
Ondernemingsplan

DOCHTERONDERNEMING

« MADAME CAFÉ »

1. Wettelijk kader

Overeenkomstig artikel 6 van de ordonnantie van 5 juli 2018 betreffende specifieke vormen van gemeentelijk beheer en intergemeentelijke samenwerking en krachtens artikel 11, § 4, van de ordonnantie van 5 juli 2018 betreffende specifieke vormen van gemeentelijk beheer en intergemeentelijke samenwerking (hierna "de ordonnantie"): "§ 4. Het Autonoom Gemeentebedrijf kan rechtstreekse aandelen verwerven in publiekrechtelijke of privaatrechtelijke vennootschappen en instellingen waarvan het maatschappelijk doel verenigbaar is met zijn doel.". Zij kan ook een dochteronderneming oprichten, met name met elke andere publiekrechtelijke of privaatrechtelijke rechtspersoon waarvan het maatschappelijk doel verenigbaar is met haar doel. Het besluit om een participatie te verwerven of op te heffen, alsook het besluit om een dochteronderneming op te richten, is onderworpen aan de voorafgaande beraadslaging van de gemeenteraad.

Het besluit tot oprichting van een dochteronderneming wordt genomen door de raad van bestuur van Het Autonoom Gemeentebedrijf, na te zijn onderworpen aan de beraadslaging van de Gemeenteraad. Zij is eveneens onderworpen aan de bijzondere goedkeuring van het Gewest, dat ook de bijdragen aan de dochteronderneming moet goedkeuren (art. 28 van de ordonnantie). Het Gewest beschikt daartoe over een termijn van 40 dagen vanaf de datum van ontvangst van de documenten (art. 29 van de ordonnantie).

AGB Beurs-Bourse staat in een "in house" relatie met haar dochteronderneming indien deze meer dan 80% van haar werkzaamheden verricht in het kader van de door AGB opgedragen taken/opdrachten.

2. Achtergrond

Het renovatieproject voor het Beursgebouw wil een nieuwe impuls geven aan het hart van de stad door de ontwikkeling van een nieuw cultureel, economisch en toeristisch centrum rond de Belgische biercultuur in het Beursgebouw, gelegen aan de Anspachlaan 80 in 1000 Brussel.

Op nationaal en internationaal niveau zal het nieuwe beursgebouw worden beschouwd als de belangrijkste toeristische attractie in het stadscentrum, die een must is voor elke toerist die de hoofdstad bezoekt. Uit studies die tot dusver in opdracht van de stad Brussel zijn uitgevoerd, blijkt dat het economische succes van het project te danken zal zijn aan het aantal bezoekers dat het gebouw aandoet en de ligging ervan in het hart van het historische centrum van Brussel, dat op

de werelderfgoedlijst van de UNESCO staat. Het "Beurs"-project wordt een showcase voor de Belgische brouwerijsector. Het project wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met de Belgische brouwerijsector.

De verschillende activiteiten die in het Beursgebouw zullen plaatsvinden, kunnen als volgt schematisch worden weergegeven:



Het restaurant, de brasserie/café/lounge, de skybar en de museumshop moeten worden ontworpen als integraal onderdeel van het project en dus als aanvulling op het beleevingscentrum. Het is niet de bedoeling dat deze gebieden onafhankelijk van "Belgian Beer World" bestaan en worden geëxploiteerd. Dit gelet op de volgende elementen:

- Het is de bedoeling dat deze zones voornamelijk open zijn tijdens de openingsuren van Belgian Beer World en slechts beperkt toegankelijk buiten deze openingsuren.
- De skybar zal enkel open zijn (buiten de openingsuren van Belgian Beer World) van 19u tot 22u en heeft als hoofddoel het ontvangen van de bezoekers van Belgian Beer World voor de degustatie aan het einde van hun bezoek.

- Het verkoopaanbod van deze ruimtes moet in overeenstemming zijn met de algemene geest van "Belgian Beer World" (de Belgische cultuur en meer bepaald de brouwerijsector onder de aandacht brengen).
- De menu's van het restaurant en de inhoud van de museummuseumshop zullen dan ook vertrekken vanuit dit uitgangspunt.
- De erfgoedbeperking van het pand en de esthetiek van de inrichting (brasserie en restaurant) is al grotendeels gepland door de architecten;
- Wat de werking en de zichtbaarheid van de activiteit betreft: ligging op 1 verdieping boven het trottoir en het ontbreken van een rechtstreekse toegang tot de straat voor zowel het restaurant, de skybar en het lounge-café (brasserie).
- Bewegwijzering binnen/buiten: Bewegwijzering kan alleen met een omgevingsvergunning.

HET AGB verhuurt de volgende ruimtes aan de dochteronderneming:

De HORECA-ruimten in het project (zoals toegestaan door de ontvangen plannings- en milieuvergunningen) zijnde:

Restaurant R+1 (twee zalen) - 218m²

Keuken Restaurant R+0 - 73 m²

Stockage Restaurant R+0 - 29m² en R+1 - 8m²

Sanitaire voorzieningen Restaurant R+1 - 27m²

Catering is te voorzien tijdens evenementen.

