

Museumbrouwerij De Roos

Visiedocument

1. Inleiding

Museumbrouwerij De Roos draait al meer dan twintig jaar. In die periode is veel bereikt en zijn we uitgegroeid van een vervallen oud brouwerijpand naar een levendig, algemeen erkend museum. In deze periode kunnen we drie fases onderscheiden:

1. de beginfase, van 1992 tot 1996: voorzichtige start, beetje bij beetje openstellen van het pand voor bezoekers, uitbouwen en vooral plannen maken
2. opbouw brouwerij en museum, van 1996 tot 2001, met eerst de bouw van de nieuwe brouwerij en vervolgens de planvorming, financiering en uitvoering van de restauratie van het museum
3. de fase na de restauratie, van 2001 tot heden, , uitbouw tot een geregistreerd museum, opzetten van obligaties, bierfestival, publicaties etc.

En nu? Hoe gaat de vierde fase eruit zien? Gaan we als museum op deze voet verder, met kleine verbeteringen en uitbreidingen van onze activiteiten, of moeten we een andere richting inslaan? Het Plan Bierhuis hebben we inmiddels in de ijskast gezet, komt dit er nog eens uit of moet het er misschien uitkomen? Zijn we klaar voor de toekomst?

Kortom, tijd voor een pas op de plaats en een goede analyse van hoe we de toekomst van De Roos zien.

In het begin van het jaar 2014 is een eerste visiedocument opgesteld, waarin een toekomstbeeld wordt geschetst van Museumbrouwerij de Roos en de richtingen die we daarbij kunnen inslaan. Dit document is in een zeer levendige vrijwilligersavond gedeeld met een grote groep vrijwilligers. In zeven kleinere groepen is antwoord gegeven op de vraag of deze visie wordt gedeeld,, waar prioriteiten liggen en welke acties denkbaar zijn.

Gelukkig bleek die avond dat de koers die is uitgezet in het document zeer breed, misschien wel unaniem, wordt gedeeld, met uiteraard hier en daar verschillen in prioritering en dergelijke.

In deze avond zijn ook mogelijke acties aangegeven als een uitwerking van de visie richting implementatie.

De reacties op het visiedocument zijn verwerkt in een tweede versie, die is toegestuurd aan alle vrijwilligers en is besproken op de daarop volgende vrijwilligersavond. Ook hier zijn weer enkele reacties op ontvangen. Veelal betreft dit ideeën voor acties en verdere uitwerkingen. Devisie als zodanig en de gestelde prioriteiten wordt breed onderschreven.

Op de genoemde eerste avond kwam ook de noodzaak naar voren om de organisatiestructuur tegen het licht te houden, met name de relatie tussen bestuur en werkgroepen en vrijwilligersgroep, en het vrijwilligersbeleid eens te bespreken: wat bindt vrijwilligers aan de Roos, wat biedt de Roos aan vrijwilligers, hoe maximaliseren we het plezier bij het uitoefenen van vrijwilligerswerk, en wat wordt van vrijwilligers verlangd. Naast het inschakelen van een organisatieadviseur voor de eerste vraag, is een tweede vrijwilligersavond georganiseerd voor het andere onderwerp. Mede door een ongelukkig gekozen tijdstip vlak voor de vakantie, is deze avond erg mager is bezocht en helaas lukte het niet om in deze tweede avond tot een heldere discussie te komen, al werd wel duidelijk waar probleem- en aandachtspunten liggen.

Inmiddels zijn we enkele maanden verder, de voorzitter is helaas teruggetreden en een interim voorzitter is aangetreden, en tussen bestuur en werkgroepen heeft overleg plaatsgehad over mogelijke nieuwe organisatievormen.

In deze tweede versie van het visiedocument gaan we eerst in op de onderdelen die al in het eerste document zijn opgenomen, aangevuld met de reacties van de genoemde vrijwilligersavond. Als nieuwe onderdelen zijn toegevoegd een visie op het vrijwilligersbeleid voor de komende jaren en een voorstel voor een andere organisatiestructuur.

De werkwijze is de volgende:

- bespreking van de tweede versie in bestuur en klankbordgroep (d.w.z. bestuur en de trekkers van de werkgroepen die geen zitting hebben in het bestuur);
- mogelijke aanpassingen;
- rondsturen aan alle vrijwilligers met een uitnodiging voor een vrijwilligersavond;
- presentatie van de visie aan de vrijwilligersgroep en een vrijwilligersavond, discussie met vrijwilligers;
- mogelijke aanpassingen;
- officieel vaststellen van de visie door het bestuur;
- uitwerken van de daarin opgenomen acties, vaststellen van portefeuillehouders, tijdschema en wijze van monitoring.

