

Eindrapport

**Huidige en toekomstige ambities voor het theater Aan de Slinger
gewaardeerd**

Gemeente Houten

4 februari 2010

2008-098 RP 05

Sarphatistraat 650
1018 AV Amsterdam

T +31 (0)20 550 20 20
F +31 (0)20 550 20 22

consult@LAGroup.nl
www.LAGroup.nl



Inhoud

1	Inleiding	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Aanleiding van het onderzoek	8
1.3	Vraagstelling aan LAgrouP	8
1.4	Aanpak van het onderzoek	9
1.5	Leeswijzer	9
1.6	Risico's en verantwoordelijkheden	10
2	Externe analyse: de omgeving van het theater	11
2.1	De beleidsmatige context	11
2.2	De Houtense markt	14
2.3	Het theateraanbod in de omgeving	15
2.4	Trends en ontwikkelingen	15
3	Interne analyse: het theater zelf	25
3.1	Beleid en status quo van de functies	25
3.2	De werkwijze en de keuze rond de vergelijking met benchmarktheaters	29
3.3	Het theater: benchmark aanbod, vraag en benutting	30
3.4	Het theater: benchmark programmering en profiel	33
3.5	Het theater: waar staat het theater Aan de Slinger in het totale NL-aanbod?	34
3.6	Het theater: benchmark organisatie en financiële exploitatie	35
3.7	De film	37
4	De huidige ambitie financieel gewaardeerd	39
4.1	Inleiding	39
4.2	De huidige ambitie volgens de actuele prestatieovereenkomst	39
4.3	De financiële exploitatie gewaardeerd op basis van huidige ambitieafspraken	39
4.4	Analyse/verklaring noodzakelijke extra exploitatiebijdragen	47
5	De toekomstige ambitie inhoudelijk en financieel gewaardeerd	50
5.1	Inleiding	50
5.2	De werkwijze en de keuze rond de vergelijking met benchmarktheaters	50
5.3	Het theater: benchmark aanbod, vraag en benutting	51
5.4	Het theater: benchmark programmering en profiel	52
5.5	Het theater: benchmark organisatie en financiële exploitatie	53
5.6	Een toekomstige ambitie inhoudelijk en kwantitatief gewaardeerd	54
5.7	De toekomstige hogere ambitie financieel gewaardeerd	59
6	Samenvatting en conclusies	62
6.1	Probleemstelling	62
6.2	Externe analyse: de omgeving van het theater	62

	Huidige en toekomstige ambities voor het theater Aan de Slinger gewaardeerd (eindrapport, 4 februari 2010)	5
6.3	Interne analyse, het theater zelf	63
6.4	De huidige ambitie financieel gewaardeerd	64
6.5	De toekomstige ambitie inhoudelijk en financieel gewaardeerd	65
b1	Geraadpleegde personen en informatie	67
b2	Nadere specificaties financiële exploitatieprognose huidige ambitie	69
b3	Nadere specificaties financiële exploitatieprognose toekomstige ambitie	71
b4	LAGroup en het adviesteam	73
	LAGroup <i>Leisure & Arts Consulting</i>	73
	Het adviesteam	74



Inleiding

We beginnen deze rapportage met een inleiding, de aanleiding van het onderzoek en de vraag die aan LAGroup is voorgelegd. Verder staan we stil bij de aanpak van het onderzoek.

1.1 Inleiding

In Houten, een groeigemeente met straks zo'n 50.000 inwoners, is in september 2008 het nieuwe cultuurcentrum Aan de Slinger in gebruik genomen. Het cultuurcentrum bestaat uit de volgende functies:

- een vlakke vloertheater met 290 stoelen, bestemd voor zowel professionele als amateurvoorstellingen;
- culturele en kunstzinnige vorming van scholengemeenschap College De Heemlanden, waartoe in het centrum lokalen zijn ingericht;
- muziekonderwijs van het Houtens Muziek Collectief die daarvoor muziekl lokalen tot haar beschikking heeft;
- horeca voor de voornoemde functies;
- Stichting KunstAanBod, een nieuwe instelling ter bevordering van cultuureducatie.

De gemeente Houten is eigenaar van het gebouw. Het beheer en de exploitatie zijn ondergebracht bij de Stichting Theater Aan de Slinger, die tevens de theater- en horecafunctie exploiteert en ook de commerciële verhuur voor haar rekening neemt. Deze stichting heeft dus een dubbelfunctie van beheer en (gedeeltelijke) exploitatie. College De Heemlanden en het Houtens Muziek Collectief huren hun specifieke ruimten van de stichting en er zijn bepaalde afspraken gemaakt over het (voorkeur)gebruik voor andere ruimten.

De besluitvorming voor de bouw en exploitatie vond plaats in 2005. Voor de exploitatie van het centrum is daarbij rekening gehouden met de resultaten van het onderzoek van het door de gemeente ingehuurde bureau Metrum. Mede op basis daarvan is de door de gemeente aan de Stichting Aan de Slinger te verstrekken exploitatiebijdrage vastgesteld. De financiële prognoses van de theaterfunctie zijn hierbij niet gebaseerd op historische prestaties, maar op basis van bepaalde ambities en andere uitgangspunten, waaronder het programmeren van 60 professionele theatervoorstellingen per jaar. Historische prestaties zijn niet gehanteerd omdat de toenmalige Stichting Culturele Kring voorheen slechts op bescheiden schaal, zonder eigen accommodatie, de theaterfunctie uitoefende. Alhoewel bij de besluitvorming in de raad een beheer- en financieel profiel is overgelegd, lag er geen inhoudelijk concept over onder meer ambities, profiel, aanbod en afname ten grondslag aan de planvorming en besluitvorming. Wel heeft de gemeente na de besluitvorming over het cultuurcentrum in haar nota 'Cultuurbeleid' (vastgesteld door de raad 20 december 2005) de inhoudelijke ambitie vastgesteld. Ook de Stichting Aan de Slinger heeft na de gemeentelijke besluitvorming in 2005 een ondernemingsplan opgesteld in oktober 2006. Daarin gaat de stichting ook in op de hiervoor genoemde aspecten van een inhoudelijk concept.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Met het verschijnen van het hiervoor genoemde ondernemingsplan van de Stichting Aan de Slinger is er een verschil van mening ontstaan tussen de gemeente en het bestuur van de stichting. Dit verschil van mening spitst zich toe op de door de gemeente beschikbaar gestelde exploitatiebijdrage. De stichting kan zich niet geheel vinden in de besluiten over de uitgangspunten en hoogte van de exploitatiebijdrage, zoals die bij de besluitvorming door de gemeente in 2005 zijn gehanteerd. Kort gezegd komt het er op neer dat de stichting de exploitatiebijdrage hoger berekent en meent dat ook andere financiële aspecten nog of anders ingevuld moeten worden. Daarnaast heeft de stichting andere, hogere ambities dan de gemeente en die additionele ambities zouden extra subsidie vergen. De gemeente en de stichting zijn in dit kader overeengekomen om de periode van 1 september 2008 (opening) tot en met 31 december 2010 aan te merken als proefperiode. In deze periode zou de gemeente de werkelijke exploitatietekorten van de stichting voor haar rekening nemen, waarbij voor 2010 inmiddels een maximum van € 160.000 extra subsidie is gesteld (zo ook voor 2011). In de tussentijd zal er een (extern) onderzoek worden uitgevoerd om (in ieder geval vanaf 2012) te kunnen bepalen wat een zo optimaal mogelijk exploitatieresultaat is, ofwel wat de exploitatiebijdrage is die past bij de huidige en bij de toekomstige ambitie. De gemeente Houten heeft LAGroup gevraagd een voorstel te doen voor een dergelijk onderzoek. In eerste instantie wilde de gemeente tot resultaat komen door een aanpak van periodieke monitoring van de bedrijfsvoering. LAGroup heeft daarop aangegeven dat een ander plan van aanpak tot betere en snellere resultaten zou leiden. De belangrijkste overweging waarom wij voor een ander plan van aanpak pleiten, is de volgende. De langdurige monitoring die de gemeente vraagt in combinatie met volledige subsidiëring van de tekorten bij het theater betekent onder meer dat een oplossing van de problematiek nog lang, te lang vinden wij, op zich laten wachten. In de tussentijd zwemt het theater min of meer in het luchtledige, zijn er geen prikkels en druk om tot een optimale (financiële) exploitatie te komen en zal ook de noodzakelijke reactie op (externe) ontwikkelingen niet worden bevorderd, hetgeen juist in deze beginfase wel van belang is. Vervolgens heeft de gemeente LAGroup gevraagd offerte te doen op basis van het plan van aanpak dat LAGroup voorstaat.

1.3 Vraagstelling aan LAGroup

In onze offerte van 21 april 2009 is de opdracht aan LAGroup als volgt geformuleerd.

Geef een second opinion op de huidige exploitatiebegroting van de stichting. Neem daarbij op basis van de door de gemeente en het theater geformuleerde huidige ambities, een zo optimaal mogelijk exploitatieresultaat als uitgangspunt en bepaal daarbij wat en hoe hoog de jaarlijkse (financiële) bijdrage van de gemeente zou moeten zijn (eerste deel van het onderzoek, de huidige ambitie).

Bepaal daarnaast wat het profiel en het inhoudelijk concept van een theater zouden moeten zijn voor een stad met het werkgebied als Houten en uitgaande van de huidige huisvesting-configuratie. Zet dit ook af tegen de toekomstambities die de stichting koestert en bepaal in hoofdlijn de consequenties voor organisatie en exploitatie, met name de door de gemeente in dat geval te verstrekken exploitatiebijdrage (tweede deel onderzoek, de toekomstige ambitie).

Onder meer hanteren we bij deze opdrachtformulering de volgende randvoorwaarden en uitgangspunten.

- De capaciteit van het theater, 290 stoelen, en de overige ruimtelijke configuratie van het gebouw zijn dus een uitgangspunt zowel voor het eerste deel van het onderzoek over de huidige ambitie als voor het tweede deel over de toekomstambities.
- De huidige ambities, en de uitwerking daarvan, zijn vastgelegd in de besluitvormingsdocumenten van de gemeente (onder meer de nota 'Cultuurbeleid' zoals vastgesteld door de gemeenteraad op 20 december 2005 en het uitvoeringsprogramma daarvan van 30 oktober 2007) en het rapport/de rapporten van Metrum. Dat is ons uitgangspunt voor de second opinion op de huidige exploitatiebegroting.
- De toekomstambities van de stichting zijn vastgelegd in het ondernemingsplan van oktober 2006.
- De exploitaties van College De Heemlanden en Houtens Muziek Collectief behoren niet tot het onderzoek van LAgrouP. De huren en andere bijdragen die zij betalen aan de stichting zijn voor ons uitgangspunt.

1.4 **Aanpak van het onderzoek**

Het onderzoek is uitgevoerd conform het plan van aanpak uit onze offerte van 21 april 2009. Daarin is het onderzoek in twee delen gesplitst, te weten:

- eerste deel over de ambities van het theater volgens de huidige prestatieovereenkomst (huidige ambitie);
- tweede deel over de ambities die passen bij een stad als Houten (toekomstige ambitie).

Een tussentijdse conceptrapportage over het eerste deel van het onderzoek is verschenen op 31 augustus 2009. Deze is na afstemming met de gemeente en het theater definitief gemaakt als tussentijdse notitie op 20 oktober 2009. De inhoud ervan is als onderdeel in dit eindrapport opgenomen.

Een concepteindrapportage verscheen 14 januari 2010. Daarin is naast de voornoemde definitieve rapportage van het eerste deel van het onderzoek, het concept van het tweede deel opgenomen. Ook dit concept is afgestemd met de gemeente en het theater en vervolgens als eindrapportage definitief gemaakt 4 februari 2010.

1.5 **Leeswijzer**

Het eerste deel van het onderzoek over de huidige ambities is met name te vinden in de hoofdstukken 3, de interne analyse met onder meer een benchmark, en 4, die gaat over de waardering van de financiële exploitatie volgens de huidige ambitie.

Het tweede deel van het onderzoek naar de toekomstige ambities is met name te vinden in de hoofdstukken 2, de externe analyse, en 5 en 6, waarin eerst het profiel van de toekomstambitie aan de orde komt en dit vervolgens wordt vertaald in personele en financiële consequenties.

In de bijlagen zijn nadere specificaties opgenomen van de financiële exploitatieprognoses.

Daarnaast in de bijlagen een opsomming van de door LAGroup tijdens het onderzoek geraadpleegde personen en informatie en een bureaubeschrijving van LAGroup en het adviesteam dat het onderzoek heeft uitgevoerd.

1.6 Risico's en verantwoordelijkheden

Het onderzoek is uitgevoerd door en onder verantwoordelijkheid van LAGroup *Leisure & Arts Consulting*. Het rapport en de bijlagen vormen een geheel. Indien het rapport ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden. Bij het onderzoek en de samenstelling van dit rapport is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie.

De financiële verkenningen zijn naar beste kennis en inzicht tot stand gekomen. De uiteindelijke financiële resultaten zijn sterk afhankelijk van de in het rapport gepresenteerde factoren, zoals de aard en omvang van het commerciële en culturele aanbod, de hoogte van de investeringen, de kwaliteit van het horeca-aanbod en onzekerheden in de prijsontwikkeling. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen die wij op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. LAGroup kan logischerwijze niet garanderen dat de geprojecteerde resultaten daadwerkelijk worden gerealiseerd.

2

Externe analyse: de omgeving van het theater

Om te beginnen gaan we in dit hoofdstuk in op de omgeving van de stichting: de externe analyse, waarin achtereenvolgens aan de orde komen het beleid van en de afspraken met de gemeente, de Houtense vrijetijdsmarkt, het theateraanbod in de omgeving van Houten en algemene en specifiek voor het theater geldende landelijke trends en ontwikkelingen. Deze externe analyse is met name ook van belang voor de toekomstambities van het theater.

2.1 De beleidsmatige context

In deze paragraaf gaan wij in op relevante beleidsmatige zaken van de gemeente.

2.1.1 Beleid, visie en ambitie van de gemeente Houten

Het actuele cultuurbeleid van de gemeente Houten is vastgelegd in haar kadernota 'Focus op nieuwe kansen', dat is vastgesteld door de gemeenteraad op 20 december 2005.

Totstandkoming accommodatie en (beleids)ontwikkelingen daarna

Bij het besluit rond de realisatie van de accommodatie Aan de Slinger destijds in 2005 waren de cultuureducatie- en amateurfunctie de belangrijkste trekkers om de totstandkoming van het theater mogelijk te maken. De ambitie voor professionele theatervoorstellingen was laag. Mede daarom zijn de accommodatie en de bijbehorende faciliteiten gebaseerd op een beperkte (professionele) theaterfunctie. Er is één theaterzaal met 290 stoelen. Het theater Aan de Slinger behoort daarmee voor professionele voorstellingen tot de kleinste podia.

In het genoemde actuele cultuurbeleid, dat vlak na de besluitvorming tot realisatie van het theater tot stand is gekomen, is sprake van een gewenst hoger ambitieniveau voor de professionele theaterfunctie.

De discussie over een hoger toekomstig ambitieniveau voor de professionele theaterfunctie is nog vóór de opening in september 2008 in de praktijk aangevangen. Aanvankelijk was er terughoudendheid ten aanzien van de professionele theaterfunctie bij de realisatie van het complex. De status quo is dat de bestuurlijke visie en het beleid thans, nog maar verschillende jaren verder, van hogere ambities voor het theater getuigen. Het theater wordt inmiddels als speerpunt van het cultuurbeleid gezien. De hogere toekomstige ambitie is bij de gemeente niet nader gedefinieerd, voor het theater betekent die hogere ambitie onder meer:

- meer professionele voorstellingen;
- daarbinnen ook meer complexer aanbod;
- primair lokaal, maximaal regionaal georiënteerd.

Deze toekomstige ambitie moet ondersteunend zijn aan de stedelijke ambitie om zwaarder in te zetten op het nieuwe stadscentrum en op cultuur. Het dient ook om het cultuurplein rond het theater nieuw leven in te blazen. Aan de wens voor meer (cultuur)voorzieningen in het nieuwe stadshart ligt onder meer de groei van het

inwonersaantal en daarmee het aantal woningen ten grondslag.

Het theater voert inmiddels in goede overeenstemming met de gemeente een hogere toekomstige ambitiebeleid al uit. De financiering hiervan is echter nog niet structureel geregeld. Daarnaast is er een verschil van mening tussen het theater en de gemeente over de hoogte van de exploitatiesubsidie die nodig is voor de huidige theaterambities, zoals vastgelegd in het actuele prestatiecontract tussen gemeente en het theater. Over beide aspecten, de toekomstige ambitie en de subsidiëring van de huidige ambitie, zal bij de gemeente een besluit genomen moeten worden. De huidige studie van LAGroup moet hieraan een bijdrage leveren. De gemeente dekt in de tussentijd de financiële tekorten van het theater af, tot en met 2009 in principe onbeperkt, voor de jaren 2010 en 2011 beperkt tot maximaal € 160.000 per jaar. Het is de bedoeling dat er vanaf 2012 structurele afspraken worden gemaakt.

Overige van belang zijnde (beleids)aspecten

Hierna gaan wij nog in op zaken die zijdelings van belang kunnen zijn voor het theater.

Cultuur in de wijken

Voor cultuur in de wijken zijn er sociaal-culturele centra in de wijken. Onder meer het cultuurhuis in Schoneveld, het dorps huis in aanbouw in de kleine kern Schalkwijk en enkele sociaal-culturele centra zoals Nieuwoord, De Heuvel, De Grote Geer, De Vuurtoren en bestaand centrum in Nieuwoord. Soms is er binnen deze centra ook een podiumvoorziening, maar de capaciteit en het technische niveau zijn dan beperkt. De gemeente wil geen concurrentie tussen de podiumvoorzieningen. Afspraken over bijvoorbeeld amateurvoorstellingen zijn er niet.

Stichting Houten XL

Deze stichting heeft als doel het bevorderen van de cultuur en de samenwerking binnen de cultuursector in Houten. Er is een cultuurcoördinator in dienst (voorheen was dit de functie Cultuurmakelaar). De stichting organiseert niet zelf activiteiten, maar initieert, participeert en ondersteunt, bijvoorbeeld ten aanzien van de Uitagenda, de periodieke cultuurcafé's en de netwerkfunctie. De gemeente ondersteunt de stichting financieel. De middelen daarvoor krijgt zij vooral uit de cultuurparticipatieregeling van de Provincie Utrecht (funding door het Ministerie van OCW, voorheen de regeling Actieplan Cultuurbereik). Het theater Aan de Slinger werkt nauw samen met en is een belangrijke speler binnen Houten XL.

KunstAanBod

De gemeente heeft een nieuwe kunsteducatie-instelling geïnitieerd, de inmiddels opgerichte Stichting KunstAanBod (KAB). KAB is gericht op het bevorderen van de kunst- en cultuureducatie in Houten, in eerste instantie op het vlak van muziekonderwijs, maar later ook verbreed naar andere disciplines. In het verlengde hiervan heeft KAB tot taak de werving van cursisten voor het kunsteducatief aanbod, en de ontwikkeling en uitvoering van cultuureducatieve projecten, in samenwerking met het onderwijs en met de lokale culturele instellingen in Houten. KAB heeft overzicht op het cultuureducatieve aanbod in

Houten en kan partijen met elkaar in verband brengen (coördinatie- en makelaarsfunctie). Zij ontplooit zelf geen lesactiviteiten. Het KAB is gevestigd in het cultuurcentrum Aan de Slinger en Stichting Aan de Slinger levert een bijdrage aan de bestuursamenstelling van het KAB.

Het nieuwe KAB en de consequenties daarvan voor de Stichting Aan de Slinger vallen buiten de kaders van het LAGroup-onderzoek.

2.1.2 Beleidsgestuurde afspraken tussen de gemeente en het theater

In de huidige prestatieovereenkomst tussen de gemeente en de stichting (uitvoeringsovereenkomst 2009-2013) zijn onder meer de kwantitatieve prestaties afgesproken: de huidige ambitie. In de tabel hieronder geven wij die weer. Ter vergelijking tonen wij ook de werkelijke prestaties 2008-2009.

Tabel 1 *kwantitatieve beleidsafspraken*

	huidige afpraak/ ambitie	werkelijk 2008-2009
professionele voorstellingen	minimaal 60	74
amateurs, w.v.:	16	54
· 'Houten Presenteert' voorstellingen	10	23
· overige verhuur (w.o. jongeren)	p.m.	31
filmvoorstellingen	0	49
overige/commerciële verhuur w.v.	p.m.	73
· activiteiten		52
· repetities/montages		21
Totaal	70 + p.m.	250

1) Voor de functies film en overige/commerciële activiteiten zijn geen kwantitatieve doelstellingen door de gemeente en het theater geformuleerd. De werkelijke aantallen van het seizoen 2008-2009 vormen een indicatie voor de ambitie.

Afspraken over de kwaliteit van de prestaties zijn in directe zin niet gemaakt. Maar indirect gaat er van enige kwantitatieve afspraken wel een bepaalde, doch beperkte mate van sturing richting kwaliteit uit, te weten:

- Een bezettingsgraad van de stoelcapaciteit bij de professionele theatervoorstellingen van minimaal 65% (werkelijk 2008-2009 67%). Hoe hoger de bezettingsgraad gesteld wordt, hoe populairder de voorstellingen moeten zijn die geboekt gaan worden. Op de kwaliteitsladder staan dergelijke voorstellingen niet bovenaan.
- Het instellen van een jongerenpanel voor programmeringafstemming en het in overleg met hen realiseren van 6 jongerenvoorstellingen per jaar. Dit impliceert dat een kwaliteitsniveau tot stand komt dat past bij d(i)e jongeren.

- Het ambitieniveau om alleen de Houtense vraagmarkt te bedienen. Dit impliceert dat die kwaliteit geprogrammeerd wordt die de Houtense bevolking vraagt.

De exploitatiebijdrage die het theater in de vorm van budgetsubsidie krijgt om deze prestaties uit te voeren (circa € 110.000 per jaar), is onveranderd gebleven ten opzichte van de oude situatie van theatervoorstellingen in de raadzaal. De overweging hiervoor was destijds dat op hoofdlijnen er enerzijds meer verdiend zou kunnen worden door een hogere stoelencapaciteit, aan de horeca en aan de, ook aan derden te verhuren, accommodatie. Hiermee zouden anderzijds de hogere kosten betaald kunnen worden van onder meer verdere professionalisering van de personele functies en van de hogere huur die de gemeente in rekening brengt. In hoofdstuk 4, waarin wij de huidige ambitie voor de theaterexploitatie in de nieuwe huisvesting financieel herwaarden, gaan wij hier verder op in.

2.2 De Houtense markt

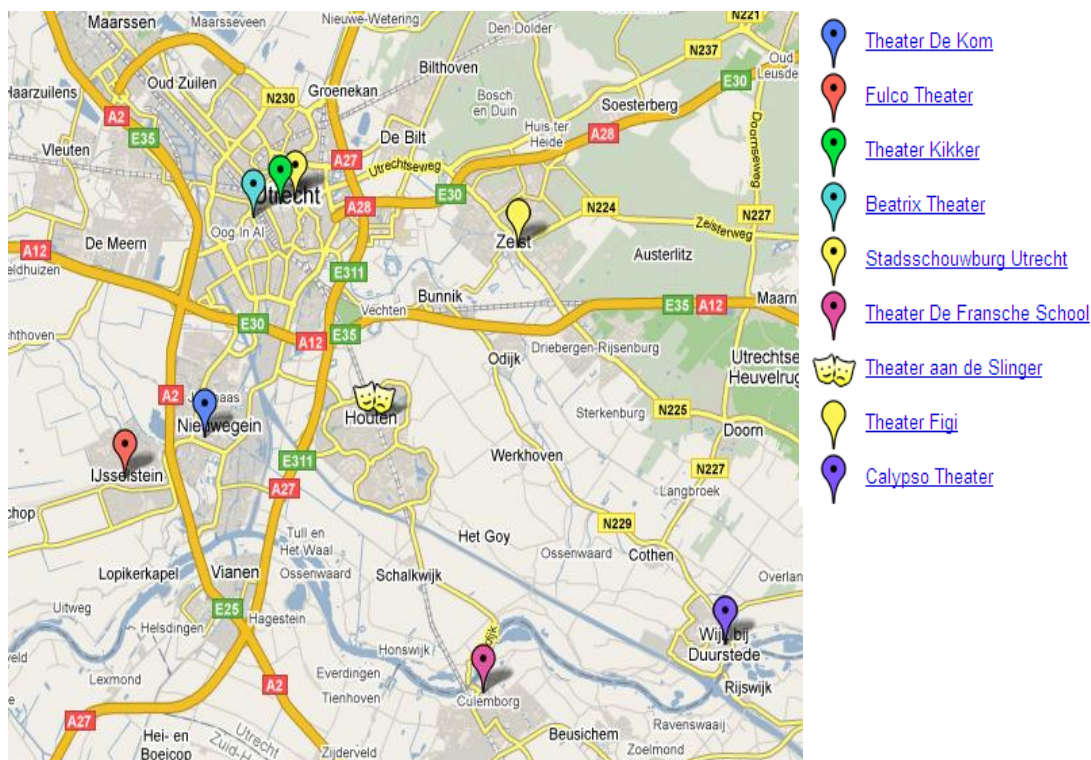
Op hoofdlijnen ziet de kaart van cultuuraanbod en vrijetijdsbesteding in Houten er als volgt uit.

