

Scenario's voor visie op exploitatie en beheer stichting 't Mozaïek

28 mei 2019

1. Inleiding

't Mozaïek levert een belangrijke bijdrage aan een rijk sociaal en cultureel leven in onze gemeente en is bereikbaar voor zoveel mogelijk inwoners. 't Mozaïek biedt ruimte aan diverse culturele uitingen en beschikt over een gevarieerd theateraanbod. Het is een plaats waar mensen elkaar ontmoeten, genieten van cultuur en waar ze zich educatief ontplooiën. Een aantrekkelijke maatschappelijke en culturele accommodatie draagt bij aan de culturele en economische kracht van Wijchen. 't Mozaïek vervult deze maatschappelijke functie door plaats te bieden aan sociale, culturele en educatieve voorzieningen. 't Mozaïek is ook een plaats waar sociaal-maatschappelijke, educatieve en culturele activiteiten worden georganiseerd. Waar instellingen samenkomen met bevordering van de sociale cohesie, synergie en kruisbestuiving.

Tijdens de commissievergadering van 14 juni 2018 bleken verschillende fracties in de gemeenteraad behoefte te hebben aan een (geactualiseerde) integrale visie op de exploitatie en het beheer van 't Mozaïek voor sociaal culturele, educatieve en andere maatschappelijke doelen en het organiseren van (theater-) activiteiten. Gelezen het amendement van de raad in juni 2018 heeft Stichting 't Mozaïek¹ op 22 januari 2019 een gesprekstafel georganiseerd als verkenning voor de toekomstscenario's.

Wij hebben naar aanleiding van het amendement een aantal scenario's uitgewerkt voor aanpassing van uw integrale visie uit 2013 voor de exploitatie en het beheer van 't Mozaïek. Op grond van die scenario's kan uw raad een richtinggevende uitspraak doen waarvoor u vanaf 2020 een budgetsubsidie wil verstrekken.

2. Aanleiding

De aanleiding voor een herziening van de visie op de exploitatie en het beheer van 't Mozaïek komt voort uit de onhaalbaar gebleken opdracht van de gemeente aan stichting 't Mozaïek. Deze opdracht luidt om uit de opbrengst van verhuur en horeca-activiteiten het negatieve exploitatieresultaat van het theater te compenseren én een buffer op te bouwen voor het (groot) onderhoud waarvoor de stichting verantwoordelijk is. In 2014 stelden we vast dat de stichting over een goede liquiditeitspositie en solvabiliteit beschikte zodat zij tegenvallers in de exploitatie nog uit eigen middelen kon opvangen. We gingen ervan uit dat de stichting in staat zou zijn om de exploitatie van 't Mozaïek (op termijn) sluitend te krijgen. Helaas is dat niet gelukt. Sinds de bezuiniging van de theatersubsidie vanaf 2010 is stichting niet meer in staat om de organisatie financieel gezond te exploiteren. Dit ondanks de stijgende vraag naar diensten van 't Mozaïek en aanpassing van de huurprijzen naar marktconforme tarieven. Middelen bedoeld voor onderhoud zijn door de stichting gebruikt om de exploitatie rond te maken hopen op financieel betere tijden.

Wij hebben met de stichting afgesproken dat, als de financiële positie van 't Mozaïek daar aanleiding toe geeft, we in overleg treden om te bekijken wat we kunnen doen. Door het belang dat wij hechten aan 't Mozaïek voor de Wijchense samenleving en de sociaal-culturele infrastructuur, willen we de stichting helpen bij het realiseren van een gezonde exploitatie. De gemeente heeft de laatste jaren incidenteel bijgedragen aan de exploitatie van de stichting. Zo heeft uw raad eenmalig subsidie verstrekt voor de inrichting van de foyer, theaterstoelen en een trekkenwand. Voor 2018 en 2019 heeft u een structurele subsidie toegekend van

¹ We spreken over Stichting 't Mozaïek of de stichting en bedoelen dan de beheerstichting als rechtspersoon. Met 't Mozaïek bedoelen we het gebouw als onroerende zaak.