2. Kernvraag

Kernvraag: zijn we een museum of een brouwerij?

We noemen onszelf Museumbrouwerij De Roos en niet Brouwerijmuseum De Roos. Dat impliceert dat we onszelf op de eerste plaats willen profileren als een oude brouwerij die als museum is ingericht en waar ook nog bier wordt gebrouwen. Hiermee zijn we anders dan de brouwerijmusea die er zijn, waar veelal vooral bier- en brouwerijattributen worden tentoongesteld, en anders dan de brouwerijen die ernaast nog wat attributen laten zien en een rondleiding door de brouwerij aanbieden.

Maar ook als brouwerij zijn we bijzonder. We zijn niet gericht op productiemaximalisatie, maar op het ontwikkelen van mooie en bijzondere bieren die bij passen in de een speciale setting: het historische gebouw, de brouw- en bierhistorie en het museale.

We mogen stellen dat ons museum zo bijzonder is omdat we deze mooie bieren brouwen en niet alleen maar een oud gebouw of een mooie collectie laten zien.

Maar tegelijkertijd is ook onze brouwerij uniek, omdat we in een oud brouwerijpand zijn gevestigd en als enige in Nederland de oude brouwinstallatie in zijn oorspronkelijke setting laten zien, en een algemeen erkend en geregistreerd museum zijn.

Hiermee wijken we af van alle andere musea en brouwerijen in Nederland. Het museum heeft een toegevoegde waarde voor de brouwerij en de brouwerij heeft een toegevoegde waarde voor het museum. Kortom de vraag of we een brouwerij of een museum zijn, is eenvoudig te beantwoorden: we zijn beide en het één kan niet zonder het ander bestaan, zonder dat de waarde daalt.

Chinezen zeiden het al: always walk on two legs!

Maar in onze situatie kunnen we er nog een derde pijler bij halen: we beschikken over een bijzonder proeflokaal dat door bezoekers van museum en brouwerij positief wordt beoordeeld. Samen met de winkel zorgt dit voor een financieel draagvlak, en ook hier wijkt de Roos af van andere musea en brouwerijen. Veel musea kunnen het hoofd niet boven water houden omdat de inkomsten van alleen bezoekers aan het museum niet voldoende zijn, en veel kleine brouwerijen verkopen hun bier met een lage marge aan andere horecaondernemers en hebben moeite een goed afzetkanaal op te zetten. Ons proeflokaal en winkel zijn de kurk waarop de andere activiteiten kunnen blijven drijven.

We kunnen deze (heilige?) drie-eenheid uitbeelden met een passend voorwerp: een barkruk:



Haal je één poot weg, dan zal het zaakje omvallen, en zo is het ook bij de Roos.

We kunnen constateren dat:

- het museum bijzonder is;
- de brouwerij bijzonder is;
- het proeflokaal bijzonder is;

Maar de combinatie van deze drie is uniek: in Nederland, maar misschien wel internationaal. Er zijn geen andere voorbeelden te vinden die alle drie in deze combinatie bieden. Hoe zorgen we ervoor dat we die unieke status uitbuiten?

3. Hoe verder?

Onze toekomstvisie gaat uit van het uitbouwen van deze drie pijlers:

- het museum;
- de brouwerij;
- verkopen aan derden: het proeflokaal, winkel en het organiseren van activiteiten.

In het onderstaande geven we de ontwikkelingsrichtingen weer zoals die zijn besproken in het bestuur, en is besproken met de diverse werkgroepen en alle andere vrijwilligers op de genoemde avonden. Input vanuit de werkgroepen is allereerst nodig voor het noodzakelijke draagvlak binnen de gehele vrijwilligersgroep en om deze richtingen verder uit te werken in actieplannen voor de korte en langere termijn.

Bij het uitwerken van de visie geldt vanzelfsprekend als algemeen uitgangspunt dat de Roos een financieel gezonde instelling moet zijn met een goed functionerende organisatie. Ook deze aspecten moeten worden meegenomen in de uitwerking van het visieplan (organisatiestructuur, noodzakelijke management rapportages en stuurinformatie, financieel beleid).