- Er is geen professioneel theatergezelschap dat zijn standplaats in Houten heeft.
- Naar schatting zijn er zo'n 40 amateurgezelschappen (theater, muziek), waarvan er ongeveer 20 financieel worden ondersteund door de gemeente.
- Er is sprake van mogelijke vestiging van een bioscoop in het nieuwe stadshart van Houten, waar ook het theater is gevestigd. Die bioscoop zal waarschijnlijk het commercieel gerichte aanbod voeren, een andere programmering dan de (huidige) filmfunctie van het theater Aan de Slinger.
- Er zijn een drietal sociaal-culturele centra in de Houtense wijken (in aanbouw), die een overigens beperkt aanwendbare podiumvoorziening hebben (zie ook paragraaf 2.1.1).
- In het gebouw Aan de Slinger is gevestigd de nieuwe instelling Stichting KunstAanBod, ter bevordering van de cultuureducatie in Houten (zie ook paragraaf 2.1.1).
- Dansstudio Stardance.
- Kunstuitleen Houten.
- Jongeren centrum Chipolata, met een beperkte podiumfunctie.
- Jongeren centrum Enter;
- De (uitgaans)horeca bevindt zich vooral in het oude centrum van Houten, dat op afstand ligt van het nieuwe stadshart;
- De bibliotheek, vlakbij het theater Aan de Slinger in het nieuwe stadshart.

2.3 Het theateraanbod in de omgeving

In de onderstaande figuur zijn de theaters met professionele programmering in de omgeving van Houten in beeld gebracht.

Figuur 1 Theaters in de omgeving van Houten



Het is druk wat betreft het (professionele) theateraanbod in de omgeving van Houten. In het nagenoeg aangelegen Utrecht is een volledig podiumkunstaanbod voorhanden. In buurgemeenten Nieuwegein en Culemborg zijn er plannen om de capaciteit van Theater De Kom en Theater De Fransche School uit te breiden waardoor er nog meer zalen en meer stoelen in de directe omgeving van Houten zullen komen. De ambitie om het theater Aan de Slinger primair de Houtense vraagmarkt te laten bedienen, lijkt in het licht van bovenstaande een juiste keuze.

2.4 Trends en ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen die zich in de cultuur en in het algemeen in de maatschappij voordoen en/of specifiek voor de culturele en vrije tijdsector gelden, kunnen van invloed zijn op (het functioneren van) de instelling in kwestie, die daarom zou moeten anticiperen op deze trends en ontwikkelingen. In deze paragraaf laten wij die algemene en specifieke trends en ontwikkelingen de revue passeren.

2.4.1 Algemene trends en ontwikkelingen

De betekenis van cultuur voor de stad

Cultuurvoorzieningen is het op één na belangrijkste criterium op de woonaantrekkelijkheidsgraadmeter.



Cultuur zou mensen moeten verbinden en inspireren en moeten bijdragen aan de sociale samenhang en een vitale economie. Cultuur moet een bron zijn van creativiteit, moet het vestigingsklimaat versterken en moet essentieel zijn voor het creëren van trots en gemeenschapsgevoel. Aan cultuur worden dus, naast de hier buiten beschouwing

gelaten primaire intrinsieke (- culturele) waarde, ook individuele, sociale en economische effecten toegeschreven. Cultuur wordt niet alleen gezien als doel, maar dus ook als middel. De vraag is welke van de genoemde zegeningen van cultuur van belang zijn voor de stad.

Uit onderzoek van Motivaction blijkt dat meer dan 90% van de stedelijke inwoners het belangrijk vindt dat er cultuur in de stad is, ondanks dat maar ongeveer de helft daarvan gebruik zou willen maken en gemiddeld slechts een kwart ook daadwerkelijk activiteiten bezoekt. Cultuur heeft dus een soort optiewaarde, waarmee een stad met veel culturele voorzieningen een aantrekkingskracht heeft op (potentiële) inwoners. Deze aantrekkingskracht is het sterkst bij de creatieve hoogopgeleide bevolking. Niet alleen komen de directe economische effecten van de aanwezigheid van cultuur de stad ten goede, in de vorm van werkgelegenheid, extra bezoeken en horeca-, hotel- en winkelbestedingen in de stad. Indirect bevordert de aanwezigheid van (veel) cultuur in positieve zin de bevolkingssamenstelling, het inwonersaantal en het opleidingsniveau. Ook heeft (veel) cultureel aanbod indirect een positieve invloed op de huizenprijzen, het vestigingsklimaat van bedrijven (die immers de aanwezigheid van geschikte werknemers als belangrijk vestigingscriterium hebben) en op de aanwezigheid van de creatieve industrie. En zo is de cirkel rond, want het resultaat van die aantrekkingskracht, de (nieuwe en extra) inwoners, lokken ook weer extra vraag uit naar cultuur, wat weer vraagt om meer cultureel aanbod, et cetera, et cetera.

Kortom, het is inmiddels uit vele studies wel duidelijk geworden dat de betekenis van cultuur voor een stad groot is (en nog sterker in combinatie met een historische binnenstad en goede horeca). Daarmee wordt ook de maatschappelijke kosten-batenanalyse van overheidsinvesteringen in cultuur op macro-stadniveau breder en in een positiever daglicht geplaatst.

Individualisering

Mensen kunnen zich profileren met kunst en cultuur. Cultuurinstellingen, festivals en evenementen zijn een goede ontmoetingsplek



Individualisering beïnvloedt het gedrag van de consument en laat mensen hun leven meer en meer naar eigen goeddunken inrichten. Anderzijds worden (mede daardoor) sociale netwerken belangrijker. Ondanks of misschien zelfs dankzij de individualisering hebben mensen meer behoefte aan ontmoeting met gelijkgestemden of peers. De technologische ontwikkelingen met name op het gebied van communicatie maken dit

steeds beter mogelijk. Internet en mobiele telefonie zorgen ervoor dat je altijd in contact kunt zijn met je vrienden of peers. Virtuele ontmoetingen worden vanzelf échte ontmoetingen; een mens is en blijft een sociaal dier. Voor culturele instellingen biedt deze ontwikkeling kansen. De toenemende behoefte aan échte ontmoetingen is een ontwikkeling waar culturele instellingen op in kunnen spelen.

Spectaculiseren & festivaliseren

De 'menselijke maat' wordt juist belangrijker, met daardoor kansen voor kleine activiteiten op regionaal niveau



De concurrentie om de gunst van de (vrije tijd van de) consument wordt groter en groter. Mede daarom worden evenementen groter en groter en steeds spectaculairder. De 'houdbaarheid', de aandacht van de consument, wordt echter steeds korter want de moderne mens zoekt onder druk van een enorm aanbod, steeds sneller en vaker naar nieuwe 'kicks'. De andere kant hiervan is dat diezelfde consumenten ook, en misschien onder invloed van deze ontwikkeling misschien wel meer de 'menselijke maat' opzoekt. Dat biedt kansen aan plaatselijke en kleinere activiteiten, met name voor de eigen inwoners.

Dematerialiseren

Er liggen kansen voor de 'softere' sectoren: presentatie, maar vooral beleving wordt belangrijker



Prestatiegerichtheid, toenemend consumentisme en materialisme zijn enige kernwoorden van de moderne westerse maatschappij. De tegenbeweging is zoeken naar warmte, beleving en gevoel. Kansen dus voor de culturele sector.

Hypermediation

Consumenten willen ontsnappen aan de drukte van hun agenda en de drukte in de diverse media. Consument wordt overladen met informatie en wordt daardoor minder goed bereikbaar.



Medialisering en technologisering beïnvloeden het gedrag van de consument. De individualisering leidt tot een minder homogeen publiek. Hierdoor moet je als aanbieder van een product steeds meer rekening houden met de wensen van het individu. Dit leidt tot verdergaande medialisering van de maatschappij. Overal duiken boodschappen van commerciële aanbieders op om de potentiële klant te bereiken. De publieke ruimtes worden geclaimd door de commercie en mensen hebben behoefte dit te ontvluchten. Voor de culturele sector bieden deze ontwikkelingen overwegend kansen. De toenemende behoefte aan ontsnapping uit de over-gemedialiseerde wereld, maar ook aan authentieke ervaringen en belevenissen zijn zaken waar de culturele sector op in kan spelen. Tegelijkertijd zal zij zich wel zorgvuldig moeten positioneren en zal het daarin moeten concurreren met steeds meer aanbieders.

Cultuurhistorie

Meer interesse, zowel bij binnenlandse als buitenlandse bezoekers



cultuuradepten en hoogopgeleiden.

Mede onder invloed van de vergrijzing onder de bevolking neemt de aandacht voor cultuurhistorie duidelijk toe. Dit is een sterke troef voor steden met een historische kern. Die historische kern is, samen met onder meer de culturele infrastructuur en de horeca, van groot belang voor het vestigingsklimaat voor creatievelingen, jongeren,

Vergrijzing

Biedt kansen en is tegelijk ook een bedreiging



Verkleuring van de maatschappij

Toenemende diversiteit aan culturele achtergronden stelt hogere eisen aan sector. Culturele sector is dé sector om een brug te slaan tussen verschillende culturen.



De samenstelling van de bevolking is in de afgelopen decennia sterk veranderd onder invloed van een grote migratiegolf. Er is een grote diversiteit aan culturele achtergronden en dat zal in de toekomst alleen maar sterker worden. De culturele sector lijkt bij uitstek dé sector om een brug te slaan tussen de verschillende culturen. Aan de andere kant stelt de toenemende diversiteit aan culturele achtergronden steeds hogere eisen aan de culturele sector, met name op het gebied van aanbod en marketing. De toenemende verkleuring van de maatschappij leidt bij overheden wel tot aangepast cultuurbeleid, maar in de financiering door diezelfde overheid van interculturele instellingen dringt dat niet door, zo blijkt uit recent onderzoek van LAGroup.

Er komen steeds meer ouderen met relatief veel tijd én geld beschikbaar. Aan de ene kant is dit een groeiend potentieel publiek voor de culturele sector. Aan de andere kant leiden (toenemende) fysieke beperkingen en een (relatief) afnemend aantal 'niet grijzen' tot een lager publiekspotentieel. Voorlopig overheersen de kansen.

Meer aandacht voor creativiteit

Meer aandacht voor creativiteit en de uiting daarvan. Mensen zijn meer bezig met creatieve expressie en productie (cultuurparticipatie).

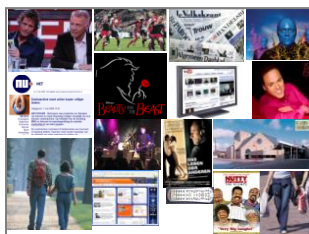


Behoeft en aandacht voor creativiteit is ook een tegenhanger van de eerder genoemde toenemende prestatiegerichtheid, consumentisme en materialisme. Ook de verandering van een industriële, naar een kennis en creatieve economie bevordert en stimuleert, ook in opleiding en beroepsmatig, de aandacht voor creativiteit. Mensen zijn daarom in toenemende mate bezig met creatieve expressie en productie. Cultuur, en met

name cultuurparticipatie en cultuureducatie, past naadloos in deze trend, die ook het amateurleven stimuleert.

Toenemende concurrentie op de vrijetijdsmarkt

De culturele sector moet concurreren met TV, internet, sport, winkelen, bioscoop, et cetera. De vrijetijdsmarkt is een verdringingsmarkt.



De grenzen tussen cultuur en vrije tijd zijn de afgelopen tijd sterk vervaagd, met name vanuit de visie van het publiek.

De culturele sector moet (in toenemende mate) concurreren met TV, internet, sport, winkelen, bioscoop en de sterk toegenomen recreatieve (dag)voorzieningen. De vrijetijdsmarkt, inclusief cultuur, is een verdringingsmarkt.

Bovendien is er vele malen meer aanbod van cultuur en

vrije tijdsvoorzieningen gekomen en is de 'netto' vrije tijd van mensen alleen maar kleiner geworden; een dubbel toenemende concurrentie dus.

Mobiliteit

Consumenten gaan gemakkelijk naar andere steden of zelfs landen, wat de cultuurconsumptie stimuleert. De loyaliteit is sterk verminderd.



De mobiliteit van consumenten is aanmerkelijk toegenomen. De cultuurconsumptie is makkelijk elders te halen. Zij gaan daarvoor tegenwoordig ook daadwerkelijk veel makkelijker naar andere steden of zelfs andere landen. De loyaliteit is ook daardoor sterk verminderd en het vergt meer inspanning van de culturele instellingen rond aanbod

en marketing om 'hun' publiek binnenshuis te houden.

Citymarketing

Steden beconcurreren elkaar meer en meer met citymarketing ten behoeve van toerisme en het vestigingsklimaat



Door het toegenomen belang van cultuur in de citymarketing worden culturele faciliteiten meer en meer opgewaardeerd. Dit geldt voor musea en poppodia, maar ook meer en meer theaters worden vernieuwd en vooral vergroot. Het verbeteren en uitbreiden van verouderde faciliteiten die niet meer aan de eisen en wensen van deze

tijd voldoen, is hierbij meestal het belangrijkste uitgangspunt. Uit recent Motivaction onderzoek blijken echter ook beperkingen ten aanzien van de inzet van culturele infrastructuur voor citymarketing. Podiumkunsten en kleine festivals zijn vooral voor en van de eigen inwoners, die trekken op zich geen toeristen. Musea, grote festivals, een oude stad en horeca wel.

2.4.2 Trend en ontwikkelingen cultuur/theater/film/commerciële verhuur

Het aanbod van voorstellingen en concerten blijft elk jaar toenemen

Het totale aantal bezoeken aan de VSCD-podia (theaters en concertgebouwen) was in 2008 zo'n 14 miljoen. In 2008 is het aantal bezoekers voor het vierde achtereenvolgende jaar gestegen, nu met 6%. Daar staat tegenover dat het aantal voorstellingen en concerten op die podia in 10 jaar nog meer is toegenomen, en wel met meer dan 50% (alhoewel 2008 een afname liet zien van 2%). Daaruit kan worden geconcludeerd dat de gemiddelde bezetting per zaal in die jaren is afgenomen (van 433 bezoekers per voorstelling in 1998 naar (van 2007 op 2008 licht gestegen) 363 bezoekers per voorstelling in 2008). Wel heeft er in de afgelopen jaren een schaalvergroting plaatsgevonden. Veel podia werden vernieuwd en uitgerust met meer zalen (meestal kleine en middenzalen, waardoor het gemiddelde bezoek per voorstelling daalt) en een groter aantal stoelen dan voorheen (waardoor het gemiddelde bezoek kan stijgen door het kunnen aanbieden van grotere voorstellingen).

Musical en cabaret zijn de grote publiekstrekkers

De grootste publieksgroei de afgelopen jaren vond plaats in de genres musical en operette, cabaret en kleinkunst, en populaire muziek. Naar een musical of operette, het grootste genre wat publieksbereik betreft, gingen in 2008 bijna 3 miljoen mensen. Dat is 21% van het totale aantal bezoeken (ten opzichte van 2007 met 2,4 miljoen bezoeken of 18% van het totaal, een forse groei van 23%). In dit genre is ook de schaalvergroting het meest zichtbaar, omdat in 2008 21% van de bezoeken wordt bediend met 9% van het aantal voorstellingen (2007 was het 18% met 8% voorstellingen). Dit duidt op bespeling van (zeer) grote zalen, terwijl andere genres meer verspreid zijn over grote én kleine zalen. Cabaret en kleinkunst bezet al jaren de tweede plaats als publiekstrekker met ruim 2,2 miljoen bezoeken in 2008 (16% van het totaal), een kleine daling ten opzichte van 2007. Een goede derde publiekstrekker is het genre populaire muziek met bijna 2 miljoen bezoeken (14% van het totaal), in absolute aantallen ongeveer gelijk aan 2007.

Verdere groei mogelijk?

Het totaal aantal bezoeken aan de theaters en concertgebouwen in Nederland neemt de afgelopen jaren gestaag toe (de laatste vier jaren tot 2008 een kleine 25% totaal). Binnen de diverse genres bij het theater zijn er echter niet alleen stijgers, maar ook dalers. Toneelvoorstellingen en klassieke muziek hebben al jarenlang te kampen met dalend publieksbereik. Dans trekt daarbij het minste publiek, ongeveer 5% van het totaal. Het aantal musicalbezoeken is daarentegen in 2008 fors gegroeid met 23%, maar een jaar eerder licht gedaald, terwijl de jaren daarvoor een afwisseling van toe- en afnamen lieten zien. De geluiden ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van de musical zijn niet eenduidig. Sommigen zien nog rek in de markt, anderen denken dat de markt overvoerd is. Het aantal bezoeken aan cabaret is in het afgelopen decennium flink gestegen, maar de afgelopen jaren wat grillig met een lichte daling in 2006, een flinke stijging in 2007 en in 2008 weer een lichte afname.

De totale publieksdruk blijft voorlopig echter onverminderd groot. In 2008 waren

gemiddeld 25% van de voorstellingen uitverkocht (2007 was 24%). Voorop lopen ook hier en wederom de genres musical/operette (43%) en cabaret (37%). Dansvoorstellingen en uitvoeringen van klassieke muziek verkopen daarentegen het minst vaak uit (14% en 11%).

Podia en hun programmering staan onder druk

Terwijl het aanbod afkomstig is van vrije producenten en rijksgesubsidieerde gezelschappen, leunen de podia op de financiële middelen van lokale overheden. Daarbij is er doorgaans binnen de exploitatiesubsidie van de gemeente geen ruimte voor een programmabudget, waardoor het uitgangspunt bij de programmering moet zijn dat de directe kosten (uitkoopsommen en overige kosten artiesten) gedekt moeten worden door de entreegelden. De beschikbare budgetten en subsidies houden daarnaast veelal geen gelijke tred met het toegenomen aanbod, de geprofessionaliseerde organisaties en de vergrote accommodaties. Deze omstandigheden hebben tot gevolg dat programmabudgetten onder druk zijn komen te staan. Podia worden steeds meer gedwongen een financieel betere verhouding te realiseren tussen de entreegelden en de inkoopkosten van een voorstelling. Op veel plaatsen leidt dit tot een popularisering van het aanbod, wat ten koste gaat van het meer vernieuwende en oorspronkelijke deel van het programma. Daarnaast leiden grote, populaire producties tot een roep om (nog) grotere en beter toegeruste zalen.

Forse investeringen in de culturele infrastructuur in Nederland

De afgelopen jaren is in Nederland fors geïnvesteerd in de culturele infrastructuur. Een belangrijk deel van die investeringen betrof de aanpassing en nieuwbouw van theaters en schouwburgen. Er is een tendens ingezet die heeft geleid tot met name grotere zalen en de realisatie van een kleine zaal. Theaters die niet vergroten c.q. zich niet aanpassen worden daarmee relatief steeds kleiner. Het gevolg is ook dat die theaters een slechtere concurrentiepositie hebben voor het aanbod van de populaire (grotere) amusement- en cabaretproducties. Aanbieders geven namelijk vaker vanuit financiële motieven de voorkeur aan grotere theaters, alhoewel andere dan kwantitatieve aspecten de keuze voor een bepaald theater weer positief kunnen beïnvloeden. Voorts zijn er ook voor andere hedendaagse producties zijn er in toenemende mate fysieke beperkingen. Bovendien zijn de steeds stijgende inkoopkosten van deze productie, maar ook van de andere producties steeds moeilijker op te brengen uit de ook relatief steeds geringer wordende recette.

Publiek is minder trouw aan accommodaties, het (culturele) aanbod is bepalend, maar de belangstelling voor podiumkunsten stijgt nog steeds

Het publiek is steeds kritischer en tegelijkertijd minder trouw dan voorheen. Uit de 'Marktbeschrijving Podiumkunsten 2007' van TNS-NIPO en 'Podia 2008' van de VSCD blijkt een toenemende belangstelling voor de podiumkunsten. Hiervoor zijn wij hierop al nader ingegaan. Een groot deel van de bevolking (62%) bezoekt podiumkunsten, doch de deelname is niet over alle groepen gelijk verdeeld. Recente onderzoeken bevestigen dat een hoge opleiding, hoog inkomen, geen kinderen en een grote stad liefst met een historische kern als woonplek, belangrijke kenmerken zijn van de grootverbruikers in de podiumkunsten. Die bezoekers zijn in toenemende mate omnivoor: ze bezoeken zowel

kleinschalige, vernieuwende voorstellingen als grootschalige musicals en popconcerten (zapcultuur). Daarbij zijn ze steeds minder trouw aan één accommodatie en kiezen primair voor het aanbod.

Groot deel van de bevolking bezoekt podiumkunsten in de nabije omgeving

Gemiddeld reist het publiek 39 minuten van huis naar het podium, maar meer dan de helft van de bezoekers (57%) hoeft 'slechts' een half uur te reizen. Ofwel, als mensen een theater bezoeken doen ze dat bij voorkeur in de eigen woonomgeving. Het idee voor een bezoek wordt daarbij het vaakst ingegeven door bekenden. Theaterbezoek is een sociale aangelegenheid, mensen gaan vrijwel altijd samen naar het theater (slechts 3% gaat alleen). De belangrijkste redenen om niet te gaan zijn de prijsdrempel (62% van de niet-bezoekers noemt dit als belangrijkste argument) en het feit dat men niet geïnteresseerd is in podiumkunsten (57%). De ontevredenheid over de prijs is de laatste jaren toegenomen (in 2002 noemde 44% van de niet-bezoekers dit als argument, nu dus 62%).

Theaters concurreren in toenemende mate met de vrijetijdsaanbieders

Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde besteedbare vrije tijd van de Nederlander in de afgelopen decennia is afgenomen. Tegelijkertijd is de concurrentie tussen aanbieders op de vrijetijdsmarkt, waarop ook de theaters opereren, alleen maar toegenomen. Het publiek is gewend geraakt aan talloze marketinguitingen van vrijetijdsaanbieders, maar weet ook steeds beter waar informatie over het aanbod kan worden gevonden. Dit heeft er toe geleid dat mensen selectiever zijn geworden en steeds later beslissingen nemen over de besteding van hun vrije tijd. Waar een theater aanvankelijk vrij rustig achterover kon leunen na de abonnementsperiode, dient zij nu continu (marketing- en publiciteit-) inspanningen te leveren om het bezoek op peil te houden. Daarbij is het theater ook nog eens sterk afhankelijk van de aard en omvang van de aangeboden voorstellingen. Er is daarbij een tendens van afnemende abonnementsverkopen zonder evenredige compensatie van stijgende losse verkoop.

Trends en ontwikkelingen in het amateurveld

Amateurkunstverenigingen hebben het moeilijk tegenwoordig. Veel verenigingen missen aansluiting met de samenleving en maatschappelijke veranderingen (zoals interesses van jongeren, grotere diversiteit, legitimatie van overheidssteun). Dit leidt bij verenigingen tot een tekort aan aanwas van nieuwe leden.

