

Haalbaarheidsonderzoek businessplan De Kelder

Rento Zoutman
Alwien Bogaart

RAPPORT



Haalbaarheidsonderzoek businessplan De Kelder

Rento Zoutman
Alwien Bogaart

Amsterdam, 24 juli 2014

Rento Zoutman
partner
rzoutman@dsp-groep.nl
M 06-25200459

Alwien Bogaart
senior adviseur
abogaart@dsp-groep.nl
M 0621212842

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Profiel, programmering en publiek	6
3	Gebouw en locatie De Nieuwe Stad, inbedding en verbinding	11
3.1	De situatie	11
3.2	Kansen en risico's	11
4	Financiële haalbaarheid business-plan De Kelder	14
4.1	Vooraf	14
4.2	Een vergelijking met referentiepodia	14
4.3	Meerjarenbegroting De Kelder	14
4.4	Mogelijkheden opvangen tegenvallers, risicomanagement en weerstandsvermogen	20
4.5	De subsidie en culturele programmering	21
5	Gebouw en Investerings	23
5.1	Het programma van eisen	23
5.2	De kosten	23
5.3	Het plan	25
5.4	De planning	25
6	Conclusies en aanbevelingen	26
6.1	Beantwoording onderzoeksvragen gemeente Amersfoort	26
6.2	Algehele conclusie haalbaarheid concept De Kelder	29
Bijlagen		
Bijlage 1	Geïnterviewde personen	32
Bijlage 2	Bronvermelding en referentie-projecten gebouw en locatie	33
Bijlage 3	Situatie De Kelder	34

1 Inleiding

Stichting Cultureel Podium De Kelder is een in Amersfoort gevestigd poppodium. De Kelder is voornemens te verhuizen naar een accommodatie binnen de wijk 'De Nieuwe Stad', in de binnenstad van Amersfoort. De Kelder wil, ook in reactie op de ontwikkelingen in de markt, zich ontwikkelen van een eendimensionale presentatieplek naar een werkplaats of productiehuis dat uiteenlopende activiteiten in de popcultuur stimuleert en ondersteunt. Daarvoor is de actieve verbinding met initiatieven uit Amersfoort belangrijk. Wat betreft programmering en bezoekersaantallen heeft De Kelder de laatste jaren een neerwaartse lijn doorgemaakt, maar deze is in de afgelopen periode weer ten goede gekeerd. In het businessplan is behalve een nieuwe inzet in de programmering ook ingezet op verbetering van de huisvesting en versterking van de organisatie. De volgende stap, verhuizen naar De Nieuwe Stad en realisatie van het businessplan, moet zorgen voor een duurzame sterke popfunctie in een inspirerende omgeving, gecombineerd met andere creatieve- horeca- en leisure functies.

In het businessplan formuleert De Kelder een aantal ambities. Deze variëren van verbreding van het aanbod met film, debat, presentaties en cultuureducatie tot het ontwikkelen van daghoreca en activiteiten buiten het eigen podium. De Kelder heeft de ambitie zich te ontwikkelen tot een dynamische netwerkorganisatie die 'initieert, ondersteunt en verbindt'.

Haalbaarheidsonderzoek

De gemeente Amersfoort is bereid de subsidie voor De Kelder te verhogen met een bedrag van maximaal € 90.000 per jaar en om een huurgarantie af te geven voor tien jaar indien voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

- Er wordt een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd, met een positieve uitkomst.
- Vastgesteld wordt dat er een reële verhouding is tussen enerzijds het subsidiebedrag en anderzijds de bezoekersaantallen/activiteiten.
- Duidelijk is dat de subsidieverhoging noodzakelijk is.

De gemeente Amersfoort heeft een eenmalige subsidie verleend aan De Kelder van € 100.000 ten behoeve van de financiering van de noodzakelijke investeringen en planvoorbereiding.

De gemeente Amersfoort heeft DSP-groep gevraagd om het haalbaarheidsonderzoek uit te voeren. De rapportage van dit onderzoek ligt nu voor u. Het onderzoek richt zich vooral op de volgende vragen:

- In hoeverre wordt in de plannen uitgegaan van realistische aannames, bijvoorbeeld voor verwachte bezoekersaantallen, verwachte inkomsten enz.?
- Past het voorgestelde aanbod bij de concurrentiepositie van het podium en bij de aard en schaal van de stad?
- Zijn de opgenomen kosten (met betrekking tot de exploitatie en de investeringen) realistisch?
- Leveren de plannen voldoende rendement voor een sluitende exploitatie, inclusief afbetaling van de investeringen (deels door middel van een verhoogde huur)?
- Welke extra kosten moet De Kelder maken om de door de gemeente opgedragen culturele taken uit te oefenen, vergeleken met een horecaonderneming die deze taken niet heeft?

Dit vanuit het perspectief dat niet het verwijt mag ontstaan dat gemeentelijke subsidie wordt aangewend voor de (niet programma-gerelateerde) horecafunctie.

- Hoe is de verhouding tussen (directe en indirecte) subsidies vergeleken met andere poppodia in het land?
- Zijn alle risico's voldoende in beeld gebracht, zijn deze juist beschreven, en zijn eventuele beheersmaatregelen passend en adequaat? Zo niet; welke relevante risico's en/of beheersmaatregelen ontbreken?

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart – mei 2014 in de vorm van een quickscan. Na analyse van documentatie volgde een startgesprek met de gemeente en De Kelder, interviews met De Kelder en (beoogde) partners uit het culturele veld, een schouw van de locatie De Nieuwe Stad en gesprekken met de projectontwikkelaar De Nieuwe Stad B.V. Op basis hiervan heeft DSP-groep een analyse van het businessplan uitgevoerd.

Hierna gaan wij achtereenvolgens in op:

- Profiel, programmering en publiek (Hoofdstuk 2)
- Gebouw en locatie De Nieuwe Stad, inbedding en verbinding (Hoofdstuk 3)
- Financiële haalbaarheid businessplan De Kelder (Hoofdstuk 4)
- Gebouw en investering (Hoofdstuk 5)

Tot slot beantwoorden wij in Hoofdstuk 6 de vragen van de gemeente Amersfoort, zoals die hiervoor zijn weergegeven en ronden af met een advies van DSP-groep.

2 Profiel, programmering en publiek

Businessplan De Kelder

Vanuit de gedachte dat de popculturele onderneming van de toekomst geen statisch podiumbedrijf meer is, wil De Kelder met een brede opvatting over popcultuur én de kansen die De Nieuwe Stad biedt, een breed aanbod van (pop)culturele activiteiten ontwikkelen. Op deze wijze wil zij popcultuur verder verdiepen en verbinden en zodoende nieuwe dwarsverbanden in Amersfoort realiseren en nieuw publiek aanboren.

De Kelder streeft ernaar zich om te vormen tot een dynamische netwerkorganisatie, die initieert, ondersteunt en verbindt en die naast de vaste, eigen locatie, ook andere (tijdelijke) locaties gebruikt voor de presentatie van het programma. Binnen haar businessplan wil De Kelder in De Nieuwe Stad de mogelijkheid creëren niet alleen in de eigen ruimten faciliteiten beschikbaar te stellen voor vergaderingen, presentaties en zakelijke ontvangsten, maar ook andere ruimten in het complex (incidenteel) inzetten voor grotere zakelijke evenementen, zoals beurzen en congressen. Deze combinatie van activiteiten moet de Kelder ook in staat stellen inkomsten te behalen uit daghoreca. Daarnaast streeft De Kelder naar een toename van het aantal activiteiten: van 210 in 2014 naar 268 in 2016, met een verdere doorgroei naar 323 in 2020.

Past het voorgestelde aanbod bij de concurrentiepositie van het podium en bij de aard en schaal van de stad?

Landelijke trends popsector

In de afgelopen tien jaar heeft de popsector in Nederland een enorme inhaalslag gemaakt op het gebied van accommodaties. Steeds meer steden erkenden de waarde van popcultuur voor hun stad en financierden, al dan niet in combinatie met provinciale overheden, nieuwbouw of verbouw van de bestaande zalen. Deze nieuwbouwgolf ging gepaard met een substantiële schaalvergroting die niet in alle gevallen parallel liep met de vraag uit de markt. Deze schaalvergroting zorgt ervoor dat er toenemende concurrentie is ontstaan binnen het beschikbare aanbod om deze grote accommodaties op een financieel gezonde wijze te exploiteren.

Parallel hieraan zorgde het instorten van de CD als verdienmodel voor bands echter dat live spelen voor bands een stuk belangrijker werd. Deze ontwikkeling en de sterk toegenomen belangstelling voor Nederlands aanbod in het afgelopen decennium dragen bij aan het ontstaan van een nieuw evenwicht tussen zaalcapaciteit, aanbod en publiek. Toch blijft de verhouding tussen de zaalcapaciteit en beschikbaar aanbod nog steeds scheef: er is landelijk gezien meer podium dan aanbod.

De schaalvergroting ging in veel gevallen ook gepaard met een verhoging van de exploitatiesubsidie, wat op zichzelf niet vreemd is omdat veel poppodia vanuit hun Do It Yourself (DIY) geschiedenis vaak onder gefinancierd waren.

Naast de schaalvergroting heeft de popsector ook een stevige professionaliseringsslag gemaakt. Waar de meeste poppodia gestart zijn vanuit een hoog 'DIY' karakter, zijn het nu veelal professioneel gerunde culturele organisaties die een belangrijke en onderscheidende plek innemen in het culturele aanbod van een stad. In tegenstelling tot andere kunsten is de popcultuur dan ook nog steeds in staat aan de onderkant van het publiek (16+) te blijven groeien en vernieuwen,

zonder aan de bovenkant (45+) haar liefhebbers te verliezen. Dat maakt het tot een dynamische en relevante discipline binnen het culturele aanbod.

De Kelder kiest in haar businessplan voor een bescheiden groei in accommodatie en wil vooral groeien in haar functie en netwerk. Ook ziet zij voor zichzelf een rol als vliegwiel en aanjager weggelegd binnen de ontwikkeling van De Nieuwe Stad.

We beantwoorden de hiervoor gestelde vraag over de positie van De Kelder in Amersfoort aan de hand van vier invalshoeken:

- 1 Algemene beoordeling van de ambities in het businessplan.
- 2 Capaciteit van het podium en publieksbereik.
- 3 Professionalisering van de organisatie.
- 4 Netwerkfunctie.

In het onderzoek spraken we met vertegenwoordigers van zes organisaties in Amersfoort die actief zijn in het culturele circuit, van makers tot organisatoren van festivals en culturele instelling als theater De Lieve Vrouw en Scholen in de Kunst (voor een volledige lijst zie bijlage 1¹). We hebben hen gevraagd om hun mening over de voorgaande aspecten én over de slaagkans van De Kelder op de locatie De Nieuwe Stad.

Ad1. Ambities businessplan

In het businessplan wordt een poppodium 'nieuwe stijl' omschreven dat meer nog dan gebruikelijk als culturele onderneming wil opereren. Nadrukkelijk wordt binnen het plan gezocht naar de grenzen van de binnen het circuit gebruikelijke mogelijkheden en opvattingen op het gebied van organisatie invulling, cao en horecaconcepten. Het plan behelst een interessante mengvorm van poppodium, talentontwikkelaar en zakelijke/culturele partner en dienstverlener binnen 'De Nieuwe Stad'.

