwikkeld. Hierin wordt ingegaan op de vormgeving, de betekenis, en invloed van logo's en iconen en wordt de visuele geletterdheid van jongeren getraind.

Ontwikkelingsrichting afdeling Digitale Media

Digital Playground

Het evenement heeft zich in vier jaar snel ontwikkeld. De belangstelling zowel in Rotterdam als daarbuiten is zeer groot. Het evenement is in 2001 met succes in Almere gehouden. Het aantal evenementen buiten Rotterdam wordt verhoogd van één stad met een capaciteit van 1.000 deelnemers naar twee steden met elk vier weken met een totale capaciteit van 5.000 deelnemers in 2003 naar drie steden met een capaciteit van 7.500 deelnemers in 2004.

	1998	1999	2000	2001
Weken DP	4	5	5	7
Bezoekers	3.000	3.099	3.822	5.140

Tabel 3.2: Totaal aantal weken en aantal bezoekers van Digital Playground in en buiten Rotterdam tussen 1998 en 2001

Permanente Digital Playground in Rotterdam

In de nabije toekomst is een permanente DP met een horecafunctie op een a-locatie in het centrum van de stad gewenst. Overdag zijn er workshops in groepsverband en daarna freestyle-avonden. Hiermee kan beter aan de vraag worden voldaan en wordt het eenvoudiger om eigen projecten te ontwikkelen. Immers de infrastructuur voor de uitvoering staat er al. Een permanente DP zal het bereik onder Rotterdamse onderwijsinstellingen doen toenemen. Scholen kunnen gedurende het jaar workshops volgen en er kunnen meerdaagse en meerweekse workshops worden aangeboden. Door het sterk toegenomen aanbod kunnen ook meer onderwijsinstellingen uit de regio deelnemen. Idealiter zou dit centrum het hele jaar door zeven dagen per week geopend zijn. Dit is op korte termijn niet haalbaar. In 2003 zal er een locatie operationeel zijn die vijftien weken per jaar en vier dagen per week open is. In 2004 wordt dit verdubbeld tot 30 weken per jaar. Bij een capaciteit met 64 deelnemers per dagdeel en een te verwachten bezettingsgraad van 70% zullen in 2003 ruim 6.000 jongeren deelnemen aan de workshops en in 2004 ruim 10.000.

DPTutorials



De afdeling heeft in samenwerking met het bedrijf Ra.nj software onder de naam DPTutorials ontwikkeld, die voor het eerst is ingezet tijdens het Digital Playground evenement in 2001. De DPTutorials leidt de gebruiker op een unieke manier door het multi media programma. Het Ministerie van OCenW heeft de potentie van het pakket onderkend en heeft een subsidie verleend om de software verder te ontwikkelen tot een toepassing die in het onderwijs kan worden ingezet. De DPTutorials zullen vanaf 2003 op de markt worden gebracht. Het is de bedoeling dat in 2005 alle scholen in heel Nederland met dit programma werken. Een eerste versie zal in juni 2002 klaar zijn.

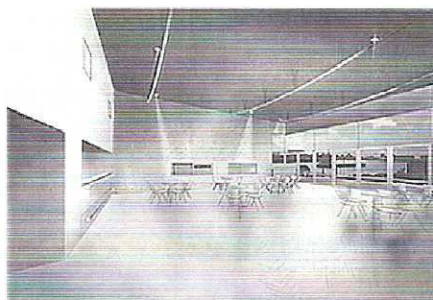
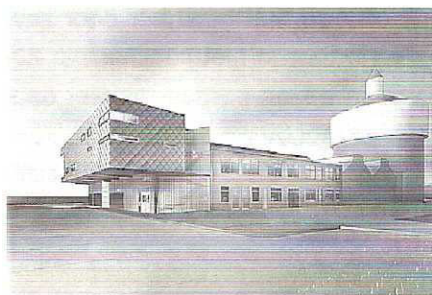
Afdeling Verhuur

De afdeling verhuur:

- verhuurt het theater (inclusief personeel en materialen) aan derden;
- verhuurt personeel, materialen en het theater aan de afdelingen Digitale Media en Theater;
- faciliteert de totale organisatie op het gebied van office management, financiële administratie en personeelszaken.

Verhuur van het theater

Na de uitgebreide verbouwing bestaat de hal uit de huidige theaterzaal van 400m² en de nieuwe foyer van 120m². Tevens zijn de omliggende ruimten vernieuwd. Op de begane grond bevindt zich de nieuwe publieksingang met receptie/kassa en garderobe en een satellietruimte voor de cateraars, waar zij hun apparatuur kunnen inpluggen en vanwaar zij maaltijden kunnen uitserveren. Op de eerste etage bevindt zich de nieuwe foyer met een spectaculair uitzicht op de Nieuwe Maas en de skyline van Rotterdam. De foyer biedt evenals de entree op de begane grond toegang tot de theaterzaal. De toneelvloer is met 80m² vergroot. Door de extra ruimte die dit biedt, kunnen op één dag twee verschillende voorstellingen gespeeld worden. Het decor kan makkelijk tijdelijk worden geparkeerd. Alle backstage ruimten zijn onderling bereikbaar gemaakt. Het aantal vierkante meters kantoorruimte is drastisch uitgebreid. Er is een klimatologische installatie aangebracht die het comfort voor het publiek vergroot. Daarnaast zijn de ruimten geluidsdicht gemaakt, zodat de geluidsoverlast voor de buurt tot een minimum wordt beperkt.



De theaterzaal en de foyer kunnen zowel samen als afzonderlijk worden verhuurd. De verhuur bestaat enerzijds uit culturele activiteiten voor jongeren (eigen producties en producties door derden) en anderzijds uit commerciële activiteiten (theater, muziek, congressen, feesten en tv-opnamen met live audience). Voor de twee soorten verhuur worden verschillende tarieven gehanteerd, een cultureel en een commercieel tarief. De exploitatie moet voldoende inkomsten genereren om zelfstandig de lasten te kunnen bekostigen.

Onderscheidende kenmerken

De volgende kenmerken maken Hal 4 uniek ten opzichte van andere locaties in Rotterdam:

- de locatie kan voor verschillende doeleinden worden ingericht;
- de expertise op het gebied van theater en digitale media kan worden ingezet bij commerciële evenementen;
- het industriële karakter van theater Hal 4 wordt als aantrekkelijk ervaren;
- het is vanaf de snelweg en het water goed bereikbaar;
- het biedt een mooi uitzicht over de Nieuwe Maas en de skyline van Rotterdam;
- er is ruime parkeergelegenheid.

Personeel en materialen

De afdeling Verhuur beschikt over een uitgebreid inventaris aan theaterlampen, dimmers, lichttafels, geluidsinstallaties, podiumdelen, projectoren, afstopingsdoeken en andere technische ondersteuning. Daarnaast heeft deze afdeling theatertechnici en horecapersoneel in dienst. De inventaris en het personeel worden aan derden verhuurd in combinatie met de theaterzaal en de foyer.

Ook faciliteert zij de afdelingen Theater bij het vervoer, de op- en afbouw en de techniek van de (reis)voorstellingen van Rotterdams Lef, Lef 2 en de gastprogrammering in het theater. Tevens verzorgt zij de op- en afbouw van de edities van Digital Playground in en buiten Rotterdam.

Ontwikkelingsrichting afdeling Verhuur

De afdeling Verhuur moet volledig kostendekkend draaien. De kosten voor het gebouw, het personeel en de materialen worden volledig betaald uit de inkomsten van de verhuur van de hal. Met de verbouwing zijn de vaste lasten gestegen. De opbrengsten uit de verhuur zullen hierdoor evenredig moeten toenemen.

Voor de nabije toekomst zal de verhuur worden geïntensiveerd naar 175 dagen per jaar (80% over 52 weken van 5 werkdagen minus vakanties en feestdagen); 50 dagen per jaar voor afname van de afdeling Theater en 125 dagen voor verhuur. De tarieven voor de huur van de locatie zullen in de komende periode niet veel toenemen. Het gaat in eerste instantie om de toename van de bezettingsgraad. De tarieven voor additionele diensten en horeca zullen wel worden aangepast aan marktconforme tarieven, waarbij de afschrijving op de faciliteiten wordt doorberekend.



4 Marketing en communicatie

De afdeling Marketing en communicatie is een stafafdeling die rechtstreeks onder de directie valt. Zij heeft een adviserende en uitvoerende taak ten behoeve van de directie en de drie afdelingen Verhuur, Theater en Digitale Media.

De afdeling is verantwoordelijk voor:

- de corporate communicatie;
- de marketing en de communicatie van de afdelingen Verhuur, Theater en Digitale Media;
- de interne communicatie;
- de public relations.

