

**Nota** voor burgemeester en wethouders

Team  
DEV-BLD

**Onderwerp**

Toekomst cultureel centrum

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2020-000428	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	24-03-2020
Datum	19-03-2020	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
11 Kunst, cultuur en erfgoed		<b>College van B &amp; W</b>	
Portefeuillehouder Weth. Verhaar		- Burgemeester	- Weth. Grijsen
Weth. Grijsen		- Weth. De Geest	- Weth. Verhaar
		- Weth. Walder	- Weth. Rorink

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar	24-03-2020
		<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.	
Wethouder kunst, cultuur & erfgoed	20-03-2020	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
Programmamanager kunst, cultuur & erfgoed	20-03-2020	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	20-03-2020
		BIS Openbaar	
		Status	Definitief 2020-03-25

Bijlagen

Concept plan 'Naar een nieuwe toekomst voor de Deventer Schouwburg'

B & W d.d.: 24-03-2020

Besloten wordt:

- 1 Kennis te nemen van het stuk 'naar een nieuwe toekomst voor de Deventer Schouwburg';
- 2 de gepresenteerde koers uit dit plan te ondersteunen;
- 3 vast te stellen dat nadere uitwerking van dit plan nodig is ten behoeve van besluitvorming;
- 4 hiervoor de coördinatie bij een projectleider neer te leggen;
- 5 de kosten voor de projectleider (max €50.000,-) te dekken uit Programma 5 RO (€25.000,-) en Programma 11 Kunst, Cultuur en Erfgoed (€25.000,-);
- 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**

## ADVIESRADEN:

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

Nee

## Toelichting

### Inleiding

De interim directeur Deventer Schouwburg is gevraagd voor 1 maart 2020 een rapportage op te leveren met daarin een perspectief voor de Deventer Schouwburg. De opdracht luidde concreet:

*Het verkennen welk toekomstperspectief het meest passend is binnen het podiumkunstenklimaat van Deventer, op basis van de cultuurvisie en de meerjaren visie van de Deventer Schouwburg en een validatie van de reeds bestaande scenario's.*

*Het verkennen van nadere samenwerking met de andere podiuminstellingen in Deventer, naar aanleiding van de programmatische aanpak zoals beschreven in de Cultuurvisie Boeien en Bloeien.*

Op 10 maart jl. heeft de interim directeur bijgevoegd rapport aangeboden aan de wethouders Grijsen en Verhaar. Ambtelijk zijn vervolg gesprekken gevoerd. Geconcludeerd wordt dat nadere (o.a. financiële) uitwerking nodig is om tot besluitvorming over te kunnen gaan. Haast is geboden, ten einde bij de voorjaarsnota 2020 op basis hiervan een eerste richting aan te kunnen over het toekomstperspectief van de Deventer Schouwburg.

### Beoogd resultaat

Het aanstellen van een projectleider ten einde zorg te dragen voor spoedige en integrale besluitvorming over de toekomst van het cultureel centrum.

### Kader

Cultuurvisie Boeien en Bloeien

### Argumenten voor en tegen

*Een veelbelovende koers*

Het gepresenteerde pakket aan maatregelen is erop gericht het huidige inhoudelijke programma van de schouwburg te continueren, binnen de financiële en inhoudelijke kaders zoals gesteld in de cultuurvisie. Ontwikkelingen zoals het vertrek van Filmhuis de Keizer van de Keizerstraat, samenwerking met Kunstcircuit en de leegstaande irispanden zijn meegenomen om tot een totaal visie op het gebruik van het gebouw cultureel centrum te komen. Het rapport concludeert dat door:

- inhoudelijke en bedrijfsmatige samenwerking met andere instellingen te organiseren
- op een slimme manier gebruik te maken van het vertrek van Filmhuis de Keizer,
- een stevige investering in het Cultureel Centrum te doen
- daarmee de exploitatiemogelijkheden van de DS, vooral op de zakelijke markt, te vergroten
- tegelijk de huur per m2 omlaag te brengen door gebruik te maken van de gunstige rentetarieven en de afschrijvingstermijn van het gebouw te verlengen en in overeenstemming te brengen met het toekomstperspectief
- de werving van de derde geldstromen te professionaliseren

een Deventer Schouwburg ontstaat, al dan niet als onderdeel van een grotere entiteit, die gezond is en toekomstbestendig. Afgezien van enkele eenmalige posten zal de gemeente Deventer niet belast worden met hogere, structurele subsidieverleningen.

*Nadere uitwerking nodig door één verantwoordelijke projectleider vanuit de gemeente*

In het beschikbare tijds kader was het niet mogelijk de beschreven oplossingsrichtingen volledig uit te diepen.

Meer onderzoek is nodig. De analyse van de interim directeur Schouwburg staat niet op zichzelf. Het Moerkerkadvies (zoals benoemd in de analyse) naar gebruik van het cultureel centrum (horeca, plint gebouw) overlapt de analyse deels. Dit rapport is nog niet opgeleverd, cijfers daaruit zijn wel essentieel. Afstemming tussen andere betrokken partijen heeft plaatsgevonden, maar een nadere uitwerking is nodig. Indien het college de richting in deze verkenning ondersteunt, moet een projectleider worden benoemd die de diverse vervolg onderzoeksopdrachten uitzet en coördineert. Een project als dit kent vele facetten, is tijdrovend en raakt aan verschillende (gemeentelijke) ontwikkelingen, te weten de stadscampus, gemeentelijk vastgoed, de NV MVD, programmatisch werken vanuit de cultuurvisie, verhuur oefenruimten, etc.

Een snelle en integrale aanpak is gewenst om het exploitatietekort bij o.a. de Deventer Schouwburg spoedig te beperken en een toekomstperspectief te bieden aan het cultureel centrum tegenover het station.

#### **Extern draagvlak (partners)**

- N.V. Maatschappelijk Vastgoed Deventer
- Vastgoed beheer gemeente Deventer
- Project stadscampus
- Programma Kunst, cultuur en erfgoed
- Deventer Schouwburg
- Kunstcircuit Deventer.

#### **Financiële consequenties**

Geen.

De kosten voor de projectleider worden gedekt uit de bestaande programmabegroting.

#### **Aanpak/uitvoering**

Na besluitvorming zullen wij een projectleider aanstellen. Er zal een opdracht worden geformuleerd waarin de verschillende betrokken partijen en bijbehorende rollen geduid worden en een tijdspad wordt geschetst.



*Verkenning van de toekomst voor  
de Deventer Schouwburg*

BLUEYARD

20-03-2020

## *Inhoudsopgave*

1. Inleiding .....	3
2. Aanleiding .....	4
3. Uitgangspunten .....	5
4. Hoofdpijnen van de verkenning.....	7
5. Verlaging van de organisatiekosten: Samenwerking .....	8
6. Verlaging van de huisvestingslasten: Gebouw .....	10
7. Verdienkanssen vergroten: zakelijke verhuur, horeca, recette .....	16
8. Verhoging opbrengsten fondsen- en sponsor-werving, relatiebeheer ..	20
9. Governance.....	23
10. Exploitatie.....	26
11. Conclusie.....	30
12. Hoe verder?.....	31
13. Is er een plan B?.....	33
14. Aanbevelingen in het kort.....	35

# 1. Inleiding

In verband met het vertrek van directeur-bestuurder van de NV Deventer Schouwburg per 1 november 2019, kreeg ik van de (toenmalige) Raad van Commissarissen de opdracht om deze functie vanaf 1 november gedurende in ieder geval vier maanden ad interim in te vullen.

Daarnaast werd mij gevraagd een verkenning te doen naar het toekomstperspectief van de Deventer Schouwburg (hierna afgekort tot DS).

De formulering van de opdracht, die in samenwerking met de Gemeente Deventer als grootaandeelhouder van de NV Deventer Schouwburg tot stand is gekomen (waarmee in feite sprake is van een gedeeld opdrachtgeverschap), is als volgt:

- Het functioneren als directeur-bestuurder ad interim voor de lopende organisatie van de Deventer Schouwburg, met alle bevoegdheden van dien.
- Het inhoudelijk en organisatorisch voorbereiden van de seizoenen 2020-2021 en verder.
- Het verkennen welk toekomstperspectief het meest passend is binnen het podiumkunstenklimaat van Deventer, op basis van de Cultuurvisie en de meerjaren visie van de NV Deventer Schouwburg, en een validatie van reeds bestaande scenario's.
- Het verkennen van nadere samenwerking met de andere podiuminstellingen in Deventer, naar aanleiding van de programmatische aanpak zoals beschreven in de Cultuurvisie Boeien en Bloeien.

De opdracht valt in twee hoofddelen uiteen: het opereren als statutair bevoegde directeur-bestuurder namens de NV Deventer Schouwburg (de eerste twee bolletjes/druppels), en het doen van de verkenningen als onafhankelijk adviseur (de laatste twee). Dit rapport is het resultaat van het tweede deel van de opdracht. Het rapport is gericht aan alle belanghebbenden, met name de Raad van Commissarissen en personeel van de NV Deventer Schouwburg, de Gemeente Deventer en de (podium-)kunstinstellingen in Deventer.

Deventer/Rotterdam, maart 2020

Gabriël Oostvogel

## 2. Aanleiding

### 2.1. Structurele verliezen

#### 2.1.1. Eerdere onderzoeken

Al enkele jaren is duidelijk dat de exploitatie van de Deventer Schouwburg met verliezen kampt. De opdracht en de aard van de programmering en de bedrijfsvoering zijn die van een grote regio-schouwburg. Er zijn meerdere onderzoeken geweest (Langeveld Consultancy, Finance Ideas) die tot de conclusie zijn gekomen dat het een structureel tekort betreft dat niet of vrijwel niet op te lossen is door een nog efficiëntere bedrijfsvoering en/of nog meer (sponsor-) bijdragen van derden. Ook wordt geconstateerd dat, vergeleken met vergelijkbare schouwburgen in vergelijkbare steden bij de Deventer Schouwburg de relatief hoge huisvestingslasten en een lagere subsidie opvallen.

#### 2.1.2. Huidige situatie

De huisvestingslasten bedragen 1,1 miljoen; de subsidie is 1,66m. Dat betekent dat voor programmering en personeel 560k beschikbaar is, de rest van de omzet (62%) wordt verdiend met programmering, horeca en verhuur. Structureel is het jaarlijkse tekort op de exploitatie ca. € 300.000 à € 400.000, nog zonder reserveringen voor de vervanging van de gebouwgebonden theatertechnische installaties, die voor rekening van de huurder zijn. In de Meerjarenvisie van de DS uit 2019 werd € 463.000 meer subsidie gevraagd. Het aantal fte (18,1) is, vergeleken met andere schouwburgen, aan de lage kant. De inkomsten kunnen in de huidige situatie niet op een substantieel hoger niveau gebracht worden; daarvoor ontbreken afdoende faciliteiten (o.a. gebouw) en personeel. Dat maakt dat de verliezen als structureel zijn aan te merken.

Grootaandeelhouder van de NV Deventer Schouwburg is de Gemeente Deventer. Per 1 november verliet de directeur de DS voor een betrekking elders. De Raad van Commissarissen trad af per 1 december 2019. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) op 29 november 2019 en middels een schriftelijk afgedane vergadering op 9 januari 2020 werden door de aandeelhouders drie nieuwe RvC-leden benoemd. De eerste informele bijeenkomst ter kennismaking vond plaats van de nieuwe RvC vond plaats op 31 januari 2020, de eerste formele vergadering op 5 maart. De RvC zal in de komende maanden gecompleteerd worden tot een aantal van vijf.

