

Nota voor burgemeester en wethouders

Team
DEV-BLD

Onderwerp

Exploitatieraming MIMIK, Film-Theater-Horeca

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2019-000572	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	26-03-2019
Datum	19-03-2019	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
10 Economie, kunst en cultuur		College van B & W	
Portefeuillehouder Weth. Verhaar		- Burgemeester	- Weth. Kolkman
		- Weth. Grijzen	- Weth. Rorink
		- Weth. Verhaar	- Weth. Walder

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar	26-03-2019
		<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.	
Wethouder	21-03-2019	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
Programmamanager Kunst en Cultuur	21-03-2019	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	21-03-2019
		BIS Openbaar	
		Status	Definitief 2019-03-28

Bijlagen

Exploitatieraming MIMIK Film-Theater-Horeca (voorheen VIKING)

Expertoordeel Berenschot exploitatieraming De Viking 2019

B & W d.d.: 26-03-2019

Besloten wordt:

- 1 Kennis te nemen van de nieuwe exploitatiebegroting voor MIMIK, Film, Theater en Horeca, en van het expertoordeel hierover van Berenschot.
- 2 met de Stichting MIMIK in gesprek te gaan over bijstelling en onderbouwing van de aanloopkostenraming en de exploitatieraming voordat wij hierover besluiten.
- 3 vooruitlopend hierop bij de Cultuurvisie 2019 - 2024 een voorstel te doen voor dekking van een mogelijke extra bijdrage.
- 4 de raadsmededeling vast te stellen;
- 5 de stukken aan te bieden aan de raad;
- 6 de nota en het besluit openbaar te maken.

Financiële aspecten:

Financiële gevolgen voor de gemeente?	Nee
Begrotingswijziging	Nee

Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)

- De nota en het besluit openbaar te maken
- De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
- De nota en het besluit openbaar te maken nadat
- De nota en het besluit openbaar te maken, behalve...
- Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:
- De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

Kennisgeving/ Bekendmaking Awb

Kennisgeving (publicatie) conform Awb
Bekendmaking conform Awb

Nee
Nee

ADVIESRADEN:

Moet een van de adviesraden gehoord worden of op de hoogte gesteld?

Nee

Toelichting

Inleiding

De directeur-bestuurder van Stichting MIMIK, Film-Theater-Horeca (voorheen de Viking), heeft in februari een nieuwe exploitatiebegroting ingediend voor het nieuwe theater voor de eerste drie jaren na de opening. Hierbij is uitgegaan van opening van het theater begin 2020. Daarnaast heeft de stichting een bijgestelde aanvraag met begroting ingediend voor de aanloopkosten die in 2019 worden gemaakt. De stichting vraagt een extra bijdrage van € 300.000 in verband met kosten voor de voorbereiding en de inrichting van de nieuwe organisatie, voor bouwbegeleiding, marketing en het aantrekken en inzetten van medewerkers. Ten slotte meldt de stichting dat het in dit stadium, waarin de bouwproblematiek de beeldvorming bepaalt, lastig is financiering te vinden voor de investeringskosten voor de inrichting (€ 600.000) die de stichting zelf zou organiseren.

Exploitatie

De exploitatiebegroting resulteert, uitgaande van de eerder afgesproken beschikbare subsidiebedragen van in totaal € 445.000, in een tekort in het eerste jaar van € 353.000 aflopend naar € 287.000 in het derde jaar na de opening. Dit verschil wordt door MIMIK onder andere verklaard door:

- het steeds verder verschuiven van de openingsdatum, waardoor de exploitatie steeds gevoeliger en kwetsbaarder wordt.
- de begroting was gebaseerd op 1 lopend jaar; in de praktijk vergen de eerste 2 à 3 jaar in een volledig nieuw pand, met een nieuwe organisatie, extra inzet van medewerkers.
- de personeelsbehoefte werd, afgezet tegen het niet geringe ambitieniveau, in 2016 te laag ingeschat.

Het tekort zou op termijn nog verder kunnen dalen, oa omdat de omvang van de directiefunctie na de opstartfase, in de eerste jaren, kleiner kan worden.

Wij hebben de directeur-bestuurder gevraagd naar alternatieven te willen kijken; deze zijn kort beschreven in de toelichting bij de nieuwe exploitatieraming.

Toetsing

De gemeente heeft aan organisatiebureau Berenschot gevraagd een expertoordeel uit te brengen over de aannames die in de nieuwe raming zijn gedaan en over de verschillen ten opzichte van de exploitatieraming die in 2016 door de Raad van Toezicht is ingediend.

Naar het oordeel van Berenschot is 'de raming uit 2016 onvoldoende realistisch en voldoet het door de gemeente beschikbaar gestelde subsidiebedrag van € 445k niet om de exploitatie die bij het bedrijfsplan en de ambities past sluitend te krijgen. In de nieuwste raming 2019 is de rendementsverwachting van zowel stichting als BV in het eerste jaar veel voorzichtiger, behoudender opgesteld.'

De conclusie van het expertoordeel is dat 'het niet reëel is om te rekenen op nog hogere inkomsten uit programmering, horeca of sponsoring dan nu is voorzien. Vanuit de schaa sprong en vanuit de risico's die worden gelopen in de opstartfase is de investering in professionaliteit die de directeur voorstelt logisch.' 'Conclusie is dan ook dat als De Viking en de gemeente een schaa sprong ambiëren en een cultuurcomplex van de 21e eeuw willen realiseren, de beschikbare middelen niet toereikend zijn. Hoeveel extra middelen wel nodig zijn voor deze ambitie, is niet precies te bepalen. Daarvoor zullen eerst onder meer diverse posten in de

ramingen die sinds 2009 ongewijzigd zijn moeten worden herijkt. Dat vereist nader onderzoek en (bijvoorbeeld) actuele offertes. Verder moet een actuele exploitatieraming voor de Horeca-BV worden opgesteld, waartoe eerst een horecaconcept moet worden ontwikkeld.

Een andere koers is het zoeken naar minder ambitieuze alternatieven die meer aansluiten bij de financiële kaders, waarvoor ook breder kan worden gekeken dan naar De Viking alleen. Dergelijke alternatieven worden op dit moment verkend en getoetst.'

Deze conclusie is voor het college reden om zorgvuldig te kijken naar de exploitatieraming voor de opstartfase in de eerste paar jaar en naar aanloopkosten.

In de Cultuurvisie 2019 - 2024, Boeien en Bloeien, hebben wij een voorstel opgenomen om een bedrag van maximaal €250.000 te reserveren als extra bijdrage in de opstartkosten, in verband met de extra tijdelijke inzet van personeel .

Een daadwerkelijk besluit door de gemeenteraad over beschikbaarstelling van een extra bijdrage zal pas plaatsvinden na vaststelling van de Cultuurvisie 2019 -2024, Boeien en Bloeien, en nadat er overeenstemming bestaat met directeur-bestuurder en Raad van Toezicht over de minimaal noodzakelijke extra bijdrage in de aanloopkosten en in de exploitatiekosten in de opstartfase. De gemeente zal de voortgang nauwgezet volgen en de gemeenteraad zal jaarlijks besluiten over de hoogte van de noodzakelijk extra bijdrage.

Beoogd resultaat

De raad te informeren over de exploitatieraming van MIMIK, Film, Theater en Horeca, het expertoordeel van bureau Berenschot en de stappen die het college nu onderneemt.

Kader

Eerdere besluiten van de raad over Filmtheater de Viking.

Cultuurvisie Boeien en Bloeien 2019 - 2024

Argumenten voor en tegen

Voor:

Het expertoordeel van Berenschot bevestigt dat de beschikbare financiële middelen niet toereikend zijn voor de eerder geformuleerde ambitie.

De vertraging en kostenstijging van de bouw hindert de start van de nieuwe organisatie.

Tegen:

De Raad van Toezicht heeft in 2016 schriftelijk bevestigd dat de exploitatie met de geldende condities en uitgangspunten haalbaar is.

Extern draagvlak (partners)

Financiële consequenties

In de Cultuurvisie 2019-2024, Boeien en Bloeien, is een voorstel opgenomen voor een mogelijke bijdrage van maximaal €250.000 in verband met de hogere personele kosten bij de opstartfase in de eerste twee jaren.

Aanpak/uitvoering

Wij gaan met de Bestuurder en met de Raad van Toezicht in gesprek om afspraken te maken over verder onderzoek en uitwerking van de onderdelen van de exploitatie, zoals in het advies van Berenschot is opgenomen. Vervolgens zullen wij per jaar een besluit nemen over maximale extra bijdrage die we verstrekken in de aanloop en opstart van het nieuwe theater MIMIK.

RAADSMEDEDELING

Onderwerp	Exploitatieraming MIMIK, Film-Theater-Horeca		
Mededelingennr	2019-000572	Portef.houder	Weth. Verhaar
Team	DEV-BLD	BenW-besluit d.d.:	26 maart 2019

1. Inleiding: waarom deze mededeling

Tijdens de raadstafel van 13 februari jongsleden is de raad geïnformeerd over de stand van zaken van de bouw van de Viking. Daarbij is ook aangegeven dat de stichting, nu MIMIK geheten, een exploitatietekort verwacht. Bijgaand treft u de exploitatieraming aan evenals het expertoordeel hierover van organisatiebureau Berenschot.

2. Kader

- Eerdere besluiten van de raad over Filmtheater de Viking
- Concept Cultuurvisie Boeien en Bloeien 2019 - 2024

3. Kern van de boodschap

Het college heeft van de directeur-bestuurder van MIMIK een bijgestelde exploitatiebegroting ontvangen voor de eerste drie jaar na de opening. MIMIK vraagt om een extra bijdrage van gemiddeld ca. € 300.000 per jaar. Het college heeft organisatiebureau Berenschot gevraagd om een expertoordeel uit te brengen. Berenschot bevestigt dat de beschikbare financiële middelen niet toereikend zijn voor de eerder geformuleerde ambitie.

In de Cultuurvisie 2019 - 2024, Boeien en Bloeien, houden wij vast aan de uitgangspunten en kaders en het eerder afgesproken exploitatiebudget in 2016. In de cultuurvisie hebben wij een voorstel opgenomen om een bedrag van maximaal € 250.000 te reserveren als extra bijdrage in de opstartkosten, in verband met de extra tijdelijke inzet van personeel.

Na besluitvorming van uw raad over de Cultuurvisie, wordt met MIMIK gesproken over tijdelijke extra financiering voor een goede start.

4. Nadere toelichting

De directeur-bestuurder van Stichting MIMIK, Film-Theater-Horeca (voorheen de Viking), heeft in februari een nieuwe exploitatiebegroting ingediend voor het nieuwe theater voor de eerste drie jaren na de opening. Hierbij is uitgegaan van opening van het theater begin 2020. Daarnaast heeft de stichting een bijgestelde aanvraag met begroting ingediend voor de aanloopkosten die in 2019 worden gemaakt. De stichting vraagt een extra bijdrage van € 300.000 in verband met kosten voor de voorbereiding en de inrichting van de nieuwe organisatie, voor bouwbegeleiding, marketing en het aantrekken en inzetten van medewerkers. Ten slotte meldt de stichting dat het in dit stadium, waarin de bouwproblematiek de beeldvorming bepaalt, lastig is financiering te vinden voor de investeringskosten voor de inrichting (€ 600.000) die de stichting zelf zou organiseren.

Exploitatie

De exploitatiebegroting resulteert, uitgaande van de eerder afgesproken beschikbare subsidiebedragen van in totaal € 445.000, in een tekort in het eerste jaar van € 353.000 aflopend naar € 287.000 in het derde jaar na de opening. Dit verschil wordt door MIMIK onder andere verklaard door:

- het steeds verder verschuiven van de openingsdatum, waardoor de exploitatie steeds gevoeliger en kwetsbaarder wordt.
- de begroting was gebaseerd op 1 lopend jaar; in de praktijk vergen de eerste 2 à 3 jaar in een volledig nieuw pand, met een nieuwe organisatie extra inzet van medewerkers.
- de personeelsbehoefte werd, afgezet tegen het niet geringe ambitieniveau, in 2016 te laag ingeschat.

Het tekort zou op termijn nog verder kunnen dalen, oa omdat de omvang van de directiefunctie na de opstartfase, in de eerste jaren, kleiner kan worden. Wij hebben de directeur-bestuurder gevraagd naar alternatieven te willen kijken; deze zijn kort beschreven in de toelichting bij de nieuwe exploitatieraming.

Toetsing

De gemeente heeft aan organisatiebureau Berenschot gevraagd een expertoordeel uit te brengen over de aannames die in de nieuwe raming zijn gedaan en van de verschillen ten opzichte van de exploitatieraming die in 2016 door de Raad van Toezicht is ingediend.

Naar het oordeel van Berenschot is 'de raming uit 2016 onvoldoende realistisch en voldoet het door de gemeente beschikbaar gestelde subsidiebedrag van € 445k niet om de exploitatie die bij het bedrijfsplan en de ambities past sluitend te krijgen. In de nieuwste raming 2019 is de rendementsverwachting van zowel stichting als BV in het eerste jaar veel voorzigtiger, behoudender opgesteld.'

De conclusie van het expertoordeel is dat 'het niet reëel is om te rekenen op nog hogere inkomsten uit programmering, horeca of sponsoring dan nu is voorzien. Vanuit de schaa sprong en vanuit de risico's die worden gelopen in de opstartfase is de investering in professionaliteit die de directeur voorstelt logisch.' 'Conclusie is dan ook dat als De Viking en de gemeente een schaa sprong ambiëren en een cultuurcomplex van de 21e eeuw willen realiseren, de beschikbare middelen niet toereikend zijn. Hoe veel extra middelen wel nodig zijn voor deze ambitie, is niet precies te bepalen. Daarvoor zullen eerst onder meer diverse posten in de ramingen die sinds 2009 ongewijzigd zijn moeten worden herijkt. Dat vereist nader onderzoek en (bijvoorbeeld) actuele offertes. Verder moet een actuele exploitatieraming voor de Horeca-BV worden opgesteld, waartoe eerst een horecaconcept moet worden ontwikkeld.

Een andere koers is het zoeken naar minder ambitieuze alternatieven die meer aansluiten bij de financiële kaders, waarvoor ook breder kan worden gekeken dan naar De Viking alleen. Dergelijke alternatieven worden op dit moment verkend en getoetst.'

Deze conclusie is voor het college reden om zorgvuldig te kijken naar de exploitatieraming voor de opstartfase in de eerste paar jaar en naar aanloopkosten.

In de Cultuurvisie 2019 - 2024, Boeien en Bloeien, hebben wij een voorstel opgenomen om een bedrag van maximaal € 250.000 te reserveren als extra bijdrage in de opstartkosten, in verband met de extra tijdelijke inzet van personeel.