€ 50.000. Daarnaast heeft u in 2014 de taakstellende bezuiniging van € 100.000 op de exploitatie van het 't Mozaïek structureel geschrapt. Verder hebben we bij leegstand mogelijke huurders, die passen binnen onze visie, gestimuleerd om naar 't Mozaïek te gaan. De bibliotheek, Wijchense Omroep en de Historische vereniging Tweestromenland zijn hier voorbeelden van.

2.1 Exploitatie stichting 't Mozaïek

Sinds 2012 heeft de stichting in de exploitatie keuzes moeten maken die op de korte termijn niet meer houdbaar zijn. Die keuzes zijn:

- Uitstel van groot onderhoud waardoor er nu sprake is van achterstallig onderhoud;
- Structureel te weinig of niet sparen voor onderhoud. Sinds 2011 zijn investeringen opgeschort vanwege het negatieve exploitatieresultaat. De stichting kon dus niet sparen voor investeringen in verbetering of modernisering van het gebouw;
- Tot 2017 hield de stichting de personele bezetting laag. Volgens de stichting te laag waardoor de werkdruk voor het personeel nu te hoog is. Verder is volgens de stichting de beloning structureel achtergebleven en heeft ze lange tijd niet geïnvesteerd in de kwaliteit van haar medewerkers (door scholing). Hierdoor is de organisatie nu als geheel kwetsbaar;
- Het negatieve exploitatieresultaat van de laatste jaren heeft ertoe geleid dat de stichting heeft ingeteerd op het eigen vermogen. Dit betekent dat het bestuur van de stichting in 2019 voor de keuze staat activiteiten (volledig) af te bouwen of voort te zetten.

In het licht van de financiële situatie waren deze keuzes begrijpelijk. Maar het bestuur van de stichting kan dit financieel beleid van de afgelopen jaren niet voortzetten. De stichting heeft de financiële positie en de forse druk op de kwaliteit van medewerkers, diensten en producten erkend. Zij is in 2017, na overleg met de gemeente, begonnen met een inhaalslag door optimalisatie en professionalisering van haar bedrijfsvoering. In bijlage 1 vindt u de visie van het bestuur van de stichting hierover.

De stichting hield in haar begroting 2018 rekening met een tekort van bijna € 80.000 zonder subsidie. Uw raad heeft een budgetsubsidie voor 2018 verleend van € 50.000. Het werkelijke exploitatietekort voor 2018 is uitgekomen op € 45.000. Het bestuur van 't Mozaïek stuurt ons hiervoor een aanvullend subsidieverzoek.

De solvabiliteit daalde in 2018 van 31,2 naar 19,8. De current ratio daalde van 2,7 in 2017 naar 1,9 in 2018. De accountant van de stichting stelt bij de jaarrekening 2018 dat op basis van deze cijfers het bestuur van 't Mozaïek in 2019 het onoverkomelijke besluit zal moeten nemen dat 't Mozaïek in de huidige vorm moet stoppen. De stichting kan zonder extra steun van de gemeente in de vorm van een aanvullende subsidie voor 2018 en 2019 én een toereikende budgetsubsidie vanaf 2020, in haar huidige vorm niet voortbestaan.

2.2 Theater exploitatie

We stellen vast dat een bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie van 't Mozaïek onvoldoende rendement uit verhuur en horeca oplevert om het theater kostenneutraal te exploiteren. De inkomsten en kosten voor het theater zijn in de afgelopen jaren niet veel veranderd. Het saldo blijft vrij stabiel. Zie het overzicht in bijlage 2. De exploitatie van een theater kost geld. Er is bijna geen enkel theater dat zonder subsidie kostendekkend is te exploiteren. Uit gegevens van het Theater Analyse System (TAS) blijkt dat landelijk gemiddeld 39% van alle inkomsten van theaters afkomstig is uit gemeentelijke bijdragen. Voor theater 't Mozaïek was dat over 2018 en 2019 20%.