Centraal hierbij staat "geïntegreerde communicatie" ; alle uitingen, boodschappen en instrumenten worden op elkaar afgestemd zodat ze elkaar aanvullen en versterken en één herkenbaar beeld oproepen: Hal 4 is een centrum voor jongerencultuur. De vijf basisprincipes komen ook in de marketing- en communicatiestrategie tot uiting. De vormgeving en de communicatiemiddelen sluiten aan bij de belevingswereld van jongeren; er wordt met jonge ontwerpers gewerkt; en de mogelijkheden en de inzet van nieuwe media worden ten volle benut.

Beeldvorming en herkenbaarheid

Uit het onderzoek van Van Dijk, Van Soomeren en Partners komt naar voren dat de beeldvorming over Hal 4 niet eenduidig is. Als gevolg van de sterke merken Digital Playground en Rotterdams Lef is het niet altijd duidelijk dat zowel de theater- en de digitale mediaproducten als de locatie Hal 4 onderdeel uitmaken van en geproduceerd worden door Stichting Hal 4. De corporate communicatie vormt daarom de komende jaren een belangrijk speerpunt binnen de marketing- en communicatiestrategie. Een nieuwe huisstijl moet een kenmerkende en herkenbare uitstraling geven aan alle visuele uitingen van de drie afdelingen. Hal 4 heeft begin 2002 een vormgevingbureau de opdracht gegeven een nieuwe huisstijl te ontwikkelen. Het bestaande logo is vervangen door een nieuw woord- en beeldmerk. De nadruk ligt in eerste instantie op de communicatie van (de naam) Hal 4 als organisatie voor theater, digitale media en verhuur. Daarna zal vooral het beeldmerk (zie voorpagina) worden gecommuniceerd. Verder zal in de uitingen van Rotterdams Lef en Digital Playground kenbaar gemaakt worden dat het producten zijn van Hal 4.

Marketing en communicatie van Centrum voor jongerencultuur

Hal 4 wil uitgroeien tot dé organisatie voor jongerencultuur in Nederland, die interessante en vernieuwende producten voor jongeren op het gebied van theater en digitale media ontwikkelt, produceert en programmeert. Nieuwe producten zullen worden ontwikkeld en bestaande zullen worden uitgebouwd om het bereik onder de bestaande doelgroep te vergroten en nieuwe doelgroepen aan te boren. Daarnaast wordt er samenwerking gezocht met (culturele) organisaties, dj's, vj's, muzikanten en podiumkunstenaars die zich ook bezighouden met jongerencultuur, voor coproductie en invulling van de (rand)programmering van de activiteiten. Theater Hal 4 en de semi-permanente locatie voor Digital Playground spelen hierbij een belangrijke rol. Het theater moet dé plek in Rotterdam worden waar jongerentheaterproducties te zien zijn en waar (jongeren) theatergroepen het liefst willen spelen. De DPlocatie moet een plek worden waar jongeren zich uit kunnen leven op het gebied van digitale media. Beide locaties moeten hip en dynamisch zijn, waar jongeren graag naar toe komen en waar ingespeeld wordt op trends in de jongerencultuur.

Jongeren worden zowel op directe als op indirecte wijze geïnformeerd over de activiteiten van Hal 4.

Op dit moment wordt er vooral met intermediairs gewerkt en komen jongeren grotendeels in groepsverband. Dit gebeurt via netwerkorganisaties als het onderwijs, jongerenwerk, migrantenorganisaties en overkoepelende organisaties (onder andere Kunstweb, UCK, Koorenhuis en Kunstgebouw). Daarnaast wordt Rotterdams Lef in toenemende mate door theaters in de programmering opgenomen. Folders, stickers, posters, de website, de Hal 4 nieuwsbrief, telefonisch contact en een digitale nieuwsbrief moeten ervoor zorgen dat netwerkorganisaties en theaters geïnteresseerd raken.

Een tweede groep van intermediairs worden gevormd door jongeren die zelf actief zijn op het gebied van theater, dans en muziek. Hal 4 weet dat vooral jongeren erg gevoelig zijn voor informatie van personen uit hun directe omgeving. Mond tot mond reclame speelt dan ook een grote rol bij podiumbezoek onder jongeren. Om deze mond tot mond reclame te stimuleren heeft zij een plan ontwikkeld dat inhaakt op de succesvolle elementen van het ambassadeursconcept: "Proppers". Dit is een project waarbij 25 jongeren, die zelf actief zijn op het gebied van theater en dans, tien tot vijftien keer per jaar gezamenlijk en kosteloos leuke dingen gaan doen die kunstinstelling overstijgend zijn. Dat wil zeggen dat de jongeren niet alleen naar Hal 4 producties gaan, maar ook naar voorstellingen en culturele evenementen van andere culturele instellingen binnen en buiten Rotterdam. Bijvoorbeeld Hush Hush in Antwerpen, Transformation in Nighttown, modeshow in Now and Wow of een film in Lantaren-Venster. Voor voorstellingen buiten Rotterdam geldt dat die voorstellingen op termijn wel in Rotterdam te zien moeten zijn. Een 'propperavond' kan er dan als volgt uit zien: gezamenlijk uit eten, daarna naar de voorstelling en vervolgens de kroeg in om op informele wijze na te praten over de

voorstelling of het evenement. De activiteiten zullen worden georganiseerd en begeleid door een medewerker. De begeleider doet de selectie van de proppers en zal in samenwerking met de jongeren een programma samenstellen. De proppers gaan vanaf 2003 van start.

Hoewel de aanpak via intermediairs erg succesvol is, zal ook de directe communicatie met de doelgroep en individueel bezoek steeds meer nadruk krijgen. De eigen (interactieve) websites, sms, e-mail, direct mail, freepublicity in jongerenbladen, radio- en televisieprogramma's en websites, en het flyeren en het vertonen van (live)previews bij aanverwante uitgaansgelegenheden worden gebruikt om het aanbod onder jongeren bekend te maken. Een zeer belangrijk aandachtspunt hierbij is de opbouw en de uitbreiding van het adressenbestand. Gegevens van jongeren zullen op een actieve wijze worden verzameld, bijgehouden en indien nodig worden ingekocht.

Marketing en communicatie van Hal 4 als verhuurlocatie

Ten aanzien van de verhuur worden communicatieactiviteiten ontplooid die ervoor moeten zorgen dat Hal 4 als locatie onder de aandacht wordt gebracht bij bedrijven en particulieren. Deze activiteiten die met name gericht zijn op bedrijven, bestaan uit folders, direct mail, vermeldingen in (digitale)gidsen en catalogi, de Hal 4 nieuwsbrief, de website, advertenties en freepublicity. Tevens moeten mailingen en telemarketing Hal 4 bekend maken onder evenementen- en congresburo's, VVV's en andere tussenpersonen.

Interne communicatie

Voor de professionalisering, de invoering van het bedrijfsplan en het uitdragen van een juist en eenduidig beeld door het personeel, het bestuur en adviseurs is goede interne communicatie van groot belang. Om de interne communicatie te verbeteren zijn de volgende doelen gesteld:

- het personeel, het bestuur en adviseurs moeten goed geïnformeerd worden over de interne organisatie, de doelen, de plannen en de activiteiten;
- onderlinge binding en communicatie moet worden vergroot.

De volgende communicatiemiddelen worden hiervoor gebruikt: e-mailberichten, intern database systeem, werkoverleg, personeelsvergadering, personeelsactiviteiten en een handboek. Tevens worden nieuwe middelen ontwikkeld, zoals het huisstijlboek, een kennisbank, planningssysteem en informatiepakket voor nieuwe medewerkers.

Public relations

Belangrijke publieksgroepen vormen de relaties, de pers en de omwonenden. Onder relaties worden de organisaties en individuele personen bedoeld die artistiek, productioneel of financieel met Hal 4 samenwerken of die Hal 4 ondersteunen.

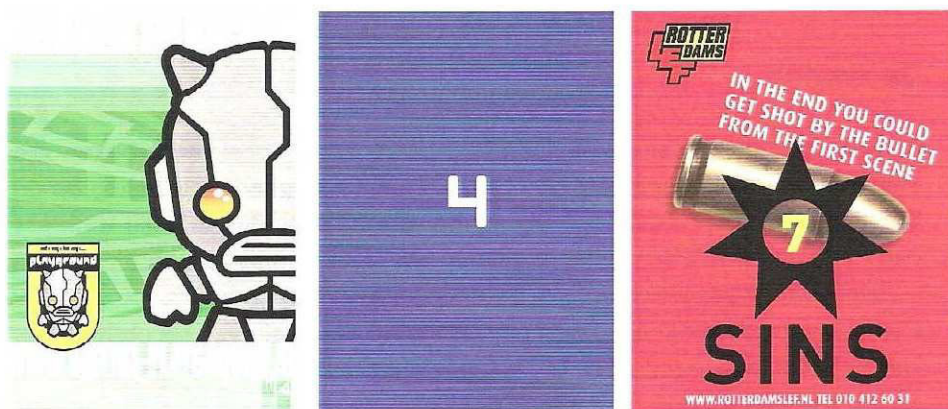
Een goed beleid op het gebied van public relations moet leiden tot bevordering van wederzijds begrip tussen de organisatie en buurtbewoners, omliggende bedrijven en de pers. Voor de buurtbewoners en de omliggende bedrijven wordt jaarlijks samen met de buurtvereniging een open dag georganiseerd. Via publicaties in de wijkkrant worden omwonenden op de hoogte gehouden van de activiteiten. Daarnaast wil Hal 4 meer activiteiten voor en met de buurt gaan organiseren.