Een aanzienlijk deel van de hedendaagse amateurs is breed geïnteresseerd, schakelt tussen disciplines en participeert zowel actief als passief. De amateur van de 21e eeuw is minder geneigd zich diepgaand of langdurig aan één soort activiteit te binden en gebruikt internet om informatie te zoeken, te exposeren en toneelstukken en muziek te downloaden.

De groep beoefenaars van amateurkunst wordt in verschillende opzichten steeds diverser en daarmee ook hun uitingen. Er komen meer verschillende technieken en genres en er is sprake van een toenemende culturele diversiteit. Naast de talloze 'traditionele verenigingen' ontstaan steeds meer losse verbanden zoals projectorkesten en -koren, losse theaterproducties en interdisciplinaire projecten. De omgeving van de vereniging

wordt mede daardoor complexer, maar ook spelen factoren als vergrijzing, toenemende regelgeving en verzakelijking een rol. Beoefenaars besteden, mede door het toegenomen opleidingsniveau van het artistiek kader, steeds meer aandacht aan de presentatie en vormgeving van het kunstproduct. Deze toegenomen eisen leggen veel druk op het productioneel en financieel kader van de verenigingen. Tegelijkertijd blijft het tekort aan goede repetitie- en presentatiefaciliteiten een groot knelpunt voor de beoefenaars van amateurkunst.

De theaters zullen in toenemende mate specifieke aandacht en middelen moeten inzetten om binnen deze trends een 'huis voor de amateurs' te blijven.

De rek in het landelijke bioscoopbezoek lijkt eruit, zo niet bij de filmhuizen

Mede als gevolg van de concurrentie van het groeiende 'thuisbioscoopaanbod' (niet alleen steeds meer titels en hun steeds meer tijdige beschikbaarheid, maar ook technologische ontwikkelingen), staat het bioscoopbezoek onder druk. In relatie daarmee is het aantal filmdoeken al jaren redelijk constant. Het aantal stoelen daalt al jaren gestaag, alhoewel er in 2008 een stijging heeft plaatsgevonden die het aantal stoelen weer op het niveau van vijf jaar geleden heeft gebracht. Onderstaande tabel toont het verloop van deze belangrijke aspecten van de ontwikkeling van de bioscoopmarkt.

Tabel 2 Enige kengetallen van de bioscoopmarkt

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bioscoopbezoeken x 1 miljoen	24,9	23	20,6	23,4	23,1	23,5
Aantal bezoeken per inwoner	1,5	1,4	1,3	1,4	1,4	1,4
Aantal filmdoeken	541	553	558	556	553	564
Aantal stoelen x 1.000	102,8	102,7	102,5	101,1	99,9	102,3

Bron: Nederlandse Vereniging voor Bioscoopexploitanten (NVB)

Een conclusie hiervan is dat de (commerciële) bioscoopmarkt redelijk constant is. Na een aantal jaren van dalingen is er in 2008 op alle fronten een lichte stijging waarneembaar. In 2009, waarvan de cijfers nog niet helemaal bekend zijn, is een flinke stijging van het bezoek geboekt. Of deze toename zich voort zal zetten en niet vooral afhankelijk is van incidenteel veel 'sterke' filmtitels, is nog maar de vraag. Al jaren zijn uitbreidingsinvesteringen binnen de bioscoopmarkt niet aan de orde. De laatste jaren is echter wel sprake van kwaliteitsinvesteringen; steeds meer nieuwe megabioscopen met vele zalen vervangen de soms verouderde bioscoopcomplexen.

Bij de filmhuizen die de betere kwaliteitsfilms en arthousefilms vertonen, is wel sprake van een al jaren achtereen groeiende markt, zowel van het bezoek als het aantal theaters en doeken. Deze filmhuizen bevinden zich vooral in de grote(re) steden en zijn vooral daar in hun combinatie van grote stad, veel (andere) cultuurvoorzieningen en met name ook uitgebreide horeca, succesvol. De filmhuisfunctie is in tegenstelling tot de commerciële bioscopen subsidiabel van gemeentewege. Specifieke gegevens als bij de bioscopen zijn hier helaas niet voorhanden.

De markt voor commerciële verhuur is zeer concurrerend en conjunctuurgevoelig

Er is veel concurrentie op de markt van commerciële verhuur. Bovendien is dit segment nogal conjunctuurgevoelig. In tijden van laagconjunctuur of erger, crisis zoals in deze tijd, wordt meestal direct bezuinigd op het budget voor activiteiten en evenementen van bedrijven en instellingen, met (soms flink) negatieve gevolgen voor de vraagkant van de commerciële verhuur.

De meeste theaters in Nederland gebruiken hun accommodatie ook voor de commerciële verhuur. Met name vanuit financieel oogpunt (er kan geld verdiend worden), maar ook voor de ontmoetingsfunctie en het in beeld brengen van het theater bij een bredere publieksgroep. Voor theaters en andere podia is de commerciële verhuur niet hun core business. Daarom, maar met name ook gezien de grote concurrentie, de conjunctuurgevoeligheid en de financiële risico's, zouden de culturele instellingen zich financieel niet al te afhankelijk moeten maken van (de resultaten van) de commerciële verhuur.

3

Interne analyse: het theater zelf

Voordat we de exploitatie van de stichting Aan de Slinger op basis van de huidige ambities financieel (her)waarderen, gaan we nu eerst in op de relevante zaken bij de stichting zelf, de interne analyse; wat is haar beleid en de huidige positie van de functies daarin en hoe presteert het theater thans op de relevante onderdelen zelf en ten opzichte van andere (vergelijkbare) theaters in het land. Deze interne analyse is met name van belang voor het eerste deel van het onderzoek over de huidige ambities, maar gebruiken we ook voor de duiding van de toekomstige ambitie.

3.1 **Beleid en status quo van de functies**

De stichting Aan de Slinger heeft aspecten van beleid laatstelijk vastgelegd in haar ondernemingplan van oktober 2006, waarvan een eerdere versie al in mei 2006 aan de gemeente is gestuurd. Die beleidsonderdelen zijn nog redelijk actueel. Hieronder gaan wij in op diverse relevante beleidsonderwerpen en beschrijven we de huidige positie van de diverse functies theater, film, horeca en overige/commerciële verhuur. Voor de huidige financiële resultaten van die functie, de verschillen met de prognoses van Metrum die in 2005 mede ten grondslag lagen aan de besluitvorming over het theater, verwijzen wij naar hoofdstuk 4, waar de huidige exploitatie wordt geherwaardeerd.

3.1.1 **Missie**

De missie die de stichting heeft geformuleerd luidt:
Het theater Aan de Slinger is hét centrum van cultuur, een cultuurconcentratie in het stadshart met nadruk op presentatie, inspiratie en productie.

3.1.2 **Doelstelling**

De door de stichting geformuleerde doelstelling is als volgt:
Aan de Slinger is een centrum voor de kunsten. Er heerst een hoogfrequente kunstbedrijvigheid, actief en passief, op verschillende kwaliteitsniveaus. Het theater vergroot de aantrekkelijkheid van de woongemeente Houten. Het draagt bij aan de cultuurconcentratie in het stadshart en de ruimtelijke kwaliteit. En draagt bovendien bij aan de sociale cohesie, in het bijzonder aan de levendigheid in het centrum.

3.1.3 **De theaterfunctie**

Ten opzichte van de programmering in de raadzaal is het aantal theatervoorstellingen met de komst van de nieuwe theateraccommodatie uitgebreid en verbreed. Men streeft een breed en kwalitatief hoog aanbod na. Uitgangspunt van het theater is dat 'elke bewoner van Houten recht heeft op zijn of haar genre in zijn of haar eigen theater'. Meer specifiek wil het theater naast het kwantitatieve aspect ook een meer complexere programmering aanbieden op het gebied van onder meer kamermuziek, jeugd, dans en jazz.

De financiële bijdrage van de gemeente voor de theaterfunctie is met de komst van de nieuwe theateraccommodatie gelijk gebleven op (thans) circa € 110.000, ondanks de gewenste uitbreiding van het aanbod en de nieuwe exploitatie van nu de eigen theateraccommodatie die beide in principe meer geld kosten. De stichting heeft in haar ondernemersplan van oktober 2006 aangegeven dat deze financiële bijdrage van de gemeente minimaal verdubbeld zou moeten worden.

Uit de huidige prestatieovereenkomst met de gemeente blijkt dat er minimaal 60 professionele en minimaal 10 amateurvoorstellingen aangeboden moeten worden. Dat is beperkt meer dan de programmering zoals die voorheen in de raadzaal plaatsvond. Het theater voldeed in het eerste seizoen ruimschoots aan de minimumnorm, want haar beleid is – in goed overleg met de gemeente – inmiddels al gericht op het hogere ambitieniveau dat ook in het gemeentelijke cultuurbeleid is opgenomen. Die theaterprogrammering had in het eerste seizoen 2008-2009 in de nieuwbouw de volgende resultaten, afgezet tegen de minimumafspraken met de gemeente.

Tabel 3 Aanbod en afname theater: realisatie seizoen 2008-2009 en afspraken gemeente

Aanbod en afname	Werkelijke aantallen 2008-2009	Huidige afspraak gemeente 1)
Totaal aantal theatervoorstellingen	97	70
waarvan professionele voorstellingen	74	60
waarvan amateurvoorstellingen ('Houten presenteert')	23	10
Totaal aantal bezoekers voorstellingen	18.992	
waarvan bezoekers professionele voorstellingen	13.958	11.310
waarvan bezoekers amateurs 'Houten presenteert'	5.034	

Aanbod = de voorstellingen

Vraag = de bezoekers

- 1) De genoemde cijfers zijn minimumaantallen zoals die met de gemeente zijn overeengekomen. Het overeengekomen minimum aantal bezoekers van de professionele voorstellingen (de 11.310) is berekend met behulp van het minimum bezettingspercentage van 65% dat uit de overeenkomst tussen de gemeente en het theater blijkt. Voor de amateurvoorstellingen zijn geen kwantitatieve doelstellingen overeengekomen wat het publieksbereik betreft.

In het rapport van Metrum uit 2005, dat destijds mede ten grondslag lag aan de besluitvorming over de financiële exploitatiebijdragen, werden 12.000 bezoekers geraamd voor de professionele voorstellingen. Voor de amateurs waren er geen ramingen.

De uitvoering van de hogere programmeringambitie dan die van de huidige prestatieovereenkomst wordt vooralsnog tot en met 2009 door een onbepaalde financiële garantie van de gemeente gefinancierd, in 2010 en 2011 tot maximaal € 160.000 extra subsidie. Structurele financiële afspraken, waarvoor het huidige onderzoek wordt uitgevoerd, zouden vanaf 2012 gemaakt moeten worden.

Voor de theaterfunctie in de 'oude' raadzaalsituatie was om en nabij 1 fte aan betaald vast personeel beschikbaar ofwel professioneel personeel. Thans vindt de uitvoering van de theaterfunctie voor het belangrijkste deel plaats met professioneel personeel (5,7 fte, inclusief 2,2 fte horecafunctie in 'eigen' beheer). Maar ook zijn (nog steeds) het bestuur

van de stichting en (andere) vrijwilligers actief op uitvoerend vlak. Voor de noodzakelijke uitbreiding van de betaalde personeelsformatie voor de theaterfunctie in de nieuwe accommodatie zijn destijds in het rapport van Metrum uit 2005 geen voorstellen opgenomen. Er zijn daarom destijds bij de besluitvorming over de realisatie van het theater hiervoor geen financiële voorzieningen binnen het nieuwe exploitatiesubsidie voor opgenomen.

3.1.4 De filmfunctie

Ingaande het seizoen 2008-2009, toen men de nieuwe huisvesting kon betrekken, is de stichting op de vaste dinsdagavond ook films gaan programmeren in het zogenaamde filmhuisgenre. In de prestatieovereenkomst met de gemeente is de filmfunctie niet opgenomen. Er wordt voor deze functie dan ook geen financiële bijdrage door de gemeente verstrekt. Maar de uitvoering ervan vindt in goed onderling overleg plaats. In het (eerste) seizoen 2008-2009 waren het aanbod en de vraag als volgt:

Tabel 4 Aanbod en afname film: realisatie seizoen 2008-2009 en afspraken gemeente

Aanbod en afname	Werkelijke aantallen 2008-2009	Huidige afspraak gemeente
Totaal aantal filmvoorstellingen	49	geen
Totaal aantal bezoekers	4.231	geen
Gemiddeld aantal bezoekers per voorstelling	86	

De filmfunctie wordt nagenoeg volledig uitgevoerd door vrijwilligers. Er is een beperkte ondersteuning vanuit de professionele (overhead)formatie.

Er is sprake van dat er een (service)bioscoop zal komen in het centrum van Houten. Verwacht wordt dat dit geen of beperkt invloed zal hebben op de (prestaties van de) filmfunctie van het theater Aan de Slinger omdat de bioscoop commerciële films zal vertonen, een ander genre dan de filmhuisfilms van het theater.

3.1.5 De horeca

Door afspraken met de gemeente, mede ingegeven door de wensen van College de Heemlanden, voert de stichting alleen horeca bij de theatervoorstellingen en commerciële verhuur (voorstellingshoreca). Het theater heeft echter ambities voor een meer uitgebreide horecafunctie. Op de korte termijn door de horeca ook open te stellen voor (de bezoekers van) de muziekschool en andere activiteiten in het gebouw Aan de Slinger.

De horeca van het theater is ondergebracht in een aparte besloten vennootschap (Houtens Melkmeisje BV), waarvan het theater enige aandeelhouder is. De reden voor deze constructie is het beleid van de gemeente dat zij aan de gesubsidieerde instellingen zelf geen volledige horecavergunning verstrekt, en dus wel aan een aparte rechtspersoon. Het vermijden van oneerlijke concurrentie met de reguliere horeca in Houten zal waarschijnlijk aan dit beleid ten grondslag liggen. Een thema dat leeft in de raad en bij de horeca. Jurisprudentie wijst echter uit dat er geen juridische redenen zijn voor een

dergelijke constructie. De horeca (met volledige vergunning) kan wettelijk en op basis van jurisprudentie immers ook ondergebracht worden in de theaterstichting, zoals in het land ook doorgaans gebruikelijk is. Gezien de omvang van de horeca en het ontbreken van de juridische noodzaak voor de huidige constructie, adviseren wij de horeca onder te brengen in de Stichting Aan de Slinger, aan wie dan de volledige horecavergeving verleend moet worden.

Houtens Melkmeisje BV wordt in de uitvoering van haar werkzaamheden ondersteund door het gespecialiseerde horecabureau Muller & Moerkerk. Om de op- en doorstartfase van de totale exploitatie te ondersteunen, lijkt dit een goede keuze. Maar gezien de beperkte omvang van de (huidige) horeca en om de horeca meer bij het theater en de stichting te betrekken, geven wij in overweging om het continueren van deze ondersteuning nader te bezien. Het kost immers geld (zo'n 20% van personeelskosteninzet), en de vraag is of die (extra) kosten opwegen tegen de opbrengst.

In dit (financiële) vervolg op de horeca maken wij gemakshalve geen onderscheid meer tussen de stichting en de afzonderlijke horeca-BV.

3.1.6 Overige/commerciële verhuur

Onder 'overige verhuren' wordt verstaan de verhuren anders dan die aan de amateurverenigingen in het kader van 'Houten presenteert', zoals repetities, montages, filmvertoningen (voor school) en andere culturele verhuren. De 'commerciële verhuren' zijn onder meer congressen, presentaties bedrijven en instellingen en andere activiteiten waar marktprijzen worden gevraagd.

In de huidige prestatieovereenkomst met de gemeente is vastgelegd dat de stichting de accommodatie ook zal gebruiken voor de commerciële verhuur. Er zijn geen minimumaantallen genoemd. In het (eerste) seizoen 2008-2009 was het aanbod en de vraag als volgt.

Tabel 5 Aanbod en afname overige/commerciële verhuur: realisatie seizoen 2008-2009 en afspraken gemeente

Aanbod en afname	Werkelijke aantallen 2008-2009	Huidige afspraak gemeente 1)
Aantal overige/commerciële verhuur	2) 104	p.m.
Bezoekers overige/commerciële verhuur	15.366	p.m.

1) Er zijn geen afspraken gemaakt over (minimum)aantallen met de gemeente.

2) 52 overige/commerciële verhuren, 21 repetities/montages en 31 overige amateurverhuren (niet zijnde de 23 voorstellingen onder de format 'Houten presenteert'). In andere tabellen kunnen deze 31 overige amateurverhuren niet onder 'overige/commerciële verhuren', maar apart vermeld staan.

In het rapport van Metrum uit 2005 en bij de besluitvorming rond de totstandkoming van de accommodatie werd destijds rekening gehouden met een netto-opbrengst uit 'commerciële verhuur' van zo'n € 50.000, ofwel 40 activiteiten van gemiddeld €1.250 huur/opbrengst. Deze 40 activiteiten zijn niet vergelijkbaar met de 104 in 2008-2009 werkelijk gerealiseerde verhuren omdat onder deze 104 activiteiten ook de (doorgaans kleinere) 'overige verhuren' zijn opgenomen. Een splitsing van de 'overige' en de

‘commerciële’ verhuren is niet voorhanden.

De verhuren worden uitgevoerd door met name professioneel personeel, dat daarvoor extra en per activiteit wordt gecontracteerd.

3.2 **De werkwijze en de keuze rond de vergelijking met benchmarktheaters**

Middels het Theater Analyse Systeem (TAS) van de Vereniging voor Schouwburg en Concertgebouw Directies (VSCD) geven we in de volgende paragrafen de prestaties van het theater Aan de Slinger op de diverse relevante onderdelen weer. Daarbij tonen we op die onderdelen ook prestaties van vier andere met het theater Aan de Slinger vergelijkbare theaters in het land.

De VSCD is de branchevereniging van schouwburgen, theaters en concertgebouwen in Nederland waarvan de meeste in aanmerking komende instellingen in Nederland lid zijn, zo ook het theater Aan de Slinger. TAS is een systeem van de VSCD waaraan de meeste theaters in Nederland jaarlijks hun gegevens leveren en dat inzicht geeft over onder meer omvang, aard en publieksbereik, personeel en financiën.

Bij de selectie van de benchmarktheaters is een keuze op basis van het primaire criterium van ‘vergelijkbare combinatie van stad en haar theater’ niet mogelijk. Dat heeft de volgende redenen:

- Vergelijkbare gemeenten met het inwoneraantal van Houten (zo’n 50.000) hebben doorgaans allemaal een theaterconfiguratie met een grote zaal die een grotere capaciteit heeft dan het theater Aan de Slinger (meestal rond 500 stoelen, Aan de Slinger heeft er slechts 290) en hebben vaak ook een kleine zaal. Daarnaast hebben die theaters gemiddeld veel meer voorstellingen en (daardoor) meer publiek dan Aan de Slinger.
- Theaterzalen met een vergelijkbaar aantal voorstellingen als De Slinger (< 100) hebben een grotere capaciteit.
- Vergelijkbare theaters (één zaal met circa 300 stoelen zoals het theater Aan de Slinger) zijn allemaal in qua inwoneraantal (veel) kleinere gemeenten gevestigd.

Ofwel, Houten heeft ten opzichte van haar inwoneraantal relatief gezien een klein theater qua capaciteit (in zalen en stoelen), aantallen voorstellingen en publieksbereik.

Voor de vergelijking van het huidige ambitieniveau volgens de actuele prestatieovereenkomst tussen gemeente en theater hebben we daarom niet gezocht naar theaters in qua inwoneraantal vergelijkbare gemeenten als Houten, maar naar theaters met een vergelijkbare capaciteit, een redelijk vergelijkbare (relatieve) geografische ligging (dicht bij een grote stad) en die meedoen met het TAS-systeem. Op basis daarvan zijn geselecteerd de theaters in Zaltbommel, Vught, Hof van Twente/Goor en Bergeijk. Zoals al vermeld, is de consequentie van deze keuze dat de inwoneraantallen van die gemeenten in alle gevallen veel lager zijn dan dat van de gemeente Houten, hetgeen de vergelijkingen

meer 'in het nadeel' van Houten zullen doen uitvallen. De navolgende tabel toont de benchmarktheaters (met enige primaire kenmerken) die we gebruiken voor het eerste deel van ons onderzoek; de waardering van het huidige ambitieniveau dat is overeengekomen tussen de gemeente en de Stichting Aan de Slinger.

Tabel 6 Benchmarktheaters voor huidige ambitieniveau

Stad	Inwoners	Theater	Zalen	Stoelen	Stoelen per 1000 inwoners
Houten	47.000	Theater Aan de Slinger	1	290	6,2
Zaltbommel	26.000	Theater De Poortery	1	280	10,8
Vught	25.000	Theater De Speeldoos	1	321	12,8
Hof van Twente/Goor	35.000	Theater De Reggehof	1	364	10,4
Bergeijk	18.000	Theater De Kattendans	1	275	15,3
Gemiddelden	30.200		1	306	11,1
Gemiddelden zonder Houten	26.000		1	310	12,3

Bron: CBS, websites theaters en TAS

Bewerkt: LAgrouP

In de tabellen van de volgende paragrafen zijn allerlei kengetallen van het theater Aan de Slinger afgezet tegen de gemiddelden van de benchmarktheaters (kolom 'Benchmark') en van alle bij TAS aangesloten theaters (kolom 'TAS'). Na iedere tabel volgt onze analyse van Aan de Slinger in relatie tot de prestaties en de ontwikkelingen elders.

Opgemerkt moet worden dat de TAS-analyse altijd in perspectief geplaatst dient te worden met andere (niet-TAS) analyses en aspecten en (specifieke) omstandigheden die betrekking hebben op het eigen theater.

De gegevens uit TAS hebben betrekking op het jaar 2007. Omdat de resultaten van het theater Aan de Slinger over 2007 niet representatief zijn voor de sinds september 2008 uitgebreide exploitatie in het nieuwe theater, hebben wij de cijfers van het theater Aan de Slinger daar waar mogelijk betrokken van het seizoen 2008-2009. Per tabel met cijfers is onderaan vermeld waar de cijfers van afkomstig zijn.

3.3 Het theater: benchmark aanbod, vraag en benutting

De navolgende tabellen tonen gegevens over aantallen activiteiten (aanbod) en hun publieksbereik (vraag) van de verschillende typen activiteiten en daaruit afgeleide kengetallen over benutting.

Tabel 7 Voorstellingen, bezoekers en bezetting

Aanbod en afname	Aan de Slinger	Benchmark	TAS
Totaal aantal theatervoorstellingen	97	113	256
waarvan professionele voorstellingen	74	78	230
waarvan amateurvoorstellingen	23	35	26
Aantal voorstellingen per stoel	0,33	0,36	0,28
Totaal aantal bezoekers theatervoorstellingen	18.992	21.956	88.694
waarvan bij professionele voorstellingen	13.958	14.711	80.712
waarvan bij amateurvoorstellingen	5.034	7.245	7.982
% bezoekers van buiten de gemeente 1)	18%	34%	50%
Bezoeken per inwoner	0,4	0,8	nb
Aantal bezoekers per voorstelling	195	195	346
Bezettingsgraad zaal	67%	63%	nb
% uitverkochte voorstellingen	33%	20%	24%
Aantal keer dat stoel wordt bezet	65	71	97
Aantal overige/commerciële verhuur	2) 104	19	107
Bezoekers overige/commerciële verhuur	15.366	5.050	15.472
Totaal aantal bezoekers	34.358	27.006	104.166

Bron: voor benchmark en totaal TAS de cijfers TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens seizoen 2008-2009

Bewerking: LAGroup

- 1) Percentage 18% van Aan de Slinger komt uit tevredenheidonderzoek seizoen 2008-2009
- 2) Inclusief 31 overige amateurverhuren (niet zijnde de 23 voorstellingen onder het format 'Houten presenteert', die eerder in deze tabel apart vermeld staan). In andere tabellen kunnen deze 31 overige amateurverhuren apart vermeld staan.