Café-Salon : op +1(buiten voorhal) - 143 m²

Gereserveerd op -1 in het Café-Salon van +1 - 38 m²

Openbare binnen toiletten 'Beurs' R+0 - 63 m²

Skybar : (binnen en met uitzondering van de technische kern) - 280m². (355m² met technische kern)

Skybar koude kamer op R+3 - 17,7m² en R+4 - 9,2m²

Sanitaire voorzieningen skybar R+3 - 53 m²

Skybar (terras) - 558m²

De **Belgian Beer World museumshop of museummuseumshop** bevindt zich op het gelijkvloers (750m²), onder het schip, met 2 toegangsdeuren die rechtstreeks naar de Beursstraat en de Mausstraat leiden. In het ondergronds gedeelte bevindt zich een voorraadsruimte van de Museummuseumshop (100m²).

Ter herinnering: de museummuseumshop heeft niet enkel een commerciële functie. Het dient ook als informatie- en ontvangtpunt. Door zijn ligging in de kelder trekt hij voorbijgangers naar het gebouw. Het is vaak het eerste en laatste contactpunt met de bezoeker en speelt daarom een zeer belangrijke rol in de uiteindelijke perceptie van het gebouw en zijn programma. De dynamiek van de museumshop, Belgian Beer World en de grote hall hangen samen om het succes van het geheel te verzekeren. De museumshop wordt geen typische museumshop of een traditionele biermuseumshop, maar wordt gezien in een continu perspectief met de grote hall op de eerste verdieping, Belgian Beer World en de andere ruimtes.

3. Redenen voor de oprichting van een dochteronderneming voor de HoReCa activiteiten en de Belgian Beer World shop

In het kader van het renovatieproject van de Beurs heeft de Stad de maatschappij PwC gevraagd een analyse uit te voeren om het meest geschikte manier van organisatie te vinden om de commerciële activiteiten van de HoReCa-ruimtes te dragen.

Het beheer van een HoReCa-activiteit vereist personeel onderworpen aan specifieke vereisten, maar het personeel van het AGB valt onder het personeelsstatuut van de stad Brussel, en is bijgevolg niet in overeenstemming met het paritair comité dat van toepassing is op de HoReCa-sector. Dit verschil in status maakt het voor het AGB in de praktijk onmogelijk om personeel aan te werven voor de exploitatie van de HoReCa-ruimten. Zowel de museumshop, die op aangepast openingstijden geopend zal zijn, afhankelijk van het aantal bezoekers van de BBW, als de ontwikkeling van de merchandising en het beheer van de voorraad vereisen een voortdurende analyse en aanpassing van de begroting. Voor een dochteronderneming van een AGB gelden niet dezelfde beperkingen als voor het AGB.

Ten slotte volgens artikel 17, §1, lid 2, van de ordonnantie "het statutaire en contractuele personeel [van het AGB] onderworpen is aan het personeelsreglement van de gemeente waar de régie is gevestigd". Deze bepaling is niet van toepassing op dochterondernemingen van AGB.

a. Maatschappelijk doel

Het doel van de onderneming is :

- voor eigen rekening of voor rekening van derden of in deelneming met derden, de exploitatie van de HoReCa-ruimten en meer in het algemeen van de commerciële ruimten in het Beursgebouw.
- elke andere activiteit die het maatschappelijk doel van het Autonoom Gemeentebedrijf "Beurs-Bourse" ondersteunt

De vennootschap mag alle handelingen verrichten die nodig en nuttig zijn voor de verwezenlijking van dit doel.

De vennootschap mag alle mogelijke commerciële, industriële, financiële, roerende of onroerende verrichtingen doen die rechtstreeks of onrechtstreeks verband houden met haar doel of die de verwezenlijking en de ontwikkeling ervan kunnen bevorderen. Binnen de grenzen van haar doel kan de vennootschap dus leningen aangaan, schenkingen aanvaarden en subsidies ontvangen.

De onderneming beslist vrij over het gebruik en de vervreemding van haar materiële en immateriële activa.

b. Doelpubliek

Ter indicatie: de klantenkring van de HoReCa-ruimtes en de museummuseumshop zou moeten bestaan uit :

bezoekers van Belgian Beer World (individuen, families of groepen) ;

professionals bij specifieke evenementen (groepslunches, buffetten, ontbijten, koffiepauzes, enz.)

De typologie van de klanten zou dus als volgt moeten zijn

- een plaatselijk publiek (passanten, gepensioneerden, gezinnen of zakenmensen) dat regelmatig komt;
- een publiek van buiten het gewest, met name van buiten Brussels Hoofdstedelijk Gewest en uit het buitenland;
- verenigingsgroepen die rechtstreeks of via touroperators boeken;
- bedrijfsgroepen die een bijeenkomst organiseren in Belgian Beer World.
- De student
- De professionele bezoeker
- De zakelijke bezoeker
- Overheid (bijv. openbare evenementen / VIP-gasten)
- Onderzoekers/wetenschappers.

