



Nieuw Romein *Businessplan*

Leeuwarden, 12 september 2005

INHOUD

Vooraf

- A Onderneming/product**
- B Uitgangssituatie**
- C Markt**
- D Financiën**
- E Organisatie**
- F (Wettelijke) regels**

Bijlage

VOORAF

Theater Romein werd en wordt door velen als zinvolle schakel in het totale cultuuraanbod van Leeuwarden gezien. Romein kent een gebouw en kernzaal met een bijzondere eigen sfeer en intimiteit. Ook de gemeente ziet voor theater Romein nog steeds een rol weggelegd in het cultuuraanbod in het bijzonder op het gebied van cultureel aanbod voor jongeren.

In dit businessplan wordt geschetst hoe, na de sluiting van Theater Romein er een Nieuw Romein kan worden opgestart. (Nieuw Romein is een voorlopige werknaam voor de organisatie die na een doorstart moet ontstaan.) Voorwaarden zijn behoud van culturele uitstraling en financieel-economische haalbaarheid.

In het businessplan wordt een aantal partijen genoemd die moeten bijdragen aan een (door)start van Romein. De bijdragen en daarbij behorende afspraken worden in dit plan zo concreet mogelijk benoemd.

Kern van een Nieuw Romein is dat een bedrijfseconomisch rendabel podium wordt opgezet, waarin naast commerciële en culturele verhuur, (culturele) programmering gericht op studenten en andere jongeren een belangrijk 'vast' element vormt. In het verleden moest Romein zich staande houden door onder andere gebruik van vrijwilligers (en WIW-ers/ID-ers) – een situatie die zich overigens in alle kleinere theaters in Nederland voordoet. De programmering leidde in het verleden geregeld tot relatief lage bezoekersaantallen en een relatief beperkt gebruik van het gebouw op andere dagen dan (rond) het weekend. In dit plan voor een Nieuw Romein is daarom gezocht naar een alternatieve invulling van de 'vrijwilligers' met name door een beroep te doen op bijdragen van onderwijsinstellingen c.q. studenten in de vorm van stage- en leerplekken. Daarnaast is gezocht naar uitbreiding van de bezetting van het gebouw door twee 'studentenavonden' in de programmering op te nemen en het gebouw meer te verhuren. Op die manier kan een Nieuw Romein ontstaan dat een interessante schakel blijft in het culturele spectrum in Leeuwarden en dat een kwalitatief goede uitbreiding is van het Leeuwarder culturele uitgaansaanbod.

A ONDERNEMING/PRODUCT

Kern van elke onderneming, of het nu om een winkel, een industrieel bedrijf of een culturele instelling gaat, is het product dat wordt aangeboden. Het product van een Nieuw Romein betreft de programmering.¹ Randvoorwaarde voor de programmering is een sluitende exploitatie met zo min mogelijk financieel risico.

Kern van de programmering zijn de volgende elementen:

- commerciële en culturele verhuur vormt de basis voor de programmering;
- er zijn twee (midweek) avonden 'voor en door studenten';
- de ruimte voor eigen culturele programmering is beperkt;
- de doelgroep betreft commerciële en culturele huurders en studenten/jongeren.

Het doel van de organisatie is daarmee kort omschreven:

Het realiseren van een bedrijfseconomisch rendabel podium, waarin naast commerciële en culturele verhuur, (culturele) programmering gericht op studenten en andere jongeren een belangrijk 'vast' element vormt.

Bij een doorstart kan in grote mate worden voortgebouwd op de verhuur zoals die tot nu toe ook al plaatsvond. Het gaat om zowel commerciële als verhuur. Culturele verhuur betreft vooral verhuur aan amateurtoneel, Kunstwurk, Parnas en scholen, zoals die ook tot nu toe al gebruik maakten van Romein. Ook een Nieuw Romein kan (en moet) een rol blijven vervullen in het culturele aanbod in Leeuwarden via culturele verhuur. De nadruk ligt op de vrijdagavond en de zaterdag (overdag en 's avonds). Ook doordeweekse dagen zijn mogelijk.

De zakelijke of commerciële verhuur betreft lezingen, symposia, bedrijfsfeesten, jubilea e.d. Hier kan minder op basis van 'oude' klanten worden voortgebouwd. Bovendien is er in deze sector concurrentie van andere zalen. Commerciële verhuur vindt, zeker als het om feestelijke activiteiten gaat (ook) vooral op de vrijdag- en zaterdagavond plaats. Met name doordeweeks moet ook overdag bezetting worden gevonden met symposia, lezingen e.d.

De invulling van de twee avonden 'voor en door studenten' moet nieuw worden ontwikkeld. Het gaat om het aanbod van de onderwijsinstellingen om (met name) vanuit de opleiding Docent Drama en de Academie voor Popcultuur aanbod te verzorgen. Daarnaast komt er 'inloop' vanaf ongeveer 18.00 uur met de mogelijkheid van eten. De eetvoorziening is beperkt; het gaat om eenvoudige maaltijden. De inloop is een extra middel om studenten en jongeren te trekken. Het aanbod 'voor en door studenten' kent met deze opzet een cultureel karakter in de vorm van toneel, muziek en andere expressievormen.

De ruimte om daarnaast een uitgebreidere eigen culturele programmering te handhaven is vooralsnog beperkt. Aanvullend op de verhuur is kleinschalige culturele programmering wel mogelijk. Uitgangspunt voor de culturele programmering is dat deze, buiten eventuele exploitatiesubsidies, op jaarbasis per saldo wordt gedekt uit recettes en horeca-inkomsten.

De doelgroep zijn zakelijke en culturele huurders en studenten/jongeren (en in de slip stream daarvan 'oudere jongeren'). Ook jongeren in de hoogste klassen van het voortgezet onderwijs kunnen tot de doelgroep worden gerekend. Romein blijft een open

¹ Daarover zijn in een eerder onderzoek al de contouren geschetst (conform Versie A).

gelegenheid en wordt geen besloten sociëteit, dus zowel studenten zijn er welkom als andere jongeren en anderen met een 'jong gevoel'.

Een basisschema met de programmering ziet er in hoofdlijnen als volgt uit. Het betreft een programmering voor een reguliere week. In vakantieperiodes is de programmering veel beperkter. In beginsel zijn er ongeveer 40 reguliere weken in een jaar waarin een normale programmering kan worden gedaan.