Een goed contact met de landelijke, maar vooral de regionale en lokale pers is onontbeerlijk. Goede persmappen, persberichten en persoonlijke contacten met de pers moeten leiden tot een beter imago en meer bekendheid bij de pers.

Een ander aandachtspunt vormt de relatie met subsidiegevers, fondsen, samenwerkingspartners en sponsors. Zij worden op de hoogte gehouden van de activiteiten middels uitnodigingen voor openingen en premières, de Hal 4 nieuwsbrief, persoonlijke gesprekken en op maat gemaakte informatiepakketten.

HAL 4

theater - digitale media - verhuur



5 Organisatie en personeel

De organisatie

De afgelopen drie jaar is er binnen de organisatie een ontwikkeling naar meer professionaliteit in gang gezet; dit ondanks het feit dat de niet-structurele financiering en daarmee samenhangend, de permanente discontinuïteit, daaraan grenzen stelt. Hoewel Hal 4 al een aardig eind op weg is, zal verdere professionalisering nodig zijn om voor structurele financiering in aanmerking te komen. Eén van de belangrijkste opgaven voor de komende drie jaar (2002-2004) is de organisatie zo te professionaliseren dat het vertrouwen in Hal 4 toeneemt. Dit als opmaat naar de nieuwe kunstenplanperiode.

In voorbereiding op dit bedrijfsplan heeft Adviesbureau Van Dijk, Van Soomeren en partners een onderzoek gedaan naar het profiel en het imago van Hal 4. In het rapport zijn een aantal sterke en zwakke punten van de organisatie naar voren gekomen. Veranderingen in de organisatiestructuur en een opleidingsprogramma moeten mogelijkheden bieden voor verbetering.

De kracht

Hal 4 is een organisatie die goed in staat is om vernieuwende projecten op het terrein van jongerencultuur vorm te geven en op een aansprekende manier te presenteren. Digital Playground en Rotterdams Lef worden erg gewaardeerd. Ze kan dan ook rekenen op veel goodwill, omdat de inhoud van de plannen en de bereikte resultaten goed zijn.

Een ander sterk punt is de flexibiliteit van de organisatie en het grote verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers. Aan het leerproces en het enthousiasme van haar jonge werknemers wordt veel waarde gehecht.

De zwakte

De meeste kritiek is er op de financiële presentatie. Subsidieverzoeken zijn soms haastig is elkaar gezet en vaak ontbreekt een goede toelichting op de begroting van projecten. Hal 4 zou eerder grenzen moeten trekken wanneer een project financieel niet haalbaar is. Het informele karakter van subsidieaanvragen wekt soms een weinig betrouwbare indruk.

Een ander punt van kritiek heeft betrekking op het beeld van de organisatie. Het beeld is niet eenduidig, te veel gekleurd door de projecten, en wordt vooral bepaald door de directeur. Delegatie van taken aan de medewerkers van de productgroepen zou het levendige beeld en de positie kunnen versterken.

De bovenstaande kritiek op het functioneren geeft veel mogelijkheden voor verbetering. De belangrijkste voorwaarden voor het toekomstig functioneren zijn:

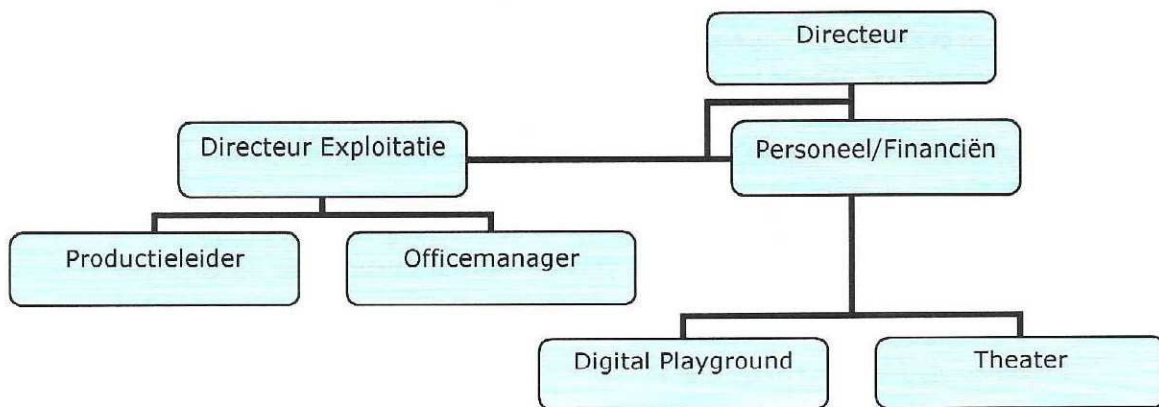
- het vergroten van de verantwoordelijkheid van de afdelingen;
- het verbeteren van de voorbereiding en de organisatie van de projecten;
- het vergroten van de zakelijke sturing op het personele en het financiële vlak.

Deze verbeteringen mogen niet ten koste gaan van de positieve werksfeer en de flexibiliteit; ze moeten bijdragen aan een duurzame ontwikkeling.

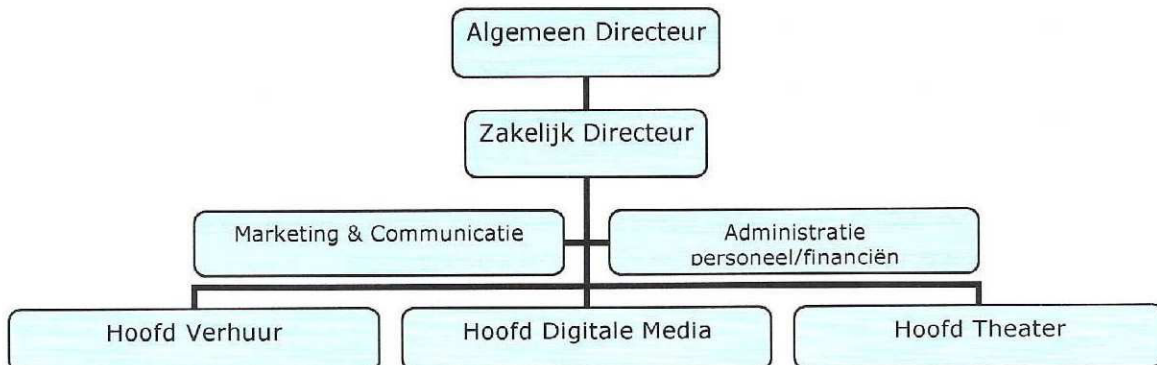
Een essentieel onderdeel hierbij is de aanwezigheid van een professionele kern van voldoende omvang, waarop medewerkers, die hun eerste werkervaring opdoen, een beroep kunnen doen.

Een nieuwe organisatiestructuur

De huidige organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



In de toekomstige situatie ziet de nieuwe organisatiestructuur er als volgt uit:



In deze structuurverandering wordt zichtbaar gemaakt, dat de zakelijke functie wordt versterkt en de eigen verantwoordelijkheid van de drie productgroepen wordt vergroot. Elk van de productgroepen wordt meer in staat gesteld om naar buiten toe op te treden, eigen middelen te verwerven en zijn eigen toekomstvisie te ontwikkelen. Daarmee wordt ook bereikt dat meer dan tot nu toe het beeld van Hal 4 naar buiten wordt bepaald door de hoofden van de drie productgroepen. De nieuwe structuur wordt in het voorjaar van 2002 ingevoerd. Deze verandering heeft consequenties voor elk van de functies in het organogram.

Consequenties

De nieuwe organisatiestructuur zoals die hierboven is beschreven, heeft consequenties voor:

- de verantwoordelijkheden van de directeur, de drie hoofden van de afdelingen en de zakelijk directeur;
- de opzet en organisatie van de projecten. Omdat veel van de activiteiten een projectmatig karakter hebben, zal de projectopzet opnieuw worden gezien: van de ideeënfase, intake tot en met de realisatiefase en de evaluatie. Speciale aandacht vraagt daarbij de besluitvorming rond de verschillende fasen in het project (zie bijlage 3, formulier projectvoorstel) ;
- de uitwerking van de verantwoordelijkheden en inrichting van de financiële administratie. Door elk van de drie afdelingen een eigen resultaatverantwoordelijkheid te geven, worden hogere eisen gesteld aan het uitwerken van de financiële administratie;
- de inhoudelijke en zakelijke besturing. In samenhang met het inrichten van het overleg moet er een middel komen voor de inhoudelijke en zakelijke besturing. Daarvoor is van belang om de inhoudelijke projecten te verbinden met de totale begroting;
- de overlegvormen binnen Hal 4.