Het gebouw is eigendom van de NV Maatschappelijk Vastgoed Deventer (hierna NV MVD), waarvan de Gemeente Deventer 100% van de aandelen bezit, en wordt in een erfpachtovereenkomst verhuurd aan de NV Deventer Schouwburg. Het gebouw is onderdeel van een complex dat hier verder ‘Cultureel Centrum’ wordt genoemd, en waar verder ook Filmhuis de Keizer, Kunstcircuit en het zg. Iris-pand (kantoren, bedoeld voor verhuur buiten de culturele instellingen om) deel van uitmaken.

## 3. Uitgangspunten

### 3.1. Inhoudelijk

Enkele uitgangspunten voor deze verkenning van een toekomstperspectief van de Deventer Schouwburg zijn in de opdracht genoemd: de Cultuurvisie Boeien en Bloeien van de gemeente (hierna te noemen ‘Cultuurvisie’) en de Meerjarenvisie van de NV Deventer Schouwburg. Die twee zijn niet gemakkelijk met elkaar te verbinden. In de Meerjarenvisie van de DS wordt immers van een aanzienlijk hoger subsidiebedrag uitgegaan om die visie te verwezenlijken. De Cultuurvisie van de gemeente gaat echter uit van een gelijkblijvende subsidie.

In dit rapport worden daarom de inhoudelijke visie en de financiële gevolgen daarvan uit elkaar gehaald. We gaan, gezien de opdrachtformulering, er van uit dat het inhoudelijke programma van de Deventer Schouwburg door de gemeente omarmd wordt. Het pakket aan voorgestelde maatregelen in dit rapport is er op gericht om op zijn minst het huidige inhoudelijke programma te kunnen continueren. (In hoofdstuk 12 wordt ingegaan op het scenario “Minder Podium”). Programmering en, in het verlengde daarvan, marketing worden in dit rapport dan ook niet apart tegen het licht gehouden. Hoewel natuurlijk het een en ander te zeggen is over de programmering en marketing, hebben mogelijke wijzigingen binnen de huidige functie van de DS een relatief kleine invloed op de exploitatie.

### 3.2. Onderzoek Moerkerk Advies gebruik Cultureel Centrum

De NV Maatschappelijk Vastgoed Deventer is, in het licht van de het vertrek van het Filmhuis, een onderzoek gestart naar de exploitatiemogelijkheden van de vrijkomende ruimten in het Cultureel Centrum. De uitvraag voor dat onderzoek is opgesteld in samenwerking met Kunstcircuit en de DS, en kreeg een iets bredere opzet, waarin, wat de DS betreft, ook de mogelijkheden voor zakelijke verhuur en horeca werden betrokken. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Moerkerk Advies, gespecialiseerd in adviezen over horeca en hospitality binnen culturele organisaties, en liep in tijd parallel aan deze verkenning. Het Moerkerk-advies en deze verkenning overlappen elkaar op sommige punten; door geregeld overleg zijn zij op elkaar afgestemd. In dit rapport wordt meerdere keren verwezen naar Moerkerk.

### 3.3. Het gebouw in de Cultuurvisie

In de Cultuurvisie is de volgende passage opgenomen onder de kop ‘Investeringsvragen’ (p. 18):

*Herinvulling van het cultureel centrum aan de Keizerstraat na vertrek van het Filmhuis en met de nieuwe rolinvulling van het Kunstcircuit. Momenteel wordt inzichtelijk gemaakt of de bezettingsgraad dusdanig is om de subsidie voor dit pand te rechtvaardigen. Vanuit de vraag naar de behoefte aan dit type ruimte in relatie tot de aanwezigheid (en betaalbaarheid) hiervan in Deventer zal een keuze moeten worden gemaakt voor toekomstige inzet voor dit pand voor cultuur inclusief financieringsafspraken, beheersstructuur en toegankelijkheid.*



Deze verkenning koppelt dit vraagstuk aan dat van de toekomstige exploitatie van de Deventer Schouwburg.

### *3.4. Wat is goed voor Deventer?*

Maar de vraag naar een verkenning van het toekomstperspectief van de DS wordt in dit rapport niet alleen beschouwd vanuit het perspectief van de DS zelf. De Deventer Schouwburg dient een publiek belang. Dat blijkt wel uit de grote rol die de gemeente speelt in de DS (subsidiënt, eigenaar/verhuurder van het gebouw en grootaandeelhouder van de exploitatie-NV). Daarom is bij alle maatregelen een belangrijke overweging: wat is goed voor Deventer? We zijn er van overtuigd dat een goed functionerende en financieel gezonde schouwburg met een sterke zakelijke functie die ingebed is in het culturele en maatschappelijke leven van de stad een belangrijke meerwaarde oplevert voor de leefbaarheid, de levendigheid, de aantrekkingskracht, het vestigingsklimaat en de economie van Deventer.

### *3.5. De kracht van Deventer*

Andersom geldt dat Deventer het publiek, het culturele klimaat, de uitstraling, de scene van makers, de reputatie en statuur, en de fysieke infrastructuur heeft om een intensief, hoogwaardig programma van podiumkunsten in de stad te presenteren. Deze verkenning van het toekomstperspectief van de Deventer Schouwburg gaat er van uit dat alle betrokkenen gebruik willen maken van die kracht.

## 4. Hoofdpijnen van de verkenning

### 4.1. Maatregelen

Exploitatie-technisch gezien gaat het om het verlagen van de kosten en het verhogen van de inkomsten. Toegepast op de situatie van de DS zijn de volgende maatregelen het meest steekhoudend:

- **verlaging van de organisatiekosten**

Samenwerking met andere instellingen heeft synergie-effecten voor de organisatiekosten

- **verlaging van de huisvestingslasten**

Herfinanciering betekent een aanzienlijke verlaging van de lasten per m<sup>2</sup>.

- **verdienkansen vergroten**

Investerings in vergroting van het aantal vierkante meters voor zakelijke verhuur, het verbeteren van de faciliteiten, en verduurzaming van het gebouw vergroten de verdienkansen op vooral de zakelijke markt.

- **verhoging opbrengsten fondsen- en sponsorwerving en relatiebeheer**

Investeren in een professionele aanpak zal de inkomsten verhogen.

### 4.2. Opbouw rapport

In de vier hoofdstukken daarna wordt ingegaan wat deze maatregelen inhouden. In hoofdstuk 9 en 10 wordt ingegaan op de bij deze maatregelen horende governance-structuur en meerjaren exploitatiebegroting. Dan volgt in hoofdstuk 11 een voorstel over de te nemen acties. De belangrijkste conclusie van deze verkenning is samengevat in hoofdstuk 12. Hoofdstuk 13 belicht alternatieve oplossingen en hoofdstuk 14 somt de aanbevelingen op.

# 5. Verlaging van de organisatiekosten: Samenwerking

## 5.1. Algemeen

In de opdracht die de Gemeente als grootaandeelhouder en de RvC gezamenlijk hebben geformuleerd wordt ook uitdrukkelijk het onderzoeken van de samenwerking tussen Deventer cultuurinstellingen genoemd. Met name samenwerking met het nog niet als zodanig geopende Mimik (een fusie tussen Filmhuis de Keizer en Theater Bouwkunde) wordt gezien als kansrijk. Inhoudelijk wordt door de gemeente in de Cultuurvisie samenwerking binnen de programmalijnen en een collectieve verantwoordelijkheid gevraagd.

Met Kunstcircuit is gesproken over het integreren van de verhuur- en beheersactiviteiten van de lokalen in de activiteiten van de DS.

Het is duidelijk dat in de tijdspanne die deze verkenning besloeg, nog geen formele overeenkomsten met instellingen over samenwerking gesloten konden worden. Wel wordt in dit rapport in overleg met de betrokken instellingen stilgestaan bij de mogelijkheden.

Dat een instelling met een publiek belang als de Deventer Schouwburg samenwerkt met vele culturele en maatschappelijke organisaties, zou vanzelfsprekend moeten zijn. Er zijn inderdaad vele samenwerkingsverbanden op dit ogenblik actief. Die samenwerkingen betreffen vooral inhoudelijke projecten en worden samengevat in Podium van de Stad.

Van een intensieve relatie tussen de instellingen in Deventer is het in de afgelopen jaren niet gekomen. Nu, met een nieuwe Cultuurvisie en benauwde (financiële) omstandigheden, lijkt de tijd rijp om intensief met elkaar samen te werken.

Zo'n proces is niet louter bedrijfsmatig, maar begint met het ontwikkelen van een gezamenlijk gevoel, een gezamenlijk inhoudelijk verhaal.

## 5.2. Inhoudelijk

### 5.2.1. Podiumkunsten in Deventer

In de Cultuurvisie wordt eerder in programmalijnen gedacht, dan vanuit instellingen. Inhoudelijk is een verbinding tussen de drie presenterende podia, Mimik, Burgerweeshuis en de DS logisch. Ook producerende instellingen als De Nieuwe Oost spelen in dit inhoudelijke netwerk een belangrijke rol. Dat netwerk en die samenwerking zullen beschreven worden in de Meerjarenplannen, die in concept in

maart ingediend moeten worden en in juni definitief gemaakt worden. Dit rapport richt zich, zoals eerder aangegeven, minder op programmatische, inhoudelijke zaken, maar op praktische kwesties die vooral voor de DS van belang zijn. Dat wil niet zeggen dat de programmalijnen van minder belang zijn. Sterker: alle in dit rapport genoemde maatregelen gaan uit van een stevige inhoudelijke samenwerking.

### *5.2.2. Samenwerking Kunstcircuit*

Gezien de fysieke verwevenheid van de huisvesting van Kunstcircuit en DS ligt een samenwerking voor de hand. Die gaat dan eerder over bedrijfsmatige aspecten, zoals de verhuurorganisatie en de huisvestingskosten van Kunstcircuit. Daar zijn ook synergetische voordelen te behalen.

### *5.2.3. Kleine Zaal DS <> Mimik*

De verhouding Mimik-DS wordt bijzonder, en ook delicaat: beide beschikken (na opening van Mimik in september 2020) immers over een vlakke vloerzaal met een capaciteit van ca. 180 bezoekers. Concurrentie ligt op de loer, zowel wat publiek betreft, als wat betreft de relatie met artiesten. Dat is in een stad met de omvang van Deventer niet productief. Noch het publiek noch de bespelers worden daar beter van. Mimik zal een belangrijke rol vervullen in alle genres, ook voor voorstellingen/concerten waarvoor nu eenmaal geen grote publieksaantallen bereikt worden. Hoewel zowel Mimik als de DS hun eigen publiek zullen kennen, zal er ook een belangrijke overlap zijn in publiek, vooral in het segment van de bovengemiddelde cultuurconsument. Het meest logisch is als één van beide zalen net een maat groter zou zijn in voorzieningen en capaciteit. Nu Mimik zijn afronding nadert zou een vergroting van de Kleine Zaal van de DS tot een middenzaal de oplossing zijn. Daarmee ontstaat in Deventer een keten van drie zalen met een opeenvolgende podiumgrootte en publiekscapaciteit: van Mimik (cap. 180) naar de Kleine Zaal van de DS (cap. 280) naar de Grote Zaal van de DS (cap. 700). Carrières en publiek groeien mee langs die lijn.

Bouwkundig en technisch is een vergroting van de Kleine Zaal mogelijk, tot ca. 280 stoelen. Daarvoor is een serieuze investering nodig, die zich in ieder geval inhoudelijk zal terugbetalen. In financieel opzicht zal dit ook positieve gevolgen hebben, hoewel de kans klein is dat de investering terugverdiend kan worden. Toch is het waardevol deze mogelijkheid grondig te onderzoeken en, in geval van positieve besluitvorming, in de periode van verbouwingen aan het pand (zie hoofdstuk 6) in één keer mee te nemen. In de genoemde investering in hoofdstuk 6 is deze verbouwing niet meegenomen.