Hoewel een dergelijke aanpak binnen de huidige tijdsgeest past, valt op dat een aantal zaken die benoemd worden een nadere invulling behoeven. Hierbij valt vooral de invulling van de daghoreca op. Wordt dit een risicodragende partner, verpachting of een andere constructie? Ook is dit onderdeel het meest afhankelijk van de verdere gebiedsontwikkeling van 'De Nieuwe Stad'. Hoe sneller het gebied zich ontwikkelt hoe meer kansen er liggen en vice versa. Er is geen omgevings- en concurrentieanalyse gemaakt voor de horeca. Wel heeft men zich een beeld gevormd van de horeca in de stad: veel horecaondernemingen hanteren vergelijkbare formules. De Kelder wil gebruik maken van de ruimte in het middensegment en daar een aansprekend concept voor ontwikkelen.

Uit het publieksonderzoek van de gemeente Amersfoort blijkt een relatieve onbekendheid van De Kelder. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek de landelijke populariteit van popmuziek hetgeen ruimte biedt voor behoorlijke bezoekersgroei. Het verdient aanbeveling hier in vroeg stadium een heldere marketingstrategie voor te ontwikkelen.

Daarnaast is er nog ruimte voor verdere invulling op het gebied van het toekomstig netwerk: wie zijn beoogde partners, waar ligt nieuw netwerk en hoe die te committeren aan de organisatie.

Noot 1 Het is DSP – groep binnen de onderzoeksperiode niet gelukt om De Flint (Harold Warmelink) te interviewen.

Uit de interviews met de mogelijke partners in de stad komt naar voren dat veel nieuwe initiatieven zich met succes in Amersfoort hebben ontwikkeld in de afgelopen periode. Per Expressie is een actief collectief en platform voor makers met uiteenlopende activiteiten, met een eigen loods als broedplaats/ atelier en een TV-team dat live registraties maakt. Per Expressie doet programma's op locatie, organiseert culturele kroegentochten en een festival onder de titel 'I am the City'. Kultlab / Nachtbrigade organiseert locatie evenementen als Gluren bij de Buren (optredens in huiskamers), het Into the Woods festival (twee daags, 6.000 bezoekers) en is ook bezig met nieuwe projecten. Het Klassiek organiseert activiteiten rond elektronische muziek (house, techno, dance) en deed dit onder meer in De Kelder. FC Amersfoort is actief in de promotie van het popklimaat in Amersfoort en omgeving (320.000 inwoners wanneer je naast Amersfoort ook omliggende plaatsen als Leusden, Bunschoten en Eemnes meeneemt).

Dit alles wijst op een actief lokaal muziekklimaat, met talenten aan de kant van zowel makers als organisatoren en producenten. Horecaondernemers in de stad zien dit scherp en bieden op diverse plekken een podium aan talent, dat zich hierdoor ook kan ontwikkelen en in stad en omgeving een naam opbouwt. Uit de interviews maken wij op dat De Kelder op sympathie kan rekenen bij de gesprekspartners: men vindt dat er zo'n podium in de stad moet zijn en wil bijdragen aan de toekomst ervan. De programmering wordt gewaardeerd en bezocht. Men voegt er aan toe dat de plek waar De Kelder nu zit niet aantrekkelijk is: de zaal is goed, maar de caféruimte is ongezellig en het is niet aantrekkelijk om daar na afloop van een concert te verblijven. De Kelder heeft als café c.q. plek om te bezoeken als er geen programma is geen goed imago bij het publiek, zo komt in de interviews naar voren. Geïnterviewde personen vinden ook dat De Kelder te weinig binding heeft met de netwerken in de stad. Daardoor mist men kansen op samenwerking en ontstaan er allerlei initiatieven los van De Kelder, die ook vanuit De Kelder opgepakt hadden kunnen worden. De initiërende en faciliterende rol die De Kelder beoogt, zou dus veel effectiever ingevuld moeten worden.

Amersfoort heeft een 'kroegencultuur'. Wil De Kelder op de nieuwe locatie zich daarin een positie verwerven, op een plek die 'niet in de loop zit' dan zal veel afhangen van het concept c.q. de aantrekkelijkheid van het café en/ of de omgeving zich goed ontwikkelt. Bezoekers kunnen dan kiezen en dat maakt de locatie aantrekkelijker, in een van de interviews werd dit omschreven als 'power of choice'.

Ad 2. Capaciteit van het podium en publieksbereik

Een podium met een capaciteit van 400-450 bezoekers lijkt een realistische en verstandige keuze gezien het aantal grote popzalen binnen reisafstand van Amersfoort. Daarnaast moet het binnen de stad Amersfoort en directe regio mogelijk zijn een goed (inter)nationaal aanbod te realiseren met deze capaciteit. Het onderscheidende aanbod en karakter van De Kelder voor de stad zal sterk gedefinieerd worden door de invulling van de geambieerde bredere rol, netwerkfunctie en samenwerking met bestaande instellingen en nieuwe initiatieven in de stad.

De Kelder werkt al samen met De Lieve Vrouw in het muziekprogramma (programma, promotie). De renovatie van de grote zaal van De Flint (capaciteit van 1200 bezoekers) en de veranderingen in de horeca daar bieden volgens betrokkenen mogelijkheden voor het programmeren van grotere popconcerten samen met De Flint. In de interviews wordt de suggestie gedaan dat De Kelder ook festivals of producties buiten de eigen locatie kan programmeren, op het terrein van De Nieuwe Stad zelf of elders.

Wat betreft het publieksbereik wordt opgemerkt dat De Kelder zich zeker niet alleen op de stad Amersfoort (150.000 inwoners) moet richten, maar op de regio (320.000 inwoners) en daar ook in de PR en marketing rekening mee moet houden. Sommigen constateren dat de leeftijd van het publiek aan de hoge kant is: de gemiddelde leeftijd van de volgers van de Facebookpagina van FC Amersfoort (met een agenda voor alle muziekactiviteiten met een lokaal/regionaal karakter) is tussen de 25 en 35 jaar. Opgemerkt wordt dat veel liefhebbers niet naar De Kelder gaan, maar naar Utrecht of Amsterdam, zeker nu Amersfoort een aansluiting heeft op het nachtnet van de NS. DSP-groep adviseert De Kelder om, net als andere poppodia, te profiteren van de brede belangstelling voor popmuziek bij zowel de jonge als de oudere liefhebbers en het programma daarop in te richten.

De geprognoseerde ontwikkeling van de bezoekersgroei is realistisch en geeft voldoende ruimte om artistieke keuzes te kunnen maken (risico te kunnen lopen). Wel is enige voorzichtigheid op zijn plaats bij de hoogte van de begroote entree. Een gemiddelde van € 15 per concert afgezet tegen de potentiële programmering, is ambitieus te noemen (zie hierover ook hoofdstuk 4). Als een bezoeker gemiddeld voor een concertkaartje € 15 betaalt, veronderstelt dat een programmering met een hogere kwaliteit dan nu. Hier is een risico aanwezig. Het kan zijn dat de omvang van de bezoekerscapaciteit het moeilijk maakt om acts op dit kwaliteitsniveau aan te trekken. De inzet van een goede programmeur is hierbij belangrijk. Tegenvallende kwaliteit van de programmering kan ertoe leiden dat de daadwerkelijke recettes achterblijven bij de meerjarenbegroting.

Veel zal afhangen van het tempo waarin 'De Nieuwe Stad' zich als locatie en hotspot zal ontwikkelen. De Kelder kan enerzijds als trekker en aanjager voor dit gebied fungeren, maar zal bij achterblijvende gebiedsontwikkeling economisch gevoelig zijn voor een dergelijke ontwikkeling. Met name de besteding bij de daghoreca zal dan achterblijven, functie van podium voor concerten, dance etc. lijkt hier minder gevoelig voor te zijn.

Ad 3. Professionalisering organisatie

Binnen haar businessplan kiest De Kelder ervoor om met een klein 'kernteam' te werken (4,2 FTE) dat door inhuurkrachten kan groeien als dat noodzakelijk is. Het draaien op een dergelijk relatief klein aantal Fte's in combinatie met de zakelijke en artistieke ambitie stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de medewerkers. Ook de geambieerde rol als 'productiehuis' stelt specifieke eisen aan een organisatie en is anders dan de traditionele poppodiumfunctie. Binnen Amersfoort liggen er in principe goede mogelijkheden voor De Kelder om zich te verbinden met organisaties als Per Expressie, Cultlab/Nachtbrigade en met FC Amersfoort. Deze samenwerking biedt de beste mogelijkheden om de rol als productiehuis in te vullen. Om daarin een initiërende en faciliterende rol te kunnen nemen, zou het goed zijn als de professionals van De Kelder goede contacten onderhouden in Amersfoort en ook de ruimte hebben om te faciliteren. Dat kan door soms onervaren initiatiefnemers te helpen met promotie, organisatie en ze een podium te bieden, maar ook door coproducties mede mogelijk te maken. Het realiseren van een goed functionerende productiehuisfunctie vraagt om specifieke expertise en is zelden financieel lonend. Het kan wel zorgen voor een onderscheidend profiel van het podium in en buiten de stad.

Het ontwikkelen en exploiteren van een daghoreca concept is een specifieke tak van sport die om dito kennis en inzicht vraagt, die niet per definitie aanwezig is binnen het functiegebouw van een poppodium.

Ad 4. Netwerkfunctie

Veel van het realiseren van de ambitie van De Kelder zal afhangen van de mate waarin ze erin slaagt inhoud te geven aan haar netwerkfunctie.

Artistiek: de verbinding met bestaande partners als De Lieve Vrouw en de Flint waar concerten en activiteiten geprogrammeerd kunnen worden die de schaal van De Kelder overstijgen en het vermogen nieuwe en jonge initiatieven aan zich te binden of als kraamkamer te kunnen functioneren. In de interviews wordt de suggestie gedaan om in De Kelder of in de directe omgeving een werkplaats te realiseren, zoals Per Expressie die nu heeft. Maak het tot een spannende plek, nodig makers uit verschillende disciplines uit om workshops te geven en opdrachten uit te voeren. We zien hier perspectieven voor een samenwerkingsverband van Per Expressie, Scholen in de Kunst en evenementenorganisatoren.

Zakelijk: de verbinding met bedrijfsleven en andere commerciële partners om zowel als verhuurlocatie als qua horeca nieuwe relaties te realiseren.

Gezien de relevantie van de netwerkfunctie en de ambitie een productiehuisfunctie te vervullen is het van belang dat voldoende leden van het kernteam in de stad woonachtig zijn, Amersfoort goed kennen en daar verankerd zijn. Uit de interviews concluderen wij dat dit nu onvoldoende het geval is.

Uit de interviews blijkt verder dat potentiële partners van De Kelder van goede wil zijn en ook bereid zijn om tijd te steken in de plannen voor de nieuwe locatie. Genoemd worden: de indeling van de zaal, de inrichting, een nieuwe naam en programma. Tegelijkertijd is er ook een lichte twijfel merkbaar of de Kelder op de nieuwe plek succesvol kan worden, gelet op de beperkte slagkracht en zichtbaarheid van De Kelder nu. Dat hangt af van de aantrekkelijkheid van het café en de ontwikkelingen op de locatie De Nieuwe Stad, maar ook van de zichtbaarheid en contacten van De Kelder in Amersfoort.

