

Stadsschouwburg Velsen – Jaarplan 2018



Stichting Stadsschouwburg Velsen

Inhoud Jaarplan 2018

1. Stadsschouwburg Velsen in transitie
2. Beleidskaders en -uitgangspunten 2018
3. Juridische en bestuurlijke kaders
4. Programmabeleid
5. Organisatie
6. Faciliteiten
7. Financiën

Bijlagen:

- Begroting 2018
- Risicoanalyse begroting 2018
- Financieel Meerjarig perspectief 2019 - 2022

1. Stadsschouwburg Velsen in transitie

Stadsschouwburg Velsen onderscheidt zich al vele jaren als een regionale schouwburg met een zowel door het publiek als de bespelers hoog gewaardeerde theaterprogrammering. De betekenis van het theater voor Velsen en regio weerspiegelt zich in de bezoekcijfers, die vergeleken met schouwburgen van vergelijkbare schaalgrootte in andere delen van het land betrekkelijk hoog en ook redelijk constant zijn. Zo verwacht Stadsschouwburg Velsen in 2017 wederom rond de 65.000 bezoekers te ontvangen.

Desondanks is de exploitatie al enige jaren verliesgevend. Het feit dat de schouwburg in financiële zin in steeds zwaarder weer was terechtgekomen, alsmede het conflict tussen de directeur en het toenmalige bestuur, dat in 2016 manifest was geworden en ook in 2017 voortduurde, waren voor de gemeente Velsen aanleiding om in het afgelopen voorjaar een onderzoek te gelasten naar het toekomstperspectief van de schouwburg en een gemeentelijk toezichthouder aan te stellen. Tegelijkertijd werd binnen de stichting een bestuurscommissie aangesteld die van het toen zittende bestuur de opdracht kreeg om een advies uit te brengen over de maatregelen die nodig zijn om de schouwburg weer in rustiger vaarwater te krijgen en voor te bereiden op een duurzame toekomst.

De conclusies van de voorgenoemde onderzoeken, die in juli werden afgerond, waren eensluidend: alleen met een samenhangend pakket aan ingrijpende maatregelen gericht op het verbeteren van de besturing en sturing binnen de organisatie van de stichting, het verbeteren van de administratieve organisatie, het versterken van de personele organisatie in algemene zin en het aanzuiveren van het negatieve eigen vermogen zou de continuïteit van de schouwburg kunnen worden gewaarborgd.

Met de aanstelling van een nieuw interim bestuur per 08/09/2017 en de benoeming van een zakelijk directeur binnen de directie van de schouwburg per 02/10/2017 kon een begin worden gemaakt met een verdere uitwerking van een “plan van aanpak” voor het uitvoeren en het implementeren van de (geadviseerde) verbetermaatregelen. Dit proces heeft vertraging opgelopen toen bleek dat de boekhouding zoveel fouten bevatte, dat niet gewerkt kon worden met de bestaande cijfers. Besloten is een extern senior financieel administrateur/controller aan te stellen en eerst de boekhouding volledig op te schonen, en opnieuw in te richten. Hiermee ontstond een realistisch, maar helaas negatiever beeld. In tegenstelling tot de eerdere verwachting zal 2017 niet sluitend kunnen worden afgesloten.

Dit heeft nader onderzoek nodig gemaakt naar de oorzaken van de tekorten. Naast een teruglopend bezoekersaantal is er meer aan de hand: het ontbreken van een solide bedrijfsvoering en personeelsbeleid.

Het transitieproces dat de schouwburg nodig heeft zal naar verwachting nog het grootste deel van 2018 in beslag nemen. Om die reden zal ook dit jaarplan 2018 deels in het teken staan van het transitieproces dat de Stadsschouwburg Velsen doormaakt.

De medewerkers van de Stadsschouwburg hebben een lastige tijd achter de rug. Natuurlijk laat dat sporen na die nog niet helemaal verdwenen zijn. De wens echter overheerst om de ogen weer op de toekomst te richten. En met esprit alle aandacht te focussen op een mooi en uitdagend programma voor zoveel mogelijk bezoekers in een levendige schouwburg die midden in de Velsense gemeenschap staat. De ambitie is er. En er zijn mogelijkheden. Kansen die tot nu toe niet onderzocht en/of benut zijn.

Er ligt een flinke opdracht voor alle betrokkenen. Maar met het juiste pakket aan maatregelen en deze positieve energie, kan in 2019 het 80 jarig bestaan gevierd worden van een sterkere, professionelere en financieel gezonde Stadsschouwburg Velsen.

2. Beleidskaders- en uitgangspunten 2018

Eerder werd de *missie* van de Stadsschouwburg Velsen als volgt geformuleerd:

Stadsschouwburg Velsen biedt meerwaarde aan de gemeente Velsen en haar bewoners door

- a. het verrijken van de leefomgeving van de inwoners van Velsen door middel van podiumkunsten in de meest brede zin van het woord;*
- b. het op de kaart zetten van Velsen in de brede regio IJmond en Kennemerland (plus de metropoolregio Amsterdam) als een interessante en aantrekkelijke plaats om te recreëren, te werken of te wonen door een attractief en kwalitatief hoogstaand podiumkunstenaanbod voor en met de bewoners van Velsen en omstreken te verzorgen.*

De daarmee samenhangende *visie* luidt:

Stadsschouwburg Velsen wil het theater zijn waar iedere inwoner van Velsen uit is en zich thuis voelt. Met een zo breed en veelzijdig mogelijk, hoogwaardig kwalitatief professioneel theateraangebod bedient het theater een groot en zo divers mogelijk publiek uit Velsen en omstreken. Daarnaast stelt het theater zich zoveel mogelijk beschikbaar voor activiteiten op het gebied van de lokale podiumkunst. Voor lokale theatermakers fungeert de Stadsschouwburg als een vertrouwde thuisbasis én optimale plek waar de eigen podiumkunsten kunnen worden gepresenteerd. Ook ziet de SSV zich als belangrijke partner in ontwikkeling en aanbod van cultuureducatie, zowel in primair als voortgezet onderwijs.