### *5.3. Synergie, personeel*

Elke podium, elke podiumkunstinstelling heeft zijn eigen specifieke kenmerken. Die zijn vooral van belang als ze onderdeel zijn van het ‘merk’, van de eigenheid die door makers en publiek gewaardeerd wordt. Die eigenheid zit ‘m in de artistieke koers (die de ‘Umwelt’ bepaalt waarin een voorstelling/concert past), in het gebouw, in de mensen. Dat gezegd zijnde is de cultuur van een organisatie toch vaak iets dat vooral intern gevoeld wordt, en minder deel uitmaakt van de beleving van de bezoeker, van het ‘merk’. Makers en bespelers willen vooral in een veilige, vriendelijke en goed geoutilleerde zaal staan als onderdeel van een aansprekend aanbod. Vergaande samenwerkingen waarin functies gedeeld worden zijn goed mogelijk en doen geen afbreuk aan de eigenheid.

In het kader van deze verkenning zijn de mogelijkheden onderzocht om te komen tot personele samenwerkingen tussen de DS en Mimik. Zeker op termijn, na een ‘warmdraai’-periode van Mimik, zijn die aanwezig. We schatten de personele synergievoordelen tussen Mimik en de DS in 2022 op ca. € 230.000. In de exploitatiebegroting van de DS in dit rapport is de helft hiervan toegeschreven aan de DS.

Ook in de samenwerking wat verhuur en huisvesting betreft met Kunstcircuit zijn synergievoordelen te behalen.

#### *5.4. Bedrijfsmatig*

In het kader van deze verkenning is een inventarisatie gedaan van alle leverancierscontracten van de DS. Dat gaat van schoonmaak tot accountant, van brouwer tot IT. Deze inventarisatie is gedeeld met Mimik, dat in de fase zit van het afsluiten van dergelijke contracten. Samen is bekeken op welke contracten een kwantumvoordeel te behalen valt, welke contracten van de DS in de komende jaren aflopen en waar op termijn voordeel te behalen valt.

#### *5.5. Structuur*

In hoofdstuk 9, Governance, wordt nader ingegaan op de mogelijkheden van samenwerking.

## *6. Verlaging van de huisvestingslasten: Gebouw*

### *6.1. Ontwikkelingen*

Op dit moment zijn er diverse ontwikkelingen die in tijd samenvallen:

- Het vertrek van het Filmhuis en daarmee het vrijkomen van de filmzalen en de kantoorruimten
- De leegstand van het zg. Iris-pand, dat bouwkundig en installatietechnisch onderdeel is van het Cultureel Centrum, maar rechtstreeks eigendom is van de Gemeente
- De vraag van Kunstcircuit om, gezien de nieuwe rolinvulling, de lasten te verlagen
- De herinrichting van de Keizerstraat

Een integrale aanpak van deze punten zal de huisvestingslasten van zowel Kunstcircuit als de DS kunnen verlagen.

### 6.1.1. Cultuurvisie

In hoofdstuk 3.3 wordt de Cultuurvisie geciteerd als het gaat om het vertrek van het filmhuis.

Op pagina 9 van de Cultuurvisie wordt bovendien aandacht gevraagd voor de huisvestingsproblematiek van de DS. Onder de Aandachtspunten is het volgende opgenomen:

*Aandachtspunt: Financiering benodigde investeringen in het gebouw van de Schouwburg.*

In dit hoofdstuk wordt aan beide paragrafen in de Cultuurvisie gevolg gegeven.

## 6.2. Huidige situatie

- De huurkosten (erfpachtkosten) zijn hoog <sup>1</sup>: € 156 per m<sup>2</sup>, wat bijna het dubbele is van de benchmark in deze sector (€ 79.) <sup>2</sup>
- Er is sprake van een lappendeken aan eigendomsrechten en huurovereenkomsten binnen het Cultureel Centrum. De DS heeft een overeenkomst met enkele allonges (bijvoorbeeld voor de draaideuren) en een aparte overeenkomst direct met de gemeente over de huur van 60 m<sup>2</sup> (de brasserie op de 1<sup>e</sup> verdieping); het Kunstcircuit heeft een huurovereenkomst met NV MVD, en het Iris-pand is weer in bezit van en in beheer bij de gemeente zelf.
- Het gebouw (uit 1995) voldoet niet aan de huidige duurzaamheidsnormen. De energielasten zijn dan ook relatief hoog.
- De organisatiekosten van het onderhoud zijn hoog, in ieder geval hoger dan nodig.
- De demarcatie tussen verhuurder en huurder van de onderhoudskosten en vervangingsinvesteringen is niet altijd logisch. Twee voorbeelden: anders dan in de meeste theaters zijn de kosten voor onderhoud en vervanging van de gebouwgebonden theatertechnische installaties (o.a. trekkenwanden) voor de huurder, terwijl de investering door de verhuurder gedaan is. Tweede voorbeeld: De draaideuren van de hoofdentree zijn in 2010 als investering door de NV MVD uitgevoerd, waarvoor de DS maandelijks € 627 betaalt, en ook verantwoordelijk is voor onderhoud en vervanging. In januari 2020 kon één van beide deuren niet meer open of dicht en bleek dat op zijn minst vraagtekens te zetten zijn bij de uitvoering en plaatsing. Zo'n kwestie levert dan onderlinge discussies op. Onnodig bij een logische demarcatie tussen huurder en verhuurder.

<sup>1</sup> Dit, vergeleken bij marktprijzen, lage benchmark-bedrag wordt veroorzaakt door het feit dat theaters veel meters vergen die niet het efficiënte gebruik kennen van bijvoorbeeld een kantoor: toneel en zijtonelen vragen per definitie veel oppervlak; de publieksmeters zijn dubbel (zaal en foyers), de verkeersruimte is bemeten op een snelle en veilige ontruiming van uitverkochte zalen.

<sup>2</sup> De benchmark betreft theaters als gemeentelijk vastgoed in 23 gemeenten (de middelgrote en grote gemeenten).

- De marktwaarde van het gebouw is laag – het is immers alleen geschikt als theater, en dat is geen winstgevende onderneming.

Het gebouw heeft ook functionele tekortkomingen:

- De routing voor publiek is rommelig en zorgt voor opstoppingen en ergernis. Dit geldt met name voor de garderobe en de entree van de Kleine Zaal.
- De horecavoorzieningen zijn niet optimaal: op sommige plaatsen moeilijk bereikbaar in drukte (routing), niet voldoende ingericht op snelheid, een verouderde en ongunstig gelegen keuken, onpraktische inrichting van buffetten/bars. Opslag en logistiek van de horeca (locatie afwasstraat) zijn onvoldoende.
- Staat van sanitaire ruimtes is onvoldoende.
- Er is een tekort aan kantoorruimte en opslag.
- De hoofdentree ligt aan het drukke en weinig uitnodigende plein. Op nog geen tien meter afstand van de hoofdentree loopt de route voor autoverkeer van en naar de Keizerstraat.
- Veroudering E- en W-installaties.
- Loading docks zijn niet hoog genoeg – niet alle decors kunnen van de trailer naar het podium.
- Voor mindervaliden is de DS moeilijk bereikbaar. Op dit ogenblik loopt een onderzoek van Stichting Zonnebloem hiernaar, dat verwacht wordt eind maart.
- Vanaf de straat is de foyer van de DS, zeker overdag, onzichtbaar.
- Het gebouw heeft enkele zwakke punten wat betreft veiligheid: de doorgangen naar het met Kunstcircuit en Keizer gedeelde trappenhuis, de mogelijke doorgang via de Grote én Kleine Zaal naar backstage: het zijn 'lekken' waar soms insluipers gebruik van maken.
- De Kleine Zaal is niet meer toereikend: te weinig technische mogelijkheden, te kleine capaciteit (vaak uitverkocht); slechte routing backstage. Bovendien heeft de nieuwe theaterzaal van Mimik dezelfde capaciteit, waardoor we beiden wat betreft bespelers in dezelfde vijver vissen. (zie 4.2.2.)

Een complicatie bij het zoeken naar oplossingen voor bovenstaande punten is dat het totale Cultureel Centrum wat betreft installaties (elektra, klimaat) als één geheel is gebouwd, waardoor de verschillende delen niet of alleen na een totale herinrichting van de installaties los van elkaar kunnen functioneren. In deze verkenning is er mede daarom voor gekozen het Cultureel Centrum in alle opzichten als een ondeelbaar geheel te beschouwen.

## 6.3. Wat moet er gebeuren?

### 6.3.1. Herfinancieren

In de eerste plaats: zorgen dat de huurlasten substantieel omlaag gaan. Dat kan door herfinancieren. De NV MVD heeft gerekend met een rentepercentage van 2,2%; in de huur van de DS wordt 4% gerekend. Moerkerk rekent met een percentage van 2%, gebaseerd op de huidige praktijk in andere gemeenten. Tenzij het de bedoeling is dat het maatschappelijk vastgoed van de gemeente een netto bijdrage levert aan het

financiële resultaat van de gemeente, kan een herfinanciering dus de nodige lucht geven.

Bovendien is het belangrijk dat de lappendeken aan eigendomsrechten en huurovereenkomsten in één keer wordt vervangen door een heldere, toekomstbestendige structuur.

### *6.3.2. Investeren in faciliteiten*

In de tweede plaats: investeren in het gebouw, zodat een betere exploitatie mogelijk is. Het betreft het wegnemen van enkele logistieke knelpunten en vooral: het gebruiken van het moment van het vertrek van het filmhuis om de indeling van het gehele Cultureel Centrum te herzien en beter toe te rusten voor de toekomstige ontwikkelingen. Om de mogelijkheden, ook wat betreft exploitatie, te onderzoeken heeft NV MVD opdracht verleend aan Moerkerk Advies. In hoofdstuk 6 (Verdienkans) wordt dit verder toegelicht. In dit rapport wordt het advies van Moerkerk gevolgd en uitgegaan van een investering in het Cultureel Centrum (dus niet alleen de DS) van € 3,5m.

### *6.3.3. Afschrijving*

In de derde plaats: de afschrijvingstermijn verlengen. Na de investering die in 5.2.3. wordt genoemd kan het gebouw weer 25 jaar mee.

### *6.3.4. Verduurzamen*

In de vierde plaats: investeren in duurzaamheid, zodat de energielasten lager zullen zijn. Voor utiliteitsgebouwen geldt een verplicht energielabel. In het Energie Prestatieadvies voor Utiliteitsgebouwen (EPAU) dat in opdracht van de gemeente is opgesteld door Bordewijk Adviseurs in oktober 2019 is te lezen dat een investering van € 300.000 een energiebesparing kan opleveren van € 53.000. Wordt deze investering meteen meegenomen in het proces van de investeringen in 5.2.3, dan kunnen de kosten aanzienlijk lager zijn. Onderzocht moet worden of voor verduurzaming van het Cultureel Centrum overheidssubsidies beschikbaar zijn.

Verduurzaming kan een directe bijdrage leveren aan de exploitatie van de DS. Voor de congresmarkt is een duurzame locatie steeds vaker een criterium in keuzelocatie. Daarvoor is het keurmerk Green Key in het leven geroepen. Van belang is het dat keurmerk te verwerven.

### *6.3.5. Beheer*

De beheersorganisatie vanuit de NV MVD is op zichzelf een gebruikelijke, maar voor een gebouw als de DS niet de meest gepaste. Het beheer is uitbesteed aan een marktpartij, die vervolgens een onderhoudscontract heeft met een aannemer.