4. Opdrachten en doelstellingen van de dochteronderneming

Het filiaalproces begint met een hedendaagse interpretatie van verschillende niet-tastbare factoren, zoals: vriendschap, ontspanning, gastvrijheid, humor, socializen, hartelijkheid,...

a. HoReCa en link naar de activiteiten

Het Belgische bier is niet gebaseerd op één enkel merk. Integendeel, de Belgische bierwereld is gebaseerd op een unieke diversiteit van biersoorten en -merken. De stad Brussel zelf heeft verschillende welomschreven relaties met de gewesten, de natie, de Europese Unie en de wereld. Vandaag de dag produceren de Belgische brouwerijen ongeveer 600 standaardbiervariëteiten, wat op zich al een groot aantal is, en dat aantal loopt aanzienlijk op tot 8.700, als je de eenmalige variëteiten en andere specialiteiten meerekent.

Bier serveren en proeven is een kunst op zich. De ceremonies bij het serveren maken deel uit van de cultuur, evenals het brouwproces en de ingrediënten. Bijna alle soorten Belgische bieren hebben hun eigen flessen en glazen, met een uniek merk, een speciale vorm of beide. De vorm van het glas moet de smaak versterken, alsook de kleur van het bier en het uiterlijk van het schuim optimaal tot hun recht laten komen. Het tappen is een ritueel op zich, van de hoek van het glas bij het tappen, tot de juiste hoogte van de schuimkraag, en het "onthoofden", waardoor de schuimkraag sneller verdwijnt. Deze rijke en gevarieerde plechtigheden zijn gelegenheden om te vieren: elk jaar vinden in België verschillende bierfeesten plaats, zoals het Belgian Beer Weekend op de Grote Markt in Brussel, georganiseerd door de Belgische brouwers.

Uit onderzoek van Visit Brussels en Idea Consult in 2017 blijkt dat ongeveer 1 op de 3 bezoekers aan Brussel gaat lunchen of dineren in een etablissement dat gespecialiseerd is in bier en Belgische gerechten. Er zijn uitstekende mogelijkheden om een tentoonstellingsroute met bier te associëren. Het begrip van de relatie tussen bier, Brussel en de samenleving in het algemeen is noodzakelijkerwijs geconditioneerd door het begrip van Brussel zelf, in het bijzonder de manier waarop het beeld van Brussel verbonden is met het idee van bier.

b. Het restaurant

- Een keuken van het type "klein gerecht" die de verwachte bezoekers en de bewoners van de wijk in staat zal stellen een maaltijd te nuttigen in overeenstemming met hun budget;
- Keuken die gekoppeld is aan de activiteiten van het tot Belgian Beer World omgevormde Beursgebouw.
- Een assortiment bieren met een maximale diversiteit en een evenwicht tussen de Belgische brouwers die aan het project deelnemen.

Een focus op verantwoord inkopen:

- Minstens 40% van de producten komt uit België. Deze zullen vermeld staan op de menukaart van het restaurant;
- Papierproducten (servetten (indien niet van stof), placemats (indien geen stoffen placemats of tafelkleden), toiletpapier, enz.) zijn afkomstig uit duurzaam beheerde bossen en/of hebben een milieukeurmerk;
- Verstrek kraanwater als gratis drankje.

Aandacht voor afvalbeheer:

- Individuele verpakkingen (ketchup, mayonaise, suiker, enz.) zijn verboden;
- Geen niet biologisch afbreekbaar tafelgerei voor eenmalig gebruik;
- Rigoureuze sortering, met name van voedselafval.

Aandacht voor voedselverspilling:

- De koolstofvoetafdruk van het bord
- Vermelding op het menu van de mogelijkheid om restjes van maaltijden mee te nemen. Het aanbod en de hoeveelheden moeten worden aangepast aan de doelgroep. Het is belangrijk om na te denken over het gewenste type catering, vooral wat betreft het aanbod.
- Op het menu staat ten minste één vegetarisch menu vermeld.

De HoReCa-ruimtes hebben verscheidene doeleinden:

- Om een lekker biertje en een degustatiemoment aan de handelaars en de bezoeker te voorzien
- Evenementenruimte (gecombineerd met vergaderzalen, enz.)
- Bezoekers de mogelijkheid bieden om te lunchen

Daarom moeten deze plaatsen de mogelijkheid bieden om in een historische en authentieke omgeving te consumeren. Zij moeten het romantische aspect versterken van alle unieke kleine bars en restaurants in Brussel, met hun eigen speciale sfeer. Bovendien kan de perceptie van Belgisch bier als een kwaliteitsproduct een nieuw soort ontmoetingsplaats stimuleren met gastronomische evenementen van een nieuwe generatie, waarbij het feit wordt gevierd dat bier en de Belgische keuken gebaseerd zijn op dezelfde culturele ervaringen en sociale waarden, en waarbij gastronomische uitmuntendheid naar een nog hoger niveau wordt getild. Traditionele en totaal nieuwe manieren van eten en drinken kunnen worden onderzocht.