Een daadwerkelijk besluit door de gemeenteraad over beschikbaarstelling van een extra bijdrage zal pas plaatsvinden na vaststelling van de Cultuurvisie 2019 -2024, Boeien en Bloeien, en nadat er overeenstemming bestaat met directeur-bestuurder en Raad van Toezicht over de minimaal noodzakelijke extra bijdrage in de aanloopkosten en in de exploitatiekosten in de opstartfase. De gemeente zal de voortgang nauwgezet volgen en de gemeenteraad zal jaarlijks besluiten over de hoogte van de noodzakelijk extra bijdrage.

VIKING

FILM | THEATER | HORECA

Deventer, 11 februari 2019

Status: concept

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
Conclusie m.b.t. exploitatiebegroting Viking	6
Exploitatiebegroting	
Baten	8
Lasten	9
Aandachtspunten financiën Viking	
Exploitatiebegroting 2019	10
Aanloopkostenbegroting	10
Investeringsbegrotingen	11
Exploitatiebegroting Viking	12
Verschillen begroting 2016 & 2019 (2.1)	
Overige huisvestingslasten	13
Personeel	14
Enkele aantekeningen m.b.t. de horeca	17
Mogelijke alternatieven	
Inleiding	18
Vasthouden begroting 2016	20
Geen theaterprogrammering	21
Geen commerciële horeca	22
Samenwerken	24
Geen Viking	25

Voorwoord

Wanneer gaat De Viking open? Wat gaat het kosten? Wie gaat dat betalen?

Door de perikelen rondom de bouw dreigt de belangrijkste vraag een beetje uit het oog te worden verloren: waarom De Viking?

Waarom wil Deventer De Viking? Wat levert het de stad uiteindelijk op? Waarom is het zo belangrijk en relevant?

In een stad met een groot cultureel aanbod zijn huizen meer waard, geven bewoners en bezoekers meer geld uit, willen mensen graag wonen en bedrijven vestigen zich er graag. Ook voor mensen die niet van cultuur houden is de culturele infrastructuur van belang: het brengt extra werk met zich mee. (Bron: Atlas voor Gemeenten)

Niet voor niets is cultuur zo'n belangrijk onderdeel van stadsmarketing. Cultuur maakt een stad aantrekkelijk om te wonen, te bezoeken en voor bedrijven om er zich te vestigen. Het bevordert bovendien de levenskwaliteit van een stad. Het biedt de mogelijkheid tot expressie en persoonlijke ontwikkeling.

Dat geldt voor steden in het algemeen, en voor Deventer in het bijzonder. Zo schreeuwt het bedrijfsleven om hoger opgeleiden zie zich aan Deventer willen binden. Die zoeken naast een mooie baan ook een aangenaam woonklimaat. En cultuur is daar onlosmakelijk mee verbonden.

Daarmee is de vraag naar het waarom van De Viking natuurlijk slechts gedeeltelijk beantwoord.

Dus nogmaals: waarom De Viking?

Welnu, De Viking voorziet met een verrassende programmering in een groeiende behoefte aan kwalitatief hoogstaande films en vernieuwend theaterprogramma. Dat die behoefte groeiende is, blijkt uit stijgende bezoekersaantallen in zowel het filmhuis als het theater. Op die locaties is de groei echter maar in hele beperkte mate mogelijk. De beide locaties groeien uit hun jasje, de rek is eruit.

Op de nieuwe locatie is zo ongelooflijk veel meer mogelijk dan in het huidige filmhuis en theater. Er wordt met De Viking naast een flinke kwantiteits-, ook vooral een enorme kwaliteitssprong gemaakt.

Genres als moderne dans en wereldmuziek, nu ondervertegenwoordigd in Deventer, krijgen een podium. Jong talent, experiment, makers en bedenkers krijgen eindelijk een toekomstbestendige plek. Crossovers tussen film, theater en horeca, festivals, culturele *specials* voor kleine maar daarom niet minder belangrijke doelgroepen, internationale dwarsverbanden met partners uit Duitsland, België, maar ook van verder weg; de Viking kan hierin door omvang, flexibiliteit en netwerk als geen ander voorzien.

Theater en filmhuis krijgen de ruimte serieus werk te maken van hun educatieve opdracht voor basisscholen, voortgezet onderwijs, hbo en volwassenen.

Eindelijk is er in Deventer een plek zonder drempels, voor iedereen toegankelijk, waar cultuur en uitgaan hand in hand gaan. En plek bovendien die het voor het bedrijfsleven nog aantrekkelijker maakt haar evenementen in een culturele omgeving te organiseren.

Natuurlijk moeten de steeds verder oplopende bouwkosten en het steeds verder opschuiven van de opleverdatum de aandacht krijgen die het verdient. Maar minstens zo belangrijk is het om het juiste gewicht toe te kennen aan het oorspronkelijke plan; het plan dat voorziet in een combinatie van theater, filmhuis en horeca.

Om te citeren uit het bedrijfsplan van 2013 inzake De Viking:

- Een cultuurcomplex voor de 21^{ste} eeuw
- De kans een einde te maken aan de tekortkomingen waarmee Theater Bouwkunde en Filmhuis De Keizer nu kampen
- Versterkt het imago van Deventer als cultuurstad
- Zowel een capaciteitssprong als een verdiepingsslag
- Publiek heeft behoefte aan arrangementen
- Biedt meer dan een verrassende combinatie van film, theater en horeca
- Een nieuw en bijzonder stuk publieke ruimte voor de stad
- Aanvulling op het aanbod van andere spelers op het gebied van cultuur en entertainment

Maar ook:

- Geeft invulling aan de ambitie een nieuw stuk publieke ruimte toe te voegen aan de stad

De Viking is modern, goed ontworpen, multifunctioneel, een verbinder, voldoet in alle opzichten aan de eisen, en is een toonbeeld van actueel en representatief cultuurbeleid. Althans, dat kan het worden. Men zou kunnen betogen dat Deventer wel een beetje extra hedendaagse allure kan gebruiken. Zoals gezegd: we willen immers ook de jongeren en toekomstige generaties bedienen met ons cultuuraanbod en onze uitgaansgelegenheden.

Om er een aansprekend voorbeeld uit te lichten: de verbinding. De Viking stelt zich tot doel sociale cohesie in de stad te vergroten. Dat wil zeggen bezoekers uit hun bubbel verleiden, barrières tussen mensen en bevolkingsgroepen slechten, en bewustzijn ten aanzien van en respect voor elkaar te vergroten. Zwaar? Nee, nodig vooral.

Het nieuwe pand en het unieke concept stellen ons in staat bruggen te bouwen en mensen elkaar te laten ontmoeten in een cultureel geëngageerde omgeving die mede dankzij de horeca toch ook gewoon heel gezellig is. Oftewel, de Viking heeft naast het programmeren van een aantrekkelijk, breed en verrijkend programma een relevante sociale rol in de stad. Dit, zoals gezegd, ter illustratie.

Kortom: De Viking is de onmisbare materialisatie van de Deventer ambities ten aanzien van leef- en vestigingsklimaat, culturele verrijking en verdieping, aantrekkingskracht voor (hoogopgeleide) jongeren en kwalitatief hoogstaande bedrijven.

Het is prachtig, zo'n eeuwenoud centrum, iets om te koesteren en promoten, van onschatbare waarde, maar Deventer moet ook laten zien klaar te zijn voor de toekomst, en die toekomst in al haar verschijningsvormen te willen omarmen. Daarom De Viking.

Inleiding

De afgelopen maanden werd de bouw van het nieuwe pand aan de IJssel getemporiseerd (lees: nagenoeg stilgelegd). Gemeente, N.V. Maatschappelijk Vastgoed, en aannemer gebruiken dit bouwintermezzo om te (her-)inventariseren wat de risico's zijn, waar de knelpunten zitten, en wat er nodig is qua organisatie en middelen om zonder verder oponthoud tot een kwalitatief hoogstaand en veilig eindresultaat te komen dat aan de eisen van de gebruiker voldoet.

De overgang van bestuurs- naar RvT-model en de komst van een nieuwe directeur-bestuurder in combinatie met de 'pauze' in de bouw, vormen een logisch moment om ook ten aanzien van de exploitatie, aanloopkosten en investeringen een snelle risico-inventarisatie uit te voeren.

Zijn er risico's? Zo ja, wat zijn die risico's en hoe groot zijn ze? Zijn de oorspronkelijke uitgangspunten nog actueel? Welk horecaresultaat is realistisch? Zijn de aannames onder de investerings- en exploitatiebegrotingen stevig genoeg? Is de eerdere exploitatiebegroting wel representatief voor het eerste jaar of zelfs eerste jaren (de pioniersfase)? Is het nieuwe team dat is ontstaan door de fusie van De Keizer en Bouwkunde qua omvang in staat de uitdagingen die samengaan met die fusie, de verhuizing, de schaalvergroting en verdere professionalisering het hoofd te bieden? Heeft het steeds verder uitlopen van de bouw financiële consequenties voor de stichting, en zo ja, welke? Is er voldoende rekening gehouden met inflatie?

Bovendien, als we in 2020 eindelijk onze deuren kunnen openen, zijn we maar liefst vier jaar verder t.o.v. de begroting uit 2016. Om over eerdere begrotingen maar te zwijgen, sommige aannames stammen uit 2012. Dat op zich is al een reden om nog maar eens kritisch naar de exploitatiebegroting te kijken.

En dan speelt er nog een factor. De afgelopen jaren heeft de realisatie van de Viking zich ontwikkeld tot een lastig dossier voor alle betrokken partijen. Het moment van opening lijkt steeds verder op te schuiven, bouwbudgetten worden ruimschoots overschreden, de berichtgeving in de media is bepaald niet altijd positief en er dreigen procedures met burens en andere belanghebbenden. Bovendien is nog steeds niet helemaal duidelijk wanneer De Viking open gaat en wat de realisatie uiteindelijk gaat kosten. De uitgangspositie is daarmee sinds 2016 aanzienlijk verslechterd, het imago heeft averij opgelopen en er zal een stevige inspanning tegenover moeten staan om dat sentiment weer ten goede te keren.

Juist daarom is het zo ontzettend belangrijk goed uit de startblokken te komen. Als de Viking direct na de opening onderbezet, financieel te krap bemeten, zonder weerstandsreserve, met een te zware financiële opdracht of op welke wijze dan ook getekend of gemankeerd zou moeten beginnen, blijft de Viking lijden onder negatieve publiciteit, en blijven tekorten de agenda bepalen. En dat zou bijzonder spijtig zijn, zeker gezien het potentieel dat het concept De Viking als belofte in zich draagt.

Al met al genoeg redenen om alle begrotingen nog een keer kritisch tegen het licht te houden, maar in deze notitie wordt alleen de exploitatiebegroting van De Viking voor de eerste openingsjaren behandeld.

De overige begrotingen (exploitatiebegroting 2019 van de gefuseerde stichtingen, aanloopkostenbegroting en investeringsbegrotingen) worden hieronder slechts kort even aangestipt als aandachtsgebieden.

Conclusie m.b.t. de exploitatiebegroting Viking

De oorspronkelijke begroting uit 2016 is erg conservatief. Uit nadere analyse van zowel de baten- als de kostenkant blijkt die te krap bemeten om de ambities die als uitgangspunt voor De Viking werden genomen te kunnen realiseren.

Indien de budgetsubsidie op het huidige niveau bevroren wordt en de bezoekersaantallen niet dramatisch stijgen, moet er op een aantal belangrijke posten zodanig fors bezuinigd worden dat de exploitatie direct in zwaar weer komt. Om niet te zeggen: in de gevarenszone. Zelfs als de bezoekersaantallen eerdere verwachtingen evenaren of zelfs verbeteren, is een budgetsubsidie van € 445.000 niet voldoende. Zeker niet in de eerste paar jaren, de zogeheten pioniersfase.

Indien wordt vastgehouden aan de oorspronkelijke budgetsubsidie en de huidige formatie onveranderd blijft (met alle risico's van dien), worden marketinguitgaven noodgedwongen gedecimeerd, moet de schoonmaak bijvoorbeeld door (dure) medewerkers en vrijwilligers gedaan worden, is er geen post onvoorzien etc.

De Viking gaat in de toekomst een culturele spilfunctie innemen binnen de podium-keten, dan is het cruciaal dat de organisatie ook financieel staat als een huis.

Belangrijk daarbij is het te realiseren dat De Viking meer is dan een optelsom van Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde. De fusie, en uiteindelijk de verhuizing naar het nieuwe pand vormen in alle opzichten een flinke schaa sprong. Daar moet in de exploitatiebegroting voldoende rekening gehouden worden.

De grootste verschillen tussen exploitatiebegroting 2016 en 2.1 zijn als volgt te verklaren:

- Door het steeds verder verschuiven van de openingsdatum wordt de exploitatie steeds gevoeliger en kwetsbaarder. Extra zekerheden moeten worden ingebouwd om een goede start te kunnen borgen en een verantwoorde exploitatie neer te kunnen zetten.
- De begroting uit 2016 is gebaseerd op een lopend jaar. De eerste 2 a 3 jaar vergen in een volledig nieuw pand, met een nieuwe organisatie extra inzet van medewerkers.
- Veel nieuwe (ICT-)systemen alsmede de nieuwe (theater-)techniek vergen (zeker in het begin ook weer) extra inzet van medewerkers en, in sommige gevallen, specialisten.
- De personeelsbehoefte werd, afgezet tegen het niet geringe ambitieniveau, in 2016 te laag ingeschat. De formatie is een kritische succesfactor, daar kan en mag in deze fase niet op bezuinigd worden.
- Er werd te weinig rekening gehouden met 'interne' concurrentie tussen de stichting (pauzehoreca verzorgd door vrijwilligers) en B.V. (commerciële horeca in hetzelfde pand) waardoor de revenuen van de horeca te hoog werden ingeschat.
- Onderhoud en schoonmaak van het nieuwe pand zijn zware posten, zeker als De Viking in de toekomst de hele dag door programmeert. Kosten hiervoor werden sinds 2012 niet meer geïndexeerd.

Het is in deze fase van groot belang een realistisch toekomstbeeld te schetsen. Dat wil zeggen dat we ons niet mogen laten verleiden door te hoge bezoekersaantallen. Vergelijkbare instellingen in andere steden laten weliswaar een positieve trend zien, maar in deze fase op een flinke groei vooruitlopen, willen we niet. Bovendien: de capaciteit van de Viking t.o.v. De Keizer en Bouwkunde neemt weliswaar flink toe, het aantal inwoners van Deventer neemt niet recht evenredig toe. De baten hebben uiteindelijk dus ook gewoon een duidelijke bovengrens. Het is dus lastig om (onverhoopt) stijgende kosten op te vangen met de recettes.

Het strekt tot de aanbeveling uiteindelijk alle posten door te (laten) rekenen. Niet aan alle posten ligt immers een offerte ten grondslag. Zo is het lastig inschatten hoe hoog de energierekening uiteindelijk uitpakt. Er zijn voor een nieuw pand als De Viking relatief weinig energiebesparende maatregelen getroffen zoals bijvoorbeeld zonnepanelen, watervrije urinoirs of een tochtal bij de horeca.

Onderhoud van geur- en fluisterkasten op het dak, exacte hoogte verzekeringen, bijdrage uit de horeca; er zijn meer onzekerheden te noemen dan in het overzicht hieronder toegelicht.

