Doorlichting Theater en Congrescentrum Hanzehof te Zutphen



rapport
gemeente Zutphen

BMC Advies
13 juli 18
drs. C.H. (Cor) Wijn
drs. A.H.M. (Toine) van Helden
Projectnummer: PO002169
Correspondentienummer: AD180709

BMC Advies B.V.

P.O. box 490

3800 AL Amersfoort

Spacelab 4T +31 (0)33 496 52 00
KVK 32078667
3824 MR Amersfoort www.bmc.nl
IBAN NL91ABNA0504035754

BTW NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	SAMENVATTING EN ADVIES		3
	1.1	Vraagstelling	3
	1.2	Antwoorden op subvragen over de bestaande constellatie	3
	1.3	Antwoorden op subvragen over eventuele veranderingen in de bestaande constellatie	5
	1.4	Antwoord op de kernvraag	6
	1.5	Conclusie en adviezen	7
HOOFDSTUK 2	ACHTERGROND, AANLEIDING EN VRAAGSTELLING		9
	2.1	Achtergrond	9
	2.2	Aanleiding	10
	2.3	Vraagstelling	13
	2.4	Aanpak	14
HOOFDSTUK 3	EXPLOITATIE DE HANZEHOF		15
	3.1	Financieel overzicht	15
	3.2	De waarde van het financiële overzicht	21
	3.3	Voor begroting 2018/2019 bestaat inzicht in personeelskosten per groep activiteiten	21
	3.4	Betekenis per onderdeel van het financiële overzicht	23
	3.5	Financieringslasten	28
	3.6	Het ‘tekort van € 83.000 per jaar’	29
	3.7	De mate van realisatie van de bezuinigingsmaatregelen uit het Plan van Aanpak	31
	3.8	Autonome ontwikkeling van baten en lasten	37
	3.9	De wijze van sturen door de Hanzehof	40
	3.10	Tussenconclusies over de exploitatie	40
HOOFDSTUK 4	KOSTEN VAN ONDERHOUD VASTGOED EN INVENTARIS		42
	4.1	Werkelijke kosten 2014/2015 - 2018/2019 in relatie tot de reële kosten	42
	4.2	Ontwikkeling van achterstallig onderhoud 2014/2015 – 2027/2028	46
	4.3	Tussenconclusies over achterstallig onderhoud	49

HOOFDSTUK 5	DE (MARKT)POSITIE HANZEHOF IN PERSPECTIEF		50
	5.1	De podiumvoorziening van Zutphen vergeleken met die van andere gemeenten	50
	5.2	Prestaties Hanzehof vergeleken met overeenkomstige theaters (benchmark)	52
	5.3	Podiumvoorziening Zutphen vergeleken met podia in de regio	55
	5.4	Verhuurpositie vergeleken met die van accommodaties in en rond Zutphen	57
	5.5	Tussenconclusies over de marktpositie	59
HOOFDSTUK 6	PRESTATIES IN RELATIE TOT DE SUBSIDIEBESCHIKKING		61
	6.1	Hoofdpunten uit de beschikking	61
	6.2	De prestaties in relatie tot de beschikking	62
HOOFDSTUK 7	TRENDS, SCENARIO'S EN BELEIDSVARIANTEN		63
	7.1	Trends en ontwikkelingen sinds de financiële crisis van 2008	63
	7.2	Toekomstscenario's	66
	7.3	Scenario's	67
	7.4	Beleidsvarianten	67
BIJLAGE 1	SAMENSTELLING FINANCIERINGSLASTEN		72
BIJLAGE 2	ONTWIKKELING SUBSIDIE VOOR KAPITAALLASTEN		74
BIJLAGE 3	KENGETALLEN DE HANZEHOF		75
BIJLAGE 4	AANTALLEN VOORSTELLINGEN EN BEZOEKERS		77
BIJLAGE 5	BENCHMARK		79
BIJLAGE 6	SUBSIDIEBESCHIKKING MET BEOOGDE PRESTATIES		83
BIJLAGE 7	TOEREKENING PERSONEELSKOSTEN AAN GROEPEN VAN ACTIVITEITEN		87
BIJLAGE 8	VOORSTELLINGSAANTALLEN 2018/2019 BENCHMARK VS ZUTPHEN		89
BIJLAGE 9	MINIMALE EISEN PER GENRE/ACTIVITEIT		90

Hoofdstuk 1
Samenvatting en advies

1.1 Vraagstelling

De gemeente heeft ons gevraagd ons om op basis van onderzoek antwoorden te geven op de volgende kernvraag:
Hoe kan de Hanzehof, binnen het bestaande niveau van gemeentelijke subsidiëring en gegeven de verkregen noodsteun, komen tot een duurzame theatervoorziening in Zutphen?

Uitgangspunt voor onze analyse was de eerdere keuze van het college voor het 'noodscenario' en het plan van de Hanzehof waarop dit was gebaseerd.

De gemeente heeft bij haar opdrachtverlening ook subvragen geformuleerd, enerzijds ten aanzien van de bestaande constellatie en anderzijds ten aanzien van eventuele veranderingen in de bestaande constellatie. In deze samenvatting bespreken we eerst onze antwoorden op de subvragen en geven we daarna antwoord op de kernvraag.

1.2 Antwoorden op subvragen over de bestaande constellatie

Hoe verhouden zich de baten en lasten tot de verschillende prestaties en hoofdactiviteiten (programmering gebouw Hanzehof, programmering Buitensociëteit, verhuur, horeca, beheer gebouwen en inventaris, exploitatie Hanzehal, verwerven sponsor- en vriendengelden)?

Paragraaf 3.1 bevat een inzichtelijk overzicht per groep van activiteiten. Dat overzicht wordt in **paragraaf 3.4** per onderdeel toegelicht. Samengevat en zonder toelichting ziet dit er als volgt uit:

Bedragen in euro's, exclusief btw (voor zover verrekenbaar)	**Jaarrekeningen**			**Begrotingen**	
	2014-2015	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**
Theatervoorstellingen	-14.327	28.709	25.266	28.000	28.000
Verhuur Hanzehof	295.439	312.447	316.077	310.000	320.000
Horeca Hanzehof	185.226	163.733	178.796	206.000	205.000
Beheer Hanzehal	191.344	243.797	213.261	246.000	212.000
Sponsoring	15.118	20.991	51.105	29.000	36.000
Personeelskosten inclusief inhuur	-929.103	-943.352	-934.130	-981.000	-966.000
Financieringslasten na doelsubsidie	-122.690	-124.705	-161.211	-212.000	-196.000
Gebouw- en inventarisgebonden kosten, exclusief financieringslasten	-395.243	-391.674	-421.637	-426.000	-427.000
Totaal overige kosten	-56.452	-61.645	-67.204	-61.000	-61.000
Exploitatiesubsidie gemeente	704.124	708.130	714.318	722.000	734.000
RESULTAAT	**- 126.600**	**- 43.569**	**- 85.359**	**- 139.000**	**- 115.000**

Hoe ontwikkelen zich deze baten en lasten de komende jaren in geval de huidige koers van de Hanzehof ongewijzigd wordt voortgezet? Met andere woorden: wat zijn de autonome ontwikkelingen?

Voor de komende jaren moet rekening worden gehouden met autonome stijging van personeelskosten en autonome daling van financieringslasten (rente en afschrijving). Per saldo kunnen die elkaar opheffen (indien de Hanzehof geen nieuwe investeringen meer pleegt in haar vastgoed en geen of weinig in haar overige bedrijfsmiddelen).

Specifiek voor de lasten van de gebouwen en de inventaris: hoe verhouden zich de werkelijke (kapitaal)lasten van het vastgoed tot de reële kosten voor vastgoed – inclusief de voorziening voor groot onderhoud – die noodzakelijkerwijs gemaakt moeten worden voor sec het in stand houden van de theaterfunctie bij realisatie van de beoogde prestaties?

Uit het Plan van Aanpak van 1 januari 2015 blijkt dat het niveau van lasten dat de Hanzehof binnen haar exploitatie op dat moment (seizoen 2014/2015) neemt voor onderhoud van vastgoed en inventaris aanmerkelijk hoger zou moeten liggen (in de orde van grootte van € 300.000 per jaar) indien binnen de exploitatie voldoende rekening zou zijn gehouden met noodzakelijke kosten van onderhoud (de kosten bij het in stand houden van het kwaliteitsniveau zoals dat bestond na de aanvankelijke investering). Dit knelpunt is sindsdien niet kleiner geworden, eerder groter.

Uitgedrukt in geld is er sprake van de volgende achterstalligheid in onderhoud:

	Einde 2017/18 (nu)	Einde 2022/23 (5 jaar na nu)	Einde 2025/26 (8 jaar na nu)	Einde 2027/28 (10 jaar na nu)
Achterstalligheid, in euro's *)	€ 1.079.196	€ 1.761.756	€ 2.864.552	€ 4.498.421

*) In de bedragen is geen rekening gehouden met indexering van de onderhoudskosten zoals geraamd in het Plan van Aanpak.

Deze kwantificering van het achterstallig onderhoud is feitelijk een kwantificering van de optelsom van achterstalligheid in onderhoud en het niet reëel sluitend zijn van de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019.

Op welke wijze is de Hanzehof – kijkend naar de korte en middellange termijn – in staat om met de thans toegekende subsidie de prestaties te leveren zoals met de gemeente overeengekomen en beschreven in de notitie 'Beoogde prestaties'? Wat zijn 'de knoppen waaraan binnen de huidige constellatie kan worden gedraaid'?

De Hanzehof is daartoe niet in staat. De subsidie is al enkele jaren aanzienlijk te laag, maar dit is in jaarrekeningen en begrotingen van de Hanzehof grotendeels niet expliciet geweest, mede door de verwevenheid met het vastgoedbeheer (kapitaalslasten en reserveringen voor onderhoud). De situatie rond het vastgoedbeheer is enorm complex en daardoor vatbaar voor fouten, misverstanden en verkeerde beeldvorming.

De huidige subsidie van de Hanzehof zou structureel in de orde van grootte van € 415.000 (€ 115.000 voor de exploitatie plus € 300.000 voor vastgoedonderhoud en inventaris) hoger moeten liggen dan thans. Daarbij zou deze subsidie onderdeel moeten worden van een reguliere indexatiesystematiek.

1.3 Antwoorden op subvragen over eventuele veranderingen in de bestaande constellatie

Wat valt op als we de Hanzehof vergelijken met de theaters in overeenkomstige steden?
Op basis van door ons uitgevoerd benchmarkonderzoek stellen we vast dat de Hanzehof in vergelijking met de referentietheaters naar behoren presteert. Wat opvalt is dat het aantal voorstellingen iets lager ligt dan bij de referentietheaters, waardoor ook het aantal bezoeken iets lager ligt. Daarvoor is echter een goede reden: de referentietheaters beschikken over een veelzijdig te gebruiken kleine zaal, terwijl de Hanzehof als tweede zaal de Oosterberg Buitensociëteit heeft, die weliswaar monumentaal en sfeervol is, maar ook minder breed te benutten. Tegenover het wat geringere aantal reguliere theatervoorstellingen staat het feit dat het aantal besloten bijeenkomsten als gevolg van verhuringen aanzienlijk groter is dan bij de vergelijkbare theaters. De Hanzehof weet het 'gaatje' in de culturele programmering dus adequaat op te vullen met andersoortige activiteiten, die bovendien meestal lucratiever zijn. De Hanzehof is succesvol met de verhuringen en deze leveren een belangrijke bijdrage aan het resultaat.

Gegeven alle relevante factoren zijn de resultaten van de Hanzehof goed te noemen, zowel wat betreft het resultaat uit voorstellingen als wat betreft de resultaten uit horeca en verhuur. Aan de kostenkant valt te zien dat de Hanzehof qua fte hoger zit (ca. 25%) dan de referentietheaters. Dit is bijna geheel toe te schrijven aan de horeca. Hierbij moet worden aangetekend dat de Hanzehof ook de horeca (en de verhuur) verzorgt in de Hanzehal, wat de vergelijking vertekent. De andere theaters hebben de horeca soms uitbesteed of voeren die uit met vrijwilligers dan wel met behulp van payrollconstructies. De Hanzehof boekt een zeer goed resultaat op horeca en verhuur, veel beter dan de referentietheaters.
Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de omstandigheid dat de Hanzehof ook het beheer voert over de Hanzehal en het Hanzehofgebouw geschikt is om voor een deel te verhuren aan een vaste huurder. Voor een ander deel komt dit natuurlijk ook door de wijze waarop men de horeca en verhuur uitvoert.

Wat is de (markt)positie van de Hanzehof bezien in relatie tot de theaters in de regio (Deventer, Apeldoorn, Lochem, Doetinchem) en andere culturele en commerciële accommodaties in en rond Zutphen?
Het aantal bezoekers is mede aan de lage kant omdat het inwonertal van de regio laag is. Het voedingsgebied van de Hanzehof is nu eenmaal beperkt, er is weinig 'achterland' om publiek van te betrekken. Daarnaast is de sociale structuur van Zutphen zodanig dat het relatief moeilijk is om grote aantallen bewoners voor het theateraanbod te mobiliseren.
Van de theaters in de regio zal de Hanzehof weinig concurrentie ondervinden, veronderstellen wij: daarvoor is de gemiddelde theaterbezoeker te weinig bereid tot reizen, te meer daar het podiumaanbod in Nederland en ook in de Gelderse regio niet wezenlijk van theater tot theater verschillend is. Het algemene beeld is dat Zutphen voldoende afstand heeft tot de naburige podia om een eigen podiumvoorziening te rechtvaardigen.

Wat is, in dit licht bezien, de reële verdiencapaciteit die haalbaar is met culturele en commerciële activiteiten van de Hanzehof?
Zoals wij de situatie beoordelen wordt de verdiencapaciteit van de Hanzehof goed benut en is er weinig ruimte tot verdere verbetering (vergroten opbrengsten of beperken kosten). De Hanzehof biedt Zutphen een breed palet aan podiumkunsten. De 'traditionele' podiumkunsten doen het daarbij relatief goed. De Hanzehof maakt goed gebruik van de belangstelling die er in Zutphen is voor klassieke muziek en het feit dat de stad beschikt over een qua uitstraling unieke concertzaal: de Oosterberg Buitensociëteit. De Hanzehof slaagt er hiermee in om zich op een goede manier in de regio te onderscheiden: liefhebbers van klassieke muziek weten de Hanzehof te vinden, waarschijnlijk ook van buiten de stad.

Is er voordeel te behalen uit het anders organiseren van de verschillende hoofdactiviteiten van de Hanzehof (programmering gebouw Hanzehof, programmering Buitensociëteit, verhuur, horeca, beheer gebouwen en inventaris, exploitatie Hanzehal, verwerven sponsor- en vriendengelden)? Wat zijn 'de knoppen waaraan buiten de huidige constellatie kan worden gedraaid'?
De maatregelen die Hanzehof heeft ingezet met haar Plan van Aanpak uit 2015 zijn in belangrijke mate succesvol geweest. Van de zeven maatregelen uit het Plan van Aanpak zijn er vijf gerealiseerd zoals in het plan was bedoeld. Eén maatregel (huisvesten flankerende organisatie) is slechts ten dele gelukt, maar dit is opgevangen doordat andere maatregelen meer opleverden dan geraamd. De maatregel die is mislukt heeft betrekking op het invoeren van betaald parkeren. Gegeven het feit dat enerzijds nagenoeg alle maatregelen succesvol zijn geweest en anderzijds de Hanzehof in de benchmark goed scoort, kan worden geconcludeerd dat de mogelijkheden om zaken anders (lees: efficiënter) te organiseren zijn uitgeput. Wel is het zo dat de Hanzehof een hoge pacht betaalt aan de gemeente voor de horeca. Echter, verlaging van de pacht komt weliswaar de Hanzehof ten goede, maar de gemeente als verpachter niet. Binnen de huidige constellatie zien wij geen knoppen meer waaraan kan worden gedraaid om het exploitatieresultaat te verbeteren.

1.4 Antwoord op de kernvraag

De kernvraag luidt: *welke keuzevarianten kunnen worden onderscheiden, die elk voor zich realistisch zijn, op basis van de 'knoppen waaraan kan worden gedraaid, binnen en buiten de huidige constellatie'?*

Ons antwoord hierop is als volgt.
Binnen de huidige constellatie heeft de Hanzehof praktisch gesproken geen knoppen meer om aan te draaien om het exploitatieresultaat te verbeteren. De kans dat het saldo van de directe baten en lasten in de komende jaren zal verbeteren achten wij kleiner dan de kans dat dit saldo zal verslechteren. De Hanzehof heeft alle opties die er waren benut en staat nu wat betreft de exploitatie 'met de rug tegen de muur': jaarlijks komt de stichting nu € 415.000 tekort. De subsidie is ontoereikend om het geheel van exploitatie, kapitaallasten en gebouwonderhoud te kunnen tackelen. Het gebouwonderhoud fungeert al jarenlang en vooral in de seizoenen 2017/2018 en 2018/2019 als sluitpost. De Hanzehof beschikt niet over een buffer om exploitatietekorten te kunnen opvangen.

Buiten de huidige constellatie zien wij drie varianten voor de toekomst (zie paragraaf 7.4):

1. *Renovatie Hanzehof.* Het gebouwencomplex aan de Coehoornsingel blijft de toekomstige basis voor de podiumfunctie van de Hanzehof. Dit betekent dat ieder uitstel van inhalen van achterstallig onderhoud leidt tot een verhoging van de uiteindelijke kosten om dit complex daartoe duurzaam geschikt te maken. Dit vergt een investering in de orde van grootte van € 4,5 miljoen (berekend op basis van een plan dat inmiddels bijna vier jaar oud is). Naast deze investering zal het nodig blijven om de exploitatiesubsidie te verhogen met globaal € 415.000 per jaar.

2. *Sluiting theaterzaal en nieuwbouw*. De Oosterberg Buitensociëteit wordt gehandhaafd voor muziekuitvoeringen en evenementen, maar de Rabobank Theaterzaal en het daaraan verbonden complex worden gesloten en op termijn gesloopt (eventueel uitgezonderd de delen die nodig zijn om de Oosterberg Buitensociëteit als podium te laten functioneren, zoals kleedkamers, e.d.). Er wordt een nieuw, kleiner (vlakkevloer)theater gerealiseerd van maximaal 350 stoelen, zonder toneeltoren. Eventueel kan dit worden gecombineerd met een nieuwe accommodatie voor het kunstencentrum (leslokalen, danszaal, kantoren, opslag). Het theateraanbod in Zutphen zal veranderen. Vlakkevloerzalen zijn heel geschikt voor kleinere voorstellingen, ensemblemuziek, middelgrote cabaretproducties, jeugdtheater en 'middenzaalproducties' (gesubsidieerd toneel, middelgrote moderne dans).

Voor het grootschalige aanbod moet het publiek in deze variant echter uitwijken naar Deventer of andere steden. Het gaat dan om voorstellingen zoals grote cabaret-producties van bekende namen, opera en operette, klassiek grootschalig ballet, het toneelaanbod van de landelijke (gesubsidieerde) gezelschappen en grootschalige commerciële producties zoals showprogramma's en reismusicals.
De bouwkosten van een kleinere zaal ramen wij ruwweg op € 10 à 14 miljoen. In geval van nieuwbouw kan de gemeente een daarbij passende exploitant zoeken. Wij adviseren de gemeente om in geval van nieuwbouw de accommodatie zelf in eigendom te houden en een tender uit te schrijven voor de exploitatie: verschillende gegadigden kunnen dan hun interesse tonen: de huidige Stichting Theater en Congrescentrum Hanzehof, maar ook theaters in de regio of semicommerciële exploitanten. Ook in deze variant is het nodig de exploitatiesubsidie te verhogen, maar zal het bedrag hiervoor per jaar lager uitvallen dan € 415.000.

3. *De stad als (muziek)podium.* In deze variant wordt besloten om alle subsidie voor activiteiten in de Rabobank Theaterzaal te stoppen en een deel van het huidige exploitatiebudget in te zetten voor de programmering van de Oosterberg Buitensociëteit (rijksmonument) en een (muziek)aanbod op locaties in en rond de binnenstad. Hiertoe kunnen ook festivals behoren. Denk qua locaties aan de Walburgiskerk, de St. Janskerk en de Kapel op
't Rijsselt, aan het bespelen van plekken zoals Dat Bolwerk, het Koelhuis en 't Pakhuys, aan concerten in de musea en de Marspoortgalerie en aan voorstellingen op pleinen, in parken en op de IJsselkade. De 'stad als podium' kan Zutphen aantrekkelijker maken voor toeristen en kan er ook toe leiden dat publiek wordt bereikt dat minder snel de drempel van het theater overgaat. Daarbij geeft 'de stad als podium' de binnenstad een steuntje in de rug: restaurants, cafés, winkels en musea kunnen er baat bij hebben.
In deze variant koppelt Zutphen zijn cultuurbeleid aan het toeristisch beleid en probeert de stad met een mix van bijzondere programma's en bijzondere (historische) locaties ook bezoekers van buiten aan te trekken. De samenhang tussen het culturele aanbod en de monumentale uitstraling van Zutphen wordt versterkt. Hiermee wordt een duidelijke culturele keuze gemaakt. Inwoners die naar grootschalig theateraanbod willen (zie onder 2) moeten uitwijken naar Deventer of andere steden in de regio.
In deze variant worden de Theaterzaal en het daaraan verbonden complex gesloten en op termijn gesloopt. Het is niet uitgesloten dat deze variant mogelijk is met het huidige exploitatiebudget van de Hanzehof. Mocht er meer subsidie nodig zijn, dan zal dit aanzienlijk minder kunnen zijn dan de thans geraamde meerkosten van de Hanzehof ad € 415.000 per jaar.
Deze variant vergt wel een transitieproces voor de Hanzehof; hieruit kunnen incidentele kosten voortkomen.

1.5 Conclusie en adviezen

Conclusies

1. Het is de Hanzehof gelukt om het merendeel van de maatregelen ter verbetering van het exploitatieresultaat met succes door te voeren. Dat is een compliment waard. Met name het verbeteren van het resultaat op de voorstellingen (eertijds waren de variabele kosten hoger dan de baten, inmiddels is dit aanzienlijk verbeterd) mag worden aangemerkt als een goede prestatie, omdat de podiumkunstmarkt in de afgelopen jaren zeker niet gemakkelijk was. Door scherp in te kopen en goede keuzes te maken heeft de directie een inhoudelijk sterk en ook nog eens renderend programma weten neer te zetten. Daarbij is ook de opbrengst uit verhuur en horeca verbeterd.
2. Een duurzame exploitatie van de huidige voorzieningen vergt een gemeentelijke exploitatiesubsidie die fors hoger is dan die van de afgelopen jaren.
3. Voor nadere conclusies over de exploitatie verwijzen wij naar paragraaf 3.10 en voor nadere conclusies over het onderhoud van vastgoed en inventaris naar paragraaf 4.2.

Advies aan de Hanzehof
Voor bestuur en directie van de Hanzehof zien wij twee concrete actiepunten voor de nabije toekomst:

1. Verbetering van de staat van onderhoud van het pand en modernisering van de gevel zijn dringend noodzakelijk. Hiervoor zijn nadere afspraken nodig met de gemeente als financier van de Hanzehof.
2. Verbetering van de verantwoordelijkheid voor de kapitaalslasten. Door de huidige constructie lijkt het erop dat de Hanzehof veel subsidie ontvangt, maar dit valt in feite wel mee en deze is, zeker vergeleken met andere theaters, niet exorbitant. Het eigendom van het gebouw en de molensteen van het onderhoud zorgen ervoor dat de Hanzehof permanent moet vechten tegen een verkeerde beeldvorming. Daar komt bij dat de huidige financieringsconstructie van het vastgoed voor de Hanzehof negatieve consequenties heeft op het zicht op haar exploitatie en het vastgoedbeheer afleidt van haar ‘corebusiness’: de exploitatie van podiumvoorzieningen. Het ware te prefereren als in Zutphen het vastgoed weer in handen van de gemeente zou komen, net zoals in de meeste andere gemeenten het geval is.

Advies aan de gemeente
Ons advies om in ieder geval op te volgen is:

a. Het beheer van het vastgoed te veranderen. De gemeente heeft kennis over en ervaring met vastgoedbeheer en toegang tot de kapitaalmarkt, de Hanzehof heeft dat niet. Derhalve is ons advies dat de gemeente het Hanzehof-complex (grond en opstallen) in eigendom overneemt en de subsidierelatie opschoont en transparant maakt. Te onderzoeken daarbij is ook of herfinancieren van de lopende leningen (langere looptijd) mogelijk is. Verandering van het beheer van het vastgoed maakt het ook gemakkelijker om keuzes te maken wat betreft de beleidsvarianten voor de toekomst.
b. Niet langer uitstellen van de keuze tussen enerzijds handhaven van het huidige complex aan de Coehoornsingel en daarmee onlosmakelijk verbonden enerzijds het aanzienlijk verhogen van het bestaande niveau van subsidiëring en anderzijds het ontwikkelen van een essentieel andere visie op de podiumfunctie in Zutphen.

Hoofdstuk 2
Achtergrond, aanleiding en vraagstelling

2.1 Achtergrond

De Stichting Theater en Congrescentrum Hanzehof stelt zich ten doel: het aanbieden van professionele podiumkunsten en concerten, alsmede het bevorderen van sociaal-culturele activiteiten binnen het gemeenschapsleven in Zutphen. De stichting exploiteert daartoe het gebouwencomplex aan de Coehoornsingel 1 te Zutphen. Ook beheert de stichting de Hanzehal aan de Fanny Blankers-Koenweg 2 te Zutphen.

Het gebouwencomplex aan de Coehoornsingel 1 bestaat uit Theater Hanzehof, de Oosterberg Buitensociëteit en de vleugel die verhuurd is aan de Muzehof. De Oosterberg Buitensociëteit is een monumentale concertzaal uit 1891. Theater Hanzehof werd in 1977 gerealiseerd. Het complex omvat een grote, in 2005/2006 volledig gerenoveerde theaterzaal met 550 stoelen (Rabobank Theaterzaal), een concertzaal met een flexibele capaciteit van 650 (losse) stoelen of 1.050 staanplaatsen (Oosterberg Buitensociëteit), twee zalen met 100 respectievelijk 120 zitplaatsen (Theaterstudio en Studio), alsmede foyerruimten op drie niveaus en een zestal kleinere ruimten. Het complex heeft ook de functie van congrescentrum. Daarnaast zijn er een aantal kantoor- en dienstruimten. Het totale complex omvat circa 7800 m^2. Bij grote evenementen en/of manifestaties biedt het complex aan in totaal 2.600 bezoekers ruimte.

Het compex is eigendom van de Stichting Theater en Congrescentrum Hanzehof (hierna de Hanzehof). De Hanzehof verhuurt een deel van het gebouw aan Centrum voor de Kunsten Muzehof. De Muzehof verhuurt een deel weer onder aan het Muzecollectief (voorheen de muziekschool). Het deel van het complex dat in gebruik is bij de Muzehof omvat veertien leslokalen en één multifunctionele ruimte, alsmede kantoor- en dienstruimten.

Ten tijde van de realisatie van de nieuwe toneeltoren (2005/2006) heeft de gemeente langlopende leningen aan de stichting verstrekt (met een looptijd tot 2037) en als zekerstelling van de rente en aflossing daarvan het recht van eerste hypotheek, ter grootte van ruim € 9,5 miljoen, gevestigd op het vastgoed aan de Coehoornsingel 1. Daarnaast is de stichting diverse langlopende leningen aangegaan met andere geldverstrekkers (Nederlandse Waterschapsbank, Bank Nederlandse Gemeenten, MN Pensioenservices en het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting). Het Stimuleringsfonds heeft het recht op tweede hypotheek gevestigd op het vastgoed voor een bedrag van € 165.000. De gemeente verstrekt subsidie aan de stichting, die bestaat uit een exploitatiedeel en een deel dat is bedoeld om de financieringslasten te dekken.

De Hanzehal is een sport- en evenementenhal, bestaande uit een drietal met elkaar verbonden sporthallen met een totale oppervlakte van 3700 m^2. Als evenementenhal biedt de Hanzehal plaats aan 3.000 gasten. Het gebruik van de Hanzehal als evenementenlocatie is beperkt, vanwege het grote beslag dat sportclubs en scholen op de ruimte leggen – de Hanzehal is primair een door de gemeente geëxploiteerde sportaccommodatie – en vanwege het ontbreken van bouwkundige voorzieningen ter beperking van geluidsoverlast: de Hanzehal krijgt maximaal viermaal per jaar een ontheffing van de ter plekke geldende geluidsnormen. De Hanzehal is eigendom van de gemeente.

Hanzehof en Hanzehal beschikken over circa 500 gratis parkeerplaatsen. De parkeerplaatsen zijn eigendom van de gemeente Zutphen en worden ook gebruikt door bezoekers van sporthal Hanzepark.

Voor het beheer van de Hanzehal ontvangt de Hanzehof een vergoeding van de gemeente. De horecaopbrengsten uit deze hal zijn (na afdracht van horecapacht) voor de Hanzehof, de huuropbrengsten voor de gemeente.

In zijn algemeenheid kan worden gezegd dat de Hanzehof als *theater* ruimtelijk gezien bovengemiddeld goed geoutilleerd is voor zakelijke dienstverlening (vergaderingen, congressen, feesten, etc.), maar als *congrescentrum* slechter geoutilleerd is dan gemiddeld. Dit met name vanwege het ontbreken van voldoende subruimten. Vooral het exterieur van de Hanzehof doet gedateerd aan. Dit gegeven is een mogelijke drempel voor de toestroom van nieuw publiek.