Tabel 8 Verdeling voorstellingen professioneel en amateurs

Voorstellingen	Aanbod		Afname	
	Aan de Slinger	Benchmark	Aan de Slinger	Benchmark
Professioneel	76%	69%	69%	66%
Amateur	24%	31%	31%	34%

Bron: voor benchmark TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens seizoen 2008-2009

Bewerkt: LAGroup

Professionele theaterprogrammering blijft bij het huidige minimumniveau achter bij die van kleinere gemeenten

Uit de bovenstaande twee tabellen kan worden afgeleid dat het aantal professionele theatervoorstellingen en hun publieksbereik ongeveer gelijk zijn aan die van de benchmarktheaters. Aanbod en afname van het theater in Houten ligt dus ongeveer op het niveau van een gemeente met een inwoneraantal van slechts iets meer dan de helft van het aantal inwoners van Houten. Wanneer het theater Aan de Slinger programmeert volgens de minimumnorm uit de prestatieovereenkomst (60 professionele theatervoorstellingen), dan blijft het professionele aanbod en (daarmee) de vraag in Houten achter bij dat van deze veel kleinere gemeenten. Het voor een stad met een omvang van Houten relatief lage aantal voorstellingen heeft overigens niet alleen te

maken met het lage ambitieniveau van de huidige prestatieovereenkomst (aantallen, bezettingsgraad en de mede daaraan gekoppelde beperkte financiële ondersteuning door de gemeente). Maar vooral ook met de relatief beperkte stoelencapaciteit van het theater (290 stoelen). Het aanbod dat door het theater Aan de Slinger geboekt kan worden met deze stoelencapaciteit is immers beperkt, waarbij de overeengekomen bezettinggraad en de (beperkt) beschikbare financiën voor een verdere begrenzing zorgen. Daardoor zal ook het publieksbereik steeds relatief achterblijven. Het relatief lage percentage van bezoekers van buiten de gemeente (18% ten opzichte van 34% benchmark en 50% alle theaters) en het lage aantal bezoeken per inwoner in Houten (0,4 tegenover 0,8 bij de benchmarktheaters) kunnen er inderdaad op duiden dat relatief veel potentiële bezoekers uit Houten en omgeving hun heil elders zoeken. Voor wat betreft de bezoekers uit de omgeving van Houten is dat overigens in overeenstemming met het gemeentebestuur dat het theater primair een lokale functie heeft.

Het hoge aandeel van uitverkochte voorstellingen bij het theater Aan de Slinger (33% tegenover 20% benchmark en 24% bij alle theaters) kan betekenen dat Aan de Slinger er goed in slaagt om –meer dan voor haar stoelencapaciteit gemiddeld is– publiekstrekking aan zich te binden. Dat hoge percentage zal echter onder druk komen te staan doordat de extra gunning van impresariaten die bij nieuwe theaters min of meer gebruikelijk is, mogelijk komt te vervallen en omdat de financiële mogelijkheden beperkt zijn.

Amateurvoorstellingen blijven ook achter, bij het huidige minimumniveau nog meer

Het aantal amateurvoorstellingen blijft achter bij dat van de benchmarktheaters, zowel absoluut, als relatief in relatie tot het totaal aantal theatervoorstellingen. Ook het bijbehorende publieksbereik blijft achter, waarbij het verschil overigens kleiner is (en het gemiddelde publieksbereik per amateurvoorstelling bij het theater Aan de Slinger dus iets hoger ligt). Wel is hierbij aan te merken dat theater Aan de Slinger nog 31 overige amateurverhuren (geen voorstellingen) in de boeken heeft staan, hetgeen de voorgaande conclusie enigszins nuanceert.

De lagere prestatie bij het theater Aan de Slinger dan die bij de kleinere benchmarkgemeenten is overigens opmerkelijk. Want amateurvoorstellingen zijn in tegenstelling tot de professionele voorstellingen niet of minder afhankelijk van de zaalcapaciteit en daarmee is het vergelijken met theaters uit gemeenten met vergelijkbare aantallen inwoners als Houten hier wel mogelijk. Bij een dergelijke vergelijking met steden als Houten zal het verschil in prestaties dan nog groter zijn ten nadele van Aan de Slinger. Wanneer het theater Aan de Slinger amateurvoorstellingen zou programmeren volgens het minimumaantal dat met de gemeente is overeengekomen (10 keer per jaar), dan zouden het aanbod en het publieksbereik dus nog verder achterblijven bij de benchmark. Overigens kunnen het achterblijvende aanbod van en de vraag naar amateurvoorstellingen ook (deels) te maken hebben met de wijze van registratie. Bij Aan de Slinger hebben we alleen de voorstellingen onder de groepsnaam 'Houten presenteert' onder de amateurvoorstellingen begrepen. Bij de benchmarktheaters zijn mogelijk/waarschijnlijk ook andere niet-commerciële verhuren bij de amateurvoorstellingen ondergebracht (bij Aan de Slinger opgenomen onder 'overige verhuren').

Overige/commerciële verhuur boekt bovengemiddelde resultaten

Bij de groep 'overige/commerciële verhuren' vallen de hoge prestaties op die het theater Aan de Slinger daar boekt, zowel in aantal activiteiten als publieksbereik. Deels zal dat te maken hebben met de hiervoor bij de amateurs genoemde rubricering. Mogelijk dat Aan de Slinger ook activiteiten inboekt die bij TAS niet gebruikelijk zijn.

3.4 Het theater: benchmark programmering en profiel

In deze paragraaf gaan we in op aard en inhoud van de programmering en het daaruit volgende profiel van het theater Aan de Slinger. Onderstaande tabel toont de relatieve verdeling van de voorstellingen naar genres en het relatieve publieksbereik dat bij deze genres geboekt wordt.

Tabel 9 Verdeling programmering naar genre

Genre	Aanbod			Afname		
	Aan de Slinger	Benchmark	TAS	Aan de Slinger	Benchmark	TAS
Toneel	16%	11%	24%	12%	10%	11%
Klassieke muziek	5%	3%	9%	2%	2%	13%
Dans- en bewegingstheater	2%	4%	6%	3%	2%	4%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	11%	15%	14%	10%	18%	14%
Musical en operette	0%	1%	8%	0%	1%	19%
Cabaret en kleinkunst	22%	18%	15%	24%	19%	16%
Opera en muziektheater	9%	6%	5%	9%	7%	6%
Overig professioneel	7%	10%	10%	8%	7%	7%
Amateurvoorstellingen	27%	31%	10%	32%	33%	9%
Totaal	99%	99%	101%	100%	99%	99%

Bron: voor benchmark en totaal TAS gegevens TAS 2007,
voor Aan de Slinger gegevens TAS-invoer 2008

Bewerking: LAgrouP

Een populair profiel met een accent op wat complexere programmering

De gegevens van het theater Aan de Slinger zijn van 2008. Dat betekent dus een half jaar programmering in de raadzaal en vanaf het tweede halfjaar in de nieuwe theateraccommodatie. De genre-onderverdeling van Aan de Slinger is hierdoor niet helemaal representatief voor het ambitieniveau volgens de huidige prestatieovereenkomst (dat uitgaat van de nieuwe accommodatie), maar is voor een hoofdlijnenvergelijking wel bruikbaar.

In de tabel valt het volgende op.

Het theater Aan de Slinger boekt in de categorie 'meer complexe programmering' (toneel, klassieke muziek, dans, zie de volgende paragraaf voor een nadere beschrijving van het begrip 'complex') een kwart meer voorstellingen dan de benchmark. De publieke belangstelling hiervoor is ook hoger, maar de gemiddelde publieke belangstelling blijft relatief wel achter bij de benchmark. Voor dit genre is programmeringsbudget nodig omdat doorgaans de kosten niet geheel worden gedekt door de entreegelden. Cabaret is het meest populaire genre bij Aan de Slinger, wat wordt bevestigd door de publieke belangstelling, die voor cabaret meer dan evenredig is. Ook bij de benchmarktheaters is cabaret het meest populair, maar zowel het aanbod als de vraag is relatief iets minder dan bij Aan de Slinger. Het genre populaire muziek is lager dan bij de benchmark, met name omdat het eerste halfjaar dit genre beperkt geboekt kon worden vanwege technische beperkingen in de

raadzaal. In 2009 en verder zal dit waarschijnlijk opschuiven richting benchmark. Gelet op deze analyse is het programmeringsprofiel van het theater Aan de Slinger te omschrijven als populair met een accent naar iets meer complexere voorstellingen.

3.5 Het theater: waar staat het theater Aan de Slinger in het totale NL-aanbod?

Om bovenstaande analyse van de programmering in perspectief te plaatsen, hanteren wij een model waarbinnen een aantal typologieën van programmering gepresenteerd worden.

Aanbod ingedeeld naar schaalgrootte en complexiteit

In het aanbod van theatervoorstellingen is een onderscheid te maken naar complexiteit en schaalgrootte. Complexiteit refereert hier aan de benodigde voorkennis en kijkervaring van de bezoeker om een bepaalde voorstelling te kunnen waarderen. Schaalgrootte refereert enerzijds aan de grootte van de voorstelling (aantal acteurs, decorstukken) en anderzijds aan het publieksbereik.

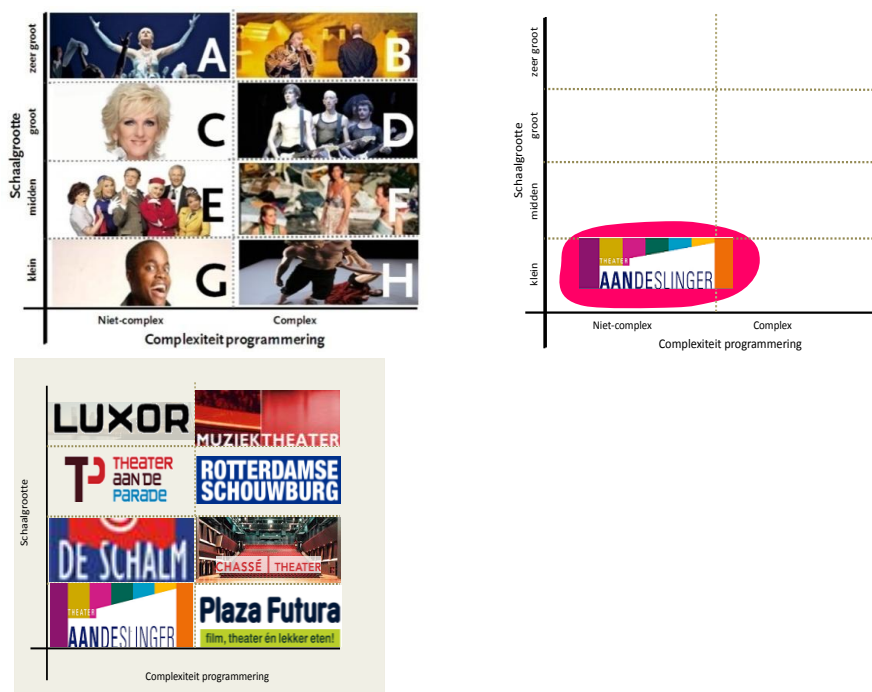
Ten aanzien van complexiteit worden voorstellingen eenvoudigweg ingedeeld in de categorieën complex en niet-complex. Uiteraard is de wereld niet zo zwart-wit, het biedt echter een denkkader dat later kan worden benut voor verschillende doeleinden. Wat betreft schaalgrootte hanteren we klein, middelgroot, groot en zeer groot.

Ter verduidelijking en illustratie geven we onderstaand een drietal schema's:

- boven links per categorie een voorbeeldvoorstelling;
- daarnaast boven rechts de positionering van het theater Aan de Slinger binnen dit model;
- daaronder midden per segment een referentie van een theater dat exemplarisch is voor dat type aanbod.

Na de drie schema's volgt een beschrijving van de voorbeeldvoorstellingen uit het schema links boven.

Figuur 2 NL-podiumaanbod in acht segmenten en de positie van het theater Aan de Slinger en voorbeeldpodia



NB

Het Chassé Theater betreft de midden- en kleine zaalprogramming.

De vlakken van de categorie voorbeeldvoorstellingen kunnen als volgt worden geduid:

A. ***Van Evita de Musical tot het Chinees Staatscircus***

Laagdrempelige, zeer grote producties, hoge entreprijzen (> € 35,-), meerdaagse series. Focus op groot cabaret, musical & show.

B. ***Van Tosca tot Orfeo***

Complexe, zeer grote producties, hoge entreprijzen (> € 35,-), meerdaagse series. Focus op hedendaagse dans, traditionele en hedendaagse opera en klassieke muziek.

C. ***Van Tineke tot Fame en 'Doe Maar!'***

Laagdrempelige, grote producties, een of meer dagen, entree middentarief (€ 25 - € 35). Focus op musical, show, groot cabaret.

D. ***Emio Greco/ PC tot topstukken***

Complexe, grote producties, een of meer dagen, entree middentarief (€ 25 - € 35) Focus op hedendaagse dans, oorspronkelijk toneel en muziektheater.

E. ***Van Boeing Boeing tot Sara Kroos***

Laagdrempelige, middelgrote producties, meestal één dag, entree standaardtarief (tot € 25). Focus op toneel, cabaret, show.

F. ***Van Platform (NT Gent) tot Victory Boogie Woogie(ZT)***

Complexe, middelgrote producties, één dag, entree standaardtarief (tot € 25) Focus op toneel, dans, muziektheater en nieuwe popmuziek.

G. ***Van Jandino tot onbekend talent***

Laagdrempelige, kleine producties, één dag, lage entree (tot € 17,50). Focus op cabaret en jeugdtheater.

H. ***Van Dans Click tot onbekend talent***

Complexe, kleine producties, één dag, lage entree (tot € 17,50). Focus op toneel, dans, muziektheater en vernieuwende klassieke muziek.

Wij zullen de inhoudelijke gevolgen van de ambitie ook toetsen aan de hand van dit model.

3.6 **Het theater: benchmark organisatie en financiële exploitatie**

In deze paragraaf gaan we in op de personele formatie en de financiële exploitatie van het theater Aan de Slinger en de verhouding met de benchmarktheaters. In de tabel hierna volgen eerst de data van de personeelsformaties.

Tabel 10 Onderverdeling aantallen fulltime equivalenten (fte's)

Aantallen fte's personeel	theater Aan de Slinger	theater Aan de Slinger+beheer cultuurcentrum	Benchmark theaters	TAS theaters
Aantal fte's techniek	1,3	1,8	2,3	7,8
Aantal fte's directie/staf	0,4	0,9	1	4
Aantal fte's programma en marketing	0,6	0,8	1	3,2
Aantal fte's ondersteunende horeca	2,2	2,2	3,3	7
Aantal fte's andere functies	1,2	2,8	1,4	4,6
Totaal fte's	5,7	8,5	9	26,6

Bron: voor benchmark en totaal TAS de gegevens TAS 2007, voor Aan de Slinger begroting 2009

Het theater en het cultuurcentrum hebben een kleinere personeelsformatie

De personele formatie van het theater Aan de Slinger ten tijde van programmering in de raadzaal bedroeg om en nabij de 1 fte. Voor de nieuwe theateraccommodatie is dat uitgebreid naar 5,7 fte's (exclusief de algemene beheerfunctie).

Uit de vergelijking met de benchmarktheaters in de kleinere steden valt op te maken dat het totaal aantal van 8,5 fte's van Stichting Aan de Slinger (dus inclusief beheerdeel) nog altijd kleiner is dan de personele formatie bij de benchmarktheaters, terwijl Aan de Slinger ook nog eens een meer uitgebreide beheerfunctie uitvoert voor het hele cultuurcentrum.

Tabel 11 Enige financiële kengetallen

Financiële kerngegevens	Aan de Slinger	Benchmark	TAS
Recette per voorstelling (€)	1.626	1.626	4.338
Directe voorstellingskosten per voorstelling (€)	1.661	1.755	4.405
Verhouding recette/voorstellingskosten	98%	93%	98%
Recette per bezoeker (€)	8,78	8,35	12,59
Exploitantiebijdrage per bezoeker (bruto €) 1)	6,99	21,02	15,39
Exploitantiebijdrage per bezoeker (netto €) 1)	?	14,66	6,62

Bron: voor benchmark en totaal TAS de gegevens TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens TAS-invoer 2008

Bewerkt: LAGroup

- 1) Netto exploitatiebijdrage is gecorrigeerd voor huisvestingskosten. Bij Aan de Slinger is dit niet vast te stellen omdat volledige gegevens over het theateraandeel in de huisvestingskosten over 2008 ontbreken.

De exploitatiebijdrage van de gemeente voor de theaterfunctie is zeer laag

Het meest opvallend bij deze kengetallen is de zeer lage gemeentelijke exploitatiebijdrage (budgetsubsidie voor Aan de Slinger) per bezoeker voor de theaterfunctie van Aan de Slinger (€ 6,99 ten opzichte van € 21,02 bij de benchmarktheaters). Op basis van de € 21,02 van de benchmarktheaters zou de gemeentelijke bijdrage in Houten uitgaande van de 18.992 bezoeken van haar eerste seizoen 2008-2009 zo'n € 400.000 bruto zijn, terwijl die in werkelijkheid slechts € 110.000 is. Een vergelijking van de netto exploitatiebijdragen van de gemeenten is overigens een beter hulpmiddel, omdat de bijdrage hier gecorrigeerd is voor de huisvestingskosten, waarmee bij de vaststelling van de bijdragen in de gemeenten nogal verschillend wordt omgegaan (de ene gemeente rekent geen huur, de ander een marktconforme huur en subsidieert die vervolgens). Helaas zijn de gegevens van de theaterfunctie van Aan de Slinger over 2008 wat de huisvestingskosten betreft niet goed

vergelijkbaar, maar gelet op het bedrag van de totale huisvestingskosten uit de begroting 2009 kan globaal worden geconstateerd dat ook de netto exploitatiebijdrage van de gemeente laag is in relatie tot die van de benchmarktheaters.

Het directe financiële resultaat op de programmering is bij het theater Aan de Slinger met 98% iets beter dan bij de benchmarktheaters met 93%. Dat zal deels kunnen komen door de iets hogere gemiddelde recette. Anderzijds blijkt uit de jaarrekening 2008 van Stichting Aan de Slinger dat daar eenzelfde resultaat, 93%, als de benchmark wordt behaald.

Hieronder nog de exploitatierekening per bezoeker. De gegevens van de theaterfunctie Aan de Slinger en de benchmarktheaters zijn niet goed vergelijkbaar omdat de gegevens van Aan de Slinger over 2008 niet geheel representatief zijn. Maar de belangrijkste conclusies over de financiële exploitatie hebben we reeds met behulp van de andere tabellen kunnen trekken. We nemen deze tabel toch op omdat het op onderdelen wel een globaal beeld geeft.

Tabel 12 Opbrengsten en kosten per bezoeker

Opbrengsten	Theater Aan de Slinger 2008		Benchmark 2007	
	€	%	€	%
Recette	8,78	26%	8,35	20%
Horeca	3,02	9%	6,02	14%
Exploitatiebijdrage	6,99	21%	21,02	50%
Overig inkomsten	14,59	44%	7,02	17%
Totaal	33,38	100%	42,41	100%
Kosten	€	%	€	%
Kapitaal / huur	0,95	2%	1,70	4%
Huisvesting, onderhoud en afschrijving	0,32	1%	4,67	11%
Personeel en organisatie	14,78	37%	16,54	39%
Directe voorstellingskosten	8,96	22%	8,91	21%
Publiciteit	2,66	7%	1,70	4%
Horeca	1,36	3%	2,12	5%
Overig	11,29	28%	6,79	16%
Totaal	40,32	100%	42,42	100%
Resultaat	-6,94	-17%	-0,01	0%

Bron: voor benchmark TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens TAS-invoer 2008 en jaarrekeningen 2008 Houtens Melkmeisje BV en Stichting Aan de Slinger.

Bewerking: LAGroup

3.7

De film

Alhoewel het vertonen van films niet is opgenomen in de huidige prestatieovereenkomst met de gemeente, is het theater met ingang van het seizoen 2008-2009 op eigen initiatief films in het filmhuisgenre gaan vertonen. Iedere dinsdag is er een filmvoorstelling.

Aanbod en vraag waren als volgt:

Tabel 13 Aanbod en afname filmfunctie

Aanbod en afname	2008-2009
Totaal aantal filmvoorstellingen	49
Totaal aantal bezoekers	4.231
Gemiddeld aantal bezoekers per voorstelling	86

Het gemiddelde bezoek per voorstelling is hoog

Het gemiddelde bezoek per voorstelling ligt, vergeleken met landelijke cijfers van filmhuizen, bij het theater Aan de Slinger vrij hoog. Dat komt vooral omdat bij Aan de Slinger een titel slechts één keer te zien is. Bij de filmhuizen worden veel meer voorstellingen per titel vertoond.

Naast deze eigen vertoningen heeft het theater in 2008-2009 haar zaal nog 14 keer verhuurd voor filmvertoningen voor derden (vooral aan College de Heemlanden), die door ruim 3.000 bezoekers/scholieren werden bezocht. Deze verhuurcijfers zijn opgenomen in de bij de theaterfunctie genoemde 'overige/commerciële verhuur'.

Financieel kan de film alles bij elkaar toch niet uit

Zoals eerder al vermeld, wordt de filmfunctie geheel met vrijwillige medewerkers uitgevoerd. Directe personeelskosten drukken dus niet op dit onderdeel.

In 2008 werd in een halfjaar € 623 behaald als direct financieel resultaat (entree-opbrengsten minus inkoop films). In de begroting 2009 van het theater is dat voor het eerste volle jaar € 4.000 direct resultaat ingeboekt. Daar moet nog van af de indirecte kosten die aan de filmfunctie zijn toe te rekenen (kantoorpersoneel, publiciteit, huisvesting enzovoorts). Die indirecte kosten zijn niet bekend, maar deze zullen waarschijnlijk hoger zullen zijn dan het bruto begrotingsresultaat van genoemde € 4.000. De filmfunctie zal dus alles bij elkaar met dit directe resultaat van € 4.000 verlieslatend zijn.

4

De huidige ambitie financieel geherwaardeerd

In dit hoofdstuk gaan we in op het eerste deel van de opdracht; welke exploitatierekening en financiële bijdrage van de gemeente horen bij het huidige ambitie volgens de actuele prestatieovereenkomst.

4.1 Inleiding

Het eerste deel van de opdracht dat hier aan de orde komt, luidt zoals in hoofdstuk 1 omschreven:

Geef een second opinion op de huidige exploitatiebegroting van de stichting. Neem daarbij op basis van de door de gemeente en het theater geformuleerde huidige ambities, een zo optimaal mogelijk exploitatieresultaat als uitgangspunt en bepaal daarbij wat en hoe hoog de jaarlijkse (financiële) bijdrage van de gemeente zou moeten zijn (eerste deel van het onderzoek, de huidige ambitie).

We (her)waarderen in dit hoofdstuk de personele organisatie en de financiële exploitatie. Voor dit eerste deel van de opdracht is met name de interne analyse uit hoofdstuk 3 van belang en daarom als belangrijk uitgangspunt genomen.

4.2 De huidige ambitie volgens de actuele prestatieovereenkomst

We brengen eerst in herinnering de huidige met de gemeente Houten overeengekomen (minimum) aantallen activiteiten uit de actuele prestatieovereenkomst, die het uitgangspunt zijn voor de exploitatieprognose.

Tabel 14 Huidige kwantitatieve beleidsafspraken tussen gemeente en theater

Activiteiten	huidige (minimum) afpraak
professionele voorstellingen	60
amateurvoorstellingen/'Houten Presenteert'	10
filmvoorstellingen	geen
overige/commerciële verhuur	p.m.
Totaal	70 + p.m.