En de vraag die al eerder gesteld werd: hoeveel inflatiecorrectie moet worden meegenomen in de begroting?

Op een aanzienlijk aantal posten (denk bijvoorbeeld aan huur, energie & water, rente, afschrijvingen) is niet makkelijk veel te bezuinigen. Een aantal posten lijkt flexibel (zoals bijvoorbeeld personeelskosten), maar zullen dat in de praktijk helaas niet blijken te zijn. Het nieuwe pand en concept vragen om een uitbreiding en verdere professionalisering van het team. Voor een deel zijn die extra personeelskosten incidenteel, voor een niet gering deel structureel.

In dat licht werd onderstaande begroting opgesteld.

Tot slot: het strekt tot aanbeveling de verschillende begrotingen (dus niet alleen de exploitatiebegroting, maar ook de aanloopkostenbegroting en investeringsbegrotingen) samen te beoordelen op de risico's voor de korte en lange termijn. Niemand is er in welke fase dan ook bij gebaat telkens weer opnieuw tegenvallers te moeten melden.

Als er een moment van herijken is, is dat nu, nu ook de bouw geëvalueerd wordt.

'Be bold!' lijkt hier het enige juiste motto; pak de pijn, wees realistisch, houd een ruime marge aan, en zorg ervoor dat De Viking succesvol uit de startblokken kan komen en haar bestaansrecht kan bewijzen. Zelfs als daar alternatieve exploitatiemodellen voor nodig zouden kunnen blijken te zijn.

Noot:

- Op de exploitatiebegroting werd nog geen accountantscontrole toegepast.
- De cijfers en hun uitkomst geven een realistisch beeld van een Viking waarin de combinatie van film, theater en horeca gehandhaafd blijft, maar kunnen onder invloed van inflatiecorrectie, het uiteindelijke horecaconcept en andere externe factoren zoals bijvoorbeeld uitloop van de bouw, stijging cao- lonen en stijgende energielasten mogelijk bijgesteld moeten worden. Het is, kortom, een momentopname.

EXPLOITATIEREKENING STICHTING VIKING 2.1

Bedragen afgerond op € 500	Jaar 1 €	Jaar 2 Δ	Jaar 2 €	Jaar 3 Δ	Jaar 3 €
BATEN					
Recettes					
Filmrecette incl. evenementen	521.500	5%	547.500	5%	575.000
Theaterrecette	141.000	5%	148.000	5%	155.500
Guinfeest	38.000	2%	39.000	2%	40.000
Educatierecette	13.000	2%	13.500	2%	14.000
	<hr/> 713.500		<hr/> 748.000		<hr/> 784.500
Opbrengsten voorstellingsgerelateerde horeca					
Opbrengsten pauzebuffet	75.000	5%	79.000	5%	83.000
Inkoop pauzebuffet	-22.000	5%	-23.000	5%	-24.000
	<hr/> 53.000		<hr/> 56.000		<hr/> 59.000
Overige opbrengsten					
Vrienden/pashouders	85.000	2%	86.500	2%	88.000
Verhuur	26.000	5%	27.500	5%	29.000
Sponsoring	17.500	2%	18.000	2%	18.500
Advertenties programma, nieuwsbrief, website, dia's	15.500	2%	16.000	2%	16.500
	<hr/> 144.000		<hr/> 148.000		<hr/> 152.000
Subsidies					
Subsidie gemeente Deventer	445.000	0%	445.000	0%	445.000
Subsidie provincie Overijssel (OC&O)	15.000	0%	15.000	0%	15.000
Fonds voor de Podiumkunsten (SKIP)	10.000	0%	10.000	0%	10.000
Europese filmsubsidies (Europa Cinemas)	23.500	0%	23.500	0%	23.500
	<hr/> 493.500		<hr/> 493.500		<hr/> 493.500
TOTAAL BATEN	1.404.000		1.445.500		1.489.000

LASTEN

Inkoop programma					
Inkoop film	229.500	4%	238.500	2%	243.500
Inkoop evenementen (Cinekid, FKFF, filmclub etc.)	25.000	4%	26.000	2%	26.500
Inkoop theater	144.500	5%	151.500	5%	159.000
Overige kosten evenementen	30.000	-5%	28.500	-5%	27.000
Inkoop Guinfeest	47.500	2%	48.500	2%	49.500
Inkoop educatie	10.500	2%	10.500	2%	10.500
	<u>487.000</u>		<u>503.500</u>		<u>516.000</u>
Kosten verhuur	5.000	3%	5.000	3%	5.000
Huisvesting					
Huur pand+techniek	172.000	0%	172.000	0%	172.000
Doorbelaste huur bv	-59.500	0%	-59.500	0%	-59.500
Energie en water	64.000	4%	66.500	4%	69.000
Doorbelaste energie en water	-22.500	4%	-23.500	4%	-24.500
Servicekosten	18.000	4%	18.500	4%	19.000
Doorbelaste servicekosten	-6.500	4%	-7.000	4%	-7.500
Rente en afschrijvingen	85.000	0%	85.000	0%	85.000
Overige huisvestingslasten	107.500	5%	113.000	5%	118.500
Kosten film- en theatertechniek	26.500	4%	27.500	4%	28.500
	<u>384.500</u>		<u>392.500</u>		<u>400.500</u>
Organisatie					
Personeel	706.000	0%	706.000	0%	706.000
Doorbelasting directeur	0		0		0
Freelance/zzp/inhuur	20.000	3%	20.500	3%	21.000
Vrijwilligers	20.000	3%	20.500	3%	21.000
Organisatie	42.500	3%	44.000	3%	45.500
ICG	34.500	3%	35.500	3%	36.500
Publiciteit en marketing	59.500	3%	61.500	3%	63.500
Administratie	23.000	3%	23.500	3%	24.000
Bijdrage BV in administratie, marketing etc.	-50.000		-52.500		-54.000
Onvoorzien	25.000	0%	25.000	0%	25.000
	<u>880.500</u>		<u>884.000</u>		<u>888.500</u>
TOTAAL LASTEN	1.757.000		1.785.000		1.810.000
Exploitatieresultaat	-353.000		-339.500		-321.000
Resultaat BV	<u>0</u>		<u>14.750</u>		<u>34.000</u>
	-353.000		-324.750		-287.000

Wat zijn de belangrijkste financiële aandachtspunten m.b.t. De Viking?

Er is een aantal aandachtspunten. Sommige met beperkt risico, andere met een groot risico omdat er tijdsdruk op zit (denk aan de aanloopkostenbegroting), of omdat de consequenties voor de exploitatie aanzienlijk zijn (denk aan investeringsbegroting of exploitatiebegroting).

De exploitatiebegroting Stichting THF Nieuwe Markt 2019.

De begroting (waarin nadrukkelijk nog geen rekening gehouden werd met exploitatie op de nieuwe locatie in 2019 i.v.m. verdere uitloop van de bouw) geeft weinig of geen aanleiding tot zorg. De begroting is dit boekjaar feitelijk een optelsom van de twee stichtingen (Stichting Filmtheater De Keizer en Stichting Theater Bouwkunde) die in THF Nieuwe Markt gefuseerd zijn.

De fusie is inmiddels afgehandeld, de medewerkers zijn over naar een nieuwe cao en er is weinig aanleiding een grote stijging of daling te verwachten, noch aan de inkomstenkant, noch aan de uitgavenkant.

De exploitatiebegroting voor 2019 wordt in deze notitie verder niet besproken. Hierover kan wel nog worden opgemerkt dat op basis van de exploitatiebegroting de budgetsubsidie voor THF Nieuwe Markt voor 2019 inmiddels toegekend werd.

De aanloopkostenbegroting.

Door het steeds verder verschuiven van de opleverdatum lopen ook de kosten waar nog geen exploitatie tegenover staat hard op voor Stichting THF Nieuwe Markt. Onder andere de kosten voor de nieuwe directeur-bestuurder, de externe advieskosten en extra inzet huidig personeelsbestand drukken zwaar op deze begroting, maar er zijn meer kosten die gemaakt moeten worden om een verantwoorde start in het nieuwe pand te kunnen waarborgen.

T.a.v. de aanloopkosten ontstaan twee aanzienlijk risico's:

- Als de extra kosten die het resultaat zijn van een vertraagd bouwproces door de huidige stichting gedragen moeten worden, zijn de reserves snel uitgeput. Dat is natuurlijk per definitie al onwenselijk, maar zeker in het licht van de aanstaande verhuizing naar een volledig nieuw pand met een nog onzekere toekomst.
- Als er geen financiële ruimte is om de verhuizing goed voor te bereiden en een professionele organisatie neer te zetten, kunnen (zoals hierboven reeds beargumenteerd) gestelde doelen en neergezette ambities niet gerealiseerd worden. Dit trekt weer een wissel op de toch al te beperkte financiële middelen.

De aanloopkosten worden in deze notitie verder niet besproken. De gemeente en Stichting THF Nieuwe Markt gaan hierover op korte termijn nog in gesprek.

De investeringsbegrotingen.

Er worden twee verschillende investeringsbegrotingen parallel aan elkaar gehanteerd:

- Een investeringsbegroting ter dekking van de inrichting van de algemene ruimtes en de horeca
- Een investeringsbegroting ter dekking van met name de zaalinrichting (tribune, film- en theatertechniek)

Er is in het verleden begroot dat er zo'n € 600.000 nodig is voor de inrichting van de algemene ruimtes en de horeca. Daar is vooralsnog geen enkele dekking voor. De verantwoordelijkheid voor die dekking ligt nu in principe bij de stichting, maar die verkeert op dit moment bepaald nog niet in de positie haar hand op te houden bij fondsen, bedrijfsleven en particulieren. Ook banken staan niet in de rij om krediet te verschaffen. Zeker niet zonder garanties of andere zekerheden.

Zelfs als er op zeer korte termijn duidelijkheid komt over de openingsdatum en het definitieve concept is het nog maar zeer de vraag of het realistisch is te veronderstellen dat een culturele instelling een dergelijk bedrag uit de markt weet te halen. Een deel moet lukken, maar de volledige 600K lijkt weinig realistisch.

Opgemerkt mag worden dat de gemeente Deventer in een eerder stadium de toezegging heeft gedaan mee te denken over eventuele leningen en/of garantstellingen.

De investeringen in de inrichting van de vijf zalen worden door de N.V. gedaan. Deze kosten worden doorbelast in de huur en zijn daarmee volledig gedekt. Echter, door de verschuivende opleverdatum wordt de druk op deze techniek-begroting snel groter.

Leveranciers hebben al aangegeven dat hun prijzen naar boven bijgesteld dienen te worden nu de leverdatum niet alleen verschuift, maar ook nog steeds onzeker is. De begrote € 858.000 kan daardoor te weinig blijken. Aangezien een euro slechts een keer uitgegeven kan worden, rijst hier de vraag of de kostenstijging ten gevolge van de verschuivende opleverdatum ten koste gaat van het eindresultaat (lees: kwaliteit, exploitbaarheid, beheersbaarheid) en op termijn mogelijk zelfs gaat drukken op onderhouds- en vervangingsbudgetten. Een waarschuwing lijkt ook hier nadrukkelijk op zijn plaats.

De investeringskosten worden in deze notitie verder niet besproken. Wel moet hier worden opgemerkt dat ook (of zelfs) in een nieuw pand vanaf de eerste dag rekening gehouden moet worden met toekomstige vervangingsinvesteringen (MJOP).

Let op: tot op heden werden niet meegenomen in de bovenstaande investeringsbegrotingen de kosten die noodzakelijk zijn om de theaterzaal geschikt te maken voor filmvertoningen. Wel heel belangrijk aangezien de zaal niet zeven dagen gebruikt wordt voor theaterproducties, maar wel maximaal gebruikt zal moeten worden.

Tegenover de uitgaven staan extra inkomsten in de vorm van recettes. Die extra recettes zijn deels al meegenomen in de verhoging van de bezoekersaantallen t.o.v. de oorspronkelijke begroting.

Geschatte kosten op basis van offertes: € 110.000 - € 120.000. Ook hiervoor is dus nog geen dekking gevonden.

De exploitatiebegroting van De Viking (de eerste jaren).

Niemand kan in de toekomst kijken, maar er zijn, zoals uitgelegd, gegronde redenen om ook de exploitatiebegroting nog eens kritisch onder de loep te nemen en de (financiële) randvoorwaarden voor De Viking (deels) te herdefiniëren.

Een aantal posten aan de batenkant werden wellicht wat te hoog ingeschat. Want kan de horeca bijvoorbeeld in zo'n eerste jaar wel voldoen aan de toch al niet geringe verplichtingen (huur, servicekosten, bijdrage in marketing etc.) waarmee gerekend werd en daarnaast ook nog winst maken? Dat is niet vanzelfsprekend. Niet op die locatie, en niet als de horeca letterlijk in een culturele instelling gesitueerd is. Uiteraard profiteert de horeca van de vele cultuurbezoekers, maar zeker de gasten die geen gebruik maken het programma-aanbod moeten over het algemeen erg wennen aan het feit dat ze zomaar naar binnen kunnen stappen om wat te gebruiken. Dat er op de gevel groot Theater & Film staat, vormt voor veel mensen nu eenmaal een flinke drempel.

Tegelijkertijd is er aanleiding aan te nemen dat een aantal posten aan de kostenkant voor die belangrijke openingsjaren ietwat optimistisch zijn ingeschat. Eerst en vooral omdat kosten in de opstartfase bijna altijd hoger uitvallen dan in een regulier, lopend jaar begroot.

Op de tweede plaats omdat relatief makkelijk te onderschatten valt wat de nieuwe organisatie nodig heeft aan personeelsinzet, wat nodig is om het volledige potentieel (op termijn) te kunnen benutten en wat onderhoud, beheer en schoonmaak kosten van een tamelijk complex pand dat de hele dag open is voor allerlei publieksstromen. De nieuwe organisatie is geen optelsom van Bouwkunde en De Keizer. Bouwkunde en De Keizer bestaan straks niet meer, De Viking komt daarvoor in de plaats en dat is echt een geheel nieuwe organisatie.

Zoals aangegeven: vaak ontstaat er die eerste exploitatiejaren een vrij stevige afwijking in de kosten ten opzichte van de initiële begroting. Als het stof is neergedaald, de kinderziekten verholpen zijn, de routine (en daarmee de voorspelbaarheid van de bedrijfsvoering) gevonden wordt en er sprake is van rust en stabiliteit, kunnen een aantal kostenposten teruggebracht worden naar het niveau waarop ze in eerste instantie geraamd werden. Maar dat heeft echt tijd nodig.

Reden om een en ander in deze fase nogmaals nauwkeurig door te rekenen en te toetsen aan haalbaarheid, mogelijkheid en wenselijkheid. Dat is niet alleen in het belang van de stichting, maar ook relevant voor alle overige stakeholders, en dan met name voor de subsidieverstrekker. Liever geen verrassingen in de eerste periode na de opening. Zeker niet na het voortraject zoals dat tot dusver verliep.