2.2 Aanleiding

Problemen rond exploitatie en vastgoed
Sinds langere tijd kampt de Hanzehof met exploitatieproblemen. Naast financiële tekorten is er sprake van achterstallig onderhoud aan de gebouwen. Op verzoek van de gemeenteraad heeft de Hanzehof een Plan van Aanpak (PvA) opgesteld (Mirjam van Tiel, 1 januari 2015). Dit plan bevat voorstellen voor het oplossen van de exploitatieproblemen en voorstellen voor het oplossen van de vastgoedproblemen.

Exploitatieplan
In het PvA werd onderbouwd hoe de bezuinigingstaakstelling van de gemeente (€ 140.000) en de destijds teruggelopen horeca- en verhuuropbrengsten van de Hanzehof (€ 60.000) gecompenseerd konden worden door een pakket maatregelen. Het ging om de volgende zeven exploitatiemaatregelen (bedragen x € 1.000):

Maatregel/seizoen	2013/2014	2014/2015	2015/16	2016/2017	2017/2018
1. Programmering winstgevend maken	-	-	5	15	25
2. Programmering verder uitbreiden	Kostenneutraal				
3. Horecaopbrengsten verhogen	-	-	10	15	25
4. Commerciële verhuur uitbreiden	-	-	10	15	25
5. Huisvesten flankerende organisatie	-		-	15	25
6. Betaald parkeren invoeren	-	-	-	25	50
7. Kosten besparen op personeel	-	15	50	50	50
Totaal	**-**	**15**	**75**	**135**	**200**
Exploitatieresultaat	**-150**	**-185**	**-125**	**-65**	**0**

Overigens heeft de gemeente in november 2014 gemotiveerd aangegeven dat betaald parkeren geen haalbare optie is om als maatregel te gebruiken voor het wegwerken van het exploitatietekort.

Vastgoedplan
Het PvA heeft op basis van adviezen door bouwkundige en installatietechnische expertisebureaus drie scenario's uitgewerkt. Het 'instandhoudingsscenario' betreft onderhouds- maatregelen die noodzakelijk zijn voor het in stand houden van de gebouwen gedurende 10 of 20 jaar, noodzakelijk zijn op grond van eisen van arbeidsomstandigheden, gezondheid en/of veiligheid en die een terugverdientijd hebben van 15 jaar of minder. Het 'upgradescenario' betreft het in oude glorie herstellen van de Oosterberg Buitensociëteit, het optimaliseren van de akoestiek en de klimaatbeheersing ervan, het restylen van het interieur van het theater en het creëren van een moderne gemeenschappelijke entree voor de Hanzehof en de Muzehof. Het 'noodscenario' betreft onderhoudsmaatregelen die noodzakelijk zijn voor het in stand houden van de gebouwen gedurende 5 jaar, op zodanige wijze dat de achterstand niet verder toeneemt en de verbeteringen kunnen worden gehandhaafd indien op een later moment wordt besloten tot aanvullende ingrepen.

Het 'instandhoudingsscenario' vergt een investering van € 2,6 miljoen (exclusief btw) en extra jaarlijkse onderhoudskosten van € 95.000 (bij in stand houden gedurende 10 jaar) of € 195.000 (bij in stand houden gedurende 20 jaar). Het 'upgradescenario' vergt een aanvullende investering van € 1,9 miljoen (exclusief btw) en nog nader te bepalen extra jaarlijkse onderhoudskosten. Het 'noodscenario' vergt een investering van € 1,2 miljoen (exclusief btw en inclusief een buffer voor 5 jaar voor het opvangen van storingen/calamiteiten).

Besluitvorming en ontwikkelingen naar aanleiding van het PvA, onderdeel exploitatie
In mei 2015 heeft het college zich, na het behandelen van een ambtelijke memo, uitgesproken tegen het betaald parkeren.

Op 14 december 2015 heeft de gemeenteraad besloten om het college de opdracht te geven een extra exploitatiesubsidie van € 126.564 beschikbaar te stellen voor seizoen 2014/2015.

De gemeenteraad heeft op 9 mei 2016 besloten om – onder voorwaarde – aanvullend € 190.000 subsidie beschikbaar te stellen als buffer om exploitatietekorten tot en met het seizoen 2019/2020 op te vangen. De raad heeft daarbij tevens het standpunt van het college ondersteund dat er geen betaalde parkeerplaatsen voor de Hanzehof worden aangewezen, en besloten dat de Hanzehof het wegvallen van de geraamde opbrengsten van € 50.000 als gevolg van het niet invoeren van betaald parkeren moet opvangen binnen de eigen exploitatie en dit als voorwaarde gesteld voor het uitkeren van € 190.000 extra subsidie. De Hanzehof heeft de exploitatiejaren 2015/2016 en 2016/2017 kunnen afsluiten met een financieel resultaat van € 0, door het inzetten van respectievelijk € 43.569 en € 85.359 uit de aanvullende subsidie van € 190.000 (zodat er nog € 61.072 resteert voor de exploitatiejaren 2017/2018, 2018/2019 en 2019/2020).

In 2017 heeft het college van B en W met de Hanzehof overeenstemming bereikt over de beoogde prestaties in relatie tot de bestaande jaarlijkse subsidie. Deze exploitatiesubsidie is vastgesteld voor de looptijd van de Cultuuragenda 2016 (tot en met 2020) en wordt jaarlijks geïndexeerd.

Besluitvorming en ontwikkelingen naar aanleiding van het PvA, onderdeel vastgoed
In 2015 hebben de gemeente en de provincie samen € 300.000 investeringssubsidie verleend voor energiemaatregelen. Deze maatregelen heeft de Hanzehof in 2015 gerealiseerd.

De gemeenteraad heeft op 9 mei 2016 besloten een investeringsbijdrage van € 900.000 (excl. btw) beschikbaar te stellen voor niet uit te stellen investeringen in de accommodatie als gevolg van achterstallig onderhoud. De raad heeft hierbij als voorwaarde gesteld dat de Hanzehof het wegvallen van de geraamde opbrengsten van € 50.000 als gevolg van het niet invoeren van betaald parkeren moet opvangen binnen de eigen exploitatie. De Hanzehof heeft aangegeven dat het niet mogelijk is om aan deze voorwaarde te voldoen en dat deze constatering is gebaseerd op onderzoek dat in 2014 is uitgevoerd door bureau LAgroup.

Samen komen de bedragen van € 300.000 en € 900.000 overeen met de uitgaven die de Hanzehof volgens het PvA moet doen voor het realiseren van het ‘noodscenario’.

In 2017 heeft de Hanzehof voor afgerond € 78.000 (exclusief btw) besteed aan investeringen. Dit bedrag is door de gemeente vergoed. In februari 2018 heeft de Hanzehof op verzoek van de gemeente een investeringsplan voorgelegd voor de besteding van het gehele bedrag van € 900.000. De Hanzehof heeft in overleg met de gemeente de nog niet uitgevoerde werkzaamheden in planning genomen, met uitzondering van de gedeeltelijke gevelrenovatie (afgerond € 300.000 exclusief btw). Met de gemeente is afgesproken dat de werkzaamheden aan de gevel wachten op het voorliggende onderzoek en de besluitvorming daarover binnen de gemeente.

Nieuwe exploitatieproblemen met ingang van seizoen 2017/2018
De initiële begroting voor 2017/2018 laat zien dat het bedrag van € 61.072 dat nog resteert uit de extra exploitatiesubsidie voor de periode tot en met 2019/2020 niet voldoende is om het exploitatiejaar 2017/2018 reëel sluitend te krijgen. Deze begroting is op een later moment in technische zin sluitend gemaakt door de jaarlijkse reservering voor groot onderhoud van € 115.000 te verminderen tot € 37.000 (naast het inzetten van het volledige bedrag dat nog resteert uit de extra exploitatiesubsidie). In december 2017 kwam de accountant van de Hanzehof bij zijn controle van de jaarrekening 2016/2017 tot de bevinding dat de werkelijke opbrengst van de gemeentelijke subsidie voor 2016/2017 € 50.000 lager was dan begroot en dat dit met name werd veroorzaakt door het wegvallen van kapitaallasten op afgeloste leningen.

De begroting 2018/2019 is in technische zin sluitend gemaakt door de jaarlijkse reservering voor groot onderhoud van € 115.000 te verminderen tot nihil.

Deze nieuwe exploitatieproblemen gaven de gemeente aanleiding ons te vragen om nader onderzoek te doen. De gemeente Zutphen is van mening dat in het PvA weliswaar is gezocht naar mogelijkheden om de inkomsten te vergroten, maar dat daarbij onvoldoende is gekeken naar het probleem van de relatief hoge huisvestingslasten. De gemeente signaleert overcapaciteit in het gebouw in de vorm van ruimten die tot op heden niet verhuurbaar blijken te zijn. Ook stelt de gemeente vast dat er een mismatch is tussen enerzijds de prestatieafspraken en de daaraan gekoppelde subsidie en anderzijds de hoge beheerkosten.

Tijdens de beginfase van ons onderzoek kwam de Hanzehof, na nadere analyse van de bevinding van de accountant over de raming van de subsidie, tot de conclusie dat er door vrijval van twee leningen, die tien jaar geleden anders werden aangewend dan bedoeld, een

nieuw exploitatieprobleem is ontstaan van € 83.000 per jaar en dat de directie en het bestuur dit niet wisten en niet hadden kunnen voorzien. In overleg met de gemeente hebben wij afgesproken deze aangelegenheid bij ons onderzoek te betrekken.

2.3 Vraagstelling

Kernvraag
De gemeente vraagt ons om op basis van onderzoek antwoorden te geven op de volgende kernvraag:
Hoe kan de Hanzehof, binnen het bestaande niveau van gemeentelijke subsidiëring en gegeven de verkregen noodsteun, komen tot een duurzame theatervoorziening in Zutphen?

Daarbij heeft de gemeente subvragen geformuleerd, te onderscheiden naar:
a. de bestaande constellatie waarin de Hanzehof opereert en de bestaande vooruitzichten,
b. eventuele veranderingen in die constellatie en
c. de uiteindelijke beantwoording van de kernvraag.

Subvragen over de bestaande constellatie en vooruitzichten
Uitgangspunt voor de analyse van de bestaande situatie is de eerdere keuze van het college voor het ‘noodscenario’ en het plan waarop dit was gebaseerd.

De subvragen luiden aldus:
- Hoe verhouden zich de baten en lasten tot de verschillende prestaties en hoofdactiviteiten (programmering gebouw Hanzehof, programmering Buitensociëteit, verhuur, horeca, beheer gebouwen en inventaris, exploitatie Hanzehal, verwerven sponsor- en vriendengelden)?
- Hoe ontwikkelen zich deze baten en lasten de komende jaren ingeval de huidige koers van de Hanzehof ongewijzigd wordt voortgezet? Met andere woorden: wat zijn de autonome ontwikkelingen?
- Specifiek voor de lasten van de gebouwen en de inventaris: hoe verhouden zich de werkelijke (kapitaal)lasten van het vastgoed tot de reële kosten voor vastgoed – inclusief de voorziening voor groot onderhoud – die noodzakelijkerwijs gemaakt moeten worden voor sec het in stand houden van de theaterfunctie bij realisatie van de beoogde prestaties?
- Op welke wijze is de Hanzehof – kijkend naar de korte en middellange termijn – in staat om met de thans toegekende subsidie de prestaties te leveren zoals met de gemeente overeengekomen en beschreven in de notitie 'Beoogde prestaties'? Wat zijn ‘de knoppen waaraan binnen de huidige constellatie kan worden gedraaid’?

Subvragen over eventuele veranderingen in de bestaande constellatie
Kijkend naar mogelijke nieuwe wegen om in te slaan luiden de subvragen als volgt:
- Wat valt op als we de Hanzehof vergelijken met theaters in overeenkomstige steden?
- Wat valt op als we de (markt)positie van de Hanzehof bezien in relatie tot de theaters in de regio (Deventer, Apeldoorn, Lochem, Doetinchem) en andere culturele en commerciële accommodaties in en rond Zutphen?
- Wat is, in dit licht bezien, de reële verdiencapaciteit die haalbaar is met culturele en commerciële activiteiten van de Hanzehof?
- Is er voordeel te halen uit het anders organiseren van de verschillende hoofdactiviteiten van de Hanzehof (programmering gebouw Hanzehof, programmering Buitensociëteit, verhuur, horeca, beheer gebouwen en inventaris, exploitatie Hanzehal, verwerven

sponsor- en vriendengelden)? Wat zijn ‘de knoppen waaraan buiten de huidige constellatie kan worden gedraaid’?

Subvragen ter beantwoording van de kernvraag
Met het oog op een synthese van onderzoeksresultaten luidt de subvraag:

- Welke scenario’s (keuzevarianten) kunnen worden onderscheiden, die elk voor zich realistisch zijn, op basis van de ‘knoppen waaraan kan worden gedraaid, binnen en buiten de huidige constellatie’?

2.4 Aanpak

Centraal in onze benadering stond het toewerken naar een toekomstbestendig model voor de Hanzehof. Daartoe verzamelden we concrete beelden van de directeur, het bestuur van het theater en het gemeentebestuur over de ontwikkelingen die bepalend zijn voor de ontwikkeling van Zutphen en de theaterfunctie in de stad, maar waarop de stad zelf geen invloed heeft. Deze verwachte (maar niet te beïnvloeden) ontwikkelingen noemen wij scenario’s.[1]

De manieren waarop de gemeente en de Hanzehof kunnen reageren op de toekomstige ontwikkelingen noemen we ‘strategische beleidsvarianten’. De gemeente en het theater hebben daarbij elk hun eigen rol.

Wij hebben het onderzoek als volgt aangepakt:

<u>Fase 1: diagnose</u>

- *Stap 1: Verzamelen en bestuderen basisinformatie*
- *Stap 2: Gesprekken met directbetrokkenen*
- *Stap 3: In beeld brengen huidig functioneren/prestaties de Hanzehof*
- *Stap 4: In kaart brengen scenario’s (ontwikkelingen die belangrijk zijn, maar niet te beïnvloeden)*
- *Stap 5: Opstellen informatiedocument*

<u>Fase 2: bouwstenen voor de toekomst</u>

- *Stap 5: Formuleren van varianten die een gezonde exploitatie in de toekomst mogelijk maken, inclusief eventuele verbeterpunten met betrekking tot organisatie en bedrijfsvoering*
- *Stap 6: Eindrapportage*

Bij dezen bedanken wij het bestuur en de directie van de Hanzehof en onze andere gesprekspartners voor hun bereidwillige medewerking aan dit onderzoek.

[1] Onze werkwijze bij het opstellen van bouwstenen voor een visie en de terminologie die wij daarbij hanteren voor begrippen als ‘scenario’ en beleidsvariant’ ontlenen wij aan: *Succesvol doelen bereiken*, drs. A.H.M. (Toine) van Helden, Koninklijke Van Gorcum, 2017, hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 3 Exploitatie de Hanzehof

3.1 Financieel overzicht

Op basis van ons onderzoek naar de jaarrekeningen over de afgelopen drie seizoenen hebben wij onderstaand financieel overzicht gemaakt. Hierin zijn ook de begrotingen voor de het lopende seizoen 2017/2018 en voor het komende seizoen 2018/2019 opgenomen.

Dit overzicht biedt antwoorden op de onderzoeksvraag:

- Hoe verhouden zich de baten en lasten tot de verschillende prestaties en hoofdactiviteiten (programmering gebouw Hanzehof, programmering Buitensociëteit, verhuur, horeca, beheer gebouwen en inventaris, exploitatie Hanzehal, verwerven sponsor- en vriendengelden)?

In **bijlage 3** hebben we deze cijfers eveneens opgenomen, alleen anders weergegeven. Hierbij hebben we ook verhoudingsgetallen opgenomen. Deze bieden ons een handvat om tezamen met de uitgevoerde benchmark (zie **hoofdstuk 5**) iets te zeggen over het presteren van de Hanzehof.

Bedragen in € en exclusief btw voor zover verrekenbaar	Jaarrekeningen			Begrotingen		Tabel-noot
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	
Theatervoorstellingen						
Opbrengst recette	449.005	397.434	461.972	480.000	490.000	
Afdracht aan artiesten	-470.184	-384.167	-436.446	-455.000	-465.000	
Brutoresultaat	**-21.179**	**13.267**	**25.526**	**25.000**	**25.000**	
Garderobeopbrengsten	25.132	23.252	21.462	30.000	30.000	1
Diverse opbrengsten Hanzehof	52.554	69.865	48.003	48.000	48.000	2
Overige directe voorstellingskosten	-70.834	-77.675	-69.725	-75.000	-75.000	
Saldo van directe baten en materiële lasten	**-14.327**	**28.709**	**25.266**	**28.000**	**28.000**	
Verhuur Hanzehof						
Huuropbrengst Muzehof	127.164	126.876	127.061	128.000	129.000	
Overige huuropbrengsten	168.275	185.571	189.016	182.000	191.000	3
Totaal baten verhuur	**295.439**	**312.447**	**316.077**	**310.000**	**320.000**	
Horeca Hanzehof						
Omzet	254.965	234.104	246.655	285.000	285.000	4
Kostprijs omzet	-59.141	-56.982	-51.134	-60.000	-60.000	
Brutoresultaat	**195.824**	**177.122**	**195.521**	**225.000**	**225.000**	
Overige directe materiële kosten	-10.598	-13.389	-16.725	-19.000	-20.000	5
Saldo van directe baten en materiële lasten	**185.226**	**163.733**	**178.796**	**206.000**	**205.000**	

Beheer Hanzehal						
Omzet horeca en kegelbanen	163.191	232.807	189.624	235.000	185.000	
Kostprijs omzet horeca en kegelbanen	-49.114	-62.055	-54.581	-68.000	-54.000	
Brutoresultaat horeca en kegelbanen Hanzehal	**114.077**	**170.752**	**135.043**	**167.000**	**131.000**	
Beheervergoeding Hanzehal	137.290	138.581	141.999	143.000	145.000	6
Diverse opbrengsten Hanzehal	1.049	764	816	0	0	7
Pacht en overige directe materiële kosten	-61.072	-66.300	-64.597	-64.000	-64.000	8
Saldo van directe baten en materiële lasten	**191.344**	**243.797**	**213.261**	**246.000**	**212.000**	
Sponsoring						
Sponsoringopbrengsten	20.340	22.590	52.038	29.000	36.000	9
Directe materiële kosten sponsoring	-5.222	-1.599	-933	0	0	
Saldo van directe baten en materiële lasten	**15.118**	**20.991**	**51.105**	**29.000**	**36.000**	
Personeelskosten						
Totaal personeelskosten inclusief inhuur	**-929.103**	**-943.352**	**-934.130**	**-981.000**	**-966.000**	10
Financieringslasten Hanzehof						
Afschrijvingen op gebouwen, installaties en inventaris	-348.460	-364.052	-372.807	-389.000	-429.000	
Saldo van financiële baten en lasten	-401.420	-387.843	-376.550	-367.000	-311.000	11
Brutolasten	**-749.880**	**-751.895**	**-749.357**	**-756.000**	**-740.000**	
Gemeentelijke subsidie voor kapitaallasten, inclusief SVN-lening	627.190	627.190	588.146	544.000	544.000	
Nettolasten	**-122.690**	**-124.705**	**-161.211**	**-212.000**	**-196.000**	

BMC YACHT GROUP

Gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof, exclusief financieringslasten						
Onderhoud, reparaties en schoonmaakmaterialen	-110.186	-102.459	-126.831	-133.000	-133.000	12
Reservering groot onderhoud	-115.000	-115.000	-115.000	-37.000	0	
Energiekosten	-93.964	-93.247	-99.428	-97.000	-104.000	
Teruggave Energiebelasting	12.043	13.760	18.257	10.000	16.000	
Belastingen	-35.097	-39.735	-45.273	-36.000	-36.000	
Verzekeringen	-53.039	-54.993	-53.362	-55.000	-55.000	13
Totaal gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof, exclusief financieringslasten	**-395.243**	**-391.674**	**-421.637**	**-348.000**	**-312.000**	
Overige kosten						
Kantoorkosten	-43.166	-46.507	-45.109	-39.000	-39.000	14
Btw (niet verrekenbaar)	-10.577	-12.873	-13.686	-10.000	-10.000	
Diversen	-2.709	-2.265	-8.409	-12.000	-12.000	15
Totaal overige kosten	**-56.452**	**-61.645**	**-67.204**	**-61.000**	**-61.000**	
RESULTAAT NA SUBSIDIE VOOR FINANCIERINGSLASTEN	**-830.688**	**-751.699**	**-799.677**	**-783.000**	**-734.000**	
Gemeentelijke exploitatiesubsidies						
Exploitatiesubsidie gemeente	704.124	708.130	714.318	722.000	734.000	
Inzet uit extra subsidie gemeente	126.600	43.569	85.359	61.000	0	16
Totaal gemeentelijke exploitatiesubsidies	**830.724**	**751.699**	**799.677**	**783.000**	**734.000**	
RESULTAAT NA ALLE SUBSIDIES	**36**	**0**	**0**	**0**	**0**	

Balansposten, passivazijde						
Eigen vermogen	3.615	3.615	3.615	3.615	3.615	
Voorzieningen	566.535	526.168	581.399	?	?	
Langlopende schulden	8.635.154	8.290.090	7.974.087	7.628.604	7.271.696	

Tabelnoten	
1	Inclusief opbrengsten bij commerciële activiteiten
2	In 2018/2019 bestaande uit: theatertoeslag hosten LVP-systeem € 29.000, advertenties brochure € 15.000, diversen € 4.000
3	Inclusief doorberekende kosten inhuur techniek voorstellingen en congressen
4	Inclusief verhoging btw per 1 januari 2019 van 6 naar 9%
5	Bevat ook onderhoud horeca-inventaris Hanzehof (3.000 in begrotingen) zoals vaatwasser, koffiezetapparaat, etc.
6	In begrotingen geïndexeerd met 2%
7	Uitkoop diverse beurzen en toiletbewaking
8	Waarvan in 2018/2019 pacht € 32.000 (19,4% omzet restaurant), vergoeding aan gemeente van investeringslasten aanpassing hal voor kegelbanen € 8.000 (is 1/3e van lening gemeente), energie € 7.000 en onderhoud horeca-inventaris € 2.000
9	In 2016/17 inclusief restant sponsoring nieuwbouw (€ 35.000); in 2018/19 inclusief € 20.000 Rabobank(theaterzaal) en Oosterberg (Buitensoos)
10	Waarvan in 2018/2019 € 830.000 aan salarissen en sociale lasten en € 136.000 overige personeelskosten, waaronder pensioen
11	Het bedrag van € 367.000 in 2017/2018 bedraagt op basis van een actuele berekening van rentelasten van lopende leningen € 360.841; hierin zit dus een ex-ante-meevaller van afgerond € 6.000 (zonder doorwerking naar 2018/2019)
12	In 2018/2019 onderhoudscontracten € 88.000, onderhoud gebouwen € 21.000, onderhoud inventaris en lampen € 12.000, schoonmaakmateriaal et cetera € 12.000; kosten schoonmaken is onderdeel van de personeelskosten
13	Inclusief niet-gebouwgebonden verzekeringen. Volgens opgave de Hanzehof bestaat het bedrag van € 55.000 in 2017/2018 en 2018/2019 uit lasten voor gebouwgebonden verzekeringen ter grootte van € 42.000

14	In 2018/2019 salarisadministratie € 5.000, accountant € 10.000, representatie € 5.000, publiciteit/acquisitie € 4.000, porto € 4.000, overig € 11.000
15	In 2018/2019 onvoorziene kosten € 10.000, reservering dubieuze debiteuren € 2.000
16	Voor de periode 2015/2016 t/m 2019/2020 is 190.000 beschikbaar gesteld door de gemeente

3.2 De waarde van het financiële overzicht

Wij hebben dit overzicht samengesteld op basis van jaarrekeningen en begrotingen van de Hanzehof en op basis van nadere informatie van de Hanzehof.

Deze bewerking hebben wij uitgevoerd teneinde:

- de begrotingen vergelijkbaar te maken met de jaarrekeningen;
- op deze wijze een meerjarige ontwikkeling te kunnen laten zien, ook in enkele cruciale balansposten;
- inzicht te krijgen in samenhangende groepen van baten en lasten;
- daardoor inzicht te krijgen in de mate van kostendekkendheid van (groepen van) activiteiten zoals: theatervoorstellingen, verhuur Hanzehof, horeca Hanzehof, beheer Hanzehal, sponsoring, financieringslasten van vastgoed, onderhoudslasten van vastgoed en overige gebouwgebonden kosten;
- en aldus optimaal inzicht te krijgen in de financiële situatie en ontwikkeling, gegeven de mate waarin de Hanzehof in staat bleek ons de gevraagde gegevens te leveren.

De mate waarin de Hanzehof in staat bleek ons de gevraagde gegevens te leveren leidt tot een belangrijke beperking van het inzicht dat wij beoogden. Wij hebben in het overzicht per activiteitengroep namelijk een confrontatie kunnen maken van de directe baten en de directe materiële lasten, maar we hebben de directe personele lasten daaraan niet kunnen toerekenen, omdat de Hanzehof ons daarvoor niet de gegevens heeft kunnen aanleveren.

Voor een goed beeld van de kostendekkendheid van de verschillende (groepen van) activiteiten is het nodig om naast de directe materiële lasten ook de directe personele lasten toe te rekenen. Het gaat daarbij om de kosten van het personeel dat zich rechtstreeks bezighoudt met het faciliteren van theatervoorstellingen, verhuur Hanzehof, horeca Hanzehof, beheer Hanzehal, en verwerven van sponsoring. De administratie van de Hanzehof is helaas nog niet ingericht op het toerekenen van directe personele lasten, al wordt er wel gewerkt met reële aannames hieromtrent. De Hanzehof neemt deze lasten op onder de post Personeelskosten, die naast die directe kosten ook de kosten omvat van het personeel dat zich bezighoudt met leidinggeven, administreren en andere intern-ondersteunende activiteiten. Dat betekent dat op basis van het overzicht in **paragraaf 3.1** met name bij de horeca Hanzehof en het beheer van de Hanzehal geen uitspraken kunnen worden gedaan over de mate waarin deze per saldo een baat of een last opleveren en in welke orde van grootte. In mindere mate geldt dat ook voor de verhuur Hanzehof en de sponsoring. Voor de theatervoorstellingen leidt dit niet of nauwelijks tot een gemis aan inzicht.

Ondanks deze beperking levert het overzicht waardevolle inzichten op.

3.3 Voor begroting 2018/2019 bestaat inzicht in personeelskosten per groep activiteiten

Voor de begroting 2018/2019 heeft de Hanzehof ons voorzien van een indicatie van de personeelskosten per groep van activiteiten (opgenomen in **bijlage 7** van dit rapport). Daarbij zijn de totale personeelskosten toegerekend naar groepen van activiteiten (dus de directe en de indirecte personeelskosten; in **paragraaf 3.2** hebben we uitgelegd wat we daaronder verstaan).

Op basis daarvan hebben wij de cijfers voor het begrotingsjaar 2018/2019 uit het overzicht van **paragraaf 3.1** als volgt kunnen hergroeperen:

BMC YACHT GROUP

	Begroting 2018-2019	
	Baten	**Lasten**
Theatervoorstellingen		
Opbrengst recette	490.000	
Afdracht aan artiesten		-465.000
Brutoresultaat	**25.000**	
Garderobe-opbrengsten	30.000	
Diverse opbrengsten Hanzehof	48.000	
Overige directe voorstellingskosten		-75.000
Saldo van directe baten en materiële lasten	**28.000**	
Toegerekende directe en indirecte personeelskosten		-458.000
Saldo na toerekening personeelslasten		**-430.000**
Verhuur Hanzehof		
Huuropbrengst Muzehof	129.000	
Overige huuropbrengsten	191.000	
Totaal baten verhuur	**320.000**	
Toegerekende directe en indirecte personeelskosten		-198.000
Saldo na toerekening personeelslasten	**122.000**	
Horeca Hanzehof		
Omzet	285.000	
Kostprijs omzet		-60.000
Brutoresultaat	**225.000**	
Overige directe materiële kosten		-20.000
Saldo van directe baten en materiële lasten	**205.000**	
Toegerekende directe en indirecte personeelskosten		-130.000
Saldo na toerekening personeelslasten	**75.000**	
Beheer Hanzehal		
Omzet horeca en kegelbanen	185.000	
Kostprijs omzet horeca en kegelbanen		-54.000
Brutoresultaat horeca en kegelbanen Hanzehal	**131.000**	
Beheervergoeding Hanzehal	145.000	
Diverse opbrengsten Hanzehal	0	
Pacht en overige directe materiële kosten		-64.000
Saldo van directe baten en materiële lasten	**212.000**	

Toegerekende directe en indirecte personeelskosten		-180.000
Saldo na toerekening personeelslasten	**32.000**	
Sponsoring		
Sponsoring-opbrengsten	36.000	
Directe materiële kosten sponsoring		0
Saldo van directe baten en materiële lasten	**36.000**	
Toegerekende directe en indirecte personeelskosten		0
Saldo na toerekening personeelslasten	**36.000**	
Personeelskosten		
Totaal personeelskosten na toerekening aan activiteiten		**0**
Financieringslasten Hanzehof		
Netto-opbrengsten na doelsubsidie		**-196.000**
Gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof, exclusief financieringslasten		
Totaal kosten vastgoed Hanzehof		**-312.000**
Overige kosten		
Totaal overige kosten		**-61.000**

3.4 Betekenis per onderdeel van het financiële overzicht

In deze paragraaf geven wij voor de belangrijkste onderdelen van het financiële overzicht en het exploitatiesaldo als geheel een eerste betekenis aan en geven wij voor de onderdelen waarvoor dat het geval is tevens aan op welke plaats in dit rapport wij nader ingaan op dat onderdeel.

