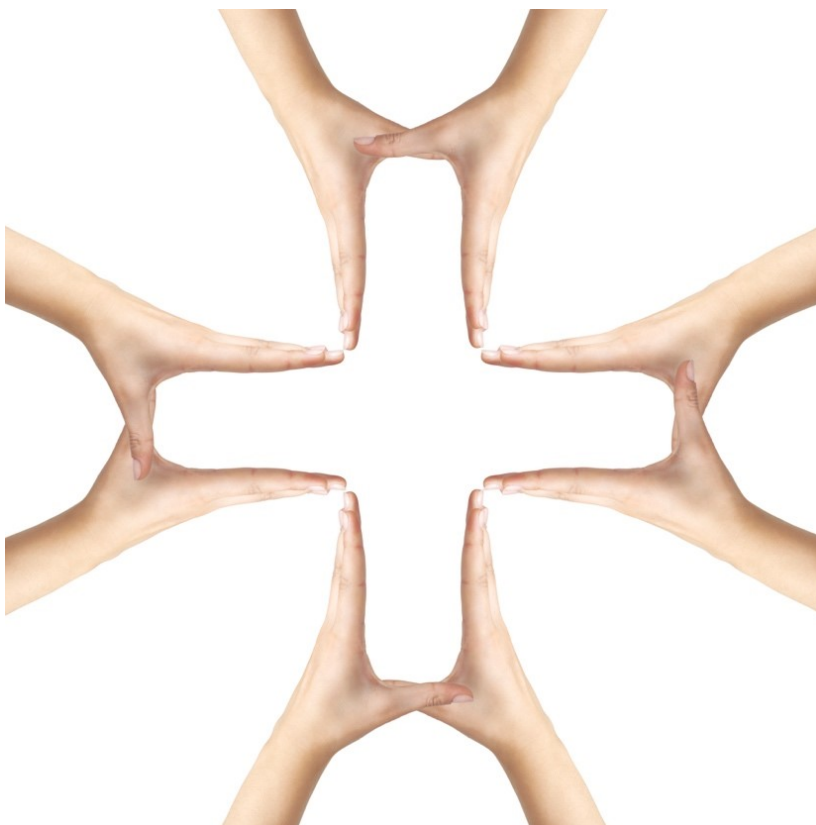




Podium van betekenis

Meerjarenplan de Vorstin 2018-2021

Hilversum, 15 juni 2017



Inhoud

1	Woord vooraf	4
2	Aanleiding en verantwoording	5
2.1	Aanleiding.....	5
2.2	Aanpak.....	5
2.3	Verantwoordelijkheden	5
3	Relevante context	7
3.1	Een poppodium exploiteren in Hilversum is hard werken	7
3.2	Exploitatieproblemen, maar tegelijk wel goede prestaties	8
3.3	Exploitatiebeeld van relatieve en toenemende stabiliteit.....	8
3.4	De exploitatie van een poppodium blijft altijd kwetsbaar	9
4	Analyse, visie en missie	11
4.1	Sterktes en zwaktes in de huidige situatie	11
4.2	Missie: muzikale krachtstroom voor Hilversum	12
4.3	Hoofdoel 1: De Vorstin realiseert (meer) maatschappelijke betekenis.....	13
4.4	Hoofddoel 2: De Vorstin krijgt (meer) betekenis voor publiek en partners	13
5	Publiek, programma en partnerschappen	15
5.1	Metaprogrammering als nieuwe werkwijze	15
5.2	Programmeren voor een meer uitgebalanceerd publiek.....	15
5.3	Programmaoverzicht in aantallen naar type activiteit	16
5.4	Corporate marketing en het nieuwe marketingplan.....	18
6	Doorontwikkeling van de organisatie en governance	19
6.1	Werken aan een positief-kritische bedrijfscultuur	19
6.2	Een opnieuw uitgelijnde organisatie	20
6.3	Herijking van het vrijwilligersbeleid	21
6.4	Een organisatie die cultural-governance-proof is	21
7	Gebouw, financiën en exploitatie	23
7.1	Wegwerken huurachterstand en opbouwen reserve.....	23
7.2	Overdracht van installaties, inventaris en onderhoud.....	23
7.3	Toelichting belangrijkste beweging in de exploitatie.....	24

Bijlage 1. Meerjarenbegroting	26
Bijlage 2. Profielschets bestuur nieuwe stijl	27
Bijlage 3. Jaarcyclus governance.....	28
Bijlage 4. Zeven vervolgstappen	30
Bijlage 5. Subsidieaanvraag en verantwoording	31
Bijlage 6. Bijzondere risico's/voorwaarden	32

1 Woord vooraf

Dit meerjarenplan staat in het teken van een toekomstbestendig poppodium met een herkenbare plaats in het Hilversumse culturele leven. In de afgelopen jaren domineerden exploitatieproblemen van de Vorstin het beeld. Dit is heel vaak frustrerend geweest voor alle partijen, zowel voor de gemeente, voor samenwerkingspartners als voor bestuur en medewerkers van de Vorstin. Onze wens is dat het gesprek in de komende jaren gaat over Hilversum en over de bijdrage die de Vorstin daar samen met anderen aan levert.

Mede geïnspireerd door de gesprekken met wethouder en ambtenaren hebben we een nieuw meerjarenplan gemaakt. Onze inzet daarbij is niet minder dan een cultuuromslag in ons podium te bewerkstellingen. We willen meer artistieke inhoud realiseren, meer jongeren bereiken en meer samenwerken. Vanuit die opgave hebben we onze begroting vertimmerd, passen we ons organisatiemodel aan en hebben we een totaal nieuw activiteitenplan in voorbereiding. Op die manier vergroten we in de komende jaren onze maatschappelijke meerwaarde en onze betekenis voor publiek en partners.

Onze missie voor Hilversum

Dit plan wordt gedreven vanuit de overtuiging dat Hilversum (meer) muzikale krachtstroom kan gebruiken. Wij, medewerkers, bestuur en directie van de Vorstin, vinden dat het uitgaansleven van Hilversum spannender en uitdagender kan. We beschouwen het als onze taak om monocultuur in Hilversum te bestrijden. Op die manier kan deze stad vooral voor jonge mensen nog veel meer betekenis krijgen.

Introductie van metaprogrammering

Om de missie te kunnen realiseren wil de Vorstin een veelzijdig en onderscheidend programma realiseren voor zoveel mogelijk verschillende doelgroepen. Om dit mogelijk te maken zijn we niet altijd zelf de programmeur. Eerder zijn we de regisseur van maatschappelijk en artistiek relevante netwerken. Via en met andere instellingen en netwerken kunnen we nieuwe doelgroepen een thuis bieden. We noemen dit metaprogrammering.

In dit stuk leest u op hoofdlijnen hoe we deze ontwikkeling willen realiseren. Voor deze ontwikkeling is het ook een voorwaarde dat we sterker op eigen benen komen te staan. Dit betekent dat we weer een weerstandsvermogen op kunnen bouwen en dat we zelf regie hebben over onze huisvesting. We realiseren ons terdege dat dit vergaande besluiten vergt van de gemeente Hilversum, maar vragen niettemin vol vertrouwen uw steun.

Loes Wagenmaker, interim-directeur
Frank du Mosch, voorzitter bestuur

2 Aanleiding en verantwoording

Dit meerjarenplan luidt het begin in van een nieuwe, bijgestelde koers. In dit hoofdstuk lichten we kort de aanleiding voor die nieuwe koers toe en geven we aan hoe deze tot stand is gekomen.

2.1 Aanleiding

In 2016 liep het vorige strategische meerjarenplan van de Vorstin af. In datzelfde roerige jaar schakelde de gemeente Hilversum een extern onderzoeksbureau in naar aanleiding van het exploitatietekort in 2015. Het bureau bracht een rapport uit dat zich met name richtte op twee zaken: het profiel en de governance van de Vorstin.

In 2016 is zijn op verzoek van de Vorstin samen met de gemeente de mogelijkheden verkend voor het overdragen van de geluid- en lichtinstallaties en de inventaris. Halverwege het jaar besloot het bestuur niet langer verder te willen met de toenmalige directeur. Naast de financiële tekorten was ook een van de redenen voor het conflict de gebrekkige informatievoorziening richting bestuur en gemeente.

De uitkomsten van al deze trajecten zouden in een nieuwe strategie moeten neerslaan. De aangestelde interim-directeur heeft van het bestuur de opdracht gekregen om in juni een nieuw concept-meerjarenplan te presenteren. Dit plan moet een einde maken aan de ad hoc overlevingsstrategie en een duurzaam ontwikkelingsperspectief voor de komende jaren bieden. Tegelijkertijd beoogt het bestuur met een strategietraject de organisatie weer in lijn te krijgen en de sfeer in de organisatie na alle overwonnen moeilijkheden te verbeteren.

2.2 Aanpak

Dit plan is gemaakt in opdracht van het bestuur van de Vorstin. In overleg met bestuur en interim-directeur Loes Wagenmaker is gekozen voor een relatief snel en interactief traject. Waar over 'we' gesproken wordt in dit plan gaat het dus over de Vorstin als volledige organisatie.

Na een deskonderzoek is met externen en met de medewerkers in vier sessies een gedetailleerde analyse gemaakt van de huidige situatie en zijn de bouwstenen voor een nieuwe strategie geïdentificeerd. Ook zijn nieuwe doelen geformuleerd en een globale agenda die in de komend jaren zal worden geïmplementeerd.

Na de sessies met de medewerkers is gesproken met het bestuur en met de gemeente. Op onderdelen werden door de directeur specifieke uitwerkingsopdrachten verstrekt aan medewerkers of externen. Het betrof de detaillering van de globale lijnen van de strategie en/of het nader onderzoeken van gehanteerde aannames.

Tot slot is de globale strategie vertaald in een meerjarenplan dat opnieuw in concept met bestuur en gemeente is besproken. Het bestuur heeft de governance-aspecten verder uitgewerkt en een invulling gegeven aan de geconstateerde hiaten.