Waarin wijkt de exploitatiebegroting uit 2016 af van versie 2.1?

Samengevat kan worden gesteld dat de inschatting van met name de aanloopkosten ook in die eerste jaren erg voorzichtig waren voor zo'n moeilijk en complex gebouw als De Viking. Het is niet voor niets dat alle kosten gestegen zijn. Bovendien kan gesteld worden dat door bezuinigingsdruk te veel teruggegaan werd in de personeelskosten.

Met name de posten die in begroting 2.1 substantieel afwijken van de 2016-versie worden hieronder kort toegelicht.

Overige huisvestingslasten

In de oorspronkelijke begroting is met name de post schoonmaak laag ingeschat: € 7.000 op jaarbasis inclusief glasbewassing en toiletbenodigdheden. Dat komt neer op zo'n 40 minuten schoonmaak per dag, en dat is absoluut ontoereikend.

Het nieuwe pand zal in de toekomst zoveel en efficiënt mogelijk gebruikt moeten worden: het zijn relatief dure vierkante meters, die willen we natuurlijk graag maximaal benutten. Daarvoor zijn we van 's morgens vroeg tot 's avonds laat open voor filmbezoekers, horecagasten en genodigden bij verhuringen.

Dat wil zeggen dat er een groot deel van de dag verschillende groepen bezoekers/gasten/genodigden/geïnteresseerden door het pand lopen die allemaal gebruik maken van de faciliteiten. En dat wil weer zeggen dat nagenoeg het hele pand zeven dagen per week volledig moet worden schoongemaakt. In het geval van bijvoorbeeld schoolbezoek 's morgens, of professionele verhuringen 's middags kan het zelfs noodzakelijk blijken sommige zones meerdere keren per dag schoon te maken.

Kunnen we vrijwilligers laten schoonmaken? Nee, dan zijn we ze waarschijnlijk snel kwijt. En we willen natuurlijk niet dat onze vrijwilligers gaan lopen, daarvoor zijn we veel te afhankelijk van (en dankbaar voor) hun inzet en enthousiasme. We kunnen zeker af en toe vragen even mee te helpen als de nood aan de man is, gebeurt nu ook in De Keizer en in Bouwkunde, maar zo'n pand schoonhouden is gewoon een professionele klus.

Aangezien er op ander Overige Huisvestingskosten zoals precariorechten, onderhoud en veiligheid niet of nauwelijks te besparen valt, komt het grootste deel van de noodzakelijke bezuiniging in het geval de budgetsubsidie onveranderd blijft op conto van de schoonmaak. Het resultaat laat zich raden.

Personeel

Binnen de exploitatiebegroting van 2016 is er weinig of geen ruimte voor uitbreiding van de formatie. Waarom nu wel hier voor pleiten dat het anders moet is omdat we een reëel beeld willen schetsen van de toekomstige personeelsbehoefte.

Boekhoudkundig medewerker (0,55 fte)

In de nieuwe situatie komen naast het boeken en archiveren (op zich al tijdrovend) veel nieuwe administratieve taken bij slechts een persoon terecht als uitbreiding van het team onmogelijk blijkt: produceren maand- en jaarcijfers, voorbereiden auditcommissie, begeleiden accountant, bewaken salarisadministratie, facturatie, boekhouding horeca, scheiding theater en filmhuis. Daarvoor zijn in de huidige formatie eenvoudigweg te weinig uren beschikbaar.

Taken uitbesteden aan een administratiebureau of aan de accountant is een optie. De vraag is echter of dat goedkoper is dan iemand aannemen. Uiteraard komen die kosten dan ook nog ten laste van de exploitatie.

Als de administratie eenmaal echt goed staat en soepel loopt, kan het in de toekomst mogelijk blijken het aantal administratieve uren weer te reduceren. Juist in de startfase is het van cruciaal belang dat er op de administratie geen achterstand ontstaat. Dan moet de vinger constant aan de financiële pols kunnen, ook door de gemeente.

Technicus (0,6 fte)

In de huidige formatie is een filmtechnicus voor 20 uur en een theatertechnicus voor 36 uur beschikbaar. Ondanks de vergevorderde automatisering in met name filmtechniek is dat niet voldoende. Het filmaanbod wordt groter, vakantie en ziekte moeten kunnen worden opgevangen, met name theaterproducties vallen veelal allemaal in dezelfde negen maanden (en die zijn dus heel druk), de producties in de nieuwe theaterzaal worden groter en complexer, de afdeling verhuringen vraagt in de toekomst om technici voor commerciële producties en, zoals de ervaring leert, niet alle techniek functioneert vanaf de eerste dag helemaal foutloos.

Voorstellingen en verhuringen moeten vanaf de eerste dag natuurlijk vlekkeloos verlopen.

Ook hier valt op termijn een besparing op uren te verwachten.

Systeembeheerder (0,5 fte)

Feitelijk onontbeerlijk gezien het aantal nieuwe systemen dat in het nieuwe pand in gebruik genomen gaat worden en de complexiteit daarvan: kassa, ticketing, planning, roostering, website, narrowcasting, wifi et cetera.

Facilitair medewerker (0,6 fte)

Een nieuw pand, nieuwe installaties, nieuwe bar (twee zelfs) en keuken, nieuwe toiletten, nieuwe verlichtings- en geluidssystemen; het vraagt allemaal om professionele begeleiding van de gebruiker. Op termijn, als alles routine wordt en ingeregeld is, kan het aantal facilitaire uren waarschijnlijk verder omlaag, maar ook hier weer leert de ervaring dat het minimaal een jaar - en vaak nog wat langer - duurt voordat de gebruiker een nieuw pand goed in de vingers heeft, alles afgewerkt is en voldoet aan de eisen en wensen.

Iedere organisatie die een nieuwe locatie is gaan exploiteren, zal kunnen beamen dat extra uren op operationele taken als techniek en gebouwenbeheer onontbeerlijk zijn.

Seniormedewerker marketing (1 fte)

Hard nodig om het nieuwe marketingbeleid (mee) vorm te geven en uit te voeren. Nieuwe naam, nieuwe huisstijl, nieuwe uitstraling, nieuwe doelgroepen, nieuwe kanalen en vooral ook nieuwe mogelijkheden.

Bovendien willen we het marketingbeleid op zich ook vernieuwen en verbeteren: minder drukwerk, meer digitaal, meer vrienden, meer boven-stedelijke uitstraling.

Naast het communiceren over film- en theaterprogramma, over nieuwe concepten en festivals, over horeca en verhuurmogelijkheden, is het (en juist ook weer in die beginfase) van groot belang de *corporate* marketing stevig neer te zetten, echt een eigen, gelaagde identiteit en *tone of voice* te ontwikkelen. Dat behelst ook het communiceren over visie, missie, kernwaarden.

Bij al die verschillende facetten van marketing en communicatie is een ervaren professional onontbeerlijk.

Ook hier weer: als er een stevig marketingfundament gelegd is, kunnen de uren in de toekomst naar beneden worden bijgesteld.

Zonder al teveel nadruk te willen leggen op de huidige beeldvorming, is en blijft het een feit dat er door alle negatieve publiciteit rondom de bouw een extra marketinginvestering geleverd zal moeten worden. Zeker in het begin.

Medewerker verhuur (0,6 fte)

De Viking wil in de toekomst extra inkomsten genereren met de verhuur van beschikbare ruimtes aan zowel particuliere als aan zakelijke klanten: borrels, presentaties, diners, voorstellingen etc.

Het voorbespreken met (mogelijk) geïnteresseerden, het maken van offertes, de aftersales, het overleg met techniek en horeca over de invulling van het programma, het plannen van events, relatiebeheer et cetera kost tijd. Veel tijd.

Wil De Viking een serieuze partij op de evenementenmarkt zijn, moet er in de formatie ruimte zijn daar een deeltijdmedewerker voor aan te kunnen trekken.

Medewerker educatie (0,6 fte)

Vaak een ondergeschoven kindje. 'Doen we er wel even bij.' Het professioneel voorbereiden van een verantwoord en interessant educatief programma voor verschillende doelgroepen, de werving van publiek voor het programma en de verspreiding van educatief promotiemateriaal is een aparte tak van sport. Niet iets om er zomaar even bij te doen, maar een verantwoordelijkheid die tijd en aandacht verdient. Deze functie komt als eerste, maar volledig onterecht onder druk als de basis niet op orde is.

Officemanager en vrijwilligerscoördinatie (1 fte)

Juist in het begin een praktisch onmisbare schakel in de nieuwe organisatie. In de eerste periode komt er veel op de vrijwilligers af, zijn er veel vragen te beantwoorden, moeten er nieuwe vrijwilligers worden ingewerkt en begeleid, en moeten er nieuwe roosters gemaakt worden. Het kantoor moet worden georganiseerd en er is een grote behoefte aan een hub tussen bezoekers en organisatie.

Kortom: een onmisbare functie (zeker omdat de twee organisaties eigenlijk pas echt fuseren op het moment dat ze samenkomen in hetzelfde pand), maar wel een die op termijn kan worden afgeschaald in uren als de organisatie staat.

Freelance/zzp/inhuur

ZZP HR (0,15 fte)

Waarschijnlijk alleen de eerste 6 tot 12 maanden nodig. Maar wel heel belangrijk om alle personeelszaken en -aangelegenheden vanaf de start professioneel te organiseren. Met een fusie (die, zoals gezegd, nu nog slechts op papier geregeld is), uitbreiding van het team en de toevoeging van een horecatak waardoor er verschillende cao's onder hetzelfde dak worden gehanteerd is HR-expertise eigenlijk onmisbaar.

ZZP Techniek (0,2 fte)

Sommige weken zijn zo druk en sommige producties zo groot dat er met enige regelmaat een extra technicus nodig zal blijken. Die hoeft niet in dienst. Bovendien is het goed voor de continuïteit als een aantal ZZP'ers de weg weet in huis en de organisatie kent in het geval onze eigen technicus om welke reden dan ook verhinderd of uitgeschakeld is.

Een paar aantekeningen m.b.t. de horeca:

- De netto winst in exploitatiebegroting 2.1 van de horecatak wordt in het eerste exploitatiejaar op nul gesteld. Het is maar de vraag of een budgetneutraal resultaat het eerste jaar al mogelijk is, winst lijkt in ieder geval niet direct haalbaar.
- Vaak blijken nieuwe horecaexploitaties toch echt enige aanlooptijd nodig te hebben. Zeker in culturele instellingen. En al helemaal als ze niet hartje centrum of in de loop liggen. De Viking ligt op een mooie plek met uitzicht over de IJssel (met name vanaf de eerste verdieping), maar is bepaald geen high traffic locatie, en gelegen aan een drukke doorgaande weg niet een vanzelfsprekende terraslocatie.
- In de exploitatiebegroting van de stichting is wel rekening gehouden met afdracht door de horeca B.V. aan de stichting voor huur (€ 59.500), energie & water (€ 22.500), servicekosten (€ 6.500) en bijdrage in marketing, administratie et cetera. (€ 50.000). Samen al een flink bedrag dat met drank en spijs opgebracht moet worden. Realistisch, maar net zo min vanzelfsprekend als winst maken.
- Het hoeft geen betoog dat een euro verlies in de B.V. gelijk ten laste gaat van de stichting. Daarmee moet de horecaonderneming per saldo als risico geïnventariseerd worden.
- Het horecaconcept is nog niet bedacht. Zodra er een definitieve opleverdatum voor het nieuwe pand bekend is, wordt begonnen met de ontwikkeling van de horeca: marktonderzoek, schetsen, ontwerpen, uitwerken. Alle mogelijke opties zijn denkbaar, maar doelstelling is wel dat De Viking de exploitatie in eigen beheer oppakt en het concept *low-cost* is teneinde het ondernemingsrisico zo beperkt mogelijk te houden. De horeca moet nadrukkelijk een unieke toevoeging zijn op het theater- filmhuisconcept. De som is meer dan drie afzonderlijke delen samen.
- Een deel van de voorstelling-gerelateerde horecaomzet wordt in zowel begroting 2016 als 2.1 verondersteld te worden verzorgd door vrijwilligers. Het is maar de vraag of dat daadwerkelijk mogelijk en wenselijk gaat zijn in de nieuwe locatie, en tot welke hoogte. Ook hier doet de complexiteit van het pand zich gelden.

Wat zijn mogelijke alternatieven wat zijn daarvan op hoofdlijnen de mogelijke consequenties?

Inleiding

De belangrijkste vraag waarop nu in samenspraak met de stakeholders (college, raad, gebruiker/huurder) een antwoord geformuleerd zal moeten worden is de volgende: hoe wel?

Hoe maken we van de Viking een succes? Een in alle opzichten stabiele en financieel gezonde organisatie? Want alleen dan kan De Viking haar belofte waarmaken en voldoen aan de culturele opdracht voor de stad Deventer.

Er is een aantal alternatieven die onderzocht zouden kunnen worden. Geen enkele is makkelijk, zonder bezwaar of zonder financiële consequenties. Au contraire, het is makkelijker argumenten tegen de verschillende opties te formuleren, dan voor.

Een aantal alternatieven (of variaties daarop) is denkbaar:

1. Vasthouden aan de uitgangspunten en financiële kaders die gehanteerd werden voor de exploitatiebegroting in 2016
2. De theaterzaal niet inrichten, er komt geen theaterprogramming
3. Geen commerciële horeca met restaurant opzetten
4. Samenwerken met de Deventer Schouwburg en/of het Burgerweeshuis teneinde besparingen en kwaliteitsverbetering te realiseren
5. Helemaal stoppen met De Viking

Het is evident dat samenwerkingsverbanden met andere organisaties niet eenzijdig door De Viking onderzocht kunnen en mogen worden. Bovendien rijst de terechte vraag of al te grote concessies wel te verantwoorden zijn na alle inmiddels gedane investeringen. Bijna twintig miljoen euro uitgeven voor twee extra filmzalen?

De tijd is eenvoudigweg te kort om met een evenwichtig antwoord te komen op de vraag naar de consequenties van de verschillende opties. Zelfs als die, zoals hieronder, alleen op hoofdlijnen worden gegeven.

De vijf scenario's zouden eerst en vooral doorgerekend moeten worden zodat er een gefundeerde uitspraak gedaan kan worden over de financiële consequenties van de verschillende alternatieven. Dat lijkt juist in deze fase (waarin financiële overwegingen de belangrijkste lijken te worden) meer dan ooit relevant. Zonder gedegen achterliggende cijfers is geen van de mogelijke opties goed te beoordelen.

Bovendien, het is in het voorwoord al gezegd, is het enorm belangrijk het juiste gewicht toe te kennen aan het oorspronkelijke plan; het plan dat voorziet in een combinatie van theater, filmhuis en horeca.

Op enig moment heeft Deventer immers bedacht, gevonden en besloten dat Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde niet verder konden op de huidige locaties en, indien samengevoegd onder een en hetzelfde dak, een belangrijke extra impuls zouden geven aan Deventer als serieuze cultuurstad, aan het imago van Deventer als podium-stad en aan de aantrekkingskracht van de stad voor bedrijven en (toekomstige) inwoners in de meest brede zin van het woord.

