

Toetsing
Businessplan Cultuurhuis Winschoten

Gemeente Oldambt
8 april 2010



2010-01 RP 02

Rob van Steen



(© Atelier Pro)



Inhoud

o	Conclusies en aanbevelingen	3
o.1	Een ambitieus plan in een veranderende markt	3
o.2	Heroverweging van het concept is mogelijk	3
o.3	Ontwikkel door, maar bereken opnieuw vanaf nul	4
1	Inleiding	5
1.1	Een lang traject van planontwikkeling	5
1.2	De vraag van de gemeente Oldambt	5
1.3	Risico's en verantwoordelijkheden van deze toetsing	6
2	Het concept in een veranderende markt	7
2.1	Bevolkingsontwikkeling Noord-Oost Groningen	7
2.2	Marktpositie van het Cultuurhuis	9
2.3	Heroverweging van het gebouwconcept noodzakelijk?	11
3	Toets van het businessplan	14
3.1	De beperkingen van de beschikbare cijfers	14
3.2	Analyse realiteitsgehalte en gevoeligheid exploitatie	15
3.3	Consequenties van deze analyses	16
b1	Bijlagen	18
b.1.1	Personen en informatie	18
b.1.2	Gevoeligheidsanalyse exploitatiebegroting	19
b.1.3	Over de opsteller van deze notitie	20





Conclusies en aanbevelingen



De gemeente Oldambt legt de plannen voor het Cultuurhuis onder de loep. Deze notitie gaat in op het realiteitsgehalte en de haalbaarheid van de exploitatieberekeningen. Daarvoor wordt de aandacht gericht op het concept van het Cultuurhuis, in het licht van de marktkansen.

o.1 Een ambitieus plan in een veranderende markt

Sinds 2005 wordt gewerkt aan de planontwikkeling voor het Cultuurhuis. In de loop van de jaren zijn verschillende scenario's afgewogen en is een keuze gemaakt voor een concept. Het ruimtelijk programma is in 2009 door Atelier Pro vertaald in een aansprekend gebouw. Daarin is een theater met twee zalen, een evenementenhal, centrum voor de podiumkunsten, bibliotheek en een cultuurcafé opgenomen.

De uitgangspunten voor de aard en omvang van de activiteiten en de publieksstroom zijn gebaseerd op de situatie in 2004, de opening is in 2012 voorzien. In de afgelopen jaren heeft zich een aantal veranderingen aan zowel de aanbod- als afnamezijde doorgezet. Zo is de Klinker gesloten, is in de Tramwerkplaats een tijdelijk theater geopend, zijn leden- en cursistenaantallen gedaald en heeft de muziekschool zich doorontwikkeld tot centrum voor de podiumkunsten. Tegelijkertijd wordt de komende tien jaar een verdere daling van de inwoneraantallen in stad en regio van 2,5% tot 5% voorzien, gecombineerd met ontgroening en vergrijzing. Tenslotte worden zijn er mogelijkheden voor de herontwikkeling van industriële gebouwen zoals De Toekomst en de Tramwerkplaats.

o.2 Heroverweging van het concept is mogelijk

De gewenste en onvermijdelijke veranderingen aan de aanbodzijde van het Cultuurhuis (de opzet van cursussen, theatervoorstellingen en concerten, vernieuwing dienstverlening bibliotheek en evenementen) vereisen een flexibele en multifunctionele opzet van de ruimten in het gebouw. In de loop van de jaren zullen functies zich ontwikkelen (sommige verdwijnen en andere worden toegevoegd) en zal de publieksstroom veranderen (minder jeugd en jongeren, meer ouderen, wellicht minder of kleinere voorstellingen en concerten).

Als de mogelijkheden voor De Toekomst en de Tramwerkplaats worden meegenomen in de conceptafweging van het Cultuurhuis kunnen uiteraard andere keuzes worden gemaakt. Afhankelijk daarvan kunnen de evenementenhal en de kleine zaal mogelijk elders worden ondergebracht, met een lagere investering en een herontwerp als gevolg. Gelet op het ambitieniveau en de nagestreefde synergie wordt echter aanbevolen alle theateractiviteiten (educatie, amateurs, professionele vertoningen) in het Cultuurhuis onder te brengen. Dit heeft consequenties voor het ontwikkelingsperspectief van de Tramwerkplaats.



o.3 **Ontwikkel door, maar bereken opnieuw vanaf nul**

Het Cultuurhuis is een sterk concept dat goede kansen biedt voor de leefbaarheid in en het cultureel profiel van de gemeente Oldambt. Het ontwerp van Atelier Pro laat zien dat het mogelijk is een nieuw aansprekend gebouw te maken waarin de verschillende functies en hun publiek elkaar wederzijds kunnen versterken. De planologische ontwikkelingen vereisen dat er steeds weer kritisch wordt gekeken naar het culturele aanbod, de organisatie en middelen die daarvoor nodig zijn en de verwachtingen voor de afname door de inwoners van stad en regio. Geconstateerd is dat de beschikbare exploitatiebegrotingen op dit moment onvoldoende basis bieden om een betrouwbare uitspraak te doen over het vereiste subsidieniveau van het Cultuurhuis, en daarmee op de beoogde dekking van een deel van de investeringen.

Geadviseerd wordt om stil te staan bij de conceptuele keuzes die op dit moment nog mogelijk zijn. Met andere woorden, stel vast of de evenementenhal en kleine zaal onderdeel blijven uitmaken van het Cultuurhuis. Als dit het geval is zal in de aanloop naar de realisatie een operationeel businessplan moeten worden opgesteld dat de organisatie en de omgeving voldoende inzicht en houvast biedt. Als dit niet het geval is zal eerst een architectonisch herontwerp moeten worden gemaakt. Voor zover nu kan worden overzien is het niet reëel te veronderstellen dat de rendementsverbetering in de exploitatie mee kan worden genomen in het dekkingsplan voor de investeringen van het Cultuurhuis.



