

Naar een toekomstbestendige exploitatieopzet voor De Koornbeurs

Rapportage van het onderzoek naar de haalbaarheid van een
toekomstbestendige exploitatieopzet De Koornbeurs Franeker.



Koornbeurs
Theater & Film

BMC
drs. M.M. van Vulpen
D.E. te Winkel
Projectnummer: 146075
Correspondentienummer: AD-2006-69476

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
HOOFDSTUK 3	PRESTATIES	13
	3.1 Culturele kracht	13
	3.2 Gastheerkracht	17
	3.3 Bestuurskracht	20
	3.4 Organisatiekracht	20
	3.5 Financiële kracht	22
HOOFDSTUK 4	NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIG BUSINESSMODEL	24
	4.1 Ambitieniveau professionele theaterfunctie	24
	4.2 Doorontwikkelen gemeenschapshuisfunctie	27
	4.3 Organisatorische en financiële randvoorwaarden	30
HOOFDSTUK 5	MEERJARENRAMING EN RISICOANALYSE	33
	5.3 Risicoparagraaf	38
HOOFDSTUK 6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN; SAMENVATTING	41
	6.1 Beoordeling huidig prestatieniveau	41
	6.2 Naar een toekomstbestendige exploitatieopzet	42
	6.3 Afrondende aanbevelingen	44
BIJLAGE 1:	LIJST GEINTERVIEWDE PERSONEN	45
BIJLAGE 2:	SWOT-ANALYSE	46
BIJLAGE 3:	SAMENVATTING QUICKSCAN HORECA 2013	49
BIJLAGE 4:	THEATERANALYSE (TAS) 2012	52
BIJLAGE 5:	NRC THEATERONDERZOEK/CULTUREEL SUPPLEMENT 15-05-2014	54

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Aanleiding

Theater De Koornbeurs in Franeker, hierna te noemen *De Koornbeurs*, biedt een aanbod van podiumkunsten en filmvoorstellingen voor de inwoners van de gemeente Franekeradeel en omstreken. Daarnaast wordt De Koornbeurs in beperkte mate gebruikt voor cultureel-maatschappelijke activiteiten en voor zakelijke evenementen.

De Koornbeurs kampt ondanks het doorvoeren van verbetermaatregelen al een aantal jaren met exploitatietekorten. Deze tekorten zijn tot op heden door de gemeente steeds op incidentele basis aangevuld. Omdat er bestuurlijk en politiek commitment is over de noodzaak om een vorm van (professioneel) podiumkunstenaanbod binnen de gemeente te behouden, is de behoefte ontstaan om te zoeken naar een structurele oplossing voor de exploitatieproblemen van De Koornbeurs, c.q. tot een situatie te komen waarbij er sprake is van een duurzaam sluitende begroting. Hiertoe heeft het college vijf oplossingsrichtingen geformuleerd:

1. de huidige exploitatie continueren onder structurele verhoging van het subsidie;
2. de huidige exploitatie continueren, waarbij de gemeente jaarlijks garant staat voor het tekort;
3. het realiseren van een vergaande samenwerking met een collega-theaterinstelling, waarbij het bestaande subsidiebudget als plafond wordt gehanteerd;
4. De Koornbeurs omvormen tot een cultuur-/gemeenschapshuis met een (professionele) theaterfunctie, waarbij het bestaande subsidiebudget als plafond wordt gehanteerd;
5. De Koornbeurs omvormen tot een cultuur-/gemeenschapshuis met een (professionele) theaterfunctie, waarbij het bestaande subsidiebudget als plafond wordt gehanteerd en de theaterfunctie wordt ingekocht.

Besloten is om de opties 4 en 5 verder te onderzoeken. Daarbij zijn door de raad de volgende kaders meegegeven:

- a) de scenario's dienen te worden uitgewerkt binnen het huidige subsidiebudget (€ 363.517,—, prijspeil 2014/2015);
- b) de lokale betekenis van De Koornbeurs dient te worden versterkt; dit betekent dat De Koornbeurs meer als 'cultuur- en gemeenschapshuis' moet worden ingezet;
- c) de theaterfunctie dient als een te onderscheiden kernactiviteit van De Koornbeurs in stand te blijven, zowel in kwaliteit als in aansturing;
- d) herprofilering van De Koornbeurs mag niet leiden tot een verschuiving van activiteiten van de dorpshuizen naar De Koornbeurs.

1.2 Opdracht

De gemeente Franekeradeel heeft BMC de opdracht verstrekt om de haalbaarheid van de opties 4 en 5 binnen de gestelde beleids- en financiële kaders te onderzoeken. Het resultaat van dit onderzoek is een uitgewerkte businesscase per optie/scenario op basis waarvan verdere besluitvorming kan plaatsvinden. Na besluitvorming kan de businesscase door De Koornbeurs desgewenst worden uitgewerkt in een volwaardig businessplan en in een meerjarenexploitatieraming.

1.3 Aanpak

Wij zijn ons onderzoek gestart met een omgevingsanalyse. Welke trends zijn er in algemene zin zichtbaar in het theatercircuit? Binnen welke beleidskaders opereert De Koornbeurs? Hoe ziet het verzorgingsgebied van De Koornbeurs eruit? En wat is de concurrentiepositie van het theater? Deze inzichten hebben we verwerkt in hoofdstuk 2 van deze rapportage.

Vervolgens hebben wij gekeken naar de huidige prestaties van het theater binnen de gegeven beleidsmatige en financiële kaders en gelet op de omgeving waarbinnen De Koornbeurs opereert. Wij hebben hierbij in beperkte mate gebruikgemaakt van benchmarkgegevens. Wij hebben De Koornbeurs onder andere beoordeeld op kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van het programma, op het publieksbereik, op de verhouding tussen kosten en baten (rendement) en op de omvang, vormgeving en effectiviteit van de organisatie. Onze bevindingen hebben we opgenomen in hoofdstuk 3.

Daarna hebben we de gevraagde scenario's uitgewerkt in een businesscase voor een toekomstbestendige exploitatieopzet van De Koornbeurs, voorzien van een meerjarenexploitatieraming (op hoofdlijnen) en een risicoanalyse (hoofdstuk 4 en 5).

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor implementatie hebben we samengevat in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 2

Omgevingsanalyse en beleidskaders

2.1 Algemene ontwikkelingen branche

In de afgelopen drie decennia heeft zich in de podiumkunstensector een forse professionaliseringsslag en schaalvergroting voorgedaan. Een en ander heeft zich vooral gemanifesteerd in de ontwikkeling van tal van nieuwe of vernieuwde podium-accommodaties. Daarmee beschikt Nederland inmiddels over een uitgebreid circuit van goed tot zeer goed geoutilleerde schouwburgen en concertzalen. Deze ontwikkeling heeft een enorme kwaliteitsimpuls gegeven aan het aanbod van podiumkunsten en daarmee ook aan de kwaliteit en woonaantrekkelijkheid van met name stedelijke gebieden. Mede door deze ontwikkeling heeft de publieke belangstelling voor podiumkunsten eveneens een spectaculaire groei doorgemaakt: de sector groeide in 20 jaar met 20%.

Mede onder invloed van de economische omstandigheden was echter in 2009 voor het eerst sinds jaren weer een daling van aantallen voorstellingen en bezoeken waar te nemen, met name bij de duurder genres, zoals musical en muziek. Deze daling zet vooralsnog door. Zo bedroeg het totaal aantal podiumkunstvoorstellingen in 2012: 33.226. Dit is een afname met 5,5% ten opzichte van 2011. Tegelijkertijd daalde het aantal bezoeken van 11,9 miljoen in 2011 naar 10,9 miljoen in 2012. De teruggang in aantallen podiumkunstvoorstellingen is voor alle genres van toepassing met uitzondering van klassieke muziek. De daling van bezoekersaantallen doet zich bij alle genres voor, met name bij musical (-20%) en opera (-15%). Cabaret en musical hebben met respectievelijk 16% en 15% het grootste aandeel bezoeken in het totaal aantal bezoeken aan podiumkunstvoorstellingen. Opvallend is dat het aantal andere activiteiten (congressen, bedrijfsevenementen, feesten) in 2012 voor de eerste keer weer toenam, evenals het aantal bezoeken aan deze activiteiten.

Het aandeel van de gemeentelijke financiering in de totale omzet van de schouwburgen en concertzalen is de afgelopen jaren vrij constant. In 2012 was dat 38%. De gemiddelde gemeentelijke bijdrage per bezoek komt daarmee op € 19,24 (tegen € 17,51 in 2011). Indien we de bijdrage afzetten tegen het totaal aantal inwoners in gemeenten met een professioneel theater dan komt deze bijdrage uit op € 22,13 per inwoner.

Door de toename van het totaal aantal theaterstoelen en door wijzigingen in het consumentengedrag zijn podia in toenemende mate met elkaar en met andere culturele en/of uitgaansvoorzieningen in concurrentie komen te staan. Daarbij komt dat bij veel nieuw ontwikkelde podia de aandacht vooral is uitgegaan naar de vastgoedontwikkeling en minder naar de daaropvolgende exploitatie (lees: investeren in stenen en niet of onvoldoende in de inhoud en/of ondernemerschap). Dit gegeven en de hiervoor genoemde trend van dalende bezoekersaantallen maken met name de kleinere en middelgrote podia, die meer en meer afhankelijk zijn geworden van eigen inkomsten, kwetsbaar.

Landelijk tekent zich een beeld af van een podiumcircuit, waarvan de huidige exploitaties steeds verder onder druk komen te staan. Beperkingen van de subsidiebudgetten vanwege gemeentebrede bezuinigingen en de stijging van de exploitatielasten vanwege verscherpte regelgeving en comforteisen dragen hier vanzelfsprekend ook in belangrijke mate aan bij.

Enerzijds vragen de voornoemde ontwikkelingen om een heroriëntatie van de gemeentelijke overheden op het subsidiebeleid, anderzijds ontstaan hier naar onze stellige overtuiging weer kansen en daagt dit uit tot (nog) meer creatief ondernemerschap aan de kant van de podia in de zin van verbreding van het programma, het ontwikkelen van nieuwe inhoudelijke en bedrijfsmatige concepten, een nog grotere focus op een goed evenwicht tussen het artistieke product en de mogelijkheden voor een meer commerciële exploitatie en met name verregaande strategische samenwerking met collega-podiavoorzieningen en/of externe commerciële partijen.

Op 15 mei 2014 heeft de NRC in het Cultureel Supplement haar bevindingen gepubliceerd van een derde omvangrijk onderzoek naar de overlevingskracht van de cultuursector, in dit geval met betrekking tot de theatersector. Naast gegevens over de aanhoudende hausse aan investeringen in nieuwe accommodaties, de daling van de bezoekersaantallen in de afgelopen jaren en de bezuinigingen die de theatersector stevig treffen, gaat het onderzoek van de NRC vooral in op nieuwe wegen die theaters bewandelen om meer publiek te trekken en aldus het hoofd boven water te houden en/of om zelfs een sprong voorwaarts te maken. De algemene conclusie is dat theaters die erin slagen meer publiek te bereiken, dat niet voor elkaar krijgen door meer kwaliteitstoneel te programmeren, maar door de programmering drastisch om te vormen naar genres die het goed doen bij een breed publiek en activiteiten te ontwikkelen, gericht op specifieke doelgroepen in het verzorgingsgebied. ‘Succesvolle theaters blijken heel goed in het organiseren van festivals en debatten. Ook in het betrekken van bijvoorbeeld allochtonen en ouderen bij de programmering’ (citaat uit het hoofdartikel: ‘Theaters: bouwen ondanks de crisis’).

In een vierluik van kleinere artikelen gaat het NRC-onderzoek nader in op de wegen die theaters bewandelen om uit de crisis te komen en welke daarvan de meest succesvolle zijn:

1. ‘Meer popmuziek en debatten, minder klassiek toneel en opera’;
2. ‘Doelgroepen zelf laten programmeren’;
3. ‘Zoek het publiek op buiten je theater’;
4. ‘En produceer samen nieuwe voorstellingen’.

De betreffende artikelen van het NRC-onderzoek hebben wij bijgevoegd.

2.2 Het belang van podiumkunsten voor de stad en regio

De publieke sector, het culturele domein en de sociale en economische wetenschappen onderschrijven het belang van podiumkunsten voor de culturele, economische en sociale ontwikkeling van met name stedelijke omgevingen.

Wel is er (uiteraard) verschil van inzicht hoe je de positieve effecten ervan kunt kwantificeren. Ervaring en onderzoek leren het onderstaande.

Individuele ontwikkeling

Podiumkunsten zorgen voor individuele waardering en ontwikkeling. Het genot dat de meeste mensen beleven aan podiumkunsten blijkt doorgaans (nog) meer waard te zijn dan de (gesubsidieerde) prijs die bij de kassa voor een voorstelling wordt betaald. Onderzoeken wijzen uit dat mensen bereid zijn om naast de prijs van een kaartje ook extra belasting te betalen voor het in stand houden van een theater in hun stad en/of regio. Dit zogenoemde 'consumentensurplus' is voor een deel een legitimatie voor de investeringen, die in podiumkunstinstanties worden gedaan.

Aantrekkelijkheid als vestigingsplaats

De aanwezigheid van een of meer podiumkunstinstanties in een stad draagt bij aan de aantrekkelijkheid van die stad als vestigingsplaats. Vooral mensen met een hogere opleiding en/of een creatief beroep willen graag wonen in steden met een gevarieerd cultuuraanbod, met name daar waar een hoogwaardig podiumkunstenaanbod aanwezig is. Overigens hoeft dat niet te betekenen dat mensen ook allemaal daadwerkelijk intensief gebruikmaken van deze voorzieningen. Alleen al de mogelijkheid om van een podiumkunstenaanbod te genieten heeft voor mensen waarde: de zogenoemde 'optiewaarde' van het podiumkunstenaanbod. En deze woonaantrekkelijkheid van een stad zorgt voor een interessant arbeidspotentieel dat weer bedrijven aantrekt en de economische ontwikkeling van een stad stimuleert. Een stad met relatief veel creatieve beroepen blijkt zich ook sneller te herstellen van een crisis, dan een stad zonder dit aandeel in de beroepsbevolking.

Sociale cohesie

Podiumkunsten kunnen emanciperen, integreren, inspireren en de sociale cohesie bevorderen. Voor zover podiumkunsten wortelen in de eigen leefomgeving – dit speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol bij volkscultuur en amateurkunstbeleving en -beoefening – kunnen podiumkunsten de trots op de eigen cultuur, stad of regio versterken. Het zelfbewustzijn in een stad opent de mogelijkheden voor nieuwe invloeden en renovatie door invloeden van buiten.

Centrumfunctie

Podiumkunsten dragen bij aan de centrumrol van de stad voor de regio. Het theater is in staat relaties te leggen tussen sociaal-maatschappelijke organisaties, instanties op het gebied van onderwijs en zorg, en deze door hun presentaties op en rond het podium zichtbaar te maken. Deze 'spin in het web'-functie binnen de stedelijke structuur versterkt de centrumrol van de stad in de regio.

2.3 Beleidskaders

Cultuurbeleid gemeente

In het Raadsprogramma 2010-2014 zijn ten aanzien van cultuur, recreatie en sport onderstaande uitgangspunten opgenomen¹:

“cultuurnota maken om – zonder extra geld van de gemeente – mogelijkheden te benutten extern geld voor cultuur te verwerven”

Hierbij zijn de volgende onderliggende vragen geformuleerd:

- *wat hebben we*
- *welke initiatieven zijn er*
- *wat kunnen we er mee*
- *hoe past dat binnen het beleid van andere overheden*

De raad is tevreden als:

- *de culturele voorzieningen (Koorbeurs, Museum en Planetarium) in stand gehouden worden: er is geen ruimte voor uitbreiding;*
- *het aantal bezoekers aan culturele voorzieningen toeneemt;*
- *mogelijkheden tot verwerving extern geld voor cultuur optimaal worden benut;*

Wensen van de raad:

- *cultuurnota maken om – zonder extra geld van de gemeente – mogelijkheden te benutten extern geld voor cultuur te verwerven (wat hebben we, welke initiatieven zijn er, wat kunnen we er mee en hoe past dat binnen beleid van andere overheden);*
- *De Koorbeurs gaat terug naar haar oude subsidieniveau;*
- *duizend bloemen bloeien: kijk naar een fonds voor culturele initiatieven.*

In december 2011 heeft de raad een cultuurdebat gevoerd, op basis waarvan de uitgangspunten van het raadsprogramma als volgt zijn aangescherpt²

1. Beleidsperiode: 2013 tot en met 2016
2. Beschikbaarheid middelen: voorkeur voor extra inzet met eenmalige middelen.
3. Culturele infrastructuur: behoud de huidige infrastructuur.
4. Doelgroep cultuurbeleid: de eigen burgers en gasten van buiten.
5. Passieve cultuurparticipatie: meer samenhang in aanbod en inhoud waar mogelijk.
6. Actieve cultuurparticipatie: onderzoek of er meer samenwerking tussen muziekschool, onderwijs en muziekverenigingen plaats kan vinden.
7. Regionale samenwerking: Verken de mogelijkheden en zoek de samenwerking.
8. Finsters Iepen: Franekeradeel blijft cultuurnoer binnen het provinciaal cultuurprogramma Finsters Iepen. Daarbij blijft de eigen gemeentelijke koers leidend.
9. Geef nieuw beleid helder weer in een cultuurnota.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten is een concept-Cultuurnota 2013-2016 opgesteld ('Basis voor Beleving en Inspiratie'). Deze cultuurnota is echter niet vastgesteld.

¹ Uit: tekst raadsprogramma 2010-2014.

² Uit: concept-Cultuurnota 2013-2016 'Basis voor Beleving en Inspiratie'.

Specifiek ten aanzien van De Koornbeurs heeft de raadscommissie op 21 november 2013 uitgebreid gediscussieerd over de koers die ten aanzien van het theater moet worden gevaren. Hier zijn de vijf eerdergenoemde opties (zie paragraaf 1.1) aan de orde geweest met als resultaat de vraag om optie 4 en 5 nader te onderzoeken. In de discussie werd ook aangevoerd dat om een weloverwogen besluit ten aanzien van De Koornbeurs te kunnen nemen, er dringend behoefte is aan een gemeentelijke visie op het cultuurbeleid.