2.3 Verantwoordelijkheden

- Dit meerjarenplan is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van de Vorstin. Het bestuur heeft organisatiestrategie Thomas van Dalen, die als onderzoeker en procesbegeleider optrad, gevraagd het plan *bottom-up* tot stand te brengen met het personeel

van de Vorstin onder leiding van interim-directeur Loes Wagenmaker. Het bestuur heeft voor deze aanpak gekozen om te komen tot een door alle betrokkenen gedragen plan. Tegelijkertijd heeft het bestuur zich gebogen over de financiële voorbereiding van het plan en, in het kader van de governance, het gewenste bestuursmodel gekozen en uitgewerkt.

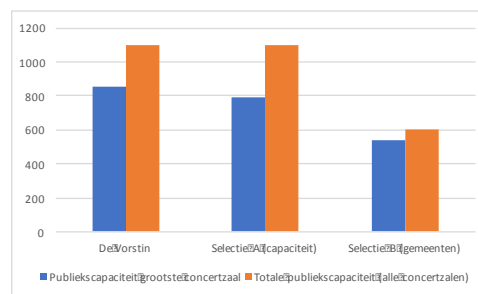
- Bij de onderzoekswerkzaamheden en bij de samenstelling van het meerjarenplan is uiterste zorgvuldigheid betracht.
- Het meerjarenplan is door het bestuur vastgesteld waarbij het bestuur zijn aanvullende overwegingen in een begeleidende brief heeft opgenomen. Daarnaast heeft het bestuur een opgestelde profielschets als bijlage aan het plan toegevoegd en het plan vervolgens voorgelegd aan de gemeente Hilversum.
- Conform de opdracht is de inhoud van het meerjarenplan globaal-strategisch van aard. Het is kader-stellend en richtinggevend. De belangrijkste keuzes worden uitgelegd en op hoofdlijnen uitgewerkt. Een levend meerjarenplan wordt echter steeds opnieuw geëvalueerd, bijgesteld en gedetailleerd. Dat zal ook voor dit plan gelden.
- De nieuwe plannen zijn vergeleken met eerdere plannen en prognoses van de Vorstin en landelijke benchmarkgegevens. Hiervoor is gebruik gemaakt van het Poppodium Analyse Systeem (PAS) van de Vereniging Nederlandse Poppodia- en Festivals (VNPF) waarin van een groot aantal podia de exploitatiecijfers zijn verwerkt. Het systeem maakt een vergelijking mogelijk van output, organisatie en financiën van de podiumfunctie. Voor de vergelijking werden de cijfers van 2015 gebruikt, omdat die van 2016 nog niet beschikbaar zijn.

3 Relevante context

3.1 Een poppodium exploiteren in Hilversum is hard werken

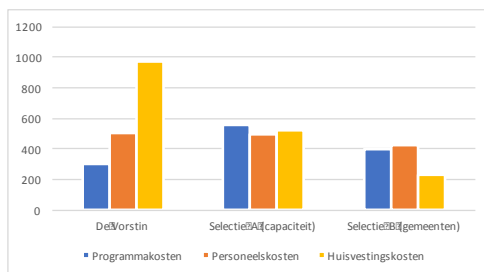
In de afgelopen jaren is veelvuldig onderzoek gedaan naar (verschillende onderdelen van) de exploitatie van de Vorstin. Vaak lijkt het alsof er in eerste instantie iets mis is met de keuzes die het podium maakte. Maar de verkenningen die voor dit meerjarenplan zijn gedaan laten nog eens zien dat het functioneren van het podium in de afgelopen jaren niet los is te zien van *locatie, capaciteit en subsidieniveau*. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het succes van een poppodium. Om het functioneren van de Vorstin te kunnen begrijpen is het dan ook van het grootste belang om te starten bij die analyse¹.

Voor de omvang van Hilversum is de Vorstin naar verhouding een erg groot poppodium. De voor dit plan samengestelde vergelijkingsgroep van podia in gemeenten met een vergelijkbare omvang hebben gemiddeld bijna de helft minder aan zaalcapaciteit. De selectie van podia met een vergelijkbare capaciteit betreft gemeenten van gemiddeld ongeveer 25.000 meer inwoners.



De capaciteit van de Vorstin vergeleken (Bron: PAS-systeem 2015)

De subsidie is van een stevig niveau, zelfs na correctie op huisvestingslasten.² Er moet nu eenmaal een grote machine draaiend worden gehouden. Deze opgave is zwaarder dan elders gezien de ligging en de demografie van Hilversum. Grotere steden met hogere cultuurbudgetten en dus vaak



Belangrijkste uitgaven x 1000 (Bron: PAS-systeem 2015)

spannender programma's zijn dichtbij. Ook ontbreekt het in Hilversum aan de voor poppodia zo belangrijke substantiële studentenpopulatie. Daarbij komt dat de stedelijke cultuurtraditie wat meer mainstreamgericht is.

Deze context en het omvangrijke en relatief dure gebouw maken samen dat de subsidie voor het grootste deel nodig is voor gebouw en personeel. Voor het programmeren blijft daardoor relatief weinig geld over. Podia met een gemiddeld vergelijkbare capaciteit kunnen bijna twee keer zoveel besteden aan het programma.

Al met al is het bepaald niet overdreven om te concluderen dat het realiseren van een poppodium met een artistiek profiel in Hilversum veel harder en slimmer werk vraagt dan op andere locaties in het land. De prestaties en de zwakke identiteit van de afgelopen jaren moeten in dat licht worden gezien. Door deze matige uitstraling lukte het niet om een stevige relatie met de boekers op te

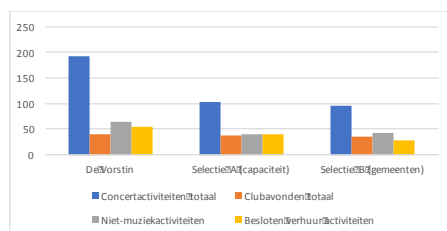
¹ De Vorstin is vergeleken met twee groepen. De eerste groep (Selectie A) bestaat uit zes podia met een totale capaciteit van 1000 t/m 1200 bezoekers (Atak, Bibelot, Hedon, Metropool, Neushoorn, P3). De tweede groep (Selectie B) bestond uit zes podia die staan in gemeenten met 80.000 en 105.000 inwoners (Bolwerk, Burgerweeshuis, Grenswerk, Metropool, Nieuwe Nor, P60).

² De subsidie exclusief huisvesting is gemiddeld € 87.000 hoger dan de podia met vergelijkbare capaciteit (selectie A) en twee ton hoger dan (gemiddeld substantieel kleinere) podia in gemeenten van vergelijkbare omvang (selectie B). Dit heeft te maken met het feit dat een groot gebouw geëxploiteerd moet worden op een locatie die zich daar net wat minder goed voor leent.

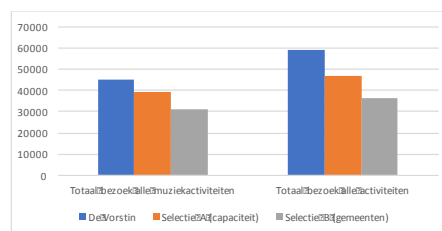
bouwen. Het onder druk werken zorgde ervoor dat er weinig aandacht was voor talentontwikkeling of om relaties met partners in de stad aan te gaan.

3.2 Lastige context, maar tegelijk wel goede prestaties

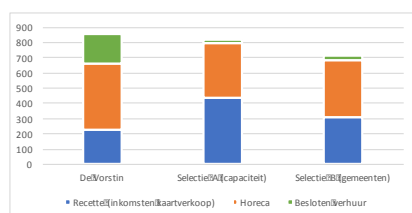
Binnen de gegeven omstandigheden presteert het podium op de meeste feitelijke prestatiecriteria zelfs bovenmatig goed. In vergelijking vinden in de Vorstin heel veel activiteiten plaats, met heel redelijke bezoekersaantallen.



Aantal activiteiten per type (Bron: PAS-systeem 2015)



Aantal bezoeken vergeleken (Bron: PAS-systeem 2015)



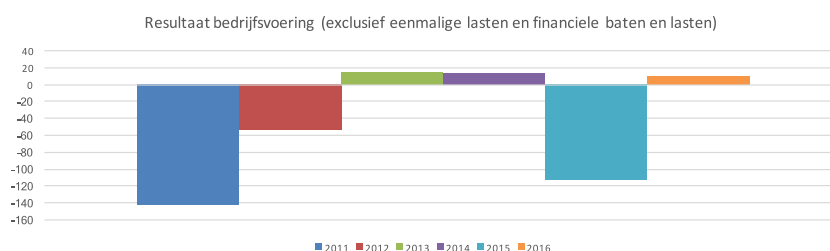
Verdeling van inkomsten vergeleken (Bron: PAS-systeem 2015)

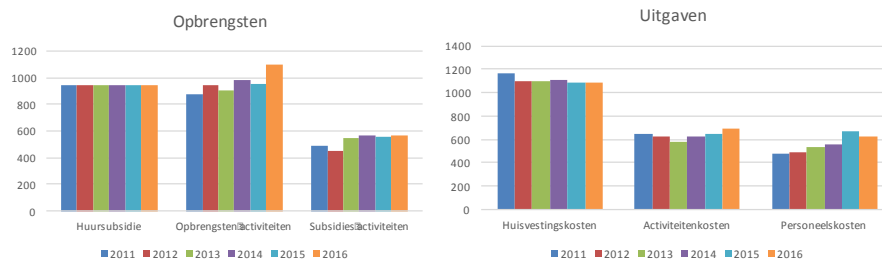
Daarbij komt dat de Vorstin enorme verhuurprestaties heeft neergezet. Mede daardoor zijn de eigen inkomsten naar verhouding ook erg hoog. Het podium realiseert daarmee een uniek inkomstenprofiel. Hieruit blijkt dat de Vorstin de unieke zakelijke kansen die Hilversum biedt weet te verzilveren.

3.3 Exploitatiebeeld van relatieve en toenemende stabiliteit

Een overzicht van het resultaat over de afgelopen jaren (zie hieronder) maakt duidelijk dat het podium duidelijk niet *in control* was. De grote negatieve afwijkingen hebben deels te maken gehad met de negatieve uitschieter in 2015 is het gevolg van achterblijvende resultaten in de programmering vooral in het eerste half jaar van 2015 en de opstartproblemen.