1

Inleiding



In het kader van het project Cultuurhuis wordt door de gemeente Oldambt een onderzoek verricht naar verschillende aspecten van dit plan. Als onderdeel daarvan heeft de gemeente Rob van Steen gevraagd het businessplan van het Cultuurhuis te toetsen op haalbaarheid. In deze inleiding wordt de context van deze vraag geschetst.

1.1 Een lang traject van planontwikkeling

Het Cultuurhuis wordt een nieuw cultureel centrum in Winschoten waarin het theater, de muziekschool, een evenementenhal en de bibliotheek zijn gehuisvest. Een plek waar verschillende culturele activiteiten en hun publiek samenkomen en elkaar versterken. Architectenbureau Atelier Pro heeft in 2009 een voorlopig ontwerp gemaakt van het gebouw. In de aanloop naar dit ontwerp zijn sinds 2005 vele inhoudelijke, financiële, stedenbouwkundige en architectonische studies verricht en politieke besluiten genomen.

1.2 De vraag van de gemeente Oldambt

De gemeente wil in het kader van een herijking van het plan voor het Cultuurhuis enerzijds inzicht in de haalbaarheid van de plannen en de daarmee gemoeide financiële risico's. Anderzijds wil zij vaststellen of de uitgangspunten voor het cultuuraanbod in Oldambt ten opzichte van de omgeving en het beoogde verzorgingsgebied juist zijn.

De gemeente heeft Rob van Steen gevraagd om een onafhankelijk oordeel te vormen over de plannen zoals ze op dit moment bekend zijn. Dat wil zeggen dat de aandacht wordt toegespitst op het concept en de exploitatie van het Cultuurhuis, in het perspectief van de marktkansen.

Bij de beantwoording van die vragen gelden voor de adviseur belangrijke beperkingen. De eerste en belangrijkste beperkende factor is de doorlooptijd. De beoordeling is op afstand uitgevoerd in drie adviesdagen tussen 24 maart en 8 april 2010. De beschikbare informatie is bestudeerd en er is gesproken met de projectleider van de gemeente. Vervolgens is gesproken met de opsteller van het businessplan, de adviseur van 4Advies. Het eerste businessplan (versie 22 juni 2005), inclusief de exploitatie-opzet en de aanvulling op de businessplanstudie (versie 6 maart 2009) vormen daarbij het object van onderzoek.



1.3 **Risico's en verantwoordelijkheden van deze toetsing**

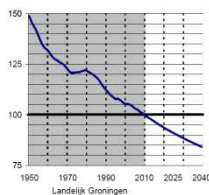
Deze notitie is bestemd voor gebruik door de gemeente Oldambt en voor derden, een en ander te bepalen door de opdrachtgever. De notitie en de bijlagen vormen een onverbreekelijk geheel. Indien de notitie ter beschikking wordt gesteld aan derden, dient dat in zijn geheel te geschieden.

Bij het onderzoek en de samenstelling van deze notitie is uiterste zorgvuldigheid betracht. Daarbij is uitgegaan van de waarheidsgetrouwheid van door de opdrachtgever en door derden verstrekte informatie. De verstrekte informatie heeft vaak de status 'work in progress'. Er zullen zich in de komende periode ontwikkelingen voordoen die op dit moment niet kunnen voorzien en/of thans nog niet bekend zijn. Dat maakt de waarde van deze toetsing eveneens tijdgebonden.



2

Het concept in een veranderende markt



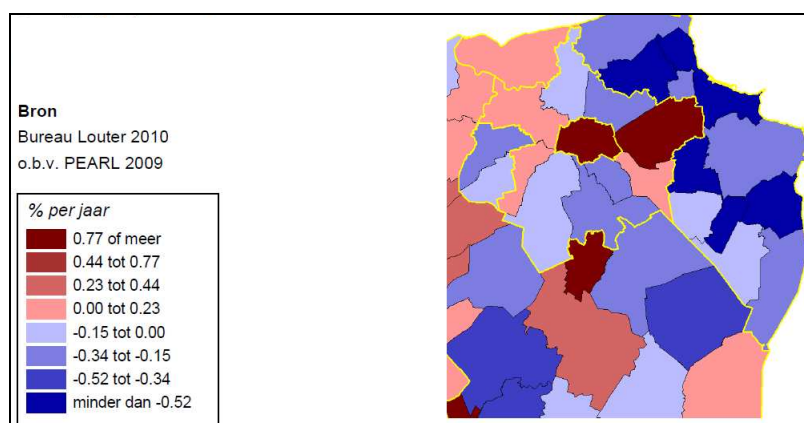
Sinds geruime tijd daalt het aantal inwoners in Noord-Oost Groningen. Die krimp zal zich de komende decennia doorzetten. Voorzieningen in de regio worden aangepast. De stad Groningen ontwikkelt zich heel anders. In dit hoofdstuk wordt nagegaan wat het effect is van deze ontwikkelingen.

2.1 Bevolkingsontwikkeling Noord-Oost Groningen

2.1.1 Dalende inwoneraantallen in het verzorgingsgebied

In de afgelopen maanden kwamen nieuwe prognoses beschikbaar voor de demografische ontwikkelingen in de Provincie Groningen¹. De cijfers laten zien dat de krimp van de bevolking in onder andere Noord/Oost Groningen de komende decennia doorzet.

Figuur 1 Bevolkingsontwikkeling Noord-Oost Groningen 2010-2020



Voor de gemeente Oldambt en de omliggende gemeenten wordt voor de komende tien jaar een daling van het aantal inwoners van 2,5% tot 5% verwacht. Een en ander is mede afhankelijk van de ontwikkeling van de Blauwe Stad. Deze krimp heeft uiteraard directe gevolgen die als eerste in de kleine kernen zichtbaar worden (detailhandel, onderwijs), maar ook niet aan de voorzieningen in de stad Winschoten voorbij gaan.