Uitvoeringsprogramma Welzijnssubsidies 2013-2016

Het formele beleidskader voor de cultuursector in de gemeente Franekeradeel is vastgelegd in het Uitvoeringsprogramma Welzijnssubsidie 2013-2016. Aan inhoudelijke beleidskaders is daarin alleen opgenomen dat de gemeente veel belang hecht aan het actief betrekken van de jeugd bij kunst en cultuur. Daartoe wordt onder andere ingezet op meer samenhang tussen cultuureducatie in het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs. In het afstemmingsoverleg tussen gemeente en onderwijs (LEA) moeten daarover afspraken worden gemaakt.

Het Uitvoeringsprogramma Welzijnssubsidie 2013-2016 bevat verder concrete subsidieprestaties per culturele voorziening. Ten aanzien van de theaterfunctie is daarover opgenomen:

Theater

- Uit doelmatigheidsoverwegingen wordt slechts subsidie verleend aan één instelling; theater De Koornbeurs.
- Binnen de programmering is aandacht voor Friestalige producties.
- Binnen de programmering is aandacht voor producties voor jeugd, al dan niet in samenwerking met het onderwijsveld of op jeugd gerichte instellingen.
- Er vindt tenminste twee maal per jaar overleg over de voortgang en realisatie van de gemeentelijke doelstelling voor het theater plaats.

In het Uitvoeringsprogramma 2013-2016 is het subsidiekader voor cultuur als volgt vastgelegd:

Activiteit/bestemming	Toelichting	Bedrag/Plafond	Kostensoort
Ritmyk		€ 201.477	Exploitatiesubsidie
Theater de Koornbeurs		€ 350.294	Exploitatiesubsidie
Museum Martena		€ 258.733	Exploitatiesubsidie
Planetarium		€ 103.824	Exploitatiesubsidie
Amateuristische kunstbeoefening	-basisbedrag: 1 korps € 906 2 korpsen € 1.352 >2 korpsen € 1.695 -bedrag per instrument € 83 -bedrag per uniform € 31 -vergoeding dirigent: 30% van de werkelijke kosten.	€ 33.814 Indexering CPI	Budgetsubsidie
Martenatuin		€ 14.584 Indexering CPI	Exploitatiesubsidie
Radio Eenhoorn		€ 6.376 Indexering CPI	Budgetsubsidie
Sectie Educatie		€ 1.400	Waarderingsubsidie
Stedenband		€ 1.750	Budgetsubsidie
Frysk belied		€ 10.000	
Afuk	2 cursussen: € 729 per cursus	€ 1.458	Budgetsubsidie
Clusterbibliotheek Noordwest Friesland		€ 419.823,- (excl. indexering voor loon- en prijscompensatie)	Exploitatiesubsidie
Incidentele subsidies/ Regeling lokale podiumkunsten (cultuurfonds)	Het maximale bedrag voor de regeling podiumkunsten is € 25.000	€ 35.000	Incidentele subsidie
Aandacht voor de Monumenten		Open monumentendag: €3.585 Overig: € 454	waarderingssubsidie
Instandhouding Molens	25% van de instandhoudingskosten maximaal 12.500 per molen over een periode van zes jaar (€ 2.084 per jaar)	€ 12.504	Budgetsubsidie
Instandhouding Kerktorens- en - klokken	€ 8.500 per toren, € 500 beheerskosten per toren	€ 45.000	Budgetsubsidie

Financieel en juridisch kader

Stichting De Koornbeurs treedt op als exploitant van het theater en tevens als huurder van het vastgoed, dat eigendom is van de gemeente. De stichting onderhoudt een subsidierelatie met de gemeente Franekeradeel. De inhoudelijke en financiële verantwoording door de stichting vindt plaats per seizoen (1 juni tot en met 31 mei van het daaropvolgende jaar). In 2012/2013 ontving de stichting totaal aan subsidie een bedrag van € 393.321,—. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

- Jaarlijkse exploitatiesubsidie: € 317.021,—;
- Aanvullende exploitatiesubsidie: € 40.000,—;
- Investeringsubsidie: € 36.600,—.

Verstreking van de subsidie vindt plaats op basis van een zogenoemde 'uitvoeringsovereenkomst'. In deze overeenkomst wordt het doel van het subsidie, alsmede de activiteiten en verplichtingen van de stichting vastgelegd.

Het bestuursmodel van Stichting De Koornbeurs is dat van een bestuurs- en directiestructuur. Er wordt gehandeld in de geest van de 'Code Goed Bestuur Culturele Instellingen'. De stichting volgt de CAO Nederlandse Podia.

De stichting werkt op dit moment niet met een meerjarenbeleidsplan en meerjaren-exploitatieraming. Wel is door de directie onlangs een beleidsuitgangspuntennotitie Theater De Koornbeurs 2014-2015 e.v. opgesteld.

2.4 Markt

De Koornbeurs heeft primair een lokale functie. Het directe verzorgingsgebied is de stad Franeker, alsmede de buurten en dorpen die deel uitmaken van de gemeente Franekeradeel. Het primaire verzorgingsgebied telt daarmee 20.000 inwoners. Omdat De Koornbeurs deels ook bezoekers uit de gemeenten Harlingen en Het Bildt trekt, kan worden gesteld dat het potentiële verzorgingsgebied 45.000 inwoners omvat. In onderstaand overzicht wordt het aantal inwoners van de stad en de omliggende kernen van de gemeente Franekeradeel nader gespecificeerd.³

Kern	Man	Vrouw	Aantal
Franeker (stad)	6393	6492	12885
Dongjum	180	166	346
Firdgum	38	24	62
Klooster Lidlum	18	18	36
Oosterbierum	281	257	538
Tzummarum	720	714	1434
Boer	28	12	50
Peins	146	123	269
Ried	230	205	435
Schalsum	66	64	130
Zweins	70	46	116
Achlum	308	318	626
Hitzum	117	105	222
Tzum	570	593	1163
Herbaijum	138	113	251
Pietersbierum	77	69	146
Sexbierum	890	846	1736
Totaal	10.270	10.175	20.445

³ Bron: statistiek gemeente; opgave per 31-12-2013.

De bevolkingsopbouw naar leeftijd binnen de gemeente Franekeradeel laat het volgende beeld zien:⁴

Leeftijd	Aantal
jonger dan 20	4.795
20 - 65	11.731
ouder dan 65	3.919
Totaal	20.445

Gemeentelijke herindeling

Per 1 januari 2018 zal er sprake zijn van een gemeentelijke herindeling. Franekeradeel fuseert dan met Het Bildt en Menameradiel. Het Bildt is momenteel een gemeente met 10.600 inwoners. De gemeente bestaat uit 7 dorpen waarvan St. Annaparochie met 4.300 inwoners het grootste dorp is. Menameradiel is op dit moment een gemeente met 13.600 inwoners. Deze gemeente bestaat uit 13 dorpen en 2 buurtschappen. De dorpsgrootte varieert van 80 tot 3.400 inwoners. Vanaf 2018 zal de nieuwe gemeente een kleine 45.000 inwoners tellen. Franeker zal de kern van de nieuwe gemeente vormen. Rekening houdende met wat eerder is opgemerkt over het verzorgingsgebied van De Koornbeurs kan worden gesteld dat de inwoners van wat nu de gemeente Menameradiel is, ook in de toekomst voornamelijk gericht zullen zijn op de faciliteiten in de stad Leeuwarden.

De provincie Friesland kent vijf professionele theatervoorzieningen. Dit zijn:

Theater	Aantal zalen	Capaciteit	Afstand tot Franeker in kilometers	Opmerkingen
Harmonie, Leeuwarden	3	1.000/450/300	20	
Lawei, Drachten	3	905/474/220-500	48	
Theater Sneek	3	611/200-350/70	28	Maakt deel uit van het Cultuurcluster Sneek
Posthuis Theater Heerenveen	1	399	49	
De Koornbeurs, Franeker	1	500		

Gelet op de beperkte reisafstand tussen Franeker en Leeuwarden en tussen Franeker en Sneek kan worden gesteld dat er in het geval van De Harmonie en Theater Sneek sprake is (potentieel) concurrerende initiatieven. De Koornbeurs heeft vastgesteld dat zij met name na de opening van het nieuwe theater in Sneek een substantiële hoeveelheid publiek is kwijtgeraakt (circa 15%).

⁴ Bron: statistiek gemeente.

Op het gebied van vergader- en congresfaciliteiten en feestaccommodaties zijn er in Franeker en omgeving een beperkt aantal voorzieningen die in beperkte mate in concurrentie staan met De Koornbeurs. Dit zijn onder andere het Tulip Inn Hotel en Partycentrum Bloemketerp. Kijken we naar de uniciteit van een theater(omgeving) voor zakelijke bijeenkomsten, dan zijn, veel meer dan de genoemde lokale private initiatieven, de theaters in Sneek en Leeuwarden concurrenten van De Koornbeurs.

Hoofdstuk 3

Prestaties

In de bijlage hebben we een SWOT-analyse opgenomen waarvan we de belangrijkste bevindingen hebben verwerkt in een 'cultural score card', een variant op de balanced score card, waarmee wij de prestaties van culturele instellingen analyseren op een aantal krachten:

- culturele kracht;
- gastheerkracht;
- bestuurskracht;
- organisatiekracht;
- financiële kracht.

3.1 Culturele kracht

Doelstellingen en bedrijfsactiviteiten

De Stichting De Koornbeurs stelt zich ten doel (citaat artikel 2, lid 1 van de statuten):

- a) Het organiseren en het doen uitvoeren van culturele activiteiten in het bijzonder ten aanzien van de podiumkunsten.
- b) Het beheren en exploiteren van accommodaties op basis van een multifunctioneel gebruik ten behoeve van sub a genoemde activiteiten, alsmede voor het houden van vergaderingen en ten behoeve van overige educatieve en recreatieve activiteiten al dan niet door derden georganiseerd.
- c) Het verrichten van alle verdere handelingen die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door (citaat artikel 2, lid 2 van de statuten):

- a) Het organiseren van minimaal het aantal voorstellingen, casu quo culturele manifestaties en festivals per jaar zoals genoemd in de jaarlijkse subsidiebeschikking van de gemeente Franekeradeel.
- b) Het organiseren van cursussen en projecten voor kunstzinnige en maatschappelijke vorming.
- c) Het verhuren van de accommodatie ten behoeve van culturele activiteiten, cursussen, vergaderingen, congressen en feesten.
- d) Alle andere wettige middelen die voor het bereiken van haar doel bevorderlijk kunnen zijn.

De missie van Theater De Koornbeurs luidt:

'Theater De Koornbeurs is een *huis* voor podiumkunsten en film in de meest brede zin van het woord. Een prettig *huis*, een plek om van te houden en om trots op te zijn. Een sprankelende ontmoetingsplaats voor zo veel mogelijk bezoekers en betrokken mensen uit Noordwest-Friesland.'

In de praktijk leidt de doelstelling van de stichting tot de volgende (te onderscheiden) bedrijfsactiviteiten:

1. Het initiëren, organiseren en presenteren van professionele podiumkunstvoorstellingen.
2. Het initiëren, organiseren en presenteren van filmvoorstellingen.
3. Het ontwikkelen en uitvoeren van horeca-activiteiten, alsmede activiteiten op het gebied van facilitaire dienstverlening (lees: verhuur).
4. Het faciliteren en ondersteunen van cultureel-maatschappelijke activiteiten.

Het gebouw waarin De Koornbeurs is gevestigd, huisvest een theaterzaal met 502 stoelen, verdeeld over twee niveaus. De zaal kan worden omgebouwd tot een zaal voor 750 personen met staanplaatsen. De capaciteit van de zaal, de grootte van het toneel, het ontbreken van een toneeltoren en de beperkte laad- en losvoorzieningen maken De Koornbeurs ongeschikt voor grotere, complexe voorstellingen. Er zijn drie foyers: twee relatief grote ruimten aan de straatzijde en op de eerste verdieping en een smalle, kleinere foyer langs de zaal. De foyers zijn geschikt voor de ontvangst van maximaal 750 bezoekers. Voor de filmvoorstellingen wordt gewerkt met een opstelling van maximaal 250 stoelen. Door middel van een gaasdoek kan de zaal optisch kleiner worden gemaakt.

De Koornbeurs streeft ernaar een kwalitatief hoogstaand en zo breed mogelijk programma te presenteren op het gebied van podiumkunsten, waarin in beginsel alle genres zijn vertegenwoordigd: cabaret, dans, jeugdvoorstellingen, toneel en komedie, Friestalige voorstellingen, pop- en lichte muziek, show/amusement en muziektheater. Wat betreft de filmvoorstellingen streeft men naar een divers aanbod van de betere film (meer kunstzinnige, minder commerciële films).

Eigen onderzoek van De Koornbeurs heeft uitgewezen dat circa 45% van de bezoekers uit Franeker afkomstig is.

Kwaliteit en kwantiteit van de podiumkunst- en filmvoorstellingen

Conform haar doelstelling en binnen de bouwkundige kaders (zie hiervoor) presenteert De Koornbeurs een breed palet aan podiumkunstvoorstellingen en biedt zij faciliteiten voor cultureel-maatschappelijke activiteiten die door derden worden geïnitieerd en georganiseerd.

Wij beoordelen het podiumkunstenprogramma van De Koornbeurs qua inhoud en diversiteit als voldoende representatief voor het aanbod binnen het (professionele) regionale theatercircuit en dus in beginsel passend bij de schaal van de gemeente Franekeradeel. Tegelijkertijd stellen we het volgende vast.

- a) De aantallen podiumkunstvoorstellingen en de gemiddelde aantallen bezoeken per voorstelling liggen in het geval van De Koornbeurs aanzienlijk lager dan wat voor de referentiegroep(en) gebruikelijk is.
- b) Er is in de afgelopen jaren sprake van een gestage daling van zowel aantallen activiteiten en bezoekaantallen bij De Koornbeurs in absolute zin.
- c) Samenhangend met b): het subsidie per bezoeker aan een podiumkunstvoorstelling is aanzienlijk hoger dan bij de referentiegroepen.

Ad a):

Er werden in het seizoen 2012/2013 door De Koornbeurs 69 podiumkunstvoorstellingen gerealiseerd (tegen 75 in seizoen 2011/2012). Zetten wij deze aantallen af tegen het gemiddelde van alle theaters in Nederland, tegen de theaters in gemeenten met een min of meer vergelijkbare schaal en tegen theaters met een vergelijkbare capaciteit, dan komen we respectievelijk uit op 227, 112 en 110 podiumkunstvoorstellingen per jaar/seizoen (bron: Theater Analyse Systeem 2012).

In seizoen 2012/2013 bedroeg het gemiddelde aantal bezoeken per voorstelling 185 (tegen 207 in seizoen 2011/2012). Vergelijken wij dit resultaat met de prestaties in de referentiegroepen, dan komen we respectievelijk uit op 330, 255 en 297 bezoeken per podiumkunstvoorstelling (bron: TAS 2012).

Ad b):

In onderstaande tabel (bron: De Koornbeurs) is de ontwikkeling van de aantallen podiumkunstvoorstellingen en de totale bezoekaantallen weergegeven per seizoen in de periode 2007-2013, alsmede de ontwikkeling van het gemiddelde bezoekersaantal per podiumkunstvoorstelling. Wat hierin met name opvalt is dat de aantallen podiumkunstvoorstellingen en de totale bezoekersaantallen weliswaar dalen, maar dat tot seizoen 2011/2012 het gemiddelde aantal bezoeken per podiumkunstvoorstelling stijgt. Vanaf seizoen 2011/2012 daalt echter ook dit cijfer.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
aantallen voorstellingen	89	84	79	71	71	69
aantallen bezoeken	18.928	18.062	17.342	16.341	14.700	12.800
gemiddeld per voorstelling	213	215	220	230	207	185

Ad c):

In seizoen 2012/2013 bedroeg de gemeentelijke bijdrage per bezoek aan een podiumkunstvoorstelling in De Koornbeurs € 32,51 en per inwoner van Franekeradeel € 20,36. Bijgevolg stellen we vast dat de gemeentelijke bijdrage aan een podiumkunstvoorstelling afgezet tegen het aantal inwoners van de gemeente Franeker vrijwel geheel overeenkomt met het landelijk gemiddelde: € 22,13, maar dat bijdrage per bezoek aanzienlijk hoger is dan het landelijke gemiddelde: € 19,24.

NB Wij hechten maar in beperkte mate waarde aan het vergelijken van prestaties tussen podiumkunstinstanties, bijvoorbeeld via TAS. Aangezien de omstandigheden waarbinnen podiumkunstinstanties opereren vaak sterk verschillen en de invoer van gegevens door de instanties zelf vaak onvolledig is en/of achterloopt, is er snel sprake van het vergelijken van 'appels met peren'. Om die reden gebruiken wij dergelijke benchmarkgegevens vooral om onze eigen waarneming op basis van ervaringgegevens (extra) te toetsen.

In bijlage 4 hebben wij de selectie uit het Theater Analyse Systeem opgenomen, waaraan wij de prestaties van De Koornbeurs marginaal hebben getoetst.

De Koornbeurs verklaart de neerwaartse lijn in bezoekersaantallen door onder andere te wijzen op de verslechterde economische omstandigheden en de opening van de nieuwe schouwburg in Sneek, deel uitmakend van het Cultureel Kwartier Sneek. Dat deze factoren van invloed zijn op de ontwikkeling van de bezoekersaantallen is evident. De dalende bezoekersaantallen kunnen echter niet alleen verklaard worden door externe factoren; de impact van de economische omstandigheden geldt voor de gehele sector en de daling van de gemiddelde bezoekersaantallen per voorstelling zette zich al in voor de opening van het nieuwe theater in Sneek. Dit betekent dat de daling althans gedeeltelijk ook te wijten is aan interne factoren.

Het beeld dat wij hebben is dat in de laatste jaren onder de oude directeur Rob Roos de integrale bedrijfsvoering wat op de 'automatische piloot' heeft gestaan en dat er te weinig ondernemerschap en binding met de lokale gemeenschap is getoond om een passend antwoord te vinden op het teruglopen van bezoekersaantallen, een opgave die overigens het gehele podiumkunstenveld aangaat.