Tegelijk is er geen reden om te stellen dat het schip lek is. Wel kan worden gezegd dat een podium van deze omvang in deze stad per definitie kwetsbaar is. Zeker gezien ontbrekende reserves.



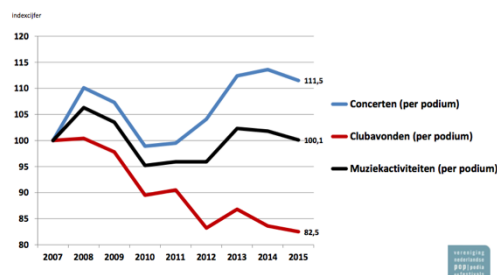


3.4 De exploitatie van een poppodium blijft altijd kwetsbaar

De popsector is een complexe sector die een aura van eigenzinnigheid en succesvol ondernemerschap koestert. Wereldberoemde top-acts en zalen als AFAS live (de voormalige Heineken Music Hall) zijn beeldbepalend voor de sector. Tegelijkertijd kunnen zelfs relatief succesvolle Nederlandse popmusici niet van hun muziekinkomsten leven.³ Een feit is dat de sector zonder de rijke gemeentelijke infrastructuur een armoedige aangelegenheid zou zijn.

Poppodia spelen een verbindende rol tussen de mensen die het gemaakt hebben en zij die nog maar net starten. De podia overbruggen ook de indrukwekkende kloof tussen internationale succesacts en de enorme onderlaag van beginnende bands en artistiek interessante vernieuwers.

Overheden vragen expliciet dan wel impliciet veel verschillende rollen van de poppodia. Ze moeten grote en gevestigde namen brengen, maar liefst ook een spannend artistiek profiel ontwikkelen. Tot slot moeten ze ook nog volop ruimte bieden aan beginnend talent. De artistieke en nog onontdekte programmering moet betaald worden met de reeds gearriveerde en vaak ook wat minder spannende acts.

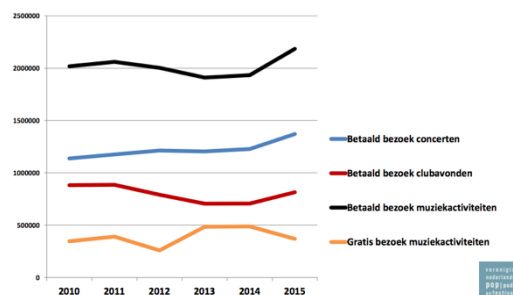


Index ontwikkeling activiteiten Nederlandse poppodia naar type (Bron: VNPF Poppodia Facts & Figures 2017)

Poppodia zijn uiterst gevoelige machines, omdat ze voor succesvolle uitvoering van hun functie sterk afhankelijk zijn van de eigen inkomsten en daarmee van een vaak grillig publiek en een aanbod van wisselende kwaliteit. De concurrentie is intens, omdat elk podium de populaire acts wil boeken die inkomsten garanderen en omdat er meer dan voldoende podia zijn om te bespelen.

De subsidie is nodig om gebouw en organisatie in de lucht te houden en met verkoop van drankjes en kaartjes moet het programma mogelijk worden gemaakt. Een tegenvallende avond (of een wegvallende verhuring) is dan verrassend snel een serieus organisatieprobleem. Poppodia moeten dus altijd alert en wendbaar zijn. Deze situatie is niet te vergelijken met andere cultuurdisciplines, zoals theater.

Dat de podia flexibel zich flexibel opstellen is terug te zien in de overzichten van activiteiten en bezoeken hierboven. We zien dat podia in de laatste jaren als gevolg van de crisis, maar ook als



Aantal bezoeken Nederlandse poppodia naar type (Bron: VNPF Poppodia Facts & Figures 2017)

³ Het onderzoek 'Pop, wat levert het op?' uit 2015 van Ntb, Sena Performers, NORMA en FNV Kiem leert dat ruim de helft van de Nederlandse professionele popmusici in 2014 slechts € 9.000,- bruto of minder verdiende met muziek.

gevolg van de toenemende concurrentie in de vrijetijdsmarkt (festivals) en stijgende autonome kosten⁴ hun programmering steeds weer aanpassen. Tegelijk blijven de bezoekerstaantallen aardig op niveau.

In crisistijd zullen podia minder en populairder programmeren om de risico's binnen de perken te houden. Dat komt de ruimte voor nieuw talent niet altijd ten goede. Maar het kan simpelweg niet anders in de harde werkelijkheid van de popsector. Flexibiliteit in de programmering is een vereiste om te overleven.

⁴ Het betreft hier verschillende stijgende lasten zoals die voor de uitkoopsommen voor bands, de stijgende OZB en de kosten als gevolg van nieuwe wet -en regelgeving.

4 Analyse, visie en missie

In dit hoofdstuk vatten we de analyse die in de afgelopen periode is gemaakt en onze opgave voor de komende periode op hoofdlijnen samen. De missie zal de motor vormen voor de grote en ingewikkelde slag die we in de komende vier jaar moeten maken.

4.1 Sterktes en zwaktes in de huidige situatie

Er is veel gepresteerd in de afgelopen jaren. Het podium was tegen de klippen op productief en de Vorstin heeft een omvangrijk kernpubliek opgebouwd. Andere podia kijken jaloers naar de prestaties op het gebied van verhuur en de eigen inkomsten daaruit. Voor deze prestaties heeft de organisatie niet altijd de *credits* gekregen doordat andere zaken de aandacht trokken. De negatieve aandacht voor het gebouw en de tekorten die daarmee samenhangen waren een dominante factor. En ook de governance-incidenten hebben niet bijgedragen aan een positief imago. Dat is begrijpelijk, maar wel pijnlijk voor medewerkers en bestuur.

De gesprekken die we voerden voor dit meerjarenplan leerden dat de afgelopen jaren in het teken hebben gestaan van het bewijzen dat de Vorstin in haar huidige omvang kan bestaan. De organisatie heeft een enorme bewijsdrang en werklust tentoongespreid. Het realiseren van mooie, grote getallen, en de werkdruk die daarmee samenging, is soms ten koste gegaan van de verfijning en de creativiteit en heeft een negatief effect gehad op het team. In onderstaande vereenvoudigde SWOT-analyse worden de hoofdpunten van de analyse samengevat.

STERK	ZWAK
▪ Een heel groot en uitstekend geoutilleerd gebouw met prachtige zalen en een prima cafe. ▪ Unieke geluidskwaliteit. ▪ Een gemotiveerd, creatief, jong en professioneel team met een goed netwerk. ▪ Een indrukwekkend groot aantal toegewijde vrijwilligers. ▪ Een kernpubliek rondom mainstream pop, eigen producties en een niche rondom soul, funk en jazz. ▪ Een sterke positie op de zakelijke verhuurmarkt.	▪ In de organisatie nadruk op overleven en te weinig aandacht en tijd voor inhoudelijke consistentie en creativiteit. ▪ Een matig tot slecht imago (en bereik) onder jong publiek en het vaste publiek is te homogeen. ▪ We investeren te weinig in marketing. ▪ De governance is niet op orde en de stakeholdercommunicatie is te slordig. ▪ Een belangrijk deel van de eigen inkomsten is afhankelijk van een beperkt aantal partners. ▪ Er is geen reserve waardoor de bedrijfsvoering onnodig kwetsbaar is.
KANS	BEDREIGING
▪ We worden steeds zichtbaarder in het veld en onze relaties met promotoren worden sterker. ▪ De aanwezigheid van media en creatieve bedrijvigheid maakt nieuwe creatieve partnerschappen kansrijk. ▪ De aanwezigheid van andere culturele instellingen en festivals biedt kans op nieuwe inhoudelijke allianties. ▪ Onze nieuwe concepten voor jong publiek en talentontwikkeling bieden de kans om onze publiekssamenstelling te veranderen. ▪ Door benutten van het gebouw en onze creativiteit kunnen we veel meer	▪ De concurrentie in de vrijetijdsector en in de popsector in het bijzonder blijft toenemen. ▪ Arbo-wetgeving, belastingen, auteursrechten, doorverkoop van tickets en regelgeving omtrent openbare veiligheid. ▪ Het verdwijnen van parkeergelegenheid rondom de Vorstin!

Cultuuromslag: van buiten naar binnen!

De SWOT leert dat de Vorstin een cultuuromslag moet maken. In de afgelopen jaren is er nog te veel vanuit het podium gedacht en te weinig vanuit de stad en de netwerken in Hilversum. De blik naar buiten is een centrale gedachte waarop dit plan rust. De komende jaren wordt gefocust op het toevoegen van creativiteit en nieuwe concepten en op het aangaan van nieuwe partnerschappen. Door een ander aanbod en door slimme samenwerkingen kunnen we meer consistentie in ons programma en meer balans in onze publiekssamenstelling brengen.

We zullen minder intern gericht moeten zijn en meer naar buiten moeten kijken. Kansen te over, ook zal dat niet altijd gemakkelijk zijn. Meer dan ooit is steun voor deze nieuwe koers van de kant van de gemeente, maatschappelijke partners en culturele instellingen een voorwaarde. Deze omslag is even urgent als de blijvende opgave om volume te blijven maken in bezoekersaantallen en eigen inkomsten, omdat de exploitatie anders lek raakt. Samen kunnen we dit mogelijk maken.

4.2 Missie: muzikale krachtstroom voor Hilversum

In de afgelopen jaren is in de Vorstin hard geknokt vanuit de gedachte dat dit podium primair van landelijke betekenis zou moeten zijn. Die bewijsdrang kleurde ons handelen. In het vorige meerjarenplan was expliciet de ambitie opgenomen om bij de top van de Nederlandse podia te horen en om de status van A-podium te verwerven. Het landelijke speelveld is echter sterk veranderd, mede als gevolg van de populariteit van de festivals.⁵ De ambitie om bij de top te horen was legitiem, maar anno 2017 is het veel logischer om in eerste instantie in te zetten op het versterken en uitbouwen van de lokale betekenis van dit podium.