2.1.2 Verdere vergrijzing en ontgroening heeft gevolgen voor het Cultuurhuis

Als wordt gekeken naar de ontwikkeling van de inwoneraantallen verdeeld naar de verschillende leeftijdscategorieën, dan valt op dat de daling bij met name de jonge leeftijdsgroepen het grootst is. Het aantal kinderen tot en met 18 jaar neemt met 15% tot 20% af in de komende tien jaar, terwijl het aantal 65+ ers langzaam toeneemt. Deze ontwikkeling heeft direct consequenties voor het onderwijs en voor voorzieningen die op

¹ Krimp als structureel probleem voor Groningen, november 2009, Topteam Krimp en het Groeidocument krimp, februari 2010, Bureau PAU / Bureau Louter

deze leeftijdsgroep zijn gericht. Voor het Cultuurhuis betekent dat bij een gelijk animo (deelname per inwoner) een verdere daling van het aantal (jeugd)leden bij de bibliotheek en minder cursisten bij de muziekschool. De reeds ingezette vernieuwingen bij deze instellingen zijn dan ook cruciaal om de prestaties op peil te houden. Het theater zal hier alleen van kunnen profiteren als ze er in slaagt een hoger animo te realiseren en te profiteren van het stijgend aantal oudere inwoners in de regio. Dit heeft uiteraard consequenties voor de aard en opzet van het aanbod van de functies in het Cultuurhuis.

2.1.3 De negatieve spiraal doorbreken?

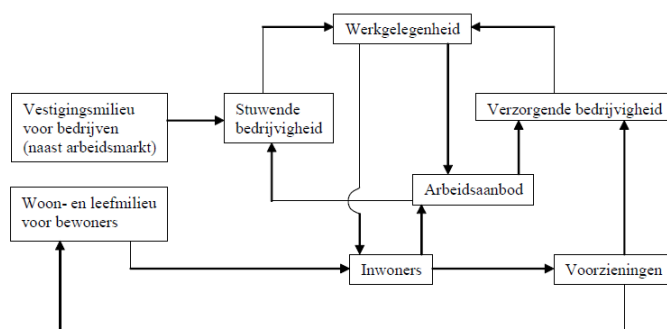
Zelfbewust op weg naar de toekomst

De Gemeente Oldambt is zich van de demografische ontwikkelingen bewust. In de toekomstvisie wordt gesteld dat Winschoten over tien jaar “haar positie als regiocentrum heeft versterkt doordat steeds meer doorgaand verkeer de afslag neemt en de winkels en horeca weet te vinden. Voor Winschoten zijn daarbij kwalitatieve keuzes gemaakt. Doordat vanuit Winschoten het aanbod aan kleinschalige cultuur en recreatie is gepromoot, heeft het gehele gebied van de bekendheid kunnen profiteren. Daarbij is gekozen voor een levendig, eigenwijs en eigentijds cultuur- en kunstenaanbod.”²

De overheidsinvloed op de bevolkingsontwikkeling is beperkt

De drijvende krachten achter de ontwikkelingen op het gebied van wonen, werken en voorzieningen (en daarvan afgeleid de mobiliteit) zijn de kwaliteit van het vestigingsmilieu voor bedrijven en de kwaliteit van het woon- en leefmilieu. Sommige aspecten kunnen daarvan wel beïnvloed worden met overheidsbeleid, maar andere niet of nauwelijks. Onderstaande figuur geeft de samenhang weer van deze verschillende aspecten. Sommige gebieden hebben dus ‘van nature’ een voorsprong op andere gebieden. Door deze onderlinge samenhang van ontwikkelingen zullen steeds grotere verschillen tussen gebieden onderling gaan ontstaan. Dat geldt op nationaal niveau, maar ook op regionaal en lokaal niveau. In Groningen wordt dit op regionaal niveau wel aangeduid als de ‘tweedeling’ tussen de stad Groningen en het omliggende gebied.

Figuur 3 *Wederzijdse relaties tussen werken, wonen en voorzieningen*



Bron: Bureau Louter 2010

2 grenzeloos Goûd!, Gids en inspiratieboekje voor de jongste watergemeente van Nederland, oktober 2009

2.2 Marktpositie van het Cultuurhuis

2.2.1 Trekkraft van de stad Groningen

Er gaat niets boven Groningen

De stad Groningen heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en gepositioneerd als de cultuurstad van het Noorden. Er is een vrij compleet aanbod van musea, grote en kleine theaters, muziekpodia, bioscopen en allerlei vernieuwende en kleinschalige culturele initiatieven. Het uitgaansgedrag van een deel van de bewoners van Noord-Oost Groningen is uiteraard op dit grootstedelijk culturele aanbod gericht. Deze bewoners kunnen voor hun culturele behoeften niet in de eigen leefomgeving terecht.

De combinatie met hoger en universitair onderwijs zorgt er voor dat de stad een veel hoger percentage hoger opgeleiden en 'creatieven' kent dan de regio. De stad Groningen kent een heel andere demografische opbouw dan de gemeenten in de rest van de provincie.