Deze getrapte beheersconstructie is niet ideaal. Veel van de coördinatie van en de informatievoorziening over het benodigde onderhoud komt toch terecht bij de DS zelf. Dat is ook logisch: het gebouw is het bedrijfsmiddel van de NV DS. Zoals het gebouw alleen maar geschikt is als schouwburg, is de organisatie, de instelling NV DS alleen passend in dit specifieke gebouw. We kunnen de activiteiten niet zomaar verhuizen naar een ander pand. Het gebouw is wat de DS is. Dat maakt dat het beheer van het gebouw het beste in handen kan zijn bij de DS. De handelingsnelheid, het prioriteren,



de kennis over de specifieke aspecten van een theater zijn, door de uitvoering van ál het onderhoud bij de huurder te leggen, beter gewaarborgd dan bij een externe partij. De huurder moet daartoe wel geëquipeerd zijn. In de huidige beheerssituatie is, ondanks alle welwillendheid, een vertraging ingebouwd, die je als gastvrijheidsorganisatie niet kan hebben. De verantwoordelijk blijft bij de verhuurder liggen, die kan zich concentreren op het opstellen van een Meerjaren Onderhoudsplan, een vertaling daarvan in een jaarlijks vast te stellen onderhoudsbudget, en een jaarlijkse inspectie van het gebouw. Daarmee wordt vermeden dat onderhoudsbudgetten gebruikt worden om exploitatietekorten te dekken.

#### *6.3.6. Samenhangende maatregelen*

Bovenstaande maatregelen kunnen (vanwege het bijzondere moment van het vertrek van het Filmhuis) en moeten als één pakket worden uitgevoerd.

### *6.4. Plan in grote lijnen*

Het vlekkenplan van Moerkerk Advies geeft het beeld van het plan. In woorden valt het plan als volgt te omschrijven:

- Een plint die open en uitnodigend is
- De begane grond van Kunstcircuit wordt daghoreca
- Een verbinding binnendoor tussen daghoreca en foyer DS
- Filmzalen herinrichten als vergaderzalen/leszalen
- Verplaatsing garderobe DS
- Verplaatsing hoofdbar begane grond DS
- Routing verbeteren door looprichting trappen te veranderen, evt. wc's te verplaatsen
  
- 1<sup>e</sup> verdieping DS: kantoren veranderen in foyer/vergaderzaal
- Keuken vernieuwen – evt. verplaatsen
- Wc's verplaatsen
- Bar in foyer vervangen
- Kantoren KC worden studio's/ateliers
  
- 2<sup>e</sup> verdieping: kantoren Filmhuis worden vergaderzaal
- Kantoren DS worden foyer/vergaderzaal
  
- Iris-pand: alle kantoren van DS en Kunstcircuit
  
- Algemeen: E- en W-installaties vernieuwen

### *6.5. Financiële mogelijkheden*

#### *6.5.1. Model berekening*

De NV MVD heeft een eerste berekening gemaakt. Deze berekening is voorlopig en bedoeld als voorbeeld.

Huurprijzen Cultureel Centrum Deventer							
Huurder	Huidig			Na verbouwing 2021			Benchmark 2019
	m2 BVO	huur	per m2 BVO	m2 BVO	huur	per m2 BVO	(Cijfers 2018)
Schouwburg	4777	€ 744.000	155,75	5067	€ 500.000	98,68	79
Kunstcircuit	2338	€ 278.000	118,91	245	€ 25.000	102,04	
Verhuur Kunst & Cultuur en Congres				2312	€ 225.000	97,32	
Comm. Horeca 500 m2				500	€ 100.000	200,00	
Filmhuis	474	€ 10.000	21,10				
Kantoren Iris - 1e	145						
Kantoren Iris - 2e	145						
Kantoren Iris - 3e/4e	245						
<b>Totaal</b>	<b>8124</b>	<b>€ 1.032.000</b>		<b>8124</b>	<b>€ 850.000</b>		

Hierbij heeft de NV MVD doorgerekend wat het zou betekenen als er voor € 3,5 m euro wordt geïnvesteerd, de afschrijving wordt verlengd naar 25 jaar (vanaf 2021) en er gerekend wordt met 2,2% over de gemeentelijke lening. Met deze randvoorwaarden verwacht de NV MVD dat het gehele Cultureel Centrum tegen een bedrag van € 850.000 per jaar kan worden verhuurd.

Het rekenvoorbeeld van de NV MVD is opgebouwd uit verschillende verhuurbare delen. Het genoemde oppervlak van de schouwburg is het huidige oppervlak. De m2's van het Kunstcircuit betreffen alleen kantoorroimtes. De studio's en ateliers zijn in dit model niet in beheer bij Kunstcircuit, maar worden steeds direct verhuurd aan gebruikers. Dat geldt ook voor de ruimtes die beschikbaar komen voor zakelijke verhuur, bv. de filmzalen en de voormalige kantoren van de Keizer. De huidige begane grond van Kunstcircuit wordt in deze visie omgebouwd tot een ruimte voor daghoreca (van 8 tot 8), die meerdere rollen vervult: onderdeel van de Stadscampus, ontvangst van Kunstcircuit huurders, dagkassa DS (zie rapport Moerkerk).

Kunstcircuit ontvangt op dit moment € 400.000 als huisvestingssubsidie, waarvan een deel bestemd is voor personele invulling (conciërge, balie etc.). In dit model van NV MVD is uitgegaan van een bedrag van € 175.000 voor die kosten, zodat voor huur overblijft € 225.000. Dat is het bedrag dat in het model hierboven is opgenomen als te betalen huur voor de huidige Kunstcircuit-ruimtes. Kunstcircuit huurt in dit model alleen nog kantoorroimte.

De totale huur voor het gehele Cultureel Centrum zal in dit model € 850.000 bedragen. De huidige vierkante meters van de DS zouden in dit rekenvoorbeeld een huur vergen van € 500.000, een verlaging met 300k ten opzichte van nu.

Dit model laat verschillende opties open: één huurovereenkomst met één beheerder, of verschillende huurders. Gezien de onderlinge verwevenheid van zowel gebouw, installaties als functies lijkt het het meest logisch uit te gaan van één huurder voor het hele Cultureel Centrum. Dat laat onverlet de mogelijkheden om bijvoorbeeld het dagcafé in een andere entiteit onder te brengen. Hier zal nadere studie voor nodig zijn. Dat geldt ook voor de financieringsconstructie an sich. In de exploitatiebegroting van de DS in de situatie van het overnemen van dit advies (hoofdstuk 9) is uitgegaan van de DS als hoofdhuurder en beheerder van het hele Cultureel Centrum. Daarbij is ook uitgegaan van de een verschuiving van de huisvestingssubsidie aan Kunstcircuit naar de DS. Die subsidie bedraagt € 400.000; voor de door Kunstcircuit te huren kantoorroimte wordt gerekend met € 25.000, die dan gedekt wordt door de

huisvestingssubsidie. Daarvan blijft dan € 375.000 over als subsidie voor de huur van de overige KC-ruimten. Dat bedrag is in de exploitatiebegroting opgenomen.

Het onderbrengen van het Iris-pand en de DS-brasserie in het eigendom van de NV MVD zal wellicht enige gevolgen hebben voor de balans van de gemeente (waar tegenover staat dat het Iris-pand nu in het geheel geen huur opbrengt), evenals het wijzigen van de demarcatie wat betreft de gebouwgebonden theatertechnische installaties.

Voor het gebouw ná de investering zal een geactualiseerd MJOP, inclusief de gebouwgebonden theatertechnische installaties, moeten worden opgesteld.

#### *6.5.2. Periode van uitvoering*

Omdat de vervanging van de stoelen in de Grote Zaal gepland staat voor zomer 2021 – waardoor geen activiteiten in het gebouw kunnen plaatsvinden, is de meest logische keuze deze periode vast te leggen en te verlengen voor de totale aanpassing aan het gebouw. De periode juli tot en met oktober 2021 wordt daarom voorlopig vrijgehouden.

#### *6.5.3. Conclusie*

Dit model is nog niet ver genoeg uitgewerkt, maar het laat zien – niet meer en niet minder - dat het mogelijk is om, door herfinanciering en de afschrijving aan te passen aan een nieuwe toekomst, ervoor te zorgen dat de DS met minder huur beter geutiliseerd is voor een toekomst waarin ook de zakelijke markt beter bediend zal worden. Kunstcircuit kan door op een gezonde manier. Het gebouw staat er weer goed bij voor de komende 25 jaar.

## *7. Verdienkanssen vergroten: zakelijke verhuur, horeca, recette*

### *7.1. Algemeen*

Twee belangrijke inkomstenbronnen van elk cultureel gebouw, die ook een sterke onderlinge relatie hebben, zijn zakelijke verhuur en horeca. Beide zijn in de huidige exploitatie op een goed niveau, maar gezien de mogelijkheden met het gebouw liggen er kansen om deze inkomsten substantieel te verhogen.

De resultaten van het onderzoek van Moerkerk Advies zijn verwerkt in deze verkenning.

De publieksinkomsten betreffen kaartverkoop (recette) en horeca. Ook die zijn onderling nauw verbonden: hoe meer mensen, hoe meer verkochte drankjes.

## 7.2. Zakelijke verhuur

### 7.2.1. Uitgangspunt

Zeker ook gezien de beperkte mogelijkheden voor marketing gaat het op dit ogenblik goed met de verhuur in de zakelijke markt (vergaderingen, congressen etc.). Gebrek aan ruimte op het gewenste dagdeel is steeds vaker de oorzaak van het niet kunnen boeken van verhuringen. Dat laat zien hoe goed de markt voor de DS als locatie is.

Dat is mede te danken aan de ligging van de DS: pal aan het NS-station, dat een kruispunt is van spoorlijnen die oost-west en noord-zuid lopen. In de directe omgeving van de DS zijn ok diverse parkeergarages beschikbaar. Daarmee is de bereikbaarheid van de DS een *unique selling point*. Zeker in de non-profit en overheidssector is een goede bereikbaarheid met openbaar vervoer een absolute voorwaarde voor bijeenkomsten. Ook in de profit-sector wordt dit steeds vaker als criterium gehanteerd.

Een ander sterk punt van de DS is de ligging tussen de entree van de oude stad en de oude stad zelf. Vanaf de DS is vrijwel de gehele binnenstad in 10 minuten beloopbaar. De pracht en de sfeer van die stad, gevoegd bij schitterende locaties als de Lebuïnuskerk en de Bergkerk, kan voor organisatoren een belangrijk argument zijn om bijeenkomsten in Deventer te houden.

Al met al ligt een serieus potentieel.

### 7.2.2. Samenwerking binnen Deventer Marketing

Om dat potentieel te benutten is het van het grootste belang dat de instellingen en bedrijven die zich professioneel met gastvrijheid bezighouden – vooral de locaties en de hotels – samen met de gemeente en de provincie een sterke en permanente campagne voeren om Deventer als congresdestinatie in de markt te zetten. Hierin kunnen alle partijen zich richten op het vergroten van de koek, in plaats van zelf de boer op te gaan. Zeker in de zakelijke markt wordt maatwerk gevraagd waaraan de partijen in de stad individueel lang niet altijd kunnen voldoen. Dat geldt ook voor de DS, toch een van de grootste en best geoutilleerde locaties. Een dergelijke aanpak heeft zich bewezen in andere gemeentes: Leiden, Zwolle, Utrecht o.a.

Een focus op zakelijke bezoeken aan Deventer is ook voor de stad als geheel goed: de dagbestedingen van congresgangers zijn aanzienlijk hoger dan die van toeristen. Bovendien kent zakelijk bezoek ook een spin-off in toeristisch bezoek: een eerste kennismaking met een stad heeft een effect op vervolgbezoek in de privésfeer. (Mits dat eerste bezoek een programma heeft waarin de stad daadwerkelijk gezien wordt.)