2.3 Begroting exploitatie stichting 't Mozaïek

De stichting heeft een begroting gemaakt voor een in haar ogen gezonde bedrijfsvoering (zie meerjarenbegroting 2020-2023 in bijlage 3). Op die manier kan ze een acceptabel niveau van exploitatie en onderhoud van de onderneming realiseren met behoud van de huidige functionaliteiten. De stichting wil de noodzakelijke maatregelen niet langer uitstellen. Ze wil een noodzakelijke inhaalslag maken door investeringen in vooruitgeschoven (groot) onderhoud en door vermindering van de kwantitatieve en kwalitatieve kwetsbaarheid van de personele bezetting. Met name investeringen en vervangingen in het oude gedeelte van het gebouw en

de toekomstige kosten voor vervanging van theatergebonden elementen trekken een zware wissel op de exploitatie. Dat wordt inzichtelijk wanneer je kijkt naar de begroting waarbij er geen onderhoud meer zou worden gepleegd aan het gebouw (bijlage 7.5). Ook drukken de hoge energielasten zwaar op de exploitatie. Zonder subsidie komt de stichting in de komende 4 jaar jaarlijks tussen € 123.000 en € 140.000 tekort.

De stichting streeft naar een gezonde bedrijfsvoering voor de toekomst. Een toekomst waarin zij haar missie waar kan maken en waarin zij zich kan ontwikkelen als maatschappelijk ondernemer. De stichting geeft aan dat ze haar missie niet zonder een toereikende budgetsubsidie van de gemeente Wijchen waar kan maken. Hoeveel subsidie, hangt ook af van welke visie uw raad heeft op 't Mozaïek. Naast een toereikende budgetsubsidie zou een fasegewijze verduurzaming van het gebouw door de gemeente de energiekosten van dit moment substantieel kunnen drukken.

3. Visie 't Mozaïek en vraagstelling

Wij hechten een groot belang aan 't Mozaïek voor de Wijchense samenleving en de sociaal-culturele infrastructuur. Uw raad heeft in 2013 een integrale visie voor 't Mozaïek vastgesteld waarin dit belang wordt onderkend (zie bijlage 4). Deze visie past volgens ons op hoofdlijnen nog steeds goed. Maar de visie verlangt op grond van nieuwe inzichten en ontwikkelingen aanpassing. Zoals hiervoor uitgelegd is de huidige visie voor de stichting niet kostendekkend uit te voeren zonder gemeentelijke subsidie. We willen daarom de opdracht om het theater kostendekkend te exploiteren via het rendement uit verhuur en horeca aanpassen.

De centrale vraag voor deze nota luidt:

Wat is onze integrale visie op de exploitatie en het beheer van 't Mozaïek voor sociaal culturele, educatieve en andere maatschappelijke doelen en het organiseren van (theater-) activiteiten, waarbij de stichting in staat is om een gezonde bedrijfsvoering te realiseren.

Hieruit vloeit de vraag voort aan welke knoppen kunnen we draaien om voor 't Mozaïek een gezonde exploitatie te realiseren. Want uiteindelijk komt de vraag neer op een financiële afweging: Wat mag 't Mozaïek de Wijchense gemeenschap kosten?

We hebben de kosten en inkomsten van de bedrijfsvoering voor 't Mozaïek transparant. De stichting heeft de exploitatie en het beheer van 't Mozaïek, die recht doet aan onze huidige visie, scherp. Zij kan onze visie in de praktijk niet uitvoeren zonder (in-)directe financiële steun. In het vorige hoofdstuk hebben we de begroting voor een gezonde exploitatie aangereikt. Voor het behoud van de huidige maatschappelijk-culturele functies van 't Mozaïek komt de stichting volgens haar berekening € 140.000 tekort. Welke keuzes kunnen we maken zodat we de stichting helpen om een gezonde exploitatie te realiseren?

Ten eerste kunnen we kijken naar scenario's met behoud van de huidige inhoudelijke invulling van 't Mozaïek. Zoals gezegd, trekt de staat van het gebouw een zware wissel op de exploitatie. Zijn er scenario's denkbaar die daarop ingrijpen? Is er daarnaast een scenario op organisatorisch niveau die de exploitatie voor de stichting kan verbeteren? In onze huidige visie staat dat ontvlechting van het theater een oplossing kan zijn voor stichting 't Mozaïek. Dit leidt tot de volgende scenario's:

1. Verduurzaming van 't Mozaïek om zó de energielasten voor de stichting te drukken.
2. Verhoging van ons onderhoudsniveau voor het gebouw zodat de stichting de verhuur en huurprijzen kan opwaarderen.
3. Het theater onderbrengen in een aparte theaterstichting zodat stichting 't Mozaïek die kosten niet meer heeft.