Dus ook aandacht voor de manieren om de bezoekersaantallen te verhogen, het (opnieuw) in kaart brengen van de doelgroepen waarop we ons richten en de manier waarop deze benaderd kunnen worden.

Maar laten we ons eerst richten op de lange termijn doelen en opties die we hebben, daar keuzes in maken en vervolgens de andere aspecten daarop gaan afstemmen en invullen.

Naast alle zegeningen, moeten we helaas ook enkele negatieve zaken constateren:

- de bezoekersaantallen nemen de laatste jaren niet meer toe;
- het aantal 'echte' museumbezoekers is te laag;
- de kwaliteit van onze bieren is soms onder de maat;
- financieel draaien we niet goed genoeg;
- onze vrijwilligersgroep vergrijst;
- de naamsbekendheid buiten Hilvarenbeek is beperkt.

De in de volgende paragraaf genoemde visie op de drie pijlers wordt breed gedragen, zo is gebleken uit de reacties in de vrijwilligersavonden en in aanvulling daarop per email of anders verkregen reacties, opmerkingen en aanvullingen. Daarom volstaan we hier met het bevestigen van deze visie en vervolgens het uitwerken daarvan richting implementatie.

Voor de drie pijlers volgt hier eerst de lange termijn ambitie (doel), met daaronder een lijst met ideeën, aandachtspunten en subdoelen per pijler.

4. Museum

Ambitie: ons museum is een kwalitatief hoogwaardig museum met officiële erkenning, met rondleidingen die spraakmakend zijn.

Subdoelen:

- geregistreerd museum met het voldoen aan ALLE eisen op dit gebied;
- uitbouw tot hét centrum van de Brabantse bierkennis;
- databank van historische gegevens;
- eigen publicaties;
- een levend museum;
- 'levendige' rondleidingen;
- initiëren van een vereniging van (internationale) bier- en brouwerijmusea;
- bezoekers komen uit het gehele land (en daarbuiten) speciaal voor de Roos naar Hilvarenbeek;
- meer dan 10.000 bezoekers komen jaarlijks naar het museum;
- brede naamsbekendheid in binnen- én buitenland.

Benchmark: professionele musea, zoals Textielmuseum, De Pont, Noord Brabants Museum, Van Abbe

Huidige situatie: de basiscollectie is op orde, we zijn een geregistreerd museum, de rondleiders zijn deskundig opgeleid, er is een audioguide systeem, bierproeven in combinatie met een rondleiding.

5. Brouwerij

Ambitie: onze brouwerij levert kwaliteitsbieren, onze bieren winnen prijzen op (internationale) festivals, we zijn een topper in de bierwereld, mensen komen op gericht bierbezoek.

Subdoelen:

- alle bieren zelf brouwen;
- kwaliteit staat voorop;
- deelnemen aan brouwedstrijden (nationaal en internationaal);
- een erkende keurmeester is verbonden aan de Roos en keurt onze bieren;
- brouwers hebben gedegen (wetenschappelijke) kennis van het brouwen;
- we maken naam met bijzondere bieren (op hout gerijpt, oude recepten/ingrediënten);
- verbonden aan het streekproduct;
- een brouwinstallatie die dit mogelijk maakt;
- de logistiek is geprofessionaliseerd;
- het festival is een etalage voor de promotie van bijzondere bieren.

Benchmark: De Hemel, De Molen, Het IJ, De dochter van de Korenaar, Nationaal Bokbierfestival

Huidige situatie: een aantal van onze bieren is van hoog niveau, helaas voldoet een bier wel eens niet aan de hoge norm. Er wordt bier ingekocht bij andere brouwers, hiervoor geldt (helaas) hetzelfde.

6. Proeflokaal, winkel en verkoop aan derden

Ambitie: ons proeflokaal heeft een bijzondere uitstraling, passend bij het museale karakter van het gebouw, er worden bijzondere bieren van hoge kwaliteit geschonken, bezoekers komen op bezoek om deze bieren te kunnen proeven.

De winkel is het verlengstuk van museum, brouwerij en proeflokaal. Het grootste deel van onze bieren wordt via proeflokaal en winkel verkocht, de marges op de verkoop langs deze kanalen zijn het hoogste en daarmee leveren proeflokaal en winkel een noodzakelijke bijdrage aan een gezonde exploitatie.