Basisschema programmering Nieuw Romein

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag
Overdag	Commerciële verhuur (vooral symposia, lezingen)					Commerciële verhuur (vooral bedrijfsfeesten, jubilea, e.d.) Culturele verhuur	
Tussen uren			Mensa/inloop studenten/jongeren				
's Avonds	Commerciële verhuur (vooral symposia, lezingen) Eventueel culturele verhuur		Diverse activiteiten studenten/Jongeren	Optreden/Pop muziek Studenten/Jongeren	Commerciële verhuur (vooral bedrijfsfeesten, jubilea, e.d.) Culturele verhuur	Commerciële verhuur (vooral bedrijfsfeesten, jubilea, e.d.) Culturele verhuur Dance/dj's/vj's (1x per mnd)	Vooraf culturele verhuur

Overdag= dagprogrammering: ca. 9.00-18.00

Tussenuren = tussenactiviteiten: ca. 18.00-20.00

's Avonds = avondprogrammering: ca. 20.00-01.00; dance/dj's/vj's later

Niet alle uren in het schema hoeven te worden gevuld. Vooral doordeweeks overdag en de maandag- en dinsdagavond zullen lang niet altijd gevuld kunnen worden. Bij zakelijke verhuur moet worden gestreefd naar minimaal twee activiteiten. Culturele verhuur zal doorgaans (minimaal) twee keer per week plaatsvinden. Een 'reguliere' week zal de volgende bezetting hebben:

- door en voor studenten → 2 avonden (met inloop)
- culturele verhuur → 2 avonden/dagdelen
- commerciële verhuur → 1 dagdeel symposium, lezing o.i.d.
→ 1 avond/dagdeel feest, jubileum o.i.d.
- eigen (culturele programmering) → niet-regulier/als programmering ruimte toelaat
- dance → 1 avond/nacht *per maand* dance/dj's/vj's

In totaal is Romein in een reguliere week bezet met 5 tot 6 activiteiten, verspreid over een aantal avonden en dagdelen overdag. Indien er ruimte voor is, kan dit worden aangevuld met een avond eigen culturele programmering. Bovenop deze 'reguliere' bezetting komt verhuur in het kader van (culturele) festivals.

Culturele verhuur door de week is afhankelijk van de vraag naar ruimte door culturele en onderwijsinstellingen. Hierover moeten bij voorkeur afspraken worden gemaakt met de betreffende instellingen.

Het studenten/jongeren-blok op de woensdag- en donderdagavond is nieuw en vraagt dus om een eenduidige programmering die goed gecommuniceerd wordt.

De avonden in en rond het weekend worden in beginsel ingevuld, zoals in het verleden ook al werd gedaan, alleen ligt de nadruk meer op verhuur dan op eigen culturele programmering. Een keer in de maand wordt een dance-avond georganiseerd, vergelijkbaar met de Liquid-programmering het afgelopen jaar.

Op deze manier kan Romein als een interessant onderdeel van het totale cultuuraanbod in Leeuwarden behouden blijven. De nadruk zal – meer dan voorheen – op cultureel aanbod voor jongeren liggen. Als een Nieuw Romein ‘draait’ en binnen de voorwaarden van een rendabele organisatie opereert, kan gezien worden hoe de culturele programmering verder uitgebouwd kan worden. Bij een goed draaiend Nieuw Romein ontstaan, met andere woorden, mogelijkheden om de culturele functie van Romein in het Leeuwarder aanbod verder te versterken.

Uitwerking

Culturele verhuur

De culturele verhuur betref in het recente verleden van Romein presentaties van Parnas, literaire avonden, theater van de NHL-opleiding Docent Drama, en diverse vormen van amateurtheater (waaronder een circusschool, theaterschool, Keunstwurk en theatersport). Ook (semi)professionele verhuur kwam voor, zoals bijvoorbeeld Nieuwe Theatermakers. Huurders in het culturele circuit zijn:

- Parnas
- Keunstwurk
- NHL opleiding Docent Drama
- scholen middelbaar, voortgezet en basisonderwijs²
- literaire organisaties
- diverse amateurgezelschappen/theaterscholen

Uit de groep van deze huurders komt een redelijk constante stroom van culturele verhuur voort. Gedacht kan worden aan minimaal twee avonden per week. Met name het amateurtheater zal veelal 's weekends willen boeken. Het is zinvol om de culturele verhuur daarnaast ook op maandag- of dinsdagavond en 's weekends overdag te laten plaatsvinden, omdat ze dan het minst concurreert met andere activiteiten.

Met een aantal min of meer 'vaste' huurders kunnen jaarafspraken worden gemaakt over de afname gedurende een heel seizoen. Dat vergroot de zekerheid van verhuur en vereenvoudigt de planning. Nadrukkelijk kunnen ook met de betrokken partijen zoals NHL, CHN en Friesland College afspraken over verhuur worden gemaakt.

Commerciële verhuur

De commerciële verhuur betreft grofweg twee type activiteiten: ten eerste feesten en recepties en ten tweede verhuur voor lezingen, symposia e.d. Bij feesten en recepties kan het soms gaan om activiteiten in de privé-sfeer. Vaker gaat het om feesten en recepties van bedrijven en andere organisaties. Deze zullen veelal op de vrijdagmiddag en -avond en in het weekend vallen. Bij lezingen en symposia gaat het sowieso om bedrijven en andere organisaties. Lezingen en symposia zullen vaker doordeweeks of op de zaterdag vallen. Bij de commerciële verhuur is er concurrentie met andere accommodaties (zie ook hierna) en zal het Nieuwe Romein zich goed moeten positioneren (zowel in prijs als product).

² Met name het voortgezet onderwijs is een interessante huurder, omdat daar de toekomstige studenten en jongeren zitten.

Aanvullend op de huidige zaalruimtes kan een deel van het gebouw (met name een deel van de huidige expositieruimte – de galerij – en het Vertelhuis), ingericht worden met vergaderruimtes van verschillende omvang die verhuurd worden.

Ook bij de commerciële verhuur zouden met de betrokken partijen NHL, CHN, Friesland College afspraken over verhuur worden gemaakt.

'Voor en door studenten'

Kern van het aanbod voor en door studenten is de donderdagavond. Er wordt dan elke week (buiten de schoolvakanties) een voorstelling of optreden van hogeschoolstudenten geprogrammeerd. Opleidingen die regelmatig aanbod kunnen aanbieden zijn de opleiding Docent Drama (NHL) en de opleiding aan de Academie voor Popcultuur (Hanzehogeschool/NHL). In totaal gaat het om 20 tot 30 avonden. Het kan gaan om voorstellingen (toneel, dans, o.i.d) en pop/dj-optredens. De hogescholen waarborgen voldoende aanbod van een goede kwaliteit. Om de gedachten te bepalen: elk seizoen gaat het in elk geval om 10 tot 20 popconcerten of dj-optredens door aan de Academie voor Popcultuur verbonden studenten en ongeveer 10 optredens door studenten vanuit bijvoorbeeld de opleiding Docent Drama. Het aanbod 'voor en door studenten' kent met deze opzet een cultureel karakter – een Nieuw Romein wordt niet een volgende 'studentensoos'. Romein staat open voor alle jongeren.