3 Gebouw en locatie De Nieuwe Stad, inbedding en verbinding

3.1 De situatie

De Kelder verhuist in de nieuwe situatie naar een deel van het voormalige fabriekscomplex van Prodent. Dit is weer onderdeel van het Oliemolenkwartier en dit hele gebied is in herontwikkeling onder de naam De Nieuwe Stad. Het gebied ligt nu enigszins achteraf en is nog geen organisch onderdeel van het stedelijk weefsel. Het wordt gekenmerkt door een groot open binnenterrein, nu in gebruik als parkeerplaats, met daar omheen aan de westzijde de voormalige industriële bebouwing, aan de noordzijde historische panden, studentenwoningen, het stadsstrand en aan de zuidzijde de nieuwbouw van de Hogeschool Utrecht. Momenteel wordt er gewerkt aan het opstellen van een ambitiesdocument waarin staat beschreven hoe het gebied omgevormd kan worden tot een nieuw bruisend deel van het stadshart. Om de ambities waar te maken wordt er o.a. gedacht aan het transformeren van het huidige parkeerterrein tot binnenhof met een grote verblijfswaarde, waardoor het een verbindend element wordt voor de omliggende bebouwing. Dit is essentieel voor de nieuwe locatie van De Kelder omdat het daardoor onderdeel wordt van een complex dat gekenmerkt wordt door dynamisch gebruik.

Het nieuwe binnenhof zal in drie richtingen ontsloten worden waardoor een routing door het gebied ontstaat en waardoor het gebied deel kan gaan uitmaken van het stedelijk weefsel.

Daarnaast is de nieuwe locatie van De Kelder gelegen aan de binnenstraat van het voormalige fabriekscomplex. Deze binnenstraat wordt aan de noordkant ontsloten richting de Kleine Koppel, nabij de Brabantsestraat, en aan de zuidkant is een nieuwe ontsluiting geprojecteerd richting de Nieuwe Poort en de Overijsselsestraat. De binnenstraat wordt afsluitbaar.

Tussen het gebouwencomplex waar De Kelder haar nieuwe onderkomen krijgt en de Hogeschool, is een parkeerplaats geprojecteerd, die via de Nieuwe Poort en vanaf de Brabantsestraat via de Overijsselsestraat toegankelijk zal zijn. Vanaf de parkeerplaats loopt de routing richting binnenstraat en binnenhof langs De Kelder en de hoek waar de horeca geprojecteerd is.

In het fabriekscomplex zijn tientallen bedrijven gehuisvest en er is een grote evenementenhal die nog geen permanente bestemming heeft. Er is sprake van om hier een overdekte biologische streekmarkt te vestigen. Als dit permanent in gebruik is, kan dit een dagelijkse grote publiekstrekker worden in de directe nabijheid van De Kelder.

3.2 Kansen en risico's

Kansen

De Kelder kan onderdeel worden van een dynamisch geheel, een plek waar mensen en bedrijven samenwerken, hun vrije tijd doorbrengen en wonen, indien de ambities in wording worden waargemaakt.

Zoals de plannen er nu uitzien wordt het binnenterrein getransformeerd tot binnenhof met een grote verblijfswaarde en het zal onderdeel worden van de routing in oost-west richting, die door fietsers en voetgangers gebruikt kan worden. Door de verschillende nieuwe ontsluitingen ontstaan mogelijkheden voor De Kelder omdat het gelegen is aan de routing die daardoor ontstaat.

Risico's

De bebouwing rond het binnenhof staat aan de noordzijde met de rug naar het binnenhof toe. De voorkant van deze bebouwing ligt aan de Kleine Koppel. Aan de westzijde wordt het binnenhof gescheiden van de Prodentfabriek met de binnenstraat door een gesloten gevel en een blinde muur. De vraag is of men erin zal slagen van dit binnenterrein een levendig geheel te maken. Zo niet dan ligt De Kelder in een uithoek van het binnenhof en kan men niet profiteren van de verwachte grote verblijfswaarde.

In de huidige situatie is de Brabantsestraat een stedelijke noord-zuid route en de Kleine Koppel een belangrijke route voor fietsers in oost-west richting. Het is de vraag of de nieuwe ontsluitingen van het binnenterrein ook zullen leiden tot een doorgaande routing waardoor het geprojecteerde binnenhof onderdeel gaat uitmaken van het stedelijk weefsel.

De hoek van het gebouw waar de horeca van De Kelder geprojecteerd is, wordt nu van het binnenterrein gescheiden door een blinde muur, waardoor met name de horeca van het binnenhof wordt afgescheiden. Deze muur is weliswaar karakteristiek in de historische context maar is voor De Kelder een sta in de weg. Voor De Kelder is het van fundamenteel belang dat deze muur verdwijnt.

Tussen De Kelder en de Hogeschool is een parkeerplaats geprojecteerd. Deze speelt een belangrijke rol voor de routing van publiek langs De Kelder. Deze parkeerplaats is nu nog niet gerealiseerd en voor De Kelder zou het goed zijn als dat binnenkort wel gebeurt.

De zuidzijde wordt nu afgesloten door een hekwerk, waardoor er aan deze kant nog geen ontsluiting is.

Als niet op korte termijn de aanleg van de parkeerplaats, de ontsluiting richting binnenterrein (de muur) en richting parkeerplaats (het hek) gerealiseerd worden, zal er geen sprake zijn van een routing langs De Kelder en mist De Kelder deze kans op een publieke aanloop voor de horecafunctie.

Bij de herontwikkeling van het gebied wordt de strategie gehanteerd van geleidelijke ontwikkeling. Hierdoor wordt het risico vermeden dat het project in zijn geheel vast loopt of geen doorgang vindt en zijn ook de financiële risico's beperkt. Dit getuigt van een realistische aanpak in tijden van crisis maar betekent ook dat de realisering van De Nieuwe Stad een weg is van de lange adem. Dit is van invloed op de planning en prognoses als het gaat om de exploitatie van De Kelder en met name de horeca.

Er is nog niet veel reden om aan te nemen dat De Kelder in de nieuwe huisvesting direct kan profiteren van een publieke route die deel uitmaakt van het stedelijk weefsel. Dit betekent dat voor de horeca De Kelder is aangewezen op lokale bezoekers en mensen die in de omgeving werkzaam zijn. Hoe groot het aandeel bezoekers uit de directe werkomgeving kan zijn, zou moeten worden uitgezocht.

Bovenstaande ingrepen maken deel uit van het ambitieplan De Nieuwe Stad en uitgangspunt van De Nieuwe Stad is dat deze zijn uitgevoerd voordat De Kelder in de nieuwe huisvesting van start gaat.

Bij de beschouwing van de te verwachten gebiedsontwikkeling is het ambitedocument De Nieuwe Stad als referentie gehanteerd. Dit is onder voorbehoud omdat formele besluitvorming hierover nog moet plaats vinden, maar het schetst wel een beeld van de te verwachten gebiedsontwikkeling. Vooralsnog is daarin de transformatie van het binnenterrein tot binnenhof met een grote verblijfswaarde het uitgangspunt. Zoals gezegd staat bij de projectontwikkeling de procesmatige

aanpak, dat wil zeggen de strategie van de geleidelijke ontwikkeling, voorop en niet een planmatige aanpak. Dit betekent dat op dit moment nog niets definitief is en dat uiteindelijke keuzes afhangen van de omstandigheden die zich in de loop van de tijd voor doen. Aard en omvang van het binnenhof kunnen daarin veranderen en plaats maken voor bijvoorbeeld een commerciële invulling. In feite verandert dit niets aan de reële verwachting dat de gebiedsontwikkeling zal leiden tot een dynamische omgeving van de nieuwe locatie van De Kelder.

Genoemde factoren zijn niet of nauwelijks van invloed op de podiumfunctie van De Kelder omdat het als podium een zelfstandige status heeft en haar eigen publiek trekt.

Ook als facilitair bedrijf kan De Kelder in hoge mate zelfstandig functioneren en profiteren van de dynamische bedrijvigheid in de directe omgeving, de aanwezigheid van de Hogeschool en andere bedrijven en instellingen.

4 Financiële haalbaarheid businessplan De Kelder

4.1 Vooraf

Hierna analyseren we de financiële haalbaarheid van het businessplan van De Kelder vanuit verschillende invalshoeken. We vergelijken De Kelder met referentiepodia (4.2) en analyseren de meerjarenbegroting en de aannames die er onder liggen (4.3). Daarbij gaan we in op de onderdelen daghoreca, de kostenopbouw, subsidie en sponsoring. In 4.4 volgt het onderdeel mogelijkheden om tegenvallers op te vangen, risicomanagement en weerstandsreserve. Tot slot gaan we in op de relatie tussen subsidie en de culturele programmering (4.5).

4.2 Een vergelijking met referentiepodia

Steden met een vergelijkbare omvang als Amersfoort hebben veelal podia met een grotere capaciteit van 600-800 bezoekers. Bij die aantallen is een andere programmering mogelijk, waarbij ook acts uit het nationale topsegment kunnen worden geprogrammeerd. Podia met een omvang als die van De Kelder zijn in de regel in kleinere gemeenten gepositioneerd. Een vergelijking met grotere podia in steden met een vergelijkbaar aantal inwoners levert een scheef beeld op. Een vergelijking met podia met een vergelijkbare capaciteit in veelal kleinere gemeenten levert wel bruikbare referentiegegevens op², met de aantekening dat Amersfoort vanwege het groter aantal inwoners nog wat ruimte heeft. De regionale functie wordt eerder ingevuld door de stad Utrecht, dat ook een landelijk bereik heeft, zeker met het nieuwe Tivoli/Vredenburg. We willen echter benadrukken dat de keuze van De Kelder voor een podium met een capaciteit van maximaal 450 bezoekers een verstandige is. Bij een grotere capaciteit moet De Kelder anders gaan programmeren en de concurrentiestrijd aan gaan met Utrecht. Door te kiezen voor een beperkte capaciteit vermijdt De Kelder het risico op hoge aanloopverliezen en het missen van haar kernfunctie; een relevant podium voor de stad te zijn dat binnen haar netwerk kansen biedt voor Amersfoorts talent. In de interviews komt overigens naar voren dat dit Amersfoort niet moet beletten om ambitieus te zijn en de concurrentie op een aantal punten aan te gaan met eigen festivals en projecten.

4.3 Meerjarenbegroting De Kelder

De Kelder presenteerde een meerjarenbegroting voor een periode van 10 jaar (2014-2023). In de turbulente wereld waarin wij leven, lijkt het ons niet echt zinvol om zo'n lange periode te overzien. Wie het culturele landschap in 2014 vergelijkt met dat van 2009 weet waarom. We richten ons vooral op de eerste drie jaren van de meerjarenbegroting (2014-2016, hoewel dit in de praktijk

Noot 2 We hebben een groep van referentiepodia gemaakt bestaande uit Doornroosje (Nijmegen), Gigant (Apeldoorn), W2 ('s-Hertogenbosch), Romein (Leeuwarden), Burgerweeshuis (Deventer), Nieuwe Nor (Heerlen) en Het Bolwerk (Sneek / Sudwest Fryslân).

2015-2017 zal betekenen, omdat De Kelder eerst in 2015 het nieuwe pand betreft). Dit omdat dit de meest spannende jaren zijn voor De Kelder vanwege een samenspel van factoren:

- De financiële positie / vermogenspositie van De Kelder is niet sterk vanwege slechte exploitatieresultaten in de jaren voor 2013.
- In de eerste jaren worden de grootste stijgingen verwacht van het aantal activiteiten en bezoekers.
- De vraag in hoeverre De Nieuwe Stad zich ontwikkelt, wat overigens vooral voor de daghoreca van belang is en minder voor de programmatische activiteiten.
- De vermogenspositie is in deze jaren beperkt en verdraagt dus weinig financiële tegenvallers.