Hoe dan ook, de bar en het restaurant moeten een authentieke omgeving en sfeer bieden en geen bleke imitatie van typische Belgische bistrotts.

Er zijn synergieën mogelijk met andere evenementen, tentoonstellingen en festivals. De activiteiten zouden kunnen plaatsvinden in het tentoonstellings- of evenementencentrum. Deze activiteiten vormen een ander soort ervaring in de wereld van de conferenties verenigbaar met

de activiteiten van de beurs. Uiteraard moeten het type en het imago van de potentiële partners verenigbaar zijn met het imago van het centrum. Brussel heeft verschillende internationale congres- en evenementencentra.

c. Voor de Belgian Beer World/museumshop en de link met de activiteiten

De combinatie van diversiteit, geschiedenis en karakter maken van het Belgisch bier het ideale geschenk. Daardoor kan het Belgisch bier nauw geassocieerd worden met andere kwaliteitsartikelen en -producten, zoals premiummerken, gastronomie, enz. Het is een bijzonder interessant geschenk, omdat het een groot aantal associaties biedt met regionale kwaliteitsproducten op culinair vlak.

De museummuseumshop kan extra inkomsten of middelen genereren om andere vaste kosten te compenseren. Gezien het belang van glazen, flessen en etiketten van het Belgisch bier is het de bedoeling om authentieke glazen, posters en postkaarten met kleurrijke illustraties van elk merk, gepersonaliseerd bier, bierbenodigdheden, enz. te verkopen. Tijdens het bezoek kunnen gepersonaliseerde voorwerpen worden klaargemaakt om een geïndividualiseerde band te creëren tussen de bezoeker en het centrum of een specifiek merk. Bovendien, kan informatie worden genoteerd dat gebruikt kan worden t als bron voor toekomstig gerichte marketing.

d. De waarden van de dochteronderneming

- Goed bestuur: de dochteronderneming engageert zich om zijn management- en uitvoeringsorganen de activiteiten te laten beheren volgens duidelijk vastgestelde besluitvormingsprocessen en om voortdurend te streven naar verbetering van de efficiëntie en de kwaliteit van het algemene optreden van het AGB Beurs-Bourse;
- Tarifiering van de diensten: de Regie stelt een tariefsysteem vast voor de diensten binnen :

De HoReCa ruimtes: de gehanteerde prijzen moeten in overeenstemming zijn met de Brusselse markt om alle soorten publiek (bewoners, toeristen, studenten, enz.) toegang te geven. Indien de HoReCa-activiteiten aan een derde partij worden toegewezen, zal de Regie in de concessieovereenkomst de prijsklasse, gewogen aan de hand van kwalitatieve en milieucriteria, en het productaanbod bepalen.

De Museummuseumshop: de gehanteerde prijzen moeten in overeenstemming zijn met de Brusselse markt voor de verkochte goederen en producten. Indien de museumshopactiviteit aan een derde wordt gegund, bepaalt de Régie in de concessieovereenkomst de prijsklasse, gewogen naar kwalitatieve en milieucriteria, en het productaanbod.

- Financieel beheer: de dochteronderneming zal een gezond en dynamisch financieel beheer voeren dat gericht is op het bereiken van bedrijfswinst op korte termijn, tijdens de exploitatiefase, om de autonomie en de financiële duurzaamheid van het project te waarborgen.

- Werkgelegenheid : de dochteronderneming verbindt zich ertoe de werkgelegenheid te stimuleren en specifieke beroepsopleidingsacties te organiseren (toerisme, HoReCa) dankzij de ontwikkeling van het project.
- Attractiepool en revitalisering: in het kader van de uitoefening van haar opdracht verbetert de dochteronderneming de lokalen die zij in het Beursgebouw in gebruik heeft, zodat zij een economische pool wordt, rond het thema van het Belgische bier, met name door actief deel te nemen aan de revitalisering van de Beurswijk en de autovrije zone met respect voor de bewoners en door het grote publiek toegang te verlenen tot een belangrijk element van het Brusselse erfgoed.

5. Beheer van HoReCa-ruimtes

Naast de verschillende zalen die aan derden ter beschikking kunnen worden gesteld, zal het Beursgebouw ook ruimtes van HoReCa omvatten (skybar en een restaurant/brouwerij) waarvan de activiteiten nauw zullen aansluiten bij de activiteiten die in de Beurs worden georganiseerd. In dit verband zullen de onderdelen van de HoReCa het voorwerp uitmaken van een huurovereenkomst met AGB Beurs-Bourse, onder voorbehoud van BTW.