In het geval van De Koornbeurs kan bij een verdere daling van de bezoekersaantallen de vraag worden gesteld wat nog de legitimatie is van het exploiteren van een professioneel theater in de gemeente Franekeradeel. Er ligt dus een belangrijke urgentie bij het 'forceren' van een trendbreuk, waarbij naar onze mening de focus, mede vanwege de relatie met het financiële resultaat per voorstelling, allereerst dient te liggen op het verbeteren van de bezoekersaantallen per voorstelling. Dit zou onzes inziens ook een specifieke taakstelling dienen te zijn als onderdeel van de uitvoeringsovereenkomst met de gemeente. Een belangrijk middel om de prestaties op dit gebied te verbeteren zou een veel gericht doelgroepenbeleid kunnen zijn op het gebied van marketing en promotie. De Koornbeurs voert aan dat dit reeds ingezet beleid is onder de nieuwe directeur.

Verder is het in ons onderzoek opgevallen dat tot op heden vrijwel alle overige culturele activiteiten of cultureel-maatschappelijke activiteiten binnen de kaders van verhuur of facilitaire dienstverlening plaatsvinden en dat dus De Koornbeurs hierin geen eigen initiërende of cocreërende rol speelt. Juist een functie als aanjager en 'spin in het web' van lokale initiatieven en/of cultureel maatschappelijke activiteiten zou een goede basis kunnen zijn voor het versterken van de professionele theaterfunctie (en vice versa). Wij komen hier later in de rapportage op terug.

Ten slotte hebben wij ons een oordeel gevormd over de filmprogrammering. Film is een relatief nieuwe activiteit in het totale aanbod van De Koornbeurs. In het seizoen 2012/2013 werden totaal 43 voorstellingen georganiseerd (tegen 54 in seizoen 2011/2012). Het filmprogramma begeeft zich tussen het aanbod van de filmhuizen en de betere films die in het commerciële bioscoopcircuit draaien. Uitgaande van een capaciteit van 250 zitplaatsen bij film werd in seizoen 2012/2013 een gemiddelde bezetting van 37% gerealiseerd (tegen 38% in 2011/2012).

Gelet op het ontbreken van een professionele bioscoop in Franeker en het feit dat de populariteit van bioscoopbezoek nog steeds toeneemt zien wij hier zeker nog interessante groeimogelijkheden. Voorwaarde is dan wel dat de filmfunctie binnen De Koornbeurs verder wordt geprofessionaliseerd. Ook hier komen we nog later in de rapportage op terug.

Wij merken op dat De Koornbeurs in reactie op een concept van dit rapport aangeeft dat ten aanzien van het doelgroepenbeleid, nieuwe lokaal georiënteerde activiteiten en de professionalisering van de filmprogrammering reeds acties in gang zijn gezet. We onderkennen dat De Koornbeurs op deze punten inderdaad initiatieven neemt, maar in onze ogen zou een grotere inspanning wenselijk zijn; de beleidsnotitie 2014/2015 is op deze punten nog weinig overtuigend. Wij bepleiten een nadere uitwerking in een te actualiseren beleids-/verbeterplan, aan de hand waarvan de resultaten kunnen worden getoetst.

3.2 Gastheerkracht

Kwaliteit, logistiek en uitstraling faciliteiten

De look & feel van De Koornbeurs is gedateerd en op een aantal plekken in het gebouw zelfs sleets te noemen. In het bijzonder geldt dit voor de entree en de foyers. Er is helaas geen sprake van een echte uitgaanssfeer.

Teneinde de capaciteit van het theater te vergroten heeft er in 2005/2006 in opdracht van de stichting een verbouwing plaatsgevonden. Deze verbouwing bestond uit het creëren van extra zitplaatsen op een balkon en heeft geleid tot de huidige capaciteit van 500 stoelen. Deze ingreep is echter deels mislukt, aangezien de zichtlijnen op het balkon niet of in zeer beperkte mate voldoen aan de eisen die voor een professionele theatersetting gangbaar zijn. Aangezien er aan deze situatie niet veel valt te veranderen zonder grote bouwkundige ingrepen, adviseren wij De Koornbeurs bij goedlopende voorstellingen te werken met gedifferentieerde entreprijzen, waardoor ook uit de minder courante stoelen nog een zeker rendement kan worden gehaald.

Ten aanzien van het gebouw wordt vanuit de organisatie nog gewezen op tekortkomingen op het gebied van arbo-eisen, logistiek (beperkte laad- en losvoorzieningen) en klimaatbeheersing.

Door de gemeente is een meerjarenonderhoudsplanung opgesteld voor het eigenarendeel. Het beleid van de gemeente is er primair op gericht het gebouw in zijn huidige vorm en bestemming in stand te houden, dus als lokaal en regionaal theater. Dit impliceert dat er in beginsel geen middelen beschikbaar worden gesteld voor nieuw facilitair beleid (renovatie of uitbreiding). De demarcatie tussen het eigenarendeel onderhoud en het huurderdeel onderhoud van De Koornbeurs is een gebruikelijke verdeling en komt ons logisch voor. De Koornbeurs heeft binnen haar exploitatie geen voorziening opgenomen voor eigen investeringen. Wij constateren dat er sprake is van achterstallig onderhoud; het is zaak dat de gemeente hier spoedig actie onderneemt, voor zover het betrekking heeft op het eigenarendeel.

Als belangrijke voorwaarde voor het continueren van de professionele theaterfunctie in Franekeradeel zien wij een upgradering van de uitstraling van het theater. Dit is dus uitdrukkelijk geen renovatie met bijkomende bouwkundige kosten, maar een restyling met relatief eenvoudige middelen, met name gericht op het vaste en losse interieur, inclusief stoffering. Wij adviseren de gemeente om hiervoor eenmalig budget vrij te maken. Op basis van een tweetal werkbezoeken denken wij dat met een budget van € 200.000,— tot € 250.000,— een essentiële verbeterslag kan worden gemaakt.

Marketing en promotie

Gelet op de ontwikkeling van de bezoekersaantallen van De Koornbeurs in de afgelopen jaren, kunnen vraagtekens worden gezet bij de effectiviteit van de marketing en promotie. Er ontbreekt een strategisch marketingplan. Ook wordt er niet structureel aan publieksonderzoek gedaan. Wij adviseren De Koornbeurs om de onlangs gepresenteerde beleidsuitgangspuntennotitie uit te werken in een meerjarenbeleidsplan, waarvan een strategisch marketingplan uitdrukkelijk onderdeel is.

Hoewel De Koornbeurs aangeeft dat het publiek doorgaans erg tevreden is met het functioneren van het theater en met de service/de gastvrijheid binnen De Koornbeurs, lijkt het ons verstandig dit objectief te toetsen door middel van een periodiek uit te voeren publieksonderzoek, waarbij wij in overweging geven dit ook uit te breiden naar non-publiek. Wij adviseren De Koornbeurs ten behoeve van een dergelijk onderzoek jaarlijks een geoormerkt budget in de begroting op te nemen.

In seizoen 2012/2013 werd een gemiddelde besteding van € 15,36 (exclusief btw) bij de entree per bezoek aan een theatervoorstelling gerealiseerd (tegen € 13,67 in 2011/2012). Dit is een besteding exclusief de zogenoemde 'theatertoeslag', die in het geval van De Koornbeurs € 2,50 per bezoek bedraagt. Wij beoordelen de gemiddelde besteding per bezoeker aan entree per voorstelling als passend bij de schaal van het theater en de voorstellingen.

Horeca

Tijdens ons onderzoek bereikten ons van verschillende kanten berichten over klachten die bezoekers/klanten van De Koornbeurs zouden hebben over de horeca binnen het theater. Samenhangend met die klachten is ook al eerder gesuggereerd om de horeca van De Koornbeurs uit te besteden aan een (externe) exploitant. De directie van De Koornbeurs heeft het voornemen om met genoemde klachten aan de slag te gaan.

Theaterexploitatie en horecaexploitatie staan soms op gespannen voet met elkaar. Horecaexploitatie vraagt een wezenlijk andere expertise en vaardigheid dan het runnen van een theater sec. In dat opzicht zijn klachten, zoals die blijkbaar spelen bij De Koornbeurs, wel herkenbaar uit onze praktijk: lange wachtrijen, buffetten die na de voorstelling dicht zijn, een beperkt assortiment et cetera.

Wij adviseren De Koornbeurs, mede gezien haar zwakke concurrentiepositie, de mate van tevredenheid over de horeca ook te betrekken bij het eerdergenoemde periodiek uit te voeren publieksonderzoek.

In lijn met wat we hebben opgemerkt over de uitstraling van het interieur is ook de horeca weinig uitnodigend. Dit geldt voor de uitgiftepunten, maar ook voor de presentatie van het assortiment ter plekke van deze uitgiftepunten. De horeca dient ook uitdrukkelijk mee te worden genomen in de eerder geadviseerde restyling van het gebouw.

Wij zijn van mening dat horeca integraal onderdeel dient uit maken van het 'uitgaansconcept' in het theater. Daarom pleiten wij er ook voor om de horeca-exploitatie in beginsel in eigen hand te houden onder de voorwaarde dat er binnen het theater voldoende expertise en ondernemerschap wordt ontwikkeld om dit adequaat uit te voeren. Vanwege de beperkte schaal van het theater en het ontbreken van mogelijkheden om een Theater Café verantwoord te exploiteren, is uitbesteden van horeca naar onze mening ook niet aan de orde. Wij verwijzen naar de bijlage, waarin wij de samenvatting hebben opgenomen van de eerder uitgevoerde 'Quickscan theaterhoreca De Koornbeurs'; (bureau Culturele Zaken; februari 2013).

Uitgaande van totaal 31.620 bezoeken bedroeg de gemiddelde besteding bij de horeca per bezoek aan De Koornbeurs in 2012/2013 € 2,90, exclusief btw (tegen € 2,14 in seizoenen 2011/2012). Als we de gemiddelde besteding per bezoek uitsplitsen naar de podiumkunstvoorstellingen, verhuringen en film, dan komen we uit op respectievelijk € 3,31, € 3,73 en € 1,22 besteding per bezoek. Een gemiddelde besteding van € 3,31 bij een professionele theatervoorstelling is in lijn met de prestaties van vergelijkbare theaters. Rekening houdende met het feit dat de verkoopprijzen binnen De Koornbeurs opvallend laag zijn, zou hier zelfs nog wat groei kunnen worden gerealiseerd. De gemiddelde besteding van € 3,73 bij verhuringen beoordelen wij als te laag, zeker omdat hierin ook catering is begrepen. Dit geldt ook voor de gemiddelde besteding van € 1,22 bij de filmvoorstellingen. Bijgevolg adviseren wij De Koornbeurs onderzoek te doen naar de mogelijkheden om de horecaomzet te vergroten. Hierbij moet onder andere kritisch worden gekeken naar assortiment, logistiek/afhandelingsnelheid, verkoopprijzen, invoeren van een 'portemonneeloze' pauze en naar meer actieve verkoop (verhuringen).

Zakelijke dienstverlening/verhuur

Alles wat in het voorafgaande is gesteld over de uitstraling van het gebouw en de horecaexploitatie is vanzelfsprekend vooral ook van belang voor het succes van de zakelijke dienstverlening. De Koornbeurs heeft een vrij uitgebreide tarievenstructuur ontwikkeld voor het verhuren van haar faciliteiten. Deze tarievenstructuur is ook gepubliceerd. Vanwege de diversiteit van de potentiële (zakelijke) gebruikers van De Koornbeurs en om een zo optimaal mogelijk rendement uit de zakelijke dienstverlening te realiseren geven wij als overweging mee om de verhuurtarieven veel meer dan nu het geval is te flexibiliseren (bijvoorbeeld tarieven aanpassen aan doordeweekse of weekenddagen et cetera).

Ook stellen we vast dat er nauwelijks sprake is van acquisitie op het gebied van deze bedrijfsactiviteiten. Wij adviseren de organisatie hierin een proactieve rol te gaan spelen, met name vanuit de directiefunctie als ‘spin in het web’ in het cultureel, maatschappelijk en zakelijk netwerk van Franeker en de regio.

3.3 Bestuurskracht

Betrokkenheid bestuur en directie

Wij hebben het beeld gekregen dat het bestuur van de stichting intensief betrokken is bij het reilen en zeilen van de organisatie.

Ook hebben we de indruk dat door de detachering van de vorige directeur naar Theater aan de Schie, de worteling van De Koornbeurs in de lokale gemeenschap wat is verwaarloosd. Het is naar onze mening een goede zaak dat de nieuwe directeur, Lineke Kortekaas, (weer) met beide benen in de stad staat en de urgentie wordt gevoeld van de betrokkenheid van de gemeenschap bij het theater en vice versa. Hoewel de resultaten hiervan nog niet zichtbaar zijn, wijzen het programma-aanbod 2014/2015 en de initiatieven die door de directie thans worden ontwikkeld op een grotere verbondenheid met de lokale situatie.

Relevante netwerken

Zakensociëteit De Rode Loper vormt een belangrijke verbinding tussen het theater en het bedrijfsleven uit Noordwest-Friesland. De leden, op dit ogenblik circa 30 bedrijven, ondersteunen De Koornbeurs vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid. In seizoen 2012/2013 werd vanuit De Rode Loper een bijdrage van € 23.997,— gerealiseerd (tegen € 543,— aan kosten). Nog belangrijker dan het feit dat het hier gaat om een substantieel sponsorbedrag, draagt De Rode Loper bij aan de versterking van het netwerk van het theater, c.q. de verbinding met de lokale gemeenschap.

Naast De Rode Loper is er de Club Van Vrienden, waar circa 350 mensen lid van zijn. Deze leden ondersteunen De Koornbeurs met een jaarlijkse bijdrage.

De Koornbeurs is vertegenwoordigd in het ‘noordelijk theateroverleg’, een overlegorgaan van schouwburgdirecties in Groningen, Friesland en Drenthe. Naast dit collegiale overleg is er slechts beperkte samenwerking tussen De Koornbeurs en een of meer collega-theaters uit het noorden, bijvoorbeeld op het gebied van een gezamenlijke uitvoering van taken in de backoffice of aan de voorkant op het gebied van programmering en marketing.

3.4 Organisatiekracht

Formatie

De huidige organisatie van De Koornbeurs bestaat uit 3,7 fte, verdeeld over vijf medewerkers.

Binnen de vaste formatie zijn de taken als volgt verdeeld:

functie(s), taken	fte
directie en programmering	0,80
secretariaat, bespreekbureau en managementondersteuning	1,00
theatertechniek en onderhoud	0,80
horeca en verhueringen	1,07
totaal	3,7

Naast de vaste formatie zijn er oproepkrachten voor de horeca (gemiddelde inzet per seizoen: 0,5 fte uit een poule van zes medewerkers), oproepkrachten voor de techniek (gemiddelde inzet per seizoen: 1,25 fte uit een poule van vijf medewerkers). Voor het uitvoeren van de financiële administratie wordt extern een administrateur ingehuurd (gemiddeld 0,25 fte). Daarnaast zijn er gemiddeld vijf vrijwilligers en zes stagiaires werkzaam binnen De Koornbeurs. Deze medewerkers draaien mee in de regulieren diensten (dus zijn niet boventallig).

Zetten we de 5,7 fte (= totaal van vaste formatie en betaalde inhuur) af tegen de referentiegroepen (theaters landelijk, theaters in gemeenten met een vergelijkbare schaalgrootte en theaters met een min of meer vergelijkbare capaciteit) dan komen we respectievelijk uit op 25,9 fte, 10 fte en 10,1 fte. Hoewel ook hier enige nuancering bij het vergelijken van dit soort cijfers op z'n plaats is (zie ook hiervoor) en De Koornbeurs gemiddeld aanzienlijk minder producties heeft dan collega-podia, kunnen we wel stellen dat De Koornbeurs met een zeer kleine professionele organisatie het theater draaiende houdt. Dat kan alleen maar met een grote betrokkenheid van de vaste medewerkers. De organisatie verdient in dit opzicht beslist een compliment.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van De Koornbeurs is plat. Dit is logisch vanwege de beperkte omvang van de organisatie. De directeur geeft direct leiding aan alle vaste medewerkers.

Vanwege de beperkte omvang van de vaste formatie en het feit dat het theater sterk leunt op de inzet van stagiaires en vrijwilligers, beoordelen wij de organisatie van De Koornbeurs als kwetsbaar. Tegelijkertijd stellen we vast dat een kleine organisatie ook bijdraagt aan een beheersbare kostenstructuur en in potentie mogelijkheden biedt om snel te anticiperen op veranderingen in de markt.

De innovatieve kracht van de organisatie beoordelen wij vooralsnog als niet heel erg sterk. Dit heeft naar onze mening deels te maken met het feit dat door de beperkte organisatieomvang de focus vooral ligt op de dagelijkse gang van zaken. Maar een ander is wellicht ook terug te voeren op het feit dat de vaste medewerkers (met uitzondering van de directeur) al relatief lang bij De Koornbeurs werken. De organisatie is eerder intern (proces), dan extern (output) gericht.

De betrokkenheid van vrijwilligers bij het theater beoordelen wij als zeer waardevol, aangezien hun inzet kan bijdragen aan een versterking van de binding met de lokale gemeenschap.

3.5 Financiële kracht

Omzet

In seizoen 2012/2013 werd door De Koornbeurs een (netto) omzet gerealiseerd van € 934.916,—. Van deze omzet bestond 56% uit eigen inkomsten. Dit percentage komt redelijk overeen met het landelijke gemiddelde (54%).

Van de totale omzet is circa 34% afkomstig uit de opbrengsten van horeca, zakelijke verhuringen, sponsoring en overige baten. Dit is aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde (24%). Samenhangend hiermee is het aandeel recettes in de totale omzet met circa 22% lager dan het landelijk gemiddelde (29%).

Kijken we naar de kostenstructuur, dan valt met name op dat de huisvestingskosten in het geval van De Koornbeurs fors lager liggen dan het landelijk gemiddelde (14% tegen 26%).

Kijken we ten slotte naar de verhouding tussen de recettes (exclusief theatertoeslag) en de directe voorstellingskosten (gages, partages en auteursrechten), dan zien we dat er een negatief voorstellingsresultaat wordt gerealiseerd. In seizoen 2012/2013 dekte de recette circa 86% van de directe voorstellingskosten. Het is binnen een theaterexploitatie gebruikelijk en noodzakelijk dat de recettes (exclusief theatertoeslag) gemiddeld tenminste de directe voorstellingskosten afdekken. Hier ligt dus voor het theater wel een belangrijk aandachtspunt. De Koornbeurs voert aan dat zij een relatief hoge theatertoeslag in rekening brengen (€ 2,50 per entreekaartje) en dat deze in ieder geval gedeeltelijk bij het voorstellingsresultaat betrokken zou moeten worden. Wij zullen hier later nog op terugkomen.