Realistische aannames?

Activiteiten, bezoekers en recettes

Kijken we naar het aantal activiteiten en bezoekers in de jaren 2014-2017 dan zien we enerzijds cijfers die zich goed verhouden tot podia met een vergelijkbare capaciteit (en ook tot de cijfers die voor De Kelder golden omstreeks 2010), maar anderzijds zien we dat De Kelder in de genoemde jaren echt meters moet maken in vergelijking met de huidige cijfers.

Als het gaat om realistische aannames moeten we ons vooral baseren op kengetallen uit de poppodiumsector. Dit omdat de meerjarenbegroting van De Kelder primair een rekenexercitie is en geen doorrekening van het businessplan. Het businessplan is op zich gedegen, maar heeft nadere uitwerking. Zo moet het concept voor de daghoreca nog worden geoperationaliseerd, zowel de inhoud (wat houdt het horecaconcept in?), de marketing (op wie richt je je en wat doe je om het publiek te bereiken en aan je te binden?) als de zakelijke organisatie (in eigen beheer verpachten of een tussenvariant?). Ook het onderdeel talentontwikkeling / educatie heeft nog uitwerking. In het businessplan geeft De Kelder aan de functie van productiehuis te willen vervullen, maar dit is niet terug te zien in de meerjarenbegroting.

Wat betreft de vraag van de realistische aannames baseren we ons in de eerste plaats op de traditionele kernactiviteiten van De Kelder: concerten en clubavonden. Dat zijn in ieder geval in financieel opzicht de belangrijkste activiteiten. Bijvoorbeeld in 2016 worden hier 90% van de recettes begroot en 79% van de programma-gerelateerde horecaopbrengsten. De overige 10% respectievelijk 21% komen voor rekening van de overige programma-activiteiten: laagdrempelige live muziek, festivals, verhuur, specials, overige culturele activiteiten en cultuureducatie / talentontwikkeling.

In de meerjarenbegroting neemt het aantal activiteiten in de sfeer van clubavonden, concerten en festivals tussen 2014 en 2016 toe met 29,1% (van 72 tot 93 activiteiten) en het aantal bezoekers met 55% (van 14.750 tot 22.875). Die laatste aantallen verhouden zich goed tot vergelijkbare podia (De Kelder begroot voor 2016 het aantal clubavonden plus concerten op 90 en het aantal bezoekers op 19.125, in de referentiegroep zijn de cijfers respectievelijk 89 en 18.650), maar het zijn voor De Kelder wel indrukwekkende groeicijfers. Overigens is de feitelijke groei geringer dan in de meerjarenbegroting, want De Kelder organiseerde in 2013 72 popculturele activiteiten met in totaal 16.749 bezoekers. De toename is relatief dan 25,0% (activiteiten) en 14,2% (bezoekers). De huidige praktijk van De Kelder ligt dus al redelijk dicht bij de prognose in de meerjarenbegroting.

De opbrengsten uit recettes van clubavonden en concerten zijn een belangrijk aandachtspunt. In 2013 bedroegen deze € 138.931 (€ 7,85 per bezoeker). In de referentiegroep gaat het om € 10,58 en het gemiddelde van de Nederlandse poppodia is € 12,87. In de meerjarenbegroting van De Kelder worden voor 2016 de recettes voor clubavonden en concerten begroot op € 252.000 (dat is € 13,17 per bezoeker, dat is € 2,59 en 24,5% meer dan in de referentiegroep). De cijfers voor de recette per bezoeker in 2016 komen in totaal 81% hoger uit dan in 2013 en per bezoeker 68% hoger dan in 2013.

De kosten van de programmering hangen samen met de kwaliteit van de programmering. Een toename van de gemiddelde recette per bezoeker bij clubavonden en concerten van € 7,85 naar € 13,17 in 2016 impliceert dat de kwaliteit van de programmering (meer grote acts) omhoog gaat. Want het is niet voorstelbaar dat je de recette per bezoeker gemiddeld met 68% laat stijgen en de kwaliteit van de programmering onveranderd laat. De vraag is derhalve of De Kelder erin slaagt zoveel grotere acts binnen te halen in een zaal die 50-100 plaatsen meer biedt dan de huidige. De Kelder begroot voor 2016 een bedrag van € 387.027 voor productiekosten, waarvan € 327.830 voor clubavonden, concerten en festivals. In de referentiegroep met een vergelijkbare bezoekerscapaciteit is de gemiddelde recette per bezoeker € 10,58 en het beschikbare budget voor productiekosten € 345.00. De Kelder gaat in vergelijking met deze referentiegroep uit van een gemiddelde recette per bezoeker die 24,4% hoger ligt, terwijl het budget voor productiekosten (inclusief festivals) 12,2% hoger ligt. In een tweede referentiegroep³ (podia in grote steden) met een gemiddelde zaalcapaciteit van 678 bezoekers en een budget van € 733.000 voor productiekosten is de recette per bezoeker € 12,92. Hier ligt dus duidelijk een risico. Stel dat de recette per bezoeker in 2016 € 1,00 lager uitvalt dan begroot, dan veroorzaakt dat een gat in de begroting van € 19.125.

Horeca algemeen

In 2013 bedroeg de inkoop horeca 28,5% van de opbrengst horeca. In de meerjarenbegroting wordt ervan uitgegaan dat 24% van de opbrengst horeca bestaat uit kosten inkoop horeca. Dat is 4,5% lager. Voor 2016 komt het verschil in euro's uit op € 19.287. Het landelijke kengetal in de poppodiumsector inkoop horeca – opbrengt horeca is 26,75%. Ga je hiervan uit dan is het negatieve verschil ten opzichte van de meerjarenbegroting voor 2016 € 12.898.

Programmagerelateerde horeca

Onderdeel van de reguliere exploitatie van een poppodium is de programmagerelateerde horeca. Voor 2016 begroot De Kelder een omzet per bezoeker van € 12,50 voor een clubavond en € 10,50 voor een concert. In de referentiegroep is dat gemiddeld € 11,18 en voor de totale sector € 9,74. Kleinere zalen (zoals De Kelder) hebben gemiddeld een lagere recette per bezoekers en daardoor meer horecabesteding per bezoeker. Mensen bedenken voor zichzelf hoeveel ze op een avond willen uitgeven. Als de entree duur is, gaan mensen minder besteden in de horeca en omgekeerd geldt hetzelfde. Een aandachtspunt is wel dat de horecabesteding per bezoeker van De Kelder in 2013 niet meer dan € 8,32 bedroeg en €9,84 in 2012. Daar zit dus wel nog een risico. Zeker nu De Kelder ook sprongen wil maken in de gemiddelde prijs van een kaartje.

Noot 3 W2 's-Hertogenbosch, De Boerderij Zoetermeer, De Vorstin Hilversum, Atak Enschede, Burgerweeshuis Deventer, Hedon Zwolle, P60 Amstelveen.

Daghoreca

Een aandachtspunt betreft de daghoreca. Deze neemt in de meerjarenbegroting een prominente plaats in: ongeveer 25% van de totale baten exclusief subsidies bestaat volgens de meerjarenbegroting uit inkomsten uit de daghoreca. Dit in de wetenschap dat in Nederland geen enkel poppodium aan te wijzen is met een succesvolle daghoreca en in het besef dat het succes van de daghoreca sterk afhankelijk is van hoe De Nieuwe Stad zich ontwikkelt. Bovendien worden vanaf het eerste jaar het genoemde percentage aan inkomsten exclusief subsidies al geraamd, terwijl een daghoreca zich nog een plaats op de markt moet verwerven op een plek die veelbelovend lijkt te zijn maar nog moet groeien. Aan de cijfers van de daghoreca ligt geen markt- en concurrentieanalyse ten grondslag. De Kelder gaat ervan uit dat al in 2014 25.740 mensen de daghoreca zullen bezoeken. In 2016 zou dit aantal toegenomen moeten zijn tot 33.800. Het is de vraag in hoeverre dit realistisch is. In ieder geval is duidelijk dat een onderscheidend en aantrekkelijk horecaconcept (dat thans nog ontbreekt) en een goede horecaondernemer of -manager nodig zijn.

De Kelder becijfert de omzet per bezoeker van de daghoreca in de jaren 20014-2017 op € 6,00 – € 6,50. Vergeleken met landelijke omzetcijfers van cafés is dit een bescheiden bedrag (koffiehuis € 6,00, themacafé € 9,00 en traditioneel café € 11,00)⁴.

In de wijze waarop De Kelder de begroting inricht is de daghoreca niet een echt grote risicofactor omdat alleen de inkoop en de flexibele inzet van horecapersoneel aan de horeca worden toegerekend. Overige kosten zoals huisvestingskosten, vaste personeelskosten (directeur of horecamanager) en administratiekosten worden niet naar de daghoreca toegerekend (wat overigens ook geldt voor de programma-gerelateerde horeca). In de wereld van de poppodia is het laatste overigens gebruikelijk. Voor een min of meer zelfstandig bedrijfsonderdeel als de daghoreca komt het ons voor dat feitelijk gemaakte kosten ook aan de daghoreca zouden moeten worden toegerekend. Bijvoorbeeld huisvestingskosten en administratiekosten.

In de begrotingsopstelling die De Kelder voor de daghoreca heeft gemaakt, is de daghoreca, zoals eerder reeds gesteld, niet echt risicovol. Niet alleen omdat slechts de kosten van inkoop en flexibel personeel worden toegerekend, ook omdat het flexibele kosten betreft. Blijkt er minder animo te zijn voor de daghoreca dan begroot, dan kun je de openstelling beperken en wordt er ook minder ingekocht. Dat maakt dat een lagere omzet van de daghoreca uiteraard het totale exploitatieresultaat negatief beïnvloedt, maar niet leidt tot afschrikwekkende scenario's. Stel dat in 2016 de inkomsten van de horeca 60% achterblijft bij wat in de meerjarenbegroting is opgenomen, Dan neemt het geraamde totale exploitatieresultaat van € 56.051 af met € 45.011 tot € 11.040.

Op zich mag de daghoreca dan wel geen risico zijn, dat neemt niet weg dat de opbrengsten van de daghoreca nodig zijn om een deel van de totale exploitatiekosten te dekken. Naarmate de opbrengsten van de daghoreca meer in negatieve zin afwijken van de meerjarenbegroting, neemt de dekking van de overige kosten door de daghoreca verder af. In combinatie met eventuele tegenvallers in de sfeer van recettes kan er dan een risicovolle situatie voor De Kelder ontstaan. Zie ook paragraaf 4.5 'De subsidie en culturele programmering'.

Noot 4 Bron: cijfers Horeca Nederland, internet.