De trek van 'brains' en creativiteit naar de grote stad

In het Groeidocument Krimp wordt de vraag gesteld wat nu eigenlijk de relatie tussen de stad Groningen en het omringende gebied is. Vullen ze elkaar aan en is er sprake van een onderlinge taakverdeling die ertoe leidt dat het geheel uiteindelijk nog zo sterk mogelijk blijft? Of is het een 'parasitaire', waarbij de grote stad steeds meer trekt en de krimp in de omgeving alleen maar verder versterkt? De Rijksuniversiteit Groningen zegt hierover het volgende: "Krimp in het Noorden kenmerkt zich (a) door grote verschillen binnen de regio, tussen enerzijds een groeiend centrum (as Groningen-Assen) en anderzijds een sterk achterblijvend achterland, en (b) door de sleutelrol voor binnenlandse migratie, waarbij de stad een roltrapfunctie vervult door eerst jong talent uit de regio naar de stad te trekken, en later weer een aanzienlijk deel ziet verdwijnen naar het westen." En verder: "Een ander onderscheid tussen stad en periferie in het Noorden is een sterk vergrijzend achterland en een relatief jonge stad, ook in de toekomst. Het is niet waarschijnlijk dat de stad een opvang zal worden voor ouderen uit het landelijk gebied; zij concentreren zich vooral in de wat grotere kernen in het achterland. Wel gaat het om een toenemend gebruik van gespecialiseerde zorgvoorzieningen die alleen in Groningen te vinden zijn."

2.2.2 Centrumpositie van Winschoten

Kwalitatieve voorzieningen als wapen tegen bevolkingsafname

In de toekomstvisie van de gemeente Oldambt wordt ingezet op Winschoten als centrumstad en als cultuurstad. Daarmee kan het mede fungeren als magneet voor de Blauwe Stad. De ontwikkeling van het aantal inwoners in dat gebied blijft weliswaar achter bij de verwachtingen, maar wellicht dat dit kan keren. Gesteld wordt dat Winschoten bijzondere kansen heeft om zich te versterken op het snijvlak van historie (met name rond het water in de Renselzone), cultuur en watersport (knooppunt van waterwegen). Voorwaarde is wel dat het niveau van voorzieningen opgekrikt zal moeten worden om nieuw publiek te trekken en vast te houden.



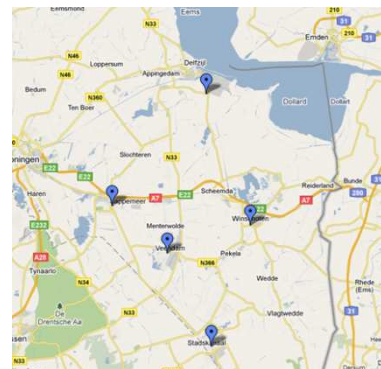
Er zijn verschillende culturele centra in de omgeving

Het verzorgingsgebied van het nieuwe Cultuurhuis in Winschoten kan redelijk goed worden afgebakend. Als specifiek wordt gekeken naar de theaterfunctie, zijn de zalen van volgende collega's bepalend

(capaciteit, grootste zaal):

- Delfzijl, De Molenberg (559 plaatsen);
- Hoogezand-Sappemeer, Het Kielzog (465 plaatsen);
- Veendam, vanBeeresteyn (350 plaatsen);
- Stadskanaal, Geert Teis (628 plaatsen).

Uiteraard gaat het daarbij niet alleen om de grootte van de zaal, maar vooral om de aard en kwaliteit van het aanbod en de ambiance. Onderzoek laat zien dat mensen in de eerste plaats naar het theater in de buurt willen, tenzij hier niet wordt geboden wat zij zoeken.

**2.2.3 Theater de Tramwerkplaats en De Toekomst*****Een tijdelijk theater in Winschoten***

In het afgelopen jaar is in de Oude Tramremise met steun van de gemeente Oldambt en "Leader" gelden Theater en Produktiehuis De Tramwerkplaats gerealiseerd. Het theater is bedoeld als een tijdelijke voorziening en biedt ruimte aan 350 personen. Het theater biedt een bescheiden programmering van lokale en professionele

theatervoorstellingen, filmvertoningen en verhuringen. De theaterzaal kan daarnaast gebruikt worden voor allerlei doeleinden. Van receptie, feest en dinershow tot een product presentatie of vergadering. De zaal is multifunctioneel en kan gemakkelijk aangepast worden naar het aantal gasten. Het maximale aantal gasten in deze zaal is 800. Het gebouw biedt tevens ruimte aan Brasserie Lijn3 en een aantal gemeentelijke functies. De gemeente Oldambt staat voor een belangrijk deel garant.

***De herontwikkeling van Strokartonfabriek 'De Toekomst'***

In 2008 heeft het ministerie van OCW een kanjersubsidie toegekend van vier miljoen euro voor de restauratie van de voormalige strokartonfabriek "de Toekomst" bij Scheemda. Deze wordt aangevuld met gemeentelijke en provinciale middelen. Sinds de sluiting van de fabriek in 1968 is het monumentale fabriekscomplex vervallen tot de grootste industriële ruïne van Nederland. Het complex bestond

oorspronkelijk uit twee strokartonfabrieken, "de Toekomst I" uit 1904, gesloopt in 2005 en het enkele jaren later in 1908 gebouwde complex van de "Toekomst II". Dit fabrieksgebouw, zal nu worden hersteld. Over de toekomstige bestemming van het fabriekscomplex is nog geen zekerheid. Eigenaar Simon Benus Bouw is nog met verschillende partijen in gesprek. Vooralsnog wordt uitgegaan van een recreatieve functie met een horecavoorziening.



2.3 Heroverweging van het gebouwconcept noodzakelijk?

2.3.1 Theater en evenementenhal

Twee kleine zalen is teveel voor Winschoten...

Het succes van en het enthousiasme rondom de Tramwerkplaats biedt een kans om (opnieuw) door te groeien. Het is vooralsnog de intentie om deze plek als theater te sluiten zodra het Cultuurhuis wordt geopend. Gelet op de beoogde functie van het Cultuurhuis voor de amateurkunsten, is dit tevens een voorwaarde. Tegelijkertijd dient men zich te realiseren dat eenmaal gerealiseerde voorzieningen de neiging hebben voort te bestaan. In verschillende steden zijn voorbeelden van podia die zouden sluiten, maar die hun activiteiten voortzetten na de opening van een nieuw podium. Daarmee zou het draagvlak voor het Cultuurhuis worden ondergraven.