De drie productgroepen zijn primair verantwoordelijk voor de realisatie van projecten van voldoende kwaliteit en met een eigen financieel resultaat.

Belangrijker is de rol die ieder moet vervullen om deze manier van werken tot een succes te maken. Het vraagt om eigen initiatief, durf en het vermogen om gezamenlijk aan een resultaat te werken, en om een cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op resultaten. Verdere investering in de vaardigheden van de medewerkers is hiervoor noodzakelijk. Het vraagt ook om betere beheersing van de financiële processen, en het consequent toepassen van de basisprincipes van projectmanagement.

Personeel

Verwachte ontwikkeling gedurende de looptijd van het bedrijfsplan ten aanzien van de organisatie

Formatie	2002	2003	2004
Regulier	11,6 fte	15,3 fte	20,5 fte
Werkgelegenheidsregeling	10,6 fte	10,1 fte	6,9 fte
Opleidingsbudget	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000

Werkgelegenheidsregelingen

Hal 4 heeft in het verleden dankbaar gebruik gemaakt van tal van regelingen die beschikbaar waren voor de verruiming van de werkgelegenheid. Dankzij de ervaring en kennis die deze werknemers hebben opgedaan, konden zij doorstromen naar reguliere banen. Deze aanpak is zeer succesvol. Met het aantrekken van de arbeidsmarkt en een verscherping van de regelgeving wordt het steeds moeilijker om binnen deze regelingen geschikte kandidaten te vinden. De huidige situatie en de professionalisering die voor ogen staat, maakt het noodzakelijk dat de organisatie minder afhankelijk wordt van deze regelingen.

Opleidingsprogramma

Hal 4 heeft de laatste jaren veel aandacht besteed aan training en scholing van de medewerkers. Doordat in het kader van het Actieplan Cultuurbereik extra middelen zijn ontvangen om verder te professionaliseren, kan vanaf 2002 een extra programma worden ontwikkeld. Elementen van dit programma zijn:

- verbetering van het projectmanagement;
- versterking van de resultaatverantwoordelijkheid en het financieel management;
- verbetering van de marketing en communicatie.

In de zomer wordt daarvoor een apart programma opgezet, dat in het najaar zal worden uitgevoerd.

Een speciaal onderdeel van de inspanningen die nu geleverd worden op het gebied van scholing en training vormt de praktijkopleiding voor jonge theatertechnici. Hal 4 biedt daarvoor praktijkstages voor vier mensen. Er is uitbreiding voorzien naar zes technici. De doorstroming van deze medewerkers naar andere theaters bewijst het succes van deze aanpak. Het opleidingsprogramma moet dat proces verder ondersteunen.

Bestuur

Het bestuur van stichting Hal 4 heeft acht bestuursleden. Zij komen gemiddeld zeven maal per jaar bijeen. Het bestuur bestuurt op afstand. Het afgelopen jaar was het bestuur extra actief ter begeleiding van de verbouwing en de totstandkoming van het bedrijfsplan. De directeur kan bij strategische kwesties een beroep doen op twee wisselende leden van het bestuur. Zo was een delegatie van het bestuur aanwezig bij gesprekken met de wethouder Kunstzaken en bij gesprekken met medewerkers van de bestuursdienst Culturele Zaken en het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam. Vertegenwoordigers van het bestuur spraken samen met de directie van Hal 4 over het onderzoek "Hal 4: naar een centrum voor jongerencultuur?" dat Van Dijk, Van Soomeren en Partners deed onder vertegenwoordigers van Sport en Recreatie, ROC Albeda College, Deelgemeente Kralingen Crooswijk, Dienst Stedelijk Onderwijs en de bestuursdienst Culturele Zaken. Bij de invoering van de veranderingen voortvloeiend uit het bedrijfsplan wordt een delegatie van het bestuur aangesteld ter begeleiding van de implementatie. Voor de beschrijving van de leden van het bestuur, zie bijlage 1: samenstelling bestuur.

6 Financieel meerjarenperspectief

De uitgangspunten voor het financieel beleid zijn:

- de jaarlijks begroting wordt gebudgetteerd op basis van een jaarlijks activiteitenprogramma;
- elke productgroep wordt kostendekkend geëxploiteerd;
- er worden verantwoorde reserves opgebouwd (5% van de omzet);
- binnen het prijsbeleid wordt gewerkt met twee tarieven: cultureel en commercieel;
- in de begroting worden de kosten van afschrijving en dito reserveringen opgenomen; te beginnen met de begroting voor 2002.

Meerjarenbegroting en budgettering

Op dit moment ontvangt Hal 4 nauwelijks structurele financiering, met uitzondering van subsidie voor huisvesting en de loonkostensubsidie van de deelgemeente Kralingen/Crooswijk. In het rapport van Van Dijk, van Soomeren en partners wordt geadviseerd om met bijvoorbeeld RKS, DSO en andere meerjarige projectafspraken te maken. Elk van de drie productgroepen heeft zijn eigen financiële doelstelling. Elk van deze groepen dient kostendekkend te opereren.

Analyse van de ontwikkeling van de exploitatie

Het belangrijkste financiële risico in de bedrijfsvoering is de jaarlijkse omvang van de projecten. De vaste kosten per jaar moeten immers vrijwel geheel worden terugverdiend uit de projecten. Tot nu toe is dat succesvol verlopen, maar successen uit het verleden bieden geen garanties voor de toekomst.

Vermogensvorming en bestemmingsreserves

In de afgelopen periode is een kleine voorziening op de balans gecreëerd. De omvang daarvan is echter onvoldoende in overeenstemming met de omvang van de risico's. In 2004 wordt bij een totale omzet van € 2.065.000 een vrije algemene reserve ontwikkeld van € 55.000, te weten 5% van de omzet eigen inkomsten.

Het investeringsbeleid

Hal 4 financiert zijn investeringen tot nu toe 'a fonds perdu'. Vanaf het jaar 2002 komt daarin verandering. Door de nieuwe start met de nieuwe accommodatie wordt het noodzakelijk om vooral dit jaar te investeren in nieuwe apparatuur. Dat betekent dat dit jaar gestart wordt met het opnemen van afschrijvingskosten in de tarieven. Er worden in de komende jaren

echter geen grote investeringen verwacht in het gebouw. Wel zijn er initiatieven om voor Digital Playground een landelijke organisatie op te bouwen met een structurele financiering. Daarbinnen heeft het vinden van een vaste locatie in het centrum van de stad voor DP de hoogste prioriteit. Ook in de landelijke ontwikkeling zal geïnvesteerd moeten worden.

Administratieve organisatie

In 2002 wordt gestart met een vorm van verplichtingenadministratie om de beheersing te verbeteren en een beter periodiek inzicht te hebben in de exploitatie. De projecten zullen worden doorgelicht door het toepassen van nacalculaties per project. Daarvoor is het nodig om tijdsverantwoording voor projecten te introduceren. De administratieve organisatie wordt opnieuw beschreven. Verder wordt er een betere en transparante methode geïntroduceerd bij het maken van subsidieafrekeningen.

7 Fondswerving en sponsoring

Tot op heden worden de activiteiten van de afdelingen Theater en Digitale Media voornamelijk ad-hoc gefinancierd door middel van fondsenwerving en sponsoring. De afdeling Verhuur genereert ten behoeve van de verhuur eigen inkomsten. Voor de financiering van de inrichting en de verbouwing van theater Hal 4 heeft zij echter wel een beroep moeten doen op een groot aantal fondsen en sponsors.

Hal 4 spant zich in om tot structurele meerjarenfinanciering te komen; zowel lokaal, landelijk als bij de grotere particuliere fondsen. De huidige situatie, waarin van vele verschillende subsidiënten kleine bedragen worden ontvangen, wordt losgelaten. Slechts enkele fondsen en sponsors zullen Hal 4 met grote bedragen gaan financieren.

In de nabije toekomst zal een beleidsmedewerker worden aangetrokken die zich specifiek bezig gaat houden met de aanvraag van subsidies en sponsoring. Deze medewerker zet een systematiek op voor de planning van de producties en de programmering. Tevens brengt hij potentiële financieringsstromen in kaart en maakt hij een tijdsplanning met deadlines. De (subsidie)aanvragen passen in het middellange termijn beleid en zijn niet gebaseerd op ad-hoc beslissingen. In de aanvragen worden kwalitatieve en kwantitatieve eindtermen geformuleerd. Middels statistisch onderzoek worden de resultaten beoordeeld. Met de subsidiegevers worden tussentijds contacten onderhouden over de voortgang. De beleidsmedewerker houdt zich tevens bezig met de inhoudelijke verslaglegging. Het aanvragen van financiële middelen gebeurt onder verantwoordelijkheid van de zakelijk directeur. Deze stelt de begroting op en maakt (indien nodig met de accountant) de financiële afrekening.