Kostenopbouw

In vergelijking met de referentiepodia valt vooral op dat de huisvestingslasten van De Kelder aanmerkelijk hoger zijn: € 239.543 (2016) tegen € 84.000. Bij De Kelder komt dit op 19% van de totale kosten uit, tegen 8% bij de referentiepodia. Dat maakt dat de kostenopbouw van De Kelder nogal verschilt met die van de referentiepodia⁵:

kostensoort	De Kelder absoluut 2016	Referentiepodia absoluut	De Kelder relatief 2016	Referentiepodia relatief
Personeel	381.000	405.000	30%	38%
Huisvesting	239.000	84.000	19%	8%
Productie	387.000	345.000	31%	32%
Inkoop horeca	116.000	87.000	9%	8%
Overige kosten	134.000	154.000	11%	14%
Totaal	1.257.000	1.090.000		

De personeelskosten van De Kelder zijn relatief laag, omdat met een kleine vaste formatie wordt gewerkt en voor de programmering medewerkers op flexibele basis worden ingehuurd.

Subsidie

In de Meerjarenbegroting gaat De Kelder uit van een indexering van de gemeentelijke subsidie van 1,5% per jaar. De gemeente wijst erop dat dit geen gegeven is. Er zijn jaren waarin minder of zelfs in het geheel niet wordt geïndexeerd. In geval de indexering niet 1,5% zou bedragen, maar gemiddeld 0,75% zou dat voor De Kelder in 2023 een inkomensderving ten opzichte van de meerjarenbegroting inhouden van € 33.424.

Voorstel van De Kelder is om € 50.000 van de huidige subsidie voor de Zwaairom (oefenruimten) over te hevelen naar cultuureducatie. Voor 2016 voert De Kelder in meerjarenbegroting € 5.660 aan productiekosten cultuureducatie op. De vraag blijft waar die andere € 44.340 voor nodig is. Dat wordt niet expliciet uit de begroting duidelijk. Als de gemeente geen middelen beschikbaar stelt voor cultuureducatie en De Kelder schrapt dit onderdeel dan ontbreekt zeer waarschijnlijk € 44.340 dekking voor de begroting. Dat is een risico.

Sponsoring

In de meerjarenbegroting is de sponsoring geraamd op € 0. Dit omdat De Kelder zich terecht op het standpunt stelt dat de exploitatie niet gefinancierd moet worden uit incidentele en onvoorspelbare inkomsten. Overigens zijn in de poppodiumsector de inkomsten uit sponsoring beperkt: gemiddeld 2% van de totale inkomsten⁶. Het op € 0 ramen van sponsorgelden biedt wellicht in de praktijk enige financiële ruimte, al dient bedacht te worden dat sponsorgelden in de regel beschikbaar

Noot 5 Hierbij vermelden we dat de benchmark-gegevens geen inzicht geven in de indirecte subsidies die een rol spelen in de huisvestingslasten. Bijvoorbeeld wanneer gemeenten eigen panden verhuren aan poppodia tegen een sociaal huurtarief. Uitgaande van een VVO (verhuurbaar vloeroppervlak) van 965 m² en aanvangshuur inclusief casco-plus van € 163.000,- p/j is de huurprijs € 169 p/m² p/j.

Noot 6 Bron: PAS systeem Vereniging van Nederlandse Poppodia en Festivals.

worden geteld voor bijzondere evenementen en niet voor de dekking van reguliere exploitatiekosten.

Conclusies realiteit van de aannames in de meerjarenbegroting

Over het algemeen zijn de aannames in de meerjarenbegroting. Maar er zijn ook risico's:

- Aantal bezoekers clubavonden en concerten: uitgegaan wordt van een stijging van het aantal bezoekers in 2016 ten opzichte van 2013 met 14,2% %. Dit is een beperkt risico, ook al omdat De Kelder in het vrij recente verleden ongeveer ook zoveel bezoekers trok als voor 2016 geraamd.
- De gemiddelde recette per bezoeker bij clubavonden en concerten stijgt van € 7,85 (werkelijk cijfer in 2013) naar € 13,17 in 2016 (meerjarenbegroting). Dat is een aanmerkelijk risico gelet op cijfers in de referentiegroep (€ 10,58) en het groeipercentage per bezoeker (68%). In de referentiegroep met een vergelijkbare bezoekerscapaciteit is de gemiddelde recette per bezoeker € 10,58 en het beschikbare budget voor productiekosten € 345.00. De Kelder gaat in vergelijking met deze referentiegroep uit van een gemiddelde recette per bezoeker die 24,4% hoger ligt, terwijl het budget voor productiekosten (inclusief festivals) 12,2% hoger ligt. In een tweede referentiegroep met een gemiddeld veel grotere capaciteit (gemiddeld 678 bezoekers) en een hoger budget voor productiekosten (€ 773.000 tegen € 387.027, waarvan € 327.830 voor clubavonden en concerten bij De Kelder in 2016) komt de gemiddelde recette per bezoeker uit op € 12,92. Hier ligt duidelijk een risico. Stel dat de recette per bezoeker in 2016 € 1,00 lager uitvalt dan begroot, dan veroorzaakt dat een gat in de begroting van € 19.125.
- De Kelder gaat ervan uit dat de inkoop horeca 24% bedraagt van de opbrengst. In 2013 was dit percentage nog 28,5%, terwijl het landelijke kengetal in de poppodiumsector 26,75% bedraagt. Uitgaande van dit laatste percentage zouden de opbrengsten van De Kelder in 2016 € 12.898 lager uitvallen ten opzichte van de meerjarenbegroting.
- Voor 2016 begroot De Kelder een omzet per bezoeker van € 12,50 voor een clubavond en € 10,50 voor een concert. In de referentiegroep is dat gemiddeld € 11,18 en voor de totale sector € 9,74. Kleinere zalen (zoals De Kelder) hebben gemiddeld een lagere recette per bezoekers en daardoor meer horecabesteding per bezoeker. Mensen bedenken voor zichzelf hoeveel ze op een avond willen uitgeven. Als de entree duur is, gaan mensen minder besteden in de horeca en omgekeerd geldt hetzelfde. Een aandachtspunt is wel dat de horecabesteding per bezoeker van De Kelder in 2013 niet meer dan € 8,32 bedroeg en € 9,84 in 2012. Daar zit dus wel nog een risico. Zeker nu De Kelder ook sprongen wil maken in de gemiddelde prijs van een kaartje.
- De daghoreca vergroot op zich het risico niet. Dit door de begrotingsopstelling: alleen – flexibele – kosten van inkoop horeca en flexibel horecapersoneel worden toegerekend. Maar de netto opbrengst (de winst) van de horeca is wel nodig om een deel van de overige exploitatiekosten te dekken. Valt de winst uit de daghoreca tegen, dan is er nog geen man overboord, tenzij zich andere risico's realiseren zoals tegenvallend aantal bezoekers programmering - tegenvallende recettes of opbrengsten uit de programmagerelateerde horeca. Als de daghoreca geheel zou wegvallen ontstaat er een substantieel gat in de begroting.
- In de Meerjarenbegroting gaat De Kelder uit van een indexering van de gemeentelijke subsidie van 1,5% per jaar. De gemeente wijst erop dat dit geen gegeven is. Er zijn jaren waarin minder of zelfs in het geheel niet wordt geïndexeerd. In geval de indexering niet 1,5% zou bedragen,

maar gemiddeld 0,75% zou dat voor De Kelder in 2023 een inkomensderving ten opzichte van de meerjarenbegroting inhouden van € 33.424.

- Voorstel van De Kelder is om € 50.000 van de huidige subsidie voor de Zwaaiikom (oefenruimten) over te hevelen naar cultuureducatie. Voor 2016 voert De Kelder in meerjarenbegroting € 5.660 aan productiekosten cultuureducatie op. De vraag blijft waar die andere € 44.340 voor nodig is. Dat wordt niet expliciet uit de begroting duidelijk. Als de gemeente geen middelen beschikbaar stelt voor cultuureducatie en De Kelder schrapt dit onderdeel dan ontbreekt zeer waarschijnlijk € 44.340 dekking voor de begroting. Dat is een risico.

4.4 Mogelijkheden opvangen tegenvallers, risicomanagement en weerstandsvermogen

Elke culturele organisatie loopt het risico op financiële tegenvallers. Dat is nu eenmaal inherent aan cultureel ondernemen. Maar cultureel ondernemen veronderstelt wel dat risico's aanvaardbaar zijn en de organisatie in staat is tegenvallers die behoren tot de normale bedrijfsvoering op te vangen. Hierboven hebben wij aangegeven dat de aannames van De Kelder in de meerjarenbegroting in algemene zin realistisch zijn, maar dat op een aantal punten zekere risico's aanwezig zijn. Vervolgens komt de vraag aan de orde of De Kelder in geval van tegenvallers deze op kan vangen. Daarbij zijn drie zaken van belang:

- 1 Biedt de begroting(swijze) van De Kelder mogelijkheden om tegenvallers op te vangen?
- 2 In hoeverre stuurt De Kelder op risico's?
- 3 Wat is het weerstandsvermogen van De Kelder?

Ad 1. Opvangen van tegenvallers binnen de begroting?

Opvangen van tegenvallers aan de opbrengstzijde (recettes en horeca) kan aan de kostenkant langs twee wegen plaatsvinden: bepaalde begrotingsposten aan de kostenzijde zijn ruim begroot, waardoor er als het ware verborgen begrotingsruimte aanwezig is en/of bij tegenvallers kunnen bepaalde uitgavenposten worden verlaagd zonder dat de bedrijfsvoering in gevaar komt.

De meerjarenbegroting gaat uit van realistische aannames van de kosten zodat hier geen ruimte is om tegenvallers op te vangen. Bij tegenvallers is er geen ruimte om kosten terug te draaien om zo de tegenvallers op te vangen. De kosten van huisvesting, vast personeel, kapitaallasten, afschrijvingen en organisatie zijn een gegeven of zijn niet substantieel te verlagen. De overige kosten zijn flexibele kosten die samenhangen met programmering en horeca. Als deze dalen heeft dat te maken met verminderde activiteiten op de genoemde gebieden. Als de flexibele lasten lager uitvallen dan begroot, dalen ook de opbrengsten uit recettes en de horeca.

Ad 2. Sturen op risico's

De Kelder produceert maandelijks financiële cijfers en stuurt aan de hand daarvan zo nodig bij. Bijsturing op vaste kosten in geval van tegenvallers aan de inkomstzijde is (zoals hierboven reeds gemeld) niet mogelijk. Wel kan er uiteraard worden bijgestuurd als begrote kosten worden overschreden.

Voor alle soorten producties gelden normen in termen van dekkingspercentages: een bepaald % van de productiekosten moet worden gedekt uit recettes. Als de opbrengsten uit recettes lager zijn dan begroot, wordt de programmering aangepast. Maar De Kelder gaat ook uit van een relatief hoge recepte per bezoeker bij clubavonden en concerten. Dat veronderstelt dat je ook zekere

risico's moet nemen, hetgeen weer grenzen stelt aan de mogelijkheden de programmering aan te passen. Wel is het mogelijk de programmeringskosten in een voor De Kelder gunstige richting te beïnvloeden door het maken van heel zakelijke afspraken bij engageren van acts.

Ad 3. Risicoreserve

De Kelder heeft nu een bescheiden risicoreserve van € 41.361. Dat is 5% van de kosten in dat boekjaar. Gelet op de ambities voor de nieuwe situatie en de meters die in de eerste jaren gemaakt moeten worden, is de reserve te klein om echte tegenvallers op te vangen. Als De Kelder de eerste jaren zonder kleerscheuren doorkomt, lonkt een perspectief waarin jaarlijks stijgende winsten worden gerealiseerd. Dat vertaalt zich in een risicoreserve die toereikend is om grote tegenvallers op te vangen. Wanneer de opbrengsten in de eerste jaren zouden tegenvallen dan is het waarschijnlijk dat De Kelder opnieuw een beroep op de gemeente moet doen. De Kelder betaalt in de eerste 5 jaren jaarlijks € 70.000 aan kapitaallasten in verband met investeringen in de nieuwe accommodatie. Die kunnen ook worden afgeschreven in 10 jaar. Daardoor creëert De Kelder € 35.000 financiële ruimte in de spannende beginjaren.