Ten tweede kunnen we kijken naar scenario's die de inhoudelijke functie van 't Mozaïek raken. In hoeverre draagt een aanpassing van de gewenste maatschappelijke en culturele functies die 't Mozaïek heeft, bij aan een financiële oplossing? Dit leidt tot de volgende scenario's:

4. Het theater sluiten zodat de exploitatie voor de stichting verbetert.
5. De maatschappelijk-culturele functie van 't Mozaïek beëindigen. In het theater met een toereikende subsidie alleen professionele voorstellingen programmeren.
6. De huidige gewenste maatschappelijke en culturele functies van 't Mozaïek in stand houden en daarvoor een toereikende subsidie verstrekken.
7. De huidige gewenste maatschappelijke en culturele functies van 't Mozaïek versterken en daarvoor een toereikende subsidie verstrekken.

In de volgende hoofdstukken werken we de "knoppen" uit in scenario's. Het is uiteindelijk aan uw raad om hierover een richtinggevende uitspraak te doen. Op basis daarvan herijken we de gemeentelijke integrale visie voor het beheer en de exploitatie van 't Mozaïek.

4. Scenario 1: Verduurzaming van 't Mozaïek

In aanloop naar deze meningsvormende nota is de vraag geopperd of we de verduurzaming van 't Mozaïek bij deze discussie betrekken. Stichting 't Mozaïek heeft namelijk hoge energielasten die zwaar op de exploitatie drukken. Als wij het gebouw verder verduurzamen, dan kan de stichting op haar energierekening besparen waardoor de exploitatie verbetert. Hierdoor daalt ook de subsidiebehoefte.

De gemeente is als eigenaar van het gebouw verantwoordelijk voor dit vastgoed en de eventuele verduurzaming daarvan. In het 3^e kwartaal van 2019 komen we met een nota naar uw raad met ambities voor verduurzaming van ons gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Op basis van die nota maakt u een afweging van de gemeentelijke duurzaamheidsambities en investeringen die daarmee gemoeid zijn. Op basis daarvan verwachten we vervolgens in het 4^e kwartaal van 2019 een afgewogen voorstel over verduurzaming van het gebouw 't Mozaïek aan u te kunnen presenteren.

We willen hier niet op vooruit lopen door 't Mozaïek er nu uit te lichten. Dan is er immers geen integrale afweging mogelijk op het onderwerp duurzaamheid binnen ons totale vastgoed. We willen de discussie over de beleidsvisie voor 't Mozaïek voeren zonder het onderwerp verduurzaming. Dan kunnen we dit jaar bindende meerjarige (subsidie-) afspraken met stichting 't Mozaïek maken. We beseffen wel dat energiebesparende maatregelen, die ons geld kosten, een besparing op de subsidiebehoefte van de stichting tot gevolg kan hebben.

Keuze 1:

Verduurzaming van 't Mozaïek te betrekken bij de nota verduurzaming maatschappelijk vastgoed. Dat betekent dat we in de volgende scenario's de huidige energielast van 't Mozaïek als een gegeven beschouwen. Als we (op termijn) investeren in energiebesparende maatregelen heeft dat een positief effect op de exploitatie van 't Mozaïek wat kan leiden tot een lagere subsidie.

5. Scenario 2: Onderhouds- en afwerkingsniveau 't Mozaïek

Stichting 't Mozaïek ziet graag dat wij meer of eerder investeren in het groot onderhoud van het gebouw waarvoor wij als eigenaar aan de lat staan. Dit verhoogt de uitstraling en kwaliteit van het gebouw. Zo kan de stichting 't Mozaïek nog beter verhuren en meer inkomsten genereren ten gunste van het exploitatieresultaat. Als voorbeeld wijst de stichting op de staat van onderhoud van de kleedkamers, de toiletvoorziening bij de foyer en de zonwering aan de buitenzijde van het gebouw. Het toevoegen van een airconditioning in de theaterzaal draagt ook positief bij aan de verhuurbaarheid.