Daarnaast luidt de huidige opdracht van de gemeente aan de Stadsschouwburg Velsen als volgt:

“De activiteiten van de Stadsschouwburg sluiten aan bij de hoofddoelstelling van het programma Cultuur en Culturele Voorzieningen. De Stadsschouwburg levert een bijdrage aan het bevorderen van actieve en receptieve deelname aan kunst en cultuur en draagt bij aan de verbetering van cultuureducatie in het schoolcurriculum van met name het primair onderwijs. Daarnaast draagt de Stadsschouwburg zorg voor verbinding van de eigen organisatie met het bedrijfsleven en is er aandacht voor het versterken van het cultureel ondernemerschap van de organisatie. Ten slotte levert de Stadsschouwburg een bijdrage aan het versterken van de regionale samenwerking op het gebied van cultuur.”

Ook in 2018 houden wij onverkort vast aan onze *missie en visie*. De *verbindende en initiërende* rol van de Stadsschouwburg willen wij versterken. Dit betekent dat de Stadsschouwburg Velsen zich langzamerhand, binnen de vastgestelde financiële kaders, ontwikkelt van

- a) *een overwegend aanbodgerichte organisatie naar een meer vraaggerichte organisatie*
- b) *een organisatie die overwegend presenteert naar een organisatie die meer initieert en co-creëert.*

Een en ander betekent dat wij een (nog) actievere bijdrage gaan leveren aan talentontwikkeling binnen Velsen en aan het lokale makers-klimaat (professionals en amateurs) door het initiëren van eigen lokale producties en door het bieden van een goed geoutilleerd multifunctioneel podium aan uiteenlopende categorieën lokale makers.

Op deze wijze wil de Stadsschouwburg de deuren openen en de toegankelijkheid van de Stadsschouwburg voor de gemeenschap van Velsen vergroten. Ook voor die groepen die nu de weg naar de Schouwburg nog niet weten te vinden.

Wij zullen een en ander in 2018 in afstemming met de gemeente nader uitwerken in een *lange termijnvisie* met betrekking tot de waarde, betekenis en inhoud van de theaterfunctie in Velsen en in de regio IJmond en Kennemerland.

De inhoudelijke doelstellingen van de Stadsschouwburg Velsen kunnen alleen worden verwezenlijkt binnen een toekomstbestendige exploitatie. Dat wil zeggen

- a. *dat de stichting uitkomt met de middelen die door de gemeente Velsen voor het uitvoeren van de publieke taak beschikbaar worden gesteld;*
- b. *dat de stichting over voldoende financiële reserves beschikt om de risico's die behoren bij de exploitatie van een schouwburg op de schaal van Velsen zelf op te vangen.*

Daarvoor is het nodig om nu eerst de basis van de organisatie van Stichting Stadsschouwburg Velsen op orde te brengen. Wij doen dat in twee stappen:

A. oktober 2017 – december 2017:

- vormgeven en implementeren van AO/IO en P & C cyclus
- vormgeven functiegebouw

B. januari 2018 – december 2018:

- realiseren van de begroting (binnen subsidiekaders)
- versterken organisatie
- versterken van het cultureel ondernemerschap, en partnerships met stakeholders
- Het ontwikkelen van een lange termijn visie op de waarde en inhoud van Stadsschouwburg Velsen

Het resultaat in 2019 en de daaropvolgende jaren is een sluitende exploitatie binnen de huidige subsidiekaders.

3. Juridische en bestuurlijke kaders

Per 08/09/2017 zijn de opdracht aan en de taken van het tot dan toe zittende bestuur van de Stichting Stadsschouwburg Velsen overgegaan naar een (nieuw) interim-bestuur, bestaande uit mevrouw Sascha Baggerman in de functie van voorzitter, en de heer Maurits Haenen in de functie van secretaris/penningmeester.

Het interim-bestuur heeft zichzelf de opdracht gesteld om de verbetermaatregelen en aanbevelingen, zoals die in het overleg met de gemeente zijn vastgesteld, uit te voeren en te implementeren. En om vervolgens een nieuw bestuur voor de stichting te formeren en te benoemen. Dit eerste traject dient in beginsel op 1 januari 2018 te zijn afgerond.

Onderdeel van de voornoemde verbetermaatregelen is de bestuurlijke ontvlechting van de Stichting Stadsschouwburg Velsen en de Stichting Kunstencentrum Velsen. Dit betekent dat beide stichtingen vanaf 2018 onder een eigen bestuur en directie zullen functioneren.

Per 01/10/2017 kent de Stichting Stadsschouwburg Velsen een tweekoppige directie, bestaande uit de heer Jacob Bron in de functie van artistiek directeur en mevrouw Manon Koers in de functie van zakelijk directeur.