Daarnaast wordt er creatief gezocht naar financieringsbronnen buiten de kunstsector. Vooral bedrijven die prioriteit geven aan maatschappelijk ondernemen (jongeren, multicultureel, achterstandsituaties) zullen worden benaderd.

8 Plan van aanpak

Hoofddoelstellingen:

1. Verhogen artistieke kwaliteit afdeling Theater
2. Uitbouwen voorsprong afdeling Digitale Media
3. Professionalisering organisatie
4. Verhuren van theater Hal 4

In onderstaand overzicht is te lezen hoe deze doelstellingen gerealiseerd worden en wanneer, en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Activiteit	Verantwoordelijke	Doelstelling	Start	Einde
Schrijven bedrijfsplan	Algemeen directeur en bestuur	3	Oktober 2001	April 2002
Organiseren project backstage	Hoofd afdeling Theater en Digitale Media	1	November 2001	December 2004
Wijziging in organisatiestructuur	Algemeen directeur	3	Januari 2002	Juni 2002
Ontwikkelen nieuwe educatieve projecten binnen de afdeling Digitale Media	Hoofd afdeling Digitale Media	2	Januari 2002	December 2004
Goedkeuren bedrijfsplan	Bestuur	3	April 2002	April 2002
Invoeren van projectstructuur en verantwoording	Zakelijk directeur	3	April 2002	Juni 2002
Opleidingsprogramma medewerkers samenstellen (projectmanagement en resultaatverantwoordelijkheid)	Zakelijk directeur	3	April 2002	Juni 2002
Verhuur personeel, materiaal en theater aan andere afdelingen	Hoofd afdeling Verhuur	4	April 2002	December 2004
Faciliteren office management	Hoofd afdeling Verhuur	3	April 2002	December 2004
Uitbreiden afdeling Marketing en communicatie	Algemeen directeur	3	April 2002	December 2003
Aanstellen hoofd afdeling Theater	Algemeen directeur	1	April 2002	Juni 2002
Aanvraag structurele programmeringsubsidie	Hoofd afdeling Theater	1	April 2002	September 2002
Instellen artistieke raad	Algemeen directeur	1	April 2002	December 2002
Opzetten en organiseren Lef 2	Hoofd afdeling Theater	1	April 2002	December 2004
Aanvraag voor nieuwe kunstenplan periode	Algemeen directeur		April 2002	December 2003
Digital Playground 2002 organiseren in Rotterdam	Hoofd afdeling Digitale Media	2	April 2002	Oktober 2002

Uitbouw media-educatie	Hoofd afdeling Digitale Media	2	April 2002	December 2004
Digital Playground jaarlijks in drie steden buiten Rotterdam organiseren	Hoofd afdeling Digitale Media	2	April 2002	December 2004
175 dagen bezetting in theater Hal 4 realiseren	Hoofd afdeling Verhuur	4	Mei 2002	December 2004
Jaarlijks 50 dagen jongerenactiviteiten in theater Hal 4 programmeren	Hoofd afdeling Theater	1	Mei 2002	December 2004
Opleidingsprogramma samenstelling spelers Rotterdams Lef	Hoofd afdeling Theater	1	Mei 2002	September 2002
Uitvoeren opleidingsprogramma	Zakelijk directeur	3	Juli 2002	Juli 2003
Opleidingsprogramma uitvoeren spelers Rotterdams Lef	Hoofd afdeling Theater	1	September 2002	December 2004
Instellen semi-permanente locatie voor Digital Playground	Hoofd afdeling Digitale Media	2	Januari 2003	December 2004
Reguliere vergoeding instellen voor spelers in Rotterdams Lef	Hoofd afdeling Theater	1	Januari 2003	December 2004
Samenwerking met scholen uitbreiden en intensiveren	Algemeen directeur	1 en 2	Januari 2003	December 2004

Bijlagen

1 Samenstelling bestuur

2 Meerjarenbegroting met toelichting

3 Organogram

4 Formulier projectvoorstel

5 Krachtenveld

Voorzitter Paul Mentzel is voormalig directeur van de Dienst Gemeentelijke Kunstgebouwen van de Gemeente Rotterdam. Is thans interim manager bij De Roo Interim in Den Haag. Werkte voor tal van ministeries, gemeenten en was controler bij een hoogheemraadschap. Was onlangs adviseur van de directie van Theater Zuidplein. Is gespecialiseerd in complexe organisaties.

Secretaris Gérard Steenbergen is directeur van Mezz concerts & dance, het nieuwe poppodium van Breda. Hiervoor was Steenbergen jarenlang werkzaam bij B-Producties, een van de grotere evenementenorganisatiebureau's van Rotterdam. Organiseerde onder andere Theaterpark Hoboken, Wereldhavenfestival en Camaretten.

Penningmeester Wybe Hietbrink is algemeen econoom van huis uit. Heeft zes jaar als consultant gewerkt. Werkte drie jaar bij de NS als controler van de afdeling reizigersnetwerk. Werd vanuit de NS gedetacheerd als finance manager bij World On Line. Trad toe tot het toenmalige Telfort als controler. En werkt nu als head special projects bij Ignite.

Algemene bestuursleden

Hans Blokland is politicoloog en is als politiek filosoof verbonden aan Nederlandse en Amerikaanse universiteiten. Publiceerde artikelen en boeken over cultuurpolitiek en cultuurbeleid, waaronder "Publiek gezocht: Essays over Cultuur, Markt en Politiek". Hij was bestuurslid van het LOKV en adviseur van de Gemeente Rotterdam over cultuurbeleid en lid van diverse ambtelijke en politieke denktanks op dit terrein.

Piet Boekhoud is voorzitter van het College van Bestuur van het ROC Albada College. Een Rotterdamse MBO-opleiding met 25.000 leerlingen en 2.500 medewerkers. Boekhoud beschikt over een uitgebreid en rijk geschakeerd netwerk van maatschappelijke contacten, waarin (lokale) overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigd zijn. De missie van het Albada College kenmerkt zich door de begrippen: eigentijds, sociaal bewogen, kwaliteit, identiteit en permanent leren.

Ilse Engwirda is als bedrijfskundige afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit en is nu uitgever en manager Informatie & Leercentrum bij De Baak. Geeft producten uit op managementgebied en is manager van ILC, een moderne bibliotheek voor medewerkers en cursisten. Is namens het bestuur gedelegeerd ter begeleiding van de totstandkoming van het bedrijfsplan.

Brigitte Slot is als macro-econoom afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Was van 1990 tot 1996 economisch onderzoeker bij Robeco. Daarna werd zij creative director van de afdeling communicatie bij de Robeco groep.

Micky Teenstra-Verhaar is lid van de directie Stadsherstel. Was fractievoorzitter van de VVD in de Rotterdamse gemeenteraad en voorzitter van de commissie Kunstzaken en voormalig voorzitter van het dagelijks bestuur van de Deelgemeente Kralingen-Crooswijk.

0 Algemeen

De meerjarenbegroting is de financiële vertaling van de in dit bedrijfsplan omschreven ambities.

Onder de vaste lasten worden de posten personeel, huisvesting en kantoor verstaan. Onder eigen inkomsten worden de posten verhuur faciliteit en personeel, projectbaten en verkoop horeca verstaan.

0.1 Interne verhuur faciliteiten en personeel

De afdeling Verhuur biedt de afdelingen Theater en Digitale Media facilitaire ondersteuning op twee gebieden: kantoor/huisvesting en productie. De huisvesting en kantoorondersteuning worden intern doorberekend middels een jaarlijks vast te stellen bijdrage 'huur kantoor' (zie 1.2). Voor productionele ondersteuning (faciliteiten en technisch/productie personeel) wordt op aanvraag door de afdeling Verhuur een offerte gedaan. Na goedkeuring door de aanvrager en nacalculatie worden het geleverde materiaal en/of de geleverde diensten door de afdeling Verhuur intern doorberekend aan de desbetreffende afdeling middels een intern factuur. De afdeling Verhuur rekent de afdelingen Theater en Digitale Media concurrerende tarieven. De kosten voor de productionele ondersteuning door de afdeling Verhuur zijn verwerkt in de post 'productie/project' (zie 1.5). De inkomsten zijn verwerkt in de post 'verhuur faciliteit en personeel' (zie 2.3).

0.2 Inventaris en afschrijving

Goederen met een nieuwwaarde van € 750,- of meer worden geactiveerd. Er staan drie inventarisposten op de balans: zaal, kantoor,- en projectinventaris. Zaal,- en kantoorinventaris zijn goederen op de balans van de afdeling Verhuur. Afschrijvingen op deze goederen vallen onder huisvestingskosten (zie 1.2). Projectinventaris zijn goederen die specifiek op balans van ofwel de afdeling Theater ofwel de afdeling Digitale Media staan, maar door de afdeling Verhuur worden beheerd, opgeslagen en onderhouden. De afdeling Verhuur berekent deze dienst door middels een jaarlijkse bijdrage 'beheer'. De afschrijvingen op projectgoederen vallen onder productie/ projectkosten (zie 1.5)

0.3 Verbouwing en inrichting

De kosten voor de inrichting van de verbouwde hal zijn voor rekening van Hal 4. Deze kosten zijn in deze meerjarenbegroting buiten beschouwing gelaten daar het eenmalige kosten betreft waarvoor buiten de reguliere

begroting om, een volledige dekking middels subsidies en sponsoring is gerealiseerd. De kosten voor de verbouwing zelf zijn door het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) middels een huurverhoging gefinancierd.