Op initiatief van Deventer Marketing en de Deventer Schouwburg is eind januari 2020 een eerste bijeenkomst gehouden van de partijen in de stad die zich bezig houden met

of betrokken zijn bij congressen en bijeenkomsten. De vraag was of een soort 'Deventer Convention Bureau' wenselijk is en wat er nodig is om dat te realiseren. De eerste vraag werd gretig met 'ja' beantwoord. Voor een antwoord op de tweede vraag is meer onderzoek, bij voorkeur door een gespecialiseerd bureau, nodig. Op dit ogenblik is Deventer Marketing bezig met een uitvraag aan dergelijke bureaus, om een business case voor een Convention Bureau te ontwikkelen. Van alle partijen wordt hiervoor commitment gevraagd, ook in financiële zin.

### 7.2.3. Aanpassingen DS

De voorzieningen in de DS zelf zijn goed, maar als deze naar een hoger niveau getild kunnen worden zal dat een substantieel hogere omzet mogelijk maken. Dat zit 'm in het realiseren van meer ruimtes, en vooral het kunnen bieden van *break out*- of deelsessieruimtes voor evenveel mensen als de Grote Zaal in een plenaire sessie kan bevatten. Met het vrijkomen van de filmzalen en het verhuizen van de kantoren naar het Iris-pand zou dit gerealiseerd kunnen worden. Verder zijn van belang: goede cateringfaciliteiten, goede en flexibele horecavoorzieningen, en het verkrijgen van een Green Key-certificaat (zie 6.2.3.).

### 7.2.4. Advies Moerkerk

Moerkerk Advies heeft de potentie van de zakelijke verhuur ingeschat naar aanleiding van de huidige cijfers en ervaringscijfers. Daarbij is uitgegaan van het ten volle kunnen benutten van extra ruimtes: de twee filmzalen, de huidige kantoren van Filmhuis de Keizer, de huidige kantoren van de DS zelf.

### 7.2.5. Wat te doen?

1. Een business case ontwikkelen voor een Deventer Convention Bureau, samen met experts op dit gebied > door overheden en partners samen
2. Een inventarisatie van alle mogelijkheden die Deventer biedt op dit gebied > door overheden en partners
3. Een verbetering van de mogelijkheden – waaronder een investering in het Cultureel Centrum, zodat de DS zich kan ontwikkelen als echte congreslocatie. Zie 5.2.5.

## 7.3. Horeca

### 7.3.1. Voorzieningen

De horecavoorzieningen in de DS zijn niet optimaal; zie 6.1. Het is van het grootste belang dat de horecavoorzieningen een rol spelen in de verdienkans van de DS. Dat betekent: goed geoutilleerde bars, met voorzieningen voor koffie en thee die ingericht zijn op snelheid, een goed geoutilleerde cateringkeuken, en een verbeterde routing zodat de bars ook goed en makkelijk bereikbaar zijn.

### 7.3.2. Daghoreca

Een poging tot een horeca-ruimte die de gehele dag open is in de foyer van de DS, is gestrand omdat er geen commerciële *drive* achter zat en de foyer vanaf de straat slecht zichtbaar is.

In de nieuwe situatie kan dit probleem opgelost worden. Moerkerk adviseert het inrichten van daghoreca (van 8 tot 8uur) die fungeert als café van de Stadscampus, als ontvangstruimte voor de gebruikers van de studio's en ateliers, voor individuele

laptop-werkers en voor het maken van afspraken vlakbij het station. Deze ruimte staat in verbinding met de foyer van de DS. De exploitatie moet in ieder geval een bijdrage leveren aan de primaire functies in het Cultureel Centrum. In het model dat door de NV MVD als eerste proeve is berekend, wordt uitgegaan van één exploitant voor het gehele Cultureel Centrum, nl. de DS. In dit model is ook sprake van synergie tussen de daghoreca en de overige horeca, vooral wat betreft de zakelijke verhuur.

### 7.3.3. Theaterhoreca

De horeca-activiteiten bij evenementen zijn divers. Bij voorstellingen is er de inloop van publiek, de pauze en de nazit. Dit alles moet bediend kunnen worden vanuit de vaste buffetten/bars, waarbij kwaliteit, gastvrijheid en snelheid vereisten zijn. Bezoekers zouden arrangementen kunnen afnemen (welkom, pauze, nazit) met drankjes en snacks, die vooraf besteld worden en klaargezet. Als de huidige kantoren verplaatst worden en vervangen door foyer, is daar ook meer ruimte voor.

Bij sommige voorstelling worden theaterdiners aangeboden, door een externe cateraar verzorgd. Hier wordt veel gebruik van gemaakt – als serviceproduct is het van belang; onderzocht moet worden of met toerekening van alle kosten sprake is van enige winst.

Bij zakelijke verhuur is het horeca-aanbod veel meer op maat: van vergaderingen tot feesten. Hier is de organisatie op ingericht, maar er valt nog zeker winst te behalen.

### 7.3.4. Pauzedrankje inbegrepen

De horeca-omzet van de DS is nu voor het overgrote deel afhankelijk van het in veel Nederlandse theaters gehanteerde regime ‘pauzedrankje inbegrepen’. Sttedsvaker echter wordt dit regime verlaten. De basisgedachte hierachter, nl. dat dat regime het langdurig afrekenen en daarmee lange rijen vermijdt, is met alle mogelijkheden voor cashless betalen steeds minder aan de orde. Afschaffing van het regime kan financiële voordelen bieden, en meer mogelijkheden bieden voor *upselling*. Het stelt eisen aan de inrichting van de horeca: de capaciteit moet ingericht zijn op het bedienen van 700 bezoekers in 20 minuten pauze.

## 7.4. Publieksinkomsten, recette

In de productgroep Programmering in de exploitatiebegroting zijn uitgaven aan uitkoopsommen en partagedelen gesaldeerd met de netto recette.

In 2019 waren 62.333 bezoekers voor de voorstellingen, waarvan 60.510 betalend (97%; de overige 3% zijn vrijkaarten voor sponsors, relaties e.d.). Afgezet tegen het aantal voorstellingen (198) zijn dat er 306 per voorstelling. Voor een schouwburg met een Grote Zaal met een capaciteit van 700 en een Kleine Zaal met een capaciteit van 195 is dat niet slecht. Toch is er winst te behalen, vooral door extra menskracht in te zetten. De marketingafdeling is nu onderbezet, omdat een vacature vanwege de slechte financiële situatie niet is ingevuld. In de exploitatiebegroting in dit rapport is gerekend met het invullen van die vacature en een vooralsnog voorzichtige stijging van de publieksinkomsten.

# 8. Verhoging opbrengsten fondsen- en sponsor- werving, relatiebeheer

## 8.1. Huidige situatie

Tot en met 2019 was het sponsorbedrag dat jaarlijks ontvangen werd op een goed niveau, zeker vergeleken met andere schouwburgen in vergelijkbare steden. Enkele sponsorcontracten liepen af, waardoor in 2020 de opbrengsten halveren. Het moet mogelijk zijn de 'derde geldstroom' (naast publieksinkomsten en subsidie) op een structureel hoger niveau te krijgen. Daarbij gaat het niet alleen om bijdragen van sponsors, maar om een breed palet aan inkomstenbronnen, waarin ook fondsen (vermogensfondsen met een ideëel doel, overheidsfondsen) en particulieren een rol spelen. In de culturele sector wordt het sturen op dergelijke inkomstenstromen 'development' genoemd: het ontwikkelen van nieuwe businessmogelijkheden en nieuwe relaties.

Tot en met 2019 was het sponsorbedrag dat jaarlijks ontvangen werd op een goed niveau, zeker vergeleken met andere schouwburgen in vergelijkbare steden. Enkele sponsorcontracten liepen af, waardoor in 2020 de opbrengsten halveren. Het moet mogelijk zijn de 'derde geldstroom' (naast publieksinkomsten en subsidie) op een structureel hoger niveau te krijgen. Daarbij gaat het niet alleen om bijdragen van sponsors, maar om een breed palet aan inkomstenbronnen, waarin ook fondsen (vermogensfondsen met een ideëel doel, overheidsfondsen) en particulieren een rol spelen. In de culturele sector wordt het sturen op dergelijke inkomstenstromen 'development' genoemd: het ontwikkelen van nieuwe businessmogelijkheden en nieuwe relaties.

In 2019 waren er sponsorcontracten ter waarde van € 200.000. Door het aflopen van enkele grote contracten is dat in 2020 nog maar € 100.000. De werving van sponsors lag bij de directeur. In de tweede helft van 2019 is geen aandacht meer gegaan naar het verlengen van sponsorcontracten, of het aangaan van nieuwe sponsorrelaties. Op het moment van schrijven is inmiddels sprake van enkele concrete mogelijkheden.

Waar het in de Deventer Schouwburg aan ontbreekt is een professionele benadering van het genereren van om 'derde geldstromen' (naast publieksinkomsten en overheidssubsidie).

Er zijn eerder pogingen gedaan, met zzp'ers van buitenaf. In bezuinigingsrondes zijn deze functies het eerst geschrapt. In 2017 en 2018 is een traject doorlopen met Jojanneke van de Weetering (Zaken Voor Cultuur) om die professionaliseringslag te maken. Temidden van de structurele problemen die evident werden in 2018 is dit traject niet afgemaakt, en zijn geen acties ondernomen.

Sponsoring wordt door buitenstaanders vaak gezien als panacée voor financiële moeilijkheden. Dit hoofdstuk is vooral bedoeld om een reëel beeld te geven over de mogelijkheden en onmogelijkheden. Dat gezegd zijnde zijn er wel mogelijkheden om de derde geldstroom te vergroten.

## 8.2. Professionalisering

Dat vergt in de eerste plaats een professionele benadering. Ik adviseer het investeren in een relatiemanager/fondsenwerver, die op verschillende terreinen een plan opstelt, en verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan. Een dergelijke functie zorgt behalve voor een professionele aanpak ook voor continuïteit, wat, zoals de DS het afgelopen jaar geleerd heeft, van groot belang is. Het is net zo van belang dat het werven van de derde geldstroom omarmd en gesteund wordt door het voltallige personeel. Het gaat niet om relaties van de directeur of van de fondsenwerver, maar van de DS.

## 8.3. Mogelijkheden

### 8.3.1. Sponsoring

Onder sponsoring wordt specifiek verstaan ondersteuning door *bedrijven*. De situatie op de sponsormarkt is sinds de tien jaar na de crisis niet bepaald verbeterd. In de eerste plaats is de animo voor sponsoring gering. Bedrijven zien sponsoring bovendien meer als een zakelijke overeenkomst waarin de tegenprestaties gekapitaliseerd zijn en in verhouding staan tot het sponsorbedrag. Netto blijft er dan weinig over dat de exploitatie van een (culturele) instelling substantieel helpt. Het inzicht hierin is bij instellingen ook vaak niet aanwezig – de sponsorinkomsten worden apart als inkomsten geboekt; afgezien van kaarten worden veel andere tegenprestaties (horeca, zaalhuur, personeelsinzet) binnen de algemene kostenplaatsen niet of onvolledig als zodanig geboekt. Zo ook bij de Deventer Schouwburg.

Sponsoring is vooral afhankelijk van het gebruik maken en het opbouwen van een netwerk door de gezichtsbepalende figuren van de Schouwburg: de commissarissen, de directeur en de relatiemanager. De commissarissen spelen een belangrijke rol in het ‘openen van deuren’. De directeur en de relatiemanager proberen contacten om te zetten in sponsorrelaties, waarbij maatwerk belangrijk is. De relatiemanager zorgt voor continuïteit in de relatie met de sponsor.