Het uitgaansleven van Hilversum vraagt daar ook om, want dat is in de ogen van onze programmamakers nog niet uitdagend genoeg. In het cultuuraanbod van de stad domineert mainstream-aanbod en er is weinig livemuziek te beleven. En voor lang niet alle bevolkingsgroepen is een goed aanbod beschikbaar. Wij vinden het nog te kleurloos en te weinig divers.

Wij denken dat Hilversum als mediastad nog meer betekenis kan krijgen voor de bevolking. Inwoners en instellingen lijken zich soms neer te leggen bij het idee dat er niet veel mogelijk zou zijn in deze stad. En dat is heel jammer, want dat maakt dat mensen zich minder verbonden en geïnspireerd voelen. Met name kinderen en jongeren komen nu te laat in aanraking met spannender/nieuwe vormen van popcultuur, waardoor een vicieuze cirkel van vermeende saaiheid blijft bestaan.



Bovenstaande visie is leidend voor onze missie voor de komende jaren. Daarbij hebben we niet de pretentie om deze klus alleen te klaren, maar we beschouwen ons wel als verdeelstation of als katalysator. We willen bijdragen aan een levendig Hilversum en ervoor zorgen dat meer mensen ook graag in Hilversum uitgaan. De Vorstin is betaalbaar en toegankelijk voor doelgroepen die elders niet binnenkomen of niets van hun gading kunnen vinden. **We**

beschouwen het als onze missie om de monocultuur in Hilversum te bestrijden. De Vorstin realiseert daarom een veelzijdig en onderscheidend programma voor zoveel mogelijk verschillende doelgroepen.

⁵ De dit voorjaar gepresenteerde ConjunctuurWijzer leert dat 60% van de podia meldt stevige concurrentie van de festivals te ervaren en dat 40% van de podia verwacht dat dit zal toenemen. Ook festivals onderling ervaren en verwachten veel (meer) concurrentie.

In de komende jaren willen we ons ontwikkelen tot partner en inspiratiebron voor andere organisaties doordat we de grenzen van wat mogelijk lijkt op weten te rekken met onze spannende programmering. We werken op het snijvlak van verschillende domeinen. Door de verbinding te leggen met mediapartijen laten we de inwoners voelen wat er zo bijzonder is aan deze stad. Die nieuwe Vorstin is een cross-mediale broedplek en hotspot. Het is niet alleen een plek om uit te gaan, maar ook een plek waar muzikanten oefenen en hun eerste podiumervaring opdoen. We brengen jongeren in contact met professionele musici, inspireren hen om zelf muziek te maken en talenten bieden we begeleiding. In lijn met het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente creëren we zo een goede voedingsbodem voor de ontwikkeling van popmuziek in onze stad.

4.3 Hoofddoel 1: De Vorstin realiseert (meer) maatschappelijke betekenis

We hebben de ambitie om de maatschappelijke betekenis te vergroten uitgewerkt in drie doelen met daarbij horende criteria.

	We realiseren een duidelijk artistiek profiel, bereiken een divers publiek, laten jongeren kennis maken met muziek en bieden (beginnend) talent ondersteuning. Zo dragen we bij aan een vitaal cultureel klimaat.	• Bezoekcijfers programma naar type • Aantal talenten dat we scouten en begeleiden, ook workshops en masterclasses • Aantal bereik kinderen met scholen • Aantal kinderen op podium (My First Podium) • Aantal unieke gebruikers oefenruimten • Talentprijzen en Kunstbende
	We geven met andere partijen invulling aan het begrip mediastad, zorgen dat inwoners dat merken en zetten Hilversum ook regionaal en landelijk op de kaart.	• Samenwerkingen en/of bijzondere innovaties met omroepen • Samenwerkingen en/of bijzondere innovaties muziekindustrie, productiehuis en Beeld en Geluid. • Aantal positieve artikelen in de media • Openingen en publieksevenementen waarbij dit zichtbaar wordt
	We houden ons aan de afspraken en zorgen dat er zich geen negatieve verrassingen voordoen en zeker geen financiële.	• Periodieke rapportage op kengetallen: • Kernprestaties bezoek en verhuuringen • Kernprestaties programma en activiteiten • Liquiditeit, solvabiliteitsratio's, rentabiliteit • Onderhoud en investeringen • Jaarverslagen, jaarrekening etcetera

4.4 Hoofddoel 2: De Vorstin krijgt (meer) betekenis voor publiek en partners

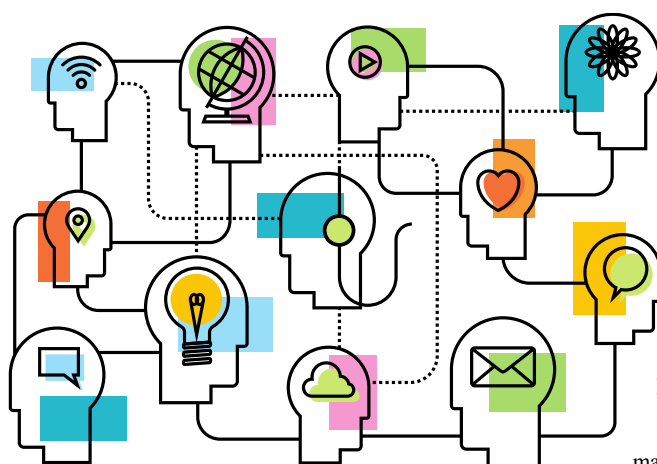
Ook de ambitie om de betekenis voor doelgroepen en samenwerkingspartners te vergroten is in sturingsdoelen en criteria uitgewerkt.

	Door minder focus op kwantiteit en meer op kwaliteit realiseren we een uitgebalanceerd aanbod met dito uitstraling en halen de gedroomde doelgroepmix binnen.	• We gaan minder activiteiten programmeren • We scoren op kwaliteit want: • Type en aantallen bezoekers • Bijzondere programmaconcepten worden herkend • Stijgende waardering door publiek, partners en collega's • Stijgende waardering door media
	We geven partners ruimte in onze programmering en bieden onze knowhow aan en inspireren hen om samen cultureel Hilversum naar een hoger plan te tillen.	• Verhoudingen in metaprogrammering: • 'Zelf' geproduceerde activiteiten • Gezamenlijk geproduceerde activiteiten • Door anderen geproduceerde activiteiten • De verhuur past zoveel mogelijk bij onze artistieke doelen
	We nemen doelgroepen en partners beter mee in ons verhaal en onze missie en maken hen mede-eigenaar van de Vorstin.	• We voeren regelmatig gesprekken met onze belangrijkste partners: cultureel, politiek, ambtelijk, commercieel, medialeveranciers en bedrijven • We betrekken onze trouwe bands en bezoekers op allerlei manieren • Sponsors en inkomsten uit sponsoring • Vrijwilligersbeleid

5 Publiek, programma en partnerschappen

In dit hoofdstuk beschrijven we de programmastrategie. Deze gaat uit van een sterke focus op het type publiek en op een andere manier van omgaan met partners. Samen vormen zij de sleutel tot de nieuwe koers.

5.1 Metaprogrammering als nieuwe werkwijze



Hoe kan een relatief kleine organisatie in een groot gebouw met een indrukwekkende verdienopgave en een daaruit volgende hoge werkdruk een kwaliteitsslag maken? Dat is de cruciale kwestie die ons vanaf de eerste voorbereiding van dit nieuwe meerjarenplan heeft beziggehouden. Tot nu toe konden we ons staande houden, maar we gingen daarbij regelmatig

even over de rand. Hoe kunnen we onze doelen bereiken met ongeveer dezelfde capaciteit en met een blijvend relatief beperkt budget voor marketing zonder aan volume en omzet te hoeven verliezen?

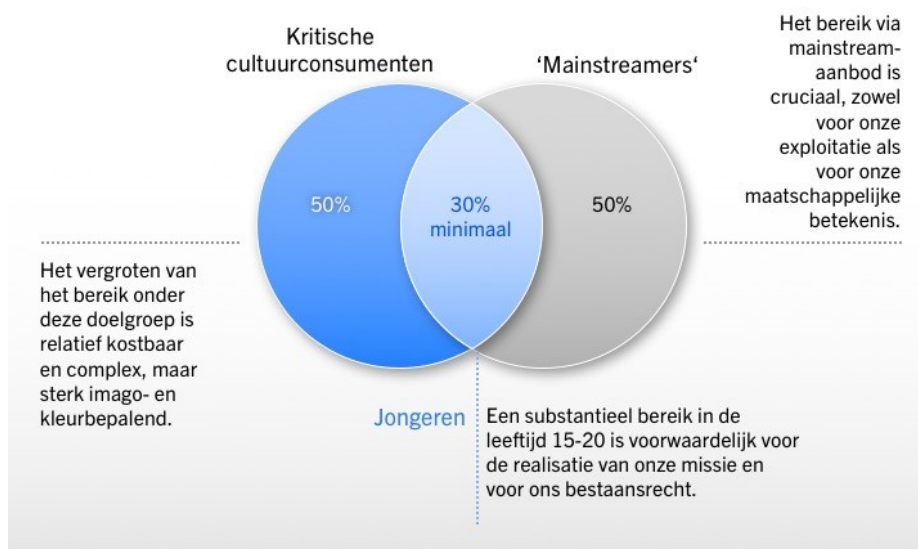
We kwamen tot de conclusie dat we deze slag alleen kunnen waarmaken als we ons een andere manier van werken eigen maken. We kunnen ons niet langer rechtstreeks verhouden tot alle doelgroepen en subdoelgroepen die we met de beoogde veelzijdige en onderscheidende activiteiten willen bereiken. Meer dan ooit zullen we samenwerkingen moeten aangaan om instellingen en mensen mede-eigenaar te maken van onze programmering. Via hen en vooral met hen kunnen we die nieuwe doelgroepen een thuis bieden. Dit betekent dat partners in onze culturele programmering een belangrijke rol gaan spelen. We willen specifieke niche-achterbannen de ruimte geven. Maar we denken ook aan het versterken van samenwerkingen met andere culturele instellingen, met mediapartners en met scholen. Bij deze manier van werken zijn we niet langer altijd zelf de programmeur. Eerder zijn we de regisseur van maatschappelijk en artistiek relevante netwerken. We noemen onze nieuwe benadering daarom *metaprogrammering*.