...drie grote hallen voor evenementen ook

De hal in de Tramwerkplaats is geschikt voor evenementen tot 800 personen, de beoogde evenementenhal in het Cultuurhuis voor 1.000 personen. Daarnaast bestaat er nog onzekerheid over de herontwikkeling van De Toekomst. De bedrijfshal in dat complex is eveneens geschikt voor het herbergen van grote evenementen. Noordoost-Groningen heeft onvoldoende draagvlak voor een gezonde exploitatie van alle drie deze locaties, naast de bestaande hallen in Delfzijl en Veendam.

Verkleining van het Cultuurhuis behoort tot de mogelijkheden

Er is een sterke wederzijdse afhankelijkheid van het draagvlak voor de publieksfuncties in het Cultuurhuis, de Tramwerkplaats en De Toekomst. Op dit moment bestaat er bij de onderzoeker onvoldoende inzicht over de status en de definitieve keuzes rondom deze plannen.

- ***Alleen een grote zaal in het Cultuurhuis?***

In het uiterste geval blijft de Tramwerkplaats als theaterzaal intact en wordt een evenementenhal gerealiseerd in De Toekomst. In dat geval bestaan er voldoende redenen om het ruimtelijk programma voor het Cultuurhuis te heroverwegen. De kleine zaal en de evenementenhal zouden daarmee komen te vervallen, wat een drastische aanpassing van het gebouwwontwerp tot gevolg zal hebben.

- ***Een grote en een kleine zaal in het Cultuurhuis?***

Als de evenementenfunctie in de Tramwerkplaats wordt ondergebracht, kan de theater en productiefunctie in het Cultuurhuis worden ondergebracht. Daarmee ontstaat een heldere taakverdeling en ontstaan nieuwe doorgroeimogelijkheden voor de integratie van de activiteiten van het Centrum voor de Podiumkunsten en het theater. Uiteraard leidt ook deze keuze tot een gedeeltelijk herontwerp van het Cultuurhuis.

- ***Een evenementenhal en een (multifunctionele) grote zaal in het Cultuurhuis?***

Atelier Pro is er in geslaagd een innovatief concept te ontwerpen waarbij de evenementenhal en het toneelhuis van de grote zaal worden gecombineerd. Gelet op het aantal activiteiten in de hal en op het podium van de grote zaal moet dit heel goed



mogelijk zijn. Overwogen kan worden dat dubbelgebruik verder door te trekken door ook 'toneel op toneel' mogelijk te maken. Dat wil zeggen dat door een flexibele tribune in het toneelhuis toe te passen, de kleine zaal in het Cultuurhuis en de Tramwerkplaats overbodig zou worden.

Kies voor een flexibel zaalontwerp

Welke keuze er ook wordt gemaakt, het is in elk geval aan te bevelen om de (technische) inrichting van de grote zaal zo flexibel mogelijk te maken. Het ontwerp zou in dat geval zo kunnen worden aangepast dat de zaal fysiek geschikt is voor bezoekersaantallen van 150-200 (kleine zaal, op toneel), 200-400 (middenzaal met gesloten balkon) en 400-650 (volledige zaal).

2.3.2 Bibliotheek

De traditionele opstelling met boeken zal plaatsmaken voor nieuw gebruik

In het ontwerp is voornamelijk uitgegaan van een klassiek bibliotheekconcept dat is gebaseerd op uitlening van een boekencollectie. Zoals voor alle bibliotheken geldt is die functie als gevolg van de bibliotheekvernieuwing aan verandering onderhevig. Op dit moment is nog niet goed te voorzien in welke snelheid deze verandering zich in Winschoten zal voltrekken. Er kan echter van worden uitgegaan dat de klassieke boekenrekken plaats gaan maken voor nieuwe vormen van dienstverlening waarbij ontmoeting, culturele beleving en educatie centraal staan. Dit impliceert dat het gebouwoontwerp voldoende flexibel zal moeten zijn om deze andere vormen van gebruik mogelijk te maken. Aangenomen mag worden dat het ontwerp van Atelier Pro hier alle mogelijkheden voor biedt.

Hoe vertalen dalende leden- en bezoekersaantallen zich in vloeroppervlak?

De sterke daling van het aantal jeugdleden (in het uiterste geval 15% tot 20% in de komende tien jaar), gecombineerd met de digitalisering van de bibliotheekfunctie zal onherroepelijk gevolgen hebben voor het vereiste oppervlak. Dat laat zich nu wellicht nog lastig voorspellen, maar aangenomen mag worden dat de bibliotheek over tien jaar kleiner zal zijn dan nu is voorzien. Tenzij de organisatie er uiteraard in geslaagd is nieuwe functies te ontwikkelen en te huisvesten. Als dat niet het geval mocht zijn zou het Cultuurhuis op het vrijkomende oppervlak ruimte kunnen bieden aan sociaal-culturele functies waarin nu nog niet wordt voorzien.

2.3.3 Muziekschool

Van muziekschool naar centrum voor de podiumkunsten

De Algemene Muziekschool Oost-Groningen richt zich al sinds 1961 op het geven van individueel muziekonderwijs en danslessen aan leerlingen uit de gemeenten Bellingwedde, Reiderland, Scheemda en Winschoten. Door de jaren heen heeft er een ontwikkeling plaats gevonden van het geven van individueel onderwijs naar groepslessen, workshops, koren en ensembles. Het aantal leerlingen is geleidelijk gedaald van 746 in 2005 naar 704 leerlingen



in 2009. De samenwerking met (basis)scholen in de omgeving is geïntensiveerd, waardoor de muziekschool wel een steeds groter en breder publiek bereikt. Sinds 2006 is JeugdTheaterEducatie geïntegreerd in de muziekschool, zodat nu muziek, zang, dans én toneellessen worden verzorgd. De school is bezig een centrum voor podiumkunsten te worden. Deze functie is sterk verknoopt met de beoogde theaterproductiefunctie in de Tramwerkplaats.