Enkele sponsors en leden van de Club 100 zijn ook leverancier. In de leverantie-overeenkomst is dan opgenomen dat de leverancier ook sponsor dan wel lid van de Club van 100 is gedurende de looptijd van het contract. Zeker als contracten langer lopen is het onduidelijk of de sponsorbijdrage een onderhandelingsvoordeel overstijgt. Op dit ogenblik worden alle contracten tegen het licht gehouden, inclusief sponsorbijdragen.

Er zijn twee mogelijke richtingen, die elkaar overigens niet uitsluiten:

- Leveranciers zijn ook sponsor (voortzetting huidige situatie). Voordelen: een relatief hoog sponsoraandeel in de begroting; de leverancier is meer verbonden met de DS; de leveranciers zijn ook in het netwerk van de stad ambassadeurs. Nadelen: onduidelijkheid over de scherpste van de prijs; de verbondenheid kan een zakelijke verstandhouding ook in de weg zitten.



- Contracten met leveranciers worden zo scherp mogelijk uitonderhandeld. Voordelen: meer zicht op zakelijke verhouding tussen het geleverde en de overeengekomen vergoeding; waarschijnlijk in hele begroting lagere kosten. Nadelen: lager sponsoraandeel in de begroting.

### 8.3.2. Naamgeving, MVO, projectsponsoring

Mogelijkheden voor sponsoring zijn ook: naamgeving van zalen; een beroep op maatschappelijk verantwoord ondernemen (bijvoorbeeld het financieren van kaarten voor mensen met een kleine beurs) en het sponsoren van specifieke projecten. Op al deze gebieden is ervaring opgedaan in de DS. Noodzakelijk is het ontwikkelen van een strategie en het uitvoeren daarvan.

### 8.3.3. Club 100

Club 100 is een bedrijvenclub die acht keer per seizoen naar een voorstelling gaat en daaraan voorafgaand dineert in de DS. De leden kunnen relaties meenemen. De marge (het verschil tussen de bijdrage per kaart en de kaartprijs plus dinerkosten) komt jaarlijks op ongeveer € 20.000. De Club kent een bestuur waarmee het aanbod wordt afgestemd. Een dilemma ontstaat als de Club naar een voorstelling wil die toch zou uitverkopen – dan levert alleen de marge op horeca een bijdrage vanuit Club 100 aan de exploitatie van de DS.

Hoewel Club 100 redelijk functioneert zou het goed zijn de formule nog eens te bezien en de netto opbrengst te verhogen. Zo wordt onderzocht of alle kosten ten behoeve van Club 100 wel goed in beeld zijn.

Als netwerkclub wordt Club 100 zeer gewaardeerd. Voor de DS is zichtbaarheid en draagvlak in het Deventer bedrijfsleven een belangrijk argument.

## 8.4. Fondsen

Het aanvragen van bijdragen bij fondsen, overheidsfondsen, particuliere vermogensfondsen, zou een *on going business* moeten zijn. Daar liggen mogelijkheden die nu niet benut worden.

## 8.5. Particulieren

De DS heeft nu een Vriendenvereniging met ca. 600 leden. Het potentieel van particuliere donaties is echter veel groter, zoals elders is aangetoond. Dat betreft ook het werven bijdragen uit van erfenissen en nalatenschappen. Dit alles vergt behalve een professionele aanpak ook een gedegen en warm relatiebeheer.

## 9. Governance

### 9.1. Huidige situatie

De Deventer Schouwburg heeft een NV-structuur, met 9 aandeelhouders, waarvan de Gemeente Deventer met 77,5 % van de aandelen de grootste is. De andere aandeelhouders hebben de bouw van de schouwburg in 1995 gesteund, in ruil voor aandelen.

De gemeente Deventer heeft het aandelenkapitaal à € 325.260 niet geactiveerd. Het kapitaal staat niet op de balans van de gemeente. Te verwachten valt dat dit bij de andere aandeelhouders ook zo is. De vraag hiernaar staat bij hen uit, het antwoord daarop kon in deze rapportage nog niet meegenomen worden. Sommige aandeelhouders bestaan niet meer, of zijn gefuseerd. Er van uitgaand dat het aandelenkapitaal bij geen van de aandeelhouders geactiveerd is, is er in financiële zin geen reden de NV-constructie te behouden.

Mochten de aandelen wel een waarde vertegenwoordigen op de balans van een aandeelhouder, dan is het zeer de vraag of bij een liquidatie van de NV die waarde verzilverd kan/moet worden. Een herwaardering zou niet anders kunnen uitkomen dan op een waardering van € 0,- ; immers de bedrijfsvoering is zonder subsidie van de gemeente verlieslatend. Zelfs inclusief subsidie van de gemeente is sprake van tekorten. Alleen aanvullingen vanuit de grootaandeelhouder hebben een faillissement kunnen voorkomen.

### 9.2. Analyse NV

Als voordeel van de NV-constructie kan genoemd worden dat de NV Deventer Schouwburg een beroep kan doen op de aandeelhouders (met name de grootaandeelhouder Gemeente Deventer) om het eigen vermogen aan te vullen, teneinde een faillissement te vermijden. Die situatie doet zich nu voor.

Behalve als subsidiënt en (via de NV MVD) eigenaar/verhuurder van het gebouw is de gemeente Deventer ook als groot-aandeelhouder belanghebbend bij de bedrijfsvoering. Deze opstapeling van rollen is in slechte tijden moeilijk uit elkaar te houden – de gemeente heeft behalve een maatschappelijk-cultureel belang ook een financieel belang. Dat kan ook voor de Schouwburg voordelig zijn, zoals hierboven gesteld. Toch is voor dat laatste de NV-constructie niet doorslaggevend. Voorop zal altijd staan de maatschappelijke en culturele waarde. De gemeente kan altijd een instelling ondersteunen – of de gemeente nu aandeelhouder is of alleen subsidiënt.

De NV zit wel fondsenwerving in de weg: een NV kan per definitie niet een ANBI-status krijgen (Algemeen Nut Beogende Instelling), een status die door de Belastingdienst toegekend wordt, en die diverse vrijstellingen van schenkbelasting verleent. Dat is in het verleden opgelost met een aparte Stichting voor fondsenwerving, maar ook bestuurstechnisch gezien is dat geen ideale situatie.

De NV-constructie is al met al niet persé de beste of meest passende bestuursvorm voor de DS.

### 9.3. Toekomst

De toekomst van de Deventer Schouwburg zal binnen een hechte samenwerking met andere Deventer (podium-)kunstinstellingen vorm krijgen. Om de synergie-effecten, zowel inhoudelijk als bedrijfsmatig het grootst te laten zijn, is het verstandig toe te groeien naar een geïntegreerde bedrijfsvoering. Dat kan op diverse manieren:

1. Oprichting van een nieuwe Stichting (bv. Stichting Deventer Kunstgebouwen) die meerdere entiteiten bestuurt, en een geconsolideerde jaarrekening heeft.
2. Idem, met als doelstelling om de activiteiten en het personeel van de afzonderlijke entiteiten op den duur over te hevelen naar de nieuwe koepelstichting, en de oude afzonderlijke entiteiten te liquideren.
3. Een directe fusie tussen twee of meerdere partners.

Op dit ogenblik wordt vooral gewerkt aan de samenwerking tussen de DS en Mimik – zelf het resultaat van een nog niet afgeronde fusie. Op den duur kan Burgerweeshuis aansluiten op diverse vlakken.

Burgerweeshuis is in een heel andere fase van zijn bestaan: er lopen onderzoeken naar nieuwbouw op een andere locatie. Dit zijn zulke existentiële vragen dat praten over samenwerking alleen zin heeft op een praktisch en meteen uitvoerbaar niveau (bv. het delen van een HRM-functionaris of het onderzoeken van gezamenlijkheid in contracten met horeca-leveranciers).

Het meest zinvol is op dit ogenblik het verder doorzetten van de samenwerking tussen Mimik en de DS. In het hoofdstuk over samenwerking (hoofdstuk 3) is hier al op ingegaan.

In het model van de exploitatie zoals dat in dit rapport is opgenomen, is gerekend een integratie van de verhuuractiviteiten van Kunstcircuit met die van de DS. Dit is niet meer of minder dan een rekenmodel. Een mogelijke integratie van deze activiteiten zal verder onderzocht moeten worden. Daarbij moet betrokken worden dat het uit elkaar halen van de activiteiten van Kunstcircuit nadelig kan zijn voor de overheadkosten van Kunstcircuit (zg. desintegratiekosten).

Het meest passend is het volgen van de tweede hierboven genoemde optie. Een directe fusie zal eerder remmend dan stimulerend werken. Mimik moet zich nog vormen, ook als fusie-organisatie; de DS gaat enkele bijzondere jaren tegemoet waarin een nieuwe toekomst wordt uitgezet.

De nieuwe stichting heeft een personele unie met beide instellingen: een Raad van Toezicht met leden die uit de raden van toezicht, dan wel commissarissen van de deelnemende instellingen (misschien met uitzondering van een onafhankelijke voorzitter), en een directeur-bestuurder die daarmee qualitate qua directeur is van de deelnemende instellingen.

Deze opzet geeft enerzijds de benodigde mogelijkheden tot samenwerking en synergie, en tegelijk voldoende flexibiliteit om toekomstige ontwikkelingen te volgen.

Verder onderzoek, bijvoorbeeld over de financiële inrichting van de nieuwe Stichting, de verhouding tot de bestaande entiteiten en de wellicht noodzakelijke frictiekosten is nodig.

# 10. Exploitatie

## 10.1.

In onderstaand concept exploitatieoverzicht is uitgegaan van een schouwburg die vanaf 2022 in de nieuwe situatie geëxploiteerd wordt, en het volledige Cultureel Centrum exploiteert, inclusief de ruimtes t.b.v. Kunstcircuit en de nieuwe daghoreca. Zonder dat al keuzes gemaakt worden, geeft dit concept aan te geven wat de voorgestelde maatregelen kunnen betekenen voor de exploitatie.