5.2 Programmeren voor een meer uitgebalanceerd publiek

Een poppodium is geen koekjesfabriek. In eerdere onderzoeken naar de Vorstin werd soms te gemakkelijk gesproken over het programmaprofiel. Zelfs bij de grootste poppodia is de regie op de programmering een lastige aangelegenheid. Poppodia zijn sterk afhankelijk van het wisselende aanbod, de welwillendheid van de promotors en van de deal die er gemaakt kan worden. Zelfs de kaartprijs maakt onderdeel uit van onderhandelingen.

Beoogde beweging

Gericht op meer jongeren en een grotere artistieke impact



De Vorstin zal voortaan gaan sturen op een meer uitgebalanceerd publiek. We stellen daarin niet op voorhand specifieke genrekeuzes centraal, maar het publiek dat we willen bereiken. In bovenstaand venndiagram is de beoogde samenstelling beschreven. Grosso modo willen we bereiken dat de helft van onze bezoeken door mainstream-aanbod wordt gerealiseerd en de helft door meer uitdagend, en doorgaans minder bekend aanbod. Van de totale bezoeken willen we bovendien dat ten minste 30% bestaat uit de doelgroep 15-20 jaar. Dit betekent dat we gemiddeld elke jongere ten minste een keer per jaar welkom willen heten.

Deze grote beweging gaan we niet in één jaar realiseren, want onze inschattingen zijn dat ons publiek nu voor 70% uit mainstream-publiek bestaat. Dit publiek is voor een groot deel nu ook bepalend voor onze positieve resultaten.

In het nog op te stellen marketingplan dat volgt op dit meerjarenplan zullen we deze grove doelgroepdefinities verder uitwerken. Per programmaonderdeel zal daarna vooraf bepaald worden welke groep(en) we op het oog hebben en via welke intermediairs en marketingactiviteiten we de groep(en) willen bereiken. Achteraf toetsen we het resultaat en evalueren we onze aanpak. We achten dit een goed werkbaar en niet al te gekunstelde manier om te toetsen of we onze beweging waarmaken.

5.3 Programmaoverzicht in aantallen naar type activiteit

Uit de nieuwe werkwijze en de beoogde 'balans' in doelgroepen volgen ingrijpende veranderingen in onze programmering. Bepaalde dingen doen we niet meer of minder, andere activiteiten komen erbij of worden geïntensiveerd. In het verleden probeerden we ook heel vaak nieuwe dingen, maar het opbouwen van een nieuw publiek vergt tijd en doorzettingsvermogen. Dat geduld hebben we tot nu toe nooit gehad.

Hieronder geven we de streefsamenstelling voor de komende jaren waarin dit doorzettingsvermogen is verdisconteerd. Dit schema is indicatief. Uiteraard wordt de programmering op wekelijkse basis bijgesteld en zijn kwantiteit en kwaliteit altijd ondergeschikt aan de exploitatieresultaten.

Type	2018	2019	2020	2021
Grote shows	8	9	10	12
Mainstream bands	17	18	19	20
Clubcircuit	30	30	30	30
Young & upcoming	25	25	25	25
Mainstream dance	15	15	15	15
Nachtvorst (dance vernieuwend)	30	35	40	45
Mediaprogrammering bestaand	40	30	25	20
Mediaprogramma ontwikkeling	5	10	15	20
Specials	15	15	15	15
Verhuur	35	33	31	28
	220	220	225	230

Wat we anders gaan doen:

- Minder activiteiten over het algemeen om ruimte en aandacht voor het vernieuwingsproces en kwaliteit te creëren;
- Liever samenwerken in plaats van compleet eigen producties;
- Het geleidelijk afbouwen in volume van verhuur die niets met pop of media te maken heeft.⁶

Dit betekent dat we stoppen met:

- Plug and Play;
- Desray;
- Salsadansfeesten;
- Gratis concerten;
- Tribute bands;
- Acts zonder actuele relevantie.

Wat we juist meer gaan doen of voor het eerst gaan doen:

- Meer talent in voorprogramma's van mainstreamers;
- Meer grote, uitverkochte legacy shows in de grote zaal (mainstreamers);
- Aanhouden bandjes clubcircuit café (kritische cultuur consumenten/jongeren);
- Meer metaprogrammering;
- Meer media-gerelateerde metaprogrammering (een bijdrage leveren om Hilversum op de kaart te zetten als Mediastad);
- Opstarten Nachtvorst-tak (programmalijn jongeren).



⁶ Uiteraard kan dit alleen wanneer daar conform het plan voldoende grote shows of alternatieve verhuringen tegenover staan.

Nachtvorst als illustratie van onze nieuwe programmering

Veel jongeren geven aan dat de nachten in Hilversum weinig te bieden hebben. Waarom gaan we daar dan geen verandering in brengen? Hilversum en ook de Vorstin hebben de afgelopen jaren stilgestaan als het gaat om de jongeren (dance) programmering. Weinig concepten komen van de grond en er is te weinig aanbod om de nachtelijke doelgroep te bieden wat ze verdient. Nachtvorst is een concept dat ontwikkeld is om de nacht weer terug te geven aan de jongeren in Hilversum. Samen met deze jongeren vormt Nachtvorst een community waarbij creatievelingen hun ei kwijt kunnen en samen kunnen werken aan nieuwe belevingsconcepten. Het draait dus niet alleen om de vetste danceproducties en de grootste feesten. Het is eerder intiem en sfeervol. Het merk Nachtvorst wordt geladen door terugkerende evenementen.

5.4 Corporate marketing en het nieuwe marketingplan

Onze analyses voor dit meerjarenplan leren dat we onze corporate marketing in de richting van voor ons cruciale partners als de gemeente, de lokale politiek en maatschappelijke partners, maar ook in de richting van de media de afgelopen jaren hebben verwaarloosd. We kwamen eigenlijk alleen toe aan evenementpubliciteit. Soms kon het ook niet anders door alle drukte, maar we kunnen ons deze situatie niet langer permitteren. We zullen alle voor ons relevante partijen veel beter mee moeten nemen bij de ontwikkelingen in onze organisatie, in onze programmering en in ons publiek. In onze nieuwe begroting is daarom meer ruimte gemaakt voor marketing. In het marketingplan dat we na vaststelling van dit meerjarenplan willen lanceren zullen we onze communicatie met stakeholders opvoeren en ook beter structureren. Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor onze plannen, ook gezien de ambities om tot metaprogrammering te komen.

Onze marketingstrategie als geheel zal tegen het licht moeten worden gehouden. We willen in elk geval vlogging en livestreaming introduceren. Als onderdeel van de herijking zullen ook de huisstijl en inrichting aan de nieuwe koers uit dit plan moeten worden getoetst.

Mediabroedplaats als illustratie van de media-ambities

De zenders willen live cross-mediale programma's met publiek waarbij er minimale studioskosten zijn. De muzieklabels willen voor hun beginnende en gevorderde muzikanten professionele exposure (video en audiomateriaal) voor een minimaal budget. En de facilitaire partijen, geconcentreerd op het mediapark, zoeken een opleidingslocatie.

In antwoord op deze behoeftes wil de Vorstin zich ontwikkelen tot mediabroedplaats voor muzikale geestverwanten die hun liefde voor muziek delen. Vierentwintig uur per dag wordt gewerkt aan muziek en alles wat daar mee te maken heeft. In de kelder schuilen oefenruimtes en radio- en opname studio's waar een mix plaatsvindt van muziek, creativiteit, kennisdeling en talentontwikkeling. Vorstin mediabroedplaats is de plek waar muzikanten en creatievelingen creëren, samenwerken en meeschrijven aan de muzikale geschiedenis van Hilversum. De Vorstin combineert deze ingrediënten tot een voor het publiek interessant programma en zet dit in de markt in de kleine of grote zaal van de Vorstin.

6 Doorontwikkeling van de organisatie en governance

Om de doelen te kunnen realiseren is een aanzienlijke organisatieverandering nodig. Het gaat daarbij niet over een formele reorganisatie. Wel is het zaak om een nieuwe manier van werken eigen te maken, een strakkere procesvoering te introduceren (governance), en om de organisatiecultuur fundamenteel te veranderen.

6.1 Werken aan een positief-kritische bedrijfscultuur



De afgelopen jaren heeft de organisatie eigenlijk voortdurend onder grote druk moeten werken. De sfeer in de organisatie heeft hieronder geleden. We waren voortdurend op de resultaten gericht, waren erg kritisch op elkaar en hadden weinig aandacht voor het vieren van positieve resultaten. In de gesprekken met medewerkers is uitgebreid gepraat over deze bedrijfscultuur die als gevolg daarvan is ontstaan. Uitgesproken is dat deze cultuur niet houdbaar is en dat het noodzakelijk is om meer positieve aandacht aan elkaar te geven. Door de nieuwe werkwijze en een wat minder hoge werkdruk

moet de ruimte ontstaan om weer te investeren in elkaar en in het team en om zo de basis te leggen voor een positief-kritisch klimaat. Als onderdeel van de nieuwe lijn zal ook vaker ruimte worden gemaakt voor creatieve sessies met het hele team gericht op doorontwikkelingen van de Vorstin. De interim-directeur maakte de sfeer en de samenwerking tot agendapunt in gesprekken, zowel in een-op-een gesprekken als in groeps gesprekken. Ook is weer een begin gemaakt met de dingen waarvoor voorheen geen tijd was, zoals een teamwandeling en een borrel. Niet onbelangrijk daarin is de rol van de toekomstige directeur. Het team heeft de wens uitgesproken om een inspirerend en inhoudelijk gedreven leider te werven.