Op dit moment is de horeca-exploitatie binnen de Stadsschouwburg Velsen ondergebracht in een separate rechtspersoon, de Stichting Serviceverlening Stadsschouwburg Velsen. Bestuur en directie buigen zich thans over het nut en de noodzaak van deze constructie.

Vooruitlopend op de definitieve besluitvorming over het al dan niet juridisch opsplitsen van de exploitatie zal de Stadsschouwburg Velsen over 2017 een geconsolideerde jaarrekening van beide stichtingen laten opstellen.

4. Programmabeleid

Wat gaan we doen?

In 2018 ontwikkelen wij een lange termijnvisie op de waarde, de betekenis en de inhoud van de Stadsschouwburg Velsen. Wij doen dat samen met de gemeente en andere stakeholders. Op deze wijze borgen wij de toekomstbestendigheid van de Stadsschouwburg Velsen. Vragen die daarbij onder meer aan de orde komen zijn:

- Wat voor een soort theaterfunctie heeft Velsen op middellange en lange termijn, kijkend naar onder meer de omvang van de gemeente, de schaalgrootte van het theater zelf, de bevolkingsopbouw en -samenstelling van Velsen, en de voorzieningen op het gebied van podiumkunsten in de grotere regio?
- Hoe kan de Stadsschouwburg Velsen goed anticiperen op belangrijke sectorale, economische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen en trends?
- Waar liggen er mogelijkheden voor strategische allianties?

Vooruitlopend op het tot stand komen van de voornoemde lange termijnvisie gaan wij in 2018 (seizoen 2018/2019) alvast “nieuwe accenten” leggen in de programmering van de Stadsschouwburg. Deze zijn er vooral op gericht om de betrokkenheid van de inwoners van Velsen bij de Stadsschouwburg te vergroten en er zo voor te zorgen dat de Stadsschouwburg nog meer dan nu het geval is in het midden van de gemeenschap komt te staan, en betrokken wordt in vraagstukken die spelen in het sociaal domein.

Met onder meer de volgende activiteiten wil de Stadsschouwburg Velsen in 2018 vorm geven aan *nieuw programmabeleid*:

amateurkunst meer in de schijnwerpers

De Stadsschouwburg organiseert in het voorjaar van 2019 een ‘Weekend van de Lokale Makers’. Daarin maken wij ons podium vrij voor de kwaliteit en diversiteit van de Velsense theatermakers. Met dit weekend wordt een begin gemaakt met een nieuwe traditie. Onze samenwerkingspartners hierbij zijn: alle Velsense amateurverenigingen en organisatoren van lokaal aanbod, de Velser Gemeenschap, het Kunstencentrum en de Bibliotheek Velsen.

gastprogrammering door Velsense scholieren

Eén weekend geeft de Stadsschouwburg haar sleutels af aan een Velsense middelbare school. Leerlingen zetten neer wat zij graag willen zien en willen laten zien op het gebied van podiumkunst, theatertechniek, theatervormgeving en gastvrijheid. Onze samenwerkingspartners hierbij zijn: Technische School Velsen, het Kunstencentrum en Young Art Beverwijk.

sociale domein en cultuur verbonden - De Zingende Stad

Wij vormen het grootste gelegenheidskoor uit de Velsense geschiedenis: 1000 zangers (300 op toneel en 700 in de zaal, loslopend en bij wijze van spreken ‘van de straat’), verzamelen zich in de buurthuizen/wijkcentra en studeren onder professionele leiding in 10 weken een

verrassend repertoire in. Van muzikaal erfgoed van de grootste IJmuidense componist uit de vorige eeuw: Sam Vlessing, langs Cornelis Vreeswijk en Vincent van Warmerdam tot de muzikale helden van de Velsense bevolking van nu. Onze samenwerkingspartners hierbij zijn: de Stichting Welzijn (buurthuizen/wijkcentra) , Socius Maatschappelijke Dienstverlening, Kunstencentrum, Young Art Beverwijk

versterking aanbod – SSV als Vlakke Vloer (werktitel)

De Stadsschouwburg zoekt in haar programmering naar mogelijkheden voor aanbod voor kleine-zaal- en/of vlakke-vloer. Wanneer het schouwburgpodium en de REX-Foyer multifunctioneler gebruikt kunnen worden, kunnen lokale en professionele makers “op formaat voormalige Witte Theater” worden bediend. Met nieuwe makers zal tevens een nieuw publiek bereikt kunnen worden. Onze samenwerkingspartners zijn hier: lokale makers, diverse producenten/gezelschappen vlakke vloer-aanbod en het onderwijs.

aansluiting jonge makers en publiek

Stadsschouwburg Velsen) breidt eigen denk- en programmeerkracht uit met jongerenforums die eigen aanbod en educatie creëren. Voor en door jongeren. Onze samenwerkingspartners hierbij zijn: de REX-Foundation, lokale makers, diverse producenten/gezelschappen, het onderwijs en het Kunstencentrum.