Ieder mogelijk alternatief, iedere mogelijke optie en ieder goed idee is het waard te onderzoeken, mits daar voldoende tijd, energie en aandacht aan besteed kan worden. Geen van de hieronder genoemde opties is namelijk zonder verstreckende consequenties voor ofwel beschikbare financiële middelen, ofwel de organisatie, ofwel het Deventer culturele landschap.

Afwijken van de gekozen en gewenste koers is niet per definitie zaligmakend. Alle opties zijn bespreekbaar, als er uiteindelijk maar om de juiste redenen voor gekozen wordt. Dat moeten zwaarwegende redenen zijn en daar moet heel nadrukkelijk een even heldere als stevige visie aan ten grondslag liggen. Anders wordt de Viking alleen maar nog lastiger uit te leggen aan alle stakeholders (waaronder de belastingbetaler). En draagvlak is nu belangrijker dan ooit.

Weer lijkt een waarschuwing op zijn plaats: nu het gekozen en destijds gewenste en geambieerde pad verlaten en met veel haast een nieuwe richting inslaan, is bepaald geen garantie voor rust, noch voor draagvlak of financiële zekerheid op de lange termijn.

Kortom: alles kan, maar zorg in weerwil van de tijdsdruk, de budgetoverschrijdingen en de politieke gevoeligheid voor een weloverwogen keuze.

Dit ter inleiding, hieronder een aantal mogelijke alternatieven en hun consequenties.

1. We houden vast aan de uitgangspunten en de financiële kaders die zijn gehanteerd bij de begroting die in 2016 is ingediend.

De consequenties van deze optie zijn hierboven al beschreven. De verhoging van de kosten zitten vooral in de uitbreiding en verdere professionalisering van het team en de huisvestingskosten (en dan met name in de schoonmaakkosten). Op dat vlak zullen de consequenties zich derhalve het zwaarst doen voelen. En dat is nu juist een aandachtsgebied waarover de meeste zorgen bestaan.

Het is bovendien bepaald niet uit te sluiten dat vasthouden aan de 2016-begroting (of liever: aan de bezuiniging op de 2.1-begroting) op termijn alsnog geld gaat kosten. Bijvoorbeeld omdat uitbreiding van het team uiteindelijk toch noodzakelijk blijkt, het aantal vertoningen zover teruggebracht moet worden dat de baten-kant van de begroting onder druk komt te staan, of omdat medewerkers langdurig uitvallen en duur vervangen moeten worden.

Plus

- Geen extra budget nodig
- Relatief makkelijker draagvlak binnen raad en college te vinden. Alhoewel: als over twee jaar blijkt dat de exploitatie vastloopt, worden college en raad daar natuurlijk ook op aangesproken.
- Heldere boodschap aan Deventer (inclusief andere culturele organisaties): dit is het en daar moet u het mee doen!

Min

- Hoge werkdruk bestaand team (en daardoor reële kans op uitval), ook in de voorbereidende fase, maar met name in de opstartfase
- Beperkt serviceniveau
- Matige of rondt gebrekkige begeleiding van onze vrijwilligers
- Slechte/rommelige/gemankeerde start door capaciteitsgebrek
- Beperkt gebruik van de mogelijkheden en faciliteiten van het nieuwe pand omdat er onvoldoende technische medewerkers/specialisten beschikbaar zijn
- Risico's ten aanzien van veiligheid, BHV, ontruiming et cetera wegens structurele onderbezetting van professionals in de organisatie
- Te weinig capaciteit voor professionele invulling van de piketdiensten
- Beperkt boeken van verhuringen omdat er niet voldoende professionals (technici en salesmedewerkers) aanwezig zijn om een en ander goed te organiseren en sterk neer te zetten
- Slecht onderhoud door veel te weinig schoonmaakcapaciteit
- Ondermaatse positionering, matige publiciteit, hetgeen weer consequenties heeft voor de omzet
- Geen budget voor kwartiermaker of directeur
- Organisatie leunt te zwaar op de vrijwilligers (terwijl die ook nog moeten wennen aan de nieuwe realiteit)
- Minder flexibel doordat er geen ruimte is voor ZZP'ers op de piekmomenten.
- Ambities worden niet gerealiseerd

Noot

- De opbrengsten (het nettoresultaat) uit zowel de pauze-horeca als uit de commercieel geëxploiteerde B.V. zijn in de 2016-begroting erg hoog. Bij handhaving van deze begroting wordt een onrealistische bijdrage uit de horeca gevraagd. Daar dreigen dan ook weer tekorten.
- Met de huidige formatie is er geen (of in ieder geval zeer beperkte) ruimte voor de sales-opdracht (verhuringen aan instellingen, bedrijven en particulieren). Ook dat heeft zijn weerslag op de baten.
- Een belangrijke overweging bij de noodzakelijk geachte uitbreiding en verzwaring van het huidige team is deze: de ambitie van zowel gemeente als van de organisatie zelf overstijgt op nagenoeg alle vlakken de optelsom van Filmhuis De Keizer en Theater Bouwkunde. Er komt een nieuwe organisatie, een nieuw cultureel centrum met deels nieuwe doelstellingen en mogelijkheden; daar hoort eenvoudigweg een stevigere formatie bij.

2. De theaterzaal wordt niet ingericht en er komt geen theaterprogrammering.

Allereerst kan worden opgemerkt dat de gemeente Deventer in dat geval een substantieel deel van de toch al niet geringe investering onbenut laat. Voor een stap terug in deze fase lijkt het in dat opzicht dan ook rijkelijk laat: een belangrijk deel van de potentie van de nieuwe locatie blijft daarmee onbenut terwijl er wel al veel geld aan uitgegeven werd.

Feit is dat de exploitatie van een theater per definitie geld kost, zeker als het de opdracht is nieuw talent een kans, en experimentele producties een podium te bieden. Onbekend maakt onbemind; volle zalen zijn met een dergelijke culturele opdracht bepaald niet gegarandeerd. Het goedkoopste theater is een gesloten theater. Oftewel: hoe meer voorstellingen, hoe hoger de rekening.

Helemaal gratis is deze maatregel bovendien niet. Het lijkt immers niet meer dan logisch dat de huidige subsidie voor het theater minstens gehandhaafd blijft zodat het aan het Klooster wel gewoon kan blijven voortbestaan. Haar bijdrage aan het culturele landschap is immers relevant: geen ander podium biedt wat Bouwkunde biedt, en de reputatie en naam zijn inmiddels boven-stedelijk te noemen.

Plus

- Financiële risico's worden beperkt
- Organisatie is kleiner, dus minder personeelslasten
- Herkenbaar, eenduidig en makkelijk te communiceren concept: filmhuis
- Extra filmzaal beschikbaar
- Minder investeringskosten
- Minder marketinginspanning nodig, lagere kosten

Min

- Nieuw aanbod zoals bijvoorbeeld dans (modern ballet) of hedendaagse muziek krijgt geen podium in Deventer: het past niet in het huidige theater en wordt niet geprogrammeerd in de schouwburg
- Deventer loopt een culturele voorziening mis die wel echt past bij een stad van 100.000 inwoners anno nu. Of sterker nog: gewoon bij een stad als Deventer hoort.
- De synergie tussen filmhuis, theater en horeca verdwijnt
- Geen crossovers, festivals en specials waarbij film en theater gecombineerd kunnen worden
- Niet ondenkbaar dat Theater Bouwkunde uiteindelijk verdwijnt. De faciliteiten en de mogelijkheden zijn in de huidige situatie te beperkt om te kunnen groeien, en voldoen niet aan de eisen die tegenwoordig aan cultuurhuizen gesteld worden. Dat zou een groot verlies voor Deventer betekenen.
- Minder Vrienden van de Viking (optelsom van de vrienden van het filmhuis en het theater) en dus minder inkomsten
- Minder aansprekend concept voor sponsors, schenkers en leveranciers en dus minder inkomsten
- Geen ruimte voor extra taken en opdrachten zoals educatie, verjonging en vernieuwing
- Kapitaalvernietiging: een deel van de theaterinventaris is reeds besteld en de zaal moet in geval van het schrappen van het theateraanbod ingericht worden voor andere doeleinden
- De kruisbestuiving en versterking van beide disciplines (film en theater) verdwijnen weer als ze op verschillende locaties worden aangeboden
- De ontwikkeling van het kleine theater blijft achter bij de verdere ontwikkeling en professionalisering van overige culturele instellingen en organisaties

Noot

- Is het realiseren van een theaterzaal voorwaardelijk voor de vijf miljoen euro projectsubsidie van de provincie?

3. Er komt geen commerciële horeca met restaurant

Het is sowieso nog maar de vraag of er in het geval van commerciële horecaexploitatie gekozen moet worden voor een restaurant. De term restaurant schept verwachtingen – zoals bijvoorbeeld full service, menukaart op niveau en uitgebreid tafelen – waar we wellicht niet aan kunnen en niet willen voldoen. Het vraagt een professioneel en uitgebreid team, impliceert een hoge mate van afhankelijkheid van een chef, en werkt drempel- en kostenverhogend; om maar een paar mogelijke bezwaren te noemen.

Er zijn commerciële alternatieven voor een restaurant. Te denken valt bijvoorbeeld aan een café met 'alleen maar' *pub food*, met gedeeltelijke selfservice of aan een bar met uitgebreide borrelkaart. In die gevallen zijn de kosten beter bij de omzet te houden.

Laten we er voor het aanschouwelijk maken van de mogelijke consequenties van uitgaan dat er helemaal geen commerciële horeca bedreven wordt in de nieuwe situatie, dat was immers de opdracht. Wat zijn daarvan de plus- en minpunten?

Plus

- Minder investeringskosten
- Minder financieel risico
- Voor eigen recht en risico ondernemen zit (nu nog) niet in het DNA; de organisatie kan zich volledig focussen op de *core business*: het brengen van cultuur
- Geen aparte rechtspersoon nodig
- Boekhouding blijft beperkt en makkelijker te behappen
- Geen marketinginspanning voor de horeca vereist
- Er hoeft geen horeca-team te worden opgetuigd (geen organisatie binnen de organisatie)
- Er komt extra ruimte beschikbaar in het pand, en die kan worden aangewend voor tentoonstellingen, events, commerciële verhuur (B2B), optredens etc.
- Minder risico op overlast voor de burens
- Geen verwijt over verstrengeling van subsidie en commercie

Min

- Het trekt een zware wissel op de exploitatiebegroting als er geen kosten voor huur, marketing en service doorberekend kunnen worden (€ 138.500 per jaar) aan de horeca
- De synergie tussen filmhuis, theater en horeca verdwijnt
- Het gewenste concept 'Cultureel uitgaan' wordt niet gerealiseerd, en dat komt de sfeer en beleving niet ten goede. En dat is uiteindelijk toch wat de gast tegenwoordig wil: een bijzonder ervaring.
- Daarmee samenhangend: de levendigheid waar het pand juist zo geschikt voor is, is gelijk een heel stuk minder. Het kan haast niet anders of dat heeft consequenties voor de omzet.
- Organisatie wordt volledig afhankelijk van externe cateraars voor de culinaire invulling van verhuringen
- Kapitaalvernietiging: een deel van de ruimtes is gebouwd en gereserveerd voor secundaire horecafaciliteiten zoals opslag, koeling, afwas, logistiek en kantoor. Die ruimtes kunnen in deze fase niet meer vrijgemaakt worden t.b.v. bezoekers en verliezen feitelijk hun functie.
- Geen professioneel horecateam in huis wil zeggen dat professionele partijen niet aangenomen kunnen worden (of volledig uitbesteed moeten worden)
- Geen sponsorbijdrage of *signing-fees* van leveranciers
- Eigen horeca verlaagt de drempel voor geïnteresseerden, nieuwe doelgroepen en jongeren (e.e.a. is uiteraard wel afhankelijk van het uiteindelijke concept). Ons huidige publiek zal de verbeterde faciliteiten waarderen, maar zonder charmant horecaconcept is het feitelijk oude wijn in nieuwe zakken.
- Minder sociale verbinding en minder impact van de voorstellingen als onze bezoekers niet ontvangen kunnen worden of kunnen blijven hangen in een professionele horecaomgeving

Noot

- De horeca uitbesteden aan derden stuit op heel veel bezwaren, zowel van praktische als van organisatorische aard:
 - Belangen komen bepaald niet altijd overeen: de stichting heeft een culturele opdracht, de exploitant slechts en alleen een commerciële (zeker als er geld geleend moest worden)
 - het pand is niet ontworpen voor een strikte scheiding tussen twee verschillende gebruikers
 - horeca exploiteren in een culturele instelling is een vak apart (niet in de laatste plaats omdat de personeelskosten constant onder druk staan door de hoge pieken en dalen als gevolg van de voorstellingen)
 - hoe goed e.e.a. contractueel ook wordt vastgelegd, als de ondernemer geld moet toeleggen op de late uren terwijl de stichting die belangrijk vindt voor uitstraling en serviceniveau, gaat dit op termijn conflicteren
 - Kans op onderlinge versterking van filmhuis, theater en horeca groter als de organisatie dit zelf oppakt

Uitbesteden lijkt daarmee geen reëel alternatief voor het zelf exploiteren van de horeca.

4. Samenwerken met de Deventer Schouwburg en/of Het Burgerweeshuis teneinde kwaliteitsverbeteringen/of besparingen te realiseren

Het is belangrijk voor ogen te houden dat de drie podia verschillend publiek bedienen en ieder echt een eigen organisatie en bedrijfscultuur hebben. Maakt dat samenwerking (in welke mate dan ook) onmogelijk? Nee, maar dat heeft wel tijd nodig, veel tijd, en wellicht zelfs enige milde dwang van buitenaf. En tijd kost in beginsel geld. Waarschijnlijk meer dan zich op voorhand laat vermoeden. De kost gaat nu eenmaal voor de baat uit.

Er is zogenaamd laaghangend fruit (overzichtelijke stappen die direct een relatief kleine besparing opleveren) en er is een visie nodig voor de lange termijn. Voor het tweede is ook weer tijd nodig en de bereidheid de ander in de keuken te laten kijken en een deel van de zo gekoesterde autonomie op te geven, ook op het gebied van programmering.

Plus

- Er zijn zeer waarschijnlijk bezuinigingen te realiseren op gebied van inkoop (denk aan: brouwerij, drankhandel, wijnimporteur, koffieleverancier, maar ook schoonmaak, energie, boekhouding, accountancy en verzekeringen). Op de totale begroting van de verschillende podia zal dat een beperkt effect hebben, oftewel een beperkte verruiming van het beschikbare budget opleveren, maar elke euro telt uiteindelijk.
- Gezamenlijk programma ontwikkelen en promoten kan op termijn bezuinigingen opleveren, het bereik en de herkenbaarheid van de 'Deventer Podia' vergroten en op termijn wellicht zelfs een boven-stedelijke uitstraling creëren.
- Gemeenschappelijke sales-afdeling kan efficiënter, effectiever en tegen minder kosten tot ver buiten de stadsgrenzen acquisitie plegen. Maar wat zal het lastig zijn de binnengehaalde partijen en events eerlijk te verdelen over de locaties!