Onderdeel van de programmering voor en door studenten is inloop, bedoeld om studenten en jongeren te trekken. Dit vindt plaats in het (theater)café. Dit vindt zowel op de donderdag als de woensdag plaats. Centraal daarbij staat gezelligheid. Tussen 18.00 en 19.30 uur kan een eenvoudige maaltijd worden aangeboden. De keuken heeft de faciliteiten om voedsel 'op te warmen' en kleine toebereidingen te doen. De eigenlijke catering moet plaatsvinden door het Friesland College in samenwerking met de CHN (zie ook Financiën).

Dance

De dance-activiteiten vinden (bij voorkeur) plaats op één zaterdagavond per maand vanaf ca. 10.00 uur tot in de nachtelijke uren. Het gaat om dance met medewerking van dj's en vj's. Er is ook hier samenwerking met de hogescholen (met name de Academie voor Popcultuur) mogelijk. Dance-activiteiten zijn om twee redenen interessant. Ten eerste zijn ze commercieel interessant in termen van exploitatie. Ten tweede sluiten ze goed aan op de doelgroep van jongeren en studenten, wat de marktpositie versterkt. De dance-activiteiten vinden niet vaker dan één keer per maand plaats vaker vanwege concurrentie met andere horeca. Omdat deze activiteit 'tot in de kleine uurtjes' door moet kunnen gaan zijn afspraken nodig met de gemeente over sluitingstijden (zie Wettelijke regels).

Eigen culturele programmering

Eigen culturele programmering vindt weinig plaats en onder de voorwaarden dat in beginsel de exploitatie per saldo over het gehele jaar kostendekkend is. Eigen programmering vindt plaats als er geen andere activiteiten gepland zijn. Dit past in het beeld dat culturele programmering doorgaans een kortere planning vergt dan culturele en commerciële verhuur. De eigen programmering wordt ingevuld met zowel programmering die aansluit bij de doelgroep van studenten en jongeren, bijvoorbeeld een popconcert, als met optredens die passen bij de 'sfeer' van het Romein. Voor wat betreft pop kan worden samengewerkt met Stichting het Podium. Als verhuur een betere exploitatie geeft, verdient vooralsnog verhuur de voorkeur. Als een Nieuw Romein eenmaal draait, kan uitbreiding van dit deel van de culturele programmering worden overwogen. De gemeente heeft bovendien aangeboden dat een gemeentelijke programmeringssubsidie voor met name pop mogelijk is, mits een goed programmeringsvoorstel wordt gedaan.

Wat is nodig?

- Voortzetten culturele verhuur door culturele en onderwijsinstellingen.
- Oriëntatie en uitbreiding op markt voor zakelijke (zalen)verhuur (symposia, lezingen e.d.).
- Investering in te verhuren vergaderruimtes.
- Ontwikkeling en marketing van een vast aanbod voor studenten en jongeren op de woensdag- en donderdagavond, inclusief inloop-/eetmogelijkheid.
- Voortzetten dance-activiteiten één maal per maand.
- Voortzetten van beperkte activiteiten op het gebied van eigen culturele programmering.

Rolverdeling/Afspraken

Taak/afpraak	Wie
Afspraken tussen Nieuw Romein en culturele en onderwijsinstellingen	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw Romein• Onderwijsinstellingen• Parnas, Keunstwurk e.d.
Marktverkenning en positionering zakelijke verhuur (symposia en lezingen)	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw Romein
Ontwikkelen studentenaanbod/inloop en afspraken over aanbod en programmering	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw Romein• NHL (Docent Drama/Academie voor Popcultuur)• Hanzehogeschool (Academie voor Popcultuur)
Dance-activiteiten	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw Romein
Beperkte eigen culturele programmering	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw Romein
Investering in vergaderruimtes	<ul style="list-style-type: none">• Gemeente
Afspraken sluitingstijden dance-activiteiten	<ul style="list-style-type: none">• Nieuw Romein• gemeente

B UITGANGSSITUATIE

Het pand

Het pand kent de volgende (kern)onderdelen:

- Theater-/concertzaal
- Expositiegalerij/bovenzaal (voor recepties en tentoonstellingen)
- Vertelhuis (kleine zaal tot 30 personen)
- Theatercafé (met kleine keuken)
- Kantoorruimte

De theater-/concertzaal wordt het meest intensief gebruikt. Het gebouw wordt voor met name popactiviteiten niet als ideaal ervaren. Er is echter geen noodzaak om het pand/de zaal sterk te veranderen. Aanpassing van de horecavoorziening is wel nodig. De zaal heeft nu geen eigen horeca-uitgiftepunt. Voor voorstellingen in de sfeer van bijvoorbeeld toneel en lezingen is dat ook niet nodig. Voor activiteiten als pop en dance wordt in de huidige situatie een losse tap geplaatst. Die situatie is niet ideaal. Een goede horecavoorziening in de zaal werkt omzetverhogend. Indien de programmering en verhuur voor een belangrijk deel bestaat uit activiteiten in de sfeer van pop, dance en feesten, die veel uitgaanspubliek trekken, is een investering in een structurele horecavoorziening in de zaal zinvol. Een mogelijkheid is om een doorbraak te maken naar het naast gelegen theatercafé. Randvoorwaarde is dat een geluidsarme afsluiting mogelijk is. Van een eventuele doorbraak richting theatercafé moet nader bezien worden wat die ingreep inhoudt, of die bouwtechnisch mogelijk is en wat de kosten ervan zijn.

De lampen en het bedieningspaneel zijn verouderd en aan vervanging toe. Daarbij speelt de overstap van analoog naar digitaal ook een rol.

De expositiegalerij/bovenzaal wordt vooral gebruikt voor uitloop van activiteiten in de theater-/concertzaal en lunches. De exposities leveren geen bijdrage aan de exploitatie. De bovenzaal heeft als nadeel dat er vanwege geluidlekken naar de grote zaal geen gelijktijdige programmering kan zijn. Het Vertelhuis is een ruimte van ca. 50 m².

Een en ander betekent dat in feite het gebruik van de ruimte in het pand buiten de theater-/concertzaal niet intensief is. Om de huur op te brengen zou een intensiever gebruik zinvol zijn. Een mogelijkheid is om het Vertelhuis en de galerij in de expositieruimte om te bouwen naar kantoor- en vergaderruimte. Gedacht kan worden aan enkele kleinere kantoorruimtes en één of twee vergaderzaaltjes. De huidige kantoorruimte is beperkt tot twee kamers.

Er zijn vocht- en waterproblemen aan het gebouw. Over het algemeen doet het pand met name aan de binnenkant niet geheel up to date aan.

Wat is nodig?