Concentratie op één locatie biedt de beste kansen

De activiteiten van de muziekschool zijn nu verdeeld over verschillende locaties. Uiteraard biedt een concept waarbij muziek, dans en theater samen met de professionele theaterzalen op één locatie worden samengebracht de voorkeur. Dat wil zeggen dat de activiteiten in de Tramwerkplaats inhoudelijk gezien idealiter worden verplaatst naar het Cultuurhuis. Op dat moment zou de Tramwerkplaats wellicht vrij kunnen komen voor de evenementenfunctie.



3

Toets van het businessplan



In 2005 is een eerste modelmatige exploitatieberekening gemaakt door het bureau 4Advies. Die is in 2009 geïndexeerd naar het prijspeil van dat moment. De vraag is of de resultaten van die berekeningen realistisch en haalbaar zijn en een goede basis vormen voor de verdere planontwikkeling.

3.1 De beperkingen van de beschikbare cijfers

3.1.1 Geen marktonderzoek, geen planologische analyse als basis

Realisaties in het verleden vormen geen garantie voor de toekomst

Bij het maken van het businessplan in 2005 is uitgegaan van de activiteiten en het bereik van de verschillende participanten op dat moment. Aangenomen is dat de aanbod en afname binnen het Cultuurhuis ten minste gelijk blijven, maar vaak ook toenemen. Zo zou bijvoorbeeld het theaterbezoek in de nieuwe situatie 20% hoger liggen dan in de oude Klinker. Aan die veronderstellingen ligt geen marktonderzoek of planologische analyse ten grondslag. Er is geen rekening gehouden met de voorziene afname van de bevolkingsomvang en de scherpe daling van het aantal kinderen binnen het verzorgingsgebied. Bij de aanvulling in 2009 is geen marktonderzoek of een marktverkenning gedaan, noch heeft een actualisering van de cijfers op basis van actuele aanbod- en gebruiksprestaties van de voorzieningen op dat moment plaatsgevonden. Aanpassing van de verwachtingen is in 2009 gebaseerd op landelijke kengetallen.

3.1.2 Beknopte modelmatige analyses op hoofdlijnen

Businessplan en begroting vormen geen goede basis voor de implementatie

In de studies van 4Advies is helder aangegeven dat de analyses modelmatige berekeningen zijn die zich beperken tot de hoofdlijnen. Op het moment dat daadwerkelijk tot realisatie en implementatie wordt overgegaan zal een gedetailleerd en operationeel businessplan moeten worden opgesteld. Ofwel, de analyses van 4Advies vormen een goede basis voor de scenariokeuze, doch niet voor de vaststelling van de subsidiebehoefte na realisatie.

Cruciale details ontbreken in het beschikbare materiaal

In 2009 stelde PWC in opdracht van de Ommelander Rekenkamer³ vast dat het detailniveau in de exploitatieberekeningen te klein was om er een gedegen oordeel over te kunnen vormen. De aanvulling die in dezelfde periode bij het businessplan is gemaakt als gevolg van de conceptwijzigingen van het Cultuurhuis is geen oplossing voor deze tekortkoming. Cruciale details zoals het aantal voorstellingen, de bezettingsgraad en de exploitatie van de theaterzaal in het Cultuurhuis zijn niet beschikbaar.

³ Onderzoek naar de investerings- en exploitatiebegroting van het Cultuurhuis te Winschoten, maart 2009, PWC/Ommelander Rekenkamer



3.1.3 Cijfers 2004 basis voor de prognoses voor 2012 en verder

Een groeiende kloof tussen aannames en realiteit

In de periode 2004 – 2010 heeft de daling van het aantal gebruikers van de bibliotheek en de muziekschool zich voortgezet en is het theater gesloten. Daarnaast zijn er uiteraard allerlei financiële ontwikkelingen geweest op bepalende begrotingsposten (personeel, aard en omvang van de activiteiten). De kloof tussen de aannames in het businessplan (gebaseerd op de cijfers van 2004) en de te verwachten realiteit op het moment van opening is alleen maar groter geworden.

3.2 Analyse realiteitsgehalte en gevoeligheid exploitatie

3.2.1 Bepalende factoren in de exploitatie

Personeel vormt de grootste kostenpost, maar ook de grootste besparing

Bij de analyses in 2005 is uitgegaan van de personeelskosten van de verschillende participanten. Daarbij zijn rendementsverbeteringen doorgevoerd als gevolg van de gewijzigde directievoering en de samenvoeging van de organisaties. Belangrijkste aanpassing in het uitvoerende personeel vormde het aantal docenten dat nodig is voor het aanbieden van muziek-, dans- en theaterlessen. Tussen de adviseur van 4Advies en de muziekschool is een discussie gaande over het gemiddelde aantal leerlingen per les (de zogenaamde klokuurdeeler). Hoe meer leerlingen in een les, hoe lager de gemiddelde arbeidskosten per leerling. De rendementsverbetering van het Cultuurhuis ten opzichte van de huidige situatie (€1,5 tot €2 ton) is vrijwel geheel terug te voeren op deze discussie. Een zogenaamde 'educated guess' van 4Advies uit 2005 voor de personeelsopbouw van het gehele Cultuurhuis onderbouwt die geraamde kostenpost.

In- en verkoop cultuur kan niet worden beoordeeld

In de berekeningen van 4Advies zijn alle inkoopkosten van theater, bibliotheek, muziekschool en evenementenhal samengevoegd. Daarmee kan er geen relatie worden gelegd met cruciale outputcijfers zoals het aantal theaterbezoekers, bibliotheekleden, cursisten en evenementen. Toch wordt op deze post een aanmerkelijk positieve financiële marge behaald. Een nieuwe, meer gedetailleerde analyse is nodig om over deze posten zekerheid te kunnen verschaffen.