Theatervoorstellingen

Voor de meeste theaters is het de kunst om een positief saldo te bereiken van directe baten en lasten voor het totaal van hun voorstellingen. Uitzondering daarop vormen theaters die uitdrukkelijk een opdracht hebben van hun subsidiegever om veel aandacht te besteden aan genres die relatief weinig opbrengen in relatie tot de kosten. Het overzicht laat zien dat het de Hanzehof is gelukt om in de seizoenen 2015/2016 en 2016/2017 een positief saldo te bereiken en dat die prestatie volgens de begrotingen ook in het lopende en het komende seizoen gaat lukken.

→ Nadere analyse: **zie paragrafen 3.7** (onder Programmering winstgevend maken, Programmering verder uitbreiden, Kosten besparen op personeel)**, 3.8 (autonome ontwikkelingen), 5.1, 5.2 en 5.3.**
→ Nadere conclusies: **zie paragraaf 5.5.**

Verhuur Hanzehof
De verhuur levert voor de Hanzehof een belangrijke bijdrage aan het exploitatieresultaat. Het gaat om verhuur van een deel van het gebouw van de Hanzehof aan de Muzehof als vaste huurder en verhuur van de zalen en overige ruimtes aan diverse partijen.

De raming van de 'Overige huuropbrengsten' (zaalverhuur) is voor 2018/2019 verhoogd met € 5.000 ten opzichte van een eerdere versie van de begroting voor dit jaar. Inhoudelijk wordt deze verhoging gelegitimeerd door indexatie van de zaalhuurtarieven.

De verhuur levert ook na toerekening van alle personeelslasten die daarvoor worden gemaakt een substantieel positief resultaat op: € 122.000 volgens de begroting 2018/2019. De kosten van het vastgoed zijn overigens in dit bedrag niet meegerekend.

→ Nadere analyse: **zie paragrafen 3.8 (autonome ontwikkelingen), 5.2 en 5.4.**
→ Nadere conclusies: **zie paragraaf 5.5 (conclusies marktpositie in perspectief).**

Horeca Hanzehof
Ook de horeca Hanzehof levert een belangrijke bijdrage aan het exploitatieresultaat, al kunnen we niet zien of dat ook het geval is als de personeelskosten zouden worden meegerekend van het personeel dat rechtstreeks wordt ingezet voor die horeca. De verhouding tussen de kostprijs van de omzet en de omzet achten wij gezond in relatie tot de prestaties die vergelijkbare instellingen leveren (2014/2015: 23,2%; 2015/2016: 24,3%; 2016/2017: 20,7%; in begrotingen gesteld op 21%).

De horeca in de Hanzehof levert ook na toerekening van alle personeelslasten die daarvoor worden gemaakt een substantieel positief resultaat op: € 75.000 volgens begroting 2018/19. De kosten van het vastgoed zijn in dit bedrag niet meegerekend.

→ Nadere conclusies: **zie paragrafen 3.8 (autonome ontwikkelingen) en 5.5 (conclusies marktpositie in perspectief).**

Beheer Hanzehal
Het beheer van de Hanzehal omvat verhuur, horeca schoonmaak, administratie, facturering en incasso/afdracht verhuuropbrengsten. Verhuuropbrengsten worden afgedragen aan de gemeente, horecaopbrengsten niet.

Dit beheer levert na toerekening van alle personeelslasten die daarvoor worden gemaakt een betrekkelijk geringe bijdrage op aan het exploitatieresultaat: € 32.000 volgens de begroting 2018/2019 (maar hierbij is voor de Hanzehof als beheerder geen sprake van kosten van vastgoed).

Ook voor de horeca binnen de Hanzehal geldt dat wij de verhouding tussen de kostprijs van de omzet en de omzet gezond achten in relatie tot de prestaties die vergelijkbare instellingen met hun horeca-activiteiten leveren (2014/2015: 30,1%; 2015/2016: 26,7%; in 2016/2017: 28,8%; in begrotingen gesteld op 29%)

→ Nadere conclusies: **zie paragraaf 3.8 (autonome ontwikkelingen).**

Sponsoring
Het verwerven van sponsorinkomsten is voor theaters geen gemakkelijke zaak en het realiseren van structurele baten nog minder. Toch lukt het de Hanzehof.

De raming 2018/2019 is ambitieus. Deze raming is verhoogd met € 6.000 ten opzichte van een eerdere versie van de begroting voor dit jaar teneinde de begroting te laten sluiten (dus niet met het primaire doel om de raming realistischer te maken).

→ Nadere analyse: **zie paragrafen …**
→ Nadere conclusies: **zie paragrafen 3.8 (autonome ontwikkelingen) en 5.2 (prestaties vergeleken).**

Personeelskosten
De personeelskosten bestaan uit:
a. salarissen, sociale lasten en pensioenkosten van het personeel in vaste dienst en het ambulante personeel;
b. kosten van inhuur van personeel voor theatertechniek, programmering en schoonmaak;
c. overige personeelskosten.

De kosten als bedoeld onder a worden bepaald door volume en prijs van het personeel. De ontwikkeling van het volume daarvan over de periode van seizoen 2014/2015 tot 2017/2018 is als volgt (gegevens ontvangen van de Hanzehof):

	2014/15 (peil 1 juni 2015)		2017/18 (peil 1 jan 2018)	
	Fte in vaste dienst	**Fte ambulant**	**Fte in vaste dienst**	**Fte ambulant**
Directie	1		1	
Administratie	1		1	
Man.-ass.	0,316		0,368	
Directie, administratie en management assistente	**2,316**		**2,368**	
Mark./pr	1,263		1,105	
Sales	0,737		0,737	
Kassa	1,422		1,105	
Marketing, pr, sales en kassa	**3,422**		**2,947**	
Hoofd techniek FD	1		1 *)	
Tech.+fasc.dienst	3,263		3,421	
Technische en facilitaire dienst	**4,263**		**4,421**	
CvD horeca	0,711		0,895	
Kok horeca	0,842		0,842	
Medew. Horeca	0,631	1,653	0,421	1,455
Horeca Hanzehof	**2,184**	**1,653**	**2,158**	**1,455**
Beheer sporthal	2		2	
Horecamedew. Hal	0,801	1,537	0,801	1,341
Beheer Hanzehal	**2,801**	**1,537**	**2,801**	**1,341**
Totaal, afgerond	15,0	3,2	14,7 **)	2,8
Totaal vast en ambulant, afgerond	**18,2**		**17,5 ***)**	

*) Per 11 augustus 2018: 0,75
**) Per 11 augustus 2018: 14,4
***) Per 11 augustus 2018: 17,2

De ontwikkeling is het saldo van een reductie van het personeelsvolume door reorganisatie en een toename ervan door de groei van het aantal voorstellingen van 90 naar 120 per jaar en de groei in het aantal verhuringen.

De kosten als bedoeld onder b (inhuur van personeel voor theatertechniek, programmering en schoonmaak) bedragen in 2018/2019 een bedrag van € 44.000.

→ Nadere analyse: **zie paragraaf 3.7** (onder Kosten besparen op personeel) **en 3.8 (autonome ontwikkelingen).**

Financieringslasten de Hanzehof
De financieringslasten voor het vastgoed van de Hanzehof vormen een bijzonder onderdeel in dit overzicht. Voor veel van de onderdelen uit ons schema zijn in de begrotingen en jaarrekeningen van de Hanzehof nog wel de ingrediënten te vinden om een confrontatie te maken tussen de directe baten en de directe materiële kosten. Op het gebied van de financiering van het vastgoed zijn die stukken veel ondoorgrondelijker.

Dat gebrek aan transparantie heeft de Hanzehof ook zelf parten gespeeld in 2018. Immers, tijdens de loop van ons onderzoek kwam de Hanzehof tot de ontdekking dat er een structureel tekort in de begroting bestaat van € 83.000 dat nog niet eerder als zodanig was onderkend.

Volgens de uitleg van de Hanzehof aan de gemeente is de achtergrond daarvan gelegen in de omstandigheid dat:

- er twee leningen zijn afgelost, waarvoor de gemeente aan de Hanzehof een financieringssubsidie verstrekte;
- Hanzehof deze leningen niet heeft gebruikt voor het doel waarvoor de gemeente die subsidie verstrekte: voorfinancieren van sponsorbedragen en uitvoeren achterstallig onderhoud;
- de besturen en directies van de Hanzehof zich hiervan niet bewust waren.

→ Analyse en conclusies financiering: zie **paragraaf 3.5.**

→ Nadere analyse en conclusies tekort van € 83.000 per jaar: zie **paragraaf 3.6.** Daarin gaan we kort nader in op deze problematiek.

Gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof, exclusief financieringslasten
De gebouw- en inventarisgebonden kosten van het vastgoed van de Hanzehof bestaan uit diverse posten, maar wij onderscheiden daarin twee relevante groepen van posten:

- onderhoudslasten van vastgoed (onderhoud/reparaties en reservering groot onderhoud);
- overige gebouwgebonden kosten (schoonmaakmaterialen, energie, belastingen, verzekeringen).

→ Nadere analyse en conclusies 'onderhoudslasten van vastgoed': **zie hoofdstuk 4 (Kosten van vastgoed en inventaris).**

De kosten van schoonmaakmaterialen, energie, belastingen, verzekeringen geven ons geen aanleiding tot het maken van bijzondere opmerkingen. Wel merken wij op dat de kosten van energie nauw samenhangen met de wijze waarop het vastgoed (inclusief installaties) wordt onderhouden. De kosten van belastingen houden grotendeels direct verband met het eigendom van vastgoed. Wij komen op de kosten van energie terug bij onderwerp 'onderhoudslasten van vastgoed'. Ook merken wij op dat de kosten van verzekeringen volgens ons aan de hoge kant liggen.

Exploitatiesubsidie gemeente
De exploitatiesubsidie (exclusief de extra exploitatiesubsidies) ontwikkelen zich over de seizoenen licht positief: 3,0% over de vierjarige periode van kalenderjaren 2014 tot en met 2018. Op basis van kalenderjaren is die ontwikkeling als volgt:

Subsidie 2014	€ 705.811
KTD	€ -15.000
Subsidie 2015	€ 690.811
Subsidie 2015	€ 704.427
Indexatie 1%	€ 7.044
Subsidie 2016	€ 711.471
Subsidie 2016	€ 711.472
Indexatie 0,8%	€ 5.692
Subsidie 2017	€ 717.164

Subsidie 2017	€ 717.163
Indexatie 1,4%	€ 10.040
Subsidie 2018	€ 727.203

De Hanzehof splitst in haar jaarrekeningen de gemeentelijke exploitatiesubsidie in twee delen:
- subsidie voor exploitatie;
- subsidie voor financieringslasten gebouwen.

Zij geeft ons aan deze splitsing aan te brengen met de bedoeling om helder te maken welk bedrag er voor de exploitatie resteert na aftrek van de lasten voor de leningen en als toelichting op het verzoek dat zij bij de gemeente heeft ingediend om de kapitaallasten te verlagen.

In onze overzichten hebben wij deze splitsing niet weergegeven, omdat die niet aansluit bij de gemeentelijke beschikking (opgenomen in **bijlage 6).**

Exploitatiesaldo
Op het eerste gezicht is het exploitatiesaldo al vanaf seizoen 2014/2015 nihil of vrijwel nihil (in 2014/2015 € 36 positief).

Daarbij moet wel worden bedacht dat die resultaten zijn bereikt door de volgende maatregelen:

Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014-2015	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**
Inzet extra exploitatiesubsidie				
126.600	43.569	85.359	61.000	0
Vermindering reservering groot onderhoud				
			78.000	115.000
Totaal				
126.600	43.569	85.359	139.000	115.000

→ Nadere analyse: zie **paragraaf 3.7, 3.8 en hoofdstuk 4.**

Het eigen vermogen van de Hanzehof bedraagt in deze gehele periode het luttele bedrag van € 3.615. Feitelijk is er dus geen sprake van een eigen vermogen. Dat betekent dat er geen buffer is om eventuele exploitatietekorten op te vangen.

3.5 Financieringslasten

De financieringslasten van de Hanzehof bestaan uit:
- afschrijvingen op gebouwen, installaties en inventaris van de Hanzehof (de gebouwen aan de Coehoornsingel 1), afschrijvingen op niet-vastgoedinvesteringen en afschrijvingen op horeca-inventaris van de Hanzehal;
- rente en kosten bankrekeningen (in het overzicht aangeduid als het saldo van financiële baten en lasten).

Het vastgoed van de Hanzehof is voor een groot deel gefinancierd met langlopende leningen. Zie hiervoor in het overzicht de balanspost ‘langlopende schulden’.

De leningen kunnen worden verdeeld in de volgende twee soorten:
- leningen waarvoor de gemeente de rente en aflossing betaalt, in de vorm van een subsidie voor kapitaallasten;
- leningen waarvoor de Hanzehof zelf de rente en aflossing moet opbrengen.

Daarnaast bestonden er tot en met seizoen 2016/2017 leningen waarvoor de gemeente de rente en aflossing betaalde in de vorm van een subsidie voor kapitaallasten, maar die niet zijn ingezet voor financiering van vastgoed (en ook niet voor financiering van andere investeringen). Ook deze leningen maken deel uit van de balanspost ‘langlopende schulden’.

Alle leningen die worden ingezet als financiering van investeringen kennen een aflossingsschema dat gelijk is aan de afschrijvingen op het vastgoed.

De leningen waarvoor de gemeente de rente en aflossing betaalt zijn gebaseerd op afspraken uit 2007. Het betrof oorspronkelijk vier leningen van de gemeente aan de Hanzehof, waarvan er inmiddels twee zijn afgelost, en een lening van de Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting (SVN) aan de Hanzehof. De jaarlijkse subsidie voor kapitaallasten is gebaseerd op de aflossingsschema’s die behoren bij de leningsovereenkomsten uit 2007. De Hanzehof verantwoordt in haar jaarrekeningen de kapitaallasten en de aflossingen omdat zij de leningnemer is en zij verantwoordt daarin de gemeentelijke subsidie voor kapitaallasten (overigens ten onrechte als subsidie voor ‘financieringslasten verbouwing’). De gemeente betaalt de subsidie voor kapitaallasten echter niet uit aan de Hanzehof, maar saldeert deze bedragen met de bedragen die zij van de Hanzehof tegoed heeft voor rente en aflossing op de leningen die zij heeft verstrekt aan de Hanzehof.

Hanzehof heeft ook investeringen gedaan in vastgoed die niet zijn gefinancierd met leningen.

In **bijlage 1** geven we een overzicht van de samenstelling van alle financieringslasten in 2016/2017 en 2022/2023. Daaruit blijkt dat wat betreft de leningen waarvoor de gemeente de rente en aflossing betaalt gaat om jaarlijks gelijkblijvende bedragen. Voor de leningen waarvoor die Hanzehof zelf de kosten moet opbrengen gedurende de looptijd zien we dat de aflossingsbedragen (en daarmee de afschrijvingslasten die daaraan gelijk zijn) oplopen en de rentebedragen aflopen. In de periode 2016/2017 tot 2022/2023 gaat het per saldo om een daling van € 21.150, ofwel gemiddeld per jaar € 3.525. De afschrijvingen op investeringen die niet zijn gefinancierd met een lening nemen in de periode 2016/2017 tot 2022/2023 af met € 50.215, ofwel gemiddeld per jaar € 8.369. De financieringslasten samen dalen dus in de periode 2016/2017 tot 2022/2023 met € 11.894 (gegeven de bestaande afspraken over lening en de investeringen per 1 mei 2018).

→ Nadere informatie: **Bijlage 1 (Samenstelling financieringslasten) en Bijlage 2 (Ontwikkeling van de gemeentelijke subsidie voor kapitaallasten).**

3.6 Het ‘tekort van € 83.000 per jaar’

Signalering
Zoals aangegeven in **paragraaf 2.2** kwam de accountant van de Hanzehof bij zijn controle van de jaarrekening 2016/2017 tot de bevinding dat de werkelijke opbrengst van de gemeentelijke subsidie voor 2016/2017 € 50.000 lager was dan begroot en dat dit met name werd veroorzaakt door het wegvallen van kapitaallasten op afgeloste leningen (naast een lagere indexatie van de subsidie dan begroot).

Analyse en conclusies van de Hanzehof
De Hanzehof heeft vervolgens een nadere analyse gepleegd. Zij kwam wat betreft de ontwikkeling van de subsidie-inkomsten in relatie tot de kapitaallasten in het voorjaar van 2018, tijdens de beginfase van ons onderzoek, tot de volgende conclusies (samenvatting door BMC):

- Door vrijval van twee gemeentelijke leningen is er een exploitatieprobleem ontstaan ter grootte van € 83.000 per jaar.
- Deze leningen werden in het verleden anders aangewend dan de gemeente had bedoeld.
- Huidig bestuur en directie van de Hanzehof waren er niet van op de hoogte dat deze leningen anders werden aangewend.
- Voorgaande directeuren Henk Raben en Otto Berg wisten dit ook niet; het was nergens geregistreerd.
- Huidig bestuur en directie konden daarom niet voorzien dat er na aflossing van deze leningen een exploitatietekort zou ontstaan als gevolg van die andere aanwending.

Hieronder geven we een nadere toelichting op de leningen waarover het gaat en vervolgens beantwoorden wij de vraag of de Hanzehof het tekort van € 83.000 inderdaad niet had kunnen voorzien.

Toelichting op lening Theaterzaal nieuwbouw 2005
De lening die bij de Hanzehof bekendstaat als de ‘lening Theaterzaal nieuwbouw 2005’ is door de gemeente toegezegd aan Hanzehof tijdens de verbouwing van de toneeltoren in 2005/2006 en bestaat uit vier delen (gegevens ontvangen van de Hanzehof):

Oorspronkelijk bedrag	*Einde lening*	*Doel leningdeel*
€ 8.610.000	30 maart 2037	Verbouwing toneeltoren
€ 250.000	30 maart 2037	Eigen bijdrage de Hanzehof aan verbouwing toneeltoren
€ 287.168	30 maart 2016	Voorfinanciering van sponsorgelden
€ 350.000	30 maart 2017	Wegwerken achterstallig onderhoud

De gemeente betaalt voor deze leningdelen de rente en aflossing, in de vorm van een subsidie voor kapitaallasten.

De leningdelen die waren bestemd voor het voorfinancieren van sponsorgelden en het wegwerken van achterstallig onderhoud (samen met een oorspronkelijke omvang van € 637.168) zijn daaraan niet besteed, maar zijn volgens de Hanzehof in de periode van 2007 tot en met 2016/2017 aangewend voor de exploitatie en wel volgens het schema van rente en aflossing van de leningen (dus niet als eenmalig bedrag). Dit schema bestond uit een jaarlijks gelijk bedrag (annuïteit) voor de ene lening van € 39.003 (tot en met seizoen 2015/2016) en voor de andere van € 43.661 (tot en met seizoen 2016/2017), dus samen € 82.665 tot met seizoen 2015/2016 en € 43.661 in seizoen 2016/2017. Dit betekent dat er gedurende deze gehele periode vanaf 2007 sprake is geweest van een versluierd exploitatietekort van afgerond € 83.000, dat zich zou gaan realiseren voor € 39.000 met ingang van seizoen 2017/2018 en voor € 83.000 per jaar vanaf seizoen 2018/2019. Het ging dus al vanaf 2007 om lasten die structureel hoger waren dan de structurele baten.

Nadere duiding
De Hanzehof was zich tot voor kort niet bewust van de omstandigheid dat de structurele lasten voor een bedrag van € 83.000 reeds jarenlang werden gedekt met incidentele (subsidie)middelen en dat de periode van incidentele dekking zou aflopen in de kalenderjaren 2017 (deels) en 2018 (geheel). De Hanzehof spreekt daarom van een tekort van € 83.000 per jaar, maar feitelijk gaat het om een voorzienbare vermindering van (subsidie)baten.
In het financiële overzicht van **paragraaf 3.1** is deze vermindering te vinden onder het kopje 'Financieringslasten de Hanzehof', op de regel die de baten weergeeft uit de gemeentelijke subsidie voor kapitaallasten, inclusief SVN-lening. De vermindering van deze baten ad € 83.000 per jaar is op die plaats zichtbaar als de vermindering van de bedragen € 627.190 (in seizoen 2015/2016) en € 544.000 (in seizoenen 2017/2018 en 2018/2019). Dit betekent tevens dat de afname van baten van € 83.000 al is verwerkt in die begrotingen 2017/2018 en 2018/2019 (en er niet nog eens 'boven op komt'). Terzijde, en ter geruststelling, merken we op dat de gemeentelijke subsidie voor kapitaallasten voor de kalenderjaren 2018 tot en met 2027 op hetzelfde niveau blijft (zie **bijlage 2**). Sterker nog: in **paragraaf 3.8** laten we zien dat de financieringslasten de komende periode globaal zullen dalen met € 11.900 per jaar, mits de Hanzehof geen nieuwe investeringen pleegt waarvan zij de kosten zelf moet opvangen.

Had de Hanzehof het exploitatietekort van € 83.000 kunnen voorzien?
De Hanzehof kent de bron van alle baten in haar jaarrekeningen en begrotingen. Zij kent ook de bestedingsrichting van al haar lasten in haar jaarrekeningen en begrotingen. Zij is van aanvang af bekend met het schema van rente en aflossing op de leningen die de gemeente haar heeft verstrekt.

Indien de Hanzehof in de afgelopen jaren met deze kennis van zaken een meerjarig beeld zou hebben gemaakt van de meerjarige ontwikkeling van haar baten en lasten, voor de jaren na seizoen 2015/2016, zou haar logischerwijze duidelijk zijn geworden dat er een structureel exploitatietekort zou ontstaan van € 83.000 en dat dit bedrag gelijk zou zijn aan de som van de bedragen van rente en aflossing op de twee leningdelen die zouden zijn afgelost (in maart 2016 respectievelijk maart 2017).

Naar onze mening behoort het maken van dergelijke meerjarenramingen voor iedere organisatie tot het vaste gereedschap dat nodig is om inzicht te krijgen in en grip op haar sturing en beheersing. Daarbij hoort overigens ook een nadere meerjarige analyse van de ontwikkeling in de baten, lasten, balans en liquiditeit. Tot de analyse van de ontwikkeling van (baten en) lasten behoort naar onze mening een analyse van de ontwikkeling die ontstaat bij ongewijzigd beleid en ongewijzigde uitvoering (autonome ontwikkelingen) en de ontwikkeling die het gevolg is van aanpassingen in beleid en werkwijze. In **paragraaf 3.8** analyseren we de autonome ontwikkeling in de lasten.

3.7 De mate van realisatie van de bezuinigingsmaatregelen uit het Plan van Aanpak

In **paragraaf 2.2** hebben wij de bezuinigingsmaatregelen getoond die de Hanzehof in het Plan van Aanpak van 1 januari 2015 had aangekondigd.

Hieronder bezien we per voorgestelde maatregel hoe de relatie is tussen het toenmalige voorstel met wat we hierover kunnen terugzien in de jaarrekeningen 2014/2015, 2015/2016 en 2016/2017 en de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019. Aan het eind van deze paragraaf bezien we het totale exploitatiesaldo dat werd beoogd met deze maatregelen met het exploitatiesaldo dat we aantreffen in de jaarrekeningen 2014/2015, 2015/2016 en 2016/2017 en de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019.

1. Programmering winstgevend maken

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel				
2014-2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
-	5.000	15.000	25.000	25.000

Saldo van directe baten en materiële lasten theatervoorstellingen				
Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
-14.327	28.709	25.266	28.000	28.000

De ontwikkeling in het saldo ten opzichte van het gerealiseerde saldo in 2014/2015 volgens de jaarrekeningen en begrotingen ziet er als volgt uit:

Ontwikkeling saldo van directe baten en materiële lasten theatervoorstellingen ten opzichte van 2014/15				
Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
	43.036	37.593	42.327	42.327

Wij concluderen hieruit dat de maatregel ruimschoots is gerealiseerd. In 2015/2016 was er sprake van een meeropbrengst van € 38.000 (€ 43.036 – 5.000). In 2016/2017 was er sprake van een meeropbrengst van iets minder dan € 23.000 (€ 37.593 – 15.000). Op basis van de begrotingen voor het lopende en het komende seizoen is er sprake van een structurele meeropbrengst van € 17.000 (€ 42.327 – 25.000), dus boven op de geplande ‘plus’ van € 25.000.

2. Programmering verder uitbreiden

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel				
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
Kostenneutraal				

In **bijlage 4** zijn de bezoekersaantallen en aantallen voorstellingen van de afgelopen zes seizoenen weergegeven. In de tabel valt te zien hoe het aantal voorstellingen na het seizoen 2012/2013 omlaaggebracht werd in een streven het bedrijfsresultaat te verbeteren. Toen echter bleek dat dit niet het gehoopte effect had, is het aantal voorstellingen na het seizoen 2013/2014 weer geleidelijk aan opgevoerd:

Seizoen	**11/12**	**12/13**	**13/14**	**14/15**	**15/16**	**16/17**
Aantal prof. voorstellingen	114	120	91	94	106	113

In **bijlage 4** valt te zien dat hierbij geen ingrijpende keuzes zijn gemaakt. De programmering is uitgebalanceerd gebleven en er zijn na het seizoen 2013/2014 slechts marginale veranderingen opgetreden: de toneel-, cabaret- en jeugdvoorstellingen hebben een wat groter aandeel gekregen in de totale programmering en het aandeel dans en opera is verhoudingsgewijs wat kleiner geworden (in relatieve zin, niet absoluut).

3. Horecaopbrengsten verhogen

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel				
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
-	10.000	15.000	25.000	25.000

Saldo van directe baten en materiële lasten horeca Hanzehof en beheer Hanzehal					
Jaarrekeningen			Begrotingen		
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**	
185.226	163.733	178.796	206.000	205.000	Hof
191.344	243.797	213.261	246.000	212.000	Hal
376.570	**407.530**	**392.057**	**452.000**	**417.000**	**Totaal**

De ontwikkeling in het saldo ten opzichte van het gerealiseerde saldo in 2014/2015 volgens de jaarrekeningen en begrotingen ziet er als volgt uit:

Ontwikkeling saldo van directe baten en materiële lasten horeca Hanzehof en beheer Hanzehal ten opzichte van 2014/2015				
Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
	30.960	15.487	75.430	40.430

Wij concluderen hieruit dat de opbrengst in 2015/2016 ruimschoots is gerealiseerd met een meeropbrengst van € 21.000 (€ 30.960 – 10.000) en in 2016/2017 precies is gerealiseerd (€ 15.487 – 15.000). Hanzehof raamt voor het lopende exploitatiejaar een saldo dat € 50.000 (en voor het komende exploitatiejaar € 15.000) hoger ligt dan de opbrengst in dat jaar volgens de beoogde maatregel.

4. Commerciële verhuur uitbreiden

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel				
2014-2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
-	10.000	15.000	25.000	25.000

Saldo van baten verhuur				
Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
295.439	312.447	316.077	310.000	320.000

De ontwikkeling in het saldo ten opzichte van het gerealiseerde saldo in 2014/2015 volgens de jaarrekeningen en begrotingen ziet er als volgt uit:

Ontwikkeling saldo van baten verhuur ten opzichte van 2014/15				
Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	17.008	20.638	14.561	24.561

Wij concluderen hieruit dat de opbrengst in de jaren 2015/2016 en 2016/2017 ruimschoots is gerealiseerd (circa € 5.000 meer dan beoogd) en dat de raming voor het komende exploitatiejaar gelijk is aan de beoogde opbrengst. De raming voor de opbrengst in het lopende begrotingsjaar is echter € 10.000 lager dan de beoogd met de toenmalige maatregel.

Hieraan kan overigens worden toegevoegd dat het gerealiseerde resultaat van de activiteitengroep Verhuur in het seizoen 2014/2015 ruim € 45.000 hoger lag dan geraamd (€ 295.439 in plaats van 250.000). We meten in de tabel hierboven de ontwikkelingen ten opzichte van dat hogere niveau. Dat betekent dat ook zou kunnen worden gesteld dat de beoogde maatregel al in 2014/2015 meer dan volledig is gerealiseerd.

5. Huisvesten flankerende organisatie

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel				
2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
-	-	15.000	25.000	25.000

Het is de Hanzehof niet gelukt om een flankerende organisatie te huisvesten tegen betaling van huur. Om deze huurder te vinden is hulp van de gemeente gewenst, zo geeft de directie van de Hanzehof aan.

6. Betaald parkeren introduceren, dan wel een andere maatregel in de plaats stellen

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel				
2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
-	-	25.000	50.000	50.000

Het is de Hanzehof niet gelukt om betaald parkeren te introduceren, omdat zij daarvoor de medewerking nodig had van de gemeente en die niet heeft gekregen. Het is de Hanzehof evenmin gelukt om een alternatieve maatregel te bedenken en te realiseren. Zij heeft aan de gemeente aangeven dat dit niet mogelijk is en dat deze bewering wordt ondersteund door onderzoek van bureau LAgroup uit 2014.