Overzicht 1: aantallen culturele activiteiten

<i>activiteiten</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>prognose realisatie 2017 per 10/10</i>	<i>2018</i>
professionele voorstellingen locatie Groeneweg	121	129	132	100
programma's Witte Theater	21	36	Niet meer van toepassing.	Niet meer van toepassing.
programma's Stadsschouwburg Haarlem	8	2	5	PM
voorstellingen op locatie	0	6	5	PM
amateurvoorstellingen lokale makers	29	33	38	35
educatie	6	9	17	20
overige verhuuractiviteiten cultureel en zakelijk	-	-	-	20
<i>totaal</i>	<i>185</i>	<i>215</i>	<i>197</i>	<i>175</i>

Overzicht 2: aantallen bezoeken culturele activiteiten

bezoeken	2015	2016	prognose realisatie 2017	2018
professionele voorstellingen locatie Groeneweg	49.225	46.942	41.100	42.000
gemiddeld aantal bezoeken per professionele voorstelling locatie Groeneweg	407 (57%)	364 (51%)	311 (43%)	420 (59%)
programma's Witte Theater	2.061	3.672	Niet meer van toepassing.	Niet meer van toepassing.
gemiddeld aantal bezoeken per programma Witte Theater	98	102	Niet meer van toepassing.	Niet meer van toepassing.
programma's Stadsschouwburg Haarlem	498	125	152	PM
gemiddeld aantal bezoeken per programma Stadsschouwburg Haarlem	62	63	30	PM
voorstellingen op locatie	0	398	270	PM
gemiddeld aantal bezoeken per voorstelling op locatie	0	66	54	
amateurvoorstellingen lokale makers	14.060	15.368	17.739	17.500
gemiddeld aantal bezoeken per amateurvoorstelling lokale makers	485 (68%)	466 (65%)	467 (65%)	500 (70%)
educatie	2.100	2.035	2.068	2.000
gemiddeld aantal deelnemers per activiteit educatie	350	226	122	100
overige verhuur- activiteiten	-	-	-	4.000
<u>totaal</u>	<u>67.944</u>	<u>68.540</u>	<u>61.329</u>	<u>65.500</u>

NB. Het betreft hier de aantallen activiteiten en aantallen bezoeken met betrekking tot het culturele programma, dus exclusief de commerciële verhuur.

De Stadsschouwburg zal een (nog) actievere bijdrage leveren aan talentontwikkeling binnen Velsen en aan het lokale makers-klimaat (professionals en amateurs) door het initiëren en co-creëren van eigen lokale producties en door het bieden van een podium aan lokale makers. Hiermee willen wij de toegankelijkheid van de Stadsschouwburg voor de gemeenschap van Velsen vergroten. Daarnaast continueren wij het kwalitatief hoogstaande professionele podiumkunstenaanbod waarmee de Stadsschouwburg Velsen in de afgelopen jaren zo succesvol is geweest zonder dat we verplichtingen aangaan met een aanzienlijk financieel risico.

Hoe gaan we dat doen?

Voor 2018 zien we ons geplaagd voor een meervoudige opgave. Enerzijds willen wij de hoge kwaliteit en diversiteit van het professionele podiumkunstenaanbod van de Stadsschouwburg Velsen handhaven en de lokale inbedding van het “gemeentelijke” theater verder versterken. Anderzijds ligt er nog een forse uitdaging om de organisatorische en financiële basis van de onderneming op orde te brengen en voldoende toekomstbestendig te maken. Deze twee ontwikkelingen vragen met name in 2018 om een goede balans tussen aandacht voor en de inzet van de beschikbare personele capaciteit en middelen. Om dit mogelijk te maken gaan wij in 2018 tijdelijk iets terug in het totaal aantal activiteiten dat wij initiëren. Daarmee maken we capaciteit vrij voor het versterken van de basisorganisatie. Tegelijkertijd werken wij aan een verbetering van de gemiddelde bezetting per activiteit, met name bij de professionele theatervoorstellingen onder meer door het ontwikkelen van een Marketing en CRM-plan, professionalisering van de marketingstrategie, en publieksonderzoek. Hiermee beogen wij een beter inzicht te krijgen in de vraag van de bezoekers en het financiële rendement van de activiteiten te verhogen.

Wat hebben we daarvoor nodig?

De Stadsschouwburg Velsen heeft een organisatie die snel kan inspelen op vragen uit de markt. Een organisatie die creatief en flexibel is, voldoende antennes heeft in de gemeenschap van Velsen en die “lean and mean” kan produceren. Wij gaan die kwaliteiten binnen de Stadsschouwburg in de komende jaar verder ontwikkelen en implementeren in de organisatie.

Een goede communicatie met onze bezoekers, gasten, klanten en (overige) stakeholders en een excellente dienstverlening zijn essentieel om de waarde en betekenis van de Stadsschouwburg voor de gemeenschap van Velsen en omstreken te versterken. Daarvoor moeten we niet alleen investeren in de personele organisatie, maar ook in technische middelen: een planningssysteem, een goed werkende en ogende website, een adequaat CRM systeem, kwalitatief hoogstaande horecavoorzieningen. Deze zaken nemen wij mee in de investeringsplanning voor 2018 en verder.

5. Organisatie

Wat gaan we doen?

De bijzondere omstandigheden waaronder de organisatie van de Stadsschouwburg Velsen in de afgelopen twee jaren heeft gefunctioneerd hebben een zware wissel getrokken op de medewerkers van de stichting. Het interim-bestuur en de directie zullen er in de komende periode alles aan doen om de verhoudingen binnen de organisatie zo snel als mogelijk te normaliseren. Daarnaast ligt er in het kader van het Verbeterplan een uitdrukkelijke opgave om de personele organisatie op orde te brengen, c.q. te structureren en versterken. Zo ontbreekt het op dit ogenblik aan eenduidigheid van rechtsposities, zijn functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet of onvoldoende beschreven en ontbreekt een adequaat functiewaarderingssysteem.

Hoe gaan we dat doen?