4.3 De financiële exploitatie geherwaardeerd op basis van huidige ambitieafspraken

In deze paragraaf tonen we onze exploitatieprognose behorende bij de huidige ambitie en zijn opgesteld met de huidige prestatieafspraken als uitgangspunt en met behulp van:

- de resultaten van de interne analyse uit het vorige hoofdstuk (gemiddelden van de benchmarktheaters en resultaten van het theater zelf);
- de voorlopige werkelijke cijfers 2008 (uitdraai van 7 april 2009) en de exploitatiebegroting 2009 van de Stichting Aan de Slinger (de per 8 juni 2009 ontvangen versie);
- idem van Houtens Melkmeisje BV, de voorlopige werkelijke cijfers 2008 (uitdraai van 29 januari 2009) en de exploitatiebegroting 2009 (versie 1.1 van 9 maart 2009);

Bij de door ons opgestelde exploitatieprognose geven we ter vergelijking ook inzicht in de (financiële) ramingen van Metrum uit 2005 die mede de basis waren voor besluitvorming destijds binnen de gemeente. Ook zijn de werkelijke financiële resultaten van de stichting en haar begroting voor 2009 ter vergelijking opgenomen. Na de exploitatiegegevens volgt daar waar relevant een toelichting en onderbouwing. Een nadere specificatie en toelichting is opgenomen in bijlage 2 van dit rapport.

In de twee figuren op de volgende pagina's tonen wij de prognoses en vergelijkbare cijfers. Eerst de geconsolideerde cijfers van het theater- en het beheerdeel samen, daarna het theater- en het beheerdeel afzonderlijk.

Figuur 3 Exploitierekening theater en beheer geconsolideerd, prognose op basis van huidige ambitie

Exploitierekening Aan de Slinger en Melkmeisje				
Huidige ambitie				
Bedragen in €	Prognose LAGroup totaal	Begroting 2009	Voorlopig 2008	2007
Theater				
Directe programmaopbrengsten (kaartverkoop)	113.820	140.000	133.252	75.974
Directe programmakosten (artiestenkosten)	122.850	153.000	148.074	100.068
Direct resultaat theaterprogramma	-9.030	-13.000	-14.822	-24.094
Dekkingspercentage	93%	92%	90%	76%
Film				
Directe programmaopbrengsten (kaartverkoop)	0	10.000	5.116	0
Directe programmakosten (inkoop films)	0	6.000	4.493	108
Direct resultaat filmprogramma	0	4.000	623	-108
Dekkingspercentage		167%	114%	0%
Horeca			88%	
Omzet horeca	55.000	56.991	50.191	2.646
Inkoop en kosten horeca (inclusief personeel- en overige kosten)	55.000	67.053	53.572	3.325
Netto resultaat horeca	0	-10.062	-3.381	-679
Andere opbrengsten				
Huuroopbrengsten cultuurcentrum (Heemlanden, HMC)	161.000	161.000	43.536	
Huuroopbrengsten amateur, overige en commerciële verhuur	30.000	40.000	30.637	1.170
Diversen en overige opbrengsten			19.161	0
Overige (programma)subsidies, donaties en bijdragen	20.000	15.000	27.057	35.400
Opbrengst sponsoring en advertenties	22.000	22.000	19.471	21.020
Totaal andere opbrengsten	233.000	238.000	139.862	57.590
Kosten				
Personeelskosten (exclusief horeca en inclusief kosten vrijwilligers)	366.582	323.772	278.364	174.124
Overige kosten	5.000	5.000	0	0
Huisvestingskosten	475.748	475.748	27.799	6.157
Afschrijvingen	0	54.646	0	517
Onvoorzien in begroting		11.000		
Publiciteit	44.000	54.200	77.271	37.792
Kantoorkosten	45.500	45.500	45.351	24.376
Totaal overige kosten	936.830	969.866	428.785	242.966
Resultaat vóór exploitatiebijdragen	-712.860	-750.928	-306.503	-210.257
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor beheerfunctie	380.180	382.941		
Budgetsubsidie gemeente Houten voor theater	109.095	109.095	116.297	104.753
Extra exploitatiebijdrage gemeente Houten			50.000	104.589
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor kapitaallasten	0	54.646		
Exploitatieresultaat voor rentelasten/baten	-223.585	-204.246	-140.206	-915
Rentelasten / baten / niet aftrekbaar BTW	-21.500	-21.500	1.634	915
Exploitatieresultaat	-245.085	-225.746	-138.572	0

Bronnen: Stichting Aan de Slinger en Metrum 2005

Bewerkt en prognose: LA group Leisure & Arts Consulting

oktober-09

Figuur 4 Exploitatieprognoses theater en beheer afzonderlijk, prognoses op basis van huidige ambitie

Exploitatierkening Aan de Slinger en Melkmeisje			
Huidige ambitie			
Bedragen in €	Prognose LAGroup theater	Prognoses LAGroup beheer	Prognose Metrum 2005 beheer
Theater			
Directe programmaopbrengsten (kaartverkoop)	113.820		
Directe programmakosten (artiestenkosten)	122.850		
Direct resultaat theaterprogramma	-9.030		51.000
Dekkingspercentage	93%		144%
Film			
Directe programmaopbrengsten (kaartverkoop)	0		
Directe programmakosten (inkoop films)	0		
Direct resultaat filmprogramma	0		0
Dekkingspercentage			
Horeca			
Omzet horeca		55.000	
Inkoop en kosten horeca (inclusief personeel- en overige kosten)		55.000	
Netto resultaat horeca		0	32.500
Andere opbrengsten			
Huuropbrengsten cultuurcentrum (Heemlanden, HMC)		161.000	150.000
Huuropbrengsten amateur, overige en commerciële verhuur		30.000	60.000
Diversen en overige opbrengsten			
Overige (programma) subsidies, donaties en bijdragen	20.000		
Opbrengst sponsoring en advertenties	22.000		
Totaal andere opbrengsten	42.000	191.000	210.000
Kosten			
Personeelskosten (exclusief horeca en inclusief kosten vrijwilligers)	197.734	168.848	109.000
Overige kosten	2.500	2.500	
Huisvestingskosten	76.040	399.708	483.000
Afschrijvingen	0	0	0
Onvoorzien in begroting			10.000
Publiciteit	40.000	4.000	10.000
Kantoorkosten	28.750	16.750	20.000
Totaal overige kosten	345.024	591.806	632.000
Resultaat vóór exploitatiebijdragen	-312.054	-400.806	-338.500
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor beheerfunctie		380.180	360.000
Budgetsubsidie gemeente Houten voor theater	109.095		
Extra exploitatiebijdrage gemeente Houten			
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor kapitaallasten	0	0	0
Exploitatieresultaat voor rentelasten/baten	-202.959	-20.626	21.500
Rentelasten / baten / niet aftrekbare BTW		-21.500	0
Exploitatieresultaat	-202.959	-42.126	21.500

Bronnen: Stichting Aan de Slinger en Metrum 2005

Bewerkt en prognose: LA group Leisure & Arts Consulting

oktober-09

4.3.1 Toelichting op en onderbouwing van de exploitatieprognose huidige ambitie door LAGroup

Hierna geven wij een toelichting op enige relevante onderdelen van de prognose die is opgesteld op basis van de huidige ambitie. Zoals al eerder vermeld, is een nadere toelichting en specificaties opgenomen in bijlage 2.

De exploitatieprognose 2009 van de stichting is vertrekpunt

Ons vertrekpunt was de genoemde exploitatiebegrotingen 2009 die de Stichting Aan de Slinger en Houtens Melkmeisje BV hebben opgesteld. Op verschillende onderdelen heeft LAGroup deze begrotingen aangepast. Hierna gaan wij in op de relevante onderdelen van en de verschillen tussen de ramingen van de stichting/Melkmeisje, Metrum en LAGroup.

Aanpassingen LAGroup op basis van de gegevens van de benchmarktheaters

Bij de volgende onderdelen van onze exploitatieprognose hebben we gebruik gemaakt van de gemiddelden van de benchmarktheaters.

- De *directe programmaopbrengsten*, ofwel de (netto)opbrengst kaartverkoop.
- De *directe (programma)kosten*.
- Beide hiervoor genoemde posten vormen het *dekkingspercentage* van de programmering. Dit is de verhouding tussen de directe programmaopbrengsten en de directe programmakosten (de gages voor en overige kosten van de gezelschappen). Dat dekkingspercentage is bij de benchmark en in onze prognose 93%. Dat betekent dat de directe programmakosten voor 93% worden gedekt door de opbrengst van de kaartverkoop. Het theater Aan de Slinger realiseerde in 2008 90% en zal hier dus iets beter moeten presteren. Metrum ging in haar ramingen in 2005 uit van een dekkingspercentage van 144%, een toen en nu niet realistische veronderstelling.
- Het nettoresultaat van de *horeca*. De horeca bij theaters vergelijkbaar met het theater Aan de Slinger is globaal genomen budgettair neutraal. In de begroting 2009 van Aan de Slinger wordt een verlies voorzien van circa € 10.000. Op basis van landelijke ervaringsgegevens zou Aan de Slinger in staat moeten zijn dit verlies te vermijden. Metrum ging in haar ramingen in 2005 uit van een netto winst op de horeca van € 32.500. Gezien de beperkte omvang van het theater en dus ook van haar horeca, en de algemene landelijke ervaringsgegevens is dit (ook destijds) geen realistische veronderstelling geweest.
- De *publiciteitskosten*. Het theater Aan de Slinger geeft aan de publiciteit meer uit dan de benchmarktheaters. We hebben in onze prognose een gemiddelde genomen van de benchmark en de kosten van Aan de Slinger in plaats van het lagere benchmarkgemiddelde. Het verschil is namelijk te groot is om in één keer geheel te bezuinigen. Hier ligt een taakstelling voor de verdere toekomst.
- De *huuropbrengsten* amateur, overige en commerciële verhuur. Deze inkomstenbron hebben wij met € 10.000 verlaagd ten opzichte van de begroting van het theater. Vooral omdat de afgesproken minimumprestaties flink lager liggen dan de gerealiseerde resultaten in het seizoen 2008-2009, waar de begroting van de stichting mede op gebaseerd is. Metrum ging in haar ramingen van 2005 uit van een huuropbrengst van € 60.000, hetgeen € 20.000 hoger is dan de begroting 2009 van de stichting (die ook gebaseerd is

op werkelijke resultaten over (het tweede halfjaar) 2008), en dus € 30.000 hoger dan de prognose van LAGroup.

De personeelsformatie is flink hoger dan in de ramingen van Metrum in 2005, maar ligt nog onder benchmarkniveau

Vergelijking formatie Metrum 2005 en Stichting Aan de Slinger

De huidige personeelskosten bij de Stichting Aan de Slinger zijn flink hoger dan de ramingen van Metrum uit haar rapport van 2005. Dat Metrumrapport was destijds een van de onderleggers van de besluitvorming bij de gemeente over de totstandkoming van het theater. Het gaat hier om de professionele ofwel de betaalde personeelsformatie. De vrijwillige medewerkers zijn hier buiten beschouwing gelaten. De navolgende tabel toont de vergelijking in fte's (fulltime equivalenten) en salariskosten (bij de stichting cijfers uit de begroting 2009 en afgerond op € 1.000).

Tabel 15 *Vergelijking personeelsformatie Metrum 2005 en stichting heden*

Functie	Formatie fte's Metrum 2005	Formatie fte's stichting 2009	Salariskosten € Metrum 2005	Salariskosten € stichting 2009
Beheerdeel				
• directie	0,5	0,5	30.000	39.000
• administratie	0,2	0,2	9.000	7.000
• pr/marketing	0	0,2	0	7.700
• technisch beheer	0,4	0,5	18.000	22.500
• receptie	1,5	1,0	52.000	37.600
• beheer		0,4		15.900
Totaal beheerdeel	2,6	2,8	109.000	129.700
Theaterdeel				
• directie/ programmering		0,4		31.000
• administratie		1,0		35.000
• pr/marketing/ educatie		0,6		23.000
• techniek		1,3		53.900
• coördinatie vrijwilligers		0,2		10.000
Totaal theaterdeel	1,0	3,5	p.m.	152.900
Totaal beheer en theater	3,6	6,3	109.000 + p.m.	282.600

Bronnen: Metrumrapport 2005 en begroting 2009 van Stichting Aan de Slinger. Horecapersoneel (2,2 fte's) is hier buiten beschouwing gelaten, want dat werd en wordt in de horeca-exploitatie zelf betrokken. Salariskosten zijn exclusief 'overige personeelskosten', hetgeen het verschil verklaart met de bedragen aan personeelskosten in de exploitatierekeningen.

Toelichting Beheerdeel

De personeelsformaties komen hier nagenoeg overeen. Het verschil in fte's is de pr/marketingfunctie van 0,2 fte die de stichting heeft ingevoerd en die Metrum niet als fte maar als marketingkosten had geraamd (€ 10.000). Het verschil in de salariskosten bestaat uit deze 0,2 fte en de index van salariskosten sedert 2005.

Toelichting theaterdeel

Hier is het verschil flink met 2,5 fte's. In het rapport van Metrum uit 2005 was geen aandacht besteed aan de personeelsformatie voor het theaterdeel. Blijkbaar ging men ervan uit dat volstaan kon worden met de toenmalige professionele personeelsformatie die de theateractiviteiten in de raadzaal runde. Dat is de in de tabel bij Metrum vermelde 1 fte (en voorts het merendeel vrijwilligers). Het was en is onrealistisch te veronderstellen dat een/het theater in de eigen nieuwe accommodatie geëxploiteerd zou kunnen worden met 1 fte professionele personeelsformatie. Terecht heeft het theater daarom gekozen voor een uitbreiding van de professionele personeelsformatie in de nieuwe accommodatie (alhoewel daar geen structurele financiële dekking voor was). De formatie die het theater thans heeft, de in de tabel genoemde 3,5 fte's (exclusief horeca), ligt nog onder het niveau van de vergelijkbare benchmarktheaters.

Prognose personeelsformatie door LAGroup

In onze exploitatieprognose behorende bij de activiteiten uit de huidige prestatieovereenkomst hebben wij een bij die huidige activiteiten passende personeelsformatie opgenomen. Die formatie ligt nog 1 fte hoger dan het theater thans heeft. De uitbreiding van de professionele personeelsformatie die wij hebben opgenomen is als volgt:

- bij het beheerdeel vinden wij dat de beheerfunctie moet worden uitgebreid van de huidige 0,4 fte naar 1.0 fte. De na ingebruikname van het nieuwe theater blijken grotere omvang van de taken is hiervoor de onderbouwing.
- bij het theaterdeel vinden wij gezien de aard van het theater (professioneel) dat de functies kassa op de activiteiten en bedrijfsleiding/coördinatie op de activiteiten geprofessionaliseerd moeten worden. Deze functies worden nu door vrijwilligers en bestuursleden ingevuld, wat wij – zeker voor de (eind)verantwoordelijke functie van bedrijfsleider/coördinatie – niet passend vinden.

Het totale aantal fte's in de exploitatieprognose van LAGroup, behorende bij het ambitieniveau van de huidige prestatieovereenkomst, is nu als volgt tot stand gekomen:

Tabel 16 *Totstandkoming personeelsformatie uit prognose door LAGroup*

	Aantal fte's
Metrumraming 2005 waarop gemeente mede haar exploitatiebijdragen baseerde	3,6
Voor horeca-exploitatie	2,2
Uitbreiding door de stichting van met name de formatie voor het theaterdeel	2,7
Voorstel LAGroup voor verdere professionalisering	1
Totaal	9,5

De benchmarktheaters hebben gemiddeld een personeelsformatie van 9 fte's. De voorgestelde 9,5 fte's voor de hele Stichting Aan de Slinger is iets hoger dan de benchmark, maar het theater Aan de Slinger heeft ook de beheerfunctie van het cultuurcentrum erbij. Exclusief deze extra beheerfunctie is de voorgestelde professionele personeelsformatie bij de theaterfunctie van Aan de Slinger nog lager dan die van de vergelijkbare theaters in het land.

Nota bene

In de exploitatiebegroting 2009 van de Stichting Aan de Slinger hebben wij enige onjuistheden geconstateerd en gecorrigeerd.

- € 48.850 hogere overige personeelskosten door een onjuiste telling;
- € 53.040 huur van theaterdeel dat ten onrechte als opbrengst bij de stichting zelf is ingeboekt.

De consequentie van deze correcties is een € 101.890 lager exploitatieresultaat dan de begroting 2009 van de stichting aangeeft.

De huisvestingskosten uit de prognose van LAGroup komen globaal overeen met de schattingen van Metrum in 2005

De stichting heeft in haar begroting 2009 de huisvestingskosten geraamd op circa € 475.000. Die raming is mede gebaseerd op de inmiddels gesloten onderhoudscontracten voor de installaties, de onderhoudsramingen van Asset Facility Management en de werkelijke lasten van onder meer heffingen, energie en afvalverwerking.

De aan de gemeente af te dragen huur is totaal een kleine € 214.000, onderverdeeld als volgt:

- voor het cultuurcentrumdeel € 161.000 (gebruik door Heemlanden en Houtens Muziek Collectief);
- voor het theaterdeel in eigen gebruik € 53.000.

Exclusief de af te dragen huur, bedragen de huisvestingskosten dus een kleine € 262.000.

De raming van Metrum in 2005 voor dit deel van de kosten bedroeg € 282.000.

Gezien de onderbouwingen (met vooral contracten en werkelijk gerealiseerde bedragen) en de raming van Metrum uit 2005 vinden wij de begroting van de stichting op dit onderdeel reëel en hebben die onveranderd in onze exploitatieprognose overgenomen.

4.3.2 Overige opmerkingen

Tenslotte merken wij bij de financiële exploitatie van Stichting Aan de Slinger nog het volgende op.

- In de exploitatierekening van de stichting zijn geen kapitaallasten opgenomen van de investering in inventaris/inrichting/theatertechniek. Op basis van de aanvangsinvestering zouden de afschrijvingen hiervan zo'n € 80.000 per jaar moeten bedragen (€55.000 voor inventaris en inrichting en circa € 25.000 voor roerende theatertechniek). Hierdoor kan de stichting niet zelf de (toekomstige vervangings)investeringen voor deze roerende zaken financieren. Wij vinden dat de stichting de vervanging wel zelf zou moeten kunnen financieren. Daarvoor is dan een jaarlijkse extra

budgetsubsidie van de gemeente nodig voor kapitaallasten van circa € 80.000 per jaar. Mocht de gemeente deze extra budgetsubsidie niet jaarlijks beschikbaar stellen, dan zal zij de komende jaren (analoog aan het verstrijken van de afschrijvingstermijnen) geconfronteerd worden met investeringsaanvragen voor vervangingen van totaal € 740.000 (circa € 340.000 voor inventaris en inrichting en zo'n € 400.000 voor roerende theatertechniek). Dit herhaalt zich steeds als afschrijvingstermijnen verstrijken.

- De huur die College De Heemlanden aan de stichting betaalt, is afhankelijk van aantal leerlingen bij de school. Bij daling van het leerlingaantal ontvangt de stichting dan ook minder huur. Aan de andere kant is de huur die de stichting betaalt aan de gemeente (ook voor dit 'Heemlandendeel') een vast bedrag. De stichting loopt hier dus een financieel risico dat zij in het geheel niet in de hand heeft. Wij vinden dat de stichting een dergelijk risico niet kan en mag lopen binnen de huidige financiële mogelijkheden. Een dergelijk risico zou wel aanvaardbaar zijn wanneer de stichting de mogelijkheid heeft financiële reserves op te bouwen om een eventuele realisatie van het risico te kunnen opvangen.
- Inmiddels is duidelijk aan welk BTW-regime de stichting onderworpen is. Er blijkt thans dat de betaalde BTW op 45% van de gemengde/niet specifiek toe te rekenen kosten niet terug te vorderen is. Dat komt globaal omdat over de huur die de stichting ontvangt (onder meer van De Heemlanden en HMC) geen BTW hoeft te worden afgedragen. Het niet terug te vorderen deel van de BTW is daarom als kostenpost opgenomen in de exploitatieprognoses. In het Metrumonderzoek van 2005 is geen aandacht besteed aan (de gevolgen van) het toepasselijke BTW-regime. Het is daarom niet duidelijk hoe de BTW in de Metrumramingen is geïntegreerd, maar verwacht mag worden dat Metrum met deze extra kosten geen rekening heeft gehouden. In dat geval is dit één van de verklaringen voor de noodzakelijke extra exploitatiebijdragen die nu nodig zijn ten opzichte van de destijds mede op basis van het Metrumrapport vastgestelde bijdragen.

4.4 **Analyse/verklaring noodzakelijke extra exploitatiebijdragen**

In totaal wordt circa € 245.000 extra exploitatiebijdrage gevraagd, waarvan € 203.000 voor het theaterdeel en € 42.000 voor het beheerdeel. Stichting Aan de Slinger vraagt in haar exploitatiebegroting 2009 een extra bijdrage van (door ons op genoemde onjuistheden gecorrigeerd) € 225.000, iets lager dus dan onze raming.

Bovenop deze extra benodigde bedragen zou een extra budgetsubsidie nodig zijn van € 80.000 per jaar voor (de financiering van) afschrijvingslasten voor (vervangings)investeringen (zie paragraaf 4.3.2). Deze € 80.000 hebben we buiten de exploitatieprognose gehouden.

De uitgangspunten die de gemeente destijds heeft gehanteerd voor het vaststellen van de (huidige) exploitatiebijdragen waren in hoofdlijn:

- het rapport van Metrum van 24 februari 2005, dat slechts op enkele onderdelen in gaat op het nieuwe theaterdeel;
- de bestaande exploitatiebijdrage voor de theaterfunctie die tot dan werd uitgeoefend in

de raadzaal (toen ruim € 100.000).

In de voorgaande paragraaf hebben we over de diverse onderdelen verspreid al aandacht besteed aan de verschillen tussen de huidige ramingen en die op basis waarvan de gemeente destijds de exploitatiebijdragen heeft vastgesteld. Die verschillen zijn dus de verklaringen voor de thans noodzakelijke extra exploitatiebijdragen. Hierna zetten we de belangrijkste van deze verklaringen met toelichting nog eens op een rij, nu alle bij elkaar in de volgende tabel. Samenvattend is de analyse en de aansluiting met het extra gevraagde budgetsubsidie als volgt:

- Metrum verwachtte een winst van (zie paragraaf 4.3, figuur 4) € 21.500
 - in totaal geeft de onderstaande analyse een verschil met Metrum van € 265.000
- Waarmee (afgerond) het verschil in benodigde extra subsidie is verklaard € 245.000

Tabel 17 Analyse noodzakelijke hogere exploitatiebijdrage

Omschrijving	Bedrag x €	Bedrag x €
Minder opbrengsten		
<ul style="list-style-type: none"> • Metrum ging er in haar rapport uit 2005 van uit dat er bij het theaterdeel € 51.000 extra verdiend zou kunnen worden op het directe resultaat van de theaterprogrammering (opbrengst kaartverkoop minus directe programmakosten). Wij vinden dat dit een onrealistische veronderstelling was. Zeker de kleinere theaters als Aan de Slinger slagen er niet in om uit de kaartverkoop de directe programmakosten te dekken. Zeker de kleinere theaters moeten er doorgaans (gemiddeld) op toelleggen. Deze vermeende 'winst' uit de programmering werd door Metrum ingezet om huur te betalen aan de gemeente, thans € 53.040. Net als alle andere theaters in het land, kan Aan de Slinger echter een huur niet opbrengen. 	51.000	
<ul style="list-style-type: none"> • Metrum ging er in haar rapport uit 2005 van uit, dat er een winst geboekt zou kunnen worden met de horeca-exploitatie. Gezien de beperkte omvang van het theater en de ervaringen in het (theater)land, vinden wij ook dit een niet-realistische veronderstelling. Hooguit kostendekkend vinden wij reëel, met name gezien: <ul style="list-style-type: none"> • de aard van de horeca (vooral voorstellingshoreca); • meer dan evenredig veel personeelskosten (tijdens de voorstelling 'werkloos' maar wel betaald); • de lage bestedingen door het publiek; • de huidige beperkingen die de horeca zijn opgelegd vanuit de gemeente • als al vermeld, de ervaringen elders in (theater)land 	32.500	
<ul style="list-style-type: none"> • Metrum ging in haar rapport uit 2005 uit van een huuropbrengst uit (amateur- en commerciële) verhuur 		

van € 60.000. Op basis van de ambitie uit de huidige prestatieovereenkomst en de ervaringen binnen ons bureau vinden wij dat veel te hoog. In onze prognose hebben wij € 30.000 opgenomen (mede gebaseerd op de werkelijke resultaten 2008).	30.000	
Totaal minder opbrengsten dan Metrum in 2005		113.500
Meer kosten		
<ul style="list-style-type: none"> Het Metrumrapport uit 2005 maakt beperkt melding van noodzakelijke aanpassingen bij het theaterdeel. Blijkbaar is er destijds van uitgegaan dat dezelfde exploitatiebijdrage (van ca. € 100.000) in het nieuwe theater toereikend zou zijn (en dat bovendien ook nog eens € 51.000 vermeende extra inkomsten uit extra kaartverkoop als huur aan de gemeente betaald zou kunnen worden). Wij vinden ook deze veronderstelling niet realistisch. Afgezien van allerlei andere extra kosten, die een eigen theater met zich meebrengt, was als belangrijkste item een aanpassing in de personeelsformatie van het theater nodig. In de 'oude' theatersituatie bestond die formatie immers slechts uit om en nabij de 1 fte. Daarmee kan een professioneel theater als Aan de Slinger nu is, niet gerund worden. De personeelskosten die wij in onze prognose voor het theaterdeel opnemen, bedragen circa € 200.000. Dat is nog lager dan het gemiddelde van de benchmarktheaters, maar wel zo'n € 150.000 hoger dan in de 'oude' theatersituatie. Er is destijds dus ten onrechte verondersteld dat het theaterdeel geen extra personeel nodig zou hebben. En als dat wel zou zijn verondersteld, dan was en is het niet realistisch ervan uit te gaan dat deze extra kosten door het theater zelf verdiend zouden kunnen worden 	150.000	
Totaal meer kosten		150.000
Op basis van de bovenstaande belangrijkste posten is een hogere exploitatiebijdrage verklaard van (afgerond)		265.000

5

De toekomstige ambitie inhoudelijk en financieel gewaardeerd

Na het huidige ambitieniveau in het vorige hoofdstuk financieel geherwaardeerd te hebben, volgt nu het tweede deel van de opdracht: een toekomstig inhoudelijk ambitieniveau dat past bij een stad als Houten met de huidige theatercapaciteit als uitgangspunt, en de organisatorische en financiële consequenties hiervan.