- Onderhoud buitenkant gebouw
- Upgrading bestaande kantoorruimte
- Upgrading belichting
- Uitbreiding kantoorruimtes en vergaderruimtes
- Onderzoek naar en investering in horeca-uitgiftepunt zaal

Rolverdeling/Afspraken

Taak/afpraak	Wie
Onderhoud buitenkant gebouw	} Gemeente
Upgrading bestaande kantoorruimte	
Upgrading belichting	
Uitbreiding kantoorruimtes en vergaderruimtes	
Onderzoek naar en investering in horeca-uitgiftepunt zaal	

C MARKT

Marktverkenning

In het eerder onderzoek naar een doorstart van Romein is geconcludeerd dat met vraagprognoses voor jongerencultuur en popmuziek in Leeuwarden, in elk geval op de korte termijn, met enige terughoudendheid moet worden omgegaan. Eerder gehouden marktonderzoek en de relatieve positie van Leeuwarden suggereren weliswaar dat er een latente vraag is naar een podium zoals Romein, gericht op jongerencultuur en popmuziek, maar er zijn ook factoren die de vraag negatief beïnvloeden. Met name is opvallend dat slechts een derde van de hbo-studenten uitwonend is. De rest woont thuis en heeft dus naast de opleiding weinig binding met de stad. Onder de uitwonende studenten is een verschijnsel dat het weekend niet in Leeuwarden wordt doorgebracht, maar thuis of in andere steden, met name Groningen. Het gevolg is dat dé studentenavond in Leeuwarden op donderdag is, en dat vanuit de studentenpopulatie de vraag naar (culturele en pop)voorzieningen in het weekend niet groot is. Verder kan worden gesteld dat voor zover er latente vraag is naar een podium voor jongerencultuur in Leeuwarden de ervaring met onder andere Romein is dat deze niet tot uitdrukking is gekomen in een ruim concertbezoek. Dat kan inhouden dat het draagvlak voor jongerencultuur in Leeuwarden wellicht toch wat beperkt is in vergelijking met andere steden. Het kan echter ook inhouden dat de latente vraag onvoldoende aangesproken wordt.

Er moet in elk geval veel aandacht zijn voor een goede profilering en publiciteit. Een integrale aanpak in het stimuleren van een jongeren- of popcultuur in Leeuwarden is belangrijk. Daarin is naast een Nieuw Romein een rol voor de betrokken onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld via de Stichting Studentenstad Leeuwarden (zie ook Financiën).

Concurrentie

Op zowel de culturele als de commerciële markt is er concurrentie. Op het gebied van culturele programmering is er concurrentie van met name Zalen Schaaf (pop) en De Harmonie (bredere cultuuruitingen).³ Deze beide podia zijn groter dan het Romeinpodium, zodat Romein zich vooral moet richten op de kleinschaliger voorstellingen.

Concurrentie op het gebied van commerciële verhuur betreft met name andere zaalaccommodaties. Er zijn verscheidene met sterk uiteenlopende omvang en sfeer.⁴ Op zijn minst kan worden geconcludeerd dat er een redelijk gevarieerd zalenaanbod is van redelijke omvang. Voor Romein betekent dat dat het eigen zalenaanbod goed gepositioneerd moet worden in termen van prijs en kwaliteit van het product. Marketing en communicatie moeten een wezenlijk onderdeel zijn van het nieuwe Romein om eventuele latente vraag aan te boren.

³ De Harmonie richt zich met popconcerten en festivals als Kickz ook op de doelgroep van jongeren en studenten.

⁴ Zoals Postplaza, Oranjehotel, It Aljemint, Hotel Wyswert, en de Koperen Tuin.

Wat is nodig?

- Inzicht in en goede positionering ten opzichte van concurrentie met name in commerciële verhuur
- Eenduidige en goed te communiceren programmering
- Aandacht voor marketing

Rolverdeling/Afspraken

Taak/afpraak	Wie
Inzicht in en goede positionering ten opzichte van concurrentie met name in commerciële verhuur	• Nieuw Romein (m.b.v. opleiding media NHL/CHN)
Eenduidige en goed te communiceren programmering	• Nieuw Romein
Marketing	• Nieuw Romein (m.b.v. opleiding media NHL/CHN)

D FINANCIËN

Exploitatie

Voor de exploitatie kan een aantal uitgangspunten worden geformuleerd.

- De inkomsten uit de horeca zijn essentieel voor een gezonde exploitatie. Een programmering die een hoge bezetting met veel bezoekers kan bereiken, is bepalend voor de horeca-exploitatie.
- Uit recettes mogen gezien de schaal van het theater en de beoogde beperkte culturele programmering ook in de toekomst geen al te grote opbrengsten worden verwacht.
- Verhuur dient een belangrijke inkomstenbron te blijven. In economische termen dient de verhuur ervoor om een zo hoog mogelijke bezettingsgraad van het gebouw te realiseren.
- De (loon)kosten blijven beperkt door de inzet van studenten via leerbedrijven van de betrokken hogescholen en mbo-opleidingen.
- De betrokken onderwijsinstellingen willen geen financiële betrokkenheid
- De gemeente is eventueel bereid in een overgang bij te dragen aan noodzakelijke investeringen en overbrugging. Meer structureel is de gemeente bereid de huurprijs te verlagen en eventueel gemeentelijke middelen (een deel van de popgelden) in te zetten voor culturele programmering.

Kosten

Een Nieuw Romein kent een aantal lasten. Het gaat om:

- kosten voor huisvesting: huur, gemeentelijke heffingen, klein onderhoud, schoonmaak, enz.
- loonkosten: kosten vaste staf en vergoedingen voor inzet studenten
- kantoorkosten: telefoon, ict-hard ware, web site, post, enz.
- programmeringskosten: uitkoopsommen/partage van eigen culturele programmering
- marketingkosten: diverse reclame- en PR-activiteiten
- algemene kosten: financieel beheer, verzekeringen e.d.

De belangrijkste post bij de huisvestingslasten is de huur voor het pand. In 2004 was deze ongeveer 62.000 euro. Vergeleken met het gemiddelde bij andere (kleine) podia is het aandeel van de huisvestingskosten bij Romein hoog.⁵ Een mogelijke bijdrage van de gemeente door nog eens te kijken naar de hoogte van de huur en de mate waarin de huur marktconform is, is zinvol.

Kern van een Nieuw Romein is dat de personele inzet naast een eigen vaste staf wordt ingevuld met studenten via een 'leerbedrijf'-constructie. Daarmee worden de loonkosten gedrukt op het terrein van catering, techniek, publiciteit e.d. Het is bepaald niet ongebruikelijk dat podia veel met goedkope arbeidskrachten werken, in de vorm van bijvoorbeeld vrijwilligers. In het verleden gebruikte Theater Romein ook ID/WIW-banen. De inzet van studenten vergt wel extra coördinerende taken.

⁵ 25% tegen 20 tot 22% bij VSCD-theaters (Vereniging van Schouwburg en Concertgebouw Directies).