In september zijn wij gestart met de re-integratie van de medewerkers van de stichting die zich voorjaar 2017 hebben ziek gemeld.

Wij gaan in het kader van het Verbeterplan kijken naar de inrichting en effectiviteit van de huidige organisatie. De vraag die daarbij centraal staat is welke organisatie (in de zin van omvang, structuur, functies, taken, competenties en ureninzet) er nodig is om in de komende jaren de opdracht aan de Stadsschouwburg Velsen op adequate wijze te kunnen uitvoeren. De eisen die hieruit voortvloeien zijn leidend voor de organisatie en werkwijzen die wij in de loop van 2018 nader vorm geven. Dit zal leiden tot een herstructurering van de personele organisatie.

Acties zijn of worden opgestart die gericht zijn op

- a. de personele ontvlechting van de Stichting Stadsschouwburg Velsen en de Stichting Kunstencentrum Velsen
- b. het realiseren van maximale eenduidigheid van de rechtsposities binnen de stichting
- c. het beschrijven van alle functies binnen de organisatie
- d. het opstellen van competentieprofielen voor het bestuur en de medewerkers van de stichting
- e. het vormgeven en implementeren van een functiewaarderingssysteem
- f. realiseren van jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken
- g. het formuleren van het vrijwilligersbeleid
- h. het opstellen van persoonlijke opleidingsplannen
- i. het afstemmen van de noodzakelijke verbetermaatregelen met de Personeelsvertegenwoordiging van de Stadsschouwburg.

Wat hebben wij daar voor nodig?

Er is sprake van het nodige ‘achterstallige onderhoud’ als gaat om de personele organisatie van de stichting. Reparatie en revitalisering van de personele organisatie zijn essentiële voorwaarden voor de continuïteit van de Stadsschouwburg als onderneming. Dit vraagt om veel aandacht en zorgvuldigheid vanuit het interim-bestuur en de directie, en om een aanzienlijke financiële investering. Ook in 2018 zullen hiervoor nog aanzienlijke kosten moeten worden gemaakt die het exploitatieresultaat in negatieve zin zullen beïnvloeden. Op het financiële knelpunt dat hierdoor ontstaat gaan wij nader in bij het Hoofdstuk ‘Financiën’.

6. Faciliteiten

Wat gaan we doen?

De oorsprong van het huidige gebouw gaat terug tot 1938 toen op de huidige locatie van de Stadsschouwburg het REX Theater voor filmvertoningen werd geopend. In 1950 werd het REX door de toenmalige eigenaar verbouwd tot theater. Een latere omvangrijke verbouwing in de periode 1989/1990 heeft van het theater gemaakt wat het nu is.

De klassieke, “ouderwetse” theateruitstraling die de zaal van de Stadsschouwburg Velsen (nog) heeft maakt het gebouw meer en meer uniek in zijn tijd (denk aan de vele nieuwgebouwde theaters in het land die vaak deze sfeer ontberen). Deze zaal met de unieke optimale zichtlijnen is naast het kwalitatief hoogstaande programma een belangrijk “unique selling point” van het theater in Velsen. Deze sfeer en uitstraling willen we graag behouden.

Wel vragen de sanitaire voorzieningen, de technische installaties, de horeca-technische faciliteiten, de foyers, de logistiek binnen het gebouw, de aankleding, en de gebruiksmogelijkheden van de theater-technische faciliteiten om een update.

Om de grote ambitie van de Stadsschouwburg, van gastvrije, levendige en toegankelijke ontmoetingsplek voor een ieder in de Velsense gemeenschap, te kunnen waarmaken is een investering in het gebouw noodzakelijk. Te meer omdat dit tevens de mogelijkheden vergroot voor het gebruik van de faciliteiten van de Stadsschouwburg Velsen door derden (cultureel-maatschappelijke en zakelijke verhuur). Met het ontplooien en verbreden van dergelijke activiteiten kan de Stadsschouwburg de samenwerking met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven versterken en op termijn het aandeel van haar eigen inkomsten in het totaal van de exploitatie vergroten.

In 2018 gaan we in het kader van het Verbeterplan een aantal investeringen doen in de organisatie en de communicatiemiddelen: wij ontwikkelen een nieuwe website, schaffen een planning-programma aan, zorgen voor een update van het huidige kaartverkoopsysteem en we zetten een CRM systeem op, voor het opbouwen en onderhouden van bezoekersrelaties.

Hoe gaan we dat doen?

Wij treden in overleg met de gemeente over de langere termijnontwikkeling van het gebouw en onderzoeken welke van de voornoemde maatregelen inpasbaar zijn, tegen welke kosten en hoe wij dit kunnen financieren.

De investeringen die wij doen in de organisatie en de communicatiemiddelen hebben wij verdisconteerd in de begroting 2018 en verder.

Wat hebben we daar voor nodig?

We gaan in overleg met de gemeente over een verbouwingsplan en een Meerjarige Onderhoudsplanning (MOP).

7. Financiën

Wat gaan we doen?

De Stichting Stadsschouwburg Velsen realiseert in 2019 en de daaropvolgende jaren uit de reguliere exploitatie een sluitende exploitatiebegroting binnen het bestaande subsidiekader. Dit subsidiekader is opgebouwd uit subsidie van 2017 a € 870.414,- minus € 65.000,- als gevolg van het wegvallen van de detacheringsvergoeding inzake de directievoering Kunstencentrum Velsen per 01/01/2018 (ontvlechting Stadsschouwburg Velsen en Kunstencentrum Velsen) en vermeerderd met een indexering van 2,17%.