Wij schatten dat de extra inkomsten die de stichting hierdoor kan behalen beperkt is. De permanente verhuur is al nagenoeg 100%. Er is nauwelijks leegstand. Substantieel meer inkomsten uit vaste verhuur wordt door deze maatregel niet bereikt. De vraag is hoeveel opbrengst door incidentele verhuur van theater en foyer te behalen valt als wij meer investeren in het onderhoud van het gebouw. Onze onderhoudsvoorziening voorziet financieel

niet in verhoging van het afwerkingsniveau of het naar voren halen van onderhoudsmaatregelen.

Wij hanteren als eigenaar van maatschappelijk vastgoed de indelingsklasse van Planon om het onderhouds- en afwerkingsniveau te waarderen. Er zijn 6 klassen. We hanteren voor alle gebouwen onderhoudsklasse 3 met uitzondering van enkele bouwkundige zaken. We onderhouden enkele monumenten in klasse 2 bij wijze van uitzondering. Klasse 3 is een na te streven onderhoudsconditie onder de titel "voldoende".² We accepteren dat onze gebouwen dalen naar onderhoudsklasse 4 voor elementen zoals: kozijnen, schilderwerk en zonweringen. Dat wil zeggen dat we in actie komen zodra het risico ontstaat dat deze elementen in onderhoudsklasse 5 terecht komen.¹

Keuze 2A:

Opwaarderen van het onderhoudsniveau draagt in onze optiek in bescheiden mate bij aan een gezonde financiële exploitatie van 't Mozaïek. Terwijl opschalen naar een hogere onderhoudsklasse voor ons een financiële consequentie heeft. Ons onderhoudsfonds voorziet daar niet in. Daarom adviseren we om de huidige onderhoudsklasse voor 't Mozaïek te handhaven. We accepteren dat gebouwelementen wellicht gedateerd ogen, mits ze functioneel en veilig zijn. Ze zijn geen visitekaartje voor het gebouw, maar ze voldoen wel.

Onderhoud theatergebonden elementen

Stichting 't Mozaïek is volgens de demarcatielijst verantwoordelijk voor het onderhoud en de vervanging van de theatergebonden elementen. Denk aan: tribune, belichting, geluidapparatuur, podium, trekkenwand en de podiumlift. Dit zijn essentiële onderdelen van een theaterzaal. Zonder deze elementen geen functionerend theater. De stichting heeft de jaarlijkse kosten hiervoor in haar MJOP³ berekend op € 38.000. De stichting zou de vervangingsinvesteringen van het theater buiten haar begroting kunnen laten. Hierdoor verbetert de exploitatie van de stichting en draagt dit deels bij aan de oplossing. Maar stichting 't Mozaïek zal ons om een financiële bijdrage vragen zodra onderdelen van het theater aan vervanging toe zijn. Of de stichting moet fondsen zien te werven. In beide situaties is succes niet vanzelfsprekend.

Keuze 2B:

Als we vinden dat we een theater moeten behouden voor Wijchen, dan zullen we de kosten voor de theatergebonden elementen direct of indirect via subsidie moeten dragen. Zo stellen we de stichting in staat een gezonde bedrijfsvoering te realiseren. Dit draagt bij aan de oplossing van het probleem.

6. Scenario 3: Ontvlechting van het theater

In de visie uit 2013 stond de optie om het theater financieel en bestuurlijk los te koppelen van stichting 't Mozaïek. De bedoeling hiervan was transparantie in kosten en inkomsten voor theater en verhuur. Gedachte was dat de ontvlechting van theaterkosten en verhuuropbrengsten zou resulteren in lagere huurkosten voor de huurders. Het rendement zou namelijk niet langer nodig zijn om het verlies op het theater te dekken. Een groot deel van de huurders ontvangt van ons subsidie, waarin opgenomen een component voor huurkosten (zie bijlage 5). Na het verlagen van de huur zou de subsidie ook omlaag kunnen. Deze besparing zouden we vervolgens kunnen gebruiken voor een rechtstreekse subsidierelatie met een nieuwe "theaterstichting" als aparte rechtspersoon. De theaterstichting zou een budgetsubsidie ontvangen. Stichting 't Mozaïek zou zich voortaan toe leggen op de verhuur, de horeca en projecten in het gebouw.