Min

- Als er op de formatie bezuinigd kan worden, kost dat arbeidsplaatsen
- Frictie-pot nodig
- Samenvoegen en/of samenwerken kost in beginsel altijd tijd en dus geld. Daar zal een stevig budget voor vrijgemaakt moeten worden. Waarschijnlijk zelfs voor meerdere jaren.
- Drie verschillende locaties, drie verschillende bedrijfsculturen, uiteindelijk zelfs drie verschillende takken van sport met als grootste (maar zeker niet enige) gemene deler het podium: op uitgebreide schaal samenwerken grijpt diep in
- Waarschijnlijk overlap in de vriendenkring
- Met drie partners is er altijd het risico van conflict
- Vrijwilligers (ons sociaal kapitaal) zullen zich minder verbonden voelen met een grote overkoepelende instelling waarin ze minder van zichzelf herkennen en misschien stoppen
- Het beperkt de flexibiliteit van de verschillende organisatie
- Er zijn weinig succesverhalen bekend

Noot

- Het lijkt relevant nogmaals te bedrukken dat iedere vorm van samenwerking alleen mogelijk is als alle betrokken partijen daarvan de noodzaak (of op zijn minst de wenselijkheid) inzien en bereid zijn de andere partij(-en) te vertrouwen en accepteren als partner. Dat is absoluut niet vanzelfsprekend. Hier onzorgvuldig mee omspringen, al te grote druk op zetten of teveel haast mee maken, kan zomaar averechts werken.
- Zeker gezien de financiële situatie van de Schouwburg, de stand van zaken rondom de bouw van de Viking en de aanzienlijke wensen van het Burgerweeshuis op het moment van schrijven, is het bepaald niet vanzelfsprekend een al te innige samenwerking aan te gaan. De Schouwburg is bijvoorbeeld een bestaande organisatie met een eigen verleden, de Viking een (soort van) nieuwe organisatie in ontwikkeling.
- Een en ander heeft niet alleen de instemming nodig van de verschillende directies, maar ook de nadrukkelijke goedkeuring van respectievelijk RvC, RvT en bestuur.
- Een aantal samenwerkingen op bijvoorbeeld het gebied van inkoop of waarneming bij ziekte ligt logischerwijs bij collega's buiten Deventer. De filmprogrammeur en theaterprogrammeur van bijvoorbeeld Concordia in Enschede of Focus in Arnhem hebben meer verstand van en affiniteit met het Vikingprogramma dan onze Deventer collega's.

5. Volledig stoppen met De Viking

Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald? De vraag dan is of we op de helft zitten of het *point of no return* inmiddels ruimschoots gepasseerd zijn. Als er geen enkel draagvlak meer is voor project-Viking, geen budget, geen markt en geen toekomst, zou de vraag moeten zijn: hoe creëren we die? Want dat is altijd de meest relevante vraag op momenten dat het lastig is en de uitkomst onzeker lijkt: hoe wel? Hij is niet voor niets al eerder gesteld.

Hoe maken we van de Viking zoals destijds bedacht wel (of alsnog) een succes? Want van alle opties is stoppen met De Viking met afstand de minst aantrekkelijke. Een gemiste kans voor de stad bovendien. In andere steden met vergelijkbare omvang lukt het ook, en het past Deventer zichzelf een nieuwe culturele instelling met de nodige allure en een moderne uitstraling te geven.

Plus

- De situatie blijft zoals die nu is. Het lek is eindelijk dicht, iedereen kan opgelucht ademhalen en overgaan tot de orde van de dag.
- Voor vrijwilligers en vaste medewerkers blijft de status quo gehandhaafd en iedereen kan zich volledig richten op zijn of haar eigen taak.
- Grotere (financiële) drama's lijken te worden afgewend, er komt weer meer budget vrij voor andere culturele instellingen en initiatieven

Min

- Opgelucht ademhalen? Niet gelijk, en niet helemaal. Het financiële lek is daarmee namelijk hoogstwaarschijnlijk nog niet direct boven water:
 - Er staat een half klaar gebouw waar iets mee moet
 - De huidige locaties (filmhuis en theater) hebben in afwachting van de nieuwe locatie jaren niets geïnvesteerd in faciliteiten en onderkomen, daar moet duidelijk een flinke inhaalslag gemaakt worden
 - Huidige personeelsbestand moet weer worden afgeschaald: frictiekosten
 - Lange nasleep over gederfde inkomsten, gemaakte kosten etc. tussen aannemer, opdrachtgever, architect, leveranciers en mogelijk andere betrokken partijen
- Imagoschade voor gemeente, N.V. en andere betrokken partijen
- Verschraling van het Deventer cultuuraanbod
- Gigantische kapitaalvernietiging
- Een gemiste kans een kernvoorziening te realiseren waar Deventer jaren mee vooruit kan en die voldoet aan de eisen van deze tijd en een groot aantal doelgroepen

Noot

- Ook hier de vraag of realisatie van de oorspronkelijke plannen voorwaardelijk was voor de bijdrage van de provincie. Waarschijnlijk wel. Het terugbetalen in dat geval van de gehele projectsubsidie is een enorme extra financiële adering.
- Wat wil de eigenaar met het pand doen zoals het er nu staat? Afbreken? Of laten exploiteren door een commerciële bioscoopexploitant waardoor er nog meer concurrentie voor het bestaande filmhuis gecreëerd wordt? Of onder druk van die eventuele commerciële partij het huidige filmhuis en theater zelfs sluiten?
- Betrokken partijen moeten zich realiseren dat de bestaande voorzieningen aan de Keizerstraat en het Klooster niet of nauwelijks kunnen groeien, verbeteren of vernieuwen. Met een vergrijzend publiek, en zonder een modern nieuw pand met alle nieuwe mogelijkheden loopt de gemeente Deventer het risico dat de doelgroepen kleiner en kleiner worden en de beide culturele instellingen op termijn langzaam wegwijnen. Toch een behoorlijke adering voor de stad, voor haar leefbaarheid en aantrekkelijkheid.
- Niet direct van invloed op de bestaande organisatie, maar de Viking zal ook een trekker blijken voor een tot dusver matig aantrekkelijk deel van de stad. Ondernemers anticiperen op de komst van een culturele instelling van formaat, er komt meer reuring (en dus sociale controle en cohesie) in een in potentie zeer aantrekkelijk deel van het centrum waar die levendigheid nu nog ver te zoeken is, en (ofschoon de meningen daarover verdeeld zijn) de stad krijgt een uniek een aansprekend nieuw pand in het stadsgezicht.

Berenschot

Aan: Jos Haarman, gemeente Deventer **Datum:** 21 februari 2019
Status: Definitief **Van:** Bastiaan Vinckenburg, Berenschot
Onderwerp: Expertoordeel exploitatieraming De Viking 2019

Memo

Vraagstelling en proces

De gemeente Deventer heeft Berenschot benaderd om een expertoordeel te geven over de exploitatieraming van De Viking Film & Theater die de directeur-bestuurder dit jaar heeft voorgelegd. Wij hebben elkaar medio januari gesproken over de behoefte van de gemeente en de beschikbare informatie, die je me daarna hebt toegezonden. Wij hebben afgesproken dat Berenschot een expertoordeel geeft van de aannames die in de nieuwste raming zijn gedaan en van de verschillen ten opzichte van de exploitatieraming die in 2016 door de Raad van Toezicht is ingediend.

Deze notitie bevat de uitkomsten van mijn oordeelsvorming. De notitie bevat ook een tabel met vergelijkende cijfers tussen 2016 en 2019 en een bronnenlijst. De context van De Viking wordt bekend verondersteld en laat ik in deze notitie achterwege. Op basis van mijn voorlopige conclusie hebben wij eind januari een gesprek gevoerd met de directeur-bestuurder en de wethouder. De directeur-bestuurder heeft daarna een definitieve versie van de exploitatieraming opgeleverd, die niet afwijkt van de begin januari afgegeven raming. Deze notitie bevat dan ook het gelijklopende en definitieve expertoordeel over deze exploitatieraming 2019: deze raming is realistischer dan de raming uit 2016.

Schaalsprong in ambities en middelen

De Viking is het nieuwe filmhuis en theater in Deventer, als opvolger van Theater Bouwkunde en Filmhuis De Keizer. De Viking werd al in 2008 omschreven als een cultuurcomplex voor de 21^e eeuw. Het is meer dan vervanging van Bouwkunde en De Keizer, het is ook een forse uitbreiding van capaciteit en functies, en daarmee een schaa sprong. De capaciteit van het theater groeit van 125 naar bijna 200 stoelen en het vlakke vloerpodium groeit in omvang en in technische voorzieningen. Het filmhuis groeit van 2 naar 4 zalen, ook een verdubbeling van capaciteit en ruimte voor programmering. Bovendien stijgt de kwaliteit en de beleving voor het publiek: "*betere stoelen, betere wijn.*" Dat leidt tot een ander karakter van de organisatie: er is een ontwikkeling voorzien van twee vrijwilligersclubs met enige professionele aansturing naar een professionele organisatie met overhead.

De Viking is een ambitieus plan, gezien de schaa sprong. Een schaa sprong kost structureel meer geld. Een ijzeren wet in de theatersector is dat meer programmeren meer kosten met zich meebrengt. Dit geldt overigens minder voor film, maar daar geldt weer dat betere zaalbezetting vooral aan de film distributeurs toekomt. Er zijn hogere kosten voor huisvesting dan in de oude situatie met twee panden en de nieuwe organisatie met directie en personeel kost ook meer dan in de oude situatie. De stijging van eigen inkomsten alleen dekt niet de meerkosten, er is ook meer subsidie nodig. De gemeente heeft steeds gerekend op een aanvulling van de structurele subsidies met € 150k per jaar. Het bedrijfsplan uit 2016, hierna raming 2016 genoemd, is sluitend binnen die financiële kaders.

Berenschot

Nieuwe directeur, nieuwe raming

De nieuwe directeur voorziet dat de beschikbare middelen niet toereikend zijn voor de ambities. Hij heeft eind 2018 een eigen raming opgesteld, als herziening van de raming uit 2016. Hij stelt in zijn begeleidende notitie van eind 2018 over de financiën: *"een waarschuwing is op zijn plaats. De exploitatiebegroting toont overtuigend aan dat deze met de geprognosticeerde recettes en subsidiebijdragen niet sluitend gemaakt kan worden. ... Niemand is er in welke fase dan ook bij gebaat telkens weer opnieuw tegenvallers te moeten melden. Als er een moment van herijken is, is dat nu."* Op verzoek van de gemeente is de directeur-bestuurder nogmaals met een stofkam door de raming gegaan en heeft een uitgebreidere toelichting hierop geschreven, dat is de versie van 11 februari 2019.

De directeur heeft ervoor gekozen om de schaa sprong nadrukkelijk in de omvang en professionaliteit van de organisatie te vertalen, en daarmee in de raming. Hij benoemt dat de raming 2016 slechts neerkomt op een optelsom van de twee exploitaties en daarbij de twee organisaties, ook qua personele omvang. De extra benodigde middelen in raming 2019 gaan voor het grootste deel naar uitbreiding van het personeel, namelijk 2 ton extra (€ 199k). De inkomsten zijn juist gedaald (-€ 34k) in de raming 2019. Ook stijgen huisvestingslasten (€ 67k) door schoonmaakkosten en is er geen resultaat van de BV meegerekend in het eerste jaar (€ 28k), wat samen ook tot een fors lager resultaat leidt. Waar raming 2016 een vrijwel neutraal saldo had (-€ 6k), heeft raming 2019 een negatief resultaat van 3,5 ton (-€ 353k). Deze nieuwe raming past in het geheel niet binnen de gestelde financiële kaders.

Vraag: toets de aannames in de exploitatieramingen

Hoofdvraag van dit expertoordeel is of de nieuwe aannames in de exploitatieraming 2019 die tot een groot negatief resultaat leiden terecht zijn. Met name is de vraag of de hogere personele lasten als gevolg van investering in professionaliteit nodig zijn om succesvol te zijn. Daarbij komen de vragen of de stijging van huisvestingslasten en andere lasten en de daling van de inkomsten terecht zijn ingeschat. Bovendien zijn de bijdragen aan de exploitatie van de zelfstandige horeca door de BV en van de pauzehoreca die (deels) door De Viking zelf wordt geëxploiteerd nader onderzocht.

Ik geef eerst mijn conclusie, die ik daarna onderbouw vanuit de verschillende onderdelen die hiervoor relevant zijn. Nota bene: dit expertoordeel betreft de exploitatieraming van het eerste jaar in vol bedrijf, dus de aanloopkostenbegroting en de investeringen in bouw en inrichting blijven buiten deze analyse. De vraag die daarop volgt en die niet in deze notitie aan de orde komt maar wel op dit moment onderwerp van vervolgonderzoek is, is wat de alternatieven zijn waarmee een structureel negatief resultaat kan worden vermeden.

Conclusie: de nieuwe raming met een fors tekort is realistischer dan het oude plan

De raming uit 2016 is in veel opzichten gelijk aan de raming in de haalbaarheidsonderzoeken uit 2009 en 2012. Kostenposten uit die ramingen staan ook anno 2019 nog steeds op hetzelfde niveau. Er is geen rekening gehouden met inflatie of marktontwikkelingen, wat met name aan de kostenkant nog tot verrassingen kan leiden. De directeur-bestuurder stelt terecht dat er geen recente offertes van leveranciers beschikbaar zijn, waardoor de kostenramingen gedateerd zijn. De geraamde baten uit programma zijn in de raming 2019 licht gestegen ten opzichte van 2016, op basis van iets hoger geraamde bezoekersaantallen voor film. De baten uit horeca (zowel voorstellingsgerelateerd als zelfstandig) waren in de eerste plannen juist veel hoger geraamd dan nu. In de raming 2019 zijn deze geminimaliseerd. De nieuwe directeur verwacht de eerste periode zeer beperkt rendement uit de horeca dat aan de exploitatie van De Viking kan bijdragen, en dat klinkt plausibel.

Berenschot

De voornaamste reden om de nieuwe raming realistischer te beoordelen dan de oude raming uit 2016, is dat in die versie van 2016 alle extra personele inzet ten opzichte van de huidige bezetting van de twee samengevoegde instellingen is wegbezuinigd uit het plan, om toch een sluitende exploitatie op te leveren, en de schaa sprong in organisatie dus in het geheel niet werd vertaald in personele groei. In de nieuwste raming wordt wel rekening gehouden met uitbreiding van het personeel met 5 fte, om de professionalisering te kunnen realiseren. Die keuze vinden wij gezien de ambitie gerechtvaardigd.