2017 en 2018 laten echter nog het tekort zien van ongeveer € 90.000,- op de reguliere exploitatie. De reden daarvoor is tweeledig. Allereerst zijn de verplichtingen voor het eerste half jaar van 2018 al in 2016 aangegaan. Daarop is niet meer te sturen. Wel kunnen de inspanningen zich richten op hogere bezoekersaantallen.

Ten tweede zijn nog forse inspanningen vereist om de organisatie te versterken, en blijven de personeelslasten in 2017 en 2018 relatief hoog.

Boven de reguliere exploitatielasten komen in 2018 nog de eenmalige kosten als gevolg van de uitvoering van het Verbeterplan in 2018 en de versterking en professionalisering van de personele organisatie. Het gaat dan naar verwachting om een bedrag van maximaal € 400.000,-

Vanaf 2019 wil de stichting tevens aan een opbouw van een financiële reserve werken die de schouwburg in staat stelt om de normale risico's die voortvloeien uit de exploitatie met eigen middelen op te vangen.

Overzicht 2: ontwikkeling exploitatieresultaat en vermogenspositie

	2015	2016	prognose realisatie 2017	begroting 2018	toelichting
stand eigen vermogen 31-12	(287.714)	(500.504)	(907.504)	(1.407.382)	
exploitatieresultaat	(221.810)	(212.790)	(407.000)	(499.878)*	* incl. frictiekosten
batens reguliere exploitatie	1.317.652	1.422.162	1.439.024	1.473.545	
lasten reguliere exploitatie	2.365.589	2.420.078	2.430.150	2.396.251	
resultaat uit reguliere exploitatie voor subsidie	(1.047.937)	(997.916)	(991.126)	(922.706)	
subsidie(s)	870.414	870.414	875.636	827.828	Subsidie 2017 minus 65.000 + indexering-
resultaat uit reguliere exploitatie na subsidie	(177.523)	(127.502)	(115.490)	(94.878)	
saldo bijzondere baten/lasten	(44.288)	(85.291)	(291.510)	(405.000)*	*incl. frictiekosten

Hoe gaan we dat doen?

Sinds afgelopen zomer is de Stichting Stadsschouwburg Velsen in gesprek met de gemeente Velsen over een pakket aan verbetermaatregelen gericht op de versterking en verduurzaming van de exploitatie van de schouwburg. Met het aantreden van een nieuw interim bestuur van de stichting per 08/09/2017 en de benoeming van een zakelijk directeur binnen de directie van de stichting per 02/10/2017 is een begin gemaakt met de uitvoering van het Verbeterplan. De maatregelen die het Verbeterplan omvat hebben betrekking op

- het versterken van de besturing en sturing van de stichting
- het opzetten en implementeren van een (nieuwe) administratieve organisatie en structuur voor interne controle binnen de stichting
- samenhangend met b.: het realiseren van een administratieve structuur die inzicht geeft in het volledige financiële resultaat van de bedrijfsactiviteiten (kostenplaatsenadministratie)
- het vastleggen en implementeren van een planning & control cyclus binnen de stichting
- het opstellen van een continuïteitsplan voor de stichting.

De stichting draagt er zorg voor dat deze maatregelen uit het Verbeterplan uiterlijk op 1 januari 2018 zijn geëffectueerd. Over de voortgang in de uitvoering van het plan voert de directie van de schouwburg periodiek overleg met de gemeentelijk toezichthouder. Ook is de stand van zaken met betrekking tot het Verbeterplan een agendapunt in het periodieke overleg tussen het bestuur van de stichting en de portefeuillehouder.

Met de uitvoering en implementatie van het Verbeterplan wordt een belangrijke basis gelegd voor de besturing van en sturing binnen de stichting. Het is het instrumentarium voor een adequate beheersing van de exploitatie. Maar een adequate structuur op zich garandeert nog geen sluitende exploitatie van de schouwburg. Daartoe zullen wij ook meer en nog andere maatregelen nemen. Deze zijn de volgende.

- A. Wij verbeteren het rendement op de voorstellingen (verhouding opbrengsten/directe voorstellingskosten). De “knoppen” waarbij wij hier aan kunnen draaien zijn
- het aantal voorstellingen
 - de financiële afspraken tussen de schouwburg en het impresariaat
 - de entreprijs (inclusief de toeslagen)
 - het aantal bezoeken per voorstelling (de bezetting).

Tevens zullen wij een (nog) betere balans aanbrengen tussen programma’s met een relatief hoog financieel risico en programma’s met een relatief laag risico. Wel moet worden bedacht dat de effecten van deze maatregelen beperkt zijn. Zo zal een substantiële afname van het aantal voorstellingen leiden tot een aanzienlijk kwaliteitsverlies en op den duur tot uitval van publiek. Tevens moet hierbij worden aangetekend dat de programmering voor de tweede helft van het seizoen 2017/2018 (lees: eerste helft 2018) al vastligt.