Het is de bedoeling dat deze zones voornamelijk open zijn tijdens de openingsuren van Belgian Beer World en slechts in beperkte mate toegankelijk zijn buiten deze openingsuren. De skybar zal enkel open zijn (buiten de openingsuren van Belgian Beer World) van 19u tot 22u en zal vooral toegankelijk zijn voor bezoekers van Belgian Beer World voor de einddegustatie. Het verkoopaanbod in deze gebieden moet in overeenstemming zijn met de algemene geest van Belgian Beer World en de promotie van de Belgische cultuur en meer bepaald de brouwerijsector. De menu's van het restaurant en de inhoud van de museummuseumshop zullen dan ook vanuit dit standpunt worden vormgegeven. Wat de werking en de leesbaarheid van de activiteit betreft: ligging op 1ste verdieping boven het trottoir en derhalve het ontbreken van een rechtstreekse toegang tot de straat voor zowel het restaurant, de skybar en het lounge-café (brasserie). Bewegwijzering binnen/buiten: Bewegwijzering kan alleen via een bouwvergunning.

Opleiding blijkt een sleutelement te zijn in de voorbereiding van het personeel dat permanent bezoekers ontvangt. Bij de opleidingsbehoeften blijkt merchandising over het algemeen het belangrijkste te zijn, gevolgd door luisteren en adviseren, en pas op de derde plaats komen verkooptechnieken. Basiskennis van herkomst, hoe bier aan te bieden en beschrijving van smaken is essentieel.

6. Beheer van de Museum Shop

In het Beursgebouw komt een "museummuseumshop". De producten die in deze museumshop worden verkocht, zullen grotendeels verband houden met "Belgian Beer World" en dus met het thema bier en het Brusselse erfgoed. Hoewel boeken een belangrijk deel uitmaken van het aanbod in de museumshops van culturele instellingen, kunnen zij vergezeld gaan van een reeks andere producten.

Verplicht, maar geen verplichting: Qua indeling eindigt iedere bezoeker van de Belgian Beer World BBW zijn ervaring in de museumshop en verlaat deze via de zijdeuren op de begane grond van de Beurs. Qua indeling blijft de verplichte doorgang het meest interessant en draagt duidelijk bij tot de goede werking van de museumshop. Als de verplichte doorgang echter essentieel is, mag een museumshopbezoek niet verplicht worden. De route moet de bezoeker dus door de museumshop leiden, zonder hem of haar te dwingen naar binnen te gaan.

De aangeboden producten zijn Belgische en regionale specialiteiten, geschenkaarten, postkaarten, bierglazen, strip- en receptenboeken, posters, textiel (T-shirts, tafelkleden, schorten, enz.) en keukengerei.

Het filiaal kan hedendaagse artikelen in een vorm van “pop-up store” aanbieden: Afhankelijk van de gemaakte keuzes kan de museummuseumshop ook designproducten verkopen. In dit geval kan het interessant zijn om een plek voor designers aan te bieden en een aandeel in de verkoop te onderhandelen. Zo kunnen exclusieve collecties en unieke stukken aangeboden worden. Aankoop en verkoop voor creaties die al dan niet bij het publiek in de smaak vallen kan een aanzienlijke kostenpost voor het filiaal vormen indien zij niet worden verkocht. Ook accepteren sommige boekhandelaren boeken in consignatie, wat nuttig kan zijn, vooral voor gespecialiseerde boeken, en een afwisseling in het aanbod garandeert.

De presentatie van doordachte producten: Lokaal kopen en het behoud en de overdracht van traditionele knowhow aanmoedigen is een zorg voor veel bedrijven maar zeker voor dit filiaal. De noodzaak om het milieu te respecteren is voor velen een belangrijke pijler, die ook bijdraagt tot de overdracht van deze waarden.

Het hebben van toegewijd en opgeleid personeel: Hoewel de pieken tussen de receptie/kassa en de museumshop meestal verschillend zijn, is het niet ongewoon dat de twee plaatsen gelijktijdig werken. De efficiëntie van de verdeling van het personeel in de museumshop is echter belangrijk: wanneer er geen verkeer is en op piekmomenten moet de aanwezigheid van het personeel kunnen worden gedifferentieerd.

Ten slotte verhoogt de aanwezigheid van de webmuseumshop met een goed ontwikkeld communicatiesysteem de capture rate. Aankopen in de Museumshop hangen sterk samen met een bezoek aan Belgian Beer World. Indien mogelijk zal de museumshop de openings- en sluitingstijden enigszins verschuiven ten opzichte van de BBW-tijden, waardoor de laatste bezoekers de museumshop kunnen passeren, of er zelfs, in periode van lage opkomst hun bezoek bespreken.

De huurkosten voor deze ruimte worden gedekt door de verkoop van goederen in de museummuseumshop.

7. Marketing

De marketingstrategie, actieplannen en doelstellingen zullen door het AGB worden vastgesteld om de samenhang en de synergie tussen de activiteiten binnen de Beurs te waarborgen. De uitvoering van de strategie zal door de dochteronderneming worden verricht.

8. Evaluatiecriteria

- Tevredenheidsonderzoeken
- Aantal bezoekers
- Analytisch budget om goederen aan te passen
- Winstgevendheidsanalyse

9. Interne organisatie

De raad van bestuur is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nuttig of noodzakelijk zijn voor de verwezenlijking van het doel van de Dochtermaatschappij.