0.4 Reservering

Als reservering wordt jaarlijks gestreefd naar 5% van de omzet eigen inkomsten. Met het oog op de groei in de komende jaren is deze 5% de minimale reservering nodig voor de noodzakelijke verkrijging van werkkapitaal ter voorfinanciering van de projecten en ter afdekking van de risico's.

1 Lasten

1.1 Personeel

Onder personeel wordt het personeel verstaan dat in dienst is (tijdelijk of in vast dienstverband) en personeel dat via de wiv-regeling gedetacheerd is.

Van de vier instroombanen die in 2002 ingevuld zijn, zullen er in 2004 drie gefaseerd naar reguliere banen worden omgezet. Het betreft functies die buiten de twee werkgebieden vallen waar Hal 4 nog actief blijft met toeleiden van langdurig werklozen naar regulier werk, nl. theatertechniek en acteren.

Voor de afdeling Theater is m.i.v. augustus 2003 een uitbreiding met een assistent-productieleider begroot. Een groot deel van de spelers van Rotterdams Lef is momenteel nog via de wiv-regeling gedetacheerd. Voor het seizoen 2002/2003 worden twee regulier betaalde spelers, drie wiv-ers en drie WIK-ers (aangevuld tot WML) begroot. Voor 2003/2004 vier regulier betaalde spelers, één wiv-er en drie WIK-ers en voor seizoen 2004/2005 zes regulier betaalde spelers en twee WIK-ers.

Voor de afdeling Digitale Media is voorzien in een uitbreiding met een projectmedewerker vanaf oktober 2002 en een systeembeheerder vanaf juli 2003.

De afdeling Verhuur zal zich uitbreiden met een assistent-productieleider vanaf september 2002, een administratief medewerker vanaf augustus 2002 (via wiv of instroom), een 1^e inspeciënt vanaf januari 2003 en twee assistent-theatertechnici i.o. vanaf januari 2003 (wiv).

Voor de afdeling marketing en communicatie is m.i.v. april 2003 een extra marketingmedewerker begroot en aan de staf is m.i.v. mei 2002 een beleidsmedewerker toegevoegd.

De loonkosten van personeel dat voor meerdere afdelingen werkt, het 'overhead-personeel', worden naar tijdsbesteding over de afdelingen verdeeld. Omdat Hal 4 geen urenadministratie kent, is na steekproefsgewijs calculeren en zorgvuldige schatting van tijdsbesteding tot de volgende verdeling gekomen:

Loonkosten	Theater	Digitale Media	Verhuur
Algemeen directeur	40%	40%	20%
Zakelijk adjunct directeur	33,3%	33,3%	33,3%
Beleidsmedewerker	50%	50%	-
Hoofd Marketing en communicatie	40%	40%	20%
Medewerker marketing en communicatie	50%	50%	-
Webmaster	33,3%	33,3%	33,3%

Deze verdeling wordt consequent volgehouden, tenzij er na hercalculeren blijkt dat aanpassingen noodzakelijk zijn. De financieel administrateur wordt niet tot het overheadpersoneel gerekend, maar wordt middels de bijdrage 'huur kantoor' (zie 0.2) doorberekend. De marketing van de afdeling Verhuur valt in tegenstelling tot de andere afdelingen onder de verantwoordelijkheid van het hoofd verhuur ondersteund door het hoofd Marketing en communicatie. In de loonkostenberekening is rekening gehouden met een inflatiecorrectie van 3% per jaar over het brutoloon.

1.2 Huisvesting

Onder huisvesting worden de volgende kosten verstaan: huur, elektra, onderhoud gebouw en zaalinventaris, afschrijvingen op de zaal -en kantoorinventaris, schoonmaak, verzekeringen en diverse huisvestingskosten. Al deze kosten komen ten laste van de afdeling Verhuur.

De afdeling Verhuur rekent een deel van de huisvesting samen met een deel van de kosten kantoorondersteuning, intern door aan de afdelingen Theater en Digitale Media. Dit gebeurt middels een jaarlijks vast te stellen bijdrage 'huur kantoor'.

De bijdrage 'huur kantoor' is opgebouwd uit drie onderdelen: een percentage huisvesting berekent op basis van het aantal vierkante meters in gebruik (waarbij de m²-prijs het totale aantal m² gedeeld door het totaal aan huisvestingslasten bedraagt), een vast bedrag voor telefoon, internet, automatisering en kantoormiddelen en een vast bedrag voor personeel kantoorondersteuning (telefoniste/ receptioniste en financiële administratie). Voor 2002 is de bijdrage 'huur kantoor' voor beide afdelingen vastgesteld op € 20.000,- . Dit bedrag is als volgt opgebouwd: € 7.500,- huisvesting (75m² á € 100,-/m²), € 6.500,- telefoon e.d. en € 6.000,- voor kantoorondersteuning. Voor 2003, het eerste volledige jaar in de nieuwe hal, is de bijdrage 'huur kantoor' vastgesteld op € 30.000,- : € 15.000,- huisvesting (75m² á € 200,-/m²), € 7.000,- telefoon e.d. en € 8.000,- voor kantoorondersteuning, rekening houdend met de stijgende personeelslasten i.v.m. afvloeien van instroombanen (zie 1.1)

Voor 2004 wordt rekening gehouden met het vertrek van de afdeling Digitale Media naar haar eigen permanente Digital Playground locatie. Dit betekent voor de afdeling Verhuur minder inkomsten uit de bijdrage 'huur kantoor'. De bijdrage 'huur kantoor' wordt voor dit jaar geschat op € 35.000,- voor de afdeling Theater, ook hier rekening houdend met stijgende personeelslasten i.v.m.afvloeien van instroombanen.

1.3 Kantoor

Onder kantoor worden voor alle afdelingen verstaan: porti, gezamenlijk drukwerk en kantinekosten. Voor de afdeling Verhuur horen hier ook telefoon, internet en kantoomiddelen bij. Voor de afdelingen Theater en Digitale Media is er voor gekozen deze kosten door te berekenen middels de bijdrage 'huur kantoor' (zie 1.2).

Voor 2004 is in de begroting van de kantoorkosten voor de afdeling Digitale Media, rekening gehouden met de inrichting van een eigen kantoor op haar permanente Digital Playground.

1.4 Publiciteit en marketing

Onder publiciteit en marketing vallen advertentiekosten (excl. personeelsadvertenties), ontwerpkosten, drukwerk (specifiek voor publiciteit- en marketingdoeleinden) en overige publiciteitskosten. Er is gekozen voor het begroten van een bescheiden budget, omdat Hal 4 zich in de marketing voor een groot deel richt op netwerkorganisaties in onderwijs en sociaal-cultureel werk en in de publiciteit op het verkrijgen van free publicity.

1.5 Productie/ project

De kosten productie/ project zijn rechtstreeks aan een project of productie van een afdeling toe te rekenen en grofweg te verdelen in een vier onderdelen: werk door derden/ sejours, interne inhuur faciliteiten en personeel (zie 0.1), reis,-transport,-en verblijf en diverse projectkosten (incl. afschrijvingen op projectinventaris). Per begroot jaar zijn de kosten productie/ project aan de hand van bovenstaande indeling als volgt verdeeld:

2002

€	Theater	Digitale Media	Verhuur
Werk door derden/sejours	80.000	65.000	12.000
Interne inhuur faciliteiten/ personeel	50.000	45.000	0
Reis, transport en verblijf	30.000	8.000	13.000
Diversen	40.000	150.000	40.000

2003

€	Theater	Digitale Media	Verhuur
Werk door derden/sejours	95.000	115.000	40.000
Interne inhuur faciliteiten/ personeel	80.000	65.000	0
Reis, transport en verblijf	20.000	12.000	15.000
Diversen	65.000	123.000	70.000

2004

€	Theater	Digitale Media	Verhuur
Werk door derden/sejours	115.000	190.000	30.000
Interne inhuur faciliteiten/ personeel	160.000	30.000	0
Reis, transport en verblijf	30.000	15.000	15.000
Diversen	85.000	115.000	75.000

1.6 Diversen

Onder diversen worden de volgende kosten verstaan: cursusgeld t.b.v. scholing, accountantskosten, advies, rente en representatiekosten.

Behalve de accountantskosten zijn alle diversen rechtstreeks aan de afdelingen toe te rekenen. De accountantskosten worden naar ratio over de afdelingen verdeeld. In 2003 en 2004 is in de aanloop naar een permanente locatie voor de afdeling Digitale Media een extra bedrag voor advies opgenomen.