Vermogenspositie

We beoordelen de vermogens- en de liquiditeitspositie van de stichting als onvoldoende voor respectievelijk de aard en omvang van de bedrijfsvoering, en voor de verplichtingen die uitstaan.

Financiële organisatie

Wij hebben ons een beperkt beeld kunnen vormen van de kwaliteit van de financiële organisatie en de daarbij behorende processen. Men is naar onze waarneming op drie niveaus bezig met verslaglegging en controle: de financieel administrateur, de directeur en de penningmeester van de stichting. De vraag is of dat wel efficiënt is? Er wordt gewerkt met een kwartaalrapportage, waarbij de behaalde resultaten worden vergeleken met de begroting. Vanwege het belang van een goede financiële sturing adviseren wij (tijdelijk) met maandrapportages te gaan werken.

Tevens adviseren wij de administratie zo in te richten dat directe kosten (programma, marketing en promotie, personeel, overige productiekosten) ook direct kunnen worden toegerekend aan de activiteiten, waardoor een beter beeld ontstaat van het (daadwerkelijke) resultaat per activiteit.

Hoofdstuk 4

Naar een toekomstbestendig businessmodel

4.1 Ambitieniveau professionele theaterfunctie

Uitgangspunten en kaders

Voor het ontwikkelen van een toekomstbestendig businessmodel gelden de volgende uitgangspunten en kaders:

- De gemeente wenst een professionele theaterfunctie binnen Franekeradeel te behouden. Tegelijkertijd dient de functionaliteit van De Koornbeurs te worden verbreed ('gemeenschapshuisfunctie').
- Onder een 'professionele theaterfunctie' dient te worden verstaan: een aanbod van podiumkunsten dat representatief is voor het landelijke circuit van schouwburgen en concertzalen, waarvan het grootste deel aangesloten is bij de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouw Directies (VSCD). De VSCD geeft aan dat vanaf 75 voorstellingen per jaar sprake is van een professionele theaterfunctie.
- De professionele theaterfunctie dient te worden gerealiseerd binnen de kaders van de basis exploitatiesubsidie. Deze subsidie bedraagt voor het seizoen 2014/2015 € 363.517,—.
- De professionele theaterfunctie dient in beginsel te worden gerealiseerd binnen de huidige fysieke/bouwkundige kaders van De Koornbeurs. Het is niet aannemelijk dat de gemeente op korte termijn middelen heeft, c.q. middelen beschikbaar stelt voor een grondige renovatie en/of uitbreiding van het gebouw, waarin De Koornbeurs is gevestigd, nog los van de vraag of dit bedrijfseconomisch verantwoord zou zijn.

Gewenst aanbod

De vraag die nu voorligt is wat, rekening houdende met de voornoemde uitgangspunten en kaders, de inhoud en de omvang van het programma-aanbod zou moeten zijn, passend bij de aard en schaal van het verzorgingsgebied. Kortom: welke eisen in kwalitatieve en kwantitatieve zin mogen worden gesteld aan het professionele podiumkunstenaanbod van De Koornbeurs?

Voor het beantwoorden van deze vraag kan allereerst worden gekeken naar het gemiddelde professionele aanbod van podiumkunsten in gemeenten van een vergelijkbare omvang. Deze methode is echter veel te beperkt, omdat voorbij wordt gegaan aan de specifieke kenmerken van de omgeving waarin het theater opereert en aan de regionale spreiding van theaterfuncties, c.q. de theaterdichtheid in het betreffende gebied. Ten slotte blijft het gewenste aanbod natuurlijk allereerst een beleidskeuze: welke ambitie hebben het theater en de subsidiegever, en in hoeverre is men bereid daar middelen voor beschikbaar te stellen?

De financiële kaders zijn doorslaggevend voor het ambitieniveau van het theater. Zonder de inspanningen en intenties van het theater op dit gebied op enigerlei wijze tekort te willen doen, stellen wij vast dat de ambities van De Koornbeurs op dit ogenblik te groot zijn uitgaande van de beschikbare middelen. De Koornbeurs komt immers structureel niet uit met het geld. Gezien de negatieve voorstellingsresultaten (zie paragraaf 3.5) achten wij het noodzakelijk, maar ook verantwoord dat het aantal professionele theatervoorstellingen in ieder geval tijdelijk wordt beperkt. De vraag die zich vervolgens aandient is wat dan de ‘bodem’ in het professionele aanbod is en in hoeverre alternatieven denkbaar zijn om zich als podium van stad en regio te manifesteren.

Gelet op de schaal van het verzorgingsgebied en de nabijheid van Sneek (Theater Sneek) en Leeuwarden (De Harmonie) zijn wij van mening dat met circa 50 professionele podiumkunstvoorstellingen de professionele theaterfunctie in de gemeente Franekeradeel nog op een verantwoorde manier kan worden vormgegeven, rekening houdend met de opdracht ook andere, lokaal georiënteerde activiteiten te ontplooiën. Voorwaarde is dan wel dat het publieksbereik per voorstelling wordt vergroot. Wij achten een bezetting van gemiddeld 250 bezoeken per voorstelling ingaande seizoen 2015/2016 haalbaar. Over het aantal professionele voorstellingen verschillen wij van inzicht met De Koornbeurs.

Daarnaast zijn wij van mening dat moet worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van meer lokale podiumkunstactiviteiten op semiprofessioneel en amateurniveau om tot een volwaardig en divers aanbod te komen. Ook met het onderwijs en specifieke doelgroepen, zoals de senioren, zal gekomen moeten worden tot doelgroepprogrammering. Dit aanbod, waarvan wij uitgaan van circa 20 activiteiten, vormt een aanvulling op het basisprogramma van de professionele podiumkunstvoorstellingen. Meer nadruk op lokale/regionale activiteiten en doelgroepbenadering sluiten ook aan op een landelijke trend, zoals onder andere uit het bijgevoegde NRC-onderzoek blijkt.

Met 50 professionele voorstellingen en circa 20 lokaal/regionaal georiënteerde voorstellingen/publieksactiviteiten (wel te verstaan: eigen activiteiten; dus anders dan verhuur!), komt De Koornbeurs toch uit op een jaarlijks programma van zo’n 70 voorstellingen/activiteiten. In haar recente beleidsplan geeft De Koornbeurs aan ook meer aan lokaal/regionaal georiënteerde doelgroepactiviteiten te willen doen, maar in de benadering van De Koornbeurs is dit complementair aan de basis van 70 professionele voorstellingen. In onze benadering gaan we uit van eenzelfde volume, maar met een andere invulling. De ‘en-en’benadering van De Koornbeurs is in onze ogen te ambitieus. Juist om een trendbreuk met het verleden te forceren en de beschikbare middelen (budget, menskracht, gebouw) in te zetten voor vernieuwing van de programmering en versterking van de lokaal/regionale betekenis van het theater, is het noodzakelijk een expliciete keuze te maken voor vermindering van het professionele aanbod. Pas wanneer de herpositionering is doorgevoerd en ook qua exploitatieresultaat succesvol is gebleken kan overwogen worden het aantal voorstellingen uit te breiden, waaronder de professionele voorstellingen.

Beperking van het aantal professionele podiumkunstvoorstellingen, al dan niet tijdelijk, maakt dat De Koornbeurs (nog) duidelijkere keuzes zal moeten maken in het aanbod. Gelet op de door ons geadviseerde opdracht om de bezetting van het theater per voorstelling te verbeteren, denken wij dat het verstandig is in de eerste plaats te kiezen voor genres die in Franeker en omstreken aantoonbaar goed lopen. Wij geven ook in overweging om de try-outfunctie van het theater verder te versterken. Hierdoor wordt het mogelijk ook meer exclusieve voorstellingen in Franeker te presenteren. Het (noodgedwongen) maken van keuzes vraagt ook om meer afstemming op het aanbod in de grotere regio rond Franekeradeel.

Samenvattend zijn de eisen aan het aanbod:

- 50 professionele podiumkunstvoorstelling per jaar;
- laagdrempelig basisaanbod;
- focus op try-outtheater en specialisaties gericht op doelgroepen;
- aanvullend programma van circa 20 lokaal en regionaal georiënteerde voorstellingen;
- bezettingsgraad minimaal 250 bezoeken per voorstelling;
- sluitend voorstellingsresultaat (recettes/directe voorstellingskosten).

Uitbesteden van de professionele theaterfunctie?

Onderdeel van ons onderzoek is het verkennen van de haalbaarheid van het uitbesteden van de professionele theaterfunctie aan een derde partij, bijvoorbeeld een collega-theater in de regio. Wat betreft het uitbesteden van de professionele theaterfunctie aan een externe partij zijn er in beginsel twee opties:

1. De professionele podiumkunstprogrammering wordt verzorgd door een externe partij die dit voor eigen rekening en risico doet.
2. De professionele podiumkunstprogrammering wordt verzorgd door een externe partij, maar het risico blijft bij De Koornbeurs liggen; de externe partij krijgt een vergoeding voor de uitvoering van de programmeringstaak.

Ad 1:

Wij achten het niet realistisch dat een externe partij voor eigen rekening en risico de professionele theaterfunctie van De Koornbeurs gaat exploiteren. Er is geen verdienmodel te ontwikkelen waarmee een externe partij binnen de schaal en kwaliteiten van De Koornbeurs haar risico in deze in voldoende mate kan afdekken, laat staan dat er mogelijkheden kunnen worden gecreëerd om iets aan deze voorstellingen te verdienen. Grotere theaters zullen ook geen inhoudelijk belang hebben bij het overnemen van een deel van de exploitatie van De Koornbeurs, omdat zij beginsel eenzelfde soort programma presenteren.

Ad 2:

Het is wel mogelijk dat een collega-theater de inkoop gaat verzorgen van het professionele programma-aanbod van De Koornbeurs. Het voor meerdere theaters tegelijkertijd inkopen van programma-aanbod kan voordelen opleveren, zowel prijstechnisch, als in de zin van efficiency.

Centrale inkoop voor zelfstandige theaters brengt wel het risico met zich mee dat concurrentiebelangen een rol gaan spelen bij keuzes en verdeling van programma-aanbod onder de theaters vanuit het inkomende theater. In het geval van De Koornbeurs is dit risico naar onze mening te verwaarlozen omdat het programma-aanbod vanuit De Koornbeurs in beginsel niet concurrerend zal zijn voor de grotere theaters in de omgeving. Voor de inkoop via derden kan een vergoeding worden afgesproken. Kijkend naar wat hiervoor de gangbare tarieven zijn en uitgaande van de 50 beoogde voorstellingen, zal een dergelijke vergoeding vermoedelijk uitkomen op een bedrag van tussen de € 5.000,— en € 7.000,—. Deze constructie ontlast de directie van De Koornbeurs van haar inkooptaak, maar per saldo zal dit nauwelijks tot een voordeel in de exploitatie van het theater leiden.

Interessanter zou het kunnen worden als een externe partij ook de verkoop en de technische uitvoering van het programma overneemt. Dit betekent dat de verkoop en technische ondersteuning vanuit één centrale backoffice wordt geregeld. Edoch, dit is voor min of meer gelijkwaardige theaters een optie die het onderzoeken waard is, maar naar onze stellige overtuiging geldt dit niet voor De Koornbeurs. De legitimatie voor het continueren van de professionele theaterfunctie in Franekeradeel is met name de lokale binding, specifiek doelgroepenbeleid en de uitdrukkelijke relatie met amateurkunst en lokale initiatieven. Het stimuleren van bezoek aan professionele podiumkunstvoorstellingen dient dus in het geval van De Koornbeurs van onderaf en/of vanuit de 'gemeenschapshuisfunctie' plaats te vinden. Dit vraagt ook om een sterke binding (of wortels in) van alle betrokken medewerkers (verkoop, techniek) met de lokale situatie. Juist die belangrijke randvoorwaarden zijn niet vanuit een centrale organisatie (op afstand) te garanderen. Bijgevolg is het extern beleggen van de professionele theaterfunctie geen optie voor het continueren van een verantwoorde exploitatie van de theaterfunctie van De Koornbeurs en voor het verder doorontwikkelen van De Koornbeurs als 'gemeenschapshuis'. De directeuren van de theaters in Sneek en Leeuwarden delen overigens deze mening.

4.2 Doorontwikkelen gemeenschapshuisfunctie

Eigentijdse invulling begrip Gemeenschapshuis

In de scenario's die de gemeenteraad heeft besproken over de toekomst van De Koornbeurs wordt het begrip 'Gemeenschapshuis' gehanteerd. Dit begrip vraagt om een nadere duiding. Wanneer met het begrip 'Gemeenschapshuis' bedoeld wordt dat er zo veel mogelijk inwoners van Franekeradeel (en vanaf 2018 van de herindelingsgemeente Westergo (voorlopige naam) de weg naar De Koornbeurs weten te vinden, dan sluit deze interpretatie goed aan op de missie zoals die door Theater De Koornbeurs in haar nieuwe beleidsplan staat verwoord:

'Theater De Koornbeurs is een *huis* voor podiumkunsten en film in de meest brede zin van het woord. Een prettig *huis*, een plek om van te houden en om trots op te zijn. Een sprankelende ontmoetingsplaats voor zo veel mogelijk bezoekers en betrokken mensen uit Noordwest-Friesland.'

Wanneer het begrip ‘Gemeenschapshuis’ wordt bedoeld als een faciliteit voor het lokale verenigingsleven en buurtontmoetingen, zoals in de meeste dorpen van de gemeente Franekeradeel dorpshuizen aanwezig zijn, dan krijgt De Koornbeurs meer de functie van een sociaal-culturele voorziening voor de inwoners van Franeker.

Wij denken dat het begrip ‘Gemeenschapshuis’ in de eerste betekenis voor De Koornbeurs goede kansen biedt. Daarmee sluit De Koornbeurs ook aan op een landelijke trend om creatief in te spelen op specifieke doelgroepen in stad en regio, zoals onder andere blijkt uit het recente theateronderzoek dat de NRC onder zo’n 70 theaters en schouwburgen heeft uitgevoerd (zie bijlage).

De Koornbeurs, theater van de gemeenschap

De Koornbeurs als theater van de gemeenschap zien wij als een eigentijdse ontmoetingsplaats voor zo veel mogelijk mensen uit stad en regio. Dit sluit dus goed aan op de missie, zoals geformuleerd in de beleidsuitgangspuntennotitie van De Koornbeurs. Maar waar De Koornbeurs in haar beleidsplan de oplossing vooral zoekt in handhaving en mogelijk zelfs uitbreiding van de professionele programmering, denken wij dat met een laagdrempelige programmering meer aangesloten moet worden op de belangstelling van een breed publiek en op programmering voor specifieke doelgroepen. Daarmee zal de zichtbaarheid van De Koornbeurs in de samenleving van Franekeradeel verder kunnen worden vergroot en zal De Koornbeurs meer dan nu het geval is een spilfunctie vervullen in het culturele leven van de regio. Niet alleen als presentatie-instelling, maar ook als aanjager, producent en makelaar.

Aan concrete acties voor een herprofilering van de programmering en een herpositionering van De Koornbeurs in het culturele veld en de verbinding met specifieke doelgroepen in stad en regio noemen wij:

1. Publiek betrekken bij de programmering. Het basisaanbod van circa 50 professionele voorstellingen samenstellen in samenspraak met het publiek. Wij geven in overweging programmeringsgroepen te vormen voor de belangrijkste doelgroepen:
 - a. senioren
 - b. jongeren/jongvolwassenen
 - c. gezinnen/families
2. Amateurkunst in de regio. Wij zien voor De Koornbeurs een belangrijke rol weggelegd als aanjager en ondersteuner van de muziek-, dans- en toneelverenigingen in Franekeradeel. De Koornbeurs kan het initiatief nemen tot:
 - a. adviseren (productioneel, promotioneel) en faciliteren (toneeltechniek) van verenigingen en podia/dorpshuizen;
 - b. initiëren en ondersteunen van lokale/regionale theater-, dans- en muziekproducties, met bijzondere aandacht voor Friestalige toneelproducties;
 - c. programmeren van een jaarlijks amateurfestival, verspreid over de podia in de dorpshuizen van Franekeradeel en met De Koornbeurs als hoofdpodium. Hier ligt een link met Leeuwarden Kulturele Haadstêd 2018;

- d. bemiddeling van amateurvoorstellingen naar bedrijven, zorginstellingen, scholen en dorpshuizen: De Koornbeurs als impresariaat.
3. Cultuureducatie in het basis- en voortgezet onderwijs. De gemeente Franekeradeel subsidieert thans Ritmyk voor een vrijetijdsaanbod muziek- en dansonderwijs. Daarnaast wordt het onderwijs gefaciliteerd met een cultuurcoördinator. Overal in het land staat het vrijetijdsaanbod als gesubsidieerde activiteit onder druk en wordt meer aan marktwerking overgelaten. Vaak gaat dit gepaard met een verschuiving van middelen naar cultuureducatie in het onderwijs en ondersteuning van het verenigingsleven. Wij geven in overweging de subsidies voor cultuureducatie ook in Franekeradeel te heroverwegen. Niet als bezuiniging, maar om cultuureducatie in het onderwijs en voor de verenigingen te kunnen verstevigen. In deze verschuiving kan geïnvesteerd worden in de rechtstreekse relatie tussen De Koornbeurs en het onderwijs en kan gekomen worden tot:
 - a. een steviger programma met schoolvoorstellingen en voorstellingen op school;
 - b. workshops rondom grote voorstellingen. Bijvoorbeeld: het cabaretprogramma van De Koornbeurs leent zich prima voor theater-/muziekworkshops van Ritmyk en cultuureducatie in het onderwijs. Het educatieprogramma eindigt bij een bezoek aan een cabaretvoorstelling.
4. Zorginstellingen, verzorgingstehuizen. De gemeente Franekeradeel vergrijst. De groeiende groep senioren kan specifiek worden bediend door hen actief te betrekken bij de programmering (zie maatregel 1). In aanvulling daarop adviseren wij De Koornbeurs om deze belangrijke doelgroep ook actief op te zoeken. Dat kan bijvoorbeeld door in samenwerking met de stichting Welzijn Ouderen en de Zorggroep Tellens het bieden van goede vervoersmogelijkheden, maar ook door op locatie zichtbaar te worden, onder andere met:
 - a. het programmeren van de betere verenigingen/voorstellingen uit de regio (zie maatregel 2),
 - b. creatieve workshops (in samenwerking met Ritmyk);
 - c. doelgroepvoorstellingen voor senioren ook uit te zenden/te narrowcasten in de gemeenschapsruimten van senioreninstellingen.
5. Coproducties bedrijfsleven. Niet alleen werken aan de verhuur van de accommodatie op de vergader- en congresmarkt en de sponsoring op peil houden, maar ook creatieve coproducties:
 - a. van netwerkdebatten en personeelsbijeenkomsten in opdracht van en in samenwerking met bedrijven;
 - b. van debatten op relevante maatschappelijke en economische thema's. Samen op te zetten met Ster van de Elfsteden, gemeente, Handel & Nijverheid en het maatschappelijk middenveld.