- B. We gaan de organisatie versterken en de effectiviteit van de organisatie verbeteren. Dit betekent dat er heldere afspraken komen over functie-, taak- en verantwoordelijkheidsverdeling (zie hoofdstuk ‘Organisatiestructuur’), dat we een budgetsysteem opzetten en implementeren, dat we functies koppelen aan financiële taakstellingen en dat we zorgen voor meer flexibiliteit in het personeelsbestand (verhouding vast/ambulant personeel). Deze maatregelen leiden per saldo tot lagere personeelskosten en een hogere verdien capaciteit.
- C. Wij gaan in de komende maanden kritisch kijken naar onze vaste kosten en in hoeverre hier nog besparingen op zijn te realiseren. Onderdeel daarvan is een scan van alle contracten die met (vaste) leveranciers eerder zijn overeengekomen.
- D. Wij verhogen het aandeel eigen inkomsten binnen onze exploitatie. Hierbij kunnen we aan de volgende “knoppen” draaien:
- het initiëren en organiseren van meer activiteiten die leiden tot een relatief hoge horecaomzet (relatie programmabeleid en exploitatie)
 - het verbeteren van het rendement op de horeca-exploitatie (prijsbeleid, inkoopbeleid en inzet personeel)
 - het actief werven van huurders (cultureel/maatschappelijk en commercieel)
 - het verhogen van inkomsten uit partnership sponsoring, fundraising en vriendenarrangementen, en overige subsidiefondsen.

- E. Wij starten in 2018 een onderzoek naar de mogelijkheden voor strategische samenwerking en/of schaalvergroting binnen de regio IJmond of daarbuiten, gericht op het versterken van het podiumkunstenaanbod in de grotere regio als geheel en op een (nog) meer efficiënte inzet van middelen. Over de voortgang in dit onderzoek en de resultaten zullen wij de gemeente Velsen regelmatig informeren.

De effecten van de voornoemde maatregelen zijn door ons uitgewerkt en worden nader toegelicht in een Begroting 2018 van de Stichting Stadsschouwburg Velsen en in een Financieel Meerjarenperspectief 2019 – 2022 op hoofdlijnen, die als bijlagen bij dit jaarplan zijn gevoegd.

Wat hebben we daarvoor nodig?

Er ligt een ambitieuze, maar haalbare opgave om de exploitatie van de Stadsschouwburg Velsen weer binnen de staande subsidiekaders te brengen. Dat kan zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het activiteitenaanbod en/of aan de culturele, economische en maatschappelijke waarde van de schouwburg voor de gemeenschap van Velsen en omstreken in algemene zin (deze zijn zelfs te versterken). Het is echter niet reëel te veronderstellen dat de exploitatie van de schouwburg nu of op langere termijn mogelijkheden biedt om de huidige en te verwachten negatieve vermogenspositie eind 2018 in te lopen. Mocht er al in 2019 en verder sprake zijn van een exploitatieoverschot, dan zal dit moeten worden aangewend voor de opbouw van een bedrijfsreserve. Derhalve gaan wij met de gemeente Velsen in overleg over de mogelijkheden en voorwaarden om de gecalculeerde negatieve vermogenspositie per 31/12/2018 van € 1.407.382,- middels een eenmalige financiële bijdrage aan te zuiveren.

De bandbreedte waarbinnen onze stichting in de komende jaren het aandeel eigen inkomsten kan vergroten hangt direct samen met de kwaliteit en uitstraling van de schouwburg als locatie en gebouw, en van de voorzieningen (theatertechniek, horeca, inrichting et cetera) daarbinnen. Zie ook het hoofdstuk 'Facilitair beleid'. Het upgraden van de schouwburg zal vraagt om aanzienlijke investeringen die een extra beslag leggen op de schaarse financiële middelen, maar zal onmiskenbaar een positief effect hebben op de mogelijkheden voor een meer commerciële exploitatie en een grotere verdien capaciteit.

Om het Verbeterplan goed te kunnen uitvoeren zullen er in 2018 (aanvullende) investeringen moeten worden gedaan in een aantal basisvoorzieningen. Het gaat dan onder meer om een update van het huidige kassasysteem, om de aanschaf van een planningssysteem en om een vernieuwing en uitbreiding van de website van de schouwburg. De kapitaalslasten van deze investeringen hebben wij verdisconteerd in de Begroting 2018 en het Financieel Meerjarenperspectief 2019 – 2022..

Bijlagen

BEGROTING 2018

<i>kengetallen begroting 2018</i>		toelichting
aantal professionele podiumkunstvoorstellingen	100	Programma 1 ^e helft 2018 staat reeds vast.
aantal amateurvoorstellingen met lokale makers	35	Hierbij speelt SSV vooralsnog een uitsluitend faciliterende rol.
aantal activiteiten cultuureducatie	20	
aantal verhuringen cultureel en zakelijk	20	Hierbij speelt SSV een met name initiërende rol. Betreft vooral nieuw programmabeleid (nieuw voor oud).
<i>totaal aantal activiteiten</i>	175	
aantal bezoeken professionele podiumkunstvoorstellingen	42.000	
gemiddeld aantal bezoeken per professionele podiumkunstvoorstelling	420	Taakstelling te realiseren bezetting: 59%
aantal bezoeken amateurvoorstellingen met lokale makers	17.500	
gemiddeld aantal bezoeken amateurvoorstellingen met lokale makers	500	
aantal deelnemers activiteiten cultuureducatie	2.000	
gemiddeld aantal deelnemers per activiteit cultuureducatie	100	
aantal bezoeken/deelnemers verhuringen	4.000	
gemiddeld aantal bezoeken/deelnemers per verhuring	200	
<i>totaal aantal bezoeken/deelnemers</i>	65.500	
<i>totaal gemiddeld per activiteit</i>	374	
gemiddelde netto besteding entree per bezoek professionele podiumkunstvoorstelling	€ 19,00	Het betreft hier de netto kaartprijs, dus exclusief theater- en horecatoeslag, exclusief btw.
gemiddelde netto theatertoeslag per	€ 2,36	Het betreft hier een vaste