Minimaal zullen de volgende functies moeten worden ingevuld (zie ook Organisatie):

- Directeur/coördinator/programmeur (1 fte)
- Secretariaat/administratie (0,5 fte)
- Techniek (coördinatie; 0,5 fte)
- Horeca (coördinatie; 0,5 fte)
- Marketing (0,2 fte)

De vaste staf bestaat uit ongeveer 2,5-3 fte. Geschatte kosten daarvan zijn 86.000 euro. Daarnaast moeten er vergoedingen voor stagiaires (en eventuele vrijwilligers) worden betaald. Geschatte kosten daarvan zijn 15.000. De studenten worden ingezet via zakelijke afspraken met leerbedrijven. Voor de studenten heeft de inzet de vorm van een stage- of leerplek die gerelateerd is aan de opleiding. Bij het Friesland College kan de samenwerking in de vorm van de door het Friesland College gebruikte prestaties worden gegoten.

De bijdrage ligt ten eerste in de sfeer van de techniek (licht en geluid, opbouw podium e.d.) door studenten van het Friesland College, opleiding theatertechniek (Techno Lyceum). Bij Romein is een coördinator aanwezig, die met de opleiding afspraken maakt over de inzet van de studenten.

Ten tweede ligt de bijdrage in de horeca. Het gaat met name om de bezetting van het theatercafé. Studenten van het Friesland College – opleiding gastheer/gastvrouw en horeca-assistent – en van de CHN – met name Hospitality Management/Retail Management – kunnen hiervoor worden ingezet. Ook voor de horeca is een coördinator aanwezig, die met de opleiding afspraken maakt over de inzet van de studenten.

Ten derde kan vanuit opleidingen van de CHN (Media & Entertainment Management) en de NHL (Communicatie) een bijdrage worden geleverd aan het ontwikkelen en uitvoeren van marketing en publiciteit.

Huisvesting. Geschatte kosten: ongeveer 90.000 euro, uitgaande van een verlaging van de huur naar ongeveer 50.000 euro.

Kantoorkosten kunnen worden geschat op basis van gegevens van Theater Romein.

Programmeringskosten zullen gezien de beperkte mate van eigen culturele programmering ook beperkt zijn.

Het belang van marketing wordt in de begroting zichtbaar gemaakt door afzonderlijk kosten voor marketing op te nemen. Er wordt ook hier uitgegaan van ondersteuning door de betrokken hogescholen, zodat de kosten per saldo beperkt blijven.

Algemene kosten kunnen worden geschat op basis van gegevens van Theater Romein.

Opbrengsten

De kosten moeten worden terugverdiend door de netto-opbrengsten uit horeca en verhuur. Ten opzichte van de huidige situatie moet het handhaven van netto-opbrengsten van verhuur van rond de 50.000 minimaal mogelijk zijn. Omdat de onderwijsinstellingen een groter deel verhuur afnemen, kan de verhuur sowieso hoger worden ingeschat. Ook de verhuur van vergaderruimtes levert extra verhuuropbrengsten op. Ten slotte wordt ervan uitgegaan dat nieuwe kantoorruimte in het gebouw extra inkomsten levert.

Door een versterkte horeca-exploitatie en een hogere gebouwbezetting wordt een verhoging van de netto-opbrengst uit horeca tot rond de 125.000 euro mogelijk geacht.⁶ Deels komt die tot stand door de uitbreiding van activiteiten naar de twee studentenavonden. Afhankelijk van de mate waarin dit aanslaat, zouden netto-opbrengsten daarvan rond 30.000 euro kunnen bedragen. Voor een ander deel kunnen de opbrengsten worden verhoogd door een kleine prijsverhoging, het verhogen van de bezoekersaantallen en door het stimuleren van een iets hogere omzet per bezoeker. Daarvoor is onder meer het aantrekkelijker maken van het theatercafé nodig.

Overbrugging en overzicht

Er moet rekening worden gehouden met overbruggingskosten. De nieuwe exploitatie zal niet meteen worden bereikt, maar een aanlooptijd nodig hebben. Gedurende deze overbruggingsperiode moet de gemeente het gederfde rendement op het vastgoed (wegvallen huurinkomsten) en tekorten in de aanlooperperiode afdekken.

Een overzicht van de exploitatie is in de volgende tabel opgenomen.

In het navolgende overzicht is uitgegaan van start van een Nieuw Romein halverwege 2006. De kosten zijn het eerste jaar daarmee aanzienlijk lager dan in een reguliere situatie. Ook de opbrengsten zijn het eerste jaar beduidend lager. Er wordt van uitgegaan dat verhuur van kantoor- en vergaderruimte nog niet plaatsvindt. Ook de opbrengsten uit de commerciële en culturele verhuur liggen lager. Per saldo is er het eerste (half)jaar een tekort van ongeveer 50.000 euro.

Begroting jaar 1 (halfjaar)

KOSTEN	Jaar 1 (halfjaar)	Jaar 2 (opbouw opbrengsten)	Jaar 3 (structurele situatie)
Huisvesting	29.333	88.000	88.000
Personeel	55.500	100.500	100.500
Kantoorbenodigdheden	12.000	12.000	12.000
Programmering	7.000	21.000	21.000
Marketing	5.000	5.000	5.000
Horeca*	23.568	47.880	62.280
Algemeen	4.667	14.000	14.000
Financiële baten en lasten	333	1.000	1.000
Onvoorzien		1.320	1.320
Totaal	137.401	290.700	305.100
OPBRENGSTEN			
Verhuur	19.000	61.000	89.500
Horeca	58.560	139.600	187.600
Programmering**	9.800	28.000	28.000
Totaal	87.360	228.600	305.100
Saldo	50.041	62.100	0

* Niet meegenomen is de exploitatie van de eetvoorziening. In beginsel moet die kostendekkend plaatsvinden.

** Een eventuele gemeentelijke programmeringssubsidie voor met name pop is hier niet in verwerkt.

⁶ In 2004 was de netto horeca-opbrengst rond de 75.000 euro.

Jaar twee is een volledig jaar. In dat jaar zal de marktpositie in de verhuur en programmering echter nog niet geheel uitgekristalliseerd zijn. Dat uit zich in minder verhuur. Zowel de verhuur- als de horeca-opbrengsten vallen lager uit, terwijl het beeld van de kosten wel nagenoeg gelijk is als in een reguliere situatie. Ook hier omstaat een tekort van geschat rond de 60.000 euro.

In het derde (volledige) jaar moet een reguliere situatie zijn ontstaan. Kosten en opbrengsten zijn hier, conform de doelstelling in evenwicht.

Bij de huisvesting is uitgegaan van een gemeentelijke korting op de huurprijs.

Bij de exploitatie is verder uitgegaan van een verhoging van de horeca-opbrengsten per bezoeker, deels door hogere prijzen, deels door het beter vasthouden van het publiek door een aantrekkelijker horeca-voorziening. Ook de ticketprijzen bij de programmering zijn iets hoger gekozen.