Met bovengenoemde maatregelen kan het programma met zo'n 20 tot 25 eigen voorstellingen/activiteiten per jaar worden uitgebreid. Samen met het programma professionele theatervoorstellingen (circa 50) ontstaat dan eveneens een programma van zo'n 70 à 75 voorstellingen/activiteiten, maar van een ander profiel dan wat De Koornbeurs thans voorstaat.

Versterking filmfunctie

Gelet op de aard van het filmaanbod dat door De Koornbeurs wordt verzorgd, beschouwen wij de filmfunctie als een wezenlijk onderdeel van de inhoudelijke opdracht aan De Koornbeurs. Film, en met name ook het meer kunstzinnige filmgenre, doet het in Nederland uitstekend en is ook vaak een goed (en goedkoper alternatief) voor theaterbezoek. De versterking van de filmfunctie zou een belangrijke sleutel kunnen zijn in de herprofilering van De Koornbeurs. Enerzijds is film laagdrempelig en kan het in de komende jaren voor extra traffic en extra inkomsten voor De Koornbeurs zorgen (tegenover relatief lage kosten), anderzijds is film een goed instrument om de verbinding te leggen tussen het professionele podiumkunstenaanbod en de meer cultureel-maatschappelijke functie van De Koornbeurs (denk aan thematische aanpak, festivals et cetera). Het versterken van de filmfunctie vraagt wel om een eenmalige investering in digitale filmtechniek. Een en ander zal nog worden uitgewerkt in een meerjarenexploitatieraming.

4.3 Organisatorische en financiële randvoorwaarden

Wij zijn van mening dat een herprofilering van het programma en een herpositionering van De Koornbeurs als theatervoorziening van en voor de gemeenschap in Franekeradeel binnen de huidige financiële kaders mogelijk is. Hiervoor zijn een aantal oplossingsrichtingen.

Integrale ontwikkeling cultureel-maatschappelijke functie

Legitimatie en ontwikkeling van de professionele theater- en filmfunctie is geworteld in de cultureel-maatschappelijke functie van De Koornbeurs en niet andersom. Dit maakt ook het extern inkopen van de professionele theaterfunctie tot een minder wenselijke, zo niet onwenselijke oplossing. Herprofilering dient vanuit de eigen organisatie plaats te vinden met een duidelijke taakstelling vanuit de subsidiegever.

Beperking aantal professionele voorstellingen

Het aantal professionele podiumkunstvoorstellingen zou in onze ogen moeten worden teruggebracht tot 50, teneinde:

- tot een financieel gunstiger (direct) voorstellingsresultaat te komen;
- financiële en organisatorische ruimte te creëren voor investeringen in de versterking van De Koornbeurs als ‘Gemeenschapshuis’ (in de zin zoals hiervoor gesteld); de rol van De Koornbeurs schuift hierdoor meer op naar ‘initieënd’ (in plaats van louter faciliterend);
- tot een adequaat doelgroepenbeleid te komen, waardoor de bezettingsgraad per voorstelling verbetert en waardoor in aanvulling op het basisprogramma van professionele voorstellingen nog zo’n 20 tot 25 eigen activiteiten worden ontwikkeld.

Prijsdifferentiatie

Wij adviseren om meer te werken met prijsdifferentiatie en kortingsacties, onder andere ten aanzien van de moeilijk verkoopbare balkonstoelen. Ook de subsidieregeling Lokale Podiumkunsten kan flexibeler worden toegepast om meer verenigingen te verleiden naar De Koornbeurs te komen.

Versterking filmfunctie

Wij pleiten voor een versterking van de filmfunctie, zowel in aantal voorstellingen als in kwaliteit en comfort. Hiervoor is wel een eenmalige investering in digitale bioscooptechniek noodzakelijk. Deze investering wordt geschat op € 100.000,— .

Rendementsverbeteringen

Deze kunnen naar onze mening onder andere worden gerealiseerd door tariefaanpassingen (horeca) en verlaging van de inkoopkosten (horeca).

Versterking van de organisatie

In de beleidsnotitie van De Koornbeurs worden de beoogde toename van het aantal bezoeken en hogere opbrengsten uit de horecaexploitatie grotendeels verantwoord door het inzetten van 0,5 extra fte op marketing. Ons beeld hierbij is dat uitbreiding van de marketingdeskundigheid niet de oplossing is voor de vraagstukken die er nu liggen. Wij zien eerder dat de directeur als boegbeeld van de organisatie en als spin in het cultureel-maatschappelijke netwerk van Franekeradeel de functionaris is die in deze het verschil moet maar ook kan maken. Wij adviseren de versterking van de organisatie te zoeken in eventueel extra projectondersteuning bij het ontwikkelen van lokale initiatieven en in de verbetering van de financiële administratie en managementrapportage op basis waarvan directie en bestuur adequater kunnen sturen op de financiële resultaten.

Upgraden van het vaste en losse interieur

Er zal naar onze mening eenmalig moet worden geïnvesteerd in het vaste en losse interieur van De Koornbeurs om tot een meer eigentijdse uitstraling, c.q. betere uitgaanssfeer te komen. Hiervoor is eenmalige investering benodigd van € 200.000,— tot € 250.000,—. Zie ook paragraaf 3.2 Gastheerkracht.

Theatertechniek

Om de continuïteit van de huidige bedrijfsvoering te waarborgen en de voorgestelde herprofilering te kunnen bewerkstelligen zullen de theater technische voorzieningen tenminste op het huidige peil in stand moeten worden gehouden. Op basis van een door ons uitgevoerde quickscan hebben wij vastgesteld dat op korte termijn een aantal onderdelen van de losse theatertechniek dienen te worden vervangen. Hoewel uitbreiding van de bestaande faciliteiten in beginsel niet aan de orde is, zou het moment van noodzakelijke vervanging wel moeten worden aangegrepen om enkele verbeteringen op basis van de voortschrijdende techniek door te voeren, zeker daar waar dit direct leidt tot efficiencywinst (en dus een besparing in de exploitatie). Wij achten de volgende investeringen noodzakelijk:

- vervanging deel schijnwerpers;
- beperkte aanschaf bewegend licht;
- vervanging geluidsmixer;
- vervanging theaterdoeken.

De omvang van deze investering schatten wij vooralsnog in op circa € 50.000,—. Wij adviseren de gemeente hiervoor eenmalig middelen ter beschikking te stellen onder de voorwaarde dat De Koornbeurs in de nieuwe exploitatieopzet structureel gaat reserveren voor vervangingen in de toekomst.

Hoofdstuk 5 Meerjarenraming en risicoanalyse

5.1 Grondslagen en kengetallen

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	toelichting
Aantallen professionele podiumkunstvoorstellingen	50	50	50	Conform advies BMC: aantallen professionele podiumkunstvoorstellingen naar beneden bijstellen
Aantallen filmvoorstellingen	70	75	80	Conform advies BMC: aantallen filmvoorstellingen uitbreiden
Aantallen eigen culturele activiteiten	10	15	20	Conform advies BMC: ontwikkeling eigen, lokaal georiënteerde programma-activiteiten
Aantal bezoeken per professionele podiumkunstvoorstelling	250	275	300	Conform advies BMC: sturen op hoger gemiddeld aantal bezoeken per professionele voorstelling
Aantallen bezoeken per filmvoorstelling	100	115	125	Conform advies BMC: sturen op hoger gemiddeld aantal bezoeken per filmvoorstelling
Aantallen bezoeken per eigen culturele activiteit	200	225	250	Conform advies BMC: sturen op substantieel aantal bezoeken voor eigen, lokaal georiënteerde programma-activiteiten
Totaal aantal bezoeken professionele podiumkunstvoorstellingen	12.500	13.750	15.000	= totaal aantal professionele podiumkunstvoorstellingen x gemiddeld aantal bezoeken per professionele podiumkunstvoorstelling
Totaal aantal bezoeken filmvoorstellingen	7.000	8.625	10.000	= totaal aantal filmvoorstellingen x gemiddeld aantal bezoeken per filmvoorstelling

Totaal aantal bezoeken eigen culturele activiteiten	2.000	3.375	5.000	= totaal aantal eigen, lokaal georiënteerde programma-activiteiten x gemiddeld aantal bezoeken per programma-activiteit
Totaal aantal bezoeken zakelijke evenementen	10.000	10.000	10.000	Conform advies BMC: vanwege marktomstandigheden beleid primair richten op consolideren huidige aantal bezoeken (cijfers conform opgave KB liggen zelfs nog wat hoger)
Totaal aantal bezoeken alle activiteiten	31.500	35.750	40.000	= totaal van professionele podiumkunstvoorstellingen, filmvoorstellingen, eigen programma-activiteiten en zakelijke dienstverlening
Gemiddelde besteding entree per bezoeker professionele podiumkunstvoorstelling	15,50	15,75	16,00	ex. BTW. In lijn met huidige gemiddelde besteding, conform opgave KB
Theatertoeslag per bezoek professionele podiumkunstvoorstelling	2,35	2,35	2,35	ex. BTW. In lijn met huidige toeslag, conform opgave KB
Gemiddelde besteding entree per bezoeker filmvoorstelling	3,50	4,00	4,50	ex. BTW. Conform advies BMC: sturen op hogere besteding per bezoeker na uitbreiding en opwaardering filmfunctie
Gemiddelde besteding entree per bezoeker eigen culturele activiteit	5,00	6,00	6,50	ex. BTW. Conform advies BMC: ontwikkeling eigen, lokaal georiënteerde programma-activiteiten. Gemiddelde bestedingen per bezoek relatief laag vanwege beoogde laagdrempeligheid
Opbrengsten recette professionele podiumkunstvoorstellingen	193.750	216.565	240.000	= totaal aantal bezoeken professionele podiumkunsten x gemiddelde besteding entree per bezoek

Opbrengsten theatertoeslag professionele podiumkunstvoorstellingen	29.500	32.500	35.000	= totaal aantal bezoeken professionele podiumkunsten x toeslag per bezoek
Opbrengsten recette filmvoorstellingen	24.500	34.500	45.000	= totaal aantal bezoeken filmvoorstellingen x gemiddelde besteding entree per bezoek
Opbrengsten recette eigen culturele activiteiten	10.000	20.250	32.500	= totaal aantal bezoeken eigen, lokaal georiënteerde programma-activiteiten x gemiddelde besteding entree per bezoek
Gemiddelde besteding horeca per bezoek	3,00	3,25	3,50	ex. BTW, ex. catering. Conform advies BMC: sturen op hogere besteding horeca per bezoek
Totaal opbrengst horeca	94.500	115.000	140.000	= totaal aantal bezoeken x gemiddelde besteding horeca per bezoek
Percentage inkoop van netto omzet horeca	30%	28%	26%	Conform advies BMC: sturen op reductie inkoopkosten horeca
Percentage personeel ambulant van netto omzet horeca	30%	30%	30%	Conform advies BMC: sturen op personeelskosten als onderdeel totale kosten horeca. Opgave toerekening KB ontbreekt
Dekking recette ten opzichte van directe voorstellingskosten professionele podiumkunstvoorstellingen	90%	95%	100%	Conform advies BMC: sturen op verbetering rendement professionele podiumkunstvoorstellingen. Onder 'directe voorstellingskosten' wordt hier verstaan: gages, uitkoopsommen, percentageregelingen en afdracht rechten
Dekking recette ten opzichte van directe voorstellingskosten filmvoorstellingen	220%	240%	260%	Conform advies BMC: sturen op verbetering rendement bioscoopfunctie

Dekking recette ten opzichte van directe productiekosten eigen culturele activiteiten	70%	75%	80%	Conform advies BMC: investeren in ontwikkeling eigen, lokaal georiënteerde programma-activiteiten
Inzet techniek ambulant per professionele podiumkunstvoorstelling	16 uur	16 uur	16 uur	Ex. vaste theatertechnicus en uitgaande van investering in theatertechniek (op peil houden van huidige voorzieningen)
Inzet techniek ambulant per filmvoorstelling	2 uur	2 uur	2 uur	Uitgaande van gedigitaliseerde bioscooptechniek
Uurtarief ambulant techniek	22,50	22,50	22,50	Op basis van opgave KB. Tarieven zijn beperkt naar boven bijgesteld

5.2 Meerjarenexploitatieopzet

Baten	2015/2016	2016/2017	2017/2018	toelichting
Recette professionele podiumkunstvoorstellingen	193.750	216.565	240.000	
Opbrengst theatertoeslag	29.500	32.500	35.000	
Recette filmvoorstellingen	24.500	34.500	45.000	
Recette eigen culturele activiteiten	10.000	20.250	32.500	
Netto opbrengst horeca	66.000	83.000	103.500	Resultaat horeca na aftrek inkoop
Netto opbrengst verhuringen	40.000	40.000	40.000	Resultaat verhuringen na aftrek kosten. Kosten zijn dus niet meegenomen in de lastenstaat. Winstmarge is inschatting op basis van de door de KB aangeleverde cijfers
Sponsoring	30.000	30.000	30.000	Aanname KB naar beneden bijgesteld. Hier ligt uitdrukkelijk nog wel ruimte voor extra opbrengsten
Fondsen	25.000	25.000	25.000	Idem
Opbrengsten advertenties	7.000	7.500	8.000	Conform cijfers KB

Subsidie gemeente	363.500	369.000	375.000	Conform financiële kaders gemeente
Totaal baten	789.250	858.315	934.000	
Lasten	2015/2016	2016/2017	2017/2018	
Directe kosten professionele podiumkunstvoorstellingen	215.000	228.000	240.000	Afgeleid van dekkingspercentage
Directe kosten filmvoorstellingen	11.000	14.000	17.000	Afgeleid van dekkingspercentage
Directe kosten eigen culturele activiteiten	14.000	27.000	40.500	Afgeleid van dekkingspercentage
Overige directe voorstellingskosten	45.000	49.000	52.500	Indicatief op basis van opgave KB. Betreft o.a. promotiekosten
Huisvestingslasten	135.000	140.000	145.000	Op basis van huidige lasten. Besparingen zijn mogelijk in het geval er wordt geïnvesteerd in duurzaamheid gebouw, bijvoorbeeld op het gebied van E & W
Personeelskosten vaste formatie (3,7 fte)	215.000	220.000	225.000	Conform opgave kosten huidige vaste formatie door KB
Personeelskosten ambulant horeca	28.000	34.500	42.000	Afgeleid van percentage personeelskosten in netto omzet
Personeelskosten ambulant techniek	25.000	27.000	29.000	Ex. inzet personeel verhuringen
Algemene organisatiekosten	50.000	52.000	55.000	In lijn met opgave KB
Kapitaalslasten	60.000	60.000	60.000	Op basis van huidige te betalen rente + afschrijvingen
Nieuw beleid				
Totaal lasten	798.000	851.500	906.000	
Saldo	(8.750)	6.815	28.000	

De hierboven gepresenteerde meerjarenexploitatieopzet betreft een begroting op hoofdlijnen, op basis van de inzichten die we in korte tijd hebben opgedaan. De exploitatieopzet is een realistische vertaling van de beoogde herpositionering van De Koornbeurs. We tekenen daarbij aan dat op onderdelen posten nog kunnen worden aangepast op nadere inzichten. De exploitatieopzet geeft een sluitende begroting te zien, met alleen in het eerste begrotingsjaar een klein tekort.

In de begroting hebben we nog niet voorzien in (kapitaallasten van) de beoogde restyling, de digitalisering van de filmfunctie en verbetering van de theatertechniek. Wij geven in overweging om een eenmalig subsidie beschikbaar te stellen van € 300.000,—. Met dit bedrag kan de investering in de restyling en de theatertechniek worden bekostigd (totaal € 250.000,—) en kan € 50.000,— worden aangewend als cofinanciering in de kosten van digitalisering van de filmfunctie. Het is dan aan De Koornbeurs om de andere € 50.000,— bijeen te krijgen.

Behalve de eenmalige subsidie van € 300.000,— stellen wij voor om 2 x € 25.000,— aan innovatiebudget beschikbaar te stellen, bij voorkeur nog in 2014 en 2015. De Koornbeurs kan hiermee op projectbasis extra organisatiekracht regelen en een verbeterplan uitvoeren om vaart te zetten achter de beoogde transitie. De inzet van dit budget zou dan met name gericht moeten zijn op de ontwikkeling van de nieuwe, eigen activiteiten (tijdelijke projectmedewerkers en/of curatoren), op het verbeteren van de administratieve en sturingsstructuur, op publieksonderzoek, op versterking van het netwerk en op de training van eigen personeel. Vanzelfsprekend zal hiervoor eerst een plan van aanpak moeten worden opgesteld. Ook deze eenmalige bedragen hebben wij niet verwerkt in de exploitatieopzet.

5.3 Risicoparagraaf

Risico	Toelichting	Maatregel
Tegenvallende bezoekersaantallen. Bij lagere aantallen zal de begroting niet sluitend gemaakt kunnen worden.	We gaan uit van stijging van bezoekersaantallen: - Theaterprogramma: 12.500 naar 15.000 - Filmprogramma: 7.000 naar 10.000 - Culturele activiteiten: 2.000 naar 5.000	Beoordelen/monitoren programmering op zaalbezettingspercentage en programmering daar verder op aanpassen. Werken met duidelijke taakstellingen.