Bezoekers voor programmering: *film is een groeimarkt, van theater wordt weinig verwacht*

Eigen baten komen met name voort uit de recettes. Voor film is in de eerdere plannen uitgegaan van circa 73.000 bezoekers per jaar. De Keizer had in 2017 56.500 bezoekers (exclusief Film op de Brink). De groei in bezoekers was dus steeds voorzien op 30%. In raming 2019 is het aantal filmbezoekers verhoogd naar 84.240, wat volgens de directeur haalbaar is op basis van landelijke trends. Dat is een groei van bijna 50% ten opzichte van De Keizer in 2017. Daarbij moet worden meegerekend dat het aantal zalen/doeken verdubbelt en het aantal stoelen nog meer, van 140 naar 327. Hoe onzeker toekomstige bezoekersaantallen ook zijn, er wordt een redelijke groei vanwege de grotere capaciteit voorzien. De aanname van toename van filmbezoekers en dito inkomsten lijkt betrekkelijk haalbaar.

Voor theater is de raming van de groei veel conservatiever. Bouwkunde trok 7.700 betalende bezoekers in 2017. De raming 2019 gaat uit van 9.600 betalende theaterbezoekers, wat neerkomt op een groei van 25%. Het karakter van de zaal wordt geheel anders, de technische mogelijkheden en daarmee de programmering ook. Dit biedt kansen, maar anderzijds is theater niet bepaald een groeimarkt in Nederland. In het oorspronkelijke bedrijfsplan voor De Viking uit 2011 werd uitgegaan van 18.000 theaterbezoekers, maar die ambitie is al lang laten varen, en in 2016 stond in het Bedrijfsplan Viking Film en Theater 12.000 bezoekers. In de eerste raming van de nieuwe directeur-bestuurder uit november 2018 stonden nog 11.400 bezoekers, in de laatste raming 2019 zijn er nog maar 9.600 betalende bezoekers voorzien.

Er wordt nog steeds, net als in de plannen uit de jaren 2009/2010/2012 gerekend met 120 voorstellingen per jaar, maar het gemiddeld aantal bezoekers per keer is in de laatste raming nog maar 80 (gemiddelde zaalbezetting 40%), waar dat oorspronkelijk 150 was (gemiddelde zaalbezetting 75%). De raming voor theaterbezoekers is voorzichtig, behoudend en wellicht zelfs weinig ambitieus. Met een dergelijke raming is de vraag of de nieuwe zaal wel 200 stoelen had moeten krijgen. Als alternatief kan het aantal voorstellingen naar beneden worden bijgesteld, met een hogere bezetting. Er zijn nog verstrekkender alternatieven mogelijk die het gehele theateraanbod in Deventer betreffen.

In ongeveer dezelfde periode tussen het oorspronkelijke plan voor Hegius en nu, heeft de Deventer Schouwburg juist een forse groei laten zien in bezoekersaantallen, van 95.000 in 2008 tot meer dan 130.000 in 2015, waarna een daling volgde in 2016 naar 120.000. Voor de komende jaren worden bezoekersaantallen tussen 100.000 en 125.000 verwacht. De Deventer Schouwburg heeft met een grote en een kleine zaal en zeker ook met de (voormalige) programmering van Podium van de Stad, een diverser palet van programmering en publiek dan wordt voorzien voor De Viking. In de kleinezalprogrammering zijn deze twee aanbieders desondanks wel elkaars concurrenten. Bouwkunde heeft een eigen publiek en kent een paar populaire trouwe bespelers, ook voor try-outs van grote namen, zo wordt gezegd, en die positie moet De Viking nog verwerven. De programmering is nog niet uitgekristalliseerd en moet zijn kwaliteit nog bewijzen.

Berenschot

Er kunnen voor zowel film als theater forse schommelingen optreden in bezoekersaantallen in de jaren na opening. Dat heeft met programmering te maken, maar ook met het 'nieuwe': een positief effect het eerste jaar kan de publieksstroom uit nieuwsgierigheid zijn, maar er moet de eerste jaren ook worden gebouwd aan reputatie en publiekstrouw, waardoor de gestage stroom bezoekers wellicht pas later op gang komt. Het helpt mee als de voorzieningen aantrekkelijk zijn en goed functioneren vanaf de start, zodat de eerste berichten in media daarover positief zijn. Dit stelt wel hogere eisen aan de organisatie, dus ook aan het personeel en bijvoorbeeld het kwaliteitsniveau van horeca en schoonmaak. Hier ligt een van de grote zorgen van de directeur, die daarin dan ook wil investeren.

Inkomsten uit programmering: de brutomarge komt alleen uit film

Wat betreft brutomarge van de programmering wordt alleen gerekend met € 237k rendement op film. Daarvoor geldt inderdaad dat een marge van circa 50% kan worden verwacht, vanwege de afspraken met filmdistributeurs. Het betekent ook dat geen rendement wordt gerealiseerd met theater, educatie en het tuinfeest, maar ook dat er ten opzichte van de inkoopprijs niet of nauwelijks op wordt toegelegd. Dit sluit aan bij 'hoe het werkt' in de theatersector: er wordt door de meeste theaters wel artistieke en maatschappelijke waarde gecreëerd, maar er moet publiek geld bij voor de vaste lasten. Het is de vraag of in de laatste raming voldoende is verwerkt dat de lagere bezoekersaantallen voor theater niet direct resulteren in lagere inkoopkosten. Als het aantal theatervoorstellingen gelijk blijft, zullen de inkoopkosten over het algemeen niet dalen, omdat die in principe niet gekoppeld zijn aan bezoekersaantallen. Dit kan een negatief effect hebben, maar niet zo omvangrijk, in de orde van € 10k. Het verdient aanbeveling in de eerste jaren zeer scherp te sturen op de theaterprogrammering en zaalbezetting. Er zal niet op worden verdiend, maar er moet ook niet te veel op worden verloren.

Hier kan een relatie worden gelegd met de hogere bestedingen in marketing en publiciteit die worden voorzien. In de raming 2019 wordt 1 fte senior medewerker marketing toegevoegd aan de staf. Marketing is in de kern bedoeld om meer bezoekers te trekken. Marketing van een nieuwe locatie die zijn positie nog moet verdienen en bewijzen is niet eenvoudig. Maar van een forse investering in marketing kan wel een hoger rendement worden verwacht in termen van bezoekersgroei voor zowel film als theater. Die extra groei is dan te zien als 'mooi meegenomen.' Voor marketing geldt iets vergelijkbaars als voor verhuur: in feite zou een investering in extra personeel voor deze functies moeten worden terugverdiend met de extra inkomsten daaruit. Dat is niet in de raming terug te zien.

Lager resultaat uit pauzehoreca: de directeur voorziet terecht beperkende condities

In de exploitatieramingen wordt gewerkt met twee soorten horeca: de voorstellingsgerelateerde horeca voor film- en theaterbezoekers, wat pauzehoreca of pauzebuffet heet, en zelfstandige horeca op de begane grond en bij verhuringen ook in de theaterfoyers op de verdieping. De zelfstandige horeca wordt uitgevoerd door een BV die onder de stichting valt. Hoewel de BV een eigen exploitatie zal krijgen, wordt in de ramingen op diverse plaatsen wel gerekend met doorbelastingen en met een afdracht vanuit de winst. De ramingen voor de twee soorten horeca variëren sterk door de jaren heen.

Ten aanzien van de voorstellingsgerelateerde horeca wordt in de nieuwste raming 2019 gerekend op een pauzeomzet voor de stichting van € 75k. De directeur heeft toegelicht dat hij ervan uitgaat dat dit 40% is van de omzet die door voorstellingsbezoekers wordt gerealiseerd, en dat de overige 60% van de horeca wordt gerealiseerd via de BV, die immers in hetzelfde gebouw wordt aangeboden. De € 75k omzet betekent een opbrengst voor de stichting van € 0,80 per bezoeker en voor de BV van € 1,20 per bezoeker, dus elke bezoeker besteedt in totaal gemiddeld € 2,00 per bezoek.

Berenschot

In eerdere plannen werd van veel hogere bestedingen per bezoeker uitgegaan. In het plan van 2012 van Vreeke & Van Dalen was dit nog meer dan € 3,00 per bezoeker. In de Third Opinion van 2013 van De Boer Bedrijfsadviezen werd aangeraden dit bij te stellen tot € 2,20 per bezoeker (alles ex btw). Dus de bestedingen per bezoeker zijn inmiddels fors lager, en daarmee voorzichtig, niet overschat.

In de plannen van Vreeke & Van Dalen staan tegenover de pauzeomzet 30% inkoopkosten, en dat percentage is nog steeds het uitgangspunt in de huidige ramingen, waarmee een brutomarge van 70% resulteert. Wat echter veel grotere invloed heeft op het totale resultaat van de stichting, is met welke kosten wordt gerekend voor deze pauzehoreca en waar de omzet en kosten van pauzehoreca vallen.

De pauzeomzet leverde in de eerste plannen van Vreeke & Van Dalen een positieve bijdrage aan de exploitatie van de stichting van bijna € 2 ton. Van die € 2 ton was in raming 2016 nog maar € 94k over, en in raming 2019 staat zelfs nog maar € 53k als brutomarge. Dit is veel lager door twee herzieningen: enerzijds lagere bestedingen per bezoeker, voorzichtigheidshalve, anderzijds doordat in de nieuwste raming 60% van deze omzet bij de BV valt, die deze horeca levert in het gebouw. In de plannen van Vreeke & Van Dalen werd namelijk voorzien dat deze pauzehoreca wordt uitgevoerd door vrijwilligers, en daarvoor werden geen (substantiële) kosten geraamd. Waar het oorspronkelijke plan dreef op rendement uit pauzehoreca, is die bron nu veel kleiner geworden, door de inzet die nodig is.

Zelfstandige horeca: er is geen plan, en daarmee ook geen zicht op rendement

De zelfstandige horeca van de BV is een verhaal apart. In de eerdere plannen is steeds uitgegaan van een horecavoorziening als BV die via gerealiseerde winsten en vanuit doorbelasting van onder meer huur en servicekosten bijdroeg aan de exploitatie van de stichting. In de plannen uit 2010/2012 werd gerekend op een winstbijdrage van circa € 110k. Het advies over de bedrijfseconomische haalbaarheid van de horeca, uitgevoerd door Horeca Ondernemers Adviseurs uit 2009, stelt echter dat in het eerste jaar (slechts) een positief resultaat uit horeca kan worden verwacht van € 64k, waarvan € 24k als winstreservering bij de BV en dus € 40k beschikbaar als afdracht aan de stichting in de vorm van huur.

In de diverse plannen en uiteindelijk ook in de raming 2016 komt het getal van € 60k als afdracht voor huur aan de stichting voor. Ook wordt gerekend met een resultaat van € 28k van de BV dat aan de stichting wordt uitgekeerd, waardoor raming 2016 al in het eerste jaar vrijwel sluitend uitkomt. In de jaren daarna rekent het plan met een nog hoger resultaat van de BV. Het geheel wordt nog verder vertroebeld doordat in raming 2016 rekening wordt gehouden met doorbelasting van servicekosten, kosten voor energie en water en zelfs € 50k voor administratie, marketing et cetera. Al deze kosten voor de BV en dus opbrengsten voor de stichting (als deel van dekking voor gemaakte kosten) staan opnieuw in raming 2019, in totaal bijna € 140k. In de nieuwste raming wordt niet gerekend op een resultaat van de BV dat bijdraagt aan de stichting in het eerste jaar, en daarna maar marginaal.

De vraag die hier relevant is, is of de horeca die in de BV is ondergebracht daadwerkelijk positief aan de dekking van kosten en aan versterking van het resultaat van de stichting kan bijdragen. Hierover is de nieuwe directeur pessimistisch. Hij heeft mij geschetst dat hierbij de markt, de positie, het concept en de organisatie een rol spelen. De markt voor horeca is in dit deel van Deventer in zijn ogen niet zo goed. Van de omliggende horecagelegenheden zijn er in korte tijd drie gesloten en/of van eigenaar veranderd. De plek is ook in zijn ogen niet zo gunstig, met een terras aan een grote weg en met een balkon vlakbij woningen. Verder is de organisatie nog niet klaar voor het uitvoeren van professionele horeca; er is geen ervaring mee en het is niet ingebed in de culturele bestemming die het pand vooral heeft.

Berenschot

Bij navraag is mij duidelijk geworden dat er géén exploitatieraming bestaat voor de horeca-BV waar de directeur mee kan werken. Daar komt bij dat er geen eigen concept is ontwikkeld, dus ook geen zicht op onderscheidend vermogen waarmee café en restaurant succes kunnen boeken. De directeur heeft uitgebreide ervaring met het ontwikkelen van horeca, en zijn oordeel over de horeca is hierboven beschreven. Berenschot heeft hier geen eigen oordeel over kunnen vormen gegeven het korte tijdsbestek, maar ik zie wel dat de condities waaronder de zelfstandige horeca zich moet ontwikkelen hun beperkingen hebben. Er zijn maar zeer weinig culturele voorzieningen die ook een succesvolle en renderende horecafunctie hebben, en zeker in de startfase waarin nog moet worden gewerkt aan bezoekerstrouw is voorzichtigheid geboden. De kans op een bijdrage aan de stichting van de horeca-BV is klein, zeker in de eerste jaren, de kans op verlies groot.

Verhoging van de lasten voor huisvesting en organisatie: *schoonmaakkosten waren onderschat*

Bovenstaande onderwerpen zorgen aan de inkomstenkant voor diverse verschuivingen in de ramingen met in totaal een negatief effect op het beoogde resultaat. Ook worden € 21k minder inkomsten voorzien uit vrienden en pashouders, maar er wordt ook op meer filmbezoek gerekend, wat dit bedrag weer enigszins compenseert. We gaan nu naar de kostenposten kijken, allereerst de huisvesting.

De huur die de gemeente als vastgoedeigenaar vraagt is niet zo hoog en vormt ook niet het probleem voor de exploitatie. Hierbij geldt ook het principe *vestzak-broekzak*: als de gemeente een hogere, (meer) marktconforme huur zou worden vragen, zou dit automatisch ook tot hogere subsidie (moeten) leiden, zonder meerkosten voor de gemeente en ook niet voor de stichting. De overige huisvestingslasten zijn ook in onze ogen normaal te noemen, en al door diverse partijen bevestigd. Op één punt na: de schoonmaak. In de nieuwste raming 2019 wordt voor de schoonmaakkosten gerekend met bijna € 60k hogere lasten, omdat hier volgens de directeur volstrekt onvoldoende in was voorzien. De Viking wordt veel intensiever gebruikt dan de huidige locaties en moet ook beschikbaar zijn voor verhuur aan partijen die daar verwachtingen bij hebben. Hij beargumenteert dit door de schoonmaakinspanningen uit te drukken in minuten schoonmaak voor het gehele complex, en inderdaad is hierin in de raming uit 2016 zeker niet voldoende voorzien. Daar komt bij dat schoonmaak van een cultuurcomplex van de 21^e eeuw niet van vrijwilligersinzet kan afhangen.