De Raad van Bestuur houdt toezicht op het beheer door de Directie.

Uit de leden van de Raad van Bestuur wordt een voorzitter gekozen. De voorzitter kan de raad van bestuur bijeenroepen wanneer het belang van de Dochtermaatschappij dit vereist of op verzoek van een van de leden van de raad van bestuur.

Het Uitvoerend Comité is belast met het dagelijks beheer en de uitvoering van de beslissingen van de Raad van Bestuur.

10. Financiering van de dochteronderneming

[Cfr bijlage Het financieel plan 2021-2026 van de Dochteronderneming \(exploitatie van de Skybar, Shop, Bar en Restaurant\)](#)

a. Projectieparameters

Hier volgt de basis van het hele dossier. Deze spreadsheet groepeerde alle basisgegevens die in de sheets van de verschillende activiteiten zijn onderverdeeld. In deze spreadsheet staan de verschillende uitgaven en ontvangsten die volgens een verdeelsleutel over de activiteiten werden gespreid. Hieronder werden de uitgaven verdeeld over de 4 activiteiten, maar de verhouding blijft hetzelfde als in het AGB-bestand met dochteronderneming.

activiteiten	Verdeelsleutel
Activiteit Shop	25,00%
Activiteit Skybar	32,50%

Activiteit Restaurant	32,50%
Activiteit Bar	10,00%

2023

De totale uitgaven voor het jaar 2023 (6 maanden exploitatie) zijn als volgt vastgesteld en werden aan de verschillende activiteiten toegerekend volgens bovenstaande verdeelsleutel

Estimation de dépense globale hors TVA par ans	Prix
Voorraad en handelswaar shop	119.008,26 €
Voorraad en handelswaar Skybar	144.049,59 €
Voorraad en handelswaar Bar	136.969,77 €
Voorraad en handelswaar Restaurant	266.220,56 €
Huur en huurkosten	112.500,00 €
Onderhoudsreiniging	15.000,00 €
Technisch onderhoud	3.000,00 €
Beveiliging van het gebouw	45.000,00 €
Water-, gas- en elektriciteitsverbruik	45.084,00 €
materiaalkosten	3.120,00 €
administratieve kosten	4.554,65 €
Transactiekosten	16.656,20 €
distributiekosten	- €
commerciële kosten	9.000,00 €
Tijdelijk medewerkers	30.000,00 €
Extra compensatie	- €
Diverse vergoedingen	- €
Boekhoudkundige kosten	18.000,00 €
Ere-Sociaal Secretariaat	12.000,00 €
kosten voor de webmuseumshop	- €
total	980.163,04 €

Naast deze exploitatiekosten zijn er de loonkosten voor een bedrag van 919.202,99 € en een voorziening voor grote reparaties en onderhoud voor een bedrag van 79.856,78 €, berekend op de omzet van de activiteit en die bijvoorbeeld zal worden gebruikt voor de vervanging van een tafel, stoel of koelkast, ...

2024

Voor een beter begrip van het project presenteren wij een raming van de totale uitgaven voor het voorbeeldjaar 2024, het eerste volledige exploitatiejaar. Er is een indexering van 3% toegepast. Deze uitgaven worden over de verschillende activiteiten verdeeld volgens bovenstaande verdeelsleutel.