Cultuuromslag. Om de programmering anders in te vullen, meer te werken vanuit een doelgroepbenadering en invulling te geven aan de nieuwe lijn culturele activiteiten in de gemeenschapshuis-gedachte, is een cultuuromslag binnen de organisatie noodzakelijk.	Bestuur, directie en medewerkers zullen bereid moeten zijn de cultuuromslag op te pakken. Daarnaast is behoefte aan formatie en expertise specifiek voor de culturele activiteiten in de gemeenschapshuis-gedachte.	In de relatie tussen gemeente en instelling, maar ook binnen de instelling zal expliciet op dit punt gemonitord moeten worden. O.a. d.m.v. management-rapportages en functioneringsgesprekken. Bij onvoldoende resultaat zullen organisatorische maatregelen getroffen moeten worden.
Huisvesting. Zonder de aanbevolen huisvestingsmaatregelen zal De Koornbeurs er niet in slagen meer bezoekers aan zich te binden, hetgeen directe exploitatieconsequenties heeft.	De accommodatie moet verbeterd worden: - Restyling entree, foyers - Aanpassen voor film - Faciliteiten zakelijke verhuur - Theatertechniek arbo-proof De noodzakelijke investeringen zouden door de gemeente als verhuurder betaald moeten worden.	Alternatief kan zijn te zoeken naar private financiering voor enkele verbetermaatregelen, maar dan nog zal de gemeente de basis moeten leggen voor co-financiering.
Vertrouwen gemeente. Wanneer de gemeente onvoldoende vertrouwen uitspreekt en meerjarige financiële zekerheid geeft zal het moeilijker worden partnerships en noodzakelijke samenwerkingsverbanden op te zetten.	De Koornbeurs heeft een forse groep sponsors (Rode Loper). Deze zullen mogelijk afhaken wanneer de gemeente onvoldoende financiële zekerheid biedt en/of positie en functie van het theater ter discussie blijft stellen. In het bijzonder het opzetten van culturele activiteiten i.h.k.v. de gemeenschaps-huisfunctie is afhankelijk van duurzame samenwerkingsverbanden met culturele en maatschappelijke partners.	Het structureel subsidie zou in een meerjarige overeenkomst vastgelegd kunnen worden. Daarnaast is een incidentele bijdrage nodig om gerichte verbeteringen door te voeren. In mentaal opzicht is De Koornbeurs ook 'politiek' rust te geven. Wanneer de gemeente niet bereid of in staat is meerjarig comfort en zekerheid te bieden, dan is een professioneel theaterprogramma in Franekeradeel niet mogelijk en zal

	Ook hiervoor is nodig dat de gemeente De Koornbeurs comfort en zekerheid biedt.	De Koornbeurs terug moeten vallen op de functie van lokale faciliteit voor sociaal-culturele activiteiten, vergelijkbaar aan de dorpshuizen in andere kernen van de gemeente.
--	---	---

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen; samenvatting

6.1 Beoordeling huidig prestatieniveau

De belangrijkste conclusies ten aanzien van het prestatieniveau van De Koornbeurs vatten wij onderstaand samen.

Op culturele kracht

- Zowel het aantal theatervoorstellingen als het aantal bezoeken per voorstelling liggen aanzienlijk lager dan bij vergelijkbare theaters.
- Zowel het aantal theatervoorstellingen als het bezoekersaantal vertoont de laatste jaren een dalende trend.
- De filmprogrammering is een relatief nieuwe loot aan de stam met groeipotentieel, mede omdat Franeker geen bioscoop heeft.
- De categorie culturele activiteiten bestaat alleen uit verhuringen; er worden nauwelijks eigen activiteiten opgezet, zoals festivals, educatieve projecten, producties en actieve ondersteuning van verenigingen.

Op gastheerkracht

- De uitstraling van de accommodatie is niet uitnodigend.
- Marketing en promotie bij De Koornbeurs is onvoldoende ontwikkeld; het ontbreekt aan een strategische aanpak op basis van doelgroepenbenadering en er wordt geen publieksonderzoek uitgevoerd.
- De horeca is eveneens onvoldoende ontwikkeld en draagt niet bij aan een aantrekkelijk uitgaansconcept.

Op bestuurs- en organisatiekracht

- De Koornbeurs kent een betrokken bestuur en directie.
- De professionele organisatie is beduidend kleiner dan die van vergelijkbare theaters en leunt relatief zwaar op stagiaires en vrijwilligers.
- De medewerkers zijn betrokken; met weinig mensen wordt veel werk verricht.
- De beperkte formatie maakt de organisatie kwetsbaar. Daar staat tegenover dat het werken met vrijwilligers bijdraagt aan de worteling van het theater in de Franekeradeelse samenleving.
- De innovatieve kracht van de organisatie lijkt beperkt.

Op financiën

- Het subsidie per bezoek ligt aanzienlijk hoger dan dat van vergelijkbare theaters.
- Anders dan bij vergelijkbare theaters dekken de recettes (exclusief theatertoeslag) niet de directie voorstellingskosten.
- De besteding per bezoek aan horeca ligt bij de film en verhuur laag.
- De eigen inkomsten uit kaartverkoop liggen laag, maar worden gecompenseerd door relatief hoge inkomsten uit verhuur. Het totaal aan eigen inkomsten ligt op een gemiddeld niveau.
- De Koornbeurs heeft onvoldoende eigen vermogen om fluctuaties in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen.

- Er is onvoldoende inzicht in het financiële resultaat per programma-activiteit (lees: toerekening alle directe kosten). Dit bemoeilijkt een goede sturing.

6.2 Naar een toekomstbestendige exploitatieopzet

Herpositionering is noodzakelijk

Wij denken dat een toekomstbestendige exploitatieopzet van De Koornbeurs binnen het beschikbare subsidiekader van de gemeente alleen mogelijk is wanneer positionering en programmering van De Koornbeurs substantieel wordt aangepast.

De oplossing voor het continueren van de professionele theaterfunctie binnen de gemeente Franekeradeel is gelegen in een beperking van het aantal professionele podiumkunstvoorstellingen in combinatie met een doorontwikkeling van de 'gemeenschapshuisfunctie' en (interne) efficiencyverbeteringen.

De gemeenschapshuisfunctie kan worden ontwikkeld door:

- het publiek (doelgroepen) actief te betrekken bij de programmering;
- advisering, facilitaire ondersteuning, bemiddeling, coproducties en festivals ten behoeve van amateurkunst en verenigingen. In dit verband zou ook de regeling Lokale Podiumkunsten meer flexibel moeten worden ingezet;
- opzetten cultuureducatieve programma's voor basis- en voortgezet onderwijs;
- specifiek aanbod voor senioren en zorginstellingen (vervoer, narrowcasting, amateurvoorstellingen op locatie);
- debatten in samenwerking met de Ster van de Elf Steden, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven.

Wat betreft de professionele theaterfunctie gaan wij uit van een substantieel kleiner programma van 50 voorstellingen dat expliciet gericht wordt op de belangrijkste doelgroepen: senioren, jongeren/jongvolwassenen en gezinnen/families. Een accent kan worden gelegd op try-outvoorstellingen.

In samenhang met de culturele activiteiten vanuit de gemeenschapshuisfunctie en met een verbeterde marketing en promotie, moet worden ingezet op substantiële stijging van het aantal bezoeken per voorstelling en niet door het aantal voorstellingen uit te breiden. Hierdoor zal het financiële resultaat per voorstelling verbeteren (recettes dekken directe voorstellingskosten).

Al met al zal een programma van zo'n 70 voorstellingen kunnen worden gerealiseerd; 50 professionele voorstellingen en 20 culturele activiteiten in de gemeenschapshuisgedachte. Daarnaast bevelen wij aan de filmfunctie te versterken. Pas wanneer de beoogde herpositionering is doorgevoerd en ook qua exploitatieresultaat succesvol is gebleken kan overwogen worden de programmering uit te breiden.

Randvoorwaarden

Om het theater succesvol te herpositioneren moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. De belangrijkste zijn:

- Geen renovatie of verbouwing, wel een restyling van de accommodatie, in het bijzonder de entree en foyers. De gemeente zal hiervoor een investeringsbudget beschikbaar moeten stellen (€ 200.000,—);
- Investering theatertechniek: € 50.000,—;
- Investering in de filmfunctie (digitale projectie, flexibele aanpassing tot filmzaal; benodigd investeringsbedrag: € 100.000,—, waarvan de helft cofinanciering door de gemeente en de andere helft uit fondswerving door De Koornbeurs);
- In 2014 en 2015 is behoefte aan een innovatiebudget (2 x € 25.000,—) om de organisatie tijdelijk te ondersteunen bij de belangrijkste transitie's;
- Verbetering van de horeca als dragend element in een hernieuwd uitgaansconcept;
- Versterking van de organisatie: projectmedewerker(s) culturele activiteiten; marketing- en promotiebudget;
- Verbetering sturingsmogelijkheden management: financiële administratie zo inrichten dat netto resultaat per activiteit kan worden berekend;
- Wij adviseren de gemeente in de transitiefase de behaalde exploitatieresultaten halfjaarlijks te monitoren in een bestuurlijk overleg aan de hand van een door De Koornbeurs aan te leveren halfjaarsrapportage;
- Cultuuromslag in de organisatie: in plaats van het samenstellen, verkopen en accommoderen van voorstellingen, zal De Koornbeurs zich moeten ontwikkelen tot een lokaal en regionaal gewortelde aanjager, producent en bemiddelaar van projecten, voorstellingen, festivals et cetera, in een permanent spel met de onderscheiden doelgroepen en de belangrijke samenwerkingspartners.

De combinatie van professionele theaterprogrammering en de culturele activiteiten in de gemeenschapshuisgedachte zijn geheel in lijn met recente inzichten in succesvolle strategieën om meer publiek te trekken en meer eigen inkomsten te genereren, zoals onder andere blijkt uit het recent gepubliceerde NRC-onderzoek naar de theatersector. De door ons voorgestelde herpositionering sluit ook uitstekend aan op de doelstellingen van De Koornbeurs zoals geformuleerd in de statuten. Ook in de recente beleidsnotitie van De Koornbeurs en in het programma 2014/2015 zien wij een beweging die meer uitgaat van een actieve doelgroepbenadering. Niettemin zijn wij van mening dat nog steviger moet worden ingezet op de ontwikkeling van de gemeenschapshuisfunctie en dat daarvoor nodig is in ieder geval tijdelijk gas terug te nemen op de professionele programmering.

Wij achten het niet realistisch dat een externe partij voor eigen rekening en risico de professionele theaterfunctie van De Koornbeurs gaat exploiteren. Er is geen verdienmodel te ontwikkelen waarmee een externe partij binnen de schaal en kwaliteiten van De Koornbeurs haar risico in deze in voldoende mate kan afdekken, laat staan dat er mogelijkheden kunnen worden gecreëerd om iets aan deze voorstellingen te verdienen.

De eerder gedachte optie van overname of uitbesteden van de professionele theaterfunctie is niet alleen onrealistisch, maar bij nadere beschouwing ook onwenselijk: juist de samenhang die wij voorstaan tussen de professionele programmering en de culturele activiteiten in de gemeenschapshuisfunctie, is van belang om doelgroepen beter te kunnen bedienen en bezoekaantallen te laten stijgen. Ontvlechting van de professionele theaterfunctie staat hier haaks op.

Afspraken over de door ons voorgestelde herpositionering en daartoe noodzakelijke maatregelen zullen moeten worden vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst tussen gemeente en het theater.

6.3 Afrondende aanbevelingen

Wij merken op dat onze aanbevelingen voor een belangrijk deel worden onderschreven door het bestuur en de directie van De Koornbeurs. Tegelijkertijd stellen wij vast dat we ook een verschil van inzicht hebben in het aantal professionele voorstellingen dat De Koornbeurs zou moeten programmeren. Het bestuur en de directie houden vast aan de huidige omvang: circa 70 voorstellingen. De nieuwe, lokaal-regionaal georiënteerde activiteiten en voorstellingen in de gemeenschapshuisfunctie komen daar dan bovenop. Dat zou betekenen dat De Koornbeurs naar een programma van zo'n 100 activiteiten gaat. Gegeven de beperkte omvang en de kwetsbaarheid van de organisatie, draagt dit het risico in zich dat De Koornbeurs vastloopt in te grote ambities, waardoor opnieuw exploitatieproblemen kunnen ontstaan. Ook kan deze opvatting betekenen dat prioriteit wordt gegeven aan de professionele programmering en dat de omslag naar meer lokaal/regionaal georiënteerde activiteiten daar onder te leiden heeft. Wij zijn van mening dat thans expliciet gekozen moet worden voor de door ons gestelde trendbreuk in programmering. De verhouding 50 professioneel en 20 lokaal/regionaal vormt een concrete vertaling daarvan, waarover eenduidige en transparante prestatieafspraken kunnen worden gemaakt. Wij adviseren hier onverkort aan vast te houden en pas het gesprek over een groei van het aantal voorstellingen aan te gaan wanneer de trendbreuk in programmering succesvol is doorgevoerd.

Ten slotte bevelen wij aan het gemeentelijk cultuurbeleid te actualiseren en een visie te ontwikkelen op de maatschappelijke en economische betekenis van cultuur en erfgoed voor inwoners en bezoekers van Franekeradeel en hoe die visie vertaald moet worden naar een culturele infrastructuur van betaalbare organisatievormen en accommodaties, passend bij de schaal van deze gemeente. Bijzondere aandacht zou daarbij wat ons betreft uit moeten gaan naar ambities op het gebied van cultuureducatie en hoe de middelen daarvoor efficiënter kunnen worden ingezet.

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewde personen

In het kader van dit haalbaarheidsonderzoek hebben wij onderstaande sleutelfiguren gesproken:

- Piet Meerdink, voorzitter bestuur Theater De Koornbeurs
- Jelle Jan Burggraaff, bestuurslid Theater De Koornbeurs, voorzitter sponsorkring De Rode Loper
- Lineke Kortekaas, directeur Theater De Koornbeurs
- Ebo Delgrosso, hoofd horeca & verhuur Theater De Koornbeurs
- Alrik Bosgraaf, hoofd theatertechniek Theater De Koornbeurs
- Griet Scheen, medewerker secretariaat, kaartverkoop & publiciteit
- Thiadrik Twerda, wethouder gemeente Franekeradeel
- Pier van Olphen, hoofd afdeling Samenleving gemeente Franekeradeel
- Martinus Visser, beleidsadviseur gemeente Franekeradeel
- Sylvia Kingma, cultuureducatie basisonderwijs,
- Robert Jansen, voorzitter Stichting Ster van de Elf Steden
- Lieuwe Toren, directeur-bestuurder Cultuur Kwartier
- Ben van der Knaap, directeur Theater Sneek
- Arthur Oostvogel, directeur De Harmonie Leeuwarden

Bijlage 2 SWOT-analyse

In de notitie Beleidsuitgangspunten De Koornbeurs 2014-2015 heeft De Koornbeurs zelf een SWOT-analyse gepresenteerd. Deze SWOT-analyse hebben we doorgenomen met de directeur en vaste medewerkers. Onderstaand geven wij de SWOT-analyse weer zoals gemaakt door De Koornbeurs, voorzien van ons commentaar.

1. SWOT-analyse De Koornbeurs

Sterk:

- klein intiem theater
- bijzondere speelervaringen/belevenissen voor spelers en publiek
- persoonlijk, gastvrij zowel naar publiek als spelers
- actieve club van vrienden
- vast en trouw publiek, men is trots op hun theater!
- loyaal en gemotiveerd personeel
- betrokken bestuur
- politiek wil het theater behouden
- businessclub/sponsors met 30 leden
- enige professionele theater in Noordwest-Friesland
- artistieke doelstellingen in het beleid centraal

Zwak:

- weinig 'glamour en glitter'
- inrichting verouderd en versleten
- kosten relatief hoog door slechte huisvesting en voorzieningen (onder andere hoge energielasten door verouderd verwarmingssysteem, slechte isolatie, geen goede infrastructuur, grote onpraktische keukens, slechte theatertechnische en logistieke voorzieningen)
- theater technische investeringen noodzakelijk
- kleine kwetsbare personele organisatie
- administratieve organisatie is zwak alsmede dossiervorming met betrekking tot personele zaken, archivering et cetera
- kwetsbare financiële positie, geen reserves, hoge lening uit verleden
- weinig mogelijkheden vernieuwing en investeringen
- vertrouwen bij potentiële huurders verloren vanwege 'hoge' huren

Bedreigingen:

- door slechte huisvesting en geen investeringsmogelijkheden zal situatie verder verslechteren;
- politieke besluitvorming om over te gaan tot gemeenschapshuis, met minder subsidie en minder professionele programmering, waardoor onder andere het imago verandert, kansen om inkomsten te verwerven verminderen maar ook de professionele bedrijfsvoering gevaar loopt
 - waardoor ook: verdere teruggang van bezoekersaantallen;
 - verdere teruggang van zakelijke verhuur- en horeca-inkomsten;
 - vermindering belangstelling/betrokkenheid sponsors;

- minder mogelijkheid voor aanvullende provinciale en rijkssubsidies.
- negatieve spiraal zal leiden tot verloedering;
- geluiden vanuit omgeving dat de zakelijk aspecten beter geleid kunnen worden door een horecaondernemer (bedreiging voor artistiek/inhoudelijk beleid).

Kansen:

- door verbeteringen met betrekking tot marketing (strategisch en operationeel) groter bereik van de doelgroepen en verbetering bezoekersaantallen;
- door samenwerkingen met andere culturele, sociaal maatschappelijke en onderwijsorganisaties meer activiteiten en projecten mogelijk;
- investeringen in 'look & feel' verbetering van zakelijke mogelijkheden alsmede mogelijkheden voor verhogen inkomsten;
- door meer samen te werken met doelgroepen, cocreatie in programmering en marketing;
- publieke en politiek opinie verbeteren door goede communicatie;
- het optimaal benutten van mogelijkheden van social media.

2. Commentaar BMC

Sterk:

De sterke punten zoals opgetekend door De Koornbeurs kunnen wij geheel onderschrijven.

Zwak:

Ten aanzien van het zwakke punt 'slechte huisvesting' plaatsen wij de kanttekening dat wij van mening zijn dat de gemeente achterstallig onderhoud als goede huisbaas zo spoedig mogelijk moet uitvoeren. Bouwkundige verbeteringen moeten evenwel voorkomen worden; in onze ogen moet pragmatisch uitgegaan worden van de huidige indeling en kwaliteit van de accommodatie, ook al kent die mogelijk tekortkomingen ten opzichte van nieuw gebouwde accommodaties.