In- en verkoop horeca is niet onmogelijk

Ook voor de post horeca onderbreekt een gedegen onderbouwing (aantal bezoekers van de verschillende deelfuncties en hun verwacht bestedingsniveau). De omvang van deze post en de gehanteerde inkoop-verkoop verhouding lijkt gezien de omvang van het Cultuurhuis niet onmogelijk.

Huisvesting en onderhoud kan goed worden onderbouwd

Aan de kosten voor groot onderhoud, verzekeringen, belastingen, energie, schoonmaak en



de afschrijving en onderhoud van de theatertechniek liggen gedetailleerde analyses van de terzake kundige bureaus DHV en Theateradvies ten grondslag. In dit stadium van de planontwikkeling zijn deze ramingen adequaat in relatie tot het voorlopig ontwerp van Atelier Pro.

Totaal subsidies bepaalt het resultaat

In de berekeningen van 4Advies is uitgegaan van een totale subsidie aan het Cultuurhuis van bijna € miljoen per jaar. Dit is een geïndexeerd bedrag op basis van de optelling van de subsidies aan de participanten in 2004. In het kader van dit onderzoek zijn deze cijfers opnieuw onderbouwd door de gemeentelijk projectmanager, maar bleek het voor de onderzoeker niet mogelijk deze bedragen op realiteitsgehalte te toetsen.

3.2.2 Rendementsverbeteringen zijn niet gegarandeerd

4Advies, de opsteller van de exploitatieberekeningen uit 2009, bevestigt dat in deze fase van de planontwikkeling een onzekerheidsmarge van ten minste 5% aan de orde is. Dat is dus nog los van mogelijk dalende gebruikscijfers als gevolg het afnemend aantal cursisten en gebruikers. Bijlage 2 laat zien dat de berekende rendementsverbetering verdwijnt als de kosten of baten van het Cultuurhuis maar enigszins tegenvallen. Uiteraard kan voor een aantal posten van een taakstellend budget worden uitgegaan (zoals personeel en activiteitenkosten), maar voor andere posten is het uiteindelijke gebouw en het markt bereik bepalend voor de uiteindelijke resultaten.

3.2.3 Daling subsidiebehoefte pas voorzien na jaar vijf

Bij de exploitatieberekeningen is door 4Advies aangegeven dat de getoonde rendementsverbetering pas optreedt na de aanloopfase. In de eerste vijf jaar zal sprake zijn van hogere kosten en lagere baten dan getoond, de kost gaat immers voor de baat uit. Ofwel, het Cultuurhuis zal wellicht heel snel de verwachte bezoekersaantallen kunnen realiseren, doch waarschijnlijk de eerste jaren tegen hogere kosten dan begroot. Het zou goed kunnen dat de rendementsverbetering in bijvoorbeeld jaar zes tot en met tien wordt teniet gedaan door de aanloopkosten in de eerste vijf jaar.

3.3 Consequenties van deze analyses

3.3.1 Besparingsmogelijkheden door heroverweging gebouwconcept

Investerings lager door een kleiner gebouw

In paragraaf 2.3 is aangegeven dat het gebouwconcept ter discussie kan worden gesteld als er voor wordt gekozen functies onder te brengen in de Tramwerkplaats of De Toekomst. In dat geval zou de kleine zaal en/of de evenementenhal uit het programma van eisen voor het Cultuurhuis kunnen verdwijnen. Dit veroorzaakt vervolgens wel kosten voor het herontwerp, doch de besparing op de investering in het Cultuurhuis zal aanmerkelijk zijn.



Lagere exploitatielasten, maar ook een kleinere betekenis voor Oldambt

Natuurlijk dalen de exploitatielasten voor het Cultuurhuis als het gebouw wordt verkleind. Maar ook het aantal activiteiten en de publieksstroom worden daarmee aanmerkelijk kleiner. Daarmee wordt dan ook de betekenis van het Cultuurhuis voor de stad en de regio verkleind. De opzet en omvang van het Cultuurhuis is daarmee een politieke keuze, afhankelijk van het geloof in het effect van deze impuls voor de regionale economie.

3.3.2 Rendementsverbetering vormt geen dekking voor de investeringen***Ga tenminste uit van het huidige subsidieniveau***

In het dekkingsplan voor de investeringen van het Cultuurhuis is er van uitgegaan dat de rendementsverbetering kan worden ingezet ter dekking van de kapitaallasten. De gevoeligheidsanalyse laat zien dat de berekende rendementsverbetering ligt binnen de onzekerheidsmarge van de berekeningen. Dan is nog niet eens rekening gehouden met een gewijzigde omvang en demografische opbouw van het verzorgingsgebied. Veel budgetten kunnen uiteraard taakstellend worden opgelegd, wat weer kan leiden tot de noodzakelijke beweging en creativiteit. Toch is het aanbevelenswaardig om op dit moment niet uit te gaan van een verlaging van het subsidieniveau voor de nieuwe organisatie in het Cultuurhuis.

Een (door)start kost extra vermogen

Het Cultuurhuis start niet vanaf nul. De participanten zijn immers al jaren aan het werk met hun culturele activiteiten. Toch zal de overgang naar het Cultuurhuis, de integratie van de activiteiten en het aantrekken van publiek de eerste jaren extra energie en middelen vereisen. Daarnaast zal het Cultuurhuis moeten beschikken over een eigen vermogen om de schommelingen in de exploitatie op te vangen. Een gedetailleerde exploitatieberekening met de consequenties voor de cashflow in de eerste vijf jaar is vereist om hiervan een goede inschatting te kunnen maken.