7. Kosten besparen op personeel

Op speciaal verzoek van de Hanzehof laten we bij het onderdeel Kosten besparen op personeel de ontwikkeling niet zien vanaf seizoen 2014/2015, maar vanaf seizoen 2013/2014.

Geraamde opbrengst voorgenomen maatregel					
2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	15.000	50.000	50.000	50.000	50.000

De maatregel uit het Plan van Aanpak om kosten te besparen op personeel betreft volgens ons het saldo van besparingen op het volume van personeel (het aantal in te zetten fte), de prijs van het personeel (de lasten van salarissen en sociale lasten) en de overige personeelskosten (zoals pensioenen, opleidingen en reiskostenvergoedingen). Daarom laten we hieronder de ontwikkeling zien van de totale personeelskosten.

Personeelskosten					
Jaarrekeningen				Begrotingen	
2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
950.937	-929.103	-943.352	-934.130	-981.000	-966.000
	-942.201	-930.254			

In de onderste regel van bovenstaande tabel hebben we een technische correctie aangebracht. We hebben een bedrag van € 13.098 aan pensioenlasten verschoven van 2015/2016 naar 2014/2015. Dit bedrag was vanwege een later ontvangen factuur geboekt in een later jaar dan waarop het betrekking had.

De ontwikkeling in de personeelskosten ten opzichte van de gerealiseerde kosten in 2013/2014 volgens de jaarrekeningen en begrotingen ziet er, na deze technische correctie, als volgt uit:

Ontwikkeling personeelskosten ten opzichte van 2013/2014					
Jaarrekeningen			Begrotingen		
2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	-8.736	-20.683	-16.807	30.063	15.063

Wij concluderen hieruit dat de beoogde maatregel in geen van de jaren (volledig) is gehaald en dat de totale personeelskosten in de beide begrotingsjaren stijgen ten opzichte van 2013/2014.

De Hanzehof is van mening dat de maatregelen uit het Plan van Aanpak betrekking hebben op uitsluitend de volumeontwikkeling van de personeelskosten. Hieronder laten we de vergelijking tussen de ontwikkeling van de personeelskosten en de voorgenomen maatregel zien, als we de personeelskosten zuiveren voor het prijsdeel: de kosten van cao-stijging en van schaaltrede verhogingen (bedragen in euro's):

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
1. Salarissen en sociale lasten (volume x prijs)	829.308	800.860	792.316	802.694	847.000	830.000
1.a Alleen prijsdeel *)		17.415	31.030	42.123	60.584	77.524
1.b Alleen volumedeel (= 1 – 1.a)	829.308	783.445	761.286	760.571	786.416	752.476
2. Overige personeelskosten	121.629	141.341	137.938	131.436	134.000	136.000
3. Totale personeelslasten, inclusief prijsdeel (= 1 + 2)	950.937	942.201	930.254	934.130	981.000	966.000
4. Totale personeelslasten, alleen volumedeel (= 1b + 2)		924.786	899.224	892.007	920.416	888.476
Verschil in 4. t.o.v. 2013/2014 (bezuiniging op volumedeel personeelskosten)		-26.151	-51.713	-58.930	-30.521	-62.461

*) Cao stijging + gemiddelde prestatieverhoging t.o.v. vorig jaar		1,1+1%	0,7+1%	0,4+1%	1,3+1%	1+1% #)

#) Voor 2018/19 is sprake van 1% cao-stijging per 1 juli 2018. In november 2018 volgt een besluit over een aanvullende cao-stijging per 1 januari 2019 die nu nog onbekend is.

Hieronder laten we tevens de ontwikkeling van het aantal fte zien zoals weergegeven in **paragraaf 3.4** (som van personeel in vaste dienst en ambulant personeel):

	Personeelskosten					
	Jaarrekeningen				**Begroting**	**Prognose**
	2013/2014	**2014/2015**	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
Aantal fte	18,7 fte	18,2 fte	17,3	17,2	17,5 fte	17,2 fte

Uit deze vergelijking van de volumeontwikkeling volgt een veel positievere conclusie. De Hanzehof verwoordt zelf haar conclusie als volgt:

- In 2014/2015 is er ruim € 26.000 bezuinigd op personeel, ruim € 11.000 meer dan de doelstelling in het Plan van Aanpak.
- In 2015/2016 is de bezuiniging op personeel bijna € 52.000, terwijl de doelstelling ten opzichte van 2013/2014 € 50.000 was.
- Een jaar later, in 2016/2017, is dat bedrag nog verder opgelopen naar een bezuiniging van bijna € 59.000 op personeel.
- En in datzelfde 2016/2017 was de programmering al gegroeid met 19 voorstellingen ten opzichte van 2014/2015, zonder inzet van extra personeel, terwijl dat door de Hanzehof in het Plan van Aanpak wel was voorzien.
- De begroting 2017/2018 is hier niet op aangepast en daarom lijkt de bezuiniging ‘maar’ ruim € 30.000 te bedragen.
- De begroting 2018/2019 is hier wél op aangepast en dan gaat het om een gebudgetteerde bezuiniging van ruim € 62.000 ten opzichte van 2013/2014.
- De bezuiniging op personeel wordt onderschreven door een afname van het aantal fte in 2017/2018 ten opzichte van 2013/2014 (zie bovenstaande tabel) .
- Het is de Hanzehof de afgelopen jaren gelukt ruim € 50.000 te bezuinigen op personeel en tegelijkertijd te groeien in het aantal voorstellingen. Met minder personeel is meer gedaan.

8. Exploitatiesaldo

2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
Geraamde totaalopbrengst voorgenomen maatregelen				
15.000	75.000	135.000	200.000	200.000
Geraamd exploitatiesaldo na realisatie voorgenomen maatregelen				
-185.000	-125.000	-65.000	0	0

Hieronder vergelijken we het exploitatiesaldo dat in het Plan van Aanpak werd beoogd (zie de tabel hierboven) met het exploitatiesaldo volgens de jaarrekeningen 2014/2015, 2015/2016 en 2016/2017 en de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019, na correctie met twee versluieringen die daarin zitten, namelijk:

- de versluiering die ontstaat door de inzet van extra exploitatiesubsidie;

- de versluiering die ontstaat door de vermindering in de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019 van de reservering voor groot onderhoud tot onder het niveau van € 115.000 dat is gerealiseerd in de seizoenen 2014/2015 tot en met 2016/2017.

We vergelijken het exploitatiesaldo zoals beoogd in het Plan van Aanpak dus met de volgende gecorrigeerde saldi:

Jaarrekeningen			Begrotingen	
2014/2015	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
126.600	43.569	85.359	139.000	115.000

Daarbij laten we op deze plek twee andere versluieringen nog onbesproken, namelijk die van het tekort aan structurele baten in relatie tot de structurele lasten (zie **paragraaf 3.6**) en die van de omstandigheid dat de reservering voor groot onderhoud van € 115.000 onrealistisch laag is (zie **hoofdstuk 4**).

Ook merken we hierbij op dat deze exploitatiesaldi uiteraard door meer worden bepaald dan alleen door de vraag in hoeverre de maatregelen uit het Plan van Aanpak zijn uitgevoerd.

Bij deze vergelijking tussen de saldi die zijn gecorrigeerd en de maatregelen uit het Plan van Aanpak komen we tot de volgende bevindingen:

- In 2014/2015 heeft de Hanzehof het ruim € 58.000 beter gedaan dan geraamd in het Plan van Aanpak (€ 185.000 - 126.600, zijnde het gerealiseerde exploitatiesaldo zonder inzet van extra exploitatiesubsidie).
- In 2015/2016 heeft de Hanzehof het ruim € 81.000 beter gedaan dan geraamd in het Plan van Aanpak (€ 125.000 - 43.569).
- In 2016/2017 heeft de Hanzehof het ruim € 20.000 slechter gedaan dan geraamd in het Plan van Aanpak (€ 65.000 - 85.359). Het niet doorvoeren van de maatregel ‘betaald parkeren’ is hier debet aan, want deze was volgens het Plan van Aanpak voor de helft (€ 25.000) opgenomen in begroting 2016/2017.
- De begroting 2017/2018 bevat – als we de inzet van extra exploitatiesubsidie en de vermindering van reservering voor groot onderhoud buiten beschouwing laten – een tekort van € 139.000 en die voor 2018/19 een tekort van € 115.000. Deze tekorten zijn volgens de Hanzehof vrijwel geheel te verklaren door het niet doorvoeren van betaald parkeren (€ 50.000) en de huidige vrijval van twee leningen die 10 jaar geleden anders zijn aangewend dan bedoeld (€ 83.000; zie hiervoor **paragraaf 3.6**). Daarbij moet worden bedacht dat het Plan van Aanpak bij de ramingen uitging van een indexatie van de exploitatiesubsidie van 2%, maar feitelijk is dit minder geweest (zie **paragraaf 3.4** tabel exploitatiesubsidie gemeente).

3.8 Autonome ontwikkeling van baten en lasten

In deze paragraaf gaan wij nader in op de volgende onderzoeksvraag:

- Hoe ontwikkelen zich deze baten en lasten de komende jaren in geval de huidige koers van de Hanzehof ongewijzigd wordt voortgezet? Met andere woorden: wat zijn de autonome ontwikkelingen?

Wij zien de volgende potentiële autonome ontwikkelingen. Daarbij geven we per onderwerp aan wat het risico is van autonome stijging van de kosten of daling van de lasten, de kans op een omgekeerde ontwikkeling en de verwachting van BMC in hoeverre de risico’s of kansen zich voordoen.

Potentiële autonome ontwikkeling	*Risico of kans*	*Verwachting BMC*
Theatervoorstellingen	De programmering zal moeten meebewegen met de voorkeuren van vaste en potentiële bezoekers. Stilstand leidt tot achteruitgang. Volgens de Hanzehof is het continueren van het huidige resultaat op de programmering een uitdaging, omdat er scherp wordt ingekocht en dit voor een deel wordt getolereerd omdat het theater het financieel zwaar heeft.	Wij achten het risico van verlies aan vermindering van het saldo van directe baten en lasten groter dan de kans op verhoging van dat saldo.
Verhuur en horeca Hanzehof	Deze activiteiten worden er niet eenvoudiger op indien de achterstalligheid in het onderhoud toeneemt. De incidentele verhuur is erg concurrentiegevoelig.	Op basis van de resultaten van de afgelopen jaren achten wij de raming in de begrotingen realistisch.
	Per 1 januari wordt het verlaagde btw-tarief van 6% verhoogd naar 9%. Voor de horecaexploitatie leidt dit tot een kostenverhoging.	
Beheer Hanzehal	Zolang de gemeente over de jaren heen haar beheervergoeding blijft indexeren, zoals gemiddeld over de jaren tot nu toe, is er betrekkelijk weinig kans en risico.	Geen autonome ontwikkeling.
Sponsoring	Nu de economie weer aantrekt, lijkt het risico van afname van de sponsoring sterk verminderd.	Wij achten de raming van de opbrengsten in 2017/2018 en vooral in 2018/2019 aan de optimistische kant. Het risico is in 2018/2019 aanmerkelijk dat het bedrag niet wordt gehaald.
Personeelskosten	Salariskosten stijgen jaarlijks door cao-stijgingen en door effecten van anciënniteit.	Wij verwachten de komende jaren een stijging van lasten die per jaar algauw 1%-punt uitgaat boven de indexatie van de exploitatiesubsidie. Dit betekent ten opzichte van 2018/2019 circa € 8.000 per jaar (1% van € 830.000).
	Voor een aantal (ex-)medewerkers wordt een aanvullend pensioen opgebouwd via een pensioen-verzekering. Daarin is sprake van een onvoorwaardelijke indexatie. De Hanzehof heeft hiervoor geen	De kans is groot dat dit leidt tot een autonome kostenontwikkeling. Wij hebben geen nader onderzoek verricht naar de mogelijke omvang hiervan.

	balansvoorziening en zal deze lasten dus moeten opvangen binnen de jaarlijkse exploitatie *).	
Financieringskosten	De kapitaallasten van investeringen die niet zijn gefinancierd met een lening of zijn gefinancierd met een lening waar-voor de Hanzehof zelf de kosten moet opbrengen, dalen zolang er geen nieuwe investeringen worden gedaan zonder gemeentelijke dekking van de kapitaallasten (zie **paragraaf 3.5**).	De financieringslasten dalen de komende periode globaal met € 11.900 per jaar, mits de Hanzehof geen nieuwe investeringen pleegt waarvan het de kosten zelf moet opvangen (zie **paragraaf 3.5**).
Onderhoud vastgoed	Zie **hoofdstuk 4**	
Energie, belastingen, verzekeringen en schoonmaakmaterialen	Voor energie, belastingen en verzekeringen is het risico groter dan de kans wat betreft prijsniveau. Niettemin is het voor de lopende verzekeringen aan te raden de portefeuille nog eens kritisch te bezien op mogelijkheden tot besparen. Voor het volumeniveau van energie zijn al energiebesparende investeringen gepleegd. De besparingen daarop bezien we in relatie tot de kosten van onderhoud (zie **hoofdstuk 4**). De Hanzehof heeft met succes bezwaar gemaakt tegen de WOZ-waarde van haar gebouwencomplex. Dit heeft geleid tot een voordeel in de jaarrekening 2016/2017 van € 5.000 en leidt tot een structureel voordeel vanaf seizoen 2017/2018 van € 10.000 à 15.000 *).	Wij verwachten de komende jaren een prijsstijging van lasten die gemiddeld licht uitgaat boven de indexatie van de exploitatiesubsidie. In absolute bedragen. In geval van 0,6%-punt boven de indexatie spreken we over € 1.000.
Kantoorkosten	Kantoorkosten zijn een verzameling van verschillende kleinere kostenposten die samen weinig kansen en risico's bieden.	Geen autonome ontwikkeling.
Exploitatiesaldo		Per saldo zouden de autonome stijgingen van baten en lasten globaal gesproken afwezig kunnen zijn (indien de Hanzehof geen nieuwe investeringen voor eigen rekening pleegt)

*) Bron: Bevindingen accountantscontrole jaarrekening 2016/2017.

3.9 De wijze van sturen door de Hanzehof

De directie van de Hanzehof heeft de afgelopen jaren met behulp van onderstaande instrumenten gestuurd op realisatie van het Plan van Aanpak:

- meerjarenbegroting Plan van Aanpak, jaarbegrotingen en jaarrekeningen;
- kwartaalcijfers waarin de realisatie aan de begroting wordt gespiegeld en aan de realisatie van het voorgaande seizoen;
- boekingsoverzicht van voorstellingen met geprognosticeerde bezoekersaantallen en financiële opbrengsten (jaarlijks);
- realisatie voorstellingen met wekelijkse update van gerealiseerde en geprognosticeerde bezoekersaantallen en baten en lasten voorstellingen (marketingtool);
- financieel overzicht voorstellingen met reële lasten en baten (maandelijks);
- periodieke overzichten personeelsinzet horeca en techniek;
- tweewekelijks MT-overleg, bilateraal overleg met stafleden en driewekelijks plenair overleg met stafleden, waarin wordt gestuurd met behulp van bovenstaande instrumenten en op basis van andere waarnemingen.

3.10 Tussenconclusies over de exploitatie

Wij trekken uit dit hoofdstuk de volgende tussenconclusies:

- Het Plan van Aanpak van 1 januari 2015 hield geen rekening met het tekort van € 83.000 dat toen al bestond tussen de structurele baten en de structurele lasten en dat pijnlijk zichtbaar zou worden met ingang van de seizoenen 2017/2018 en 2018/2019.
- De Hanzehof heeft het Plan van Aanpak zo goed als mogelijk was uitgevoerd.
- Op de activiteitengroepen theatervoorstellingen, verhuur, horeca Hanzehof, beheer Hanzehal en sponsoring heeft zij in financieel opzicht ongeveer het optimum bereikt van wat redelijkerwijs mogelijk was.
- Dat geldt ook voor de personele bezetting in aantallen fte.
- Wij hebben geen reden om te veronderstellen dat dit anders ligt bij de salariskosten per fte en bij organisatie- en kantoorkosten.
- De Hanzehof stuurt sterk op het realiseren van het Plan van Aanpak, maar heeft volgens ons nog te weinig oog voor het maken van toekomstgerichte analyses (mede met behulp van vormen van ‘activity based costing’) en het stellen van normen die zijn gericht op de exploitatie in de toekomst en het maken van afspraken daarover met de gemeente. Overigens zien wij ook dat de gemeente van haar kant daartoe bepaald geen stimulansen heeft gegeven.
- De exploitatie kende (als we de extra exploitatiesubsidie voor dat seizoen buiten beschouwing laten) in seizoen 2014/2015 een tekort van € 126.600. Dit tekort is dankzij diverse maatregelen in de twee seizoenen daarna omlaag gegaan, maar komt volgens de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019 uit op een niveau van respectievelijk € 139.000 en € 115.000. Dit opnieuw oplopen van het tekort wordt veroorzaakt door het bovengenoemde tekort van € 83.000 tussen de structurele baten en de structurele lasten dat vanaf de seizoen 2017/2018 en 2018/2019 echt ‘pijn’ gaat doen, nu er voor een bedrag van € 83.000 aan incidentele baten wegvalt.
- Voor de komende jaren moet rekening worden gehouden met autonome stijging van personeelskosten en autonome daling van financieringslasten (rente en afschrijving). Per saldo kunnen die elkaar opheffen (indien de Hanzehof geen nieuwe investeringen meer pleegt in haar vastgoed en geen of weinig in haar overige bedrijfsmiddelen).

- Dit betekent dat er rekening moet worden gehouden met een blijvend exploitatietekort (ten opzichte van de structurele subsidies) in de orde van grootte van € 115.000. (Maar let op: in het volgende hoofdstuk laten we zien dat het niveau van lasten gedurende de gehele periode die wij hebben onderzocht aanmerkelijk hoger zou zijn geweest als er binnen de exploitatie voldoende rekening zou zijn gehouden met noodzakelijke kosten van onderhoud).
- De Hanzehof beschikt praktisch gesproken niet over eigen vermogen. Dat betekent dat er geen buffer is om eventuele exploitatietekorten op te vangen.

Hoofdstuk 4
Kosten van onderhoud vastgoed en inventaris

In dit hoofdstuk gaan we in op de volgende onderzoeksvraag:

- Specifiek voor de lasten van de gebouwen en de inventaris: hoe verhouden zich de werkelijke (kapitaal)lasten van het vastgoed tot de reële kosten voor vastgoed – inclusief de voorziening voor groot onderhoud – die noodzakelijkerwijs gemaakt moeten worden voor sec het in stand houden van de theaterfunctie bij realisatie van de beoogde prestaties?

In dit hoofdstuk bezien we de kosten van onderhoud van het vastgoed, de installaties en de inventaris van het gebouwencomplex aan de Coehoornsingel 1, dat bestaat uit Theater en Congrescentrum Hanzehof inclusief de Oosterberg Buitensociëteit. We maken daarbij een onderscheid naar de werkelijke kosten van onderhoud en de reële kosten van onderhoud. Onder de werkelijke kosten van onderhoud verstaan we de kosten die de Hanzehof feitelijk heeft gemaakt (in de afgesloten seizoenen) dan wel feitelijk heeft geraamd (in het lopende en komende seizoen). Onder de reële kosten van onderhoud verstaan we de kosten die aan het vastgoed en de inventaris zijn verbonden indien we die baseren op normen voor vastgoedbeheer door instellingen als de Hanzehof die kunnen worden beschouwd als maatschappelijk aanvaarde normen.

In dit hoofdstuk vertrekken we vanuit een poging de werkelijke kosten van onderhoud van vastgoed en inventaris in beeld te krijgen, voor de periode van seizoen 2014/15 tot en met 2018/19 . We zullen echter zien dat die werkelijke kosten pas goed kunnen worden begrepen als we verbanden leggen met de reële kosten. We brengen ze daarom beide in onderlinge samenhang in beeld. Daarna analyseren we het verloop over de periode van 2014/15 tot 2017/2028. We kijken daarin dus vanuit het moment van onderzoek (juni 2018) 10 jaar vooruit. We bezien over deze periode of en in hoeverre er op basis van het huidige beleid van de Hanzehof achterstanden ontstaan in het onderhoud ten opzichte van de reële uitgaven van onderhoud in die periode.

4.1 Werkelijke kosten 2014/2015 – 2018/2019 in relatie tot de reële kosten

Wij hebben de werkelijke kosten van de ‘Gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof’ in beeld gebracht in het overzicht in **paragraaf 3.1.** Deze luiden als volgt (bedragen in euro’s; zie ook de tabelnoten 12 en 13 in de tabel van **paragraaf 3.1**):

Gebouw- en inventaris-gebonden kosten vastgoed Hanzehof	**2014/2015**	**2015/2016**	**2016/2017**	**2017/2018**	**2018/2019**
Onderhoud, reparaties en schoonmaakmaterialen	-110.186	-102.459	-126.831	-133.000	-133.000
Reservering groot onderhoud	-115.000	-115.000	-115.000	-37.000	0
Energiekosten	-93.964	-93.247	-99.428	-97.000	-104.000
Teruggave Energiebelasting	12.043	13.760	18.257	10.000	16.000
Belastingen	-35.097	-39.735	-45.273	-36.000	-36.000
Verzekeringen	-53.039	-54.993	-53.362	-55.000	-55.000
Totaal, exclusief financieringslasten	**-395.243**	**-391.674**	**-421.637**	**-348.000**	**-312.000**

Gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof
Binnen de gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof zien we kosten van onderhoud en een groep kosten die we zouden kunnen betitelen als 'facilitaire kosten', bestaande uit kosten van energie, verzekeringen en belastingen. Tot de facilitaire kosten zouden we ook kunnen rekenen de kosten van schoonmaak en beveiliging. Die kosten zijn echter niet zichtbaar binnen de categorie 'gebouw- en inventarisgebonden kosten vastgoed Hanzehof'. Dat komt omdat het daarbij vrijwel uitsluitend gaat om personele kosten en die heeft Hanzehof niet uitgesplitst uit de categorie 'personeelskosten'. Er is voor schoonmaak sprake van een kleine post 'schoonmaakmaterialen' die Hanzehof heeft opgenomen in de post 'onderhoud, reparaties en schoonmaakmaterialen'. Het gaat daarbij in 2018/2019 om een bedrag van € 12.000.

In dit hoofdstuk beperken we ons tot de kosten van onderhoud. Daarbij hebben we het bedrag van € 12.000 voor schoonmaakmaterialen in 2018/2019 gescheiden van de zuivere kosten van onderhoud en reparaties. We kennen de precieze bedragen voor deze materialen in voorgaande jaren niet, maar we hebben de technische aanname gedaan dat het bedrag van € 12.000 ook geldt voor de voorafgaande jaren. Deze kosten van onderhoud zien er als volgt uit (bedragen in euro's):

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Onderhoud en reparaties	-98.186	-90.459	-114.831	-121.000	-121.000
Reservering groot onderhoud	-115.000	-115.000	-115.000	-37.000	0
Totaal lasten voor onderhoud	**-213.186**	**-205.459**	**-229.831**	**-158.000**	**-121.000**

De reservering voor groot onderhoud bedroeg volgens de drie meest recente jaarrekeningen € 115.000 per jaar. In de begroting 2017/2018 is dit bedrag verlaagd naar € 37.000 en in de begroting 2018/2019 naar € 0. De Hanzehof heeft deze post namelijk in deze begrotingen gebruikt als sluitpost om de exploitatie sluitend te krijgen. De verlaging heeft dus niets te maken met inzichten over ontwikkeling van de reële kosten van vastgoed. Het bedrag van € 115.000 per jaar lichten we hieronder nader toe.

Omdat de reservering voor groot onderhoud wordt toegevoegd aan de balansvoorziening voor onderhoud, laten we hieronder ook de ontwikkeling zien van die voorziening (bedragen in euro's):

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Voorziening Groot onderhoud	566.535	526.168	581.399	?	?

Maatschappelijk aanvaarde norm voor omgaan met kosten van onderhoud van vastgoed
Voor een goed begrip van de dotatie aan de onderhoudsvoorziening leggen we eerst uit hoe organisaties in de publieke sector idealiter hiermee omgaan, dus als zij werken volgens maatschappelijk aanvaarde normen:

- Voor het vastgoed (inclusief installaties en inventaris) wordt in beeld gebracht welke investeringsuitgaven in welk toekomstig jaar naar verwachting moeten worden gemaakt om dat vastgoed in de staat te houden waarin het verkeerde op het moment van verkrijging (en na inhalen van eventueel aanwezig achterstallig onderhoud). Dit heet het onderhoudsplan.
- Een bouwkundig expertbureau stelt het onderhoudsplan op of toetst het plan dat de organisatie zelf heeft gemaakt. Idealiter omvat het onderhoudsplan (ten minste) de periode waarop het gebouw wordt afgeschreven (veelal in circa 40 jaar).

- De raming van investeringsuitgaven leidt tot een verloop van uitgaven over de jaren heen die per jaar verschillen. In sommige jaren moeten immers naar verwachting grote investeringen worden gedaan, zoals een dakrenovatie; in andere jaren hoeft er wellicht niets te gebeuren. Om te komen tot een gelijke belasting per jaar van de exploitatie-begroting, wordt er gewerkt met een voorziening op de balans waaraan elk jaar een gelijk bedrag wordt toegevoegd (‘gedoteerd’). Een gelijk bedrag per jaar maakt het eenvoudiger om jaarlijks een sluitende begroting te realiseren. Elk jaar wordt uit die voorziening het bedrag onttrokken dat nodig is voor de onderhoudsuitgaven in dat jaar.
- Het onderhoudsplan geeft richting aan het bepalen van exacte onderhoudsuitgaven in een bepaald jaar, maar meer ook niet. Het onderhoudsplan houdt bijvoorbeeld rekening met het vervangen van de verwarmingsketel na 15 jaar. Maar als die ketel na 15 jaar nog goed functioneert, kan het kostenefficiënt zijn om die ketel pas te vervangen zodra die het echt begeeft. Omgekeerd kan het ook kostenefficiënt zijn om die ketel al eerder dan na 15 jaar te vervangen indien vervanging in combinatie met energiebesparing tot lagere toekomstige kosten kan leiden dan zonder vervanging. Natuurlijk kan ook blijken dat de ketel het al na 12 jaar volledig begeeft.

De jaarlijkse dotatie aan de onderhoudsvoorziening van € 115.000

- De Hanzehof heeft in 2014 een onderhoudsplan laten opstellen door bouwkundig consortium WDW. Dit is opgenomen in het Plan van Aanpak (Mirjam van Tiel, 1 januari 2015, pp 78/79). Het gaat om het wegwerken van achterstallig onderhoud en het in stand houden van de kwaliteit die ontstaat na het inhalen van achterstalligheid.
- Dit plan bestaat uit een planning voor 20 jaar en een planning voor 10 jaar. De jaarbedragen voor de eerste 10 jaar zijn gelijk in beide plannen.
- Het plan is onderscheiden naar de organisatie die volgens WDW het onderhoud daadwerkelijk zou moeten gaan uitvoeren dan wel uitbesteden: WDW voor de meer algemene gebouwdelen en installaties en Hanzehof voor de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur. Naar wij hebben begrepen van de Hanzehof heeft WDW dat gedaan omdat zijzelf geen expert zijn op het gebied van theaterinstallaties.
- Het onderhoudsplan voor de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur (inclusief kantoorinventaris) leidt voor de eerste 10 jaar (2015 t/m 2024) tot een totale investerings-uitgave van € 1.151.325. Per jaar betekent dit dat er een toevoeging noodzakelijk is aan de onderhoudsvoorziening van € 115.000 (1/10^{e} van het totaalbedrag).
- Het bedrag van € 115.000 per jaar is dus voor 10 jaar – dus t/m seizoen 2024/2025 – voldoende voor het onderhoud aan de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur, maar niet om ook het onderhoud te kunnen uitvoeren van de meer algemene gebouwdelen en installaties.

Hoe zit het dan met het onderhoud aan de meer algemene gebouwdelen en installaties?

- Het onderhoudsplan voor de meer algemene gebouwdelen en installaties leidt voor de eerste 10 jaar tot een totale investeringsuitgave van € 4.207.089 (Plan van Aanpak (Mirjam van Tiel, 1 januari 2015, pp. 78/79). Dit betekent dat er per jaar een bedrag nodig is van € 420.000 (als toevoeging aan de voorziening voor onderhoud). WDW berekent ook dat de investeringen voor het wegwerken van achterstallig onderhoud leidt tot een besparing op de exploitatiebegroting van € 17.000 per jaar.
- Ook constateert WDW dat de Hanzehof op het moment van hun onderzoek (2014) per jaar aan onderhoud € 85.537 per jaar raamt in de exploitatiebegroting (Het overzicht van de werkelijke kosten hieronder toont als realisatie voor seizoen 2014/2015 een bedrag van € 98.000, dat naast de onderhoudscontracten bestaat uit incidenteel onderhoud en klein materiaal; daarvan is ongeveer € 12.000 voor onderhoud door eigen personeel en € 86.000 voor onderhoudscontracten met derden).