bezoek professionele podiumkunstvoorstelling		toeslag op de entree voor een professionele podiumkunstvoorstelling, exclusief btw.
gemiddelde netto besteding entree per bezoek overige culturele activiteit	€ 8,40	Exclusief btw.
dekkingspercentage netto recette/directe kosten professionele podiumkunstvoorstelling	110%	Dit is een taakstellend percentage. Onder de directe kosten worden verstaan: gages, uitkoopsommen, auteursrechten en inhuur materiaal.
dekkingspercentage netto recette/directe kosten overige culturele activiteiten	100%	
gemiddelde netto besteding horeca per bezoek overall	€ 4,15	Taakstellend. Inclusief opbrengst netto horecatoeslag. Exclusief btw.
percentage inkoop van de bruto horecaomzet	25%	Taakstellend.
percentage inkoop van de bruto horecaomzet thetermenu	70%	Taakstellend.
percentage directe personeelskosten van de bruto horecaomzet	50%	Taakstellend.
Gemiddelde inkomsten verhuur	€ 2.000,00	Voor amateurvoorstellingen en zakelijke verhuringen
gemiddelde kostprijs fte.	65.000	

begroting 2018		
<i>baten</i>		
recettes uit professionele podiumkunstvoorstellingen	798.000	
theatertoeslag uit professionele podiumkunstvoorstellingen	99.120	
Recettes uit amateurvoorstellingen	147.000	SSV doet deel van de kaartverkoop voor de amateurverenigingen. Deze inkomsten gaan naar de amateurverenigingen
Inkomsten verhuringen	110.000	
bruto omzet horeca	246.925	Op basis van totaal

		aantal bezoeken 2018.
overige netto opbrengsten	40.000	Betreft: fondswerving, sponsoring, advertentieverkoop.
Sponsoring en overige subsidies	32.500	Taakstellend
<i>totaal baten</i>	1.473.545	
<i>lasten</i>		
directe kosten professionele podiumkunstvoorstellingen	815.564	Betreft: uitkoopsommen, gages, afdracht auteursrechten en inhuur theater-technische apparatuur.
directe kosten overige culturele activiteiten	147.000	Betreft: doorbetaling recettes amateurvoorstellingen.
inkoopkosten horeca	59.231	
Inkoopkosten horeca theatermenu	7.000	Taakstellend
directe personeelskosten horeca	123.463	Betreft: de direct aan de horecaexploitatie toe te rekenen kosten personeel.
personeelskosten	663.000	Betreft: salarissen, werkgeverslasten, pensioenpremies en overige personeelskosten op basis van 10,2 fte..
huisvestingslasten	409.000	Betreft: huur, onderhoud gebouw, energielasten, schoonmaakkosten en overige beheerlasten.
kantoorkosten	40.750	Betreft: automatiseringskosten, kosten telefoon, porti en kantoorbenodigdheden, en overige bureaunkosten.
promotiekosten	40.000	Betreft: advertentiekosten, kosten drukwerk, kosten mailing.
algemene kosten	68.500	Betreft: accountants- en administratiekosten, kosten representatie, kosten kaartverkoopsysteem,

		overige algemene kosten.
kapitaalslasten	22.744	Betreft: lopende afschrijving + kapitaalslasten op investeringen 2018: update kaartverkoopsysteem, planningssysteem, ontwikkeling en implementatie nieuwe website.
<i>totaal lasten</i>	<i>2.396.251</i>	
<i>exploitatiesaldo voor subsidie</i>	<i>(922.706)</i>	
<i>subsidie</i>	<i>827.828</i>	
<i>exploitatiesaldo na subsidie</i>	<i>(94.878)</i>	
<i>bijzondere lasten 2018</i>	<i>(405.000)</i>	Betreft: kosten versterking organisatie.

risicoanalyse begroting 2018			
gebeurtenis	effect	beheersmaatregel	toelichting
Begroting 2018 is tot stand gekomen op basis van de huidige inzichten.	Indien de inschattingen niet kloppen, kan dit nog leiden tot negatieve effecten op de begroting 2018 en verder.	Huidige begroting 2018 geeft financiële bandbreedten aan waarbinnen nog kan worden gestuurd (tarieven, dekkingspercentages, personele inzet et cetera.)	
Er is nog geen volledige duidelijkheid over rechtsposities personeel en de verplichtingen die hieruit voortvloeien.	Idem.	Idem.	
Er heeft nog geen volledige re-integratie plaatsgevonden van de zieke werknemers. Uitkomst van dit proces is nog ongewis.	Idem.	Idem. Maar mogelijkheden financiële dekking vanuit staande exploitatie zijn afwezig.	De verwachte kosten zijn in de frictiekosten begroting voorzien.
Tegenvallende bezoekaantallen en	Lagere inkomsten uit entree en horeca	Aannames 2018 zijn behoudend begroot.	

bestedingen.	hebben een negatief effect op het exploitatiesaldo. Er is nu nog geen reserve om dit op te vangen.	Exploitatie biedt (beperkte) mogelijkheden voor bijsturing.	
Algemene fluctuaties markt.	Uitval kan negatief effect hebben op exploitatiesaldo.	Opbouw reserve vanaf 2019 waarmee Stadsschouwburg de normale bedrijfsrisico's kan afdekken.	