Verkoop aan derden (buiten proeflokaal en winkel) heeft vooral ten doel naamsbekendheid te genereren en bezoeken aan museum, brouwerij en proeflokaal te promoten, maar draagt ook bij aan een goede exploitatie.

Subdoelen:

- zoveel mogelijk verkoop van eigen productie in eigen verkoopkanalen;
- unieke sfeer;
- proeflokaal toegankelijk voor minder validen;
- ruimere openingstijden;
- terrasmogelijkheid;
- alle bieren zijn te koop van tap of fles in het proeflokaal;
- beschikbaarheid van bieren buiten de Roos (landelijk) in biercafé's en via de handel.

Benchmark: De Hemel, De Bockenreijder, De Prael, In de Wildeman, De Molen.

Huidige situatie: het proeflokaal heeft een bijzonder en uniek karakter, vijf bieren zijn van tap verkrijgbaar, het is moeilijk ontoegankelijk voor minder validen.

7. Van visie naar implementatie

De hiervoor beschreven ambities, doelen en subdoelen zijn realistisch en dus haalbaar en gaan veel verder dan 'pappen en nathouden' en ten opzichte van de huidige situatie is er sprake van een ander, vernieuwd, en vergroot museum op de langere termijn, met een groter belang en aandacht voor de brouwerij en bieren. Dat betekent niet dat we op de huidige manier, met wat verbeteringen op deelterreinen, niet zouden doorkunnen en een gezonde exploitatie kunnen realiseren. Zoals eerder gesteld: de Roos doet het best goed en we kunnen zo best nog wel een aantal jaren doorgaan.

De beschreven ambities zijn ook echte lange termijn ambities, niet alles is zo maar even te realiseren. Het vereist kortom het stellen van prioriteiten voor de korte termijn en het maken van een plan van aanpak met een duidelijke fasering daarin.

Door de vrijwilligersgroep zijn in de vrijwilligersavonden de prioriteiten op de korte termijn aangegeven:

- 1 De organisatie van de brouwerij, waaronder kwaliteit en kwantiteit
- 2 Public relations en naamsbekendheid

Onder het eerste punt wordt verstaan het waar mogelijk zelf brouwen van onze bieren, met een gegarandeerde hoge kwaliteit en leveringszekerheid. Nu is daar met het verbeteren van de installatie al een eerste stap in gezet, de resultaten zijn inmiddels ook al goed zichtbaar. Om echt alles zelf te kunnen brouwen en een installatie (met gist-, lagertanks, afvulapparatuur e.d.) is meer nodig. Of en hoe dat te realiseren is wordt momenteel door de brouwgroep onderzocht, ook verder professionaliseren van de brouwerij is daar een onderdeel van. Naast het brouwen van de standaardbieren is het voor de brouwgroep een uitdaging om ook éénmalige bijzondere bieren te brouwen als bier van het moment, vooral met deze bie-

ren wordt de interesse gewekt van de echte bierliefhebber, creëer je een naam in de bierwereld, kun je publiciteit maken en trek je terugkerende bezoekers.

Het tweede punt heeft ten doel om meer bezoekers naar museum en brouwerij te trekken. We kunnen twee verschillende soorten bezoekers onderscheiden die een andere benadering vragen.

De eerste groep zijn de museumbezoekers, zij komen als individuele bezoeker of in groepsverband en die bezoeken ons museum zoals ze ieder ander museum bezoeken: de collectie bekijken, een leuk tijdverdrijf als het regent, interesse in industrie en historie, bedrijfsuitje, dagje op stap met de vriendenclub etc. etc. Voor ons museum is het lastig om terugkerende bezoekers te trekken omdat onze collectie zich nu eenmaal niet vernieuwt. De vraag is hier hoe we ons geografisch bereik kunnen vergroten zodat we nieuwe (éénmalige) bezoekers aantrekken, en tevens of we onze collectie en exposities dusdanig kunnen inrichten dat een vervolgbezoek ook interessant wordt.

De tweede groep zijn de bierliefhebbers die speciaal naar de Roos komen om van het bier te genieten en tegelijkertijd het museum meenemen als ze er voor de eerste keer zijn. Dit zijn echt terugkerende bezoekers, die de website in de gaten houden en bij een nieuw bier snel naar Hilvarenbeek komen, of bezoekers die ieder jaar naar de Roos komen en alles meenemen wat er op dat moment in de winkel te krijgen is.