Een laatste punt ten aanzien van huisvesting is dat de initiële investering in de inrichtingskosten, die ten laste komt van de gebruiker c.q. de huurder van het pand en dus de stichting inclusief de BV, nog niet gedekt zijn. Als hiervoor een groot bedrag moet worden geleend, dan drukken de rente en aflossingslasten zwaar op de exploitatie van de stichting. Bovendien maakt de directeur zich zorgen over het verkrijgen van de lening als de gemeente niet bereid is garant te staan. Banken werken dan niet makkelijk mee of brengen het risico in rekening. Met de kosten zal in de exploitatie rekening moeten worden gehouden. De initiële investering en financiering daarvan vallen buiten dit onderzoek.

In de nieuwste raming zijn ook diverse algemene posten licht verhoogd, waaronder organisatielasten, administratie en onvoorzien, in totaal voor € 12k meer. Dit kan worden beschouwd als inflatiecorrectie en is vanuit dat perspectief verklaarbaar. Ook in raming 2016 is voor dergelijke posten uitgegaan van de ramingen uit 2010 en 2012, die indertijd een optelsom van lasten van Bouwkunde en De Keizer uit 2009 waren. Dat betekent dat inmiddels met 10 jaar inflatiecorrectie rekening moet worden gehouden. Het verdient aanbeveling om opnieuw goed naar de actuele lasten bij de huidige instellingen te kijken. De directeur-bestuurder stelt terecht voor dat hier nieuwe offertes voor moeten worden gevraagd.

Berenschot

Hogere personeelslasten: forse investering in professionaliteit voorzien

Zoals uit de inleiding al bleek, zijn bovengenoemde bijstellingen samen goed voor een verslechtering van het geraamde resultaat van De Viking met circa € 150k. Het grootste deel van de extra lasten die echter worden voorzien en die het geraamde resultaat circa € 200k negatiever maken, zijn de extra personeelslasten, voor aanvullende medewerkers maar ook voor inhuur van freelancers. In raming uit 2016 die hoort bij het bedrijfsplan uit 2016 wordt uitgegaan van een personele inzet van de stichting (dus exclusief de horeca-BV) van 8,45 fte. In de nieuwe raming 2019 is de inzet 12,35 fte, een toename met 3,9 fte en daarmee een anderhalf keer zo grote personele bezetting. De huidige bezetting van De Keizer is 5,3 fte en van Bouwkunde 4 medewerkers, die deels ook voor het restaurant werken, dus ongeveer 3,2 fte; de huidige optelsom is dus 8,5 fte. De schaa sprong die in 2016 niet in personeel was vertaald, is door de directeur wél in raming 2019 verwerkt en per functie nader toegelicht. De volgende tabel laat de in de nieuwe ramingen toegevoegde functies en omvang daarvan zien:

Personele inzet in fte	Raming 2016	Raming 2019
Directie	1	1
Hoofd programmering	0,8	1
Control/boekhouding	0,8	1
Boekhoudkundig medewerker		0,55
Theaterprogrammering	0,6	1
Theatertechniek (hoofd)	1	1
Filmtechniek	0,55	0,55
Technicus		0,6
Systeembeheerder		0,5
Facilitair medewerker		0,6
Publiciteit & marketing	0,8	0,8
Senior werknemer marketing		1
Horeca en verhuringen	0,6	0,6
Educatie	0,6	0,6
Officemanager & vrijwilligerscoördinator	1	1
Administratief medewerker & planning		0
Schoonmaak	0,7	0,55
Totaal	8,45	12,35

Alvorens in te gaan op deze nieuwe raming van personeelsbezetting, blikken we eerst terug. Het is van groot belang hier op te merken dat de raming van de bezetting sterk heeft gefluctueerd in de planvorming. In het plan uit 2010 van Vreeke & Van Dalen worden voor de stichting 16 fte geraamd, exclusief horeca. Als kosten hoort daar € 610k bij, wat gemiddeld neerkomt op € 38k per fte. In de second opinion op het nieuwe plan voor De Viking uit 2011 wordt geen aantal fte genoemd, maar staan als personele lasten € 482k en dat vertaalt zich bij gelijke kosten per fte in een inzet van 12,63 fte. In het volgende plan van Vreeke & Van Dalen voor De Viking uit 2012 wordt een inzet geraamd van 14,5 fte met als kosten € 564k, dat is gemiddeld € 39k per fte, weer iets hoger dus.

Berenschot

In het bedrijfsplan uit 2016 staan als kosten € 540k met 8,45 fte, dat is gemiddeld € 64k per fte. Daarbij is vermeld dat bezuinigingen op het personeelsvlak zijn doorgevoerd om te komen tot een sluitende exploitatie. Het is merkwaardig te noemen dat in het plan uit 2016 en de raming de inzet in fte fors is verlaagd, zonder dat de kosten navenant lager zijn geworden. Alleen de hogere, duurere functies zijn kennelijk overgebleven, de lagere functies zijn vervallen, wat maar een saldoverbetering van € 24k oplevert in het plan van 2016 ten opzichte van eerdere plannen. Wat hier precies is veranderd en welke keuzes daarbij zijn gemaakt, is niet precies te achterhalen, maar er zijn hogere salarissen opgenomen. In raming 2019 wordt gerekend met personele lasten van € 706k (exclusief inhuur freelance). Bij 12,35 fte komt dat neer op € 57k per fte, dus er komen relatief lager (betaalde) functies bij ten opzichte van de raming uit 2016. De loonsom van de directeur wordt nu geraamd op € 110k, en in de raming 2016 was dat nog € 100k, wat het gemiddelde iets omhoogtrekt. Het is meer dan de € 39k per fte uit 2012.

Raming 2016 is sluitend door bezuiniging op personeel, raming 2019 investeert daarin

In het plan uit 2016 en de bijbehorende raming is volgens de auteurs in de randen van de organisatie gesneden, zoals educatie, coördinatie en facilitaire ondersteuning, en niet in het primaire proces. Er werd een groter beroep gedaan op vrijwilligers dan in het plan van 2012. Conclusie was daarbij dat de professionele kern goed overeind zou blijven en de essentiële bedrijfsprocessen voldoende begroot waren. Daarmee was de raming 2016 krap en nipt sluitend, maar die raming heeft de schijn tegen van een doelredenering naar een neutraal saldo.

De raming 2019 voorziet wél uitbreidingen in het primaire proces en de overhead. De directeur geeft in de schriftelijke toelichting bij de nieuwe raming aan dat de nieuwe organisatie op een aantal vlakken professionele versterking nodig heeft, juist vooral in de opstartfase. Zo is er een ticketingsysteem voorzien dat geïntegreerd werkt met de boekhouding en de horeca-afrekening contantloos zal gaan; heel wat anders dan de losse kassa's waar nu mee wordt gewerkt. Hij heeft daarbij mondeling aan mij toegelicht dat de druk op de nieuwe organisatie groot zal worden, omdat een aantal zaken op een nieuwe manier, minder vrijblijvend en meer zakelijk, moet worden uitgevoerd. Het huidige personeel is daar (zacht gezegd) niet aan gewend. In de schriftelijke toelichting staat bij diverse functies dat na de opstartfase de inzet wellicht weer wat kan worden beperkt. De directeur zal voor de nieuwe functies dan ook alleen contracten voor bepaalde tijd aangaan, en niet automatisch personeel in vaste dienst nemen, en dat is verstandig.

Een lastig dossier dat een succesvolle start verdient, niet een tekort

De Viking ligt al onder een vergrootglas ligt en er is veel kritiek te verwachten als het allemaal niet zo vlekkeloos verloopt. Ook de positionering van de nieuwe organisatie verdient daarom veel aandacht en vergt een zware investering in zowel programmering als marketing, volgens de directeur. Daar komt nog bij dat de gehele horeca moet worden opgetuigd, waar de directeur zelf een belangrijke rol in moet gaan spelen. De directeur heeft hierover zijn grote zorgen uitgesproken: De Viking krijgt nauwelijks ruimte voor kinderziektes; het moet niet alleen in één keer goed, het moet ook veel beter worden dan het was. De directeur vindt begrijpelijkerwijs het personeel een kritische succesfactor.

We voegen hier nog aan toe dat begroten in een lopende organisatie al lastig is, maar voor een organisatie die nog moet worden opgebouwd en ingericht wel zeer onzeker. In raming 2019 zijn ook cijfers voor het 2^e en 3^e jaar van exploitatie opgenomen, waarbij het resultaat telkens licht verbetert, maar er nog lang geen sluitende begroting komt. Omdat ook rekening moet worden gehouden met aanloopkosten en investeringen voor de inrichting, is het financiële risico in dit plan veel te hoog.

Berenschot

Expertoordeel van Berenschot: *de financiële middelen zijn te beperkt gezien de ambities*

Er wordt in alle plannen en ook in de ramingen een schaa sprong voorzien: er zijn straks geen klein filmhuis en leuk theaterzaaltje boven een restaurant meer, er staat straks een cultuurcomplex van de 21^e eeuw. Het lijkt niet reëel om te rekenen op nog hogere inkomsten uit programmering, horeca of sponsoring dan nu is voorzien. Vanuit de schaa sprong en vanuit de risico's die worden gelopen in de opstartfase is de investering in professionaliteit die de directeur voorstelt logisch.

Naar ons oordeel is de raming uit 2016 onvoldoende realistisch en voldoet het door de gemeente beschikbaar gestelde subsidiebedrag van € 445k niet om de exploitatie die bij het bedrijfsplan en de ambities past sluitend te krijgen. In de nieuwste raming 2019 is de rendementsverwachting van zowel stichting als BV in het eerste jaar veel voorzigtiger, behoudender opgesteld. Vooral is voorzien dat de noodzakelijke personele belasting tot veel hogere lasten leidt. Dat is te beschouwen als indekken voor risico's, wat gezien de vele harde lessen die in de cultuursector in het algemeen en bij De Viking in het bijzonder geleerd zijn, voorstelbaar is. Er zijn wellicht mogelijkheden om personele lasten in de toekomst te verlagen en een hoger rendement en resultaat uit (bijvoorbeeld) horeca te realiseren, maar niet in het eerste jaar.

Conclusie is dan ook dat als De Viking en de gemeente een schaa sprong ambiëren en een cultuurcomplex van de 21^e eeuw willen realiseren, de beschikbare middelen niet toereikend zijn. Hoe veel extra middelen wel nodig zijn voor deze ambitie, is niet precies te bepalen. Daarvoor zullen eerst onder meer diverse posten in de ramingen die sinds 2009 ongewijzigd zijn moeten worden herijkt. Dat vereist nader onderzoek en (bijvoorbeeld) actuele offertes. Verder moet een actuele exploitatieraming voor de Horeca-BV worden opgesteld, waartoe eerst een horecaconcept moet worden ontwikkeld.

Een andere koers is het zoeken naar minder ambitieuze alternatieven die meer aansluiten bij de financiële kaders, waarvoor ook breder kan worden gekeken dan naar De Viking alleen. Dergelijke alternatieven worden op dit moment verkend en getoetst.

Berenschot

Vergelijking exploitatieramingen De Viking	Raming 2016	Raming 2019	Vershil
Berenschot, februari 2019	Jaar 1	Jaar 1	2019-2016
Baten	1.438.000	1.404.000	-34.000
Recettes	695.500	713.500	18.000
Filmrecettes incl evenementen	473.000	521.500	48.500
Theaterrecettes	171.500	141.000	-30.500
Tuinfeest	38.000	38.000	-
Educatierecette	13.000	13.000	-
Pauzehoreca	94.000	53.000	-41.000
Opbrengsten pauzehoreca	133.000	75.000	-58.000
Inkoopkosten pauzehoreca	-39.000	-22.000	17.000
Overige opbrengsten	165.000	144.000	-21.000
Vrienden/pashouders	106.000	85.000	-21.000
Verhuur	26.000	26.000	-
Sponsoring	17.500	17.500	-
Advertenties	15.500	15.500	-
Subsidies	483.500	493.500	10.000
Subsidie gemeente Deventer	435.000	445.000	10.000
Subsidie provincie Overijssel	15.000	15.000	-
Fonds Podiumkunsten	10.000	10.000	-
Europese filmsubsidies	23.500	23.500	-
Lasten	1.471.500	1.757.000	285.500
Inkoop programma	467.000	487.000	20.000
Inkoop film	208.000	229.500	21.500
Inkoop + kosten evenementen	25.000	55.000	30.000
Inkoop theater	176.000	144.500	-31.500
Inkoop tuinfeest	47.500	47.500	-
Inkoop educatie	10.500	10.500	-
Kosten verhuur	5.000	5.000	-
Huisvesting	317.500	384.500	67.000
Huur pand en techniek	172.000	172.000	-
Doorbelaste huur BV	-59.500	-59.500	-
Energie en water	64.000	64.000	-
Doorbelaste energie en water	-22.500	-22.500	-
Servicekosten	16.000	18.000	2.000
Doorbelaste servicekosten	-5.500	-6.500	-1.000
Rente en afschrijvingen	85.000	85.000	-
Overige huisvestinglasten	43.500	107.500	64.000
Kosten film- en theatertechniek	24.500	26.500	2.000
Organisatie	682.000	880.500	198.500
Personeel	539.500	706.000	166.500
Freelance/zzp/inhuur	-	20.000	20.000
Vrijwilligers	20.000	20.000	-
Organisatie	40.500	42.500	2.000
ICT	34.500	34.500	-
Publiciteit en marketing	59.500	59.500	-
Administratie	18.000	23.000	5.000
Bijdrage BV in admin, marketing etc	-50.000	-50.000	-
Onvoorzien	20.000	25.000	5.000
Exploitatieresultaat	-33.500	-353.000	-319.500
Resultaat BV	28.000	-	-28.000
Bedrijfsresultaat	-5.500	-353.000	-347.500

Berenschot

Bronnen (geordend van nieuw naar oud)

- Viking Film / Theater / Horeca, definitieve raming 2019 en toelichting, 11 februari 2019
- Gesprek met Rob van den Hove, Carlo Verhaar en Jos Haarman, 28 januari 2019
- Gesprek met Jos Haarman, 21 januari 2019, telefonisch
- Gesprek met Rob van den Hove, 18 januari 2019, telefonisch
- Gesprek met Jos Haarman, dinsdag 15 januari 2019
- Exploitatierkening Stichting Viking 2.1, januari 2019 met toelichting
- Exploitatierkening Stichting Viking 2.0, november 2018 met toelichting
- Jaarverslag en jaarrekening 2017 Filmhuis De Keizer, 2018
- Jaarverslag en jaarrekening 2016 Deventer Schouwburg, 2017
- Bedrijfsplan Viking Film en Theater, april 2016
- Third opinion Viking, De Boer Bedrijfsadviezen, 2013
- Second opinion Hegius Film & Theater, Frame, 2012
- Hegius/Viking Film & Theater, Vreeke & Van Dalen, 2012
- Bedrijfsplan Hegius Film & Theater, Vreeke & Van Dalen, 2010
- Bedrijfseconomische haalbaarheid horeca door Horeca Ondernemers Adviseurs, 2009
- Marktonderzoek Film, GBCCC, 2009
- Marktverkenning theater Deventer, Vreeke & Van Dalen, 2009
- Profilering en programmering Hegius en Deventer Schouwburg, juli 2009