Van het bedrag van € 85.537 per jaar heeft volgens WDW € 37.418 betrekking op contracten die te maken hebben met onderhoud van de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur en € 48.119 met onderhoud van de meer algemene gebouwdelen en installaties.[2]

- WDW berekent dat voor de meer algemene gebouwdelen en installaties jaarlijks nodig is: € 420.000 (gemiddelde investering per jaar over 10 jaar) minus € 17.000 (energiebesparing die het mogelijk maakt dat dit bedrag niet meer aan energie wordt besteed, maar kan worden uitgegeven aan onderhoud van de meer algemene gebouwdelen en installaties) minus € 48.000 (die de Hanzehof al uitgeeft aan uitvoerders van onderhoud aan de meer algemene gebouwdelen en installaties). Dit leidt tot een tekort per jaar van € 355.000 voor het onderhoud aan de meer algemene gebouwdelen en installaties.
- (Let overigens op dat er in de berekeningen in het Plan van Aanpak geen aftrek plaatsvindt op het bedrag van € 115.000 voor onderhoud van de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur met het bedrag dat Hanzehof rond 2014 op jaarbasis beschikbaar had van € 37.418[3]. Dit bedrag van € 37.418 wordt ook niet in mindering gebracht op het tekort van € 355.000 voor het onderhoud van de meer algemene gebouwdelen en installaties.)
- WDW laat zien dat het verstandig kan zijn om te werken met een aanvangsinvestering voor het onderhoud aan de meer algemene gebouwdelen en installaties. Als die aanvangs-investering kan worden gefinancierd door de gemeente, leidt dat tot een vermindering van het jaarbedrag dat nodig is voor dit onderhoud van € 355.000 naar € 95.000.
- De gemeente heeft echter destijds besloten die aanvangsinvestering niet voor haar rekening te nemen en ook geen extra subsidie te verstrekken voor kosten van onderhoud.
- Daarom is de vraag relevant hoe de Hanzehof is omgegaan met het onderhoud van de meer algemene gebouwdelen en installaties waarvoor € 420.000 nodig zou zijn (gemiddelde investering per jaar over 10 jaar, die alleen maar leidt tot energiebesparing nadat is geïnvesteerd in de energiegebruikende installaties). Het antwoord is dat de Hanzehof naast de dotatie aan de onderhoudsvoorziening van € 115.000 per jaar (zie hierboven) rechtstreeks op de exploitatierekening de volgende bedragen heeft opgenomen (bedragen in euro's; - betekent last):

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Onderhoud en reparaties	-98.186	-90.459	-114.831	-121.000	-121.000

Tussenconclusies over de werkelijke onderhoudskosten

Op basis van de analyse in deze paragraaf formuleren we de volgende tussenconclusies over de werkelijke onderhoudskosten:

- De Hanzehof maakt een onderscheid tussen twee soorten onderhoudskosten:
  - kosten van onderhoudscontracten en van onderhoudsmaterialen voor onderhoud door eigen personeel; deze kosten komen jaarlijks rechtstreeks ten laste van de exploitatie;
  - reservering groot onderhoud; dit is een jaarlijkse toevoeging aan de balansvoorziening voor onderhoud; uit die voorziening worden jaarlijks bedragen onttrokken en uitgegeven aan onderhoud; per saldo wordt er over de jaren meer toegevoegd dan onttrokken; de voorziening bevat per einde van exploitatiejaar 2016/2017 een bedrag van € 581.399.

[2] De Hanzehof geeft op basis van voortschrijdend inzicht (2018) aan dat het per jaar gaat om € 65.723 aan onderhoudscontracten (€ 48.119 bouwtechnisch en € 17.604 theatertechnisch).

[3] De Hanzehof geeft op basis van voortschrijdend inzicht (2018) aan dat het gaat om € 17.604, zijnde de kosten van het onderhoud van de trekkenwand.

- De jaarlijkse reservering voor groot onderhoud van € 115.000 (die tot en met seizoen 2016/2017 plaatsvond) is gebaseerd op een onderhoudsplan dat is opgesteld door een bouwkundig expertbureau en heeft uitsluitend betrekking op de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur (inclusief kantoorinventaris). Het betreft een plan voor het wegwerken van (eventueel aanwezig) achterstallig onderhoud en het in stand houden van de kwaliteit van die theaterelementen. De reservering per jaar komt overeen met het bedrag dat volgens dit onderhoudsplan nodig is voor het onderhoud van de specifieke theaterinstallaties en het theaterinterieur.
- Voor het onderhoud van de meer algemene gebouwdelen en installaties trekt de Hanzehof (noodgedwongen) jaarlijks aanzienlijk minder geld uit dan noodzakelijk zou zijn volgens het onderhoudsplan dat daarvoor bestaat, dat eveneens is opgesteld door hetzelfde bouwkundige expertbureau. Nodig voor dit onderhoud is € 420.000 per jaar (en op enig moment € 17.000 per jaar minder zodra er sprake is van energiebesparing als gevolg van investeringen). In de drie meest recent afgesloten jaren is een bedrag uitgegeven van gemiddeld circa € 101.000. Voor het lopende en het komende exploitatiejaar wordt een bedrag geraamd van € 121.000.
- Structureel is er dus sprake van een bedrag van globaal € 300.000 per jaar dat de Hanzehof al jarenlang meer zou moeten uittrekken voor onderhoud van vastgoed (en inventaris) dan de bedragen waarmee zij in haar exploitatie (tot en met seizoen 2016/2017) rekening heeft gehouden.

4.2 Ontwikkeling van achterstallig onderhoud 2014/2015 – 2027/2028

Wat brengen we in beeld?
In deze paragraaf geven we inzicht in de ontwikkeling van:

- de noodzakelijke uitgaven aan onderhoud in de periode 2014/2015 – 2027/2028, op grond van bestaande onderhoudsplannen;
- de gerealiseerde uitgaven aan onderhoud in de periode 2014/2015 tot en met 2017/2018;
- de beschikbare middelen voor onderhoud in deze periode, volgens het bestaande beleid van de Hanzehof;
- het verschil tussen de noodzakelijke uitgaven en de gerealiseerde en beschikbare middelen: dit verschil bepaalt de mate waarin al dan niet achterstallig onderhoud ontstaat.

In deze paragraaf spreken we over ‘uitgaven’ aan onderhoud en niet over ‘kosten’. Dat doen we omdat we niet kijken naar de vraag hoe noodzakelijke uitgaven per jaar kunnen worden vertaald maar naar de wijze waarop die uitgaven worden omgezet naar jaarbudgetten.

In deze paragraaf spreken we over ‘noodzakelijke uitgaven’, maar die kunnen ook worden aangeduid als ‘reële uitgaven’.

Met het ‘bestaande beleid van de Hanzehof’ bedoelen we de mogelijkheden die de Hanzehof binnen haar exploitatie ziet om geld uit te trekken voor onderhoud. De Hanzehof beseft dat er nu te weinig onderhoud wordt gepleegd, maar ziet geen kans er meer geld voor uit te trekken dan de laatste jaren is gebeurd en voor het huidige en komende seizoen is geraamd in de actuele begrotingen.

We hanteren een periode tot en met seizoen 2027/2028, hoewel we weten dat de gemeente met haar ‘noodscenario’ niet verder vooruit wil kijken dan vijf jaar.

Daarvoor hebben we de volgende redenen:

- We willen vanuit het lopende seizoen 2017/2018 tien jaar vooruitkijken. Voor vastgoed is dat een minimale periode om zicht te krijgen.
- In 2025 en 2026 zijn er volgens de onderhoudsplannen relatief grote uitgaven noodzakelijk. In 2025 gaat het om een samenloop van verschillende uitgaven; in 2026 gaat het voornamelijk om vernieuwing van de trekkenwand.

We houden in deze paragraaf rekening met de investeringen in het vastgoed die de Hanzehof heeft gepleegd:

- in seizoen 2014/2015 met de subsidie van de provincie en de gemeente samen (van € 300.000);
- in seizoen 2016/2017 met een (klein) deel van het bedrag van € 900.000 dat de gemeente (onder voorwaarden) beschikbaar heeft gesteld voor investeringen in de accommodatie als gevolg van achterstallig onderhoud in het kader van het ‘noodscenario’.

We houden ook rekening met het restant van het bedrag van € 900.000 dat nog (voorwaardelijk) beschikbaar is voor investeringen.

Het beeld

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling aan van de ontwikkeling van achterstallig onderhoud. In de kolommen staan kalenderjaren en geen exploitatiejaren (seizoenen). Voor kalenderjaar 2015 mag wat ons betreft ook worden gelezen: seizoen 2015/2016 (jaar t kan worden gelezen als seizoen t/t+1).

BMC YACHT GROUP

Ontwikkeling achterstallig onderhoud	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Tabel-noot
Noodzakelijke uitgaven per jaar, excl btw (A)	1.951.221	948.493	181.076	513.231	345.536	383.122	301.588	204.314	322.931	255.799	938.066	1.598.733	311.136	341.735	1
															2
															3
															4
Gerealiseerd onderhoud tlv exploitatie	90.459	114.831													5, 6
Geraliseerd onderhoud tlv voorziening	155.367	59.769													6
Gerealiseerde investeringen	300.000		78.000												
Totaal gerealiseerde uitgaven per jaar, excl btw (B)	545.826	174.600	78.000												
Beschikbaar in exploitatiebegroting voor onderhoud en reparaties			121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	121.000	6
Beschikbaar in exploitatiebegroting voor dotatie aan voorziening			37.000	0											7
Beschikbaar uit energiebesparing door investering in 2015/16			17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	
Beschikbaar in voorziening onderhoud per einde 2016/17				581.399											8
Nog beschikbaar voor investeringen uit toegezegde € 1,2 miljoen				822.000											
Totaal beschikbaar per jaar (C)			175.000	1.541.399	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	
Toename achterstallig onderhoud in periode t/m 2018/19 (A - B - C)	1.405.395	773.893	-71.924	-1.028.168											6
Idem, cumulatief t/m 2018/19 (= achterstalligheid einde 2018/19)				1.079.196											6
Toename achtertalligheid onderhoud in periode na 2018/19 (A - B - C)					207.536	245.122	163.588	66.314	184.931	117.799	800.066	1.460.733	173.136	203.735	6
Idem, cumulatief na 2018/19					1.286.732	1.531.854	1.695.442	1.761.756	1.946.687	2.064.486	2.864.552	4.325.285	4.498.421	4.702.156	

Tabelnoten

1 Zie Plan van Aanpak, Mirjam van Tiel, 1 januari 2015, pp 77/78. Het gaat om uitgaven die noodzakelijk zijn om achterstallig onderhoud in te lopen voor de Hanzehof (gebouw, installaties en inventaris).

2 Wij gaan ervan uit dat onderhoud aan horeca-inventaris Hanzehof buiten deze kosten valt en door de Hanzehof wordt bekostigd uit de posten Overige directe materiële kosten (van Horeca Hanzehof).

3 Relatief hoge bedragen in 2015, 2016, 2018 en 2025 worden veroorzaakt door een samenloop van diverse investeringen. Het hoge bedrag in 2026 betreft het vervangen van de trekkenwand.

4 Het PvA geeft geen uitsluitsel of WDW voor de jaren t/m 2034 (het 20e jaar na opleveren van hun rapportage) al dan niet heeft gerekend met indexatie van onderhoudskosten. Volgens de Hanzehal is er niet gerekend met indexatie.

5 Zie post Onderhoud, reparaties (exclusief € 12.000 per jaar schoonmaakmaterialen), afgerond op € 1.000.

6 Bedragen in seizoen t/t+1.

7 Tot en met seizoen 2016/2017 was er elk jaar € 115.000 beschikbaar. Die wordt vanaf 2018/2019 volledig ingezet voor oplossen exploitatieproblemen.

8 We gaan ervan uit dat de dotatie van € 37.000 in seizoen 2017/2018 wordt besteed aan onderhoud.

4.3 Tussenconclusies over achterstallig onderhoud

Op basis van de analyse in deze paragraaf formuleren we de volgende tussenconclusies over de ontwikkeling van achterstallig onderhoud:

- Uit het PvA van 1 januari 2015 blijkt dat het niveau van lasten dat de Hanzehof binnen haar exploitatie op dat moment (seizoen 2014/2015) neemt voor onderhoud van vastgoed en inventaris aanmerkelijk hoger zou moeten liggen (in de orde van grootte van € 300.000 per jaar) als er binnen de exploitatie voldoende rekening zou zijn gehouden met noodzakelijke kosten van onderhoud (de kosten bij het in stand houden van het kwaliteitsniveau zoals dat bestond na de aanvankelijke investering). Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat dit knelpunt sindsdien niet minder is geworden, maar groter dreigt te worden.
- Uitgedrukt in geld is per einde van seizoen 2017/2018 sprake van achterstalligheid in onderhoud van € 1.079.196. In dit bedrag is rekening gehouden met de investeringen in energiemaatregelen die de Hanzehof in 2015 heeft gerealiseerd uit de investeringssubsidie van € 300.000 die de gemeente en de provincie samen hebben verleend. Ook is er al rekening gehouden met het bedrag van € 900.000 dat de gemeente voorwaardelijk heeft toegezegd aan de Hanzehof voor niet uit te stellen investeringen in de accommodatie als gevolg van achterstallig onderhoud.
- Vijf seizoenen later (einde seizoen 2022/2023) is dit, bij ongewijzigd beleid van de Hanzehof, opgelopen tot € 1.761.756.
- Weer drie seizoenen later (einde 2025/2026) spreken we van € 2.864.552 en tien jaar na nu (einde 2027/2028) gaat het om € 4.498.421.

Schematisch:

	Einde 2017/2018 (nu)	Einde 2022/2023 (5 jaar na nu)	Einde 2025/2026 (8 jaar na nu)	Einde 2027/2028 (10 jaar na nu)
Achterstalligheid, in euro's *)	€1.079.196	€ 1.761.756.	€ 2.864.552	€ 4.498.421

*) In de bedragen is geen rekening gehouden met indexering van de onderhoudskosten zoals geraamd in het Plan van Aanpak

In de bedragen is rekening gehouden met de mogelijkheden die de Hanzehof heeft binnen de exploitatie van begrotingsjaar 2018/2019 en binnen de mogelijkheden in de 10 seizoenen daarna (door de begroting 2018/2019 als geschikte voorspelling te beschouwen voor die toekomstige periode).

Dit betekent dus dat deze kwantificering van het achterstallig onderhoud daarmee een kwantificering is van de optelsom van achterstalligheid in onderhoud en het niet reëel sluitend zijn van de begrotingen 2017/2018 en 2018/2019.

De mate waarin sprake is van achterstallig onderhoud en een gebrek aan middelen binnen de exploitatie van de Hanzehof om het oplopen van die achterstalligheid te stoppen (laat staan die te keren) kan worden gezien als een 'tijdbom' die de verdiencapaciteit en dus de continuïteit van het bedrijf in toenemende mate bedreigt.

Hoofdstuk 5
De (markt)positie Hanzehof in perspectief

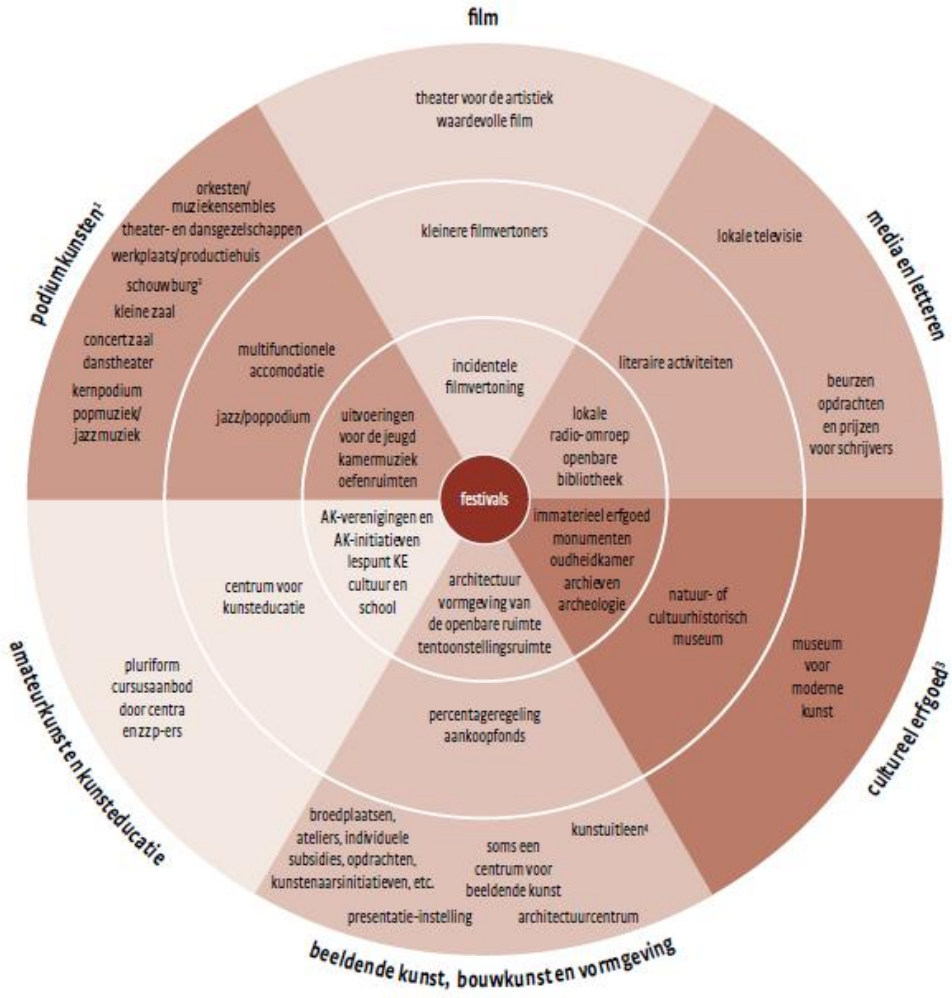
In dit hoofdstuk komen successievelijk vier deelvragen uit het onderzoek aan de orde:
- Wat valt op als we de podiumvoorziening van Zutphen vergelijken met die in andere gemeenten?
- Wat valt op als we de prestaties van de Hanzehof vergelijken met die van overeenkomstige theaters?
- Wat valt op als we podiumvoorziening in Zutphen vergelijken met podia in de regio (Deventer, Apeldoorn, Lochem, Doetinchem)?
- Wat valt op als we de verhuurpositie vergelijken met die van accommodaties in en rond Zutphen?

5.1 De podiumvoorziening van Zutphen vergeleken met die in andere gemeenten

In 2014 heeft adviesbureau LAgroup ten behoeve van het Plan van Aanpak van de Hanzehof de financiële exploitatie van de Hanzehof geanalyseerd en vergeleken met andere theaters, namelijk die van Beverwijk, Winterswijk, Wageningen, Veghel, Assen en Den Helder. De vergelijking had betrekking op de seizoenen 2012/2013 en 2013/2014. Omdat de vergelijking van al wat oudere datum is en naar onze mening niet met de juiste theaters, hebben wij de benchmark opnieuw uitgevoerd (zie hierna). Dit neemt niet weg dat de bevindingen van LAgroup (meegenomen in het Plan van Aanpak uit 2015 van Mirjam van Tiel) van betekenis zijn. Vooral de conclusie dat de gebouwgebonden lasten van de Hanzehof hoger zijn dan van de referentietheaters springt in het oog. Daar komt bij dat het feit dat de Hanzehof eigenaar is van het vastgoed iets is dat in theaterland ongebruikelijk is, aldus LAgroup. Wij onderschrijven deze observatie niet helemaal, maar erkennen wel dat het vastgoed van veel theaterstichtingen in eigendom is van een gemeente.[4]

Als we verder uitzoomen en ons de vraag stellen of een gemeente met de omvang van Zutphen een theater nodig heeft, valt daarover het volgende te zeggen.
Om handvatten te bieden voor gemeentelijk cultuurbeleid heeft de VNG in samenspraak met Cor Wijn een ringenmodel ontwikkeld dat door veel gemeenten gebruikt wordt als richtlijn voor de inrichting van de culturele infrastructuur (zie onderstaande figuur uit 2014). In dit model is een indeling beschreven in drie ‘stappen’: kernachtig gemeentelijk cultuurbeleid, uitgebreid gemeentelijk cultuurbeleid en alomvattend gemeentelijk cultuurbeleid. Het model geeft daarmee een overzicht van de basisinfrastructuur voor gemeenten van verschillende grootte. Het model kan als toetsingskader worden gebruikt voor de culturele infrastructuur en het opsporen van eventuele hiaten of juist de aanwezigheid van extra voorzieningen. Die extra voorzieningen, die in principe buiten het ringenmodel vallen, dragen vaak bij aan het onderscheidend vermogen van de gemeente.

[4] Landelijk gezien bestaat naar schatting 12,7% van de gemeentelijke vastgoedportefeuille uit vastgoed voor kunst- en cultuurdoeleinden, gemeten in vierkante meters bruto vloeroppervlak (Benchmark gemeentelijk vastgoed, IPD Nederland, 2011)



In het model vormt het aantal inwoners het uitgangspunt, waarbij een minimaal takenpakket van de gemeente wordt aangegeven. De grenzen liggen respectievelijk bij tot circa 25.000-30.000 inwoners, tot circa 90.000-100.000 inwoners en meer dan circa 90.000-100.000 inwoners. De vier grote steden worden daarnaast nog als een aparte categorie gezien.

De gemeente Zutphen zit met ruim 47.000 inwoners qua inwonertal in de middelste ring, die loopt vanaf ca. 30.000 tot 100.000 inwoners. Het voorzieningenpakket behorende bij deze schaalgrootte is dat van het ‘uitgebreide cultuurbeleid’. Dit omvat, behalve het ‘basispakket’ dat wordt aangetroffen bij kleine gemeenten, ook voorzieningen zoals:

- een plek voor kleinschalige filmvertoning (bijv. een filmtheater gerund door vrijwilligers);
- locaties en/of organisaties die literaire activiteiten ontplooien;
- één of meerdere musea, vnl. cultuurhistorisch;
- enig beeldende kunstbeleid (bijv. m.b.v. een aankoopfonds;
- een voorziening voor kunsteducatie (cursusaanbod);
- een multifunctioneel podium en een gespecialiseerd podium (pop of jazz).

Gemeenten die dicht bij de ondergrens van 30.000 inwoners zitten kunnen zich deze voorzieningen niet allemaal permitteren. Te zien is dat zij vaak een keuze maken uit een van de hiervoor genoemde elementen. Gemeenten die dicht tegen de bovengrens van 100.000 inwoners zitten beschikken doorgaans over alle genoemde voorzieningen.

Voor Zutphen geldt dat haar inwonertal onder het midden (= 60.000) van deze categorie ligt. Daarmee is duidelijk dat het Zutphen aan de financiële draagkracht ontbreekt om een 'uitgebreid cultuurbeleid' in de volle omvang te ontplooien. Aan het voorzieningenpatroon van Zutphen is dit ook te zien: de gemeente heeft wel een theater voor de artistiek waardevolle film, twee musea en twee podia (i.e. de Hanzehof), maar heeft een kunstencentrum dat 'mean en lean' is (geen docenten in vaste dienst) en weinig beeldendekunstbeleid. Overigens moet hierbij worden opgemerkt dat zo'n soort kunstencentrum geen zwak surrogaat is, maar juist een voorbeeld van een toekomstbestendige organisatiewijze.

Specifiek wat betreft de podiumvoorzieningen blijkt uit het onderzoek waarop het model is gebaseerd dat de meeste gemeenten groter dan 30.000 inwoners beschikken over een multifunctionele (theater)accommodatie. De wat grotere gemeenten (50.000^{+}) beschikken daarnaast meestal ook over één of meerdere muziekpodium. Zutphen wijkt niet van af van dit algemene beeld.

5.2 Prestaties Hanzehof vergeleken met die van overeenkomstige theaters (benchmark)

Benchmark: hoe en wat

Benchmark is een begrip uit de wereld van de kwaliteitsbewaking. De Engelse term benchmark betekent eigenlijk meetspijker, een referentiepunt voor landmeters.
Benchmark is een procedure om de prestaties van systemen of organisaties met elkaar te kunnen vergelijken. Benchmarking is een manier voor organisaties om van elkaar te leren, verantwoording af te leggen (bijvoorbeeld aan subsidienten) en toezicht en onderzoek te vergemakkelijken.

In de kern gaat het bij benchmarking om drie stappen:
1. het vergelijken van de prestaties van de ene organisatie met die van andere organisaties;
2. het analyseren van de verschillen tussen de diverse prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze zijn gerealiseerd;
3. het verbeteren van prestaties aan de hand van de informatie verworven tijdens het benchmarkproces.

Voordat een benchmark kan worden uitgevoerd, is het noodzakelijk om voldoende gegevens beschikbaar te hebben. Elk jaar wordt door de leden van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) een vragenlijst ingevuld waarmee een databasesysteem gevuld wordt: het Theater Analyse Systeem (TAS). De mogelijkheden zijn zeer uitgebreid. Er zijn meer dan 60 indicatoren waarop theaters met elkaar kunnen worden vergeleken.

Wanneer wij gegevens uit een benchmarkonderzoek gaan vergelijken, zijn er altijd een paar standaardvragen die wij onszelf stellen:
1. Wat valt op?
2. Op welke onderdelen presteert de een beter en de ander slechter?
3. Wat kan een verklaring voor het verschil zijn?

Wat meestal gebeurt is dat de uitkomsten van een benchmarkonderzoek fungeren als onderlegger voor het gesprek tussen gemeente en organisatie. Dan helpen de benchmark-gegevens om het gesprek te objectiveren: het 'verhaal achter de cijfers' komt naar voren. Wederzijds wordt het inzicht in de bedrijfsvoering verdiept en er kan een zinvol gesprek over achtergronden en keuzes plaatsvinden. Dát is waar het bij benchmarking om gaat.

Uitgangspunten benchmark de Hanzehof

Wij vinden het benchmarkonderzoek zoals uitgevoerd door LAgroup in 2014 zoals gezegd niet actueel genoeg. Derhalve hebben wij een hernieuwd benchmarkonderzoek uitgevoerd met de theaters die wij relevant achten, dat wil zeggen theaters die:

- liggen in gemeenten van vergelijkbare omvang;
- liggen in gemeenten die een centrumfunctie vervullen voor de regio;
- van enigszins vergelijkbare omvang zijn qua zaalgrootte.

Wij hebben de volgende theaters geselecteerd:

	Inwoners (NB Niet de allerlaatste telling)	Theater	Zitplaatsen grote zaal
Weert	48.484	Munttheater	459
Emmeloord	46.000	Theater Voorhuys	520
Waalwijk	46.000	Theater De Leest	475
Veldhoven	43.000	Theater De Schalm	474
Barendrecht	43.000	Theater Kruispunt	500
Uden	40.000	Theater Markant	685
Oosterhout	53.000	Theater de Bussel	503
Zutphen	46.635	Hanzehof	550

Met de genoemde zeven theaters is het benchmarkonderzoek uitgevoerd (zie **bijlage 5**). We noemen deze theaters hieronder de *referentietheaters*. Het onderzoek heeft betrekking op de laatst beschikbare cijfers die zijn opgenomen in het TAS, te weten die over het jaar 2016.

Bevindingen de Hanzehof

Totaalcijfers

- Het aantal voorstellingen is aan de lage kant: het ligt 18% lager dan bij de referentie-theaters. Dit vindt zijn oorzaak in het feit dat de andere theaters een ‘gewone’ tweede (lees: kleine) zaal hebben, waar veel kleine theaterproducties kunnen plaatsvinden, soms wel 60 per jaar. De tweede zaal van de Hanzehof is de Oosterberg Buitensociëteit: deze is minder veelzijdig en daarmee minder frequent te gebruiken. In een recente telling door de Hanzehof is het verschil in aantal voorstellingen nog maar 10% (zie **bijlage 8**). En zoals gezegd betreft het bij de Hanzehof alleen grotezaalproducties terwijl het bij de referentietheaters ook gaat om producties voor de kleine zaal.
- Een logisch gevolg van het lagere aantal voorstellingen is dat ook het aantal bezoeken lager ligt: ook ca. 20%.
- Het gemiddelde aantal betalende bezoeken wijkt echter nauwelijks af van het gemiddelde van de referentietheaters.
- De hoeveelheid besloten bijeenkomsten (verhuringen) is fors groter. De Hanzehof is daarmee succesvol en levert een belangrijke bijdrage aan het resultaat.
- Het aantal bezoekers in relatie tot het inwonertal in de regio is laag. Hieruit blijkt dat het voedingsgebied van de Hanzehof relatief beperkt is: er is weinig ‘achterland’ om publiek uit te betrekken.
- Het resultaat uit voorstellingen valt zeer goed te noemen. Waar de referentietheaters een gemiddelde van - € 81.000 boeken, zit de Hanzehof op een plus van € 60.266 als uitkomst van het seizoen 2016/2017. Dit is een zeer goed resultaat.

- Hetzelfde geldt voor de resultaten uit horeca en verhuur: ook hierbij scoort de Hanzehof zeer goed. Bij de horeca ca. € 155.000 per jaar meer dan het gemiddelde van de referentietheaters en bij de verhuur zelfs € 265.000 meer. Dit kan voor een belangrijk deel worden verklaard doordat de Hanzehof ook horeca-inkomsten heeft uit de Hanzehal en de Hanzehof een deel van het gebouw heeft kunnen verhuren aan een vaste huurder (de Muzehof). Niettemin is er sprake van een subliem resultaat.
- Ook overige opbrengsten (o.a. uit sponsoring) liggen bij de Hanzehof meer dan € 20.000 hoger dan bij de referentietheaters. Ook dit kan gedeeltelijk worden verklaard door de inkomsten uit de Hanzehal.