Ook hier hebben we een éénmalige groep van bierliefhebbers die brouwerijen langsaan. Er worden inmiddels vele bierreizen georganiseerd voor bierliefhebbers in binnen- en buitenland (zelfs Amerikaanse en Japanse groepen reizen door Europa). Deze groep vereist een andere benadering, en een goed voorbeeld waar we ons voordeel mee gaan doen is de mooie aandacht die onze brouwerij en museum heeft gekregen in het boek 'Beer in the Netherlands' (Tim Skelton, 2014), één van de weinige niet-Nederlandstalige boeken over bier in Nederland en een reisgids voor biertoeristen.

Uit deze korte analyse van de twee prioritaire punten blijkt maar weer eens het belang van de driepoot en de onderlinge samenhang tussen museum, brouwerij, winkel en proeflokaal.

Andere punten die uit de brainstormavonden naar voren zijn gekomen en waarvoor ideeën zijn aangereikt betreffen de aandacht voor vrijwilligers, de uitbouw (letterlijk en figuurlijk) van proeflokaal en bierverkoop, en bestuur, organisatie en interne communicatie.

Naar aanleiding van de eerste versie van het visiedocument, de reacties daarop en de input op de avonden, is er door bestuur en werkgroepen al flink wat in gang gezet, en is er gewacht op het verder formaliseren van deze lange termijn visie. Vanuit de Brouwgroep is al een eerste analyse gemaakt voor wat er nodig is om de capaciteit van de brouwerij verder te vergroten, de PR groep heeft nieuwe initiatieven ontplooid op het gebied van naamsbekendheid een aantrekken bezoekers, de Exploitatiegroep heeft een kanaal aangeboord om onze bieren op landelijk ni-

veau af te zetten, en de jaarplannen van de werkgroepen gaan allen uit van een veel hoger ambitieniveau en concrete acties zijn daar al in opgenomen of worden voorbereid.

8. Vervolgstappen en –acties

Laten we tot slot de lange termijn visie nog eens samenvatten en daaraan enkele concrete targets stellen:

A. Museum

Een geregistreerd museum, dat zich kenmerkt door een levendige en kwalitatief hoogwaardige presentatie. De huidige presentatie zal daarom verlevendigd moeten worden, te denken valt aan meer visuele onderdelen, gebruikt van moderne technologie als QR codes, tablets.

Naast de huidige collectie, zal worden ingezet op het ontwikkelen van het documentatiecentrum met bibliotheek tot een centrum voor Brabantse bier- en brouw-historie. Daartoe worden er met regelmaat (semi)wetenschappelijke artikelen geschreven en gepubliceerd, en wordt de mogelijkheid om een (twee)jaarlijks symposium te organiseren uitgewerkt.

Het minimum aantal bezoekers dat nodig is voor een rendabele exploitatie is 8.000. Het streven is om het bezoekersaantal binnen vijf jaar structureel te laten groeien tot 10.000 per jaar.

Er zal actief geworven worden onder buitenlandse doelgroepen, niet alleen in de omliggende landen, maar ook bij biertoeristen uit andere Europese en niet Europese landen.

Het kan in de toekomst noodzakelijk worden om de openingstijden te verruimen. In de vrijwilligerssituatie lijkt de huidige situatie het maximum te zijn. Bezien zal worden welke opties we hier hebben en welke consequenties dit voor de organisatie gaat hebben.

Mogelijk kan de status ‘koninklijke’ worden verkregen, immers de Roos bestaat meer dan 100 jaar. Deze status zal de uitstraling van de Roos ten goede komen.

B. Brouwerij

De brouwerij levert bieren van hoge kwaliteit, een groot deel en mogelijk op termijn alles wordt in de eigen installatie gemaakt.

Naast het brouwen van de reguliere bieren, wordt ook ingezet op het maken van speciale, éénmalige, bijzondere bieren.

Onderzocht zal eerst worden op welke manier de capaciteit van de huidige installatie nog verder is te verhogen, met extra aandacht voor de procesbeheersing.

Voor de korte termijn, met de huidige installatie, moeten minimaal 25 brouwsels per jaar worden gemaakt, minimaal 5 daarvan betreffen niet reguliere bieren.

Ook zal worden onderzocht of en hoe een volledig nieuwe brouwinstallatie te realiseren is.