Investerings

Met een geschat exploitatie-overzicht is de financiële kant van een doorstart nog niet volledig in kaart gebracht. Naast de lopende kosten en opbrengsten moet ook een investeringsplaatje worden gemaakt.

Om te komen tot een volwaardige podiumvoorziening voor jongeren met als doel een meer volledige culturele infrastructuur met bovenregionale uitstraling zijn investeringen in het gebouw noodzakelijk. Het budget voor deze noodzakelijk investering is ondergebracht in het Stadsconvenant.⁷

De investeringen betreffen ten eerste een opwaardering van het café. Een investering die positief bijdraagt aan het verhogen van de horeca-opbrengsten is het voorzien in een permanente adequate horecavoorziening in de zaal.

Ten tweede moet de weinig gebruikte ruimte binnen het gebouw (Vertelhuis en galerij) geschikt worden gemaakt voor kantoorgebruik en als vergaderruimte(s). Daarvoor dient de ruimte aangepast te worden en dienen er bijvoorbeeld goten en bekabeling voor pc's te komen. Gedacht wordt aan enkele kleinere kantoorruimtes en een of twee vergaderzaaltjes in het huidige Vertelhuis en de galerij in de expositieruimte. Een schatting van de hiervoor benodigde investeringskosten is niet voorhanden.

Ten derde moet worden geïnvesteerd in de lichtinstallatie die nu sterk verouderd is, en eventueel ook de geluidsinstallatie. Investerings in de geluidsinstallatie verlagen de exploitatiekosten, omdat de installatie niet meer gehuurd hoeft te worden.⁸

Investerings in groot onderhoud en upgrading/modernisering van de huidige kantoorruimte zijn ook nodig, maar zijn te beschouwen als regulier onderhoud door de eigenaar van het pand.

⁷ Besluitvorming over het Stadsconvenant wordt medio november 2005 verwacht.

⁸ De exploitatiekosten van huur van de muziekinstallatie zitten nu in de programmeringskosten verwerkt. Huur van de muziekinstallatie geeft wel meer flexibiliteit. Er kan dan per optreden worden gezien wat exact nodig is.

Wat is nodig?

- bekostiging van exploitatietekort in opbouwfase (anderhalf jaar overbrugging)
- verlaging huurprijs
- horeca-opbrengsten op een hoger niveau brengen
- investeringen in permanente adequate voorziening in de zaal
- investering in extra kantoorgebruik en als vergaderruimte(s)
- investering in groot onderhoud, upgradering van de huidige kantoorruimte en nieuwe belichting
- waarborgen en duidelijke (financiële) afspraken over inzet van studenten via leerbedrijven:
 - o techniek: Friesland College, opleiding theatertechniek (Techno Lyceum)
 - o horeca: Friesland College – opleiding gastheer/gastvrouw en horeca-assistent – en CHN – met name Hospitality Management
 - o marketing en publiciteit: CHN (Media & Entertainment Management) en NHL (Communicatie)

Rolverdeling/Afspraken

Taak/afpraak	Wie
Bekostiging exploitatietekort in opbouwfase	• gemeente
Verlagen huurprijs	• gemeente
Horeca-opbrengsten op een hoger niveau brengen	• Nieuw Romein
Investeringen in permanente horecavoorziening in zaal	• gemeente
Investering in extra kantoor- en vergaderruimte(s)	• gemeente ⁹
Investering in groot onderhoud, upgradering van de huidige kantoorruimte en nieuwe belichting	• gemeente
Waarborgen en duidelijke (financiële) afspraken over inzet van leerbedrijven	• Nieuw Romein • Friesland College, opleiding theatertechniek (Techno Lyceum) • Friesland College, opleiding gastheer/gastvrouw en horeca-assistent • CHN (Hospitality Management/Retail Management) • CHN (Media & Entertainment Management) • NHL (Communicatie)

⁹ Overigens kan voor investeringen en wellicht een deel van de culturele programmering ook worden gezocht naar externe financiers ('Vrienden van Romein', Prins Bernard fonds, e.d.).

E Organisatie

Hoofdpijnen

Voor de organisatie van een Nieuw Romein is een aantal uitgangspunten te benoemen:

- (Bestuurlijke) betrokkenheid door onderwijsinstellingen met directe en blijvende financiële deelname in exploitatie en investeringen is niet mogelijk.
- Programmering en samenwerking (met de onderwijsinstellingen) moet gebeuren op basis van een professionele eigen staf en zakelijke (contract)relaties met de onderwijsinstellingen. De aansturing vindt plaats via contractmanagement.
- Het nieuwe Romein moet een eigenstandige organisatie zijn op afstand van direct betrokken organisaties (gemeente en hogescholen/mbo).

De meest voor de hand liggende organisatievorm is die van een stichting. Dit is ook de meest voorkomende organisatievorm in de culturele sector. De stichtingsvorm geeft het meest duidelijk de eigenstandigheid van de organisatie weer. Door de bestuurlijke verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij een onafhankelijk bestuur te leggen, kan ook worden voldaan aan de wens om de betrokkenheid van gemeente en onderwijsinstellingen beperkt te houden.

In de oude situatie van theater Romein bestond ook een dergelijke constructie. Voorgesteld wordt om een nieuwe stichting op te richten. Daarmee kan expliciet de (nieuwe) doelstelling van een Nieuw Romein worden vastgelegd.

De bestuurlijke verantwoordelijkheden worden in belangrijke mate gedelegeerd aan een nieuw aan te stellen directeur/coördinator. Deze wordt ondersteund door een kleine professionele staf (zie bij Financiën).

De organisatie wordt verder vorm gegeven door contracten met betrokken instellingen. Met de onderwijsinstellingen worden contracten afgesloten over de inzet van studenten op het gebied van techniek, horeca en marketing en publiciteit (inspanningsverplichting). Romein functioneert dan als leerbedrijf voor de onderwijsinstellingen. De contracten kunnen (jaar)raamcontracten zijn, waarvan de concrete invulling gedurende het seizoen/schooljaar plaatsvindt.

Daarnaast worden – zoveel mogelijk – (jaar)raamcontracten afgesloten met culturele en onderwijsinstellingen over vaste afname van verhuur en het aanbod op de twee studentenavonden. De onderwijsinstellingen verbinden zich aan een Nieuw Romein door het pand vaker te gebruiken voor bijeenkomsten.

Daarnaast worden er met overige culturele en commerciële huurderde ad hoc verhuurcontracten gesloten.

Uitwerking

De wet schrijft voor dat een stichting een bestuur heeft dat in alle opzichten (eind)verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van de organisatie. Dit draagt op zich een spanningsveld in zich: het bestuur is verantwoordelijk maar in de praktijk gaat het vaak om toezichhoudende taken en heeft vooral de directeur invloed op het beleid en de uitvoering.