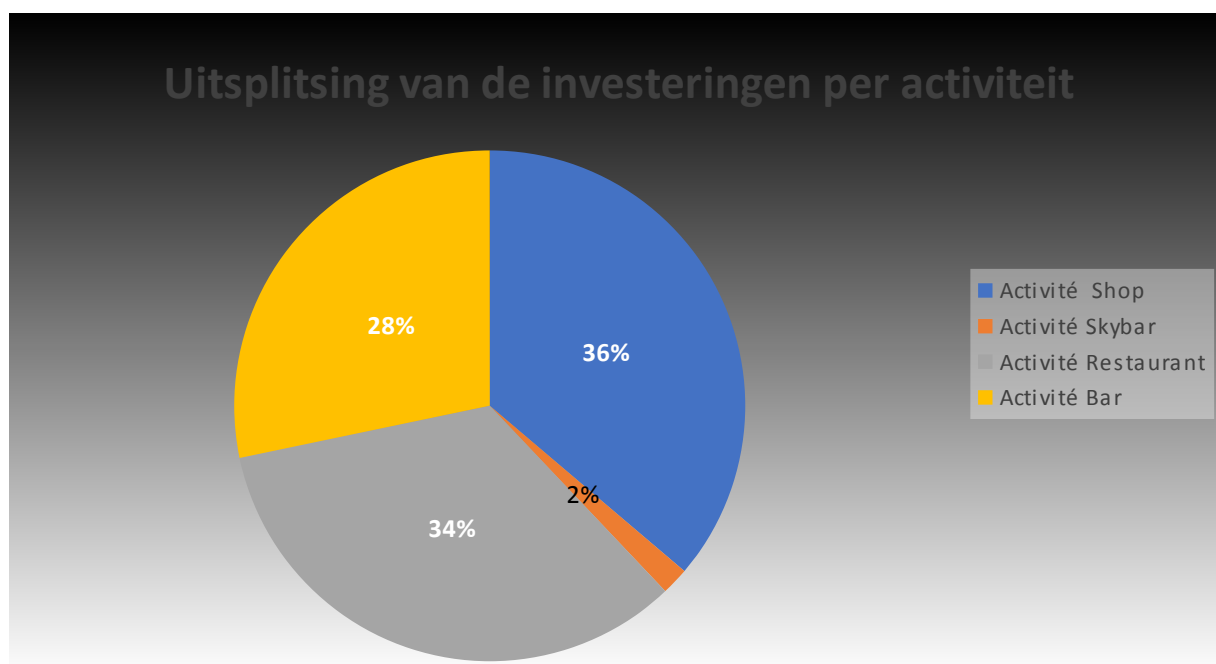
Estimation de dépense globale hors TVA par ans	Prix
Voorraad en handelswaar shop	344.330,58 €
Voorraad en handelswaar Skybar	394.804,96 €
Voorraad en handelswaar Bar	282.157,73 €
Voorraad en handelswaar Restaurant	566.694,83 €
Huur en huurkosten	231.750,00 €
Onderhoudsreiniging	30.900,00 €
Technisch onderhoud	6.180,00 €
Beveiliging van het gebouw	92.700,00 €
Water-, gas- en elektriciteitsverbruik	92.872,80 €
materiaalkosten	6.427,20 €
administratieve kosten	9.382,80 €
Transactiekosten	40.560,53 €
distributiekosten	- €
commerciële kosten	18.540,00 €
Tijdelijk medewerkers	61.800,00 €
Extra compensatie	- €
Diverse vergoedingen	- €
Boekhoudkundige kosten	18.540,00 €
Ere-Sociaal Secretariaat	12.360,00 €
kosten voor de webmuseumshop	3.912,00 €
total	2.213.913,43 €

Naast deze bedrijfskosten is er de loonlijst voor een bedrag van 1.390.621,42 € en een voorziening voor grote reparaties en onderhoud voor een bedrag van 236.309,23 €, berekend op de omzet van de activiteit en die bijvoorbeeld zal worden gebruikt voor de vervanging van een tafel, stoel of koelkast, ...

b. Investeringsplan

Dit plan toont alle geplande investeringen voor de jaren 2023 tot 2026 en het bedrag van de afschrijvingen die dit jaarlijks zal opleveren. Lettend op het feit dat een groot deel van de initiële investeringen in het budget van AGB (en niet van de dochterondernemingen) is opgenomen. In de toekomst zal de dochteronderneming verantwoordelijk zijn voor de toekomstige vervanging van het meubilair en de grote keuken- en baruitrusting..

2023	
Activiteit Shop	52.500,00 €
Activiteit Skybar	2.500,00 €
Activiteit Restaurant	49.000,00 €
Activiteit Bar	41.000,00 €
Total	145.000,00 €

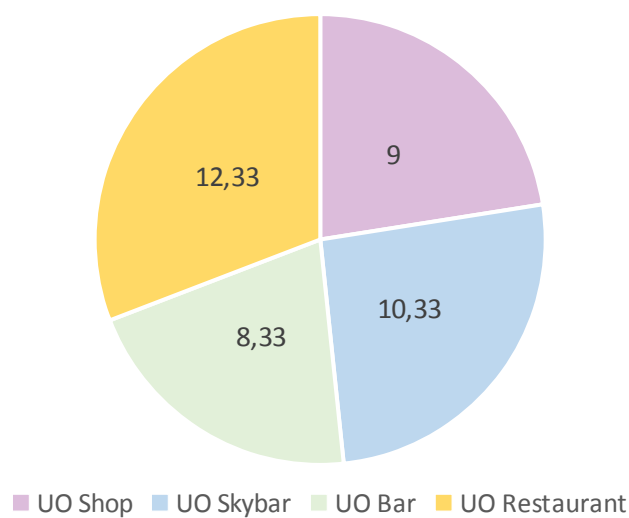


c. Jaarlijkse loonkost

Deze spreadsheet toont de geraamde loonsom per activiteit en de totale loonsom per projectjaar op basis van een geraamde indexeringsfactor uit de indexsprongen van 2022. Wij verwachten tegen 2026 44 werknemers (inclusief jobstudenten) te bereiken. De totale loonkosten per jaar werden als volgt vastgesteld.

jaar	Aantal werknemers	loonkost
2023	40	922.990,77 €
2024	43	1.390.621,42 €
2025	44	1.498.142,90 €
2026	44	1.537.746,03 €

Répartition du nombre d'employés par activités



De HORECA-manager is verdeeld over de 3 HoReCa-activiteiten, vandaar de cijfers achter de komma.