Conclusie en aanbeveling

We stellen vast dat de meest spannende jaren voor De Kelder liggen bij de start, waarin men de positie in De Nieuwe Stad moet waarmaken. De begroting van De Kelder levert afgezien van beperkte mogelijkheden om te sturen op een minder risicovolle programmering geen ruimte om tegenvallers op te vangen door te snijden in de vaste kosten, terwijl een daling van flexibele kosten eigenlijk alleen de resultante kan zijn van lagere recettes of horecaopbrengsten. Dat maakt de mogelijkheden van bijsturing beperkt. De risicoreserve is in de eerste jaren te beperkt om tegenvallers op te vangen.

Gelet op het bovenstaande adviseren wij de gemeente om De Kelder bij de start te helpen door ofwel de weerstandsreserve aan te vullen tot 10% van deze kosten ofwel door dienaangaande een garantie af te geven. Zo kunnen eventuele tegenvallers aan de inkomstenkant worden opgevangen zonder dat de gemeente en De Kelder hiervoor opnieuw moeten overleggen.

4.5 De subsidie en culturele programmering

De Kelder ontvangt in de meerjarenbegroting in 2014 een subsidie van € 455.563. Dit is in vergelijking met de referentiepodia hoog (gemiddeld € 403.000). De huisvestingskosten van De Kelder in de nieuwe accommodatie zijn echter ook beduidend hoger dan in de referentiepodia: € 239.543 (2016) tegen € 84.000. Bovendien gaat De Kelder ook andere en meer activiteiten verrichten dan voorheen, zoals talentontwikkeling, laagdrempelige live muziekavonden en overige culturele activiteiten (filmvoorstellingen, debatten, multimediale avonden, modepresentaties, luistersessies en lezingen).

De gemeente heeft als onderzoeksvraag geformuleerd: 'Welke extra kosten moet De Kelder maken om de door de gemeente opgedragen culturele taken uit te oefenen, vergeleken met een horecaonderneming die de taken niet heeft? Dit vanuit de gedachte dat gemeentelijke subsidie niet is bedoeld om de kosten van de horeca functie te dekken.

Die vraag kan worden beantwoord door te berekenen hoe de productiekosten (de kosten die direct voortvloeien uit de programmering) zich getalsmatig verhouden tot de subsidie. In 2016 bedragen

de productiekosten 80,6% van de totale subsidie. Dit percentage loopt vervolgens verder op tot 91,4% in 2023. Bovendien moet het merendeel van de vaste personeelskosten ook worden toegerekend aan de programmering. Dat leidt tot de conclusie dat de kosten die nodig zijn voor de programmering (aanmerkelijk) hoger zijn dan de subsidie. Anders gezegd, zonder de subsidie kan het poppodium niet bestaan en de subsidie wordt niet aangewend ter financiering van de horeca. Sterker nog, de inkomsten uit de (dag)horeca zijn nodig om de niet direct met de horeca-exploitatie samenhangende kosten (huisvestingskosten, productiekosten, personeelskosten, kapitaalslasten, afschrijvingen en innovatiebudget en organisatiekosten) te kunnen financieren. In 2016 bedragen deze kosten € 996.986. Daar staat een dekking tegenover van € 852.291 uit recettes en subsidie. Het tekort van € 144.695 moet worden gedekt uit de horeca opbrengsten.

5 Gebouw en Investering

5.1 Het programma van eisen

Het Programma van Eisen bestaat uit een combinatie van:

- 1470_VO Cultuurpodium De Kelder_boek_201206.
- Ruimtebehoefte De Kelder DNS oktober 2013.
- Kelder in De Nieuwe Stad d.d. 2.9.2013.

Er is afgezien van de ruimtestaat geen samenhangend rapport waarin kwalitatief en kwantitatief de eisen van het bouwplan en met name prestatie-eisen van de installaties (capaciteit, geluid, e.d.) zijn vastgelegd.

Kansen

Kenmerkend voor de aanpak van De Nieuwe Stad is een nauwe samenwerking tussen opdrachtgever, gebruiker en bouwer. Wanneer het succes van de projectontwikkeling een gemeenschappelijk doel is van alle betrokken partijen, kun je ervan uitgaan dat elke partij in teamverband zijn professionele bijdrage levert en dat dit in onderlinge afstemming plaats vindt. Dit kan een effectieve manier van werken zijn met een optimaal resultaat.

Ook in de gebruiksfase zal er sprake zijn van nauwe contacten tussen eigenaar, beheerder en gebruiker. Dit is in zekere zin een garantie dat men problemen achteraf wil voorkomen. In feite is dit een belangrijk aspect als het gaat om duurzaamheid in vastgoedbeheer.

Risico's

Het PvE is de verantwoordelijkheid van De Kelder en als dit achteraf niet voldoet, is het risico voor De Kelder. Dit is niet alleen een financieel risico maar het kan ook van invloed zijn op het uiteindelijke functioneren van De Kelder als podium voor (pop)cultuur.

Op basis van de beschikbare gegevens zoals de aannemersbegroting en offertes van onderaannemers en de context waarin het plan gezamenlijk ontwikkeld wordt, is dit geen reden tot zorg maar zal het een punt van aandacht moeten blijven.

Dit risico kan worden ondervangen door voor de bouwkosten een post onvoorzien op te nemen van € 61.776,- (10%): zie advies op pagina 24.

5.2 De kosten

Bouwbegroting

De geraamde bouwkundige kosten als onderdeel van de totale bouwbegroting zijn aan de lage kant.

Er is geen eenduidig PvE en er is geen bestek.

Er is sprake van één begroting waarin casco-plus en vaste inrichtingskosten zijn opgenomen.

Daarnaast is er sprake van een separate kostenopstelling voor losse inrichting/inventaris, zie 5.2.2.

Besparingen

De werkruimte van de lichttechnicus en de technische ruimte van de installaties (24 m²) waren geprojecteerd op een daarvoor aan te leggen verdiepingsvloer. Om te komen tot besparingen is dit

vervallen en de technische ruimte van de installaties gaat naar de begane grond. Dit lijkt niet realistisch omdat in het plan de begane grond al “vol” is.

De rookruimte is in het bouwplan vervallen maar in de aanvullende voorwaarden moet De Kelder hier toch een voorziening voor treffen. De vraag is waar die moet komen en het betekent extra inrichtingskosten voor De Kelder.

Aandachtspunten

Geluidseisen buiten

Dit valt onder casco en is geheel voor verantwoordelijkheid van de eigenaar maar vereist wel de nodige aandacht om te voorkomen dat het achteraf problemen kan geven als het niet voldoet.

Geluidseisen binnen

Hieraan worden geen specifieke eisen gesteld. Dit betekent wel dat de programmering hierop moet worden afgestemd.

Energiebesparing/ isolatie

Er wordt niet voorzien in warmte-isolatie, de prioriteit ligt bij het toepassen van duurzame (collectieve) warmtebronnen.

Dit houdt het risico in van hoge energiekosten in de exploitatie.

Risico's

Er is geen eenduidig PvE en er is geen bestek. Dit geeft ruimte voor eigen interpretatie en stelt hoge eisen aan het bouwteam en de professionele inbreng.

Formeel is DNS de opdrachtgever van de aannemer en informeel is De Kelder opdrachtgever van DNS. Beslissingen en de gevolgen daarvan moeten in teamverband worden vastgelegd.

Het gestelde budget bedraagt € 600.000,-. Als dit wordt overschreden komt het ten laste van De Kelder omdat het aandeel financiering door de opdrachtgever wordt doorberekend in de huur en het aandeel financiering door De Kelder rechtstreeks ten laste komt van De Kelder.

Eventuele aanvullende eisen en/of wensen zijn voor risico en rekening van De Kelder.

Advies

De bouwbegroting (casco plus + vaste inrichting) bedraagt nu € 617.762,- excl. btw.

Bij een verbouwing kunnen altijd onvoorziene zaken optreden en door het ontbreken van een eenduidig PvE en /of bestek wordt dit risico vergroot. Daarom is het raadzaam om een post onvoorziën op te nemen van 10%. Daarmee komt het bouwbudget voor casco-plus + vaste inrichtingskosten op € 679.538,-. Dit betekent een forse overschrijding van het gestelde budget van € 600.000,-. Het gaat hierbij nadrukkelijk om een reservering vooraf voor onvoorziene kosten om te voorkomen dat er geen financiële dekking is om dit risico op te vangen. In het beste geval hoeft dit niet aangewend te worden of slechts gedeeltelijk.

De kosten van losse inrichting/inventaris

Het gestelde budget voor losse inrichting/inventaris bedraagt € 100.000,-.

Naast deze begrootte kosten zal ook rekening gehouden moeten worden met mogelijke extra kosten, zoals de rookruimtevoorziening, ARBO-voorzieningen (lichtbrug), gevelreclame, e.d.

Advies

Bij nadere inschatting op basis van de beschikbare gegevens lijkt het budget (€ 100.000,-) voor losse inrichting/inventaris niet toereikend en is het met de te verwachten extra kosten realistischer om uit te gaan van een budget van € 140.000,-.

N.B.

Bij de kostenbeschouwing is van het volgende uitgegaan:

- Horecavoorzieningen (bar, e.d.) worden door de brouwer gefinancierd.
- Inrichting buitenterrein (toegang, terras, fietsenstalling, e.d.) wordt door DNS verzorgd.
- Aansluitkosten nuts zijn voor rekening eigenaar.

5.3 Het plan

De indeling

- Miva-toilet ontbreekt, dit moet alsnog opgenomen worden.
- Een voorziening voor vrijwilligers en personeel ontbreekt (eigen garderobe, kleed-ontspanningsruimte).
- Er is geen voorziening voor inpandige opslag van afvalcontainers.
- De rookruimte is bouwkundig geschrapt, maar moet wel ergens terugkomen.
- De indeling van de begane grond is al vol, daar kan geen installatieruimte (24m²) bij.
- Uit ARBO-overwegingen verdient de laad- en losruimte aandacht.

Suggestie

Is het zinvol en nog mogelijk om combinatie van functies te onderzoeken om de beschikbare ruimte effectiever te benutten?

- Eén ingang i.p.v. twee
- Eén bar i.p.v. twee
- Toiletten zaal en café combineren

Aandachtspunten

- Routing voor vrijwilligers en personeel met oog op loopafstanden, veiligheid, e.d.
- Zichtlijnen; een goed overzicht op de publieke ruimtes met een minimale inzet van personeel is erg belangrijk.
- Horeca-eisen en richtlijnen (Eisen centraal brouwerij kantoor)

Advies

Het is raadzaam om nog in dit stadium te kijken naar mogelijkheden tot planoptimalisatie.

5.4 De planning

De oplevering zal uiterlijk plaatsvinden 6 maanden na de datum waarop de omgevingsvergunning onherroepelijk is.

Naar verwachting kan in de loop van juni de omgevingsvergunning aangevraagd worden. Hiervoor staat een termijn van 8 weken plus eventueel 4 weken uitlooptijd. Naar we begrepen hebben, staat de oplevering van De Kelder nu gepland in maart 2015.