1.7 Inkoop horeca

De inkoop horeca betreft slechts de afdeling Verhuur; het is de enige afdeling die de horeca in de hal exploiteert. Alle inkoop horeca voor de afdelingen Theater en Digitale Media zijn verwerkt in de diverse projectkosten. De inkoop horeca is begroot op basis van de omzetprognose horeca en wordt geacht '2,5 keer over de kop te gaan'.

2 Baten

2.1 Subsidies/ fondsen

Als subsidiebaten zijn slechts bedragen opgenomen waar voor 100% op gerekend wordt. Voor 2002 zijn de werkgelegenheidsgelden (SoZaWe: instroombanen, Werkstad: bijdrage in begeleidingskosten wiv-ers), de huurbijdrage en de bijdrage uit het Actieprogramma Cultuurbereik van S.C.Z. Gemeente Rotterdam, de subsidie op de productieleaderplaats van de deelgemeente Kralingen-Crooswijk en de op moment van schrijven toegekende projectsubsidies verwerkt. Voor 2003 en 2004 zijn alleen de werkgelegenheidsgelden, de huurbijdrage, de bijdrage uit het Actieprogramma Cultuurbereik en de subsidie op de productieleaderplaats begroot. Zie ook hoofdstuk 7 van dit bedrijfsplan.

2.2 Sponsorgelden

Alleen voor de permanente Digital Playground is een bescheiden bijdrage uit bedrijfsleven begroot. In het verleden is gebleken dat steun van het

bedrijfsleven aan culturele projecten van te veel externe factoren afhankelijk is om er in prognoses op te rekenen. Hal 4 zal zich binnen haar eigen netwerk inspannen om steun uit het bedrijfsleven te verwerven.

2.3 Verhuur faciliteiten en personeel

Onder verhuur faciliteiten en personeel worden alle inkomsten van de afdeling Verhuur gerekend uit de externe en interne verhuur van de hal, de faciliteiten en het technisch/productie personeel. Voor de 2^e helft van 2002 en heel 2003 is uitgegaan van 175 dagen verhuur op jaarbasis (80% bezetting), waarvan 50 dagen worden ingekocht door de afdeling Theater voor Rotterdams Lef en jongerenprogrammering, 25 dagen worden verhuurd aan 'doelgroepgeleerde culturele huurders' en 100 dagen worden verhuurd aan niet-doelgroepgeleerde culturele en commerciële huurders. Voor 2004 is uitgegaan van 220 dagen verhuur (100% bezetting): 100 dagen afdeling theater (locatieproject, programmering en Lef), 20 dagen doelgroepgeleerde culturele huurders en 100 dagen niet-doelgroepgeleerde culturele en commerciële huurders.

De verdeling interne verhuur en externe verhuur is als volgt:

	2002	2003	2004
% externe verhuur	57%	57%	51%
% interne verhuur	43%	43%	49%

2.4 Projectbaten

Onder projectbaten worden alle eigen inkomsten van de afdeling Theater en Digitale Media verstaan. De projectbaten zijn te verdelen in drie onderdelen: recettes, uitkopen en externe opdrachten.

Voor de afdeling Theater zijn de belangrijkste inkomsten in 2002 de uitkopen van Seven Sins (€ 40.000,-) en het opzetten van Lef 2 in opdracht van het Albeda College (€ 45.000,-). In 2003 zijn dat de uitkopen van de nieuwe reisvoorstelling van Lef (€ 42.500,-), de recettes van de jongerenprogrammering en Lef (€ 37.500) en Lef 2 i.o.v. het Albeda College (€ 90.000,-). In 2004 wordt een grote groei van de eigen inkomsten (met name recettes) verwacht i.v.m. het uitbrengen van een groot locatieproject ter viering van het 25-jarig bestaan van Hal 4.

Voor de afdeling Digitale Media zijn de belangrijkste inkomsten in 2002 de recettes van zes weken Digital Playground in Rotterdam (€ 32.000,-) en vier weken Digital Playground buiten Rotterdam (€ 68.000,-). In 2003 zijn dat de recettes van vijftien weken permanente Digital Playground in Rotterdam (€ 47.500) en twee keer vier weken Digital Playground buiten Rotterdam plus de eerste inkomsten uit de tutorials (totaal: € 161.000,-). Voor 2004 zijn recettes van dertig weken permanente DP in Rotterdam (€ 85.000,-) en drie keer vier weken DP buiten Rotterdam plus inkomsten uit de tutorials (€ 240.000) begroot.

2.5 Verkoop horeca

De verkoop horeca betreft slechts de afdeling Verhuur. Het is de enige afdeling die de horeca in de hal exploiteert. Behalve de omzet uit de horeca valt onder verkoop horeca ook de provisie die de afdeling Verhuur ontvangt over de omzet van de cateraars. De begrote omzetten zijn gebaseerd op dezelfde bezettingsgraad als bij verhuur faciliteit en personeel (zie 2.3) en rekening houdend met de duur en aard van de verschillende verhuringen.

Begroting 2002

	Theater	Digitale Media	Verhuur	totaal
1. Lasten:				
1.1 Personeel	175.000	112.000	205.000	492.000
1.2 Huisvesting	20.000	20.000	40.000	80.000
1.3 Kantoor	4.000	4.000	20.000	28.000
1.4 Publiciteit en marketing	11.000	12.000	15.000	38.000
1.5 Productie/ project	200.000	268.000	65.000	533.000
1.6 Diversen	5.000	8.000	30.000	43.000
1.7 Inkoop horeca	0	0	12.000	12.000
0.4 Reservering	5.000	6.000	13.000	24.000
totale lasten	€ 420.000	€ 430.000	€ 400.000	€ 1.250.000
2 Baten:				
2.1 Subsidies/ fondsen	140.000	145.000	125.000	410.000
2.2 Sponsorgelden	0	0	0	0
2.3 Verhuur faciliteit en personeel	0	0	230.000	230.000
2.4 Projectbaten	95.000	110.000	0	205.000
2.5 Verkoop horeca	0	0	38.000	38.000
totale baten	€ 235.000	€ 255.000	€ 393.000	€ 883.000

**Nog te realiseren
zie hoofdstuk 7**

-€185.000

-€175.000

-€ 7.000

-€367.000

Begroting 2003

	Theater	Digitale Media	Verhuur	totaal
1 Lasten:				
1.1 Personeel	220.000	175.000	280.000	675.000
1.2 Huisvesting	30.000	30.000	55.000	115.000
1.3 kantoor	5.000	5.000	15.000	25.000
1.4 Publiciteit en marketing	12.000	20.000	8.000	40.000
1.5 Productie/ project	260.000	315.000	125.000	700.000
1.6 Diversen	5.000	15.000	35.000	55.000
1.7 Inkoop horeca	0	0	30.000	30.000
0.4 Reservering	8.000	10.000	22.000	40.000
totale lasten	€ 540.000	€ 570.000	€ 570.000	€ 1.680.000
2 Baten:				
2.1 Subsidies/ fondsen	20.000	0	135.000	155.000
2.2 Sponsorgelden	0	10.000	0	10.000
2.3 Verhuur faciliteit en personeel	0	0	350.000	350.000
2.4 Projectbaten	170.000	220.000	0	390.000
2.5 Verkoop horeca	0	0	90.000	90.000
totale baten	€ 190.000	€ 230.000	€ 575.000	€ 995.000

**Nog te realiseren
Zie hoofdstuk 7**

-€ 350.000

-€ 340.000

€ 5.000

-€ 685.000

Begroting 2004

	Theater	Digitale Media	Verhuur	totaal
1 Lasten:				
1.1 Personeel	280.000	200.000	290.000	770.000
1.2 Huisvesting	35.000	83.000	80.000	198.000
1.3 Kantoor	5.000	12.000	20.000	37.000
1.4 Publiciteit en marketing	20.000	25.000	10.000	55.000
1.5 Productie/ project	390.000	350.000	120.000	860.000
1.6 Diversen	5.000	15.000	35.000	55.000
1.7 Inkoop horeca	0	0	35.000	35.000
0.4 Reservering	15.000	15.000	25.000	55.000
totale lasten	€ 750.000	€ 700.000	€ 615.000	€ 2.065.000
2 Baten:				
2.1 Subsidies/ fondsen	0	0	120.000	120.000
2.2 Sponsorgelden	0	10.000	0	10.000
2.3 Verhuur faciliteit en personeel	0	0	390.000	390.000
2.4 Projectbaten	360.000	340.000	0	700.000
2.5 Verkoop horeca	0	0	110.000	110.000
totale baten	€ 360.000	€ 350.000	€ 620.000	€ 1.330.000