d. Activiteit Shop

i. Inkomsten

De inkomsten uit de museumshopactiviteit voor de dochteronderneming worden berekend rond een gemiddeld museumshopmandje per consument van €2,48 exclusief btw. Dit bedrag wordt vervolgens vermenigvuldigd met het geschatte aantal bezoekers per jaar. Vanaf 2024 is de opening van een webmuseumshop gepland. De omzet van deze webmuseumshop vertegenwoordigt 10% van de omzet van de museumshop. De totale inkomsten uit de activiteit zijn als volgt

	2023	2024	2025	2026
Totale inkomsten	297.520,66 €	946.909,09 €	1.066.314,05 €	1.209.600,00 €

ii. Uitgaven

De uitgaven van de museumshopactiviteit komen vooral voort uit de algemene uitgaven van de dochteronderneming en de loonkosten van deze activiteit. Er is ook 40% van de omzet van het lopende jaar gereserveerd voor de aankoop van goederen.

Vanaf 2023 wordt een deel van de omzet (5% in 2023, daarna 6% voor de volgende jaren) gereserveerd voor toekomstige investeringen en groot onderhoud van het meubilair.

e. Activiteit Skybar

i. Inkomsten

De inkomsten van de Skybar worden voornamelijk gevoed door de geldoverdracht van het gratis glas (€2,48 excl. btw) dat in het ticket voor Belgian Beer World is inbegrepen. Bovendien zal de Skybar buiten de openingsuren van Belgian Beer World open zijn voor het publiek. Het aantal consumenten wordt geschat op 100 per openingsdag en neemt elk jaar toe. Het gemiddelde mandje per consument (voor niet-Belgian Beer World uren) wordt geraamd op 4,13 euro exclusief btw in 2023 en wordt jaarlijks geïndexeerd. De totale inkomsten van het bedrijf zijn derhalve als volgt:

	2023	2024	2025	2026
RECETTES TOTALES	360.123,97 €	987.012,40 €	1.206.664,15 €	1.352.100,65 €

ii. Uitgaven

De uitgaven van de Skybar zijn voornamelijk gelinkt aan de algemene kosten van de dochteronderneming en de loonlijst van het bedrijf. Bovendien wordt 40% van de omzet van het lopende jaar gereserveerd voor de aankoop van goederen.

Vanaf 2023 wordt een deel van de omzet (5% in 2023, daarna 6% voor de volgende jaren) gereserveerd voor toekomstige investeringen en groot onderhoud van het meubilair.

f. Activiteit Bar

i. Inkomsten

De inkomsten van de bar zijn berekend rond een gemiddeld mandje per consument van 4,55 euro exclusief BTW in 2023, dat jaarlijks wordt geïndexeerd. Het gemiddelde aantal consumenten wordt berekend aan de hand van de volgende formule:

Hoeveelheid = (Aantal barplaatsen * Aantal diensten (30min)/per dag*aantal dagen open/jaar) * bezettingsgraad

Alle parameters van deze formule staan op het blad met projectieparameters. Dit geeft ons de volgende totale inkomsten voor de bar-activiteit:

	2023	2024	2025	2026
Totale inkomsten	342.424,43 €	705.394,33 €	726.556,16 €	748.352,84 €

ii. Uitgaven

De uitgaven zijn hoofdzakelijk afgeleid van de algemene uitgaven van de dochteronderneming en de loonlijst van het bedrijf. Er is ook 40% van de omzet van het lopende jaar gereserveerd voor de aankoop van koopwaar.

Vanaf 2023 wordt een deel van de omzet (5% in 2023, daarna 6% voor de volgende jaren) gereserveerd voor toekomstige investeringen en groot onderhoud van het meubilair.

g. Activiteit Restaurant

i. Inkomsten

De inkomsten van de restaurantactiviteiten van de dochteronderneming worden berekend op basis van een gemiddeld mandje per consument van €12,40 exclusief btw in 2023, dat jaarlijks wordt geïndexeerd. Het gemiddelde aantal consumenten wordt berekend aan de hand van de volgende formule:

Hoeveelheid = productiecapaciteit * dagen open per jaar * bezettingsgraad

Alle parameters van deze formule staan op het blad met projectieparameters. Dit geeft ons de volgende totale inkomsten voor het restaurant:

Het financiële plan is gebaseerd op ten behoeve van de stad uitgevoerde studies. Voor het financiële plan hebben wij echter gekozen voor een meer zekere aanpak. In tegenstelling tot de studies die spreken van een "champagne-effect" (d.w.z. een piek in het aantal bezoekers bij de opening en een stabilisatie na twee tot drie jaar), schatten wij daarentegen dat het aantal bezoekers in de eerste jaren geleidelijk zal toenemen alvorens zich te stabiliseren. Deze aanpak is gebaseerd op de ervaring van de stad met de exploitatie van andere soorten infrastructuur.

Het project zal winstgevend zijn vanaf het vierde exploitatiejaar. Het verlies in de eerste vier jaar is dus niet structureel.

Annexen :

- Financieel plan
- Statuten