3.3.3 Tot slot***Papier is geduldig en de waarheid bestaat niet, actualiteit en vertrouwen is cruciaal***

Natuurlijk is het van groot belang om in dit stadium van de planontwikkeling over gegevens te beschikken die zich geven op de realiteit en financiële haalbaarheid van het Cultuurhuis. Geconstateerd is dat het beschikbare materiaal op dit moment onvoldoende zekerheden biedt om hierover een betrouwbare uitspraak te doen. Het is verstandig om na de vaststelling van het definitief ontwerp een nieuwe exploitatieraming op te stellen. Daarbij kan op dat moment gebruik worden gemaakt van de meest recente gegevens.

De man of vrouw maakt of breekt de tent

Een nieuw concept vereist een nieuw en sterk op verandering gericht management. In het Cultuurhuis kan het niet meer zo gaan 'zoals we het altijd al doen'. Alleen met de juiste man of vrouw aan de leiding kan de (financiële) ambitie van de gemeente Oldambt worden waargemaakt. Dat spreekt voor zich, maar de betekenis van de juiste bemensing voor de realisatie van dit mooie plan kan niet voldoende worden benadrukt.



Bijlagen

b.1.1 Personen en informatie

Geraadpleegde personen

- De heer H. Meijer, projectmanager Gemeente Oldambt
- De heer B. Vaessen, adviseur 4Advies

Geraadpleegde informatie

- Cultuurhuis Winschoten, eindrapport 22 juni 2005, 4Advies
- Businessplan 2 scenario's Cultuurhuis Winschoten, 9 november 2005, 4Advies
- Aanvulling businessplanstudie Cultuurhuis Winschoten, 6 maart 2009, 4Advies
- Meerjaren Onderhoudsprognose Cultuurhuis Winschoten, maart 2009, DHV
- Onderzoek naar de investerings- en exploitatiebegroting van het Cultuurhuis te Winschoten, maart 2009, PWC/Ommelander Rekenkamer
- Krimp als structureel probleem voor Groningen, november 2009, Topteam Krimp
- Groeidocument krimp, februari 2010, Bureau PAU / Bureau Louter
- Toekomstvisie gemeente Oldambt, Oldambt",grenzeloos Goûd!, Gids en inspiratieboekje voor de jongste watergemeente van Nederland, oktober 2009
- Nieuwsbrieven Cultuurhuis Winschoten, juni en december 2007, zomer 2009, samenwerkende gemeenten Bellingwedde, Reiderland, Scheemda en Winschoten
- Voorjaarsbrochure 2010-2011 Theater de Tramwerkplaats

b.1.2 Gevoeligheidsanalyse exploitatiebegroting

Figuur 4 Gevoeligheidsanalyse bij exploitatieberekeningen 4Advies van maart 2009

prijspeil 2009, situatie jaar 5	Plan 4Advies raming 2009	kosten +5%		
		kosten +5%	baten -5%	baten -5%
personeel indirect	987.000	1.036.000	987.000	1.036.000
personeel productgerelateerd	1.039.000	1.091.000	1.039.000	1.091.000
organisatiekosten	272.000	286.000	272.000	286.000
inkoop horeca	138.000	145.000	138.000	145.000
inkoop cultuur	1.121.000	1.177.000	1.121.000	1.177.000
huisvesting+onderhoud	694.000	729.000	694.000	729.000
overige kosten	102.000	107.000	102.000	107.000
subtotaal lasten	4.353.000	4.571.000	4.353.000	4.571.000
subsidie	1.990.000	1.990.000	1.990.000	1.990.000
verkoop cultuur	1.565.000	1.565.000	1.487.000	1.487.000
inkomsten verhuur	263.000	263.000	250.000	250.000
inkomsten sponsoring	44.000	44.000	42.000	42.000
omzet horeca	526.000	526.000	500.000	500.000
overige baten	111.000	111.000	105.000	105.000
subtotaal baten	4.499.000	4.499.000	4.374.000	4.374.000
Saldo	146.000	-72.000	21.000	-197.000

Bron: Aanvulling businessplanstudie, 6 maart 2009, 4Advies



b.1.3 Over de opsteller van deze notitie

Rob van Steen (Eindhoven, 1967) is sinds 2006 directeur en programmeur van Theater en Congrescentrum Hanzehof in Zutphen. Een organisatie met een schouwburgzaal (530 plaatsen), concertzaal (600 plaatsen) en evenementenhal (3.700 m²). De Hanzehof is de huisbaas voor de Muzehof, Centrum voor de Kunsten voor drie gemeenten.



Rob van Steen combineert deze functie met advieswerk bij LAGroup *Leisure & Arts Consulting*. Hij was in 1997 medeoprichter van LAGroup en gespecialiseerd in conceptontwikkeling en ondernemingsplanning ten behoeve van culturele voorzieningen. Daarnaast adviseert hij over cultureel beleid en over de rol en de positie van vrijetijdsvoorzieningen binnen stedelijke ontwikkelingen. Rob heeft eerder gewerkt bij DHV en KPMG. Daarvoor heeft hij Bedrijfskunde gestudeerd aan de TU in Eindhoven en een jaar Kunstbeleid en Management in Utrecht.

Rob is lid van De Raad van Toezicht van Stichting Jeugdtheater Amsterdam (Krakeling), Penningmeester van Stichting Festival Cement, Voorzitter van de Stichting Oostelijke Schouwburgen en lid van de Raad van Toezicht van het Bureau Promotie Podiumkunsten.

In de afgelopen drie jaar heeft hij voor LAGroup onder andere de businessplannen getoetst voor het Midi-theater in Tilburg (Adje-theater) en het Muziekpaleis in Utrecht, ontwikkelde hij plannen voor het Theater aan de Parade en de Bibliotheek in 's-Hertogenbosch en voor het Energiehuis in Dordrecht (centrum voor de kunsten, poppodium, evenementenhal).

Deze notitie voor de gemeente Oldambt is opgesteld op persoonlijke titel.