Personeel

- Qua fte zit de Hanzehof wat hoger (ca. 25%) dan de referentietheaters. Dit is bijna geheel toe te schrijven aan de horeca. Het beeld is dat de Hanzehof hier nog betaalde krachten werkzaam heeft (4 fte), terwijl de referentietheaters bijna alles met vrijwilligers doen, of de horeca volledig hebben uitbesteed (dit is het geval in Uden en Waalwijk). Hierbij moet wel aangetekend worden dat de Hanzehof een beter resultaat boekt op horeca en verhuur dan de referentietheaters, gedeeltelijk overigens vanwege het beheer van de Hanzehal en de verhuur aan de Muzehof en gedeeltelijk vanwege een professionele aanpak.
- Qua hoeveelheid betaalde technici scoort de Hanzehof wat lager dan de referentietheaters. Hetzelfde geldt voor de inzet op programma en marketing.
- Het ziekteverzuim bij de Hanzehof was in 2016 in vergelijking tot de andere theaters heel hoog (10,85% tegen een landelijk gemiddelde van 3,9%). Dit valt toe te schrijven aan een langdurig geval van ziekte (inmiddels is de betrokken medewerker uit dienst). Het ziekteverzuim bedraagt in 2017/2018 2,81%.

Bezoeken en genres

- De ‘traditionele’ podiumkunsten (toneel, klassieke muziek en dans) doen het relatief goed in Zutphen. Voor deze drie genres geldt dat het gemiddeld aantal bezoeken hoger ligt dan bij de referentietheaters. Opvallend is de warme belangstelling voor klassieke muziek in Zutphen: de Hanzehof trekt meer dan tweemaal zoveel publiek voor dit genre dan de andere theaters. Ook binnen het totale aantal bezoekers van de Hanzehof neemt het publiek voor klassieke muziek een prominente plek in (42% van het totale bezoekersaantal voor de gesubsidieerde voorstellingen). De Oosterberg Buitensociëteit leent zich hier ook uitstekend voor.
- Het aantal bezoeken voor populaire muziek blijft achter in de Hanzehof. De concertzaal (Buitensociëteit) is hiervoor qua akoestiek niet geschikt.
- Opvallend is voorts dat de amateurvoorstellingen in Zutphen weliswaar relatief groter in aantal zijn dan elders (23% versus 18%), maar dat het aantal bezoeken per voorstelling iets lager ligt (324 tegenover 333). Dit kan erop wijzen dat de Hanzehof ruimhartiger is bij het programmeren van amateurvoorstellingen (meer voorstellingen en genoegen nemen met een wat lagere bezettingsgraad) dan de andere theaters.
- Mocht de Hanzehof de wens hebben het aantal voorstellingen uit te breiden en op het niveau te brengen van de referentietheaters, dan is er niet één bepaald genre dat in het bijzonder aandacht verdient. De Hanzehof loopt qua programmering nergens ‘achter’ op de collega-theaters. Het wat sterkere accent op de traditionele kunstvormen is terecht, gezien de belangstelling die daarvoor in Zutphen bestaat.

Bijzondere theatervoorstellingen

- De Hanzehof programmeert minder jeugdtheater dan de referentietheaters, maar dit zal met de zaal te maken hebben. Veel jeugdtheateraanbod is alleen geschikt voor een kleine (vlakkevloer)zaal.
- Het aantal gesubsidieerde voorstellingen is aanzienlijk groter dan bij de referentietheaters, maar dit is logisch gezien het feit dat de traditionele podiumkunsten in Zutphen goed lopen: het zijn vooral deze vormen die worden gesubsidieerd.
- Opvallend is het succes dat de Hanzehof boekt met besloten voorstellingen. Zowel qua aantal als qua hoeveelheid bezoekers scoort de Hanzehof hiermee zeer goed. Het betreft besloten bijeenkomsten (bijv. congressen) voor bedrijven: ook uit de opbrengst uit verhuur blijkt dat dit onderdeel in Zutphen goed loopt.

Verkoopkanalen

- Het percentage verkochte tickets via internet ligt in Zutphen lager dan bij de referentie-theaters en ligt op het landelijk gemiddelde. Waarschijnlijk is de reden hiervoor dat de verhuringen (die een belangrijk onderdeel vormen van de activiteiten) in Zutphen via het kassasysteem worden geboekt.

In **bijlage 5** is de gehele benchmark opgenomen.

5.3 Podiumvoorziening Zutphen vergeleken met podia in de regio

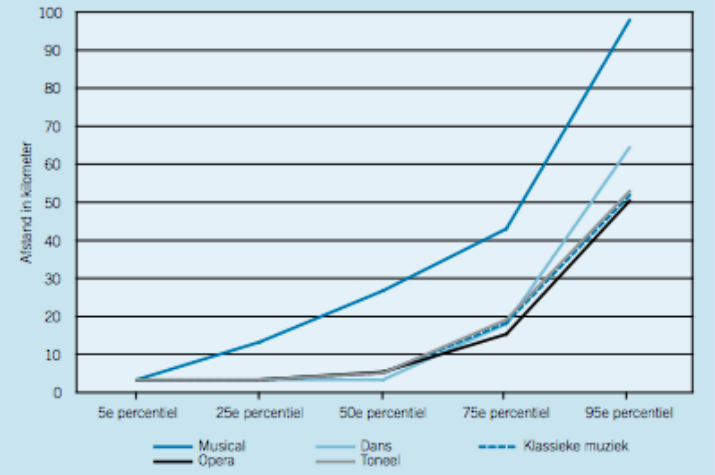
De gemeente Zutphen maakt deel uit van een regio met ook andere professionele theatervoorzieningen.

Theater	Aantal zalen	Capaciteit	Afstand tot Zutphen in aantal km
Deventer Schouwburg	2	780/216	16
Orpheus Apeldoorn	3	1.300/720/161	21
Amphion Doetinchem	2	860/300	25
Schouwburg Arnhem/ Musis Sacrum	3	735/200/870	33
Schouwburg Lochem	1	419	17

Gezien de beperkte reisafstand tussen voornoemde theaters kan worden gesteld dat er sprake is van (potentieel) concurrerende initiatieven. Uit promotieonderzoek (2006) van Cees Langeveld gebaseerd op de centraleplaatsentheorie van Christaller blijkt echter dat publiek voor toneel, opera, dans en klassieke muziek in de regio maar beperkt wil reizen: 75% van het publiek woont binnen een straal van 17 km.

Figuur 1

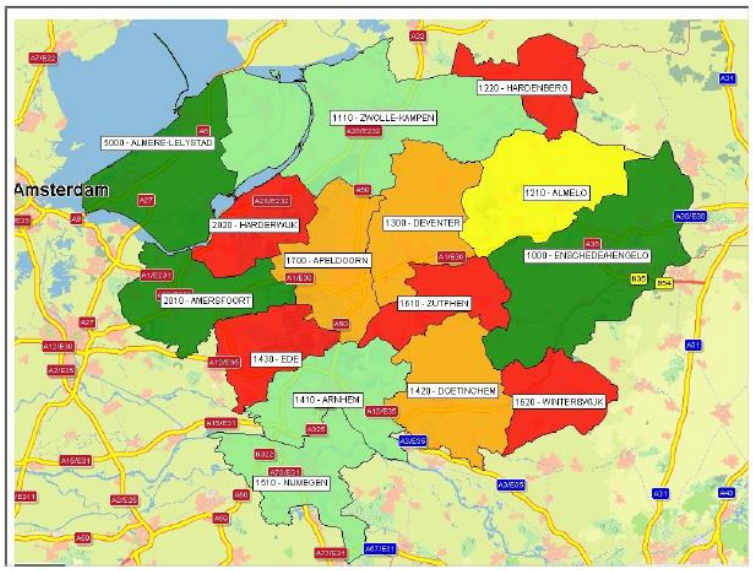
Herkomst publiek regionaal theater.



Als we dit in ogenschouw nemen, vormt alleen de schouwburg van Deventer een bedreiging voor de zaalbezetting in Zutphen. Het algemene beeld is dat Zutphen voldoende afstand heeft tot de naburige podia om een eigen podiumvoorziening te rechtvaardigen.

Een kanttekening die hierbij wel moet worden gemaakt is dat het voedingsgebied van Zutphen klein is. De Nederlandse bevolking wordt jaarlijks door middel van een aantal socio-demografische kenmerken in kaart gebracht. Dit heet de Gouden Standaard. Een van de kenmerken van die Gouden Standaard betreft de gebiedsindeling, die is gedefinieerd als provincie, postcode en Cebuco-verzorgingsgebied, dat wil zeggen een gebied dat bestaat uit gemeenten die geconcentreerd zijn rondom één of meer economische verzorgingscentra. Het Centraal Bureau voor Courantenpubliciteit (Cebuco) was een organisatie die lange tijd heeft gewerkt aan het indelen van Nederland in advertentiemarkten om zo de aangesloten nieuwsbedrijven te ondersteunen bij campagnes. De Cebuco-database wordt tegenwoordig beheerd door de MOA, een vereniging van bedrijven en instellingen die zich bezighouden met Market Research, Digital Analytics, Marketing Intelligence en Beleidsonderzoek.
De Cebuco-indeling is een indicator die wij vaak gebruiken. Speciaal voor reclame- en verkoopdoeleinden had het Cebuco (de marketingorganisatie van de Nederlandse dagbladen) een indeling van Nederland gemaakt waarbij het verzorgingscentrum en -gebied centraal staan. Een verzorgingscentrum is een gemeente die in economisch, cultureel en sociaal opzicht een centrale positie inneemt ten opzichte van een aantal omringende gemeenten. Het verzorgingscentrum tezamen met de omringende gemeenten vormt een verzorgingsgebied. Nederland kende op basis van deze indeling vijftig Cebuco-verzorgingsgebieden en 81 subverzorgingsgebieden. Het subverzorgingsgebied Zutphen (Cebuco nr. 16) omvat slechts 50.496 inwoners en is daarmee een van de kleinste gebieden qua inwonertal van Oost-Nederland.

Cebuco Owner	Aantal
1000 - ENSCHEDE/HENGELO	222.253
1110 - ZWOLLE-KAMPEN	172.492
1210 - ALMELO	119.260
1220 - HARDENBERG	31.574
1300 - DEVENTER	84.721
1410 - ARNHEM	174.954
1420 - DOETINCHEM	89.433
1430 - EDE	68.616
1510 - NIJMEGEN	178.547
1610 - ZUTPHEN	50.496
1620 - WINTERSWIJK	43.347
1700 - APELDOORN	99.259
2010 - AMERSFOORT	208.231
2020 - HARDERWIJK	61.049
5000 - ALMERE-LELYSTAD	221.112
Totaal	1.825.344



5.4 Verhuurpositie vergeleken met die van accommodaties in en rond Zutphen

Op het gebied van vergader- en congresfaciliteiten is er in Zutphen en omgeving een beperkt aantal voorzieningen, die in meer of mindere mate in concurrentie staan met de Hanzehof. Dit zijn diverse hotelfaciliteiten (Intell Hotel Resorts Zutphen, Postillon Hotel Deventer, Bilderberg Hotel Keizerskroon Apeldoorn, Sandton Hotel Deventer), de collega-schouwburgen in Apeldoorn, Doetinchem en Deventer (zie hiervoor) en twee meer exclusieve locaties, te weten Huis De Voorst en Kasteel Vorden. Ook de Americahal in Apeldoorn begeeft zich op dezelfde markt als de Hanzehof.

De Hanzehof heeft primair een lokale functie. Het (potentiële) verzorgingsgebied omvat naast de gemeente Zutphen ook de gemeente Brummen, de kernen Vorden en Steenderen, deel uitmakend van de gemeente Bronckhorst, de kernen Gorssel en Epse, deel uitmakend van de gemeente Lochem, het dorp Voorst, deel uitmakend van de gemeente Voorst, en Dieren, deel uitmakend van de gemeente Rheden. Het totale verzorgingsgebied telt circa 85.000 inwoners.

De bevolkingssamenstelling van de gemeente Zutphen geeft het volgende beeld:

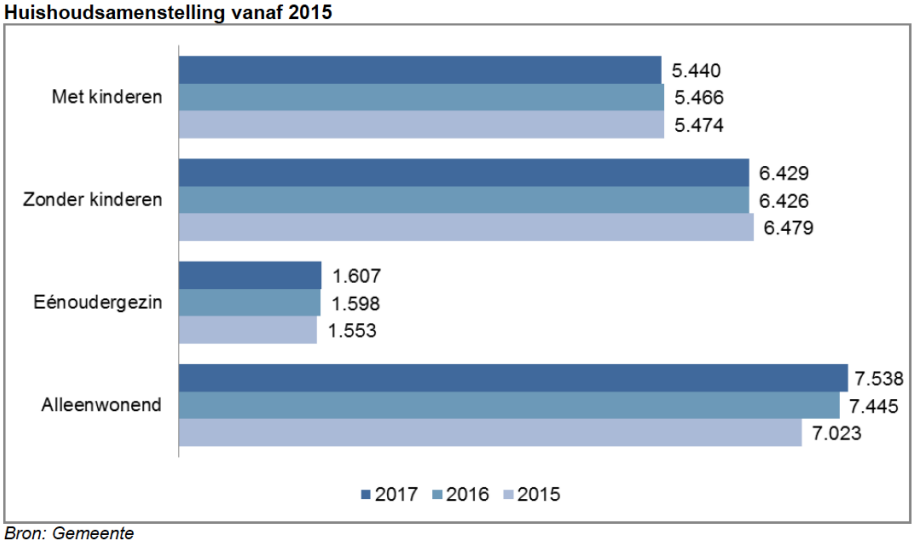
Cijfers 1 januari 2017

	Aantal			Percentage		
Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
00-14	3.876	3.765	7.641	8%	8%	16%
15-29	3.956	3.700	7.656	8%	8%	16%
30-44	4.114	4.148	8.262	9%	9%	17%
45-64	6.963	7.334	14.297	15%	15%	30%
65+	4.312	5.171	9.483	9%	11%	20%
Totaal	23.221	24.118	47.339	49%	51%	100%

Bron: Gemeente

Van de totale bevolking is 83% autochtoon, 9% afkomstig uit een ander westers land en 9% uit een niet-westers land.

Huishoudsamenstelling vanaf 2015



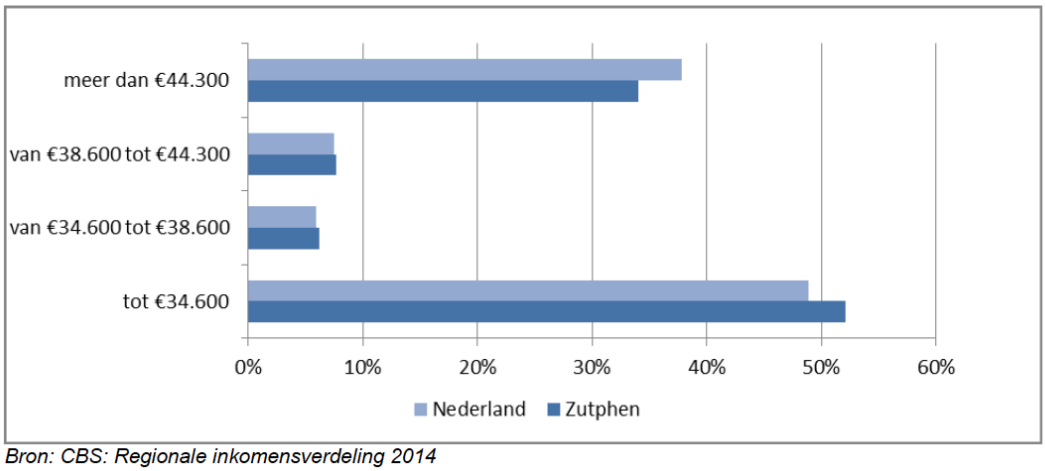
Bron: Gemeente

Gemiddeld inkomen in Zutphen en Nederland in 2012, 2013 en 2014

	Gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden			Personen met 52 weken (volledig jaar) inkomen		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Zutphen	€ 32.100	€ 32.200	€ 33.100	€ 29.100	€ 29.500	€ 30.100
Nederland	€ 34.500	€ 34.800	€ 36.200	€ 30.800	€ 31.400	€ 32.000

Bron: CBS: Regionale inkomensverdeling

Percentage huishoudens naar inkomensgroep, 2014



Bron: CBS: Regionale inkomensverdeling 2014

5.5 Tussenconclusies over de marktpositie

Wij stellen vast dat de Hanzehof in vergelijking tot de referentietheaters in ons benchmark-onderzoek naar behoren presteert. Wat opvalt is dat het aantal voorstellingen 18% (en bij een actuele telling 10%) lager ligt dan bij de referentietheaters, waardoor ook het aantal bezoeken lager ligt: eveneens ca. 20%. Daarvoor is echter een goede reden: de referentietheaters beschikken over een veelzijdig te gebruiken kleine zaal, terwijl de Hanzehof als tweede zaal de Oosterberg Buitensociëteit heeft, die weliswaar monumentaal en sfeervol is, maar ook minder breed te benutten.

Tegenover het geringere aantal reguliere theatervoorstellingen staat het feit dat het aantal besloten bijeenkomsten als gevolg van verhuringen aanzienlijk groter is dan bij de vergelijkbare theaters. De Hanzehof weet het ‘gaatje’ in de culturele programmering dus adequaat op te vullen met andersoortige activiteiten.

De Hanzehof is succesvol met de verhuringen en levert een belangrijke bijdrage aan het resultaat.

Het aantal bezoekers is mede aan de lage kant omdat het inwonertal van de regio laag is. Het voedingsgebied van de Hanzehof is nu eenmaal beperkt, er is weinig ‘achterland’ om publiek uit te betrekken. Daarnaast is de sociale structuur van Zutphen zodanig dat het relatief moeilijk is om grote aantallen bewoners voor het theateraanbod te mobiliseren.
Van de theaters in de regio zal de Hanzehof weinig concurrentie ondervinden, veronderstellen wij: daarvoor is de gemiddelde theaterbezoeker te weinig bereid tot reizen, te meer daar het podiumaanbod in Nederland en ook in de Gelderse regio niet wezenlijk van theater tot theater verschillend is. In hoofdstuk 5 gaan wij nog nader in op de podiumkunstenmarkt en de situatie van de theaters in de middelgrote gemeenten.
Gegeven de genoemde factoren zijn de resultaten van de Hanzehof goed te noemen, zowel wat betreft het resultaat uit voorstellingen als wat betreft de resultaten uit horeca en verhuur.

Aan de kostenkant valt te zien dat de Hanzehof qua fte hoger zit (ca. 25%) dan de referentietheaters. Dit is bijna geheel toe te schrijven aan de horeca. Hierbij moet worden aangetekend dat de Hanzehof ook de horeca (en de verhuur) verzorgt in de Hanzehal, wat de vergelijking vertekent. De andere theaters hebben de horeca soms uitbesteed of voeren die uit met vrijwilligers dan wel met behulp van payrollconstructies. De Hanzehof boekt een zeer goed resultaat op horeca en verhuur, veel beter dan de referentietheaters. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de omstandigheid dat de Hanzehof ook het beheer voert over de Hanzehal en het Hanzehofgebouw geschikt is om voor een deel te verhuren aan een vaste huurder. Voor een ander deel komt dit natuurlijk ook door de wijze waarop men horeca en verhuur uitvoert. Verondersteld kan worden dat dit mede te danken is aan het werken met gemotiveerde professionals, die deel uitmaken van de eigen organisatie.

Zoals wij de situatie beoordelen wordt de verdiencapaciteit van de Hanzehof goed benut en is er weinig ruimte tot verdere verbetering (vergroten opbrengsten of beperken kosten). De Hanzehof biedt aan Zutphen een breed palet aan podiumkunsten. De ‘traditionele’ podiumkunsten doen het daarbij relatief goed. De Hanzehof maakt goed gebruik van de belangstelling die er in Zutphen is voor klassieke muziek en het feit dat de stad beschikt over een qua uitstraling unieke concertzaal: de Oosterberg Buitensociëteit. De Hanzehof slaagt er hiermee in om zich op een goede manier in de regio te onderscheiden: liefhebbers van klassieke muziek weten de Hanzehof te vinden, waarschijnlijk ook van buiten de stad.

Mocht de Hanzehof de wens hebben het aantal voorstellingen uit te breiden en op het niveau te brengen van de referentietheaters, dan is er niet één bepaald genre dat in het bijzonder aandacht verdient.

Mocht de indruk dat de Hanzehof wordt bezocht door een gemiddeld genomen wat ouder publiek worden bevestigd door bijvoorbeeld publieksonderzoek, dan zou de Hanzehof er goed aan doen om naar de toekomst toe een strategie te ontwikkelen om ook het jongere publiek meer aan zich te binden.

Een manier om te werken aan een groter lokaal publieksbereik is het werken met programmeergroepen, zoals in Deventer wel gebeurt. Door (groepen van) inwoners actief bij de programmering te betrekken kunnen niet alleen mensen worden bereikt die nu misschien nog niet of nog niet zo vaak naar het theater gaan, maar kan ook de programmering nieuwe impulsen krijgen. Bovendien wordt ermee gestimuleerd dat de groepsleden zich binnen hun eigen groepen en gemeenschappen inspannen om extra publiek te genereren.

Misschien zou de Hanzehof de uniciteit en kwaliteit van de Oosterberg Buitensociëteit nog verder kunnen benutten door in deze zaal meer (nieuwe) activiteiten te programmeren die bij uitstek goed tot hun recht komen in deze bijzondere ambiance en door deze activiteiten ook specifieker te vermarkten. Wij denken hierbij aan kamermuziek, maar ook aan genres die goed gedijen in een ‘clubsetting’, bijvoorbeeld jazz, pop, chanson en wereldmuziek.

Hoofdstuk 6
Prestaties in relatie tot de subsidiebeschikking

In **bijlage 6** bij dit rapport is de subsidiebeschikking weergegeven zoals uitgegeven door de gemeente Zutphen in mei 2017.

De beschikking geeft de subsidie weer die de Hanzehof ontvangt en de verplichtingen die daar tegenover staan. De onderlegger van de beoogde prestaties wordt gevormd door het zogeheten 4R-model dat de gemeente hanteert: dit houdt in dat er wordt gestuurd op vier aspecten: Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap.

Relateren wij de beschikking aan onze observaties uit de voorgaande hoofdstukken, dan valt het volgende op.

6.1 Hoofdpunten uit de beschikking

Hieronder vatten wij de beschikking heel beknopt samen:

- De schouwburg heeft een brede opdracht. Deze reikt aanzienlijk verder dan alleen het verzorgen van voorstellingen en evenementen in eigen huis.
- De schouwburg is een instrument in het door de raad vastgestelde beleid (de Cultuuragenda): het theater heeft hierin een belangrijke rol te vervullen.
- De gemeente merkt de Hanzehof aan als een basisinstelling, wat betekent dat zij een bredere rol en verantwoordelijkheid in de stad heeft.
- De gemeente zegt de subsidie toe voor een periode van vier jaar. De basissubsidie blijft voor die vier jaar ongewijzigd; wel wordt deze jaarlijks geïndexeerd.
- Er worden weinig kwantitatieve doelstellingen geformuleerd. De enige zijn:
  - dat de Hanzehof 50% van haar begroting uit eigen inkomsten moet genereren (verhuur, horeca, kaartverkoop en sponsoring);
  - dat er per seizoen minimaal 100 professionele voorstellingen worden geprogrammeerd;
  - dat er per seizoen minimaal 50.000 bezoekers worden bereikt: 20.000 bij professionele voorstellingen, 20.000 bij culturele activiteiten en 10.000 verhuringen.
  - dat de Hanzehof CKV-cultuurdeelname (Culturele en Kunstzinnige Vorming) realiseert voor het voortgezet onderwijs en voorstellingen programmeert voor het basisonderwijs in het kader van Cultuur en School.

Tot slot:

- De Hanzehof moet een centrale rol gaan krijgen in de ontwikkeling van Zutphen als muziekstad.
- De Hanzehof zal onderzoeken in hoeverre zij met de Oosterberg Buitensociëteit zal kunnen inspringen op de behoefte aan meer popmuziek en muziekfestivals in de stad.
- Over het beheer en onderhoud van het gebouw van de Hanzehof is in de beschikking niets bepaald.

6.2 De prestaties in relatie tot de beschikking

Relateren wij de prestaties van de Hanzehof in de afgelopen seizoenen aan de beschikking, dan vallen de volgende punten op:

Kwantitatief

- Het aandeel van 50% eigen inkomsten is de afgelopen seizoenen gehaald (bedragen in euro's):

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Eigen inkomsten *)	1.398.965	1.431.844	1.478.646	1.560.000	1.539.000
Subsidie-inkomsten #)	1.457.914	1.378.889	1.387.823	1.327.000	1.278.000
Aandeel eigen inkomsten in alle inkomsten	49%	51%	52%	54%	55%

*) inclusief beheervergoeding Hanzehal en exclusief teruggave Energiebelasting

#) Kapitaallastensubsidie, exploitatiesubsidie en inzet extra exploitatiesubsidie

- Het aantal te programmeren professionele voorstellingen is ook gerealiseerd.
- De beoogde bezoekersaantallen zijn eveneens gerealiseerd: bij de professionele voorstellingen waren er in 2016 21.202, bij amateurvoorstellingen 9.392 en bij overige culturele activiteiten en besloten evenementen 31.962.
- De basissubsidie wordt conform de beschikking geïndexeerd.

Kwalitatief

- De gemeente stelt geen eisen aan het soort programmering van de Hanzehof (genres) en de mate van publieksbereik (dekkingsgraden, verhouding professioneel/amateur, etc.). Zelfs de gebruikelijke wens van gemeenten dat er een 'breed palet' aan voorstellingen wordt gepresenteerd vinden we niet in de beschikking terug, waarschijnlijk omdat deze wens al te vanzelfsprekend is.
- De Hanzehof voldoet aan de wens van de gemeente om Zutphen als muziekstad te profileren: niet alleen is er een goede en succesvolle programmering van klassieke muziek, maar ook werkt de Hanzehof mee aan enkele festivals in de stad.
- Conform haar eigen doelstelling presenteert de Hanzehof niet alleen een breed spectrum aan podiumkunstvoorstellingen, maar biedt zij ook faciliteiten voor cultureel-maatschappelijke activiteiten, die door derden worden geïnitieerd en georganiseerd. Daarnaast is de Hanzehof actief richting het basis- en voortgezet onderwijs.
- Wij beoordelen het programma van Hanzehof qua inhoud en diversiteit als voldoende representatief voor het aanbod binnen het regionale theatercircuit en dus als passend bij de schaal van de stad en regio Zutphen.
- Wij hebben geen aanwijzingen gekregen dat de Hanzehof niet zou voldoen aan de diverse formele vereisten die in de beschikking zijn opgenomen.

Hoofdstuk 7
Trends, scenario's en beleidsvarianten

Op basis van onze kennis en ervaring brengen wij hieronder in paragraaf 7.1 de ontwikkelingen in kaart die zich voor de komende jaren aftekenen in de theatersector. Dit betreft algemene ontwikkelingen in de samenleving en binnen de podiumkunstensector die niet door de Hanzehof zijn te beïnvloeden, maar wel impact hebben op het functioneren van de Hanzehof. In paragraaf 7.2 comprimeren we de trends en ontwikkelingen tot een drietal scenario's. In de laatste paragraaf relateren we de scenario's aan de situatie in Zutphen en komen we tot drie beleidsvarianten voor de toekomst.

7.1 Trends en ontwikkelingen sinds de financiële crisis van 2008

Op basis van onderzoeken van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) alsmede andere publicaties en onze eigen bevindingen in andere steden signaleren wij een aantal trends die actueel zijn voor de culturele sector. Deze trends bepalen de richting waarin de sector zich beweegt.

Trends

- De opkomst van de mediamaatschappij, waarin steeds meer mensen zijn aangehaakt bij het worldwide web en bij de zogeheten 'sociale media': interactiviteit en mobiel bereik worden steeds belangrijker.
- Het publiek is door de audiovisuele media gewend geraakt aan een hoog kwaliteitsniveau bij (passieve) cultuurconsumptie; het publiek is kritischer geworden als het gaat om levende kunstuitingen.
- De vrijetijdsmarkt kent een heel grote concurrentie. Nederlanders hebben het druk en er is maar weinig tijd voor uitgaan. Uit het Continu vrijetijdsonderzoek van het SCP (voor het laatst gehouden in 2013) blijkt dat Nederlanders per week gemiddeld over 47,8 uur aan vrije tijd beschikken. Mediagebruik (vooral: televisiekijken) is met 20,9 uur per week (= 44% van de vrije tijd) de meest gekozen vrijetijdsbesteding. Sociale contacten staan met 7,2 uur p/w op de tweede plaats, het beoefenen van hobby's met 5 uur op de derde plek. Per week zijn Nederlanders verder ruim 3,5 uur voor hun vrije tijd onderweg. Voor uitjes en uitgaan resteert een kleine 5 uur per week.
- Cultuurconsumenten vertonen zapgedrag en zoeken in het aanbod naar (uitingen van) identiteit en authenticiteit.
- De verworvenheden van de 'verzorgingsstaat' nemen af en de eigen verantwoordelijkheid voor burgers neemt dientengevolge toe.
- Er is sprake van autonome kostenstijging in de cultuursector door de hoge arbeids-intensiviteit die de cultuurproductie kenmerkt (door de Amerikaanse econoom Baumol gediagnosticeerd als de 'kostenziekte'; arbeidsintensieve sectoren worden in verhouding steeds duurder omdat de arbeidsproductiviteit in andere sectoren stijgt als gevolg van technische innovaties).
- Van culturele instellingen wordt in toenemende mate ondernemerschap verwacht.
- Hierbij hoort dat meer gebruikgemaakt wordt van flexibele arbeid, wat past bij de bredere trend maatschappelijke trend richting buigzame arrangementen.