Een inhoudelijk aspect van de verbetering van de bedrijfscultuur heeft ook te maken met het maken van keuzes en het vasthouden daaraan dat evenzeer van belang is. Met dit gezamenlijk ontwikkelde meerjarenplan is er voor het eerst sprake van een expliciet gedeelde visie en missie. Tot op heden kwam het meestal niet tot heldere keuzes en werden de geit en de kool gespaard. Bovendien was er sprake van een verdeel- en heers-aanpak die ook niet goed uitwerkte. Eerdere ambities om nieuwe programmaonderdelen te ontwikkelen sneuvelden al snel bij direct uitblijvende resultaten of sneeuwden simpelweg onder in de waan van de dag.

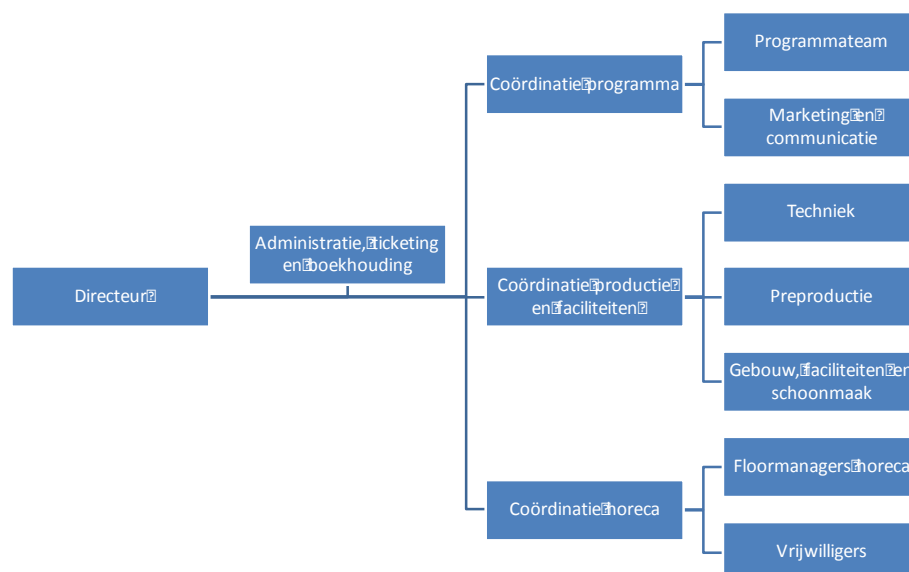
In het verlengde hiervan ligt ook de noodzaak om aandacht te geven aan uitwisseling van kennis, coaching en scholing. Het team zal zich zowel op individueel als op groepsniveau moeten kunnen blijven voeden, ontwikkelen en inspireren door kennisuitwisseling, scholing en netwerken. We zullen vaker de deur uit moeten gaan, vooral in Hilversum zelf, maar het kan ook geen kwaad om

eens wat vaker collega's in het land op te zoeken. Overigens is de tekortschietende scholings- en netwerkcultuur niet alleen een mentaliteitskwesitie. Het budget in voorgaande begrotingen was ook te klein.

6.2 Een opnieuw uitgelijnde organisatie

Om creativiteit, conceptueel-denken en metaprogrammering een structurele plek in onze bedrijfsvoering te geven zullen de organisatie en de processen anders moeten worden ingericht. Fundamenteel afwijkend van de vroegere situatie is dat we onze verhuur voortaan niet meer willen benaderen als een separate commerciële activiteit, maar als onderdeel van de metaprogrammering. Onze analyse leerde dat onder de vlag 'verhuur' activiteiten tot stand zijn gekomen die we beter tot ons programma hadden kunnen rekenen en ook als zodanig hadden moeten uitdragen. Feitelijk ging het ook in voorgaande jaren bij veel van onze verhuringen bij nadere beschouwing om partnerschappen waarbij overlappende doelstellingen van de Vorstin en andere partijen konden worden bereikt. Het introduceren van een nieuwe manier van kijken naar deze 'verhuringen' maakt dat we hier mogelijk nog meer maatschappelijke winst uit kunnen halen. Deze nieuwe lijn betekent tegelijkertijd dat voor verhuur die in de verste verte niets te maken heeft met onze kernfunctie, minder ruimte zal zijn in de Vorstin.

Op hetzelfde moment willen we zorgen dat de te onderscheiden processen in de organisatie op een zo efficiënt mogelijk manier kunnen worden aangestuurd. Voor elke medewerker moet duidelijk zijn welke primaire functie hij of zij heeft te vervullen. En het overzicht moet op MT-niveau gegarandeerd zijn.



Deze keuzes zien we terug in het bovenstaande bijgestelde gewenste organigram dat in de komende periode zo veel mogelijk zal worden uitgewerkt. Daarin zijn het zakelijke en creatieve programmteam en de daaruit volgende processen samengesmolten. Hiermee beogen we ook de regievoering op inhoud te versterken en de toets op het bereik van doelgroepen en artistieke doelen te garanderen. Tegelijk zijn de hoofdprocessen (dagelijkse aansturing horeca, preproductie en programmering) op heldere wijze gescheiden en komen ze op het juiste niveau samen.

6.3 Herijking van het vrijwilligersbeleid

Met 160 vrijwilligers die in totaal gemiddeld meerdere uren per week actief zijn is ons podium een van de landelijke koplopers. Het team van de Vorstin loopt over van trots op deze vrijwillige inzet. Zonder deze vrijwilligers zou het podium geen dag langer kunnen bestaan. De inzet gaat veel verder dan de feitelijke uren en is niet te kapitaliseren. Deze situatie, waarmee we ook de invulling geven aan de participatie-ambities van landelijke en lokale overheden, is ook een uiting van het draagvlak dat ons podium in de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Enkele vrijwilligers hebben ook geparticipeerd in de (deel)sessies die rondom verschillende thema's plaatsvonden in het kader van het maken van dit plan. De nieuwe koers mag ook op draagvlak rekenen van onze vrijwilligers. Als onderdeel van de keuze om ons expliciet te richten op een andere balans in programma en bezoek zullen we dit najaar ook starten met een herijking van het vrijwilligersbeleid. Een complexere, meer verfijnde en sturende programmering vraagt om een andere benadering van de inzet van vrijwilligers. Dit betekent vooral dat we samen met de vrijwilligers zullen nadenken over de vraag hoe we ervoor zorgen dat altijd de maximale match wordt gemaakt tussen publiek, programma en het vrijwilligersteam.

Duidelijk is dat bij de danceproducties ten minste deels gewerkt zal worden met betaalde medewerkers, omdat de eisen die deze producties stellen niet helemaal matchen met de rol en de wensen van onze vrijwilligers. Dit heeft te maken met de aard en ook het tijdstip (late avond en nacht) van deze programma's. Ook op andere plekken in het land wordt dit deel van de programmering regelmatig tegen (beperkte) vergoeding gedraaid. De werving van betaalde medewerkers om te werken voor deze programma's is overigens een opgave op zich.

6.4 Een organisatie die cultural-governance-proof is

De nieuwe koers uit dit plan is mede het gevolg van de daadkracht van het huidige bestuur dat in de afgelopen periode een zware verantwoordelijkheid heeft gedragen en ook zware en pijnlijke keuzes voor zijn rekening heeft genomen. Deze keuzes, met name de keuze om afscheid te nemen van de vorige directeur, hebben uiteraard ook zwaar doorgewerkt in de organisatie. Om de klus af te maken en om ruimte te bieden voor een schone lei bij de start, heeft het bestuur aangegeven met de vaststelling van dit meerjarenplan ook ruimte te willen maken voor een nieuw bestuur. Met de nieuwe koers, en dit beoogde nieuwe leiderschap, zowel op bestuurs- als op directieniveau, ontstaat een momentum voor een werkelijk frisse start en tevens de kans om een aantal formele zaken beter te regelen.

Uit de analyses die we maakten voor dit meerjarenplan kwam namelijk naar voren dat de huidige governance niet volledig volgens de *Code Cultural Governance* was. De formele kant (statuten en reglementen) moeten op onderdelen worden aangepast dan wel aangevuld. Met name het ontbreken van duidelijke afspraken tussen bestuur en directie (directiereglement) en een bestuursreglement dat de gang van zaken binnen het bestuur regelt, maakt de organisatie nodeloos kwetsbaar in lastige fases. Ook de profielschets van het bestuur is niet op orde en het ontbreekt aan een rooster van aan- en aftreden. De werving van bestuursleden vond op informele en ongestructureerde manier plaats en de samenstelling van het bestuur is voor de medewerkers vaak onhelder geweest. Parallel aan dit plan loopt - in nauwe afstemming met de gemeente - een herijkingsproces van de interne financiële processen.

Tot slot is gekeken naar het bestuursmodel van de stichting. Gezien de omvang van de organisatie en de thematiek lijkt het alleszins logisch om het huidige bestuursmodel te continueren. Wel moeten de statuten worden herzien conform de Code Cultural Governance.

Dit plan koerst op een vaste samenstelling van het bestuur van minimaal vier leden op basis van functionele profielen die op meer dan één bestuurslid van toepassing kunnen zijn. Daarbij wordt gedacht aan (1) een ervaren (publiek) bestuurder met een groot relevant netwerk als voorzitter. Dit profiel zou moeten worden versterkt met (2) een professional met een uitgesproken profiel op de thema's financiën, bedrijfsvoering en control in de rol van penningmeester en (3) een lid met een gezaghebbend landelijk of internationaal pop-cultureel profiel. Tot slot zou het, gezien de nieuwe opgave, wenselijk zijn om een profiel te bepalen voor (4) een lid met relevante hoogwaardige expertise op het gebied van human resource management en (5) een lid met juridische expertise. De jaarplanning voor de governance is opgenomen als bijlage van dit plan.

7 Gebouw, financiën en exploitatie

De opgave die is beschreven in de voorgaande hoofdstukken is vertaald in een nieuwe exploitatiebegroting. Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven is de markt grillig en zal jaarlijkse bijstelling noodzakelijk zijn. Gedurende het jaar komt het aan op nauwe monitoring en bijsturing door directie en bestuur.