De vraag naar verdere professionalisering zal daarbij moeten worden beantwoord: is het op deze manier en schaal brouwen nog te doen op vrijwillige basis, of zijn er andere modellen noodzakelijk?

Er worden bieren ingezonden naar nationale en internationale wedstrijden.

De brouwerij moet een topper zijn in die bierwereld, een adres waar de binnen- en buitenlandse beerlovers voor gaan omrijden.

Het fenomeen streekbier kan een meerwaarde geven aan de brouwerij. Wat moeten we doen om een kwalificatie als streekbier te krijgen, bestaan er samenwerkingsmogelijkheden met grondstoffenleveranciers, wat kunnen we samen met andere brouwerijen op dit vlak doen?

Om de Roos te onderscheiden van de vele andere kleine brouwerijen zouden we moeten benadrukken dat de Roos al bestaat sinds 1877, dit kan bijvoorbeeld op etiketten worden vermeld.

C. Proeflokaal/winkel/verkoop aan derden:

De unieke sfeer van het proeflokaal moet behouden blijven, terwijl de toegankelijkheid in fysieke zin moet worden vergroot.

Alle door de Roos gebrouwen en in opdracht gebrouwen bieren moeten op tap of fles verkrijgbaar zijn in het proeflokaal.

Roos producten zijn op grotere schaal te koop buiten de Roos, hiertoe beschikt de Roos over één of meerdere vertegenwoordigers en verkoopkanalen.

Voor alle drie de onderdelen geldt dat we, als we de ambities waar willen maken, de ruimte ons veel beperkingen geeft, maar voor uitbouw van brouwerij, museum en proeflokaal/winkel zijn er weinig mogelijkheden in het huidige gebouw. Nu de ontwikkeling van het plan bierhuis voor onbepaalde tijd is stilgelegd, zal het woe- keren met de ruimte blijven en moet er bezien worden welke aanpassingen er binnen de huidige ruimte nog mogelijk zijn. We zullen echter moeten blijven na- denken over de toekomst en het op één of andere manier blijven bestuderen van opties op dit gebied is iets waar we niet aan kunnen ontkomen.

Voor het verder invullen van de acties en de implementatie zijn vooraleerst de verschillende werkgroepen aan zet, uiteraard in nauw onderlinge samenwerking en met het bestuur. We zien daarin diverse overlegmomenten tussen werkgroepen en bestuur, dit is iets dat zal plaatsvinden naast de reguliere en operationele za- ken. Het jaarplan geeft uiteraard al wat korte termijn acties weer, maar het is zaak dit ook te richten naar de lange termijn visie en doelen.

9. Vrijwilligers

De Roos is gestart als vrijwilligersorganisatie en het is zonder meer een unieke prestatie dat we dit model hebben kunnen vasthouden in de opbouw en uitbouw van de Roos.

Een van de belangrijkste assets van de Roos is dan ook de hechte vrijwilligers- groep.

Er is een vrijwilligersbeleid op schrift gesteld en ook gaat iedere vrijwilliger met De Roos een vrijwilligersovereenkomst aan waarin wederzijdse verplichtingen zijn vastgelegd. In het afgelopen jaar is gebleken dat er toch wat discussiepunten naar voren zijn gekomen die nader besproken en uitgewerkt moeten worden.

De interne communicatie is een belangrijk punt; van vrijwilligers is nogal eens de klacht te horen dat er vanuit werkgroepen en bestuur weinig doorkomt naar vrijwilligers die toevallig niet in een werkgroep of bestuur zitten.

Daaraan gekoppeld is geconcludeerd dat vrijwilligers relatief weinig invloed kunnen uitoefenen op reilen en zeilen van de Roos en dat de hiërarchische structuur een actieve inbreng bemoeilijkt. Alhoewel het via het orgaan pROOST! en de vrijwilligersavonden wel de bedoeling is geweest deze interactie goed te laten verlopen, blijkt de praktijk anders. Door de organisatiestructuur en de interne communicatie te wijzigen, moeten we tot een open organisatie komen met een fundamentele vertrouwensbasis tussen alle betrokkenen, waarin iedereen gestimuleerd wordt om een bijdrage en inbreng te leveren.

Het blijkt lastig om de bestuursfuncties en de vertegenwoordigingen vanuit de werkgroepen goed in te vullen.

In het volgende hoofdstuk gaan we op deze punten nog expliciet op in.