Deze algemene trends vertalen zich naar concrete ontwikkelingen die dagelijks in gemeenten te zien zijn:

- Clustering van culturele voorzieningen in één gebouw of complex (cultuurhuizen, kunstclusters). Ambitie: programmatische, ruimtelijke en organisatorische meerwaarde bereiken door clustering van functies. En: voor minder geld meer publiek bereiken. Onze ervaringen met de verschillende typen clustering wijzen uit dat clustering van soortgenoten (bijvoorbeeld musea bij elkaar, of een muziekschool en creativiteitscentrum bij elkaar) tot meer synergie leiden dan clustering van geheel verschillende functies.
- Nadrukkelijker onderscheid tussen stedelijke culturele functies (uitgaan, levendigheid, profilering/aantrekkelijkheid binnenstad) versus culturele functies in de wijk. Culturele functies op het gebied van educatie en informatie (bibliotheken, centra voor de kunsten) worden steeds vaker geïntegreerd in multifunctionele centra en brede scholen, terwijl theaters, festivals en musea over het algemeen beter gedijen in een (binnen)stedelijke context.
- Cultuurinstellingen worden door de steden in toenemende mate benut voor stadspromotie en citybranding.
- In een streven naar zuinig(er) werken proberen overheden enerzijds de basisvoorzieningen voor de eigen inwoners operationeel te houden; anderzijds proberen zij als het kan specifiek aanbod (zoals theaters en musea) vanuit het oogpunt van kostenreductie te regionaliseren.
- Er is een groeiend besef bij overheden dat we veel geld in gebouwen steken, waardoor we maar weinig budget hebben voor het gebruik daarvan.

Wat betreft de *culturele infrastructuur* (het geheel aan culturele organisaties en cultuurgebouwen) zien wij de volgende trends:

- In samenhang met clustering van accommodaties zien we ook een bundeling van organisaties. Soms in de vorm van samenwerkingsverbanden waarin backofficetaken worden gebundeld, bijvoorbeeld ten aanzien van gebouwbeheer, inkoop, systeembeheer en administratieve taken, soms ook verdergaand.
- Onder druk van hun subsidiënten worden culturele organisaties gedwongen minder afhankelijk te worden van subsidies en meer draagvlak te zoeken bij het bedrijfsleven (sponsoring) en de bevolking (hogere particuliere bijdragen, meer vrijwilligerswerk). Er is sprake van stijgende marketingbudgetten in de strijd om de gunst van het publiek.
- Flexibilisering van de organisatie. Veel organisaties proberen toe te groeien naar een kleine(re) kern van vaste professionals, met daaromheen een flexibele schil van freelancers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. De toekomst lijkt te zijn aan flexibele netwerkorganisaties.
- Nieuwe samenwerkingsvormen op het snijvlak van publiek en privaat. Steeds vaker zien we commerciële organisaties de exploitatie van cultuuraccommodaties overnemen, waarbij de overheid zich beperkt tot het formuleren van een culturele opdracht en daarvoor een budget meegeeft. Tussenvormen zijn er ook: commerciële organisaties die de exploitatie van een cultuurgebouw doen, waarbij een culturele instelling met subsidie van de overheid de programmering verzorgt.

Theater
Uit onderzoek van de Boekmanstichting en het SCP (*De staat van cultuur*, 2015) bleek dat er – mede door landelijke bezuinigingen – vanaf 2011 een sterke daling in het totale aanbod aan podiumkunstvoorstellingen is opgetreden: ruim 14% minder. De daling van het aantal voorstellingen en concerten was het grootst bij de kleinere podia, de klassieke genres (klassieke muziek, opera, ballet en toneel) en de theaters buiten de Randstad. Het aantal bezoekers daalde mee, maar minder hard.

Al enkele jaren loopt de belangstelling voor amateurverenigingen en voor lessen bij kunstencentra terug, toch vaak de basis voor culturele belangstelling. Van 2007 tot 2011 liep bijvoorbeeld het percentage regelmatige beoefenaars van amateurkunst van 16 jaar en ouder terug: bij het bespelen van een instrument van 12% naar 10% van de bevolking, bij theater van 14% naar 10% en voor beeldende kunst van 21% naar 16%. Let wel: deze daling ging vooraf aan de bezuinigingen door de gemeenten. De Cultuurindex rapporteerde over de gehele linie in de periode 2007-2013 een teruggang van ca. 7% in actieve kunstbeoefening. Het is mogelijk dat de geleidelijke terugloop demografische oorzaken heeft (ontgroening en vergrijzing), iets wat in de middelgrote steden meer speelt dan in hbo- en universiteitssteden.

In mei 2014 publiceerde de NRC in het Cultureel Supplement de bevindingen van een omvangrijk onderzoek naar de overlevingskracht van de theatersector. Het onderzoek ging onder meer over de nieuwe wegen die theaters bewandelen om meer publiek te trekken en aldus het hoofd boven water te houden en/of om een sprong voorwaarts te maken. De algemene conclusie was (en is) dat theaters die erin slagen meer publiek te bereiken dat niet voor elkaar krijgen door meer kwaliteitstoneel te programmeren, maar door de programmering drastisch om te vormen tot genres die het goed doen bij een breed publiek en activiteiten te ontwikkelen, gericht op specifieke doelgroepen in het verzorgingsgebied. ‘Succesvolle theaters blijken heel goed in het organiseren van festivals en debatten. Ook in het betrekken van bijvoorbeeld allochtonen en ouderen bij de programmering’ (citaat uit het hoofdartikel: ‘Theaters: bouwen ondanks de crisis’).

In een vierluik van kleinere artikelen ging het NRC-onderzoek nader in op de wegen die theaters bewandelen om publiek te trekken en welke daarvan de meest succesvolle zijn:
- minder kwaliteitstoneel, dans en opera. Meer cabaret, musicals, populaire muziek en ‘edutainment’ (theatercolleges e.d.);
- zorgen dat het publiek wat ‘beleeft’: alleen ouder publiek gaat nog ‘uit gewoonte’ naar de schouwburg. Jongeren zoeken ‘beleving’, liefst samen met vrienden. Dit verklaart ook de populariteit van festivals en unieke locaties;
- de kwaliteit van de beleving vergroten. Nederlanders gaan gemiddeld 1 keer per jaar naar een grote productie. Dan moet niet alleen de voorstelling aan alle verwachtingen voldoen, maar ook het gebouw, het parkeren, het personeel et cetera;
- zich niet alleen in huis (i.e. in de schouwburg) maar ook op (doelgroep)locaties manifesteren;
- niet alleen presenteren, maar ook produceren met andere partijen, waaronder het lokale amateurveld;
- publiek (publieksgroepen) actief bij de programmering betrekken (voorbeeld: Deventer).

Gemeentelijke rol in de cultuursector
Om reden van bezuinigingen ten tijde van de kredietcrisis, maar ook vanwege een streven naar efficiency en verzakelijking (bijvoorbeeld als gevolg van kerntakendiscussies) hebben gemeenten zich de afgelopen decennia teruggetrokken uit de ‘uitvoering’ op het gebied van de kunsten.

Bestond het grootste deel van de schouwburgen in de jaren 60 en 70 van de vorige eeuw nog uit gemeentelijke schouwburgen (d.i. de schouwburgen bestonden uit personeel van de gemeente), nu zijn de gemeentelijke schouwburgen in aantal ver teruggelopen (in 2016 12,4%). Gemeenten hebben in toenemende mate een regierol op zich genomen. Deze rol bestaat uit het formuleren van beleidsdoelen en het aanwijzen of aanzoeken van actoren die de doelen moeten realiseren. Met de uitvoering bemoeit een regiegemeente zich niet meer. Deze rol blijkt lastig te zijn, omdat uiteindelijk de gemeente vaak eigenaar is van de cultuuraccommodaties en bovendien uiteindelijk de tekorten van een cultuurinstelling moet bijpassen. Toch blijkt op de langere termijn de gemeentelijke regierol functioneel te zijn: de gemeente heeft een heldere taak en de culturele organisatie wordt gedwongen ondernemerschap te tonen. Bij een regierol hoort een duidelijk stelsel van kaders en subsidieregels, tegenprestaties en goede afspraken over met name het (groot) onderhoud van de accommodaties.

7.2 Toekomstscenario's

Hiervoor zijn de belangrijkste trends aangeduid die van belang zijn voor de theatersector. Als we naar de toekomst kijken kunnen deze trends verschillend uitpakken. In onderstaande tabel proberen wij aan te geven in welke mate wij verwachten dat bepaalde trends zich zullen doorzetten.

Trends in het aanbod	**Verdere toename te verwachten?**
Concurrentie tussen verschillende vormen van cultuur, educatie en entertainment	+
Minder kwaliteitsaanbod, meer amusement en edutainment	+
Trends in de vraag (bij het publiek)	
Animo voor theaterbezoek	±
Behoefte aan een sterke beleving (kwaliteit/intensiteit)	+
Trends in financiering	
Autonome kostenstijgingen (oa marketingkosten)	+
Budgettaire schaarste bij de overheden	±
Trends in organisatie	
Flexibilisering en tijdelijke arrangementen	+

Toelichting:
+ = waarschijnlijk
± = moeilijk te voorspellen
- = onwaarschijnlijk

7.3 Scenario's

De toekomstscenario's die wij hieronder schetsen zijn geënt op uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van de genoemde trends. De scenario's geven weer hoe de omgeving van het theater er – uitgaande van verschillende premissen – in de toekomst naar verwachting uitziet en wat dit ruwweg voor het theater kan betekenen.

Wat zijn scenario's en beleidsvarianten? Waarom gebruiken we die?

Scenario's schetsen werelden waarin theaters de komende jaren terecht zouden kunnen komen, maar waarop ze zelf geen invloed hebben. Door scenario's te gebruiken worden kennis en voorstellingsvermogen gemobiliseerd. Dit maakt dromen en nachtmerries bespreekbaar en mobiliseert ratio en emoties.

Beleidsvarianten zijn alternatieve mogelijkheden waarop de organisatie zou kunnen reageren op een verwachte wereld.

Scenario's en beleidsvarianten maken keuzes expliciet en zijn daarom een sterk middel om te communiceren en te komen tot gezamenlijke keuzes. Leden van het gemeentebestuur en van de raad van toezicht (Hanzehof) kunnen op basis hiervan voor zichzelf hun gedachten ordenen en komen tot voorkeuren. In de onderlinge dialoog kunnen zij samen tot begrip van elkaars opvattingen en convergentie van voorkeuren komen.

Wij gebruiken de beelden in ons rapport om onze analyse richting te geven en te verhelderen.

Scenario 1 'Wind in de rug': de animo voor podiumbezoek stijgt, het kwaliteitsaanbod blijft op niveau, het draagvlak om een volwaardig podiumkunstaanbod te zien als een collectief goed dat gemeentelijke financiering verdient groeit, zowel in de lokale samenleving als in de gemeenteraad.

Scenario 2 'Zijwind': de animo voor podiumbezoek daalt, het aandeel amusement stijgt, het draagvlak om een volwaardig podiumkunstaanbod te zien als een collectief goed dat gemeentelijke financiering verdient blijft min of meer stabiel, zowel in de lokale samenleving als in de gemeenteraad.

Scenario 3 'Tegenwind': de animo voor podiumbezoek daalt, het kwaliteitsaanbod daalt, het draagvlak om een volwaardig podiumkunstaanbod te zien als een collectief goed dat gemeentelijke financiering verdient daalt, zowel in de lokale samenleving als in de gemeenteraad.

7.4 Beleidsvarianten

In deze paragraaf beantwoorden we de volgende onderzoekssubvraag:

- Welke scenario's (in de betekenis van keuzevarianten) kunnen worden onderscheiden die elk voor zich realistisch zijn, op basis van de 'knoppen waaraan kan worden gedraaid, binnen en buiten de huidige constellatie'?

Op basis van de ontwikkelingen in de omgeving van het theater schetsen wij hieronder wat deze voor het theater kunnen betekenen. Voorafgaand merken we op dat het nauwelijks een optie is om te draaien aan de knop ‘minder voorstellingen, theater een paar dagen dicht’. De redenen hiervoor zijn: 1) dat de vaste kosten en met name de hoge huisvestingslasten in dat geval gewoon doorlopen en 2) dat de voorstellingen waar het gaat om het saldo van directe baten en directe materiële lasten thans niet verliesgevend zijn en een vermindering alleen een positief effect zal kunnen bewerkstellingen op het financiële resultaat indien daarmee een gelijktijdige en substantiële vermindering van de personeelsbezetting zou kunnen worden bereikt.

Beleidsvariant als reactie op scenario 1: renovatie Hanzehof

Gebouw
Het gebouwencomplex aan de Coehoornsingel blijft de toekomstige basis voor de podiumfunctie van de Hanzehof. Dit betekent dat ieder uitstel van inhalen van achterstallig onderhoud leidt tot een verhoging van de uiteindelijke kosten om dit complex daartoe duurzaam geschikt te maken. Dit vergt een investering in de orde van grootte van € 4,5 miljoen (berekend op basis van een plan dat inmiddels bijna vier jaar oud is).

Exploitatie
De Hanzehof komt met de huidige subsidie niet uit. Die zou structureel op een niveau moeten liggen dat aanzienlijk hoger is dan het huidige. Die jaarlijkse verhoging ligt in de orde van grootte van € 415.000 (€ 115.000 + € 300.000) en zou onderdeel moeten worden van de indexatiesystematiek.

Randvoorwaarden:
De Hanzehof en gemeente stellen samen een Toekomstplan op waarin ten minste aan de orde komen:
- het beleid t.a.v. de huisvestingslasten;
- de indexering van de subsidie;
- de pacht van de horeca van de Hanzehal;
- de te leveren prestaties;
- de wijze waarop het eigen vermogen van de stichting versterkt kan worden tot een niveau waarop de stichting gebruikelijke bedrijfsrisico’s kan opvangen.

Effecten:
Het gebouw voldoet aan de eisen van de tijd. De exploitatie wordt duurzaam binnen de nader te bepalen financiële kaders gebracht.

Voordelen:
- Zutphen behoudt zijn theaterfunctie op een hoogwaardig niveau.

Nadelen en risico’s:
- ontbreken bestuurlijk en politiek draagvlak voor een forse (eenmalige) financiële bijdrage;
- gemeente blijft belangrijke risicodragende partij;
- een dergelijke grote renovatie betekent zeer waarschijnlijk dat het gebouwencomplex ten minste een seizoen niet kan worden gebruikt.

Beleidsvariant als reactie op scenario 2: sluiting theater en nieuwbouw

Gebouw:
De Oosterberg Buitensociëteit (een rijksmonument) wordt gehandhaafd voor muziekuitvoeringen en evenementen, maar de Theaterzaal en het daaraan verbonden complex worden gesloten en op termijn gesloopt (m.u.v. evt. de delen die nodig zijn om de Oosterberg Buitensociëteit als podium te laten functioneren, zoals kleedkamers, e.d.). Er wordt een nieuw, kleiner (vlakkevloer)theater gerealiseerd van 300 à 400 stoelen zonder toneeltoren. Eventueel kan dit worden gecombineerd met een nieuwe accommodatie voor het kunstencentrum (leslokalen, danszaal, kantoren, opslag).

Exploitatie:
In geval van nieuwbouw kan de gemeente een daarbij passende exploitant zoeken. Wij adviseren de gemeente om in geval van nieuwbouw de accommodatie zelf in eigendom te houden en een tender uit te schrijven voor de exploitatie: verschillende gegadigden kunnen dan hun interesse tot uiting brengen: de huidige Stichting Theater en Congrescentrum Hanzehof, maar ook theaters in de regio of semicommerciële exploitanten, zoals de firma Coulissen (bekend van o.a. 't Spant in Bussum).

Randvoorwaarden:
De gemeente formuleert nieuw podiumbeleid.

Inhoudelijke ontwikkeling:
Het theateraanbod in Zutphen zal veranderen. Een vlakkevloertheater is een kleine theaterzaal waarbij het publiek plaatsneemt op een inschuifbare tribune. Het publiek op de eerste rij zit op hetzelfde niveau als het toneel. Belangrijkste kenmerk van vlakkevloerzalen is dat de afstand tussen spelers en publiek veel kleiner is dan bij het traditionele lijsttoneel. In dit type zaal kunnen niet alle genres gespeeld worden. Vlakkevloerzalen zijn heel geschikt voor kleinere voorstellingen, ensemblemuziek, middelgrote cabaretproducties, jeugdtheater en 'middenzaalproducties' (gesubsidieerd toneel, middelgrote moderne dans). Voor het grootschalige aanbod moet het publiek in de toekomst echter uitwijken naar Deventer of andere steden. Het gaat dan om voorstellingen zoals grote cabaretproducties van bekende namen, opera en operette, klassiek grootschalig ballet, het toneelaanbod van de landelijke (gesubsidieerde) gezelschappen en grootschalige commerciële producties, zoals showprogramma's en reismusicals (zie ook bijlage 9).Daar staat tegenover dat wat kleinschaliger aanbod op nieuwe of speciale locaties (kerken, kloosters, industrieel erfgoed) wellicht heel goed tot zijn recht kan komen: zie ook variant 3, hieronder.

Organisatie:
De huidige organisatiestructuur moet worden toegesneden op de nieuwe situatie

Effecten:
Van een nieuw kleiner theater (annex kunstencentrum) kan een stedenbouwkundige impuls uit gaan. De huidige locatie van de Hanzehof en Muzehof komt deels beschikbaar voor herontwikkeling (bijv. als woonlocatie).

Voordelen:
- zicht op mogelijkheden voor 'doorstart' van de Hanzehof (zonder last van het verleden);
- mogelijk minder structurele kosten voor de gemeente (lagere subsidieverplichtingen).
- kans op herontwikkeling van de huidige locatie van de Hanzehof
- mogelijk meer flexibiliteit voor gemeente en Hanzehof.

Nadelen en risico's:
- investering in een nieuw podium. Een grove indicatie van de stichtingskosten gebaseerd op een gebouw van ca. 3.000 à 3.500 m^2 (bouwkosten theater van 350 stoelen zonder toneeltoren alsmede horeca en een kunstencentrum met lokalen en een danszaal) leidt tot een globale investeringsraming van € 10 a € 14 mln. (excl. grondkosten);
- kapitaalvernietiging wat betreft de in 2006 gerealiseerde toneeltoren;
- uitval aanbod (en publiek);
- het huidige theateraanbod verandert van vorm.

Beleidsvariant als reactie op scenario 3: de stad als (muziek)podium

Kenmerk
In deze variant wordt besloten om alle subsidie voor activiteiten in de Theaterzaal te stoppen en een deel van het huidige exploitatiebudget in te zetten voor de programmering van de Oosterberg Buitensociëteit en een (muziek)aanbod op locaties in en rond de binnenstad (kerken, kleine zalen, etc.). Hiertoe kunnen ook festivals behoren. De Oosterberg Buitensociëteit kan worden gehandhaafd voor muziekuitvoeringen en evenementen, maar de Theaterzaal en het daaraan verbonden complex worden gesloten en op termijn gesloopt (m.u.v. evt. de delen die nodig zijn om de Oosterberg Buitensociëteit als podium te laten functioneren, zoals kleedkamers, e.d.).

De exploitatie van de Oosterberg Buitensociëteit kan worden gecontinueerd door de huidige Stichting Theater en Congrescentrum Hanzehof. Een alternatief is dat de Oosterberg Buitensociëteit wordt verkocht aan een geïnteresseerde partij. In deze Beleidsvariant is het wel de vraag of de Hanzehof in staat zal blijken te zijn om het vastgoed af te stoten zonder groot verlies te leiden.

Randvoorwaarden:
Er moeten locaties in de historische binnenstad worden aangewezen en geschikt gemaakt voor voorstellingen en concerten. Ook zou de gemeente kunnen investeren in enkele bestaande of nieuwe muziekfestivals.

Inhoudelijke ontwikkeling:
Wat is de 'Stad als Podium'? De Stad als Podium is een nieuwe kijk op het aanbod van podiumkunsten in de stad. Niet alleen het traditionele aanbod van voorstellingen in een theater, maar ook voorstellingen op andere locaties in de stad. Denk aan muziek in de Walburgiskerk, de St. Janskerk en de Kapel op 't Rijsselt, aan het bespelen van plekken zoals Dat Bolwerk, het Koelhuis en 't Pakhuys, aan concerten in de musea en de Marspoortgalerie en aan voorstellingen op pleinen, in parken en op de IJsselkade. De Stad als Podium kan Zutphen aantrekkelijker maken voor toeristen en kan er ook toe leiden dat publiek wordt bereikt dat minder snel de drempel van het theater overgaat. Daarbij geeft de Stad als Podium de binnenstad een steuntje in de rug: restaurants, cafés, winkels en musea kunnen er baat bij hebben. In deze variant koppelt Zutphen zijn cultuurbeleid aan het toeristisch beleid en probeert met een mix van bijzondere programma's en bijzondere (historische) locaties ook bezoekers van buiten aan te trekken. Hiermee wordt een duidelijke culturele keuze gemaakt. Inwoners die naar grootschalig theateraanbod willen moeten uitwijken naar Deventer of andere steden in de regio.

Effecten:
Het culturele profiel van Zutphen wordt scherper. De gemeente kan taakstellend

(programmerings)budgetten beschikbaar stellen, in het bijzonder voor muziek. De samenhang met de monumentale uitstraling van Zutphen wordt versterkt.
Voordelen:
- Zutphen krijgt een duidelijk cultureel profiel.
- De Hanzehof als gepercipieerde 'bleeder' wordt beëindigd.
- Historische locaties in en rond de binnenstad krijgen een welkome impuls.
- Voor toeristen kan een passend aanbod worden ontwikkeld, bijv. in de zomermaanden.
- Herontwikkeling van de locatie Hanzehof wordt mogelijk door sloop.

Risico's:
- verschraling van het aanbod;
- ontbreken van draagvlak bij de Hanzehof voor deze ontwikkeling;
- protesten van theaterliefhebbers die niet naar elders willen uitwijken.

Voor alle varianten zou het wenselijk zijn om te komen tot een verbetering wat betreft de verantwoordelijkheden voor de kapitaalslasten. Voor iedere culturele organisatie geldt dat het eigendom en onderhoud van een gebouw snel een molensteen wordt. Vastgoedbeheer is immers geen 'corebusiness' van een culturele organisatie. Het ware te prefereren als ook in Zutphen het culturele vastgoed in handen van een professionele beheerder of de gemeente zou komen, net zoals dat in de meeste andere gemeenten het geval is. De gemeente heeft kennis en ervaring met betrekking tot vastgoedbeheer en toegang tot de kapitaalmarkt. Verandering van het beheer van het vastgoed maakt het ook gemakkelijker om keuzes te maken wat betreft de genoemde beleidsvarianten voor de toekomst.

Bijlage 1

Samenstelling financieringslasten

Overzicht ontwikkeling financieringslasten

De financieringslasten in 2016/2017 en 2022/2023 zijn als volgt samengesteld (gegevens ontvangen van de Hanzehof):

		Bedragen 2016/17		Bedragen 2022/23		Einde lening	Geldverstrekker
	Rentevoet	Rente	Afschrijving = aflossing	Rente	Afschrijving = aflossing		
Leningen waarvoor de gemeente de rente en aflossing betaalt							
Theaterzaal nieuwbouw 2005 *)	4,41%	320.216	258.827 – 43.661 = 215.166	254.022	281.359	30 maart 2037	Gemeente Zutphen
Dakrenovatie concertzaal	1,00%	1.029	8.074	532	8.571	30 juni 2028	Stichting Stimulerings-fonds Volkshuis-vesting
Subtotaal		321.245	223.240	254.554	289.930		
Subtotaal, samen		544.485		544.484			
Overige langlopende leningen							
Nieuwbouw Hanzehof 1977	Tot 17 jan 2018: 4,535; Daarna: 0,61%	49.498	72.585	3.617	97.315	16 januari 2028	Nederlandse Waterschaps-bank
Overbruggings-lening Hanzehof	8,00%	1.272	837	780	1.330	16 januari 2028	MN Pensioen-services
Keuken Hanzehof	2,94%	1.955	4.701	1.062	5.594	30 augustus 2027	Bank Neder-landse Gemeenten
Subtotaal		52.725	78.123	5.459	104.239		
Subtotaal, samen		130.848		109.698			

Investeringen niet gefinancierd met een lening							
Orkestbak, rookruimte, studio en eigen bijdrage in renovatie dak concertzaal (kosten hoger dan 165.000)			19.890		10.222		
Inventaris restaurant Hanzehal			6.304		0		
Niet-vastgoed-investeringen			44.683		10.440		
Subtotaal			70.877		20.662 **)		
Overige financiële baten en lasten							
Rente en kosten bank-rekeningen en correctie		2.580		2.580 ***)			
Totaal		*376.550*	415.901 – 43.661 = 372.240 *#)*	*262.593*	*414.831*		
Totaal, samen		749.357		677.424			

*) Zie de toelichting op deze lening in **paragraaf 3.6.** Het bedrag van € 43.661 is wel een aflossing, maar geen afschrijving (en dus geen last). Het betreft namelijk een tweetal leningdelen die niet zijn ingezet voor financiering van investeringen.

**) Dit bedrag omvat ook afschrijvingen op investeringen in de periode tussen 2016/2017 en 1 mei 2018.

***) Door ons gelijk geraamd aan de realisatie in 2016/2017 teneinde de totalen van rente en aflossing niet te beïnvloeden.

#) Bedrag volgens het meerjarige financieel overzicht (overgenomen uit de jaarrekening 2016/2017) is *372.807* . Het verschil van € 567 blijft onverklaard.

Naast de lasten van afschrijvingen en de lasten van rente op leningen bestaan de financieringslasten uit rente en kosten bankrekeningen. Dit is een relatief kleine post, die per saldo, afhankelijk van de actuele rentestanden, positief of negatief uitvalt.

Toelichting op lening Dakrenovatie concertzaal

De lening voor de dakrenovatie van de concertzaal zou oorspronkelijk ook worden verstrekt door de gemeente. Uiteindelijk is gekozen voor een lening door de Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting, omdat op deze wijze een lagere rentevoet kon worden gerealiseerd voor dit deel van de verbouwing.