7.1 Wegwerken huurachterstand en opbouwen reserve



De Vorstin en de gemeente hebben gezocht naar een oplossing voor de ontstane tekorten en het mogelijk maken van een duurzame exploitatie. De inzet is om te komen tot een toekomstbestendige exploitatie en tot een betere balans in bestuurlijke verhouding. Dit betekent echter wel dat de start van dit nieuwe meerjarenplan samen zou moeten gaan met een oplossing voor de opgebouwde huurachterstand

en het introduceren van (een begin van) een eigen weerbaarheidsreserve.

De gemeente onderzoekt de mogelijkheden een eenmalige bijdrage te verstrekken met het doel per direct ruimte te geven aan de benodigde bedrijfsvoering in de vorm van een positieve liquiditeit/cashflow en om een begin te maken met het opbouwen van eigen vermogen. Ook bestaat het idee na een positieve besluitvorming er een convenant wordt opgesteld waarin een intentie voor een meerjarige subsidierelatie kan worden opgenomen. Een voorstel voor besluitvorming in deze richting heeft de gemeente in voorbereiding.

7.2 Overdracht van installaties, inventaris en onderhoud

Een onderdeel van dit voorgenomen voorstel voor besluitvorming betreft de intentie om installaties, inventaris en het onderhoud van het gebouw over te dragen. Zo wordt de relatie tussen de gemeente en de Vorstin helderder. Het idee daarbij is om die overdracht te laten plaatsvinden tegen de huidige resterende boekwaarde. Het gaat hierbij om de installaties en inventaris die in het gemeentelijk Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) zijn opgenomen onder de noemer huurdersbelang.

Als de gemeenteraad in deze lijn besluit is duidelijk dat de Vorstin externe financiering zal moeten aanwenden om de overname te kunnen financieren. Hierover zijn oriënterende gesprekken met banken gevoerd. De Vorstin gaat er vooralsnog vanuit dat een garantiestelling van de gemeente nodig is.

Bij overdracht zal de gemeente de Vorstin ook vragen om een Meerjaren Onderhoudsplan op te stellen. De intentie van de gemeente is om hier een eenmalige bijdrage tegenover te stellen die gelijk is aan het bedrag dat de gemeente nu heeft gereserveerd.

In lijn daarmee zou het nodig zijn om de hoogte van de begroting aan te passen aan de hand van de nieuwe markconforme huur, een jaarlijkse bijdrage ten behoeve van onderhoud van installaties en inventaris en een aanpassing ter dekking van de kapitaalslasten voortvloeiend uit de overdracht.

In dit plan worden geen aannames gedaan op dit punt, omdat het op dit moment lastig te voorspellen is hoe beheer en uitvoering van het Meerjaren Onderhoudsplan in de praktijk zal uitpakken. Het voorstel van de Vorstin is om hier geen voorschot op te nemen, maar om de situatie nauwgezet te monitoren en om hierover uiterlijk eind 2019 in gesprek te treden. Dan is er twee jaar ervaring en beter zicht op de realisatie.

7.3 Toelichting belangrijkste beweging in de exploitatie

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BIJDRAGEN ACTIVITEITEN						
BRUTOMARGE PROGRAMMA	-61	-63	-46	-41	-37	-30
BRUTOMARGE HORECA	254	236	231	244	265	292
BRUTOMARGE VERHURINGEN/DOORBEREKENINGEN	179	157	125	123	121	118
TOTAAL BIJDRAGEN ACTIVITEITEN	372	331	310	327	349	379
OVERHEADKOSTEN						
PERSONEELSKOSTEN	-653	-620	-584	-599	-614	-629
HUISVESTINGSKOSTEN	-1.085	-570	-570	-570	-570	-570
AFSCHRIJVINGEN	-17	-25	-15	-15	-15	-15
KOSTEN PRODUKTIE TECHNIEK	-2	-3	-3	-3	-3	-3
PUBLICITEITSKOSTEN	-42	-49	-58	-59	-62	-64
BEDRIJFSVOERING	-125	-109	-104	-104	-104	-104
KAPITAALLASTEN	0	-170	-170	-170	-170	0
TOTAAL OVERHEADKOSTEN	-1.924	-1.547	-1.503	-1.520	-1.537	-1.384
INKOMSTEN						
SUBSIDIE PROGRAMMA	545	545	545	545	545	545
SUBSIDIE BASIS (HUISVESTING)	942	300	300	300	300	300
KORTING SUBSIDIE BASIS (HUISVESTING)						-48
SUBSIDIE DOTATIE VOORZIENING GROOT ONDERHOUD	0	175	175	175	175	175
SUBSIDIE TBV INSTELLEN VOORZIENING ONDERHOUD		535				
SUBSIDIE AANVULLING NEGATIEF EIGEN VERMOGEN		321				
SUBSIDIE AANVULLING EIGEN VERMOGEN		150				
SUBSIDIE TRANSITIEKOSTEN		146				
SUBSIDIE KAPITAALLASTEN		122	122	122	122	
OVERIGE INKOMSTEN/GARDEROBE	47	47	45	47	50	53
SPONSORING ALGEMEEN	20	40	17	22	32	32
TOTAAL INKOMSTEN	1.554	2.381	1.205	1.212	1.224	1.057
KOSTEN UITLIJNEN ORGANISATIE	-83					
INSTELLEN VOORZIENING ONDERHOUD		-535				
TRANSITIEKOSTEN		-146				
ONVOORZIEN		-10	-10	-10	-10	-10
RESULTAAT	-81	473	1	8	26	41

Er is een grote precisiebeweging nodig om de doelen uit dit plan te kunnen realiseren. We combineren inhoudelijke schaalvergroting met een meer verfijnde en strakkere operatie. Het introduceren hiervan vergt veel van de organisatie. We begroten meer inkomsten uit de programmering en minder uit verhuur. En we sturen en monitoren strakker dan ooit zodat elke tegenvaller bijtijds kan worden opgevangen. Dit kan alleen met een meer naar buiten gerichte en tegelijk strakker uitgelijnde en nog professionelere organisatie.

Van een formele reorganisatie is geen sprake, maar het is nodig om hier en daar de personele inzet te herschikken. De kernfuncties programma, marketing en productie krijgen meer ruimte en er wordt betaald personeel ingezet voor het te ontwikkelen danceprogramma. Daarnaast worden er meer middelen vrijgespeeld voor marketing en voor deskundigheidsbevordering.

De beschikbare cijfers gaan een grotere rol spelen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Van alle bepalende functies wordt gevraagd om permanent te monitoren op verschillen tussen prestaties en begroting en om bij te sturen waar nodig. Op dit moment wordt door onze controller een nieuw rapportagesysteem ontwikkeld dat dit proces kan vergemakkelijken.

We snijden in de voorheen relatief hoge directiefunctie door deze terug te brengen naar een lager schaalniveau en van 1 naar 0,8 fte. Ook wordt onderzocht of de automatisering op een efficiëntere manier kan worden georganiseerd.

We voeren per september 2017 al een verzakelijking door, door een beperkte verhoging van de horecaprijzen en de ticketkosten. Ook wordt het horeca-assortiment geoptimaliseerd. Daarnaast willen we de inkomsten uit fondsen en sponsoring verhogen en een Business Club oprichten.

We voorzien in de komende jaren een geleidelijke groei van de eigen inkomsten. De extra middelen worden in de huidige begroting aangewend om de weerstandsreserve te laten groeien tot ten minste vijftien procent van de omzet.

Bijlage 1. Meerjarenbegroting

Hieronder de samenvatting van de meerjarenbegroting 2017 t/m 2021 die volgt uit dit plan.

MEERJARENBEGROTING BASISPROGRAMMA VORSTIN 2018-2021													
BEDRAGEN X € 1.000 EN O.B.V. PRUSPEL 2017													
	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021							
OPBRENGSTEN							KOSTEN	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021
PROGRAMMA													
ENTREE-OPBRENGSTEN	370	336	371	402	436	491	PROGRAMMA EN PRODUCTIEKOSTEN	453	421	447	472	502	550
PROGRAMMA SUBSIDIES/SPONSORING	22	22	29	29	29	29							
HORECA													
HORECA-OMZET ACTIVITEITEN	348	325	329	346	375	412	INKOOP HORECA	78	71	68	71	77	85
							FLOORMANAGERS/BARMEDEWERKERS	16	19	29	30	33	36
VERHURINGEN													
VERHURING OEFENRUIMTES	27	30	30	30	30	30	KOSTEN OEFENRUIMTES	17	18	18	18	18	18
VERHURING ZALEN EN APPARATUUR	108	86	70	69	69	67							
HORECA OMZET VERHUUR	130	101	86	84	83	80	HORECA VERHUUR INKOOP	48	30	25	24	24	23
DOORBEREKENING PERSONEEL VERHUUR	64	54	32	31	30	29	KOSTEN PERSONEEL/OVERIG	85	65	50	49	49	47
OVERHEAD													
							PERSONEELSKOSTEN	653	620	584	599	614	629
							HUUR INCL INVENTARIS	990	300	300	300	300	300
							DOTATIE BEGINSALDO VOORZIENING ONDERHOUD		535				
							DOTATIE VOORZIENING ONDERHOUD		175	175	175	175	175
							OVERIGE HUISVESTINGSKOSTEN	95	97	95	95	95	95
							KAPITAALLASTEN	17	195	185	185	185	15
							KOSTEN PRODUCTIE-TECHNIEK	2	3	3	3	3	3
							PUBLICITEITSKOSTEN	42	49	58	59	62	64
							BEDRIJFSVOERING	125	109	104	104	104	104
							ONVOORZIENNAKOMEND	83	10	10	10	10	10
							TRANSITEKOSTEN 2017		138				
							KOSTEN EXTERNE ONDERSTEUNING		8				
SUBSIDIES en overige inkomsten													
SUBSIDIE PROGRAMMA	545	545	545	545	545	545							
SUBSIDIE BASIS (HUISVESTING)	942	300	300	300	300	300							
KORTING SUBSIDIE BASIS (HUISVESTING)						-48							
SUBSIDIE TBV INSTELLEN VOORZIENING ONDERHOUD		535											
SUBSIDIE DOTATIE VOORZIENING ONDERHOUD		175	175	175	175	175							
SUBSIDIE KAPITAALLASTEN		122	122	122	122								
SUBSIDIE AANVULLING NEGATIEF EIGEN VERMOGEN		321											
SUBSIDIE AANVULLING EIGEN VERMOGEN		150											
SUBSIDIE TRANSITEKOSTEN 2017		138											
SUBSIDIE EXTERNE ONDERSTEUNING SUBSIDIE AANVRAAG		8											
OVERIGE INKOMSTEN/GARDEBOE	47	47	45	47	50	53							
SPONSORING ALGEMEEN	20	40	17	22	32	32							
TOTAAL	2.624	3.335	2.152	2.203	2.276	2.196		2.704	2.861	2.151	2.195	2.250	2.155
SALDO	-81	473	1	8	26	41							

Bijlage 2. Profielschets bestuur nieuwe stijl

Een vernieuwd bestuur wordt conform de Code Cultural Governance zo toegerust dat het aansluit op de kerntaak en de belangrijkste actuele opgaven. Er wordt gezocht naar een bestuur dat divers is samengesteld, zowel qua kennis als qua achtergrond en ervaring.