In de culturele sector kunnen verschillende modellen voor de bestuurlijke organisatie worden onderscheiden. Er wordt wel een onderscheid gemaakt tussen:¹⁰

- een 'vriendenbestuur'
- een adviserend bestuur
- een toezichhoudend bestuur

Het vriendenbestuur komt het meest voor bij kleine en middelgrote instellingen. Het bestuur wordt gekenmerkt door persoonlijke betrokkenheid. De bestuursleden ondersteunen en adviseren de directeur. De toezichhoudende rol is wel aanwezig maar niet dominant.

Het adviserend bestuur komt veel voor bij middelgrote organisaties. Deze bestuursvorm is zakelijker dan een vriendenbestuur. Bestuursleden zitten veelal in het bestuur vanwege een specifieke expertise of een netwerk dat ze meebrengen. Naast toezichhoudende taken is het bestuur adviserend.

Het toezichhoudende bestuur komt vooral bij grote organisaties voor. Hier is de relatie tussen directie en bestuur het meest afstandelijk. Het bestuur houdt toezicht op hoofdlijnen en toetst met name het strategische proces.

Gegeven de gewenste afstand van de direct betrokken partijen – gemeente en onderwijsinstellingen – ligt het niet voor de hand dat zij zitting nemen of vertegenwoordigd zijn in het bestuur. Sponsors of financiers zijn in de culturele sector sowieso meestal niet vertegenwoordigd in een bestuur of een raad van toezicht.

Wel is te overwegen dat in de opbouwfase de gemeente bestuurlijk direct betrokken is. De gemeente kan door tijdelijk zitting te nemen in het bestuur de verbouwing en de opbouwfase begeleiden en monitoren. De gemeente kan op die manier ook direct een rol hebben in de opstartfase van het functioneren van het bestuur zelf.

De relatie tussen een Nieuw Romein en de betrokken partijen wordt vooral ingevuld via zakelijke contractrelaties (zie ook Financiën). Wel zouden zij een toezichhoudende rol 'op afstand' kunnen vervullen voor wat betreft de strategische ontwikkeling van Romein door een Raad van Advies in te stellen. Het bestuur zelf moet worden ingevuld met onafhankelijke leden die vanuit hun expertise een adviserende bijdrage kunnen hebben. Een constructie die in lijn ligt met 'een adviserend bestuur' ligt voor de hand, vanwege de schaal en de zakelijkheid ('cultural governance') die worden nagestreefd. De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken is gedelegeerd aan een directeur/coördinator.

De organisatie komt er dan als volgt uit te zien.

Bestuur

Het bestuur is vooral toezichhoudend en adviserend. Zij geeft adviezen en laat de directeur/coördinator inhoudelijk de ruimte. Dat kan ook goed, omdat in feite de ruimte voor eigen beleid beperkt is door de vrij strikte uitgangspunten voor de programmering.

Het bestuur is verantwoordelijk voor

- realiseren tijdpad doorstart
- vaststellen van het beleid
- waarborgen van lange termijn strategie en realiseren doel Nieuw Romein
- financiële positie van organisatie
- benoemen van de directie

¹⁰ Stichting Kunstzaken/Cultural Governance, Cultural Governance in Nederland. De stand van zaken, 2004.

- bepalen van de taken en bevoegdheden van de directie
- functioneringsgesprekken met directie
- aanstellen bestuursleden (in beginsel via coöptatie)
- toezicht op gevoerde beleid en toetsen van jaarresultaten aan de hand van een strategisch plan (business plan) en doel
- toezicht op algemene gang van zaken

Het bestuur moet expertise hebben, bij voorkeur op financieel terrein, juridisch terrein en marketing terrein. In die termen moet een profielschets van een bestuur worden vervat. Gedacht kan worden aan een combinatie van personen met verstand van commerciële verhuur en culturele programmering, en met een zakelijke of ondernemersachtergrond.

Het bestuur vergadert bijvoorbeeld een keer per kwartaal. Gezien de beperkte schaal van Romein is in beginsel een bestuur van drie tot vier personen voldoende. Rond wettelijke aansprakelijkheid moeten nader zaken worden afgesproken. (Men kan zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid verzekeren.)

Raad van Advies

Het bestuur is formeel verantwoordelijk voor uitvoerende en toezichhoudende taken. Om de betrokkenheid van de gemeente en onderwijsinstellingen een vorm te geven, is het zinvol een Raad van Advies in te stellen. In de Raad van Advies hebben (vertegenwoordigers van) gemeente en onderwijsinstellingen zitting. De taak van de Raad van Advies is beperkt. Zij geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur over het strategische beleid van een Nieuw Romein en toetst de realisatie van de doelstelling en de financiële randvoorwaarden.

Door naast een bestuur een Raad van Advies in te stellen, wordt er als het ware een derde partij naast bestuur en directie gecreëerd die met name de toezichhoudende taak kan waarborgen. Omdat gemeente en onderwijsinstellingen zich inzetten voor en committeren aan een Nieuw Romein is enige vorm van toezicht door deze partijen op de gang van zaken bij een Nieuw Romein gewenst. Door dit in de vorm te gieten van een Raad van Advies ontstaat geen bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid. Het bestuur blijft in alles verantwoordelijk; de adviezen van de Raad van Advies zijn niet bindend.

Directie

De directie/coördinator heeft de volgende taken:

- ontwikkelen van het beleid/de strategie van de organisatie
- uitvoeren van het beleid
- sturen en coördineren van werkprocessen en de programmering
- financiële verslaglegging
- verschaffen van informatie aan bestuur en raad van Advies
- maken van afspraken en opstellen van contracten met betrokken partijen
- aanstellen en aansturen van overige medewerkers (secretariaat/administratie, techniek, horeca en marketing)

De directie verschaft het bestuur gevraagd of ongevraagd tijdig en volledig de informatie die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur. Volgens het 'cultural governance' concept gaat het daarbij ook om het kernbegrip 'no surprises'.¹¹

Eigenschappen van een directeur/coördinator zijn onder andere: spin in het web, enthousiasmeren, ervaring in commerciële verhuur en/of culturele programmering, zakelijke eigenschappen, 's avonds willen werken, voeling met jongeren(cultuur). In feite wordt iemand gezocht die zakelijke competenties combineert met ervaring of op zijn

¹¹ Stichting Kunstzaken/Cultural Governance, Cultural Governance in Nederland. De stand van zaken, 2004.

minst affiniteit met (jongeren)cultuur. Kort gezegd: een zakelijk iemand met gevoel voor cultuur. Overwogen moet worden om iemand aan te trekken die relatief nieuw is in de Leeuwarder situatie.

Wat is nodig?