De visie die we ten aanzien van de vrijwilligersorganisatie kunnen we samenvatten in een aantal punten:

- de Roos is de leukste vrijwilligersorganisatie in Hilvarenbeek;
- vrijwilligers zijn actief betrokken bij beleid en organisatie, ideeën en wensen kunnen makkelijk worden ingebracht, vrijwilligers kunnen hun boodschap op een goede manier kwijt;
- via de vrijwilligersovereenkomst wordt vastgelegd wat de Roos van een vrijwilliger kan verwachten en wat een vrijwilliger van de Roos mag verwachten;
- de vrijwilligersgroep is stabiel en afgewogen opgebouwd met verschillende disciplines en expertises en leeftijdsopbouw;
- het streven is om een verjonging te realiseren, waarbij de gemiddelde leeftijd zal dalen naar maximaal 50;
- voor vrijwilligers die vanwege leeftijd, gezondheid of anderszins minder actief kunnen zijn als vrijwilliger, maar wel betrokken willen blijven, dient een passend alternatief geboden te worden.

De vrijwilligersovereenkomst is in feite onze 'CAO'. Hierin is aangegeven wat we doen voor de Roos, maar ook wat daar tegenover staat. Ten aanzien van dat laatste is dit jaar een discussie ontstaan en voor de lange termijn kunnen we de uitgangspunten nu vastleggen zodat een jaarlijkse discussie over aanpassingen kan worden voorkomen:

- voor vrijwilligerswerk bij de Roos wordt géén vergoeding betaald;

- onkosten worden vergoed na het overleggen van ondersteunend materiaal en in overleg met de trekker van de betreffende werkgroep en/of bestuur;
- tot onkosten behoren niet de kosten die nodig zijn om bij de Roos te komen om vrijwilligerswerk te verrichten;
- vrijwilligers kunnen kosten behorende bij het vrijwilligerswerk en waar geen vergoeding tegenover staat, via hun aangifte inkomstenbelasting opvoeren als gift, dit zolang Museum-brouwerij De Roos de ANBI status bezit;
- in het verlengde van een dienst of activiteit bij de Roos heeft een vrijwilliger recht op twee gratis consumpties. Een vrijwilliger wordt geacht hier in redelijkheid mee om te gaan;
- daarnaast kan een vrijwilliger in het proeflokaal tegen gereduceerde prijzen consumpties kopen. Deze prijs wordt door het bestuur jaarlijks vastgesteld, maar zal nooit meer bedragen dan twee derde van de reguliere prijzen.
- Ook in de winkel gelden gereduceerde prijzen voor vrijwilligers. Gezien de lagere marges in de winkel is hiervoor géén standaardkorting aan te geven;
- bij speciale activiteiten kan hier door de organiserende werkgroep of bestuur van worden afgeweken.
- koffie en thee zijn altijd gratis voor vrijwilligers.

Het verjongen van het vrijwilligersbestand zal niet gebeuren door oudere vrijwilligers te laten afvloeien, maar door aantrekken van jongere nieuwe vrijwilligers. Mogelijk moet hiervoor een andere benadering en acquisitie worden opgezet.

10. Bestuur en organisatie

Op basis van het ingewonnen advies, en na overleg met de trekkers van de werkgroepen, staat het bestuur een volgende organisatiestructuur voor ogen:

- een functionele relatie tussen het bestuur en de werkgroepen via *linking pins met* die werkgroepen;
- ruimte voor zelfontplooiing van de werkgroepen door een stelsel van jaarplannen en mandaten ter specificatie en uitvoering van de beleidsplannen van het bestuur;
- op basis daarvan een versterkte coördinatie tussen de werkgroepen;
- verbetering van de verticale en horizontale communicatie.

Voor de werkgroepen wordt het huidige takenpakket geanalyseerd. Mogelijk kunnen hierdoor verschuivingen tussen werkgroepen plaatsvinden en kan de inrichting van een nieuwe werkgroep gewenst zijn.

Als voorbeeld geldt de Exploitatiegroep die veel taken naar zich toegeschoven krijgt, waardoor het pakket aan activiteiten te groot wordt. Immers: bijna alles is als 'exploitatie' te kenmerken.

Vooruitlopend op verdere besluitvorming kan het idee voor de inrichting van een werkgroep 'Activiteiten' gelden. Dit zou de huidige festivalgroep kunnen zijn, maar ook een nieuwe groep.