Bij het zwakke punt 'theatertechnische investeringen noodzakelijk' plaatsen wij eenzelfde kanttekening: wij zijn van mening dat geen verbeteringen of uitbreidingen van de toneeltechniek moeten worden doorgevoerd. Wel zal de aanwezige toneeltechniek goed onderhouden moeten zijn en voldoen aan geldende wet- en regelgeving, waaronder arbo-eisen. Wij adviseren tegen deze achtergrond de toneeltechniek door een gespecialiseerd bedrijf te laten doorlichten en vooralsnog een stelpost 'toneeltechniek arboproof' op te nemen.

Aan zwakke punten voegen wij verder toe:

- programmering en marketing nog te veel vanuit aanbod;
- geen gerichte doelgroepenbenadering;
- vergader- en presentatiefaciliteiten voor zakelijke verhuur niet up-to-date.

Bedreigingen:

Wij delen niet de negatieve interpretatie van het begrip Gemeenschapshuis en de gevolgen daarvan voor het imago van De Koornbeurs.

Integendeel: wij zijn van mening dat een sterkere oriëntatie op inwoners en partners in stad en regio juist kansen biedt en goed is voor het imago van De Koornbeurs. Dit veronderstelt een actief doelgrepenbeleid met nieuwe activiteiten.

Verder willen wij als bedreigingen toevoegen:

- Nieuw theater in Sneek. Al in het eerste jaar na opening zijn bijna 20 % minder bezoeken aan De Koornbeurs gebracht.
- Vergrijzend theaterpubliek. Is algemeen vraagstuk, maar zeker ook voor De Koornbeurs. Waar blijft het publiek van de toekomst; zoeken die andere vormen van vrijetijdsbesteding? Kan de Koornbeurs daar op inspelen?

Kansen:

Wij delen de gesignaleerde kansen. Een toe te voegen kans is wat ons betreft:

- Verdere profilering en groei van De Koornbeurs als filmtheater. Interessant voor doelgroepprogrammering en het zoeken naar nieuw publiek.

Bijlage 3 Samenvatting quickscan Horeca (2013)



Quickscan

**theater-
horeca**

februari 2013

Conclusies bezoekerscijfers culturele activiteiten en Horeca

1. Alle restaurants in Franeker zitten in het populaire marktsegment. Aangezien een theaterrestaurant ook in het populaire prijssegment moet zitten (niemand gaat voorafgaand aan een theatervoorstelling eten voor € 85 per couvert) moeten al deze restaurants gezien worden als directe concurrent voor een mogelijk toekomstig theaterrestaurant;
2. Het feit dat (de stad of de gemeente) Harlingen met een bijna vergelijkbare bevolkingsomvang als de stad Franeker of de gemeente Franekeradeel, drie tot vier keer zo veel restaurants heeft (ondanks de toeristenstroom in Franeker) doet veronderstellen dat er in Franeker geen grote markt is voor nieuw horecabedrijf. Ook het aantal potentiële gebruikers van horeca (5.500) onderbouwt deze conclusie;
3. De bezoekersgroepen van Het Koninklijk Eise Eisinga Planetarium en Theater de Koornbeurs liggen niet in elkaars verlengde en kunnen elkaars exploitatie dan ook niet versterken.

Conclusies theaterhoreca

1. Hoewel Theater de Koornbeurs voor een groot deel geschikt is gemaakt voor de uitbreiding van de horecafunctie, zullen er bouwkundige aanpassingen nodig zijn om het gebouw voor een theatercafé-functie geschikt te maken;
2. Er moet rekening gehouden worden met investeringen voor inventaris, verlichting, etc.
3. Het lijkt er op dat een nieuwe horecagelegenheid in Franeker niet op een grote toeloop vanuit de stad (daghoreca) zal kunnen rekenen; een theatercafé zal dus voornamelijk moeten draaien op het publiek voor de activiteiten in Theater de Koornbeurs.
4. De horecafunctie van Theater de Koornbeurs lijkt zelfs bij een optimistische schatting van het aantal bezoekers op voorhand niet voldoende bezoekers te trekken om een sluitende exploitatie mogelijk te maken;



Eindconclusie

Op basis van deze quickscan naar de mogelijkheden voor (het uitbesteden van) theaterhoreca in Franeker, kan op hoofdlijnen geconcludeerd worden dat de ontwikkeling van een theatercafé in Theater de Koornbeurs in de huidige marktomstandigheden geen succesvolle vooruitzichten toont: een nieuw theatercafé zal niet kostendekkend kunnen worden geëxploiteerd.

De vraag of een dergelijk horeca-onderdeel verpacht zou kunnen worden, wordt daarmee een academische vraag: een pachter zal pas in een dergelijk project stappen als er een grote kans op rendement bestaat.

Het opzetten van een theatercafé in Franeker in de huidige marktomstandigheden kan dan ook alleen geschieden als de pachtgever (gemeente, Theater de Koornbeurs) bereid is om de investeringen voor aanpassen van het gebouw te financieren en bovendien bereid is om eventuele exploitatietekorten van het theatercafé af te dekken.

De praktijk van theater-horeca in Nederland leert, dat dit bezwaren zal kunnen oproepen bij bestaande horecabedrijven in Franeker (paracommercialiteit, oneerlijke concurrentie) en bij politieke partijen (gesubsidieerde horeca).

Bijlage 4 Theateranalyse-systeem 2012

(eerste pagina; referentietheaters)

Theater Analyse Systeem (TAS) 2012					Alle	Eigen	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Regio	Regio
(TAS-cijfers theaterseizoen 2012 of seizoen 2012-2013)					theaters		1	2	3	4	Noord	Oost
											15 th.	31 th.
Aantal theaterzalen												
Aantal zitplaatsen alle theaterzalen												
Aantal inwoners vestigingsgemeente												
Theater de Koornbeurs	FRANEKER	1	502	20755								
Singer Laren Stichting Singer Memorial Foundation	LAREN NH	2	484	11418			XXX					
Theater De Kattendans	BERGEIJK	1	275	18073			XXX					
Theater de Speeldoos, centrum voor kunst en cultuur	BAARN	2	460	24379			XXX	XXX		XXX		
Schouwburg Cuijk	CUIJK	2	950	24580			XXX	XXX				
Theater de Speeldoos	VUGHT	1	321	25654			XXX	XXX				
De Molenberg	DELFIJL	1	530	26567			XXX	XXX	XXX	XXX		
Theater De Fransche School	CULEMBORG	1	130	27584			XXX	XXX				
Stichting Cascade	HENDRIK IDO A	1	275	27616			XXX	XXX				
Cultuurcentrum vanBeresteyn	VEENDAM	1	350	27981			XXX	XXX				
Theater de Storm	WINTERSWIJK	2	816	29026			XXX					
De Hofnar cultuurcentrum	VALKENSWAAR	1	435	30622			XXX		XXX	XXX		
Theater De Willem	PAPENDRECHT	1	470	31883			XXX		XXX	XXX		
Schouwburg Ogterop	MEPPEL	2	630	32511			XXX				XXX	
Theater Geert Teis	STADSKANAAL	1	629	33122			XXX		XXX			
Schouwburg Lochem	LOCHEM	1	419	33278								
Fulco Theater	IJSSELSTEIN	1	356	34348			XXX					
Theater het Kielzog Kunstencentrum	HOOGEZAND-S	2	575	34814			XXX		XXX			
Schouwburg De Nieuwe Doelen	GORINCHEM	1	550	34895			XXX					
Totaalcijfers					Alle	2012	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie
Percentage theaters met meest actuele gegevens (2012)					100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal theaterzalen					1,9	1	1,3	1,3	1,2	1,4	1,9	2,1
Aantal niet-theaterzalen					7,1	4	5,9	ø	ø	ø	6,3	11,8
Aantal theateervoorstellingen					227	76	112	98	110	108	244	175
Aantal betalende bezoeken theateervoorstellingen					74.824	18.084	28.490	20.261	32.602	23.538	58.459	51.569
Gemiddeld aantal betalende bezoeken per theateervoorstelling					330	238	255	207	297	218	240	295
Aantal gratis bezoeken theateervoorstellingen					7.463	700	1.084	1.648	380	692	25.013	2.228
Aantal zitplaatsen grootste theaterzaal					690	500	426	361	518	471	681	654
Totaal aantal zitplaatsen (alle theaterzalen)					940	500	462	383	533	510	972	978
Gemiddeld aantal zitplaatsen per theaterzaal					483	500	357	298	445	364	507	458
Aantal niet-culturele evenementen					164	45	120	162	157	262	132	167
Aantal bezoeken niet-culturele evenementen					18.635	13.221	15.127	19.700	15.087	21.177	15.622	21.015
Gemiddeld aantal bezoeken per niet-cultureel evenement					114	294	126	122	96	81	119	126
Aantal voorstellingen per programma					1,4	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,6	1,1
Percentage bezoek van buiten de gemeente					47%	25%	49%	48%	52%	49%	58%	45%
Totale inkomsten (dtd. euro)						?						
Totale uitgaven (dtd. euro)					3.764	349	1.069	784	1.325	1.073	3.487	2.654
Totale resultaat (dtd. euro)						?						
Resultaat theateervoorstellingen (dtd. euro)						?						
Kengetallen per theateervoorstelling					Alle	2012	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie
Totale inkomsten per voorstelling (euro)						?						
Totale uitgaven per voorstelling (euro)					16.599	4.592	9.565	8.025	12.093	9.937	14.289	15.197
Totale resultaat per voorstelling (euro)						?						
Recette per voorstelling (euro)						?						
Directe voorstellingskosten per voorstelling (euro)					4.248	0	3.065	2.327	4.430	3.158	4.047	4.259
Resultaat theateervoorstellingen per voorstelling (euro)						?						
Omzet horeca per voorstelling (euro)						?						
Kosten horeca per voorstelling (euro)					1.275	724	767	942	747	657	1.083	836
Resultaat horeca per voorstelling (euro)						?						
Personeelskosten per voorstelling (euro)					5.209	3.868	3.325	3.108	3.812	3.507	4.247	4.062
Publiciteitskosten per voorstelling (euro)					610	0	341	306	314	295	519	520
Exploitatiebijdrage gemeente per voorstelling (euro)						?						
Exploitatiebijdrage gemeente per voorstelling (cor.) (euro)						?						
Uren techniek per voorstelling					46,1	43,6	38,9	41,1	38,5	35,9	30,8	45
Kengetallen per bezoek theateervoorstelling					Alle	2012	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie
Totale inkomsten per bezoeker (euro)						?						
Totale uitgaven per bezoeker (euro)					50,31	19,3	37,52	38,71	40,65	45,59	59,66	51,47
Totale resultaat per bezoeker (euro)						?						
Recette per bezoeker (euro)						?						
Directe voorstellingskosten per bezoeker (euro)					12,87	0	12,02	11,22	14,89	14,49	16,89	14,42
Resultaat theateervoorstellingen per bezoeker (euro)						?						
Omzet horeca per bezoeker (euro)						?						
Kosten horeca per bezoeker (euro)					3,86	3,04	3,01	4,54	2,51	3,01	4,52	2,83
Resultaat horeca per bezoeker (euro)						?						
Publiciteitskosten per bezoeker (euro)					1,85	0	1,34	1,47	1,05	1,35	2,16	1,76
Exploitatiebijdrage gemeente per bezoeker (euro)						?						
Exploitatiebijdrage gemeente per bezoeker (cor.) (euro)						?						
Personeel (financieel)					Alle	2012	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie
Totaal aantal werkzame personen					80,6	30	35	32,9	37	31,8	150,1	53,5
Aantal werkzame personen betaald					39,9	23	20,6	19,1	16,2	18,6	26,1	28,6
Aantal werkzame personen vrijwillig					26,6	6	11,2	12,6	16,6	12	115,8	17,1
Aantal werkzame personen ingehuurd werk					14	1	3,2	1,1	4,2	1,2	8,1	7,7
Percentage werkzame personen betaald					50%	77%	59%	58%	44%	58%	17%	53%
Percentage werkzame personen vrijwillig					33%	20%	32%	38%	45%	38%	77%	32%
Percentage werkzame personen ingehuurd werk					17%	3%	9%	3%	11%	4%	5%	14%
Totaal aantal FTE					25,9	7,7	10	9,8	10,1	10,2	22,9	17
Aantal FTE betaald					22,9	5,3	8,8	9	8,5	9,1	18,3	15,2
Aantal FTE vrijwillig					0,9	2,1	0,6	0,5	1	0,8	3,4	0,7
Aantal FTE ingehuurd werk					2,1	0,3	0,6	0,3	0,5	0,3	1,2	1,1
Percentage FTE betaald					88%	69%	88%	92%	85%	89%	80%	89%
Percentage FTE vrijwillig					4%	28%	6%	5%	10%	8%	15%	4%
Percentage FTE ingehuurd werk					8%	4%	6%	3%	5%	2%	5%	7%
Ziekteverzuim 53/62					4,10%	15,00%	4,30%	5,10%	3,00%	4,00%	2,70%	3,70%
Aantal uitgeleende personen					0,2	0	0,1	0	0	0	0,4	0,1
Aantal FTE uitgeleend					0,1	0	0,1	0	0	0	0,2	0
Personeel (functie)					Alle	2012	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie	Selectie
Aantal FTE techniek					6,3	2	2,6	2,4	2,6	2,3	4,5	4,7
Aantal FTE directie					1,6	0,4	1	1,1	0,9	0,9	1	1,1

Bijlage 5 NRC Cultureel Supplement 15 mei 2014

Onderzoek naar de theatersector; een bloemlezing uit de gepresenteerde artikelen.

- Hoofdartikel: 'Theaters: bouwen ondanks de crisis'
- Vier kleine artikelen 'Theaters: vier wegen uit de crisis'

Theaters: bouwen ondanks crisis

Onderzoek cultuurbezuinigingen

Gemeenten korten op de subsidies van theaters. De crisis komt daar bovenop. Toch worden nog steeds nieuwe theaters geopend. Het derde NRC-onderzoek naar de overlevingskracht van de culturele sector.

Door Claudia Kammer en Daan van Lent

Tijdens de bezuinigingen gaan de verbouwingen gewoon door. Sinds de economische crisis in 2008 uitbrak hebben zeker 49 theaters hun deuren geopend na nieuwbouw of grote verbouwingen. In al die nieuwbouw en renovatie is minimaal 680 miljoen euro geïnvesteerd.

Dat blijkt uit onderzoek van *NRC Handelsblad*. Al sinds de vorige diepe economische crisis in de jaren tachtig is fors geïnvesteerd in de huisvesting van theaters en concertzalen. Sinds 1990 zijn 92 theaters (van de 140 die Nederland telt) verbouwd. Van 70 projecten zijn de investeringen bekend: in totaal 1,2 miljard euro. Dat komt in de buurt van de verbouwingswoede van musea, een sector waarin sinds 1990 voor 1,5 miljard euro aan nieuwbouw en uitbreidingen is gerealiseerd, bleek vorig jaar uit onderzoek van deze krant. De bouwwoede staat in schril contrast tot de bezuinigingen op de subsidies, waar de cultuursector de afgelopen vier jaar door is getroffen. Schouwburgdirecteuren hebben daardoor de laatste jaren hoofdbrekens hoe ze de exploitatie van hun nieuwe cultuurtempels rond krijgen, vooral omdat de crisis sinds 2008 ook heeft gezorgd voor afnemende bezoekersaantallen en voor problemen om sponsoring en zaalverhuur op peil te houden.

Uit het onderzoek naar de effecten van bezuinigingen en de crisis op theater- en concertzalen, waarvoor veel theaterdirecteuren niet alleen een enquête hebben ingevuld maar ook persoonlijk zijn gesproken, blijkt dat ze op zoek zijn naar nieuwe wegen om publiek naar hun zalen te krijgen en geld te verdienen.

Spuiforum

De bouwinvesteringen in theaters gaan maar door. Zeker 46 theaters hebben plannen voor nieuwbouw of een verbouwing, al zijn die lang niet altijd concreet. Voor 9 nieuwbouwprojecten wel, daarvoor is al 306 miljoen euro uitgetrokken. Daarvan is 181 miljoen voor het Spuiforum in Den Haag, een plan dat sinds de gemeenteraadsverkiezingen onzeker is geworden.

In plaatsen als Lisse, Winschoten en Spijkenisse openen dit jaar nieuwe theaters. In Cuijk, Emmen, Etten-Leur, Laren en Den Helder zijn theaters in aanbouw. Voor de exploitatie hebben gemeenten minder geld over. Driekwart van de 64 theaters en concertzalen die onze vragenlijst hebben beantwoord, is sinds 2008 getroffen door bezuinigingen. In totaal is bij deze theaters 9,2 miljoen euro per jaar bezuinigd. Geëxtrapoleerd naar de 140 theaters die zijn benaderd, zou dat een bezuiniging van zo'n 20 miljoen euro zijn. Dat is zo'n 10 procent van de 210 miljoen euro die de theaters jaarlijks van de gemeenten krijgen. Bij 28 theaters bedroeg de subsidiekorting meer dan 10 procent. 23 verwachten nieuwe bezuinigingen, 19 zeggen niet te weten wat hun boven het hoofd hangt. Ook die vrezen nieuwe bezuinigingen. En dat hakt erin bij de exploitatie, want nu al gaat vaak het grootste deel van de subsidie terug naar de gemeente als huur. In Deventer stort de schouwburg jaarlijks 1,2 miljoen van de 1,6 miljoen euro terug. In Schiedam betaalt Theater aan de Schie jaarlijks 750.000 euro aan huur op een subsidie van 1,2 miljoen. De subsidiekortingen komen bovenop de effecten van de economische crisis. Van de 64 theaters zag meer dan tweederde de inkomsten dalen. Niet alleen door de lagere bezoekersaantallen (bij 31 theaters) en lagere verdiensten in de eigen horeca (15), maar ook door verminderde opbrengsten uit sponsoring (12) en zaalverhuur (16). Het eerste antwoord daarop is bezuinigen op de eigen kosten. Dat hebben 55 theaters gedaan. Meer dan de helft (32) daarvan op hun programmering. Door minder voorstellingen in te kopen, en ook door scherper te onderhandelen met producenten en gezelschappen. 46 hebben via reorganisaties bezuinigd op personeelskosten.