Kernmerken bestuur als geheel

Het beoogde bestuur van de Vorstin bestaat uit minimaal vier leden en kent een uitgesproken diverse samenstelling:

- Goede spreiding man/vrouw
- Goede spreiding over leeftijd
- Goede spreiding overige achtergronden, waaronder etnisch
- Goede spreiding van deskundigheid en ervaring
- Mix van leden uit vestigingsplaats en daarbuiten

Alle leden afzonderlijk

- Affiniteit met het inhoudelijke doel van de instelling
- Voldoende tijd om daadwerkelijke inzet te leveren
- Een specifieke deskundigheid die bijdraagt aan het geheel
- Sparringpartner kunnen zijn voor de directie

Leden afzonderlijk (of gecombineerd bij één lid)

- Ten minste één lid met gezaghebbend landelijk of internationaal pop-cultureel profiel
- Ten minste één lid met ervaring op het gebied van ondernemerschap en de daarbij horende risico's
- Ten minste één lid met ervaring met fondsenwerving/sponsoring en/of marketing
- Ten minste twee leden met ervaring als werkgever/manager
- Ten minste één lid met relevante hoogwaardige expertise op het gebied van human resource management en de juridische aspecten hiervan

De voorzitter

- Ervaren (publiek) bestuurder met een relevant netwerk
- Representatieve/contactuele vaardigheden
- Overzicht binnen en buiten de organisatie

De penningmeester

- Ervaring met bedrijfsvoering, financieel beheer en rapportage
- Ervaring met risicobeheer
- Ervaring met of ten minste gevoel voor de control-cyclus (en daarmee) gesprekspartner voor de externe accountant

Bijlage 3. Jaarcyclus governance

Eerste kwartaal

Wat moet worden gedaan?

- Directie stelt kwartaalrapportage vierde kwartaal afgelopen jaar in concept op
- Directie stelt jaarcijfers afgelopen jaar in concept op, de accountant controleert
- Directie maakt inhoudelijk verslag in concept
- Bestuur bespreekt realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid
- Bestuur en directie voeren gesprek met accountant over bevindingen

Wat moet worden besloten?

- Bestuur stelt kwartaalrapportage vierde kwartaal vast
- Bestuur stelt jaarcijfers afgelopen jaar vast
- Bestuur stelt inhoudelijk verslag afgelopen jaar vast
- Bestuur besluit over voortzetting van de relatie met de externe accountant

Tweede kwartaal

Wat moet worden gedaan?

- Directie stelt rapportage eerste kwartaal lopend jaar in concept op
- Bestuur voert functioneringsgesprek met directeur
- Directie voert functioneringsgesprekken met medewerkers
- Directie vraagt subsidie aan
- Bestuur voert voortgangsgesprekken en verantwoordt subsidie naar gemeente

Wat moet worden besloten?

- Bestuur stelt kwartaalrapportage eerste kwartaal vast

Derde kwartaal

Wat moet worden gedaan?

- Directie stelt rapportage tweede kwartaal lopend jaar in concept op
- Directie past begroting lopend jaar in concept aan
- Directie stelt inhoudelijk plan volgend jaar op hoofdlijnen in concept op
- Bestuur bespreekt realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid
- Bestuur bespreekt begroting volgend jaar op hoofdlijnen
- Bestuur bespreekt inhoudelijk plan op hoofdlijnen

Wat moet worden besloten?

- Bestuur stelt kwartaalrapportage tweede kwartaal vast
- Bestuur stelt aangepaste begroting vast

Vierde kwartaal

Wat moet worden gedaan?

- Directie stel rapportage derde kwartaal lopend jaar in concept op
- Directie stelt inhoudelijk plan volgend jaar in concept op
- Directie stelt begroting volgend jaar in concept op
- Directie evalueert eigen functioneren (conform Code Cultural Governance)
- Bestuur evalueert eigen functioneren (conform Code Cultural Governance)
- Bestuur voert beoordelingsgesprek met directeur
- Directie voert beoordelingsgesprekken met medewerkers

Wat moet worden besloten?

- Directie stelt zelfevaluatie en conclusies vast
- Bestuur stelt kwartaalrapportage derde kwartaal lopend jaar vast
- Bestuur stelt inhoudelijk plan volgend jaar vast
- Bestuur stelt begroting volgend jaar vast
- Bestuur stelt zelfevaluatie en conclusies vast
- Bestuur stelt verslag beoordelingsgesprek en afspraken met directeur vast

Belangrijkste elementen kwartaalrapportage

- Aantal bezoekers
- Entree-inkomsten
- Overige inkomsten
- Bijzondere ontwikkelingen in de kosten
- Inhoudelijk en financieel verslag afgeronde projecten
- Ontwikkelingen fondsen en sponsors
- Organisatieontwikkeling
- Uitrollen inhoudelijke koers

Bijlage 4. Zeven vervolgstappen

Dit plan is een begin. Bij steun voor de hoofdlijnen zal dit plan in de tweede helft van dit jaar worden uitgewerkt in de volgende zeven vervolgstappen.

1. Gedetailleerd activiteitenplan en aanvraag voor 2018 (de Vorstin)
2. Marketing en communicatieplan (de Vorstin)
3. Uitlijning personele organisatie (de Vorstin)
4. Actieplan parkeren en nachtvergunning (gemeente)
5. Werving van een nieuwe directeur die past bij dit plan (de Vorstin)
6. Werving van nieuwe bestuursleden in lijn met de profielen (de Vorstin)
7. Herijking huisstijl en inrichting (de Vorstin)

Bijlage 5. Subsidieaanvraag en verantwoording

Bijlage 6. Bijzondere voorwaarden/risico's

Afhankelijkheid van beperkt aantal grote spelers

De grote shows en de mediaprogrammering vormen belangrijke pilaren onder de begroting. Voor deze onderdelen is de Vorstin afhankelijk van een beperkt aantal spelers. Ontwikkelingen in het aanbod zijn grillig en mediapartners kunnen onverwachts hun koers wijzigen. Dit kan vergaande consequenties hebben voor de begroting. We zetten daarom in op het versterken van onze relaties, op diversifiëren en op het blijven ontwikkelen van nieuwe kansrijke concepten die ons minder afhankelijk maken. Niettemin blijven deze onderdelen voorlopig het grootste financiële risico van onze begroting.

Oplossing parkeerproblematiek

Als tweede bepalende voorwaarde geldt het vinden van een oplossing voor de parkeerproblemen. Voor de dagelijkse exploitatie dient het podium te beschikken over parkeerruimte voor artiesten en de trailers. Tot voor kort werd in overleg met de basisschool gebruik gemaakt van het parkeerterrein voor de school dat eigendom is van het kerkbestuur.

De afspraak met de schooldirectie over het parkeerterrein is dat er op vrijdag- en zaterdagavond vanaf 17.00 uur maximaal 10 personenauto's op het terrein, recht voor de school en zo dicht mogelijk aan de straatkant (onder de bomen), worden geparkeerd. Op de rest van het terrein en het aangrenzende kerkplein mag niet geparkeerd worden.

Het tijdslot vanaf 17.00 uur betekent dat acts niet kunnen beginnen met soundchecken voor 17.00 uur. En op woensdagen en donderdagen kan dit al helemaal niet. Daarnaast zijn er ook bands die met een busje komen en niet met een personenauto.

Belangrijke grote partijen dreigen op dit moment af te haken vanwege de parkeerproblemen en ook het opbouwen van nieuwe programmaconcepten is hierdoor minder realistisch. Betreffende gemeentelijke afdelingen hebben tot nu toe aangegeven niets te kunnen en/of willen doen.

Nachtvergunning

De danceprogrammering speelt een sleutelrol in dit plan. De verstrekking van een nachtvergunning is noodzakelijk om dit onderdeel tot volle wasdom te kunnen laten komen. De voorziene inkomstengroei in de komende jaren kan niet worden gerealiseerd zonder deze vergunning.

Beperkte herinrichting

De nieuwe programmaconcepten vragen een aanpassing van de inrichting, omdat de inrichting onvoldoende aansluit op de nieuwe plannen. Dit kunnen we niet volledig financieren uit de exploitatie. Daarom willen we hierover in gesprek met voor ons belangrijke leveranciers.

Risicobeheersing

Het bestuur is zich er van bewust dat binnen de bedrijfsvoering van de Vorstin de risico's moeten worden geïdentificeerd en beoordeeld, waarna er beheersmaatregelen moeten worden getroffen. Veel van deze maatregelen zijn in de Administratieve Organisatie / Interne Controle vastgelegd. Het bestuur heeft besloten om in 2017 door een onafhankelijke partij een onderzoek te doen naar de

operationele governance. De uitvoering van de werkzaamheden zal zich richten op de belangrijkste processen. Hierbij zullen aspecten als risico-analyse, de automatiseringsomgeving, de opzet van de administratieve organisatie en de inrichting worden beoordeeld. Het advies dat volgt uit het onderzoek zal door het bestuur worden gevolgd om tot een verbetering te komen van de borging van de risicobeheersing van de Vorstin.