- oprichten stichting Nieuw Romein; in statuten is doelstelling opgenomen.
- invullen 'adviserend' bestuur
- instellen Raad van Advies met (vertegenwoordigers van) gemeente en onderwijsinstellingen
- aanstellen directeur

Rolverdeling/Afspraken

Taak/afpraak	Wie
- oprichten stichting Nieuw Romein; in statuten is doelstelling opgenomen.	• gemeente
- invullen 'adviserend' bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • gemeente • NHL • Friesland College • Hanzehogeschool/Academie voor Popcultuur • (CHN)
- instellen Raad van Advies met (vertegenwoordigers van) gemeente en onderwijsinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • gemeente • NHL • Friesland College • Hanzehogeschool/Academie voor Popcultuur • (CHN)
- aanstellen directeur	• bestuur

F (Wettelijke) regels

Er zijn twee typen regelgeving waar Romein direct mee te maken heeft:

- het pand en een deel van het interieur (de bankjes) vallen onder de Monumentenwet
- regels rond geluidshinder en sluitingstijden (Algemene Politie Verordening)

Uitgangspunt is dat de regelgeving zo moet zijn dat de mogelijkheden voor exploitatie niet (te zeer) worden beperkt. De (uitvoering van de) regelgeving moet bovendien helder en eenduidig zijn, zodat er zekerheden zijn voor een zakelijke exploitatie.

Rond de monumentale status zijn geen problemen te verwachten zolang geen (grote) fysieke ingrepen in de theater-/concertzaal worden gedaan. Van een eventuele doorbraak richting theatercafé in verband met een structurele horecavoorziening in de zaal, moet nader bezien worden hoe deze is in te passen in de monumentale status (zie ook Uitgangssituatie). Het zelfde geldt voor de uitbreiding met kantoor- en vergaderruimte, alhoewel daar op voorhand geen problemen rond de monumentale status van zijn te verwachten.

Rond geluidshinder en openingstijden was de situatie bij Theater Romein in feite een gedoogsituatie. Formeel was er een vergunning tot 23.00 uur. In de praktijk was het pand op de drukkere avonden (donderdag, vrijdag, zaterdag) tot 01.00 uur open. Af en toe werd een latere tijd gehanteerd tot rond 04.00. Alhoewel daarmee in beginsel voldoende ruimte is voor de exploitatie, is het zinvol om een en ander ook formeel vast te leggen. Dat geeft een zekere basis voor de exploitatie. Voor de gemeente betekent dit dat bezien moet worden hoe binnen het kader van de Algemene Politie Verordening een en ander vastgelegd kan worden.

Wat is nodig?

- onderzoek naar regelgeving rond verbouwing
- aanpassing APV

Rolverdeling/Afspraken

Taak/afpraak	Wie
- onderzoek naar regelgeving rond verbouwing	} gemeente
- aanpassing APV	

Bijlage: gedetailleerd exploitatie-overzicht

	rekenfactor	rekenfactor	rekenfactor	totaal	totaal	aandeel
				euro	euro	
KOSTEN						
Huisvesting						
huur				50.000		
electriciteit, gas, water				20.000		
klein onderhoud				2.000		
lampen				2.000		
schoonmaak				10.000		
gemeentelijke heffingen				4.000		
Totaal huisvestingskosten					88.000	28,8%
Personeel						
<i>loonkosten staf</i>	<i>fte</i>	<i>salaris (incl.soc.last.)</i>				
directeur/coördinator/programmeur	1,0	35.000		35.000		
secretariaat/administratie	0,5	30.000		15.000		
techniek (coördinatie)	0,5	30.000		15.000		
horeca (coördinatie)	0,5	30.000		15.000		
PR/marketing	0,2	30.000		6.000		
<i>overige personeelskosten</i>	<i>aantal</i>	<i>vergoeding</i>				
inhuur studenten/kosten leerbedrijf	40	250		10.000		
vergoedingen vrijwilligers				2.000		
reis- en verblijfskosten				2.500		
Totaal personeelskosten					100.500	32,9%
Kantoorbenodigdheden						
kopieerapparaat				1.500		
printers/computers				2.000		
papier/enveloppen e.d.				500		
porti				1.500		
telefoon/fax				4.500		
overige				2.000		
Totaal kantoorkosten					12.000	3,9%
Programmering	<i>aantal</i>	<i>kosten per voorstelling</i>				
dance-activiteiten	10	700		7.000		
uitkoopsommen/gages	20	700		14.000		
Totaal programmeringskosten					21.000	6,9%
Marketing						
publiciteit, folders, e.d.				5.000		
Totaal marketingkosten					5.000	1,6%
Horeca	<i>2004</i>	<i>groefactor</i>				
inkoop drank en etenswaren	33.000	1,7		56.280		
bierwacht				500		
schoonmaakmiddelen				500		
vaatwerk				1.000		
aankleding cafe				1.000		
overige				3.000		
Kosten horeca					62.280	20,4%
Algemeen						
salarisadministratie				3.500		
kosten bestuur				1.500		
representatiekosten				500		
accountantskosten				3.000		
verzekeringen				3.000		
overige algemene kosten				2.500		
Totaal algemene kosten					14.000	4,6%

Financiële baten en lasten						
bankkosten, rentelasten					1.000	
Totaal financiële baten en lasten					1.000	0,3%
Onvoorzien						
					1.320	1.320 0,4%
Totaal						
					305.100	305.100 100,0%
OPBRENGSTEN						
Verhuur						
	<i>aantal</i>	<i>tarief</i>				
commerciële verhuur	90	250			22.500	
verhuur kantoorruimte	80	250			20.000	
verhuur vergaderruimte	80	150			12.000	
culturele verhuur	100	350			35.000	
Totaal verhuur					89.500	29,3%
Horeca						
	<i>aantal</i>	<i>opbrengst/bezoeker</i>	<i>bezoekers</i>			
verkoop commerciële verhuur	90	600			54.000	
verkoop culturele verhuur	100	6	100		60.000	
verkoop culturele programmering	20	8	70		11.200	
verkoop dance-activiteiten	10	12	200		24.000	
verkoop woensdagavond (studenten)	40	8	30		9.600	
verkoop donderdagavond (studenten)	40	12	60		28.800	
Totaal horeca					187.600	61,5%
Programmering						
	<i>aantal</i>	<i>ticket</i>	<i>bezoekers</i>			
dance-activiteiten	10	7	200		14.000	
culturele programmering	20	10	70		14.000	
Totaal programmering					28.000	9,2%
Totaal						
					305.100	305.100 100,0%
SALDO						
					0	0 0,0%
Horeca						
kosten					62.280	
opbrengsten					187.600	
netto-opbrengsten					125.320	
Culturele programmering						
kosten					14.000	
opbrengsten					14.000	
netto-opbrengsten					0	
Dance-activiteiten						
kosten					7.000	
opbrengsten					14.000	
netto-opbrengsten					7.000	

- Alle getallen zijn exclusief indexering en inflatiecorrectie.
- Niet meegenomen is de exploitatie van de eetvoorziening. In beginsel moet die kostendekkend plaatsvinden.
- Een eventuele gemeentelijke programmeringssubsidie voor met name pop is hier niet in verwerkt.