DEVENTER SCHOUWBURG	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Jaarrekening	Cumulatief				
	Voorlopig	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
<b>RESULTAAT VOORSTELLINGEN</b>	<b>138.018</b>	<b>120.000</b>	-	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
Opbrengst Voorstellingen	1.297.131	1.090.909		1.363.636	1.363.636	1.363.636
Inkoop Voorstellingen	1.159.113	970.909		1.213.636	1.213.636	1.213.636
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT PRODUCTIES</b>	<b>155.638</b>	<b>125.000</b>	-	-	-	-
Opbrengst PvdS Projecten	161.500	125.000		-	-	-
Inkoop PvdS Projecten	5.862	-		-	-	-
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT CULTURELE VERHUUR</b>	<b>115.356</b>	<b>95.120</b>	-	<b>205.120</b>	<b>225.356</b>	<b>205.120</b>
Opbrengst Culturele Verhuur	148.422	121.949		262.974	288.918	262.974
Inkoop Culturele Verhuur	33.066	26.829		57.854	63.562	57.854
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT ZAKELIJKE VERHUUR</b>	<b>113.805</b>	<b>121.000</b>	-	<b>250.000</b>	<b>275.000</b>	<b>300.000</b>
Opbrengst Zakelijke Verhuur	206.895	220.000		455.000	500.500	546.000
Inkoop Zakelijke Verhuur	93.090	99.000		205.000	225.500	246.000
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT HORECA</b>	<b>149.361</b>	<b>145.000</b>	-	<b>250.000</b>	<b>275.000</b>	<b>300.000</b>
Opbrengst Horeca	531.268	517.857		595.000	654.500	714.000
Inkoop Horeca	381.907	372.857		345.000	379.500	414.000
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT PRODUCTGROEPEN</b>	<b>672.179</b>	<b>606.120</b>	-	<b>855.120</b>	<b>925.356</b>	<b>955.120</b>
	-	-		-	-	-
<b>PERSENEELSKOSTEN</b>	<b>1.252.087</b>	<b>1.266.484</b>	-	<b>1.462.120</b>	<b>1.471.356</b>	<b>1.481.120</b>
Lonen en salarissen	830.496	866.862		1.000.767	1.007.089	1.013.772
Sociale lasten	183.840	183.577		211.934	213.273	214.689
Pensioenlasten	87.353	93.115		107.499	108.178	108.896
Overige personeelskosten	150.398	122.930		141.919	142.816	143.763
	-	-		-	-	-
<b>BEDRIJFSKOSTEN</b>	<b>1.307.877</b>	<b>1.321.027</b>	-	<b>1.395.000</b>	<b>1.395.000</b>	<b>1.395.000</b>
Erfpachtcanon	758.278	778.531		850.000	850.000	850.000
Huisvestingskosten	301.795	332.988		330.000	330.000	330.000
Publiciteitskosten	53.433	52.508		80.000	80.000	80.000
Algemene kosten	194.371	157.000		160.000	160.000	160.000
huurinkomsten Kunstcircuit	-	-		-25.000	-25.000	-25.000
	-	-		-	-	-
<b>INVESTERINGSLASTEN</b>	<b>194.155</b>	<b>195.000</b>	invest nwe inv	<b>270.000</b>	<b>270.000</b>	<b>270.000</b>
Afschrijvingen	194.155	195.000	invest nwe invent	270.000	270.000	270.000
	-	-		-	-	-
<b>Onvoorzien</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	-	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>
Onvoorzien	-	-		75.000	75.000	75.000
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT RELATIEBEHEER/DEVELOPMENT</b>	<b>216.445</b>	<b>120.542</b>	-	<b>190.000</b>	<b>210.000</b>	<b>235.000</b>
Opbrengst sponsoring	202.659	106.542		180.000	200.000	225.000
Kosten Sponsoring	10.897	6.000		20.000	22.000	25.000
Opbrengst Club 100	59.137	49.464		60.000	65.000	70.000
Kosten Sponsoring Club 100	34.454	29.464		30.000	33.000	35.000
	-	-		-	-	-
<b>RESULTAAT SUBSIDIES</b>	<b>1.689.011</b>	<b>1.731.626</b>	-	<b>2.225.000</b>	<b>2.225.000</b>	<b>2.225.000</b>
Opbrengst subsidies Gemeente Deventer	1.639.011	1.681.626		2.075.000	2.075.000	2.075.000
Opbrengst subsidies 4-Oost	50.000	50.000		150.000	150.000	150.000
	-	-		-	-	-
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-176.484</b>	<b>-324.223</b>		<b>68.000</b>	<b>149.000</b>	<b>194.000</b>

## 10.2. Toelichting

### 10.2.1. Algemeen

De administratie van de DS werkt met productgroepen, waarin zowel de directe inkomsten als uitgaven binnen de productgroep opgenomen worden. Zo kan per productgroep beter inzicht verkregen worden en ook beter gestuurd. De getallen in de zwarte regels zijn steeds de saldi per productgroep en de optelling van de algemene posten: personeelskosten, bedrijfskosten, investeringslasten, subsidies. Het exploitatieresultaat is een optelling van de zwarte cellen in de betreffende kolom.

### 10.2.2. Resultaat voorstellingen

De opbrengst is de netto recette, dus zonder BTW, auteursrechten, pauzedrankje, kassahandling. De ‘inkoop’ betreft de kosten aan bespelers: uitkoopsommen, partagedelen. Zoals eerder opgemerkt wordt uitgegaan van het in stand houden van de programmering. De post laat een kleine stijging zien t.o.v. het resultaat 2019 – een toename die samenhangt met de extra personeelsinzet op marketing. Dat in 2020 een lager resultaat verwacht wordt heeft te maken met de toevallige omstandigheid van het in één boekjaar ontbreken van enkele grote cabaretiers en een verwacht verlies op een grote musicalproductie.

### 10.2.3. Resultaat producties

In deze productgroep werd het programma van Podium van de Stad apart geadministreerd. De inkomsten komen uit de 4Oost-gelden, die de provincie aan de vier grote theaters in Overijssel toekent. Omdat Podium van de Stad geen specifieke programmering meer kent is deze productgroep niet meer van toepassing. De 4Oost-gelden zijn bij ‘Resultaat Subsidies’ opgevoerd.

### 10.2.4. Resultaat Culturele Verhuur

Het gaat om verhuur aan – vooral – de amateurverenigingen, culturele producenten etc. Omdat hier sprake is van een tweejaarlijkse cyclus variëren de inkomsten per jaar. De cyclus zet zich door in '22-'24. Het resultaat van de culturele verhuur wordt € 110.000 hoger, omdat de directe verhuur van de lokalen van het huidige Kunstcircuit aan gebruikers hierin is opgenomen.

### 10.2.5. Resultaat Zakelijke Verhuur

In deze productgroep zijn de directe inkomsten gesaldeerd met de directe uitgaven – inhuur externe techniek etc. Uitgaande van een betere marktpositie en meer te verhuren ruimtes ten opzichte van de huidige situatie, is het resultaat hoger dan in de huidige situatie. Zie hiervoor het rapport van Moerkerk Advies. In de begroting is ook een groei opgenomen in de jaren '23 en '24.

### 10.2.6. Resultaat Horeca

Door de stijging van de commerciële verhuur stijgt ook de horeca-omzet. Omdat in de nieuwe situatie enkele knelpunten worden weggenomen, stijgt het resultaat harder t.o.v. de omzet. In het resultaat is ook de exploitatie van het dagcafé opgenomen, e.e.a. cf. het rapport van Moerkerk Advies.

#### 10.2.7. *Personeelskosten*

De vergroting van de omvang van de exploitatie door in te zetten op meer commerciële verhuur en op development betekent ook een vergroting van het personeelsbestand, met 5,4 fte (fondsenwerving, sales, marketing, en fte's voor het integreren van de verhuurfunctie van Kunstcircuit), totaal inclusief werkgeverslasten € 310.000. Aan de andere kant is een besparing van € 115.000 opgenomen, als gevolg van de samenwerking met Mimik (zie 5.3) De toename per jaar is het gevolg van de groei van de commerciële verhuur (inzet evenementgebonden personeel).

#### 10.2.8. *Bedrijfskosten*

De huur ('erfpachtcanon') neemt toe, maar betreft het gehele Cultureel Centrum (zie 6.3). In de huisvestingskosten is gerekend met een verlaging van de energiekosten van € 50.000 (zie 6.2.5), en anderzijds met een verhoging van de kosten in verband met de toename van het aantal vierkante meters, en € 10.000 voor het onderhoud van instrumenten, dat nu door Kunstcircuit gedaan wordt. De publiciteitskosten gaan omhoog, o.a. veroorzaakt door het wegvallen van een deel van de 4Oost-subsidie, nl. het deel dat bestemd is voor CRM-activiteiten. De algemene kosten zijn op het niveau van de begroting van 2020 gehouden. Als inkomsten is de onderhuur van kantoren aan Kunstcircuit opgevoerd.

#### 10.2.9. *Investeringslasten*

De afschrijvingen op investeringen gaan omhoog, vanwege de nieuw aan te schaffen inventaris. Uitgegaan is van een bedrag van € 750.000, met een gemiddelde afschrijving van 10 jaar.

#### 10.2.10. *Onvoorzien*

Anders dan in het verleden wordt een post onvoorzien opgenomen van € 75.000. Dit is 10% van de opbrengst van de meest volatiele productgroepen (voorstellingen, commerciële verhuur, horeca).

#### 10.2.11. *Resultaat Sponsoring/Fondsenwerving*

Uitgegaan wordt van een langzame stijging van dit resultaat, als gevolg van de nieuwe inspanningen op dit gebied. Ook wordt een reëlere toekenning van kosten hierin meegenomen. Het resultaat van Club 100, ook met een reëlere toekenning van kosten, kan omhoog als gevolg van de begrote personeelsinzet op dit gebied.

#### 10.2.12. *Resultaat subsidies*

De basissubsidie voor de DS blijft, maar vermeerderd met de huisvestingssubsidie die tot nu toe aan Kunstcircuit toekwam. Door het integreren van de huisvesting en de verhuurfunctie van Kunstcircuit is die subsidie hier opgevoerd. De totale 4Oost-subsidie is hier toegevoegd, cf. de toezeggingen van het bestuur.

#### 10.2.13. *Exploitatieresultaat*

Deze voorlopige exercitie laat zien dat een gezond bedrijf ontstaat, dat ook in staat is een eigen vermogen op te bouwen.

### *10.3. Het jaar 2021*

Het jaar 2021 is een bijzonder jaar, omdat seizoen 2020-2021 afgemaakt zal worden in de huidige opzet, waarna vier maanden volgen zonder activiteiten, en dan gedurende een twee maanden de nieuwe situatie in gang wordt gezet.

In die vier maanden zonder activiteiten lopen de personeelskosten door, zonder dat er activiteiten en inkomsten zijn. Nu is dat in de zomer altijd zo, maar dat in de maanden september en oktober geen evenementen zullen kunnen plaatsvinden heeft voor de begroting grote gevolgen. Voor evenementgebonden functies betekent de verbouwperiode vier maanden geen werk. Er zijn diverse mogelijkheden om dat op te lossen of in te vullen (bijzonder verlof, detachering, vrijvallen vakantierechten). Voor niet-evenementgebonden personeel geldt dat veel minder: de voorbereiding van de nieuwe situatie en het nieuwe seizoen zal evenveel als, zo niet meer tijd kosten dan de voorbereiding van een seizoen in de afgelopen jaren. Bovendien zullen nieuwe personeelsleden op het gebied van sales, marketing en fondsenwerving al in de verbouwperiode moeten beginnen.

In dit rapport is dat nog niet uitgerekend.

### *10.4. Eenmalige kosten*

Er zijn voorlopig enkele kostenposten te benoemen die met dit verandertraject gemoeid zijn. Te denken valt aan een exploitatieverlies in 2021, onderzoekskosten, desintegratiekosten voor Kunstcircuit en, in de loop der tijd, wellicht frictiekosten.

### *10.5. Balans*

In een nader onderzoek over de toekomstige exploitatie van de DS zal een balans moeten worden opgesteld na alle investeringen, die een helder inzicht in de risico's geeft.



# 11. Conclusie

*Door*

- *een inhoudelijke en bedrijfsmatige samenwerking met andere instellingen te organiseren*
- *op een slimme manier gebruik te maken van het vertrek van Filmhuis de Keizer,*
- *een stevige investering in het Cultureel Centrum te doen,*
- *daarmee de exploitatiemogelijkheden van de DS, vooral op de zakelijke markt, te vergroten*
- *tegelijk de huur per m<sup>2</sup> omlaag te brengen door gebruik te maken van de gunstige rentetarieven en de afschrijvingstermijn van het gebouw te verlengen en in overeenstemming te brengen met het toekomstperspectief*
- *de werving van derde geldstromen te professionaliseren*

*ontstaat een Deventer Schouwburg, al dan niet als onderdeel van een grotere entiteit, die gezond en toekomstbestendig is.*

*Afgezien van enkele eenmalige posten zal de Gemeente Deventer niet belast worden met hogere, structurele subsidieverleningen.*

# 12. Hoe verder?

## 12.1. Urgentie

Dat de Deventer Schouwburg niet op deze manier door kan gaan, is evident. De plannen in dit rapport zijn alle op de korte en middellange termijn uitvoerbaar, afhankelijk van de besluitvorming. Hoe sneller de besluitvorming, hoe korter de huidige (overlevings-)situatie met extra subsidies.