5.1 Inleiding

Het tweede deel van de opdracht dat hier aan de orde komt, luidt zoals in hoofdstuk 1 omschreven:

Bepaal daarnaast wat het profiel en het inhoudelijke concept van een theater zouden moeten zijn voor een stad met een werkgebied als Houten en uitgaande van de huidige huisvesting-configuratie. Zet dit ook af tegen de toekomstambities die de stichting koestert en bepaal in hoofdlijnen de consequenties voor organisatie en exploitatie, met name de door de gemeente in dat geval te verstrekken exploitatiebijdrage (tweede deel onderzoek, de toekomstige ambitie).

Uit hoofdstuk 2, de externe analyse, blijkt dat de gemeente met haar cultuurbeleid een hogere ambitie voor het theater Aan de Slinger wil. In hoofdstuk 3, de interne analyse, is vastgesteld dat ook het theater een hogere ambitie nastreeft. Het theater richt haar programmeringsbeleid, in goed overleg met de gemeente, al op deze hogere ambitie. In het seizoen 2008-2009 hebben al ruim meer activiteiten plaatsgevonden dan minimaal nodig is volgens de actuele prestatieovereenkomst die de huidige ambitie weergeeft.

Of deze 'lopende' programmering als uiting van een gewenst hogere ambitie kwantitatief en kwalitatief past bij het profiel en het inhoudelijke concept van een theater voor een stad als Houten (en gegeven de huidige capaciteit van het theater), zullen we in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk analyseren en duiden. Daartoe voeren we eerst opnieuw een benchmark uit, nu met alle theaters in steden met minder dan 50.000 inwoners. Vervolgens formuleren we mede op basis daarvan het bij de toekomstige ambitie van gemeente en theater passende profiel en de daarbij behorende kwantitatieve prestaties. Tenslotte vertalen we dit naar de financiële consequenties met een exploitatieprognose waaruit ook de noodzakelijke gemeentelijke financiële bijdrage zal blijken.

5.2 De werkwijze en de keuze rond de vergelijking met benchmarktheaters

Voor de werkwijze rond benchmarktheaters en het daarbij gehanteerde TAS-systeem van de VSCD verwijzen wij naar paragraaf 3.2 van dit rapport.

Voor het tweede deel van ons onderzoek, het bepalen van het ambitieniveau voor het

theater dat past bij een gemeente als Houten, hebben we de benchmarktheaters anders geselecteerd dan bij het eerste deel, en wel uit alle gemeenten met een inwonersaantal kleiner dan 50.000, waaronder ook Houten met ruim 47.000 inwoners valt, en met een theater dat meedoet aan TAS. Enige kenmerken van deze benchmarktheaters zijn:

- totaal 44 theaters;
- gemiddeld 1,4 theaterzalen;
- gemiddeld aantal zitplaatsen grootste zaal: 508;
- gemiddeld totaal aantal zitplaatsen zalen: 593.

Op het gebied van zalen- en stoelencapaciteit zijn deze benchmarktheaters dus groter dan het theater Aan de Slinger. Op de prestaties van de benchmark gaan wij hierna nader in.

5.3 Het theater: benchmark aanbod, vraag en benutting

De navolgende tabellen tonen gegevens over aantallen activiteiten (aanbod) en hun publieksbereik (vraag) van de verschillende typen activiteiten en daaruit afgeleide kengetallen over benutting.

Tabel 18 Voorstellingen, bezoekers en bezetting

Aanbod en afname	Aan de Slinger nu	Benchmark	TAS
Totale aantal theatervoorstellingen	97	141	256
waarvan professionele voorstellingen	74	121	230
waarvan amateurvoorstellingen	23	20	26
Aantal voorstellingen per stoel	0,33	0,24	0,28
Totale aantal bezoekers theatervoorstellingen	18.992	37.211	88.694
waarvan bij professionele voorstellingen	13.958	29.769	80.712
waarvan bij amateurvoorstellingen	5.034	7.442	7.982
% bezoekers van buiten de gemeente	*18%	52%	50%
Bezoeken per inwoner	0,4	0,9	nb
Aantal bezoekers per voorstelling	195	265	346
Bezettingsgraad zaal	67%	nb	nb
% uitverkochte voorstellingen	33%	32%	24%
Aantal keren dat stoel wordt bezet	65	63	97
Aantal overige/commerciële verhuur	104	113	107
Bezoekers overige/commerciële verhuur	15.366	13.548	15.472
Totale aantal bezoekers	34.358	50.759	104.166

Bron: voor benchmark en totaal TAS de cijfers TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens seizoen 2008-2009. Bewerking: LAGroup

Tabel 19 Verdeling voorstellingen professioneel en amateurs

Voorstellingen	Aanbod		Afname	
	Aan de Slinger nu	Benchmark	Aan de Slinger nu	Benchmark
Professioneel	76%	82%	69%	80%
Amateur	24%	18%	31%	20%

Bron: voor benchmark gegevens TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens seizoen 2008-2009.
Bewerkt: LAGroup

De professionele theaterprogrammering blijft hier nog verder achter

Bij de vergelijking met de benchmarktheaters van de kleinere gemeenten uit hoofdstuk 3 is vastgesteld dat de professionele theaterprogrammering van het theater Aan de Slinger achterblijft uitgaande van het huidige (lage) ambitieniveau. Bij de vergelijking met theaters uit alle gemeenten met minder dan 50.000 inwoners die we hier behandelen, is het verschil nog groter uitgaande van datzelfde huidige (lage) ambitieniveau van Aan de Slinger. Maar het is belangrijker hier vast te stellen dat het theater Aan de Slinger, uitgaande van de hogere ambitie die het theater nu al in de praktijk brengt bij de professionele theaterprogrammering, ook nog steeds en bovendien nog meer achterblijft bij het gemiddelde van de benchmarktheaters in gemeenten met minder dan 50.000 inwoners. Dat geldt zowel voor het aantal activiteiten (-/-39%), als nog meer voor het publieksbereik (-/-53%). Het is tenslotte te verwachten dat als we zouden vergelijken met theaters in qua inwonersaantal met Houten vergelijkbare steden, het verschil 'ten nadele' van het theater Aan de Slinger nog groter zal zijn. Een conclusie die uit deze lagere prestaties van het theater Aan de Slinger getrokken kan worden, is dat er zowel bij het aantal professionele voorstellingen, als bij het potentiële publiek hiervoor, ruimte zou zijn voor uitbreiding van de professionele theaterprogrammering bij Aan de Slinger.

De amateurvoorstellingen en de 'overige/commerciële verhuur' liggen wel al redelijk in lijn

De werkelijke resultaten van deze activiteitensegmenten in het seizoen 2008-2009 liggen bij het theater Aan de Slinger wel al redelijk dichtbij de gemiddelde scores van de theaters in alle gemeenten met minder dan 50.000 inwoners. Een hogere ambitie die vergelijkbaar is met de benchmarktheaters wordt bij deze segmenten dus al redelijk gerealiseerd. Wel blijven bij het segment amateurvoorstellingen het totale aantal en het gemiddelde aantal bezoeken bij Aan de Slinger achter (-/-32% respectievelijk -/-41%). Ook bij (het publieksbereik van) de amateurvoorstellingen lijkt dus ruimte te zijn voor verdere uitbreiding.

5.4 Het theater: benchmark programmering en profiel

In deze paragraaf gaan we in op aard en inhoud van de programmering en het daaruit volgende profiel van het theater Aan de Slinger in vergelijking tot de benchmarktheaters. De hierna volgende tabel toont de relatieve verdeling van de voorstellingen naar genres en het relatieve publieksbereik dat bij deze genres geboekt wordt.

Tabel 20 Verdeling programmering naar genre

Genre	Aanbod			Afname		
	Aan de Slinger nu	Benchmark	TAS	Aan de Slinger nu	Benchmark	TAS
Toneel	16%	20%	24%	12%	14%	11%
Klassieke muziek	5%	3%	9%	2%	2%	13%
Dans- en bewegingstheater	2%	4%	6%	3%	3%	4%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	11%	17%	14%	10%	19%	14%
Musical en operette	0%	5%	8%	0%	8%	19%
Cabaret en kleinkunst	22%	19%	15%	24%	23%	16%
Opera en muziektheater	9%	6%	5%	9%	6%	6%
Overig professioneel	7%	8%	10%	8%	6%	7%
Amateurvoorstellingen	27%	18%	10%	32%	20%	9%
Totaal	99%	100%	101%	100%	101%	99%

Bron: voor benchmark en totaal TAS gegevens TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens TAS-invoer 2008
Bewerking: LAGroup

Grosso modo nu al eenzelfde inhoudelijk profiel als de benchmarktheaters

De gegevens van het theater Aan de Slinger zijn van 2008 ('Aan de Slinger nu'). Dat betekent dus een half jaar programmering in de raadzaal en vanaf het tweede halfjaar in de nieuwe theateraccommodatie. De genre-onderverdeling van Aan de Slinger is hierdoor niet helemaal representatief, maar is voor een hoofdlijnenvergelijking wel bruikbaar. In de tabel valt het volgende op.

De wat complexere programmering (toneel, klassieke muziek en dans) blijft bij Aan de Slinger iets achter, zowel wat betreft het aanbod als het publieksbereik. Zo ook bij het genre populaire muziek, maar dat heeft er vooral te maken dat Aan de Slinger gedurende het eerste halfjaar (in de raadzaal) om technische redenen niet kon programmeren. Musical en opera, overigens landelijk gezien het meest populaire genre, kan door technische beperkingen niet in Aan de Slinger worden geprogrammeerd.

5.5 Het theater: benchmark organisatie en financiële exploitatie

In deze paragraaf gaan we in op de personele formatie en de financiële exploitatie van het theater Aan de Slinger en de verhouding met de benchmarktheaters.

Tabel 21 Onderverdeling aantallen fulltime equivalenten (fte's)

Aantallen fte's personeel	Aan de Slinger theater nu	Aan de Slinger theater en beheer totaal nu	Benchmark theater. functie	TAS theater-functie
Aantal fte's techniek	1,3	1,8	3,2	7,8
Aantal fte's directie/staf	0,4	0,9	1,9	4
Aantal fte's programma en marketing	0,6	0,8	1,2	3,2
Aantal fte's ondersteunende horeca	2,2	2,2	4,1	7
Aantal fte's andere functies	1,2	2,8	1,9	4,6
Totaal fte's	5,7	8,5	12,3	26,6

Bron: voor benchmark en totaal TAS de gegevens TAS 2007, voor Aan de Slinger begroting 2009

Bewerkt: LAGroup

Zoals te verwachten heeft Aan de Slinger een flink kleinere personeelsformatie

De personeelsformatie voor de huidige ambitie uit hoofdstuk 4 is voor de Stichting Aan de Slinger gewaardeerd op 9,5 fte's ten opzichte van de in de tabel vermelde en huidige 8,5 fte's. Uitgaande van deze geherwaardeerde 9,5 fte's is er vergeleken met de 12,3 fte's van de benchmarktheaters een flink verschil (23%). Feitelijk is dat verschil echter nog groter wanneer de zwaardere/extra beheerfunctie (1,8 fte's) van de Stichting Aan de Slinger wordt gecorrigeerd. De grotere formatie bij de benchmarktheaters wordt veroorzaakt doordat zij een uitgebreider professioneel theateraanbod bieden (64% meer), waardoor de behoefte aan direct personeel (techniek, horeca, bedrijfsleiding) ook min of meer evenredig groter is.

Op basis van de benchmarkgegevens zou er dus ruimte zijn om de personeelsformatie bij De Slinger uit te breiden als er conform de toekomstige (hogere) ambitie meer activiteiten georganiseerd zouden worden.

Tabel 22 Enige financiële kengetallen

Financiële kerngegevens	Aan de Slinger nu	Benchmark	TAS
Recette per voorstelling (€)	1.626	3.518	4.338
Directe voorstellingskosten per voorstelling (€)	1.661	3.685	4.405
Verhouding recette/voorstellingskosten	98%	95%	98%
Recette per bezoeker (€)	8,78	13,30	12,59
Exploitatiebijdrage per bezoeker (bruto €) 1)	6,99	15,92	15,39
Exploitatiebijdrage per bezoeker (netto €) 1)	?	8,5	6,62

Bron: voor benchmark en totaal TAS de gegevens TAS 2007, voor Aan de Slinger gegevens TAS-invoer 2008

Bewerkt: LAGroup

1) Netto exploitatiebijdrage is gecorrigeerd voor huisvestingskosten. Bij De Slinger is dit niet vast te stellen omdat volledige gegevens over het theateraandeel in de huisvestingskosten over 2008 ontbreken.

Een hogere ambitie betekent niet automatisch een evenredig grotere financiële omvang

De benchmarktheaters zijn voor een groot deel theaters met een (veel) grotere bezoekerscapaciteit. Die hebben daardoor een (flink) grotere slagkracht om grotere en bekendere professionele voorstellingen aan zich te binden. Ze kunnen immers door die grotere capaciteit hogere gages betalen en dat financieren door meer publiek te trekken. Dat publiek is bovendien door de populariteit van de voorstelling ook nog eens bereid een hogere ticketprijs te betalen. Het theater Aan de Slinger kan dit niet bereiken als gevolg van haar kleine(re) bezoekerscapaciteit. Daardoor zijn de in de tabel genoemde voorstellingsgemiddelden van directe kosten en -opbrengsten (voorstellingskosten en recette) bij de benchmarktheaters flink hoger dan Aan de Slinger ook met een eventuele hogere ambitie zal kunnen bereiken. Bij die hogere ambitie die de gemeente en het theater Aan de Slinger nastreven zullen de voorstellingskosten en de recettes absoluut wel toenemen door meer activiteiten, maar de financiële voorstellingsgemiddelden zullen niet noemenswaardig (kunnen) stijgen. Temeer omdat Aan de Slinger ook met het huidige (lage) ambitieniveau al de 'grootste' voorstellingen aanbiedt die zij met haar capaciteit kan betalen.

5.6 Een toekomstige ambitie inhoudelijk en kwantitatief gewaardeerd

In de vorige paragrafen hebben wij de relevante gemiddelden van de benchmarktheaters in relatie tot de huidige gegevens van het theater Aan de Slinger in beeld gebracht. Daarbij hebben wij tevens de verschillen en de ruimte nader geduïd in relatie tot een eventuele groei naar een hogere ambitie van Aan de Slinger. Mede op basis daarvan zullen we in deze paragraaf een hogere ambitie inhoudelijk en kwantitatief formuleren.

5.6.1 Een toekomstige ambitie inhoudelijk gewaardeerd

Bij het inhoudelijke profiel behandelen we de aard en kwaliteit van de verschillende soorten activiteiten.

Professionele theatervoorstellingen: een min of meer gelijkblijvend profiel

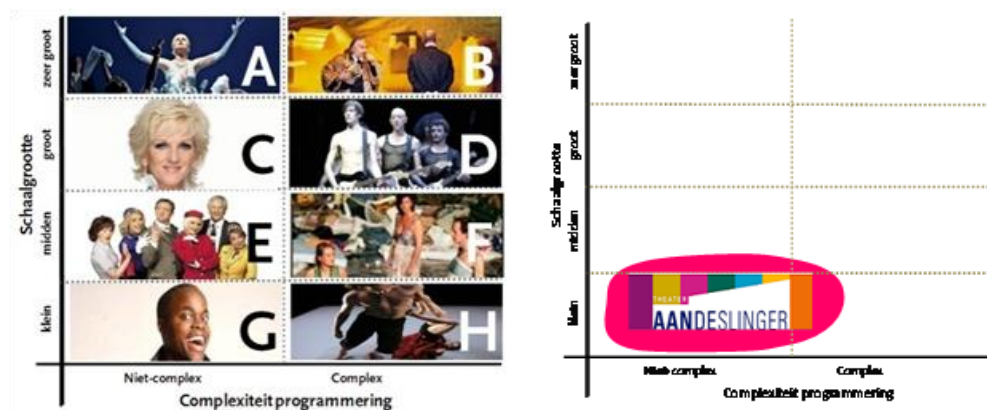
In hoofdstuk 3, de interne analyse, hebben we vastgesteld dat de professionele theaterprogrammering van het theater Aan de Slinger bij de huidige ambitie een populair profiel heeft met een accent op de wat complexe programmering (toneel, klassieke muziek en dans). Een toekomstige ambitie zal hierin ondanks dat er daarbij meer voorstellingen zullen worden aangeboden, niet veel verandering kunnen en mogen brengen. De beperkte bezoekerscapaciteit en de wens en noodzaak van een op peil blijvende gemiddelde publieksbezettingsgraad (mede voor aanvaardbare financiële resultaten) verhinderen grotere inhoudelijke verschuivingen. Voor de toekomstige programmering zal dus vooral binnen de bestaande genres verdieping kunnen worden gezocht: meer voorstellingen van min of meer dezelfde complexiteit en kwaliteit binnen de genres die nu ook al geboekt worden. Op accentniveau zijn er inhoudelijk wel wat extra mogelijkheden voor het theater, die deels nu al worden gerealiseerd, te weten:

- Wat meer kleinschalig muziektheater. In de raadzaal kon dit genre om technische redenen niet geprogrammeerd worden. Het is tevens een beperkte compensatie voor de (technische) onmogelijkheid om het populaire genre musicals te boeken.
- Wat meer toneel (vooral wat grotere vrije producties) en (grotere) dansvoorstellingen.
- Meer populaire muziekvoorstellingen. In 2008 bleef dit genre achter bij de benchmarktheaters die bij de analyses van zowel de huidige als de toekomstige ambitie zijn gebruikt, met name omdat deze muziek om technische redenen niet in de raadzaal geprogrammeerd konden worden.

Bij de extra programmering is het van belang de (gemiddelde) publieksbezettingsgraad op een aanvaardbaar (financieel) peil te houden. Met name bij de wat complexere (extra) programmering speelt dit omdat bij deze genres de publieke belangstelling doorgaans (relatief) lager is en daarmee de directe financiële resultaten meestal negatief.

Binnen het schematische model van het Nederlandse aanbod in acht segmenten op basis van schaalgrootte en complexiteit van de programmering, dat we in paragraaf 3.5 reeds introduceerden, verandert de positie van het theater Aan de Slinger dus ook niet relevant en blijft als volgt:

Figuur 5 NL-podiumaanbod in acht segmenten en de positie van het theater Aan de Slinger daarbinnen



Amateurvoorstellingen: 'huis voor de amateurs'

Bij de amateurvoorstellingen onder de noemer 'Houten presenteert' is de inhoudelijke component voor het theater Aan de Slinger van minder belang. Het is belangrijk dat Aan de Slinger het 'huis voor de amateurs' is of wordt als het om (alle) amateurvoorstellingen gaat. Hierbij is afstemming met de culturele centra in de wijken en een voorwaarden-scheppend beleid van de gemeente gewenst (zie hiervoor verder bij de volgende paragrafen).

Filmvoorstellingen: inhoudelijk niet veranderen

Binnen de huidige prestatieovereenkomst met de gemeente zijn geen afspraken gemaakt over het vertonen van filmvoorstellingen. Het theater Aan de Slinger vertoont echter vanaf de start in de nieuwe accommodatie wekelijks iedere dinsdag voorstellingen binnen het zogenaamde filmhuisgenre (kwaliteitsfilms). Wij denken dat in een toekomstige ambitie dit profiel onveranderd zou moeten blijven.

Overige en commerciële verhuur: drempels wegnemen

Ook hier is de inhoudelijke component van minder belang voor Aan de Slinger. Een aspect dat inhoudelijk wel speelt is dat verhuren, of deze nu een besloten of openbaar karakter hebben, wel afstralen op het profiel en het imago van het theater Aan de Slinger. Een beleid over de verhuren waar Aan de Slinger zich op richt (en wat men niet wil) is daarom gewenst. En dit is niet alleen van belang voor het inhoudelijke aspect, maar ook voor (het formuleren van) de kwantitatieve en financiële doelstellingen. Wanneer Aan de Slinger immers haar accommodatie ook zou gaan verhuren voor 'feesten en partijen', dan zal dat positieve kwantitatieve en financiële consequenties hebben. Overigens wordt, bij realisering van de toekomstige (kwantitatieve) ambitie, het aantal verhuurbare dagen beperkter.

5.6.2 De toekomstige ambitie kwantitatief gewaardeerd

Eerst kwantificeren we per segment de aantallen activiteiten, daarna het bijbehorende publieksbereik.

Het passende aantal activiteiten wordt in de praktijk nu al min of meer bereikt

Bij het kwantificeren van het aantal activiteiten binnen de toekomstige ambitie zijn enige uitgangspunten en randvoorwaarden van belang, te weten:

- Het in de vorige paragraaf geformuleerde inhoudelijke profiel van de activiteiten-segmenten.
- De bestaande zalen- en bezoekerscapaciteit. In theaterland heeft het theater Aan de Slinger een kleine capaciteit met 290 stoelen. Deze beperkte capaciteit is alles bepalend voor de (omvang van de) kwantitatieve ambitie. Er is immers door deze beperkte capaciteit in feite sprake van een 'automatische' beperking van het aantal professionele theatervoorstellingen dat geboekt kan worden. Aan de Slinger zal daarom niet de (gemiddelde) omvang van het aantal voorstellingen kunnen bereiken van de benchmarktheaters.

- Een bepaalde bezettingsgraad voor de theateractiviteiten, die moet zorgen voor gemiddeld acceptabele financiële resultaten op deze activiteiten.
- En uiteraard de bevindingen uit de interne en externe analyses en de twee benchmarks die alle elders in dit rapport zijn opgenomen.

In de tabel hierna hebben wij de activiteiten gekwantificeerd waarvan wij denken dat ze horen bij de toekomstige ambitie die past bij een theater in een stad als Houten. Ter vergelijking hebben we ook de aantallen vermeld die horen bij de huidige ambitie en de werkelijke resultaten van het eerste seizoen 2008-2009.