Bijlage 2

Ontwikkeling subsidie voor kapitaallasten

De gemeentelijke subsidie voor kapitaallasten, inclusief SVN-lening ontwikkelt zich als volgt (per kalenderjaar):

Kalenderjaar	Subsidiebedrag
2014 t/m 2015	€ 627.169
2016	€ 607.667
2017	€ 566.335
2018 t/m 2027	€ 544.504
2028	€ 539.920
2029 t/m 2036	€ 535.381
2037	€ 267.691

Bijlage 3

Kengetallen de Hanzehof

Hanzehof	2015-2016	2016-2017	prognose 2017-2018
Totale opbrengsten	€ 2.810.733	€ 2.866.469	
Totaal eigen inkomsten (= opbrengsten minus subsidie)	€ 1.431.844	€ 1.478.646	
Aandeel eigen inkomsten in totale omzet	51%	52%	
Totale lasten	€ 2.810.733	€ 2.866.469	
Exploitatieresultaat	€ 0	€ 0	
Eigen vermogen	€ 3.615	€ 3.615	
Voorzieningen	€ 526.168	€ 581.399	
Totale vermogen	€ 10.377.544	€ 9.760.217	
Langlopende schulden	€ 8.290.090	€ 7.974.087	
Solvabiliteit (= eigen vermogen/totale vermogen)	3,48%	3,70%	
Exploitatiesubsidie gemeente Zutphen	€ 288.083	€ 398.616	
subsidie per bezoek	€ 11,48	€ 14,76	
Inzet uit extra subsidie gemeente	€ 43.596	€ 85.359	
Subsidie voor financieringslasten	€ 1.047.237	€ 903.848	
Kapitaallasten (= afschrijvingen + rente)	€ 753.653	€ 746.630	
Aandeel kapitaallasten in totale lasten	26,81%	26,05%	
Totale personeelslasten	€ 943.352	€ 934.130	
Aantal fte	17,3	17,2	
aantal vaste medewerkers	23,0	24,0	
Aandeel personeelslasten in totale lasten	33,56%	32,59%	
Capaciteit Rabobank Theaterzaal	550	550	
Capaciteit Oosterberg Buitensociëteit	650	650	
Totale opbrengsten recette	€ 397.434	€ 461.972	
Directe voorstellingkosten (afdracht artiesten)	€ 384.167	€ 436.446	
Aantal professionele voorstellingen	113	120	
Dekkingspercentage recette/directe voorstellingskosten	103,45%	105,85%	
Aantal bezoekers professionele voorstellingen (excl voorstellingen door derden)	€ 25.101	€ 27.003	

Directe voorstellingskosten per bezoeker	€ 15	€ 16
Overige voorstellingskosten (adv. Publ. Driehoeksborden etc)	€ 77.675	€ 69.725
Gemiddelde besteding recette per bezoek, exclusief btw	€ 15,83	€ 17,11
Verhouding inkoop/netto horecaomzet Hanzehof	24%	21%
Verhouding inkoop/netto horecaomzet Hanzehal	27%	29%
Nettoresultaat horeca Hanzehal (omzet -/- (inkoop + overige kst)	€ 104.452	€ 70.446

BMC YACHT GROUP

Bijlage 4 Aantallen voorstellingen en bezoekers

Soort voorstelling	Realisatie											
	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Voorstellingen	Bezoekers	Voorstellingen	bezoekers	voorstellingen	bezoekers	voorstellingen	bezoekers	voorstellingen	bezoekers	voorstellingen	bezoekers
Toneel	18	4.855	19	4.521	14	3.603	13	4.023	20	4.379	18	3.580
Ballet, dans en beweging	7	2.259	6	2.248	5	1.459	5	1.663	4	943	4	1.222
Opera en operette, musical	15	4.660	13	4.471	15	3.621	18	4.272	15	3.386	13	2.755
Muziek (populair)	15	4.387	23	7.325	20	4.907	16	3.465	20	3.462	19	3.926
Muziek (klassiek)	14	2.717	13	3.618	6	1.319	5	1.369	4	1.037	7	1.273
Cabaret	20	5.391	31	9.724	21	5.666	29	8.314	26	6.599	31	8.365
Jeugdvoorstellingen	20	3.977	13	2.965	9	1.989	7	1.747	13	2.868	14	2.723
Diverse voorstellingen *)	5	1.176	2	616	1	250	1	453	4	1.396	7	2.006
Subtotaal voorstellingen	**114**	**29.422**	**120**	**35.488**	**91**	**22.814**	**94**	**25.306**	**106**	**24.070**	**113**	**25.850**
Voorstellingen door derden	34	13.430	31	10.928	26	8.505	23	5.350	29	9.392		
Kapel op ‘t Rijsselt							7	1.226	7	1.031	7	1.153
Totaal voorstellingen	**148**	**42.852**	**151**	**46.416**	**117**	**31.319**	**101**	**26.532**	**113**	**25.101**	**120**	**27.003**
Culturele activiteiten	129	5.808	82	10.706	81	13.351	61	18.363	88	22.023	100	25.612
Commerciële activiteiten	61	14.228	98	12.774	38	6.633	55	10.645	60	13.630	46	14.023
Subtotaal overige activiteiten	**190**	**20.036**	**180**	**23.480**	**119**	**19.984**	**116**	**29.028**	**148**	**35.653**	**146**	**39.653**

Hanzehal									64	28.770	22	23.869
Totaal activiteiten							**116**	**29.028**	**212**	**64.423**	**168**	**63.504**
Totaal voorstellingen en activiteiten	**338**	**62.888**	**331**	**69.896**	**236**	**51.303**	**217**	**55.560**	**325**	**89.524**	**288**	**90.507**
*) Voorstellingen die niet onder een genoemd genre passen en bezoekersaantallen inleidingen (niet het aantal inleidingen)												

Bijlage 5 Benchmark

	Zutphen		Weert, Emmeloord, Barendrecht, Waalwijk, Oosterhout, Uden, Veldhoven	Alle 119
Totaalcijfers	**Hanzehof 2016**		**Referentie-theaters (7) in 2016**	**Alle theaters in Ndl 2016**
Aantal theaterzalen	2		1,7	2
Aantal niet-theaterzalen	6		6,1	8,7
Aantal theatervoorstellingen	125		153	233
Aantal betalende bezoeken theatervoorstellingen	30.594		38.557	81.849
Gemiddeld aantal betalende bezoeken per theatervoorstelling	245		253	351
Aantal gratis bezoeken theatervoorstellingen	1.549		1.735	4.605
Aantal zitplaatsen grootste theaterzaal	650		513	705
Gemiddeld aantal zitplaatsen per theaterzaal	600		367	504
Verhouding totaal aantal bezoeken en inwoners regio conform CEBUCO	2		6	13
Totale resultaat podium	€ 60.266	(seiz. '16-'17)	-€ 81.000	-€ 196.000
Totale resultaat horeca	€ 178.796	(seiz. '16-'17)	€ 22.000	€ 61.000
Totale resultaat verhuur	€ 316.077	(seiz. '16-'17)	€ 50.000	€ 192.000
Totale resultaat overig	€ 16.105	(seiz. '16-'17)	-€ 8.000	€ 50.000
Personeel (financieel)	**Hanzehof 2016**		**Referentie-theaters**	**Alle theaters in Ndl**
Totaal aantal werkzame personen	93		40	118,1
Aantal werkzame personen betaald	43		15,9	36,2
Aantal werkzame personen vrijwillig	46		14,3	22
Aantal werkzame personen ingehuurd werk	4		9,9	59,9
Percentage werkzame personen betaald	46%		40%	31%
Percentage werkzame	49%		36%	19%

personen vrijwillig			
Percentage werkzame personen ingehuurd werk	4%	25%	51%
Totaal aantal FTE	16,47	12,3	28,6
Aantal FTE betaald	15,6	9,9	22,2
Aantal FTE vrijwillig	0,67	1,2	1,2
Aantal FTE ingehuurd werk	0,2	1,3	5,2
Percentage FTE betaald	95%	80%	78%
Percentage FTE vrijwillig	4%	9%	4%
Percentage FTE ingehuurd werk	1%	10%	18%
Ziekteverzuim	10,85%	3,30%	3,90%
Aantal uitgeleende personen	0	0,1	0,2
Aantal FTE uitgeleend	0	0	0,1

Personeel (functie)	**Hanzehof 2016**	**Referentie-theaters**	**Alle theaters in Ndl**
Aantal FTE techniek betaald	2,85	3,9	6,8
Aantal FTE directie	1	0,8	1,1
Aantal FTE programma/marketing betaald	1,24	2,1	4,2
Aantal FTE horeca betaald	4,02	0,5	7,7
Aantal FTE andere functies betaald	6,49	5,1	8,8
Percentage FTE techniek	18,3%	31%	24%
Percentage FTE directie	6,4%	7%	4%
Percentage FTE programma/marketing	7,9%	17%	15%
Percentage FTE horeca	25,8%	4%	27%
Percentage FTE andere functie	25,8%	42%	31%

Aantal bezoeken per voorstelling (naar genre)	**Hanzehof 2016**	**Referentie-theaters**	**Alle theaters in Ndl**
Toneel	219	185	223
Klassieke muziek	259	107	444
Dans- en bewegingstheater	236	224	282
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	173	233	341
Musical en operette	207	292	718
Cabaret en kleinkunst	254	244	319
Opera en muziektheater	92		256
Overig professioneel	349	257	297
Amateurvoorstellingen	324	333	325

Verdeling van het totaal aantal theatervoorstellingen (100%)	Hanzehof 2016	Referentie-theaters	Alle theaters in Ndl
Toneel	16%	10%	15%
Klassieke muziek	3%	3%	12%
Dans- en bewegingstheater	3%	3%	4%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	16%	25%	18%
Musical en operette	12%	8%	8%
Cabaret en kleinkunst	21%	23%	16%
Opera en muziektheater	2%	2%	4%
Overig professioneel	3%	9%	11%
Amateurvoorstellingen	23%	18%	11%

Verdeling van het totaal aantal bezoeken (100%)	Hanzehof 2016	Referentie-theaters	Alle theaters in Ndl
Toneel	14%	8%	10%
Klassieke muziek	3%	1%	15%
Dans- en bewegingstheater	3%	3%	3%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	11%	23%	18%
Musical en operette	10%	9%	17%
Cabaret en kleinkunst	22%	22%	15%
Opera en muziektheater	1%	2%	3%
Overig professioneel	5%	9%	9%
Amateurvoorstellingen	31%	24%	10%

Bijzondere theatervoorstellingen	Hanzehof 2016	Referentie-theaters	Alle theaters in Ndl
Percentage gesubsidieerde voorstellingen	10%	2%	14%
Percentage voorstellingen van buitenlandse groepen	0%	5%	10%
Percentage kinder- / jeugdvoorstellingen	10%	14%	11%
Percentage besloten voorstellingen	14%	2%	5%
Gemiddeld aantal bezoeken gesubsidieerde voorstellingen	204	134	353
Gemiddeld aantal bezoeken buitenlandse groepen	0	243	496
Gemiddeld aantal bezoeken jeugd voorstellingen	221	241	248
Gemiddeld aantal bezoeken besloten voorstellingen	412		296

Verdeling van het totaal aantal gesubsidieerde theatervoorstellingen (100%)	Hanzehof 2016	Referentie-theaters	Alle theaters in Ndl

Toneel	33%	34%	41%
Klassieke muziek	33%	7%	24%
Dans- en bewegingstheater	17%	20%	13%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	0%	8%	4%
Musical en operette	0%	7%	2%
Cabaret en kleinkunst	0%	2%	3%
Opera en muziektheater	17%	0%	6%
Overig professioneel	0%	23%	6%

Verdeling van het totaal aantal bezoeken gesubsidieerde theatervoorstellingen (100%)	**Hanzehof 2016**	**Referentie-theaters**	**Alle theaters in Ndl**
Toneel	24%	23%	22%
Klassieke muziek	42%	18%	53%
Dans- en bewegingstheater	31%	33%	11%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	0%	6%	3%
Musical en operette	0%	6%	2%
Cabaret en kleinkunst	0%	0%	2%
Opera en muziektheater	2%	0%	5%
Overig professioneel	0%	14%	3%

Verkoopkanalen	**Hanzehof 2016**	**Referentie-theaters**	**Alle theaters in Ndl**
Verkoop via eigen internet	56%	64%	56%
Verkoop via de kassa	44%	34%	34%
Verkoop via overige kanalen	0%	3%	10%

Bezettingsgraden		
Toneel	34%	36%
Klassieke muziek	47%	19%
Dans- en bewegingstheater	36%	34%
Populaire muziek (incl. wereldmuziek)	27%	36%
Musical en operette	32%	45%
Cabaret en kleinkunst	39%	38%
Opera en muziektheater	14%	0%

Bijlage 6

Subsidiebeschikking met beoogde prestaties

Hieronder geven wij de relevante bladzijden weer uit de subsidiebeschikking 2017 m.b.t. de Hanzehof.

BEOOGDE PRESTATIES DE HANZEHOF

In de Cultuuragenda 'De kunst van het samen vernieuwen' spreekt de gemeente uit een andere rol te willen aannemen in het cultuurdomein: de gemeente wil van een bepalende en deels ook uitvoerende gemeente veranderen naar een regie-gemeente die de kracht uit de samenleving meer inzet. Dit voornemen vertaalt zich in de wijze waarop de gemeente zich tot de grote culturele instellingen in de stad verhoudt en vice versa. Dit zal meer dan nu een horizontale relatie zijn die zich kenmerkt door partnerschap en dialoog.

Binnen deze relatie verstrekt de gemeente jaarlijks subsidie aan de Hanzehof. De gemeente en de Hanzehof komen samen tot een set van beoogde prestaties die worden opgenomen in of bij de subsidiebeschikking. Dit document is bedoeld om in dialoog met de Hanzehof te komen tot deze set met beoogde prestaties.

De onderlegger van de beoogde prestaties en van de relatie tussen gemeente en de Hanzehof wordt gevormd door het 4R-model: dat uitgaat van Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap. Hieronder zijn deze vier aspecten uitgewerkt voor de Hanzehof.

Richting

1. Het gemeentebestuur geeft de richting aan vanuit het door de raad vastgestelde beleid, waaronder het cultuurbeleid. In dit beleid is de volgende lijn uitgezet: de gemeente Zutphen wil haar centrumpositie behouden en deze positie samen met haar netwerkpartners verder versterken. Hiertoe kiest de gemeente voor een duidelijk sociaal economisch profiel en richt zij zich op ondernemerschap, aantrekken van krachtige inwoners en het versterken van kwetsbare inwoners. Cultuur en erfgoed leveren een bijdrage aan het realiseren van deze ambitie. Beleving, creativiteit en ontmoeting zorgen voor de nodige 'bruis' en sociale cohesie. De doelen van de Cultuuragenda zijn:
   - Het aantrekken en vasthouden van creatieve mensen en bedrijven met de historische stad als troef;
   - Het duurzaam verankeren van creativiteit, onder meer door regionale samenwerking te zoeken en creativiteit te stimuleren, vooral bij de jeugd;
   - Het bevorderen van vernieuwing, juist in de culturele sector. Onze culturele infrastructuur moet zich toekomstgericht ontwikkelen. Culturele dynamiek moet de ruimte krijgen;
   - Het vinden van nieuwe wegen om mensen – uit Zutphen en daarbuiten – te laten zien wat hier op cultureel gebied te doen is en te stimuleren hier aan deel te nemen.

2. Specifiek voor de Hanzehof is in de Cultuuragenda 'De kunst van het samen vernieuwen' de volgende richting bepaald:
   - De Hanzehof is een belangrijk aanspreekpunt voor initiatiefnemers, amateurs en ondernemers die betrokken zijn bij de podiumkunsten in het theater zelf, maar ook daarbuiten.
   - De Hanzehof zet haar professionele mensen en middelen mede in om podiumkunsten in de hele stad te ondersteunen.
   - De Hanzehof heeft, samen met De Muzehof een centrale rol in de ontwikkeling van Zutphen als muziekstad. Muziek leeft hier en er zijn veel bijzondere plekken waar je goed van muziek kunt genieten. Zo neemt de Hanzehof al een rol in de ondersteuning van het Cello- en het Beethovenfestival.

1

- Uit het inwonerpanel blijkt dat Zutphenaren een accommodatie missen voor popmuziek en festivals. De Hanzehof onderzoekt samen met andere aanbieders en organisatoren in hoeverre zij hier op kan inspringen met de Buitensociëteit.

3. Het gemeentebestuur verleent de Hanzehof de eerstkomende vier jaar subsidie om daarmee het theater in haar huidige vorm te exploiteren en zo een bijdrage te leveren aan het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente. De Hanzehof genereert daarnaast eigen inkomsten. Voor het jaar 2017 ontvangt de Hanzehof van de gemeente Zutphen een basissubsidie van € 711.472 (exclusief indexering). Daarnaast ontvangt de Hanzehof subsidie voor rente en aflossing van leningen via de gemeente. Het gemeentebestuur indexeert jaarlijks de basissubsidie, conform de cultuuragenda.

4. De Hanzehof vervult haar rol binnen het culturele samenspel van Zutphen en verhoudt zich hierbij tot andere partijen binnen en buiten de stad. De gemeente, de 5 basisinstellingen, de Stichting Cultuur Zutphen en de nieuw aan te stellen cultuurmakelaar zorgen met elkaar én samen met andere culturele organisaties,- initiatieven en –ondernemers voor een bruisend en vernieuwend cultureel klimaat in Zutphen. Binnen dit samenspel heeft ieder zijn eigen rol en verantwoordelijkheid:
   - Het gemeentebestuur geeft de kaders en verleent op basis van een set van beoogde prestaties subsidie aan de basisinstellingen en de Stichting Cultuur Zutphen.
   - De culturele basisinstellingen, waaronder de Hanzehof, vormen de basis van het culturele leven in Zutphen. Zij zorgen voor hun eigen cultuuraanbod en vervullen een bredere functie binnen hun domein[1] en de Zutphense samenleving. Dit betekent dat zij een belangrijk aanspreekpunt zijn voor initiatiefnemers, amateurs en ondernemers ten aanzien van hun domein en dat zij waar mogelijk nieuwe initiatieven ondersteunen en faciliteren. De basisinstellingen werken nauw samen, onder meer als het gaat om de positionering in de regio en de promotie van kunst en cultuur: met elkaar, met de Stichting Cultuur Zutphen, met andere culturele organisaties en cultureel ondernemers en met de cultuurmakelaar.
   - De Stichting Cultuur Zutphen geeft samen met de door haar aan te sturen cultuurmakelaar een impuls aan vernieuwing en kwaliteit van het cultuuraanbod in Zutphen en beheert het Cultuurfonds.
   - De cultuurmakelaar is een eerste aanspreekpunt voor initiatieven uit de samenleving en vanuit cultureel ondernemers. De cultuurmakelaar heeft een verbindende rol, gericht op innovatie en kwaliteit.
   - Het gemeentelijk 'boegbeeld' Erfgoed (de programmanager Erfgoed) geeft leiding aan onderzoek, de verbinding met universiteiten en andere erfgoedpartners en de promotie van het cultureel erfgoed.

   Er wordt door de gemeente twee maal per jaar een dialoog georganiseerd tussen de gemeente (ambtelijk, op zowel de terreinen cultuur als erfgoed), de 5 basisinstellingen, de Stichting Cultuur Zutphen en de cultuurmakelaar om de ontwikkelingen en de samenwerking te bespreken.

[1] Met de domeinen wordt het aandachtsgebied bedoeld waar de betreffende instelling zich primair op richt. Zo zijn de podiumkunsten het domein van de Hanzehof. De Muzehof richt zich op amateurkunst, cultuureducatie en talentontwikkeling. Graafschap bibliotheken richt zich op het uitlenen van media, leesbevordering, het toerusten van mensen met kennis en vaardigheden zodat zij actief aan de samenleving kunnen deelnemen en ontmoeting. De Musea richten zich op het behoud, het beheer en de presentatie van hun collecties ten aanzien van cultuurhistorie en beeldende kunst, de kennisontwikkeling daarover en de vermarkting daarvan. Luxor is het filmhuis van Zutphen en draagt met haar filmprogramma en kleine podium in de stad bij aan een kwalitatief goed cultureel klimaat in de gemeente Zutphen.

Ruimte

1. De Hanzehof is een zelfstandige, ondernemende en professionele organisatie, waarmee de gemeente op basis van gelijkwaardigheid een partnerschap wil aangaan. Het gemeentebestuur geeft de Hanzehof het vertrouwen en de ruimte om op basis van haar eigen professionaliteit en inzet tot realisatie van de afgesproken set van prestaties te komen.

2. De basissubsidie (zie punt 3 onder 'Richting') blijft vier jaar ongewijzigd. Het gemeentebestuur verstrekt de volledige jaarsubsidie aan het begin van elk kalenderjaar.

3. Het gemeentebestuur stimuleert het cultureel ondernemerschap van de Hanzehof. Financiële overschotten mag de Hanzehof toevoegen aan haar eigen reserves.

Resultaat

De gemeente Zutphen en de Hanzehof zijn tot een set van beoogde prestaties gekomen op de volgende onderwerpen:

A. Professionaliteit en Ondernemerschap[2].
B. Het eigen culturele product en het bereik daarvan.
C. Kwaliteitsontwikkeling en versterking van het culturele netwerk door inzet van de spilfunctie.
D. Bijdrage aan andere gemeentelijke strategische doelen.

A. Professionaliteit en Ondernemerschap:
   1. De Hanzehof is als zelfstandige organisatie verantwoordelijk voor de continuïteit van haar cultuuraanbod en de aanpassing van dat aanbod aan veranderende publiekseisen.
   2. De Hanzehof past de Code Cultural Governance toe.
   3. De Hanzehof genereert 50% van haar begroting uit eigen inkomsten, verkregen uit inkomsten uit zaalverhuur en horeca, kaartverkoop en sponsoring.
   4. De Hanzehof draagt, binnen zijn mogelijkheden, zorg voor het beheer en onderhoud van zijn gebouwen. Bij de geplande herijking van de afspraken in 2017 is er gelegenheid om hierover, indien wenselijk, nieuwe afspraken te maken.

B. Het eigen culturele product en het bereik daarvan:
   1. De Hanzehof programmeert in het seizoen 2017/2018 minimaal 100 professionele voorstellingen.
   2. De Hanzehof bereikt op basis van haar eigen programmering per seizoen in de Hanzehof 50.000 bezoekers: 20.000 bij professionele voorstellingen, 20.000 bij culturele activiteiten en 10.000 bij verhuringen.
   3. De Hanzehof zorgt onder meer door kennisuitwisseling binnen het landelijk netwerk dat de programmering zodanig is dat er vernieuwing in het aanbod plaatsvindt en nieuw publiek wordt bereikt.
   4. De Hanzehof realiseert CKV cultuurdeelname voor het voortgezet onderwijs en programmeert in het kader van cultuureducatie, via Cultuur en School, voorstellingen voor het basisonderwijs.

[2] Bij cultureel ondernemerschap gaat het enerzijds om het aangaan van duurzame relaties met de samenleving (positionering, profilering, omgevingsbewustzijn) en anderzijds om het maximaliseren van de eigen inkomsten om te komen tot een evenwichtige financieringsmix.

C. Kwaliteitsontwikkeling en versterking van het culturele netwerk door inzet van de spilfunctie.
   1. De Hanzehof heeft een spilpositie in Zutphen als het gaat om het domein van de podiumkunsten en zet deze actief en uitnodigend in om lokale initiatieven waar mogelijk te versterken, ondersteunen en faciliteren. Onder haar noemer Podium van de Stad ondersteunt de Hanzehof waar mogelijk kansrijke initiatieven vanuit de samenleving (activiteiten, festivals en uitvoeringen van amateurkunstverenigingen en scholen) met kennis en advies en het aanbieden van haar locatie tegen een cultureel tarief, om te komen tot een succesvolle realisatie van deze initiatieven.
   2. De Hanzehof neemt samen met De Muzehof een centrale rol in de ontwikkeling van Zutphen als muziekstad.
   3. Zutphenaren missen een accommodatie voor popmuziek en festivals[3]. De Hanzehof onderzoekt in 2017 samen met andere aanbieders en organisatoren in hoeverre zij hier op kan inspringen met de Buitensociëteit.
   4. De Hanzehof zet zich als culturele basisinstelling binnen het lokale (culturele) netwerk in voor regionale afstemming, gezamenlijke promotie en het versterken van de relatie tussen kunst en cultuur.

D. Bijdrage aan andere gemeentelijke strategische doelen.
   De Hanzehof draagt met haar activiteiten bij aan gemeentelijke beleidsdoelen als: een aantrekkelijk vestigingsklimaat; een sociale en leefbare stad en het stimuleren van de lokale economie en werkgelegenheid. Zo werkt de Hanzehof waar mogelijk met lokale leveranciers, zorgt waar mogelijk voor theaterparticipatie van kwetsbare doelgroepen en werkt waar mogelijk en wenselijk met vrijwilligers.

Rekenschap

1. Er is sprake van een open houding en dialoog tussen gemeente en de Hanzehof. Er is regelmatig overleg (elk kwartaal ambtelijk, elk half jaar bestuurlijk) waarin de Hanzehof en de gemeente met elkaar spreken over de ontwikkelingen, synergie en samenwerking in de stad en de voortgang ten aanzien van de beoogde prestaties.

2. De Hanzehof dient conform de genoemde inhoud en termijn in de subsidiebeschikking na afloop van het seizoen een verzoek tot vaststelling van de subsidie in. Hierbij wordt inhoudelijke en financiële verantwoording over de subsidie afgelegd.

3. Het College initieert jaarlijks een openbare forumbijeenkomst met de gemeenteraad waarin de directies van de culturele instellingen en het bestuur van de Stichting Cultuur Zutphen in gesprek met de raad terugblikken op het jaar, ontwikkelingen, de onderlinge samenwerking en de behaalde prestaties.

[3] Bron: Inwonerpanel, najaar 2015

Bijlage 7

Toerekening personeelskosten aan groepen van activiteiten

De toerekening van personeelkosten aan groepen van activiteiten volgens de begroting 2018/2019 in **paragraaf 3.3** is gebaseerd op de volgende brongegevens:

Indicatie personele lasten Theater Hanzehof per functionaliteit, op basis van begroting seizoen 2018-2019
Bron: Hanzehof Mirjam van Tiel 08-06-2018

	Theater Buiten-sociëteit Podium van de Stad	**Horeca & Restaurant Hanzehof**	**Horeca & Beheer Hanzehal**	**Congres-functie & Verhuur aan Muzehof CvdK**	**Totaal (bedragen in € x 1000)**
Directie (incl. ondersteuning)	80%	5%	5%	10%	139
Financiële administratie	60%	10%	10%	20%	81
Marketing (t.b.v. theaterfuncties)	100%				52
Sales (t.b.v. congresfunctie)				100%	33
Techniek (incl. Facilitaire Dienst)	75%			25%	275
Horeca (in loondienst en inhuur)		55%	15%	30%	205
Kassa Theater en Congrescentrum	85%	5%		10%	47
Beheer Hanzehal i/o Gemeente			100%		134
Totaal (bedragen in € x 1.000)	**458**	**130**	**180**	**198**	**966**

Opm. 1. De personele lasten bestaan uit alle salarissen incl. werkgeverslasten, pensioenen en aanvullende pensioenen, scholingsbudgetten, bedrijfskleding, personeelsverbruik, representatiekosten, reiskosten et cetera.

Opm. 2. Alle medewerkers van de Hanzehof en de Hanzehal, zowel in loondienst als ingehuurd, zijn verdeeld over acht functiegroepen om ze op die manier procentueel te kunnen toewijzen aan vier functionaliteiten.

De procentuele toewijzing is indicatief en alleen bedoeld om inzicht te geven in personele lasten per functionaliteit.

Opm. 3. De kernfunctie bestaat uit de programmering voor het theater en de Oosterberg Buitensociëteit en het versterken van lokale initiatieven onder de noemer Podium van de Stad. De drie ondersteunende functies zijn: horeca en restaurant Hanzehof; horeca en beheer Hanzehal en de congresfunctie en verhuur aan de Muzehof.

De winst uit de ondersteunende activiteiten wordt ingezet om de exploitatie van het theater sluitend te krijgen.

Bijlage 8

VOORSTELLINGSAANTALLEN 2018/2019 BENCHMARK VS ZUTPHEN

Voorstellingsaantallen 2018/2019 benchmark theaters vs Zutphen

Bron: Hanzehof Mirjam van Tiel 31-05-2018

	Emmeloord	Barendrecht	Oosterhout	Uden	Veldhoven	Waalwijk	Weert	**Gemiddelde BM-theaters**	**Zutphen**
Toneel	13	15	19	22	15	31	18	19	18
Cabaret	23	41	40	38	53	44	24	38	40
Concert	20	32	32	54	51	41	24	36	25
Klassiek	4	0	1	6	0	7	7	4	11
Dans	2	1	6	3	3	7	1	3	4
Musical/show	6	6	7	14	10	17	17	11	7
Familie	15	12	10	20	19	22	12	16	9
Overig	5	4	5	10	6	11	3	6	6
Totaal	**88**	**111**	**120**	**167**	**157**	**180**	**106**	**133**	**120**
Zalen	1	1	2	2	2	2	1	1,6	2

Bijlage 9

Minimale eisen per genre/activiteit

Hieronder worden door middel van gekleurde cellen de minimale eisen aangegeven voor de genres/activiteiten die in de rijen worden beschreven. De tabel heeft betrekking op kleine zaalprogrammering (voor grote zaalprogrammering zijn uitgebreidere voorzieningen nodig).
Bijvoorbeeld: om (regelmatig) professionele toneelvoorstellingen te kunnen programmeren is het een vereiste om minimaal een middelgroot podium, twee kleine kleedkamers, een tribune, theaterlicht, theatergeluid en een loadingdock te hebben. Verder is er een (semi)professionele organisatie en doorgaans programmasubsidie nodig.

gearceerd: minimale eis

Genre/activiteit:	podium groot: > 144 m2	podium middel: 80-144 m2	podium klein < 80m2	podiumvloer ineveend	kleedkamers (2)	telescoop tribune	vaste tribune	theaterlicht	theatergeluid	regie-/filmcabine	loading dock	organisatie (semi) professioneel	organisatie vrijwilligers	programmasubsidie nodig
professioneel														
toneel		■			■		■	■	■		■	■		■
cabaret			■		■		■	■	■			■		■
dans groot ensemble	■			■	■		■	■	■		■	■		■
dans klein ensemble	■			■	■		■	■	■			■		■
kleinkunst			■		■		■	■	■			■		■
muziek kleine bezetting			■		■		■	■	■			■		■
muziek middelgrote bezetting		■			■		■	■	■		■	■		■
muziek grote bezetting	■				■		■	■	■		■	■		■
expositie			■			■		■					■	■
semiprofessioneel/try out														
toneel		■			■		■	■	■		■		■	■
cabaret			■		■		■	■	■				■	
dans groot ensemble	■			■			■	■	■		■		■	■
dans klein ensemble	■			■			■	■	■				■	
kleinkunst			■				■	■	■				■	
muziek kleine bezetting			■				■	■	■				■	
muziek middelgrote bezetting		■					■	■	■		■		■	■
muziek grote bezetting	■				■		■	■	■		■		■	■
expositie			■			■		■					■	
lokaal/amateurkunst														
toneel		■			■		■	■	■		■		■	
cabaret			■		■		■	■	■				■	
dans groot ensemble	■			■	■		■	■	■		■		■	
dans klein ensemble	■			■	■		■	■	■				■	
kleinkunst			■		■		■	■	■				■	
muziek kleine bezetting			■		■		■	■	■				■	
muziek middelgrote bezetting		■			■		■	■	■		■		■	
muziek grote bezetting	■				■		■	■	■		■		■	
expositie			■			■		■					■	
lokaal sociaal/cultureel														
presentatie/voorlichting			■				■	■	■				■	
beursvloer/markt activiteit			■			■		■					■	
grote vergadering			■			■		■					■	
dansavond			■			■		■	■				■	
commercieel														
presentatie/voorlichting/congres		■			■	■	■	■	■				■	
minisymposium		■			■	■	■	■	■				■	
beursvloer/markt activiteit		■			■	■		■	■				■	
grote vergadering		■				■							■	
film														
eenvoudige vertoning			■			■	■		■				■	
art house film		■				■	■			■			■	
commerciele film/bioscoopfilm	■					■	■			■				