Kachel op 12 graden

Een andere manier om te bezuinigen is het theater één of meer dagen van de week te sluiten of de zomerstop langer te maken. 31 theaters programmeren niet meer elke dag. „Licht uit en de kachel op 12 graden”, zegt Charles Droste van Amphion in Doetinchem. De theaters zijn vooral op zondag, maandag en dinsdag gesloten. De theaters moeten meer ondernemen. Dat zoeken ze in traditionele inkomstenbronnen, zoals sponsoring en zaalverhuur. Maar ook dat kost door de crisis veel meer moeite. „Offertes worden uitgekleeft”, zegt Bart van Mossel van Stadspodia Leiden over zaalverhuur. „Je moet meer doen om sponsors binnen te krijgen dan vroeger”, zegt Madeleine van der Zwaan van Carré. Het Amsterdamse theater organiseerde een diner voor sponsors waarbij overal in het theater optredens van beroemde artiesten waren. „Om de mogelijkheden te laten zien.” Schouwburg Deventer treedt op als ‘medeproducent’ van bedrijfsevenementen. Directeur Alex Kühne: „Wij helpen de Rabobank, een van onze grootste klanten, met het organiseren van 13 activiteiten per jaar, variërend van een ondernemersavond tot een kindervoorstelling of een ladycongres.” De crisis vraagt om meer creativiteit. „Theaters moeten meer zijn dan een doorgeefluik van voorstellingen van anderen”, zegt Giel Pastoor van het Parktheater in Eindhoven. „Het vereist meer creativiteit, we moeten meer risico nemen.” Voor Pastoor kwam de crisis eerder dan voor anderen. In 2008, vlak na zijn aantreden en vlak na een verbouwing van 26,1 miljoen euro. Tot zijn schrik zag hij al snel dat het theater grote exploitatietekorten en een negatief eigen vermogen had. De gemeente sprong bij met 4 miljoen euro, Pastoor moest reorganiseren. „We moesten onszelf opnieuw uitvinden”, zegt hij. „Als schouwburg hadden we een elitaire uitstraling. Nu moesten we meer naar de wijken gaan en de boodschap uitdragen dat we van iedereen zijn.”

Ik heb het overgebleven personeel aangespoord meer risico te nemen, nieuwe dingen uit te proberen.”

Met succes, het Parktheater is als voorbeeld voor andere theaters gaan gelden. In 2011 betaalde het de gemeente 7 ton terug. Een jaar later richtte Pastoor het eigen innovatiefonds thinX op uit de exploitatieoverschotten. Dat investeert in jonge makers, verzorgt een theaterfestival met artiesten uit heel Europa en organiseert workshops voor scholieren. Er is een samenwerking met ouderenzorgorganisatie Vitalis. Eerst werd een voorstelling gemaakt van *Jane Eyre* met hoogbejaarde spelers uit de verzorgingshuizen. „Zes keer was de zaal uitverkocht.” Vorig jaar werd de opera *Carmen* door Opera Zuid live vanuit het theater uitgezonden in verzorgingshuizen. „Onze medewerkers rolden die avond een rode loper uit in de tehuizen en schonken er koffie”, vertelt Pastoor.

Koekjesfabriek

Andere theaters proberen ontmoetingsplekken te worden waar mensen de hele dag in en uit lopen. Om meer sfeer te creëren worden entrees en horeca verbouwd. Een trendsetter is de Verkadefabriek in Den Bosch, een tot cultureel centrum omgebouwde voormalige koekjesfabriek die in 2004 openging. Verscheidene culturele instellingen kwamen onder één dak.

„Mensen moeten verleid worden hierheen te komen”, zegt directeur Jan van der Putten. „Het is niet meer zo dat mensen in mei hun abonnementenserie uitkiezen. Wij zijn nu altijd open, er is altijd iets te doen: theater, cabaret, film, debat, eten en drinken. Die aanpak werkt. Vorig jaar hadden we 180.000 bezoekers, van wie 46.000 voor de podiumkunsten. In ons vorige gebouw, Theater Bis, waarin geen filmzalen waren, kwamen 25.000 bezoekers.” Door de crisis werken theaters ook meer samen, zoals (co)produceren, gezamenlijk voorstellingen inkopen, zaken als techniek delen en programmering afstemmen. En er wordt naar nieuwe publiek-private bedrijfsvormen gezocht. Zo exploiteert het Van der Valkconcern theaterhotels in Almelo en Roermond. Ondernemer Frans Lievens kreeg in 2000 het verzoek de bouw en exploitatie van het Scheldetheater in Terneuzen op zich te nemen. In 2010 kreeg hij de schouwburgen in Middelburg en Goes erbij. Middelburg bracht de subsidie terug van 7,5 naar 5 ton. „De helft van de 36 man personeel vloeide af”, vertelt Lievens. „Maar ik heb het programma op hetzelfde niveau gehouden. Het eerste jaar maakten we verlies, maar inmiddels maken we winst. Andere gemeenten zijn al komen kijken hoe we het hier doen.”

Lees verder op pagina 4-7

Theaterbouw golf: € 1,2 mld

is er sinds 1990 geïnvesteerd in nieuwbouw en grote renovaties en verbouwingen van 70 theaters en concertzalen. 46 hebben bouw- of renovatieplannen. Nederland telt 140 theaters

Bezuinigingen: € 9,2 mln

wordt op jaarbasis bezuinigd op de subsidies van 48 theaters. Omgerekend naar alle theaters zou dat 20 miljoen euro zijn, 10 procent van de 210 miljoen euro subsidie per jaar.

Minder publiek: 1,9 mln

minder bezoekers trokken de theaters in 2012 (bijna 12 miljoen bezoekers) dan in 2008. Dat is een kwart minder. De theaters organiseerden 5.248 voorstellingen minder.

BOUWGOLF Nieuwe theaters in Nederland

*Drie voorbeelden van theaters die dit jaar openen**

- 1 Lisse
- 2 Winschoten
- 3 Spijkenisse
- Vijf in aanbouw*

- 1 Cuijk
- 2 Emmen
- 3 Etten-Leur
- 4 Laren
- 5 Den Helder

** Het deze maand geopende Amsterdam Theater (speciaal gebouwd voor de voorstelling 'Anne') valt buiten deze lijst, omdat dit theater geen lid is van de VSCD. Het is zonder subsidie gebouwd en het bouwbedrag is niet bekendgemaakt.*

Dit artikel is verschenen in het NRC Handelsblad van donderdag 15 mei 2014 op pagina 2 & 3

1. Meer popmuziek en debatten, minder klassiek toneel en opera

Theaters: vier wegen uit de crisis

Directeuren schuiven met de programmering om het hun publiek naar de zin te maken. 15 theaters zijn van plan meer populaire muziek te programmeren. Nog opmerkelijker, 18 theaters willen meer debatten en lezingen. Met 'collegetours' spelen producenten daar al op in. Mensen als Jelle Brandt Corstius en Midas Dekkers vertellen over een onderwerp en gaan in debat met de zaal.

De grote schouwburgen durven klassiek toneel nog wel aan, maar kleinere theaters zoeken lichtere producties die liefst ook goedkoper zijn. „Als toneelliefhebber zeg ik het niet graag, maar we zijn voorzichtig met zwaar toneel. Dat is duur en het wordt matig bezocht”, zegt Ben van der Knaap, directeur van Theater Sneek. „Met repertoire van gesubsidieerde gezelschappen passen we heel erg op. Bij vrije producenten boek ik voorstellingen die eerder al goed hebben gedraaid of waarin bekende acteurs spelen. Respectvol populistisch programmeren, noem ik dat. Liever *Familie* van Maria Goos dan *Hamlet* van Shakespeare.”

„Bij toneel haakt het publiek af”, zegt ook Charles Droste, directeur van Amphion in Doetinchem. „De prijzen zijn hoog en het publiek is soms teleurgesteld in de kwaliteit.” Hij kiest ook minder voor dans („In het kader van risicobeheersing”) en opera („Te duur en voor de bezoeker te onzeker”). Wat dan wel? „Bandjes zijn hot in het theater”, zegt Droste. Popmuziek dus, en ook debatten en lezingen. „Het publiek zoekt meer beleving en evenementen.”

Kunst met een grote K, dat programmeert Het Kielzog in Hoogezand-Sappemeer nauwelijks, zegt directeur Hendrike Schut. „Wij zijn een klein theater onder de rook van Groningen. Ons publiek heeft herkenbare voorstellingen nodig. De hoofdmoot is cabaret, in combinatie met populaire muziek. Ook staan we bekend om onze goede kindervoorstellingen.”

Is het avontuur uit de theaters verdwenen? Niet overal. „Cabaret en musical gaan vervelen als je het vaak ziet”, zegt de directeur van Theater De Blauwe Kei in Veghel. Het theater programmeert nog steeds cabaret, maar niet alleen de bekende namen, ook vernieuwend en geëngageerd cabaret. „Sinds we een kleine zaal erbij hebben, konden we het aanbod verdiepen.” Ook interdisciplinair theater met veel visueel spektakel doet het goed in Veghel. „Met vernieuwing kun je mensen steeds opnieuw warm maken voor theater.”

Ook bij de muziekzalen is een lichte verschuiving in de programmering. Bij de Anton Philipszaal in Den Haag blijft klassieke muziek de hoofdmoot van de programmering, maar de zaal biedt ook ruimte voor grotere popacts, debatten en lezingen. Daarnaast is de zaal de afgelopen jaren meer wereldmuziek gaan programmeren, om ook andere bevolkingsgroepen, zoals Hindoestanen en Marokkanen, te trekken.

Dit artikel is verschenen in het NRC Handelsblad van donderdag 15 mei 2014 op pagina 4

--

2. Doelgroepen zelf laten programmeren

Theaters: vier wegen uit de crisis

Programmeren doen theaters niet alleen meer zelf. In toenemende mate betrekken ze de bevolking erbij. De Deventer Schouwburg geldt als een voorloper. Na zijn aantreden als directeur daar begon Alex Kühne in 2008 met Podium van de Stad. Naast de gewone programmering organiseert de schouwburg voorstellingen samen met mensen uit de stad. „We zijn begonnen met 65-plussers, die nu een zelfstandige stichting hebben die zeven middagen per jaar organiseert. Dat zijn optredens als van de politie- of luchtmachtkapel, die altijd voor volle zalen zorgen. Maar wij halen er ook een voorstelling bij met lichtpornografische vertellingen voor 60-plussers van het Zuidelijk Toneel. Dat is ook succesvol”, zegt Kühne.

„We hebben nu zeventien werkgroepen, variërend van werkgroepen voor oude- of kamermuziek tot drie Turkse werkgroepen. Dan belt de 24-jarige Turkse medewerker van een uitzendbureau voor uitbeners Ylias Ok zelf naar Turkije om een van de populairste zangers te boeken en hebben wij ineens 780 Turkse bezoekers. Vroeger moesten wij van de politiek voorstellingen programmeren voor de Turkse bevolking, maar kwam er niemand opdagen.”

De Deventer Schouwburg heeft door deze aanpak een extreme groei van het aantal bezoekers: van 80.000 naar 123.000 in 2013. Kühne: „Alle betrokken mensen zijn ambassadeurs voor ons geworden. En de politiek houdt ons nu vooralsnog buiten de discussie over de bezuinigingen.”

Theater Zuidplein in Rotterdam schakelde al eind jaren negentig over op het betrekken van verschillende bevolkingsgroepen bij de programmering. „De helft van ons aanbod is nu gericht op jeugd en jongeren, de andere helft is gericht op volwassenen”, zegt directeur Doro Siepel. „De belangrijkste doelgroepen zijn Nederlanders met wortels in Nederland, Turkije, Suriname, Nederlandse Antillen, Marokko, Kaapverdië en China. Maar ook Afghanen, Iraniërs, Irakezen en Polen.” Zij hebben hun eigen gastprogrammeurs. „Er komen hier mensen die nooit in het theater zijn geweest. Wij passen ons hele beleid op hen aan.

We weten nu bijvoorbeeld: Marokkaanse Nederlanders willen liever een lange pauze met hapjes dan een gezellige nazit.”

In kleinere plaatsen worden de deuren meer opengezet voor amateurgezelschappen of scholen. Francine Boske van De Speeldoos in Baarn wijst op „het verschil in dynamiek tussen dorps- en stadstheaters”. Zij koopt minder voorstellingen in, het aantal lokale, cultureel-maatschappelijke evenementen breidt ze uit.

Vervolg ‘vier wegen uit de crisis’: pagina 6

Dit artikel is verschenen in het NRC Handelsblad van donderdag 15 mei 2014 op pagina 4.

3. Zoek het publiek op buiten je eigen theater

Theaters: vier wegen uit de crisis

Om meer mensen binnen je muren te krijgen, moet je meer naar buiten. Dat is het beleid bij veel van de theaters geworden. 49 van de 64 ondervraagde theaters organiseren activiteiten buiten de eigen muren. Daarbij gaat het vooral om festivals, concerten in kerken, voorstellingen in kleine zalen en theater op buitenlocaties. 31 theaters denken dit de komende jaren nog meer te gaan doen.

„Juist zichtbaarheid buiten de muren van het gebouw zorgt dat wij zichtbaar blijven voor nieuw publiek en voor publiek dat vergeten was dat ze naar ons kunnen komen”, zegt directeur Sandra Bruinsma van de Stadsgehoorzaal Vlaardingen, die de theaterprogrammering voor verschillende festivals in de stad organiseert.

Theater De Lawei in Drachten organiseert het vierdaagse Simmerdeisfestival dat zo’n 20.000 bezoekers trekt. Het Posthuis Theater in Heerenveen somt een reeks van activiteiten op zoals een peuter/kleuterfestival, klassieke concerten en de wereldkampioenschappen ‘trekken aan een dood paard’. Directeur Gerard Wolters: „We verwachten daar financieel meer uit te halen de komende jaren. Daarnaast zijn wij betrokken bij veel activiteiten in samenwerking met sport-, ondernemers-, winkeliers-, horeca- en bewonersverenigingen en de VVV.”

Ineke van Empel van Theater De Storm in Winterswijk zoekt ook meer samenwerking. „Een van onze speerpunten is om midden in het culturele veld te staan.” Haar theater is onder andere betrokken bij de organisatie van concerten in een klein kerkje, bij openluchtevenementen in het Steengroevetheater en bij cultuurroutes door de stad .

Cultureel Centrum Hendrik-Ido-Ambacht, dat onder meer dance- en jazzevenementen organiseert, zegt dat het „op meerdere fronten nieuwe initiatieven ontwikkelt en proeven neemt met activiteiten die in de toekomst geld zouden kunnen opbrengen”.

Theater Zuidplein in Rotterdam heeft een cabaretconcept ontwikkeld, PopupComedyCafé, dat op allerlei locaties kan opduiken. Het was al te zien op de Erasmus Universiteit. Daarnaast onderzoekt Zuidplein de mogelijkheid om middagtheater te programmeren voor ouderen in verzorgingshuizen.

De Kattendans in Bergeijk organiseert jaarlijks het Ploegfestival, dat muziek, tentoonstellingen en andere culturele activiteiten biedt. „Gemeenten vinden het belangrijk dat je een rol speelt in recreatie, in het vestigingsklimaat”, zeg directeur Dries Floris. „We gaan naar buiten toe om te laten zien wie we zijn. Daar halen we ook sponsorgeld mee binnen.”

Niet iedereen is overtuigd: „Het moet geen vlucht naar voren worden. Je moet eerst je eigen huis vol hebben en pas dan naar buiten gaan”, zegt Alex Kühne van de Deventer Schouwburg.

Dit artikel is verschenen in het NRC Handelsblad van donderdag 15 mei 2014 op pagina 6

4. En produceer samen nieuwe voorstellingen

Zelf produceren en financieren van kostbare theaterproducties, zoals grootschalige toneelvoorstellingen en musicals, dat is een trend die vorig jaar zichtbaar werd onder theaters. Met deze nieuwe aanpak proberen zij vraag en aanbod dichter bij elkaar te brengen en het gat op te vangen dat is ontstaan door de afschaffing van de subsidies op productiehuisen.

Zeven grote theaters sloegen in januari 2013 de handen ineen onder de geuzennaam ‘De Coproducers’. Ze spraken af jaarlijks minimaal twee voorstellingen te coproduceren, waarbij ze de voorstellingsmaker een startkapitaal beschikbaar stellen en de garantie op circa twintig speelbeurten. Ook pakken ze de marketing gezamenlijk aan. Bij dit initiatief zijn Frascati in Amsterdam, Theater aan het Spui in Den Haag, de Verkadefabriek in Den Bosch, Grand Theatre in Groningen, de Toneelschuur in Haarlem, Theater Kikker in Utrecht en de Rotterdamse Schouwburg betrokken. De eerste twee gezamenlijke producties waren *Schwalbe zoekt massa* en *Caligula*.

Ook het genre van de musical heeft door de opmars van coproducties een oppepper gekregen. Chassé Theater in Breda, Luxor Theater in Rotterdam en Parkstad Limburg Theaters produceerden samen *Vijftig tinten, de parodie*, op basis van de bestseller van E.L. James. Op Broadway draaide al een succesvolle Engelstalige versie. „We wilden geen twee jaar wachten tot die misschien naar Nederland zou komen”, zegt directeur Bas Schoonderwoerd van Parkstad Limburg. „Het boek is nú een succes, dus wilden we ook zo snel mogelijk een voorstelling. De Engelstalige versie vonden we niet geschikt, dus besloten we dan maar zelf een Nederlandse bewerking te maken.” De productie was eerst in de drie theaters te zien en reist nu langs vijftig andere.

Parkstad Limburg werkte vorig jaar ook met een twintigtal andere theaters aan een coproductie die was opgezet door Albert Verlinde Entertainment: de musical *Flashdance*. Dat beviel zo goed dat de betrokken theaters zich nu opnieuw aan een musical van hem hebben verbonden, ditmaal *Dreamgirls*, die in september in première zal gaan.

Ook individuele theaters hebben de voordelen van het coproduceren ontdekt. De Koninklijke Schouwburg in Den Haag maakte de voorstelling *Levenslang theater* mogelijk, die impresariaat Wallis Finkers wilde brengen. Ook coproduceerde de schouwburg *Peace of Me*, een jongerenmusical ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van het Vredespaleis.

Sommige theaters coproduceren om lokaal talent de kans te geven. „Tijdens een optreden bij de Open Podium Dag waren we onder de indruk van een kleine theaterproductie van twee jonge makers”, vertelt Leon Thomassen, directeur van De Maaspoort in Venlo. „Samen met deze jonge mensen willen we een theaterproductie opnemen in het nieuwe seizoen. We gaan ze intensief begeleiden.”

Dit artikel is verschenen in het NRC Handelsblad van donderdag 15 mei 2014 op pagina 6