Tabel 23 Aantallen activiteiten behorende bij de toekomstige ambitie

	Huidige afspraak/ ambitie	Werkelijk 2008-2009	Toekomstige ambitie theater
Professionele voorstellingen	minimaal 60	74	90-100
Amateurs, w.v.:	10	54	50
· 'Houten Presenteert' voorstellingen	10	23	25
· Overige verhuur (w.o. jongeren)	p.m.	31	25
Filmvoorstellingen	geen	49	50
Overige/commerciële verhuur w.v.	p.m.	73	65
· Activiteiten		52	45
· Repetities/montages		21	20
Totaal	70 + p.m.	250	255-265

Hieruit volgt dat de toekomstige hogere ambitie voor het theater Aan de Slinger in de praktijk nu al min of meer wordt bereikt.

Voor een aantal specifieke aspecten merken wij bij de aantallen activiteiten nog het volgende op.

- Als we uitgaan van de benchmark met de theaters in gemeenten met minder dan 50.000 inwoners, dan zouden zo'n 120 professionele voorstellingen ook in Houten passen. De kleine capaciteit van het theater Aan de Slinger gecombineerd met de noodzaak van een (financieel) acceptabele bezettingsgraad beperkt het aantal tot de in de tabel genoemde 90 à 100. Meer voorstellingen kunnen alleen geboekt worden in het segment dat beperkt publiek trekt en zal dus negatieve consequenties hebben voor de bezettingsgraad en daarmee voor de financiële exploitatie.
- Het aantal amateurvoorstellingen binnen het format 'Houten presenteert' is gesteld op 25 per jaar. Dat is iets meer dan in het eerste seizoen 2008-2009 (23 keer), en ook iets meer dan de benchmark met alle theaters in gemeenten met minder dan 50.000 inwoners. Amateurvoorstellingen en -verhuren vergen extra budget van Aan de Slinger, omdat met de gemeente is afgesproken dat amateurgroepen de accommodatie tegen gereduceerd, volgens berekeningen van Aan de Slinger niet kostendekkend, tarief kunnen huren. Meer amateurvoorstellingen zullen daarom extra budget van elders vergen (gemeente of interne financiering).

- De 50 gecalculerde filmvertoningen bij de toekomstige ambitie worden in de uitvoering volledig verzorgd door vrijwillige medewerkers. Extra vertoningen vergen dus, afgezien van een eventueel verlies op de recette, geen extra kosten.
- Met deze kwantitatieve ambities loopt het theater inmiddels tegen de fysieke grenzen van haar huisvesting en bijbehorende faciliteiten aan. Als we de meer incurante dagen en de zomervakantieperiode niet meetellen in de beschikbare capaciteit, dan betekenen de geformuleerde 260-270 activiteiten per jaar dat er iedere dag één activiteit is, en er soms per dag meerdere activiteiten zijn. Dat vergt uiteraard het nodige van de (personele) organisatie. Deze 'druk' is dan nog exclusief het cultuurcentrum waarover Stichting Aan de Slinger het beheer voert. Op dit moment is er geen oplossing voor dit ruimtekelpunt. De gemeente gaat er vooralsnog van uit dat de (ook toekomstige) ambities gebaseerd zijn op de huidige configuratie. Met de hier geformuleerde ambitie kan dat nog net. Maar de tijd lijkt niet ver weg om naar nadere oplossingen te zoeken, zoals onze suggesties hierna voor (een deel van de) amateur- en filmvoorstellingen.
- De culturele centra in de wijken kunnen misschien een uitwijkoptie zijn voor (kleinere) amateurvoorstellingen wanneer het theater Aan de Slinger door de (vanwege de hogere ambitie toenemende) druk op de beschikbare capaciteit geen plaats heeft. Daarbij kan Aan de Slinger bijvoorbeeld wel de voor de amateurgezelschappen belangrijke technische ondersteuning geven die de culturele centra in principe niet kunnen bieden.
- Filmvoorstellingen die een beperkt publieksbereik hebben, kunnen wellicht in het dramalokaal plaatsvinden. Dat vergt echter wel extra investeringen om dat lokaal hiervoor inhoudelijk en technisch aan te passen. Tevens vergt het structureel extra menskracht voor het telkens aanpassen van de inrichting voor de filmvoorstelling. De vraag is wel of de extra kosten opwegen tegen het te bereiken resultaat.
- De hiervoor genoemde druk op de beschikbare accommodatie en dagen gaat uiteindelijk ten koste van de mogelijkheid om (commercieel) te verhuren. Niet alleen omdat deze verhuur een secundaire functie van het theater is, maar ook vanwege het verschil in boekingstermijn tussen overige/commerciële verhuur (kort tevoren) en de theatervoorstellingen (lang tevoren). Bovendien is de vraag naar (commerciële) verhuur het grootst op prime time (vrijdag en zaterdag), wanneer er doorgaans al eigen voorstellingen geboekt staan.
- Commerciële verhuren vragen veelal om voldoende faciliteiten op verschillende gebieden, die de Stichting Aan de Slinger niet altijd kan bieden. Een congresfunctie zal bijvoorbeeld worden beperkt omdat geen geschikte break-out ruimten geboden kunnen worden. En voor de meeste overige of commerciële verhuren is de horecafunctie van belang. Die kent thans beperkingen omdat met de gemeente is afgesproken dat alleen zogenaamde 'voorstellingshoreca' wordt geboden (zie ook paragraaf 3.1.5). Wanneer Aan de Slinger haar (secundaire) functie van overige en commerciële verhuren goed moet kunnen waarmaken in een toekomstige ambitie, dan zullen de huidige horecabeperkingen moeten worden opgeheven.

Bezoekersaantallen toekomstige ambitie werden in het eerste seizoen al bereikt

De bezoekersaantallen behorende bij de toekomstige hogere ambitie hebben wij weergegeven in de onderstaande tabel. Ter vergelijking hebben wij ook de bezoekersaantallen vermeld van de huidige ambitie en die van het seizoen 2008-2009.

Tabel 24 Bezoekersaantallen toekomstige hogere ambitie

	Huidige ambitie	Werkelijk 2008-2009	Toekomstige ambitie
Professionele voorstellingen	11.700	13.958	17.860
Amateurvoorstellingen	1.950	5.034	4.700
Filmvoorstellingen	0	4.231	4.500
Overige/commerciële verhuur	p.m.	15.366	10.920
Totaal	13.650 + p.m.	38.589	37.980

Hieruit is af te leiden dat het Aan de Slinger, net als bij de aantallen activiteiten, in het eerste seizoen van haar nieuwe bestaan al min of meer de bezoekersaantallen heeft verwelkomd die we voor de toekomstige ambitie verwachten. De toekomstige ambitie is echter gebaseerd op de langere termijn terwijl de bezoekersaantallen in het eerste seizoen worden in bepaalde mate beïnvloedt door een extra aantrekkingskracht omdat het theater nieuw is.

5.7 De toekomstige hogere ambitie financieel gewaardeerd

5.7.1 De exploitatieprognose van de toekomstige ambitie

In deze paragraaf tonen we onze exploitatieprognose behorende bij de toekomstige ambitie die we in de vorige paragrafen kwalitatief en kwantitatief hebben geformuleerd.

De prognose is daarnaast opgesteld met behulp van:

- de resultaten van de interne en externe analyse uit de vorige hoofdstukken (met name de gemiddelden van de benchmarktheaters en resultaten van het theater zelf);
- de voorlopige werkelijke cijfers 2008 (uitdraai van 7 april 2009) en de exploitatiebegroting 2009 van de Stichting Aan de Slinger (de per 8 juni 2009 ontvangen versie);
- idem van Houtens Melkmeisje BV, de voorlopige werkelijke cijfers 2008 (uitdraai van 29 januari 2009) en de exploitatiebegroting 2009 (versie 1.1 van 9 maart 2009);
- de kennis en ervaring van LAGroup.

De exploitatierekeningen betreffen het theaterdeel en de horeca samen.

Bij de door ons opgestelde exploitatieprognose voor de toekomstige ambitie is ook de prognose voor de (geherwaardeerde) huidige ambitie (van het theaterdeel en horeca samen) uit hoofdstuk 4 ter vergelijking opgenomen. Tevens zijn de werkelijke financiële resultaten van de stichting over 2008 en haar begroting voor 2009 (versies zoals hiervoor genoemd) erbij vermeld.

Na de exploitatiegegevens volgt daar waar relevant een toelichting en onderbouwing. Een nadere specificatie en toelichting is opgenomen in bijlage 3 van dit rapport.

In de figuur hieronder tonen wij onze prognose en de vergelijkbare cijfers.

Figuur 6 Exploitierekening theater en beheer geconsolideerd, prognose op basis van toekomstige ambitie

Exploitierekening Aan de Slinger en Melkmeisje					
Toekomstige ambitie					
Bedragen in €	Alleen theaterdeel	Prognose LAGroup toekomst ambitie	Prognose LAGroup huidige ambitie	Begroting 2009	Voorlopig 2008
Directe programmaopbrengsten (kaartverkoop)		198.000	113.820	140.000	133.252
Directe programmakosten (artiestenkosten)		216.000	122.850	153.000	148.074
Direct resultaat theaterprogramma		-18.000	-9.030	-13.000	-14.822
Dekkingspercentage		92%	93%	92%	90%
Film					
Directe programmaopbrengsten (kaartverkoop)		18.000	0	10.000	5.116
Directe programmakosten (inkoop films)		9.900	0	6.000	4.493
Direct resultaat filmprogramma		8.100	0	4.000	623
Dekkingspercentage				167%	114%
Horeca					88%
Omzet horeca		94.950	55.000	56.991	50.191
Inkoop en kosten horeca (inclusief personeel- en overige kosten)		90.203	55.000	67.053	53.572
Netto resultaat horeca		4.748	0	-10.062	-3.381
Andere opbrengsten					
Huuropbrengsten cultuurcentrum (Heemlanden, HMC)		161.000	161.000	161.000	43.536
Huuropbrengsten amateur, overige en commerciële verhuur		50.000	30.000	40.000	30.637
Diversen en overige opbrengsten					19.161
Overige (programma)subsidies, donaties en bijdragen		20.000	20.000	15.000	27.057
Opbrengst sponsoring en advertenties		22.000	22.000	22.000	19.471
Totaal andere opbrengsten		253.000	233.000	238.000	139.862
Kosten					
Personeelskosten (exclusief horeca en inclusief kosten vrijwilligers)		418.636	366.582	323.772	278.364
Overige kosten		5.000	5.000	5.000	0
Huisvestingskosten		485.748	475.748	475.748	27.799
Afschrijvingen		0		54.646	0
Onvoorzien in begroting				11.000	
Publiciteit		49.000	44.000	54.200	77.271
Kantoorkosten		45.500	45.500	45.500	45.351
Totaal overige kosten		1.003.884	936.830	969.866	428.785
Resultaat vóór exploitatiebijdragen		-756.037	-712.860	-750.928	-306.503
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor beheerfunctie		380.180	380.180	382.941	
Budgetsubsidie gemeente Houten voor theater		109.095	109.095	109.095	116.297
Extra exploitatiebijdrage gemeente Houten					50.000
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor kapitaallasten		0	0	54.646	
Exploitatieresultaat voor rentelasten/baten		-266.762	-223.585	-204.246	-140.206
Rentelasten / baten / niet aftrekbare BTW		-21.500	-21.500	-21.500	1.634
Exploitatieresultaat		-288.262	-245.085	-225.746	-138.572

Bronnen: Stichting Aan de Slinger

Bewerkt en prognose: LA group Leisure & Arts Consulting

januari-10

5.7.2 Toelichting op en onderbouwing van de exploitatieprognoses van LAGroup

Hierna geven wij een toelichting op enige relevante onderdelen van de prognose. Een nadere toelichting en specificatie is opgenomen in bijlage 3.

De LAGroup-prognose behorende bij de herwaardering van de huidige ambitie is vertrekpunt en alleen de afwijkingen daarvan lichten we nader toe

Deze exploitatieprognose van LAGroup over de huidige ambitie is opgenomen in hoofdstuk 4. Het vertrekpunt daarvan wordt gevormd door de exploitatiebegrotingen 2009 die de Stichting Aan de Slinger en Houtens Melkmeisje BV hebben opgesteld. In dat hoofdstuk 4 is ook een toelichting opgenomen waarin staat op welke onderdelen wij deze begrotingen van Aan de Slinger hebben aangepast om te komen tot onze prognose van de huidige ambitie. Bij de onderstaande toelichting op onze prognose van de toekomstige ambitie gaan wij daarom alleen in op de (relevante) veranderingen die LAGroup heeft aangebracht op onze eerdere prognose van de huidige ambitie. In dat kader merken wij het volgende op bij onze exploitatieprognoses van de toekomstige ambitie.

Overige toelichting

- Het beheerdeel is bij deze toekomstige ambitie onveranderd. Voor de afzonderlijke exploitatieprognose van het beheerdeel verwijzen wij daarom naar hoofdstuk 4.
- De extra exploitatiesubsidie die wij berekenen wordt daarom volledig veroorzaakt door de toekomstige hogere ambitie van het theaterdeel. Die extra benodigde exploitatiesubsidie ten opzichte van de huidige ambitie bedraagt € 43.000 per jaar.
- Bij de personeelsformatie en de kosten daarvan worden de volgende aanvullingen op de bij de huidige ambitie geherwaardeerde formatie verwacht:
 - vanwege uitbreiding van de programmering en de verhuren, is 0,2 fte extra formatie voor directie, programmering en publiciteit ingeboekt;
 - door de uitbreiding van de activiteiten is rechtevenredig meer direct personeel nodig, in totaal 1,3 fte extra techniek, bedrijfsleiding en kassapersoneel;
 - door de uitbreiding van de activiteiten meer horecapersoneel, gesteld op 0,8 fte, begrepen in het horecaresultaat.De uitgebreide personeelsformatie voor de toekomstige ambitie blijft daarmee nog binnen die van de benchmarktheaters;
- De uitbreiding van het aantal professionele voorstellingen zal gepaard gaan met een lichte daling van het gemiddeld aantal bezoeken per voorstelling van 195 naar 188 . Daarbij wordt ervan uitgegaan dat de additioneel te boeken voorstellingen 'kleiner' zijn dan het huidige gemiddelde omdat het theater de 'grootste' te verkrijgen voorstellingen nu al in haar programma heeft opgenomen.
- Mede hierdoor hebben wij het dekkingspercentage (kengetal dat laat zien in hoeverre de recette de directe voorstellingskosten dekt) verlaagd van 93% naar 92%.
- De filmprogrammering laat een beter direct resultaat zien. De filmfunctie kan financieel neutraal of misschien licht winstgevend worden indien slechts een beperkt aandeel indirecte kosten wordt toegerekend en er volledig gewerkt blijft worden met vrijwilligers.

Samenvatting en conclusies

6.1 Probleemstelling

Er is een verschil van mening tussen de Stichting Aan de Slinger en de gemeente Houten. Het theater vindt de exploitatiebijdrage voor de huidige ambitie van het theaterdeel te laag. Een belangrijk aspect is dat de stichting zich niet kan vinden in de uitgangspunten die de gemeente heeft gehanteerd bij de besluitvorming in 2005 over de realisatie van de nieuwe theateraccommodatie. De nieuwe cultuurcentrum en het theater daarbinnen is in september 2008 in gebruik genomen.

Daarnaast hebben het theater en ook de gemeente hogere ambities met het theater en die toekomstige ambitie wil men nader duiden en (financieel) waarderen.

Voorafgaand aan oplossingen die LAGroup aandraagt voor de vraagstukken over de genoemde huidige en toekomstige ambitie is – ter ondersteuning en onderbouwing – een externe en interne analyse ter uitgevoerd.

6.2 Externe analyse: de omgeving van het theater

De cultuureducatie- en de amateurfunctie waren destijds de belangrijkste trekkers bij de besluitvorming binnen de gemeente in 2005 om de totstandkoming van het theater mogelijk te maken. Voor professionele theatervoorstellingen werd voor een lage ambitie gekozen. Mede daardoor heeft het theater een beperkte capaciteit van één zaal met 290 stoelen. Het theater Aan de Slinger behoort daarmee in (professioneel) theaterland tot de kleinste podia. De huidige prestatieafspraken tussen de gemeente en het theater zijn gebaseerd op dit lage ambitieniveau (de huidige ambitie). Kwalitatieve afspraken zijn in directe zin niet gemaakt. De exploitatiebijdrage voor het theaterdeel in de nieuwe huisvesting is onveranderd gebleven ten opzichte van de oude situatie met voorstellingen in de raadzaal. Aan de onderbouwing hiervoor lag onder meer een rapport uit 2005 ten grondslag van het door de gemeente ingeschakelde bureau Metrum. In dat rapport wordt echter slechts aandacht besteed aan een beperkt aantal aspecten van de theaterexploitatie. Relevante zaken ontbreken. Het rapport gaat vooral over het beheerdeel van het theater en het cultuurcentrum.

De gemeente is er inmiddels ook op gericht om een hogere ambitie te realiseren voor het theater. Dat wordt als één van de speerpunten van haar cultuurbeleid gezien. Vooruitlopend op een formele realisatie hiervan voert het theater al vanaf de opening een hoger ambitieniveau. Deze 'informele' hogere ambitie en de financiering daarvan zijn nog niet structureel geregeld. Dat moet vanaf 2012 wel gerealiseerd zijn. Wel dekt de gemeente in de tussentijd de tekorten van de stichting af, tot en met 2009 onbeperkt, in 2010 en 2011 tot maximaal € 160.000.

In Houten zijn verschillende culturele en vrijetijdsorganisaties actief. Die vormen geen of nauwelijks concurrentie voor het theater. In de omgeving van Houten is het druk met

theaters die veelal een (veel) uitgebreider professioneel theateraanbod bieden. Met buurman Utrecht als exponent met een (meer dan) compleet podiumkunstaanbod. De collegatheaters in de omgeving hebben veelal een (flink) grotere zalen- en stoelen-capaciteit. In dat kader lijkt de keuze om het theater Aan de Slinger vooral de Houtense markt te laten bedienen een juiste.

Verschillende actuele algemene- en voor het theater specifieke trends en –ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op (het beleid en functioneren van) het theater.

6.3 Interne analyse, het theater zelf

Het beleid van het theater is dus gericht op een hogere ambitie dan formeel thans met de gemeente is overeengekomen. In het eerste seizoen 2008-2009 in de nieuwe accommodatie zijn de aantallen activiteiten en publiek ten opzichte van de huidige ambitieafspraken ruim gehaald. In de navolgende tabel zijn enige gegevens hierover opgenomen.

Aanbod en afname	Werkelijke aantallen 2008-2009	Huidige afspraak gemeente 1)
Totaal aantal theatervoorstellingen	97	70
waarvan professionele voorstellingen	74	60
waarvan amateurvoorstellingen ('Houten presenteert')	23	10
Totaal aantal bezoekers voorstellingen	18.992	
waarvan bezoekers professionele voorstellingen	13.958	11.310
waarvan bezoekers amateurs 'Houten presenteert'	5.034	

Additioneel op de huidige afspraken met de gemeente voert het theater ook een beperkte filmhuisfunctie uit, die bemenst wordt met vrijwilligers.

Houten heeft ten opzichte van haar inwoneraantal relatief gezien een klein theater qua capaciteit (in zalen en stoelen), aantallen voorstellingen en publieksbereik. Voor de benchmark van de prestatie van het theater Aan de Slinger hebben we daarom vergelijkbare (kleine) theaters moeten zoeken in (veel) kleinere gemeenten dan Houten, in plaats van de primair gewenste insteek op theaters uit qua inwonersaantallen met Houten vergelijkbare steden. Uit die benchmark blijkt onder meer:

- De professionele en amateurprogrammering en het daarbij gerealiseerde publieksbereik van theater Aan de Slinger blijven zelfs achter bij die van de benchmarktheaters in de kleinere gemeenten. Dat geldt zowel bij een – nu al in de praktijk aangehouden – hoger ambitieniveau als – nog meer – bij de huidige formele lage ambitie.
- De overige en commerciële verhuur boekt bovengemiddelde resultaten.
- Het theater Aan de Slinger heeft kwalitatief een populair profiel met een accent op de wat complexere programmering. Dat is ongeveer zoals de benchmarktheaters, die overigens een wat minder complex aanbod hebben.
- Het theater en het cultuurcentrum samen hebben een kleinere personeelsformatie, ook inclusief de (noodzakelijke en voorgestelde) flinke uitbreiding van de personeels-

formatie in de nieuwe accommodatie. Voor die onvermijdelijke uitbreiding waren destijds bij de besluitvorming over het nieuwe theater in het Metrumrapport overigens geen voorstellen opgenomen.

- De exploitatiebijdrage van de gemeente voor het theaterdeel is zeer laag.

De filmfunctie boekt op basis van de begroting 2009 een (beperkt) verlies wanneer de indirecte kosten meegeteld worden, ondanks het volledig werken met vrijwilligers.

6.4 De huidige ambitie financieel gewaardeerd

Deze waardering door LAGroup is vermeld in de onderstaande tabel bij de prognosekolom en is met name gebaseerd op de resultaten van de interne analyse.

Exploitatierkening Aan de Slinger en Melkmeisje				
Huidige ambitie				
<i>Bedragen in €</i>	Prognose LAGroup totaal	Begroting 2009	Voorlopig 2008	2007
Direct resultaat theaterprogramma	-9.030	-13.000	-14.822	-24.094
Direct resultaat filmprogramma	0	4.000	623	-108
Netto resultaat horeca	0	-10.062	-3.381	-679
Totaal andere opbrengsten	233.000	238.000	139.862	57.590
Totaal overige kosten	936.830	969.866	428.785	242.966
Resultaat vóór exploitatiebijdragen	-712.860	-750.928	-306.503	-210.257
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor beheerfunctie	380.180	382.941		
Budgetsubsidie gemeente Houten voor theater	109.095	109.095	116.297	104.753
Extra exploitatiebijdrage gemeente Houten			50.000	104.589
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor kapitaallasten	0	54.646		
Rentelasten / baten / niet aftrekbaar BTW	-21.500	-21.500	1.634	915
Exploitatieresultaat	-245.085	-225.746	-138.572	0

Voor het realiseren van de huidige prestatieafspraken met de gemeente heeft de Stichting Aan de Slinger dus € 245.000 meer exploitatiebijdrage van de gemeente nodig. Daarvan is zo'n € 203.000 nodig voor het theaterdeel bovenop de huidige € 109.095. En ongeveer € 42.000 extra is voor het beheerdeel bovenop de € 380.180 nu. Bovenop deze € 245.000 heeft de stichting nog € 80.000 per jaar extra budgetsubsidie nodig om de toekomstige (vervangings)investeringen zelf te kunnen regelen. Wij vinden het gewenst dat de stichting dit zelf kan regelen en niet afhankelijk is van de gemeente op het moment dat er sprake is van (vervangings)investeringen.

Bij de besluitvorming over het nieuwe theater in 2005 is er bij het bepalen van de noodzakelijke exploitatiebijdrage uitgegaan van niet realistische en onvolledige informatie uit het rapport van het externe bureau Metrum. In dat rapport is een (te) beperkt aantal aspecten van een theaterexploitatie opgenomen, die bovendien vrijwel steeds uitgaan van (toen en nu) onrealistische veronderstellingen.

Een analyse van de verschillen tussen onze huidige financiële waardering en het Metrumrapport laat op totalen het volgende zien:

• totaal minder opbrengsten begroot dan Metrum in 2005	€ 114.000
• noodzakelijke extra personeelsformatie waar Metrum in 2005 geen rekening mee heeft gehouden	<u>€ 150.000</u>
Totaal verschil met Metrumrapport (afgerond)	€ 265.000
• Metrum verwachtte een winst van	<u>€ 21.500</u>
Waarmee (afgerond) het verschil in benodigde extra subsidie is verklaard	€ 245.000

6.5 De toekomstige ambitie inhoudelijk en financieel gewaardeerd

Alvorens deze waardering uit te voeren, hebben we opnieuw een benchmark uitgevoerd. Nu in een bij dit deel van de vraagstelling passende vergelijking met de theaters in alle steden met minder dan 50.000 inwoners. Uit die benchmark blijkt op hoofdlijnen het volgende.