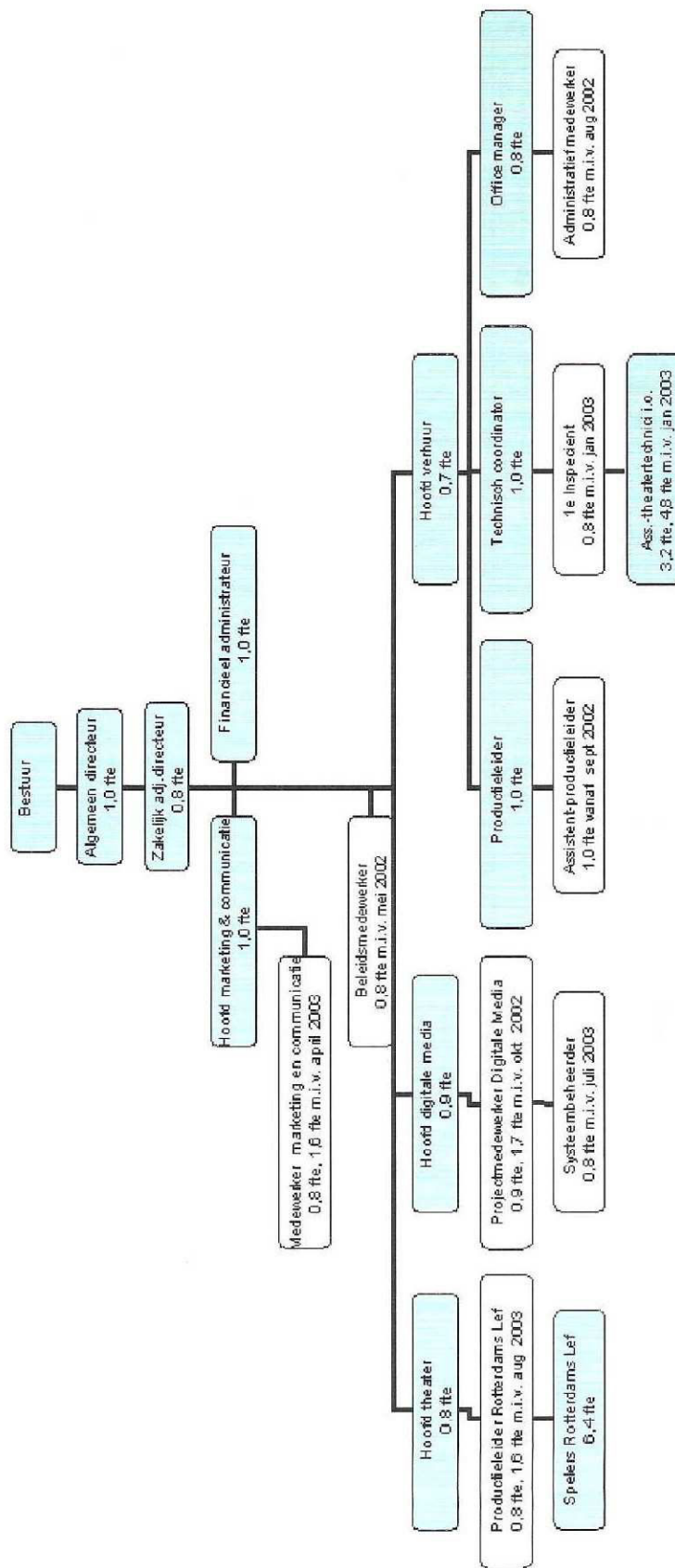
Nog te realiseren
Zie hoofdstuk 7

-€ 390.000

-€ 350.000

€ 5.000

-€ 735.000



Naam en functie van de projectleider:

.....

Namen en functie van de andere betrokkenen:

.....
.....

(Werk)titel van het project:

.....

Geef een korte beschrijving van het project:

.....
.....

Met welke externe partijen wordt samengewerkt en wat is hun inhoudelijke, financiële en organisatorische bijdrage?

.....
.....

Hoe groot is het budget? Voeg de begroting toe.

.....

Wie waakt over het budget?

.....

Wat is het communicatiedoel en waaruit bestaat de communicatie? Voeg het communicatieplan toe:

.....
.....

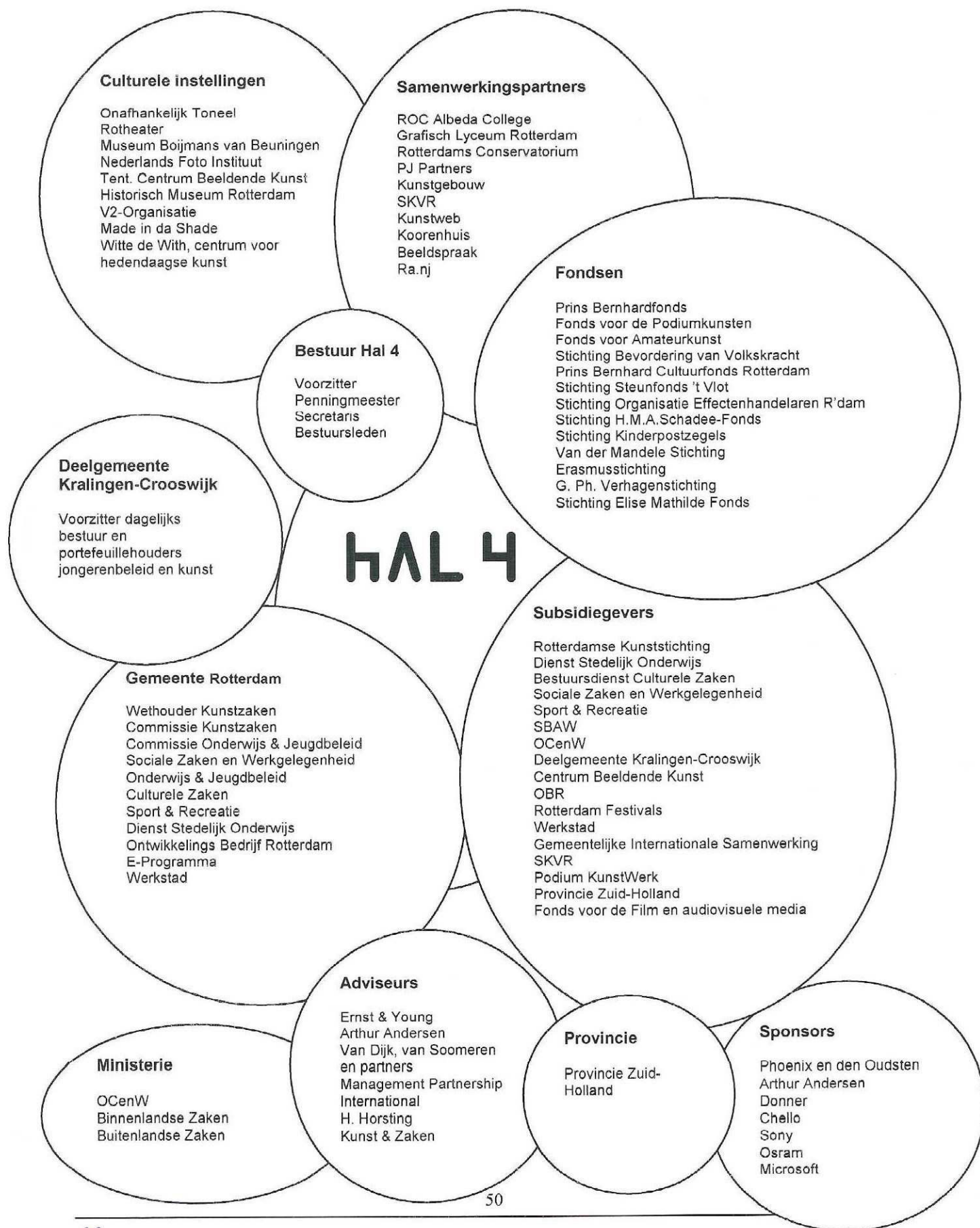
Wat is de planning van het project? Voeg de planning met de volgende punten toe:

- Projectgoedkeuring
- Startdatum
- Ontwerpfase
- Uitvoeringsfase
- Oplevering
- Verslaglegging

.....
.....

Voeg de evaluatieve verslaglegging en de financiële verslaglegging toe:

.....
.....



Colofon

Dankwoord

Het schrijven van dit bedrijfsplan zou niet mogelijk zijn geweest zonder de actieve inbreng en betrokkenheid van veel mensen. We willen iedereen hartelijk bedanken. Een aantal personen willen we met name noemen. Organisatieadviseur Piet Barendse, hij heeft ons geassisteerd bij het financiële en organisatorische deel. Rento Zoutman van Bureau Van Dijk Van Soomeren en Partners, zijn onderzoek vormde de opmaat naar dit bedrijfsplan. Het bestuur, zij hebben ons voortdurend voorzien van kritische opmerkingen.

Eindredactie

Hans Blik
Catelien van der Hoeven
Evan van der Most

Fotografen

Fred Ernst
Frank Hanswijk

Oplage

75 stuks



Stichting Hal 4
Watertorenweg 200
3063 HA Rotterdam
t 010-412 60 31
f 010-453 18 17
hal4@hal4.nl

www.hal4.nl

סמכות המבחן הטהור בלבד