Op grond van bovenstaande uitgangspunten is dit een realistische benadering.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Beantwoording onderzoeksvragen gemeente Amersfoort

1 In hoeverre wordt in de plannen uitgegaan van realistische aannames, bijvoorbeeld voor verwachte bezoekersaantallen, verwachte inkomsten enz.? Leveren de plannen voldoende rendement voor een sluitende exploitatie, inclusief afbetaling van de investeringen (deels middels een verhoogde huur)?

Over het algemeen zijn de aannames in de meerjarenbegroting realistisch. Maar er zijn ook risico's:

- Aantal bezoekers clubavonden en concerten: uitgegaan wordt van een stijging van het aantal bezoekers in 2016 ten opzichte van 2013 met 14,2 %. Dit is een beperkt risico, ook al omdat De Kelder in het vrij recente verleden ongeveer zoveel bezoekers trok als voor 2016 geraamd.
- De gemiddelde recette per bezoeker bij clubavonden en concerten stijgt van € 7,85 (werkelijk cijfer in 2013) naar € 13,17 in 2016 (meerjarenbegroting). Dat is een aanmerkelijk risico gelet op cijfers in de referentiegroep (€ 10,58) en het groeipercentage per bezoeker (68%). In de referentiegroep met een vergelijkbare bezoekerscapaciteit is de gemiddelde recette per bezoeker € 10,58 en het beschikbare budget voor productiekosten € 345.00. De Kelder gaat in vergelijking met deze referentiegroep uit van een gemiddelde recette per bezoeker die 24,4% hoger ligt, terwijl het budget voor productiekosten (inclusief festivals) 12,2% hoger ligt. In een tweede referentiegroep met een gemiddeld veel grotere capaciteit (gemiddeld 678 bezoekers) en een hoger budget voor productiekosten (€ 773.000 tegen € 387.027, waarvan € 327.830 voor clubavonden en concerten bij De Kelder in 2016) komt de gemiddelde recette per bezoeker uit op € 12,92. Hier ligt duidelijk een risico. Stel dat de recette per bezoeker in 2016 € 1,00 lager uitvalt dan begroot, dan veroorzaakt dat een gat in de begroting van € 19.125.
- De Kelder gaat ervan uit dat de inkoop horeca 24% bedraagt van de opbrengst. In 2013 was dit percentage nog 28,5% terwijl het landelijke kengetal in de poppodiumsector 26,75% bedraagt. Uitgaande van dit laatste percentage zouden de opbrengsten van De Kelder in 2016 € 12.898 lager uitvallen ten opzichte van de meerjarenbegroting.
- Voor 2016 begroot De Kelder een omzet per bezoeker van € 12,50 voor een clubavond en € 10,50 voor een concert. In de referentiegroep is dat gemiddeld € 11,18 en voor de totale sector € 9,74. Kleinere zalen (zoals De Kelder) hebben gemiddeld een lagere recette per bezoekers en daardoor meer horecabesteding per bezoeker. Mensen bedenken voor zichzelf hoeveel ze op een avond willen uitgeven. Als de entree duur is, gaan mensen minder besteden in de horeca en omgekeerd geldt hetzelfde. Een aandachtspunt is wel dat de horecabesteding per bezoeker van De Kelder in 2013 niet meer dan € 8,32 bedroeg en € 9,84 in 2012. Daar zit dus wel nog een risico. Zeker nu De Kelder ook sprongen wil maken in de gemiddelde prijs van een kaartje.
- De daghoreca vergroot op zich het risico niet. Dit door de begrotingsopstelling: alleen – flexibele – kosten van inkoop horeca en flexibel horecapersoneel worden toegerekend. Maar de netto opbrengst (de winst) van de horeca is wel nodig om een deel van de overige exploitatiekosten te dekken. Valt de winst uit de daghoreca tegen, dan is er nog geen man overboord, tenzij zich andere risico's realiseren zoals tegenvallend aantal bezoekers

programming - tegenvallende recettes of opbrengsten uit de programmagerelateerde horeca. Als de daghoreca geheel zou wegvallen ontstaat er een substantieel gat in de begroting.

- In de Meerjarenbegroting gaat De Kelder uit van een indexering van de gemeentelijke subsidie van 1,5% per jaar. De gemeente wijst erop dat dit geen gegeven is. Er zijn jaren waarin minder of zelfs in het geheel niet wordt geïndexeerd. In geval de indexering niet 1,5% zou bedragen, maar gemiddeld 0,75% zou dat voor De Kelder in 2023 een inkomensderving ten opzichte van de meerjarenbegroting inhouden van € 33.424.
- Voorstel van De Kelder is om € 50.000 van de huidige subsidie voor de Zwaairom (oefenruimten) over te hevelen naar cultuureducatie. Voor 2016 voert De Kelder in de meerjarenbegroting € 5.660 aan productiekosten cultuureducatie op. De vraag blijft waar die andere € 44.340 voor nodig is. Dat wordt niet expliciet uit de begroting duidelijk. Als de gemeente geen middelen beschikbaar stelt voor cultuureducatie en De Kelder schrappt dit onderdeel dan ontbreekt zeer waarschijnlijk € 44.340 dekking voor de begroting. Dat is een risico.

2 *Past het voorgestelde aanbod bij de concurrentiepositie van het podium en bij de aard en schaal van de stad?*

De ambitie van De Kelder om zich te ontwikkelen tot een mengvorm van poppodium, talentontwikkelaar en zakelijke / culturele partner en dienstverlener binnen De Nieuwe Stad past in de tijdgeest. Om tot een adequate invulling hiervan te komen, moet een aantal zaken concreter ingevuld worden. Dit zijn in het bijzonder de daghoreca, de netwerkfunctie en de talentontwikkeling. Een podium met de capaciteit van 400 – 450 bezoekers is een realistische keuze, zeker ook in combinatie met De Flint (capaciteit 1200) waar grotere concerten kunnen plaatsvinden. De prognose van de groei van het aantal bezoekers is realistisch en geeft ruimte voor artistieke keuzen. De begrote inkomsten uit entree, met een gemiddelde ticketprijs van 15 euro is ambitieus te noemen.

Wat betreft de professionalisering worden hoge eisen gesteld aan de medewerkers van De Kelder, willen de ambities waargemaakt kunnen worden. Heel belangrijk zijn de goede invulling van de netwerkfunctie, de zichtbaarheid en contacten in de stad. Die zijn er nu onvoldoende. De geïnterviewden (potentiële partners) zijn over het algemeen bereid om energie te steken in de plannen voor De Kelder op de locatie De Nieuwe Stad, ook al uit men soms twijfels over de haalbaarheid ervan.

3 *Zijn de opgenomen kosten (met betrekking tot de exploitatie en de investeringen) realistisch?*

De opgenomen exploitatiekosten zijn over het algemeen realistisch, maar kent enkele risico's (zie hiervoor de beantwoording van onderzoeksvraag 1).

De bouwkosten zijn gebaseerd op de aannemersbegroting en in die zin eveneens realistisch. Omdat er gekozen is voor een projectontwikkeling door een ontwerpteam is er geen eenduidig Programma van eisen en /of bestek. Bij een verbouwing kunnen altijd onvoorziene zaken optreden en door het ontbreken van een eenduidig Programma van eisen en /of bestek wordt dit risico vergroot. Daarom is het raadzaam om voor de bouwkosten een post onvoorzien op te nemen van 10%. Dit is een reservering vooraf voor onvoorziene kosten om te voorkomen dat er geen financiële dekking is voor tegenvallers die kunnen optreden. In het beste geval hoeft deze reserve niet aangewend te worden of slechts gedeeltelijk.

Bij nadere inschatting op basis van de beschikbare gegevens lijkt het budget (€ 100.000) voor losse inrichting/inventaris niet toereikend en is het realistischer om uit te gaan van een budget van € 140.000. Dit kan opgevangen worden door een post onvoorzien te reserveren van € 40.000. Ook hiervoor geldt dat het een reservering is, die in het beste geval niet aangewend hoeft te worden of slechts gedeeltelijk.

Het plan is op onderdelen nog voor verbetering vatbaar, daarom is het raadzaam om nog in dit stadium te kijken naar mogelijkheden tot planoptimalisatie.

4 Welke extra kosten moet De Kelder maken om de door de gemeente opgedragen culturele taken uit te oefenen, vergeleken met een horecaonderneming die de taken niet heeft? Dit vanuit het perspectief dat niet het verwijt mag ontstaan dat gemeentelijke subsidie wordt aangewend voor de (niet programma gerelateerde) horecafunctie.

In 2016 bedragen de productiekosten 80,6% van de totale subsidie. Dit percentage loopt vervolgens verder op tot 91,4% in 2023. Bovendien moet het merendeel van de vaste personeelskosten ook worden toegerekend aan de programmering. Dit leidt tot de conclusie dat de kosten die nodig zijn voor de programmering (aanmerkelijk) hoger zijn dan de subsidie. Anders gezegd, zonder de subsidie kan het poppodium niet bestaan en de subsidie wordt niet aangewend ter financiering van de horeca. Sterker nog, de inkomsten uit de (dag)horeca zijn nodig om de niet direct met de horeca-exploitatie samenhangende kosten te kunnen financieren.

5 Hoe is de verhouding tussen (directe en indirecte) subsidies vergeleken met andere poppodia in het land?

De subsidie aan De Kelder is hoger dan die aan de referentiepodia (13% hoger). Maar De Kelder heeft aanmerkelijk hogere huisvestingslasten en gaat meer programmeren, met name laagdrempelige live muziek en overige culturele activiteiten en talentontwikkeling. Deze laatste moet nog wel inhoudelijk en financieel ingevuld worden.

6 Zijn alle risico's voldoende in beeld gebracht, zijn deze juist beschreven, en zijn eventuele beheersmaatregelen passend en adequaat? Zo niet; welke relevante risico's en/of beheersmaatregelen ontbreken?

Een financiële risicoparagraaf ontbreekt in de plannen van De Kelder. De Kelder ziet vooral risico's in het niet of te laat kunnen starten in De Nieuwe Stad of dat De Nieuwe Stad te traag van de grond komt. DSP-groep heeft in voorgaande rapportage de risico's beschreven. In de exploitatiesfeer gaat het om het aantal bezoekers voor de programmering en daghoreca, de hoogte van de recettes in verband met zowel de bezoekersaantallen en de kwaliteit (kosten) van de programmering.

Tegenvallers aan de inkomstenzijde (recettes en horecaopbrengsten) kunnen niet worden opgevangen aan de kostenzijde. De vaste kosten zijn reëel begroot en niet beïnvloedbaar en variabele kosten kunnen (afgezien van zakelijke deals met acts) niet worden verlaagd omdat ze voortvloeien uit de exploitatie. Minder programma-activiteiten of minder horeca-opbrengsten leiden tot een verlaging van de variabel kosten, maar ook tot een verlaging van de opbrengsten. De sturingsmogelijkheden van De kelder op financiën zijn daardoor beperkt, tenzij het gaat om het voorkomen van kostenoverschrijdingen.

De huidige risicoreserve van De Kelder is ontoereikend om substantiële tegenvallers aan de inkomstenzijde op te vangen.