- De professionele theaterprogrammering (voorstellingen en publieksbereik) van het theater Aan de Slinger blijft hier nog verder achter, zowel op basis van het hogere ambitieniveau dat in 2008-2009 al is ingezet, als nog meer uitgaande van de huidige ambitieafspraken.
- De huidige werkelijke resultaten van het amateursegment en de overige en commerciële verhuuren liggen redelijk in lijn met de benchmarktheaters.
- De Slinger heeft grosso modo nu al eenzelfde inhoudelijk profiel als de benchmarktheaters.
- De personeelsformatie is flink kleiner en de exploitatiebijdrage van de gemeente flink lager dan die van de benchmarktheaters.

Op basis van deze kwalificaties kan worden opgemerkt dat er voor het theater Aan de Slinger en een stad als Houten op alle relevante fronten ruimte zou zijn voor groei. De kleine stoelencapaciteit van Aan de Slinger is echter een relevante beperking en alles bepalend voor de kwantitatieve (en daarmee kwalitatieve) ambities die gehaald kunnen worden.

Op basis van onder meer deze benchmarkresultaten en de externe en interne analyses die hiervoor al zijn genoemd, komen wij tot de volgende toekomstige ambitie voor het theater Aan de Slinger.

Inhoudelijk

- professionele theatervoorstellingen: een min of meer gelijkblijvend profiel;
- amateurvoorstellingen: 'huis voor de amateurs';
- filmvoorstellingen: inhoudelijk niet veranderen;
- overige en commerciële verhuur: drempels wegnemen.

Kwantitatief

In de tabel hierna formuleren wij de aantallen activiteiten per segment.

	huidige afspraak/ ambitie	werkelijk 2008- 2009	toekomstige ambitie theater
professionele voorstellingen	minimaal 60	74	90-100
amateurs, w.v.:	10	54	50
· 'Houten Presenteert' voorstellingen	10	23	25
· overige verhuur (w.o. jongeren)	p.m.	31	25
filmvoorstellingen	geen	49	50
overige/commerciële verhuur w.v.	p.m.	73	65
· activiteiten		52	45
· repetities/montages		21	20
Totaal	70 + p.m.	250	255-265

De daarbij behorende publieksaantallen zijn als volgt.

	huidige ambitie	werkelijk 2008-2009	toekomstige ambitie
professionele voorstellingen	11.700	13.958	17.860
amateurvoorstellingen	1.950	5.034	4.700
filmvoorstellingen	0	4.231	4.500
overige/commerciële verhuur	p.m.	15.366	10.920
Totaal	13.650 + p.m.	38.589	37.980

Financieel

De financiële waardering van de hiervoor genoemde kwalitatieve en kwantitatieve toekomstige ambitie is in totalen als in de tabel hierna genoemd.

Exploitatierkening Aan de Slinger en Melkmeisje				
Toekomstige ambitie		tgaande		
<i>Bedragen in €</i>	Prognose LAGroup toekomst ambitie	Prognose LAGroup huidige ambitie	Begroting 2009	Voorlopig 2008
Direct resultaat theaterprogramma	-18.000	-9.030	-13.000	-14.822
Direct resultaat filmprogramma	8.100	0	4.000	623
Netto resultaat horeca	4.748	0	-10.062	-3.381
Totaal andere opbrengsten	253.000	233.000	238.000	139.862
Totaal overige kosten	1.003.884	936.830	969.866	428.785
Resultaat vóór exploitatiebijdragen	-756.037	-712.860	-750.928	-306.503
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor beheerfunctie	380.180	380.180	382.941	
Budgetsubsidie gemeente Houten voor theater	109.095	109.095	109.095	116.297
Extra exploitatiebijdrage gemeente Houten				50.000
Exploitatiebijdrage gemeente Houten voor kapitaallasten	0	0	54.646	
Rentelasten / baten / niet aftrekbare BTW	-21.500	-21.500	-21.500	1.634
Exploitatieresultaat	-288.262	-245.085	-225.746	-138.572

Geraadpleegde personen en informatie

Geraadpleegde personen

- C.H.J. Lamers, burgemeester gemeente Houten;
- J.D. Koudijs, wethouder gemeente Houten van onder meer kunst en cultuur en accommodaties;
- Gerrit van Bochove, coördinator projectbureau accommodaties gemeente Houten, opdrachtgever namens de gemeente;
- Marten Keuning, beleidsmedewerker kunst en cultuur van de gemeente Houten;
- Arjen Berendse, directeur Stichting Aan de Slinger;
- Frieke Hurkmans, bestuurslid van de Stichting Aan de Slinger.

Geraadpleegde informatie

Naast algemene en andere informatie hebben wij specifiek de volgende van de gemeente en het theater ontvangen documenten geraadpleegd:

- Kadernota cultuurbeleid gemeente Houten 'Focus op nieuwe kansen' uit 2006.
- Uitvoeringsprogramma kadernota cultuurbeleid van de gemeente Houten van 30 oktober 2007.
- Uitvoeringsovereenkomst 2009-2013 budgetsubsiëring Stichting Aan de Slinger en de gemeente Houten d.d. 10 maart 2009;
- Collegevoorstel 10 maart 2009 over huurovereenkomst, beheer en exploitatie.
- Collegevoorstel inzake 'motie horeca in cultuurcentrum' van 5 juli 2005.
- Raadsvoorstel 15 maart 2005 over krediet cultuurcluster.
- Rapport van bureau Metrum, versie 24 februari 2005.
- Notitie van 27 april 2006 over aanvullende afspraken tussen gemeente Houten en College De Heemlanden over gebruik cultuurcentrum.
- Notitie en bijlagen van de gemeente 'Toelichting op kostenoverzicht cultuurcentrum, ingekomen augustus 2009.
- Rapport van augustus 2008 van Asset Facility Management over meerjarenonderhoudsplan Stichting Aan de Slinger.
- Concept 'Startnotitie Planontwikkeling De Slinger' van 16 juni 2009.
- Raadsvoorstel van 8 juni 2009 over 'Planontwikkeling deelgebied De Slinger (Centrum)'.
- Ondernemingsplan Stichting Aan de Slinger van oktober 2006.
- Sheets 'Evaluatie seizoen 2008-2009' van het theater Aan de Slinger.
- Diverse (financiële) specificaties theater- en filmvoorstellingen en overige en commerciële verhuren seizoen 2008-2009 en jaar 2009.
- Jaarverslag 2007 en concept jaarverslag 2008 Stichting Aan de Slinger.
- Jaarrekening 2007 en conceptjaarrekening 2008 Stichting Aan de Slinger en jaarrekening 2008 van Houtens Melkmeisje BV.
- Exploitatiebegroting 2009 Stichting Aan de Slinger (de per 8 juni 2009 door LAGroup ontvangen versie).

- Exploitatiebegroting 2008-2009 van Houtens Melkmeisje BV, versie 1.1 van 9 maart 2008.
- Diverse (financiële) specificaties investering Stichting Aan de Slinger.
- TAS-systeem van VSCD.
- Overzicht ingevulde gegevens TAS 2008 van het theater Aan de Slinger.
- Organisatieschema 2009 van Stichting Aan de Slinger.
- Klanttevredenheidsonderzoek theater Aan de Slinger seizoen 2008-2009.
- Rapport van juni 2008 'Bouwen, binden, bruisen' over de wensen en behoeften van de klanten voor het nieuwe theater.
- Verschillende programmaboekjes en -folders, seizoenbrochures 2008-2009 en 2009-2010 van het theater Aan de Slinger.

Nadere specificaties financiële exploitatieprognose huidige ambitie

Figuur 7 Nadere specificaties kengetallen en huisvestingskosten huidige ambitie

Kengetallen huidige basisambitie

Aantal professionele theatervoorstellingen	60	conform prestatieovereenkomst met gemeente
Aantal amateurvoorstellingen	10	idem
Aantal jeugdvoorstellingen	6	uitgangspunt bugetneutraal, niet in prognose
Aantal overige/commerciële verhuur	p.m.	
Aantal filmvertoningen	0	geen onderdeel afspraken, dus niet meegenomen
Gemiddeld aantal bezoekers theatervoorstellingen	195	conform benchmarktheaters
Gemiddelde directe voorstellingskosten in € (professioneel en amateur samen)	1.755	idem
Gemiddelde recette per voorstelling in € (professioneel en amateur samen)	1.626	idem
Totaal aantal bezoekers theater prof en amateur	13.650	afpraak 70 x gemiddelde benchmarktheaters

Huisvestingskosten

		Algemeen: basis voor raming is begroting 2009. In 2008 half jaar in nieuwe huisvesting nauwelijks huisvestingskosten in jaarrekening 2008.
Huur	213.808	conform B2009 TAdS
Heffingen	11.000	idem
Verzekeringen	8.000	idem
GWE	75.000	idem (2008 geen kosten in jaarrekening)
Schoonmaakkosten	55.000	idem
Onderhoud:		
W-Installaties	12.500	idem
lift	2.500	idem
alarm	2.500	idem
E-installaties	25.000	
pand (conform Assetrapport 2008)	41.340	idem (alleen huurdersonderhoud)
onderhoudscontracten	10.000	idem
theatertechnische installaties	13.000	idem
Overige kosten	6.100	idem
Totaal	475.748	
Exclusief huur	261.940	Metrumrapport 2005 € 282.000

Figuur 8 Nadere specificaties personeelskosten en publiciteitskosten huidige ambitie

Personeelskosten		fte	
Beheer			
Directie	0,5	39.020	conform B2009 TAdS
Administratie	0,2	6.993	idem. Uren herverdelen met theaterdeel
PR/Marketing	0,2	7.644	idem. Uren herverdelen met theaterdeel
Beheer	0,4	15.873	idem
Techniek (freelance)	0,5	22.500	idem
Receptie	1,0	37.600	idem
Overige personeelskosten		15.408	idem
Totaal beheer bestaand	2,8	145.038	Metrum 2005: 2,6 fte/€ 109.000
Nieuw beheer: beheer naar totaal 1 fte	0,6	23.810	salaris obv bestaand 0,4 fte
Totaal beheer na uitbreiding	3,4	168.848	Metrum 2005: € 109.000 (excl. ov.pers.kst.)
Theater			
Directie/programming	0,4	31.214	idem
Administratie	1,0	34.969	idem. Uren herverdelen met beheerdeel
PR/Marketing/educatie	0,6	22.933	idem. Uren herverdelen met beheerdeel
Techniek	0,6	23.810	idem
Coördinator vrijwilligers	0,2	9.759	idem
Techniek (freelance)	0,7	30.000	idem
Overige personeelskosten		26.049	idem
Totaal theater bestaand	3,5	178.734	Metrum 2005: geen raming/onveranderd?
Nieuw theater:			
Bedrijfsleiding op activiteiten professionaliseren	0,3	15.000	90 activiteiten x 6 uur = 540 uur = ca. 0,3 fte a € 50.000 per fte
Kassa op activiteiten professionaliseren	0,1	4.000	70 activiteiten x 2 uur = 140 uur = ca. 0,1 fte a € 40.000 per fte
Totaal theater na uitbreiding	3,9	197.734	
Benchmark per bezoeker € 16,54 (x 13.650 bezoekers in prognose)		225.771	Prognose na uitbreiding binnen benchmark
Totaal beheer en theater na uitbreiding	7,3	366.582	
Horeca	2,2		personeelkosten horeca zitten in horecaresultaat
Totaal fte's na uitbreiding	9,5		
Huidige formatie	8,5	323.772	door rekenfout € 274.921 in begroting 2009
Uitbreiding fte's	1,0	42.810	
Publiciteitkosten			
Theater conform benchmark per bezoeker	1,70	23.205	
Begroting 2009 Slinger is veel meer		50.200	
Slinger 2008 was per bezoeker	2,66	36.309	kosten +/- advertenties
Opgenomen theater stelpost		40.000	excl. advertenties
Overgenomen voor beheer		4.000	
Totaal publiciteit		44.000	ca. € 30.000 excl. advertenties

Nadere specificaties financiële exploitatieprognose toekomstige ambitie

Figuur 9 Nadere specificaties kengetallen en huisvestingskosten toekomstige ambitie

Kengetallen toekomstige ambitie

Aantal professionele theateervoorstellingen	95	
Aantal amateurvoorstellingen	25	
Aantal jeugdvoorstellingen	6	uitgangspunt bugetneutraal, niet in prognose
Aantal overige/commerciële verhuur	84	incl. 25 overige amateurs
Aantal filmvertoningen	50	
Totaal aantal activiteiten	260	
Gemiddeld aantal bezoekers theateervoorstellingen	188	op basis van bezettingsgraad 65% (van 290 stoelen)
Gemiddeld aantal bezoekers filmvertoningen	90	2008-2009 gemiddeld 89 bezoekers
Gemiddeld aantal bezoekers overige/commerciële verhuur	130	2008-2009 was gemiddeld 147
Gemiddelde directe voorstellingskosten theater in € (professioneel en amateur samen)	1.800	benchmark huidige ambitie € 1.755 benchmark toekomstige ambitie € 3.685/2009 € 2.200
Gemiddelde recette per theateervoorstelling in € (professioneel en amateur samen)	1.650	benchmark huidige ambitie € 1.626 = 93% benchmark toekomstige ambitie € 3.518 = 95%/2009 € 2050 = 93%
Gemiddelde netto recette per filmvertoning in €	4	€ 7,50 +/- BTW +/- drankje
Inkooprijks films in % van netto recette	55%	
Gemiddelde horecabesteding in €	2,50	
Inkoop en kosten horeca	95%	stelpost, tot nu toe verlies
Totaal aantal bezoekers theater prof en amateur	22.560	2008-2009 waren dat er 18.992
Totaal aantal bezoekers film	4.500	2008-2009 waren dat er 4.231
Totaal aantal bezoekers overige/commerciële verhuur	10.920	2008-2009 waren er 15.366
Totaal aantal bezoekers	37.980	2008-2009 waren er 34.358

Huisvestingskosten

		Algemeen: basis voor raming is begroting 2009. In 2008 half jaar in nieuwe huisvesting nauwelijks huisvestingskosten in jaarrekening 2008.
Huur	213.808	conform B2009 TAdS
Heffingen	11.000	idem
Verzekeringen	8.000	idem
CWE	80.000	idem, € 5.000 verhoogd door meer activiteiten
Schoonmaakkosten	60.000	idem, € 5.000 verhoogd door meer activiteiten
Onderhoud:		
W-Installaties	12.500	idem
lift	2.500	idem
alarm	2.500	idem
E-installaties	25.000	
pand (conform Assetrapport 2008)	41.340	idem (alleen huurdersonderhoud)
onderhoudscontracten	10.000	idem
theatertechnische installaties	13.000	idem
Overige kosten	6.100	idem
Totaal	485.748	
Exclusief huur	271.940	Metrumrapport 2005 € 282.000

Figuur 10 Nadere specificaties personeelskosten en publiciteitskosten toekomstige ambitie

Personeelskosten		fte	
Beheer			
Directie	0,5	39.020	conform B2009 TAdS
Administratie	0,2	6.993	idem. Uren herverdelen met theaterdeel?
PR/Marketing	0,2	7.644	idem. Uren herverdelen met theaterdeel?
Beheer	0,4	15.873	idem
Techniek (freelance)	0,5	22.500	idem
Receptie	1,0	37.600	idem
Overige personeelskosten		15.408	idem
Totaal beheer bestaand	2,8	145.038	Metrum 2005: 2,6 fte/€ 109.000
Nieuw beheer: beheer naar totaal 1 fte	0,6	23.810	salaris obv bestaande 0,4 fte
Totaal beheer na uitbreiding	3,4	168.848	Metrum 2005: € 109.000 (excl. ov.pers.kst.)
Theater			
Directie/programming	0,4	31.214	conform B2009 TAdS
Administratie	1,0	34.969	idem. Uren herverdelen met beheerdeel?
PR/Marketing/educatie	0,6	22.933	idem. Uren herverdelen met beheerdeel?
Techniek	0,6	23.810	idem
Coördinator vrijwilligers	0,2	9.759	idem
Techniek (freelance)	0,7	30.000	idem
Overige personeelskosten		26.049	idem
Totaal theater bestaand	3,5	178.734	Metrum 2005: geen raming/onveranderd?
Nieuw theater:			
Directie/programming	0,1	7.804	meer programma's en verhuur
PR/Marketing/educatie	0,1	3.822	idem
Techniek (freelance)	0,5	21.429	extra 50/70 x 0,7 fte bestaand = 0,5 fte
Bedrijfsleiding op activiteiten professionaliseren (excl.film)	0,6	30.000	235 act. (excl.25 ov.amateur) x 5 uur = 1.175 uur = 0,6fte a € 50.000 per fte (5 uur gedrukt door verhuur)
Kassa op activiteiten professionaliseren (excl.film)	0,2	8.000	120 act (95 prof, 25 amateur)x2 uur=240 uur = ca. 0,2 fte a € 40.000 per fte
Totaal theater na uitbreiding	5,0	249.788	
Benchmark huidige ambitie per bezoeker € 12,30 (29% totaal)		168.000	Bij 13.650 bezoekers € 168.000 'budget'
Benchmark toekomstige ambitie per bezoeker € 10,71 (26% totaal)		242.000	Bij 22.560 bezoekers € 242.000 'budget'
Totaal beheer en theater na uitbreiding	8,4	418.636	
Horeca	3,0		personeelkosten horeca zitten in horecaresultaat horecaformatie nu ca. 2,2 fte, 3 fte is stelpost
Totaal fte's na uitbreiding	11,4		
Huidige formatie	8,5	323.772	door rekenfout € 274.921 in begroting 2009
Uitbreiding fte's	2,9	94.864	exclusief horeca, die zitten in horecaresultaat
Publiciteitkosten			
Theater conform benchmark per bezoeker	1,70	38.352	
Begroting 2009 Slinger is veel meer		50.200	
Slinger 2008 was per bezoeker	2,66	60.010	kosten -/- advertenties
Opgenomen theater stelpost		45.000	€ 5.000 verhoogd, excl. advertentiebaten
Overgenomen voor beheer		4.000	
Totaal publiciteit		49.000	ca. € 30.000 excl. advertenties

LAGroup en het adviesteam

LAGroup *Leisure & Arts Consulting*

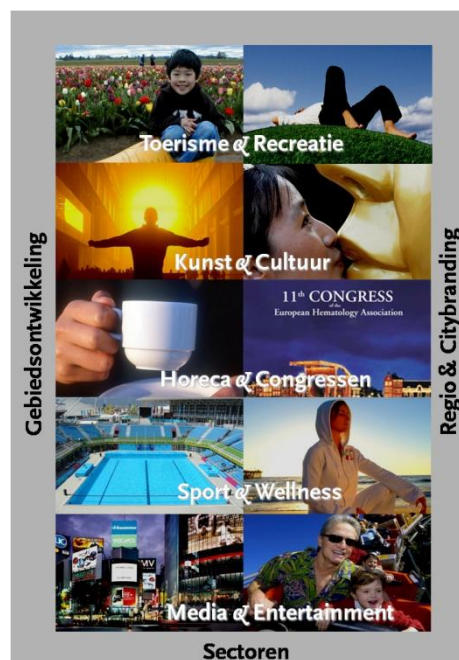
LAGroup is een managementadviesbureau in de volle breedte van de culturele en vrijetijdssectoren. Wij hebben specialistische kennis van zowel de afzonderlijke sectoren als van de terreinen waar deze samenkomen. De adviseurs van LAGroup hebben kennis en ervaring op het gebied van *kunst & cultuur, toerisme & recreatie, horeca & congres, sport & wellness, media & entertainment*. Juist ook de relatie tussen deze sectoren en ruimtelijke ontwikkeling behoort tot onze expertise.

Ons team van adviseurs maakt en toetst plannen, begeleidt directies en organisaties bij de realisatie van hun ambities en houdt opdrachtgevers een kritische spiegel voor. Nauw overleg met onze opdrachtgevers en gerichte afstemming van de activiteiten op hun vragen vormen de basis van onze aanpak. Met respect en oprechte interesse zetten wij graag die extra stap die nodig is.

Karakteristieken van ons bureau en onze adviseurs zijn: onafhankelijk, eigenwijs, vindingrijk en gepassioneerd. Onze opdrachtgevers zijn zowel starters als gevestigde bedrijven en organisaties, brancheorganisaties, projectontwikkelaars en overheden. Waar nodig werkt LAGroup samen met gespecialiseerde bureaus, zoals marktonderzoekbureaus, architecten, bouwkostenadviesbureaus, sponsorbureaus en grafische ontwerp bureaus. LAGroup adviseert met name op het gebied van concept- en beleidsontwikkeling, marketing, organisatiestructurering, veranderingsprocessen en haalbaarheidsstudies.

De door de adviseurs van LAGroup uitgebrachte rapporten kennen een hoge acceptatiegraad, onder andere bij externe financiers en bij overheden. Veelal bespaart een opdrachtgever zich daarmee een - tegenwoordig steeds vaker vereiste - 'second opinion' door een ander adviesbureau. Deze erkenning danken de adviseurs onder andere aan hun uitgebreide expertise in de genoemde sectoren. Door samenwerking met externe gespecialiseerde bureaus kunnen wij ook adviezen in de marge van onze eigen onderzoeken aanbieden en deze inpassen in of laten aansluiten op onze onderzoeken.

Naast kennis van de kunst en cultuur zelf, heeft LAGroup ook helder inzicht in de markt voor vrije tijd en cultuurbedrijven. Begrip van de eigen karakteristieken en dynamiek van deze markt is een vereiste voor een goed advies. Eigen aan deze markt is de complexe relatie tussen vraag en aanbod en de specifieke relaties tussen aanbieders,



afnemers en subsidiegevers. Onderdeel van onze marktkennis is ook het inzicht in de nationale trends en ontwikkelingen in de culturele en vrijetijdssector die van invloed zijn op de toekomstige ontwikkeling van cultuur en hun publiek.

U wordt - dankzij de relatieve kleinschaligheid van onze organisatie - op persoonlijke wijze bediend. Zakelijke dienstverlening, met een hoge graad van persoonlijke benadering en betrokkenheid, staat bij ons hoog in het vaandel.

Voor meer achtergrondinformatie over LAGroup, zie www.lagroup.nl.

Het adviesteam

Peter Koppen



Peter (1957) heeft tot 1996 gewerkt bij de Rabobankorganisatie, laatstelijk in de organisatiebeoordeling, advisering en zakelijke kredietverlening. In 1996 is hij overgestapt naar poppodium Patronaat in Haarlem, waarvan hij in 1984 oprichter/bestuurder was en in 1996 directeur werd. Onder zijn leiding is Patronaat geprofessionaliseerd en gegroeid, en is de nieuwbouw in 2005 gerealiseerd, per welke datum hij afscheid heeft genomen. Na een jaar sabbatical en een paar maanden directeurswaarneming bij de Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (waarvan hij medeoprichter en jarenlang bestuurslid en voorzitter was), is hij in dienst getreden bij LAGroup en legt hij zich toe op culturele, horeca en stedelijke ontwikkelingsopdrachten. Peter heeft zitting in diverse besturen en commissies. Zo is hij voorzitter van het Cultuurstimuleringsfonds van de Gemeente Haarlem, is hij bestuurlijk betrokken bij de Federatie Industrieel Erfgoed Nederland en lid van (voorheen Rijkscommissie) de Raad van Advies voor de Bouw van Podia.

Bart van de Laak



Bart (1974) houdt zich als adviseur bezig met de sectoren kunst & cultuur, stedelijke ontwikkeling en festivals & evenementen. Na zijn studie financiële economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam werkte hij enige tijd in de financiële sector bij AEGON en de FinancieringsMaatschappij voor Ontwikkelingslanden. Hij ontwikkelde zich tot zelfstandig adviseur in de creatieve sector en was in die functie onder meer productie leider bij Theater Hal 4 en interim zakelijk leider bij Productiehuis Brabant. Daarna werd hij zakelijk leider van Stichting Hal 4 in Rotterdam.