² Klasse 3 is als volgt beschreven: "Invloeden door het gebruik en verouderingsverschijnselen beginnen zich te manifesteren. Eerste 'echte' gebreken dienen zich aan en uiten zich in een beperkt aantal (ver)storingen per jaar. Een enkele keer kan dit leiden tot een bedrijfsonderbreking. De veiligheid is gewaarborgd en er wordt geheel voldaan aan de regel- en wetgeving."

³ Meerjarenonderhoudsplan

We hebben de kosten en inkomsten van stichting 't Mozaïek inmiddels transparant. Daarvoor hoeven we niet meer te ontvlechten. De veronderstelling dat ontvlechting leidt tot lagere huurkosten en dus minder subsidie aan gesubsidieerde instellingen gaat niet op. Er valt geen budget vrij voor een theatersubsidie. Zoals eerder vastgesteld, is het jaarlijkse tekort op het theater nagenoeg stabiel. Maar het rendement uit verhuur en horeca is onvoldoende voor een sluitende bedrijfsmatig verantwoorde exploitatie. De huurtarieven van stichting 't Mozaïek kunnen dus niet omlaag, zonder dat het tekort nog meer toe neemt. De stichting heeft bovendien ook niet gesubsidieerde huurders. Wat zijn dan de voor- en nadelen van dit scenario?

Voordelen

- a. De theaterstichting huurt de theaterzaal rechtstreeks van de gemeente.
- b. Stichting 't Mozaïek kan het rendement uit de verhuur en exploitatie van het gebouw (zonder theaterzaal) toevoegen aan haar algemene reserve voor een solide bedrijfsvoering.

Nadelen

- a. De theaterstichting zal als kleine werkgever zelf personeel moeten aantrekken of inhuren bij stichting 't Mozaïek. Er ontstaat administratieve rompslomp en extra overhead. Hierdoor ontstaan extra kosten ten opzichte van de huidige situatie waarbij het theater onderdeel is van de stichting.
- b. Het theater is onlosmakelijk verbonden met de rest van 't Mozaïek. De situering van het theater in het gebouw biedt vele mogelijkheden voor samenwerking met andere bedrijfsonderdelen van stichting 't Mozaïek en vaste "huisgenoten" zoals de bibliotheek en MeerVoormekaar. 't Mozaïek is een multifunctionele accommodatie avant la lettre. De theaterstichting is voor allerlei faciliteiten en diensten aangewezen op stichting 't Mozaïek. De theaterstichting zal via een overeenkomst allerlei zaken moeten afnemen bij stichting 't Mozaïek. De onderlinge verrekening van diensten, goederen en personeel leidt tot hoge administratieve kosten. De theaterstichting krijgt ook de kosten van samenwerking met de culturele partners in het gebouw volledig doorbelast.
- c. Stichting 't Mozaïek zal haar rendement uit verhuur niet meer inzetten om het exploitatietekort op het theater gedeeltelijk af te dekken.
- d. Het bestuur van stichting 't Mozaïek is absoluut tegen deze ontvlechting. De in de afgelopen jaren gerealiseerde synergievoordelen gaan namelijk verloren. De betrokkenheid van maatschappelijke partners om in elkaar te investeren en gezamenlijk projecten te ontwikkelen neemt af.

Dit scenario levert geen oplossing voor het huidige financieel probleem. Het veroorzaakt zelfs meer financiële en organisatorische problemen.

Keuze 4:

Het theater niet te ontvlechten en niet bestuurlijk los te koppelen van stichting 't Mozaïek. Ontvlechting levert namelijk geen oplossing voor een gezonde bedrijfsvoering.

7. Scenario 4: 't Mozaïek als multifunctionele accommodatie zónder theater en zónder activiteiten en evenementen

In dit scenario levert 't Mozaïek een belangrijke bijdrage aan een rijk sociaal-cultureel leven in de gemeente. Het is het bereikbaar voor zoveel mogelijk inwoners van de gemeente door ruimten te verhuren. Het doel is het minimaal kostendekkend exploiteren van het centrum. Stichting 't Mozaïek blijft verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van het gehele gebouw als een multifunctionele accommodatie. Maar de stichting programmeert geen professionele voorstellingen en ze ontplooit geen sociaal-culturele en educatieve activiteiten. Het theater wordt gesloten. Door de sluiting van het theater kan stichting 't Mozaïek kostendekkend exploiteren zonder subsidie (zie bijlage 7.1). Dit scenario biedt een oplossing voor een gezonde exploitatie maar doet ernstig afbreuk aan de inhoudelijke visie voor 't Mozaïek.