## 12.2. Onderzoeken

In het kader van deze verkenning zijn vele onderwerpen aan de orde gekomen. In het daarvoor beschikbare tijdsbestek was het niet mogelijk om de beschreven oplossingsrichtingen volledig uit te diepen. Daarvoor is meer onderzoek nodig.

Indien het College van B&W de richting in deze verkenning ondersteunt, moet een projectleider benoemd worden die op de diverse onderwerpen onderzoeksopdrachten uitzet en coördineert. Die onderzoeken hoeven niet veelomvattend te zijn: ze moeten de gekozen richting cijfermatig uitwerken, zodat een weloverwogen besluit genomen kan worden. Die onderzoeken worden door de projectleider afgestemd met de betrokken instellingen : de DS, Kunstcircuit, Mimik, en met de NV MVD.

Als deze projectleider in maart opdracht krijgt, kan in mei een overzicht van de diverse deelgebieden klaar zijn dat voldoende houvast biedt voor besluitvorming.

De volgende onderzoeken zijn in ieder geval nodig, en elders in dit rapport genoemd. In cursief is de partij toegevoegd die de logische uitvoerder van het onderzoek is.

- Gebouw: modellen financiering uitwerken, incl. investeringsbehoefte > *NV MVD*
- Gebouw: voorlopig ontwerp incl. kostenraming > *NV MVD ism DS, KC*
- Voorlopige vaststelling toekomstig MJOP > *NV MVD ism DS*
- Zakelijke verhuur: business case Deventer Convention Bureau, incl. verwachte omzetten DS > *Deventer Marketing i.s.m. DS*
- Horeca: modellen uitwerken, incl. omzetten > ...
- Integratie verhuur en huisvesting met Kunstcircuit
- Governance: geadviseerd model uitwerken in samenwerking met Mimik > ...
- Meerjarenbegroting 2021-2024 > *DS*

## 12.3. Tijdsfad

Omdat in de zomer van 2021 reeds twee maanden vrij gehouden werden in de Grote Zaal voor de vervanging van de stoelen, is ervoor gekozen deze blokkade voor het hele gebouw te plannen, en te verlengen met twee maanden.

Dat zou betekenen dat eind oktober 2021 de nieuwe situatie gerealiseerd kan zijn.

- Maart-juni 2020: voorstel B&W, besluitvorming Gemeenteraad
- Maart-mei 2020: verder onderzoek en uitwerken plannen, plus oprichting en inrichting Stichting Deventer Podia
- Juni 2020: definitieve besluitvorming Gemeenteraad
- Augustus 2020-oktober 2020: definitief ontwerp van verbouwingen
- Augustus 2020-juni 2021: verdere inrichting Stichting Deventer Podia
- December 2020: aanbesteding bouwplannen
- 6 juli 2021: start bouw (na Deventer Op Stelten)
- 1 november 2021: heropening Deventer Schouwburg, onder de vlag van Stichting Deventer Podia

#### *12.4. Overgangssituatie*

Tot de nieuwe situatie is gerealiseerd, zal de DS extra financiële ondersteuning nodig hebben.

# 13. Is er een plan B?

## 13.1. Plan A

Als we het plan dat in dit rapport is beschreven Plan A noemen, is er dan een Plan B? Hieronder worden verschillende wegen bewandeld.

## 13.2. Plan B: doorgaan op de huidige weg

Zonder extra bijdragen van de gemeente betekent dat een faillissement van de NV Deventer Schouwburg. Afwikkeling daarvan komt voor rekening van de aandeelhouders.

## 13.3. Plan B: extra subsidie

Natuurlijk kan alsnog besloten worden de Deventer Schouwburg meer subsidie te verlenen, zonder de voorgestelde investeringen. De hoogte van de subsidie zou ruim € 400.000 per jaar moeten zijn. In de Meerjarenvisie van de DS uit 2019 wordt een bedrag van € 463.000 genoemd. Herfinanciering (zonder nieuwe investeringen) kan de huisvestingslasten drukken, en daarmee de benodigde subsidie. De structurele problemen met de huisvesting blijven bestaan. Een oplossing voor de leegstand van het voormalige filmhuis en het IRIS-pand moet dan gevonden worden buiten de DS om – een gemiste kans. Er wordt geen nieuw toekomstperspectief geboden. De kansen die er voor Deventer zijn op het gebied van zakelijke bezoeken worden maar ten dele benut. En *last but not least*: de gemeente is dan per saldo veel duurder uit dan bij Plan A.

## 13.4. Plan B: “Minder podium”

Het scenario ‘Minder Podium’ dat in voorjaar 2019 door de Deventer Schouwburg werd opgesteld als een Plan B is geen duurzaam alternatief. Het gaat uit van een halvering van de programmering en een halvering van het personeel, en tegelijkertijd van handhaving van de huidige subsidie van 1,66m. De redenen waarom dit scenario niet reëel is, zijn de volgende:

- De doorrekening van het scenario is summier. Of een halvering van de programmering werkelijk de voorgestelde besparingen oplevert is nog maar de vraag, gezien de positieve marge die programmering oplevert, ook in horeca.
- Hoe kleiner de omzet, hoe zwaarder de vaste lasten (vooral het gebouw) op de begroting drukken.
- De relatie met publiek wordt blijvend aangetast. Een theater met 80 voorstellingen (nog geen 2 per week) gaat van incident naar incident.
- De relatie met artiesten wordt blijvend aangetast. Artiesten die in de positie zijn om zelf te kiezen waar ze staan, willen een schouwburg waar de loop in zit, en waar met aandacht hun producties begeleid worden. Gezelschappen willen een blijvende relatie opbouwen met het publiek en de staf. Als ze alleen incidenteel terecht kunnen zal hun interesse in de Deventer Schouwburg afnemen.

- Wellicht zou in de huidige collegeperiode het stadsbestuur bereid zijn om 1,66m subsidie te blijven verlenen voor een instelling die nog maar de helft van de voormalige output levert, maar er komt een moment dat de subsidie aangepast gaat worden aan de prestaties. En dan zijn we weer bij af – in financiële zin. Met als verschil een uitgekilde programmering en een danig aangetaste relatie met publiek en artiesten.
- Er staat dan een gebouw in Deventer dat veel te groot en te duur is voor zijn functie – hoe lang gaat dat dan nog geaccepteerd worden?
- Dat cultuur een belangrijke factor is in de aantrekkingskracht van een stad (zowel w.b. vestigingsklimaat als 'leisure'-bezoek) is al vele malen cijfermatig aangetoond. Een theater op het niveau van Raalte, Vught, Ommen draagt daar niet aan bij, *to put it mildly*.

### 13.5. Plan B: Tussenscenario

Vanuit het MT werd een alternatief geopperd dat het midden zou houden tussen de Meerjarenvisie van de DS en het hierboven geschetste “Minder Podium”. Het was bedoeld als tussenoplossing om onderzoek te doen naar samenwerkingsmogelijkheden, en niet als definitieve oplossing. Het bestaat vooral uit enkele voorgestelde ontslagen op de minst pijnlijke plekken. Op vrijwel alle andere begrotingsposten zou ‘gekaasschaafd’ worden. Verder werd voorgesorteerd op samenwerking met Mimik. Snelle doorrekening laat zien dat daarmee het exploitatietekort lang niet volledig wordt ingelopen. Bovendien is een voortdurende verzwakking van de personeelsformatie niet bepaald een duurzaam model. Zoals eerder gezegd is de hoeveelheid FTE nu al laag ten opzichte van vergelijkbare schouwburg en met een vergelijkbare output. Het tussenscenario was uitdrukkelijk als zodanig benoemd, en in ieder geval niet toekomstbestendig.

### 13.6. Plan B: Lange termijn

Er is, in ieder geval theoretisch, een andere mogelijkheid voor de lange termijn. Een oriëntatie op Deventer in 2030 en verder, zoals door B&W geëntameerd, maakt dat je kunt nadenken over de rol en de functie van een schouwburg en de faciliteiten die die in de toekomst vragen. Omdat niets zich zo moeilijk laat voorspellen als de toekomst kun je diverse opties open houden en die faciliteiten zo flexibel mogelijk maken (waar ook, binnen de huidige fysieke mogelijkheden, het in dit rapport beschreven plan aan voldoet), en lijkt een traditionele zaal met 700 stoelen te statisch.

Met die gedachte doemt een heel nieuw scenario op: je zou de hele kavel van het Cultureel Centrum kunnen leegmaken en gebruiken voor een multifunctioneel theater waarin meerdere zalen met allerlei opstellingen mogelijk zijn – zitten, staan, allebei, lijsttoneel, vlakke vloer, *en ronde*, etc. (Het opgeven van de huidige locatie met de nabijheid van het station lijkt me op voorhand geen optie, maar in dit scenario is alles mogelijk.)

Keerzijde is dat dit scenario een investering van een andere orde vergt dan die voor Plan A, ook al gezien de afboeking op het huidige pand. Planvorming, besluitvorming en bouw zullen vele jaren in beslag nemen. Tot die tijd zal de huidige Deventer Schouwburg het structurele tekort niet kunnen oplossen, waardoor in die periode (vanaf nu tot opening nieuw gebouw) een substantiële subsidieverhoging (zie 12.2) noodzakelijk is. Een extra risicofactor van dit scenario is de onzekerheid van besluitvorming, ook nadat een principebesluit genomen is.

## 14. Aanbevelingen in het kort

- Zorg voor een volledige herfinanciering van alle onderdelen van het Cultureel Centrum, inclusief eigendomsoverdracht van enkele gemeentelijke onderdelen naar de NV MVD, zodat de huurlasten zeer substantieel omlaag kunnen.
- Gebruik het moment van het vertrek van het filmhuis om tegelijkertijd met een grondige verbouwing een investering in het Cultureel Centrum te doen zodat de DS zich meer kan richten op de markt van zakelijke verhuur en de horecamosmogelijkheden vergroten, het Kunstcircuit zich kan richten op zijn hoofdtaak, en een substantiële energiebesparing gerealiseerd kan worden.
- Neem in de investeringsagenda mee de vergroting van de Kleine Zaal van de DS.
- Breng samen met alle belanghebbenden in Deventer iets als een Deventer Convention Bureau tot stand, zodat de markt voor zakelijke verhuur in Deventer kan groeien en profiteren van alle voordelen die Deventer biedt, zoals ligging, faciliteiten, een compacte binnenstad
- Verander de bestuursstructuur van in ieder geval de DS, zodat samenwerkingen tussen instellingen een structurele vorm krijgen.
- Investeer als DS in 'development', om meer derde geldstromen te genereren
- Zorg voor tempo in besluitvorming en uitvoering, zodat na de verbouwing in november 2021 deze nieuwe toekomst kan ingaan.
- Zorg in de jaren 2020 en 2021 voor het voortzetten van de huidige exploitatie van de DS, zodat de relaties met publiek en bespelers niet geschaad worden.

En tot slot: gebruik het momentum. Het gevaar bestaat dat zonder een doortastende ingreep de DS tot in lengte van jaren een financieel kwakkelend bestaan zal leiden met een al kaasschavend langzaam wegzakkende programmering, en de DS een blijvend hoofdpijndossier zal blijven voor de bestuurders van de stad.



Keizersgracht 100-104  
1015 CV Amsterdam, the Netherlands  
[info@blueyard.nl](mailto:info@blueyard.nl)  
[www.blueyard.nl](http://www.blueyard.nl)