6.2 Algehele conclusie haalbaarheid concept De Kelder

Haalbaarheid concept De Kelder

De beantwoording van de hoofvraag van het onderzoek – is het concept van De Kelder haalbaar? – is de optelsom van de beantwoording van de volgende vier deelvragen:

- In hoeverre wordt in de plannen uitgegaan van realistische aannames, bijvoorbeeld voor verwachte bezoekersaantallen, verwachte inkomsten enz.?
- Past het voorgestelde aanbod bij de concurrentiepositie van het podium en bij de aard en schaal van de stad?
- Zijn de opgenomen kosten (met betrekking tot de exploitatie en de investeringen) realistisch?
- Leveren de plannen voldoende rendement voor een sluitende exploitatie, inclusief afbetaling van de investeringen (deels door middel van een verhoogde huur)?

In paragraaf 6.1 hebben wij bovenstaande vragen – met enkele kritische kanttekeningen - positief beantwoord. Daaruit volgt dat DSP-groep het concept van De Kelder haalbaar acht. Wel wijzen we op de risico's in de exploitatiesfeer met name waar het gaat om de hoogte van de recette per bezoeker, de besteding per bezoeker in de programmagerelateerde horeca, de omzet van de daghoreca en de omvang van de subsidie.

Ontwikkeling De Kelder in De Nieuwe Stad

DSP-groep adviseert de gemeente Amersfoort om De Kelder te steunen in de ontwikkeling van het poppodium op de locatie De Nieuwe Stad. Dit in de wetenschap dat het gaat om een kleine organisatie met een relatief krappe begroting waar tegelijkertijd veel van wordt verwacht. Voor een stad als Amersfoort is - zelfs met de stad Utrecht op korte afstand – een dergelijke functie naar onze mening onontbeerlijk.

In het businessplan van De Kelder is sprake van aannames die alleen hard gemaakt kunnen worden als het gebied van De Nieuwe Stad zich werkelijk ontwikkelt. Dit lijkt ons een gedeeld belang van de investeerders, de gemeente en De Kelder. Dit alles vraagt van de gemeente een betrokken en participerende rol, zowel in de ontwikkeling van het gebied als in het steunen van De Kelder als een van de trekkers in die ontwikkeling.

Financieel kader

De vraag kan gesteld worden welke mogelijkheden de meerjarenbegroting van De Kelder biedt om tegenvallende onderdelen op te vangen met 'spek' op andere onderdelen. De meerjarenbegroting van De Kelder kent geen 'spek' aan de kostenzijde. Bij de horeca bestaan de kosten volgens de begroting uitsluitend uit flexibele kosten. Een daling van deze kosten kan alleen ontstaan door minder opbrengsten. Een terugdringen van deze flexibele kosten biedt derhalve geen enkele mogelijkheid om tegenvallers elders op de begroting op te vangen. De overige kosten zijn vaste kosten en deze zijn zeker niet hoog begroot. Tegenvallers aan de opbrengstenkant kunnen niet of nauwelijks worden opgevangen door te bezuinigen op de vaste kosten.

De geraamde bezoekersaantallen lijken ons haalbaar, onder de voorwaarde dat er inventief en actueel wordt geprogrammeerd. De uitdaging voor De Kelder is dus vooral om voldoende inkomsten binnen te krijgen uit entree en horeca.

We stellen vast dat de meest spannende jaren voor De Kelder liggen bij de start, waarin men de positie in De Nieuwe Stad moet waarmaken. De Kelder beschikt over een beperkte risicoreserve van € 41.361 (zijnde 5% van de kosten). Wij adviseren de gemeente om De Kelder bij de start te

helpen door ofwel de weerstandsreserve aan te vullen tot 10% van deze kosten ofwel door dienaangaande een garantie af te geven. Zo kunnen eventuele tegenvallers aan de inkomstenkant worden opgevangen zonder dat de gemeente en De Kelder hiervoor opnieuw moeten overleggen.

Organisatie

Een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van De Kelder is het aanstellen van een nieuwe directeur en programmeur die een goede binding hebben met de stad. Dit is een voorwaarde om de rol van De Kelder nieuwe initiatieven aan zich te laten binden of om als 'kraamkamer' hiervoor te kunnen functioneren. Hier ligt een duidelijke opdracht voor het bestuur van De Kelder.

Investeringsen

Het bouwplan is op onderdelen nog voor verbetering vatbaar, daarom is het raadzaam om nog in dit stadium te kijken naar mogelijkheden tot planoptimalisatie. We adviseren om in de bouwkosten een post onvoorzien op te nemen van 10% (€ 61.776,-). Dit is een reservering voor onvoorziene kosten c.q. tegenvallers. We adviseren om in de inrichtingskosten een post onvoorzien op te nemen van € 40.000,-. Ook dit is een reservering voor onvoorziene kosten c.q. tegenvallers.

Bijlagen

Bijlage 1 Geïnterviewde personen

Matti Austen (Theater De Lieve Vrouw)
Arie Keijzer (Scholen in de Kunst)
Sieb Stronks (Into the Woods, Cultlab, Nachtbrigade)
Raymond van den Hoek (FC Amersfoort)
Tim Hogenboom (Het Klassiek)
Laura van der Ploeg (Per Expressie)
Dick te Winkel en Robert Koole (De Kelder)
Bülent Yokus (De Nieuwe Stad)
Hanjo Esselman en Mattias Rohaan (gemeente Amersfoort)

Bijlage 2 Bronvermelding en referentie-projecten gebouw en locatie

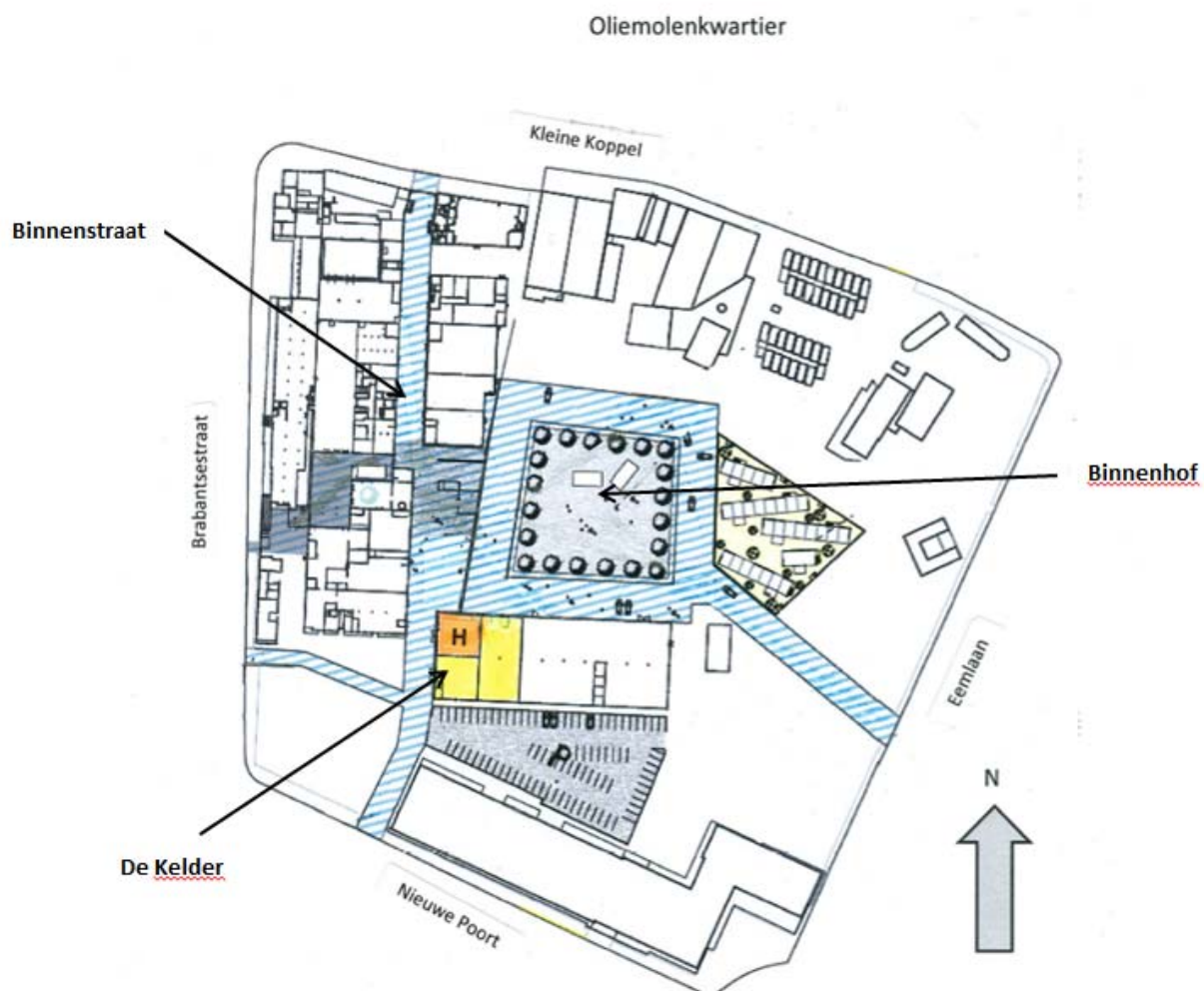
Bevindingen zijn gebaseerd op:

- Schouw op locatie 2x
- Interview met Dick te Winkel, 15-04-2014
- Interview met Dick te Winkel en Bülent Yokus, 13-05-2014
- Interview met Dick te Winkel, Bülent Yokus, Hidde ten Hoor en Rutten, 22-05-2014
- Deskwork referentieprojecten

Referentieprojecten:

- Doornroosje (Nijmegen)
- Merleyn (Nijmegen)
- Hedon (Zwolle)
- Veemtheater (Amsterdam)
- Kraijenhoffstraat (recente verbouwing in Amsterdam)
- Geraadpleegde bronnen:
- Ambitiedocument De Nieuwe Stad 07.01.2014
- BUSINESSPLAN DE KELDER, versie 02042014
- meerjarenramingexploitatieDNS20142023
- 1470 VO Cultuurpodium De Kelder boek 20120608
- Definitief VO tekeningen Podium de Kelder 10-02-14.
- Ruimtebehoefte De Kelder DNS oktober 2013.
- Kelder in DNS d.d. 2.9.2013.
- Omschrijving casco opleveringsniveau voor Stichting Cultureel Podium De Kelder 17-04-2014
- 52 Begroting ABK VERSIE 13022014 TOTAALBEGROTING CASCOAFBOUW
- 84 Begroting DRK VERSIE 22032014 AFBOUW
- Staartbladversie22032014AFBOUW
- 140325 correctiesbesparingen Karbouw 25-3-2014
- 140213 Bouwkostentoets Total Cost Kelder-A1
- 140213 Raming DENNED W- en E-installaties
- 140327 Warmtebouw W- installatie G140024b2 - 20140327 145738600
- 140213 Offerte BOS installatiewerken
- 140326 Kostenraming Inrichting De Kelder DNS versie 26 03 14
- De concept huurovereenkomst.
- Aanvullende afspraken huurder en verhuurder inzake afbouw van het gehuurde dd. 30.4.2014.

Bijlage 3 Situatie De Kelder





DSP-groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam

T +31 (0)20 625 75 37
dsp@dsp-groep.nl
www.dsp-groep.nl

KvK A'dam 33176766

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met zestig medewerkers. We werken in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook van maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

Werkvelden

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, welzijn, wonen en wijkgericht werken.

Dienstverlening

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.