We zien 't Mozaïek als een belangrijke fysieke vestigingsplaats voor voorzieningen en activiteiten in de culturele infrastructuur van Wijchen. We vinden het theater in deze

multifunctionele accommodatie een belangrijke voorziening met maatschappelijke, culturele en economische meerwaarde voor een gemeente met 40.000 inwoners. Ook het bestuur van stichting 't Mozaïek is tegen dit scenario. De opgebouwde synergievoordelen gaan verloren. De betrokkenheid van maatschappelijke partners om in elkaar te investeren en gezamenlijk projecten te ontwikkelen neemt af. Dit scenario leidt tot een uitholling van de maatschappelijke functie van 't Mozaïek.

Keuze 4:

Het theater wel te behouden als cultureel podium.

8. Scenario 5: 't Mozaïek als multifunctionele accommodatie met theater

In dit scenario zorgt stichting 't Mozaïek voor maatschappelijke meerwaarde aan de Wijchense bevolking. Als 't *Kleurrijke Huis van Wijchen* streeft zij continu naar een ondersteunend, sfeervol en gastvrij onderdak voor de inwoners van Wijchen. Het *Huis* als ontmoetingsplek, smeltkroes en inspirator voor haar bezoekers, gebruikers en aanbieders van diensten op sociaal, cultureel, maatschappelijk en educatief terrein. Dit willen we als volgt bereiken:

- a. De stichting heeft de maatschappelijke taak voor het beheer en de exploitatie van het cultureel, educatief en welzijnscentrum.
- b. De stichting stimuleert inhoudelijke en organisatorische samenwerking van de aanwezige voorzieningen en instellingen.
- c. De stichting houdt het theater in stand als basisvoorziening. Het theaterprogramma bestaat uit professionele voorstellingen.

We verlenen in dit scenario aan stichting 't Mozaïek een budgetsubsidie voor de "basis exploitatie" van het theater. Dat houdt in dat we een minimaal noodzakelijke budgetsubsidie verlenen voor de exploitatie van het theater met een professioneel programma. Hierbij sturen we slechts op kwantiteit. De stichting moet met de subsidie het theater meerjarig in stand houden en jaarlijks een in de budgetovereenkomst vastgelegd aantal voorstellingen programmeren. We geven de stichting verder alle beleidsvrijheid om naar eigen inzicht activiteiten in het theater te programmeren. We laten het aan haar bestuur over om veilig of experimenteel te programmeren. Eventueel in samenwerking met interne en externe culturele partners. We verwachten dat de stichting in dit scenario veilig gaat programmeren. Dan zit de zaal immers vaak genoeg vol en is het exploitatietekort per voorstelling minimaal.

We dragen verantwoordelijkheid voor de instandhouding van een goede basisinfrastructuur van het theater. Programmeren in een theater dat niet goed kan worden onderhouden leidt tot verlies van kwaliteit, uitstraling, toonaangevende artiesten en uiteindelijk bezoekers. Dus is het jaarlijks reserveren voor groot onderhoud logisch. We kiezen voor een opslag op de basissubsidie aan stichting 't Mozaïek voor de theatergebonden elementen. De stichting heeft hier in het gebruik maximaal invloed op als goed huurder. De stichting heeft ook meer kennis van en connecties voor de investeringen in theatergebonden groot onderhoud dan wij hebben.

In dit scenario organiseert de stichting geen maatschappelijke projecten, educatieve activiteiten en evenementen. Evenmin biedt de stichting tegen gereduceerd tarief het podium aan de amateurkunst verenigingen aan. In de bijlage 6 hebben we het activiteitenverslag van 't Mozaïek met een overzicht van het huidige aanbod maatschappelijke projecten dat dan komt te vervallen. Structureel levert dit scenario voor de stichting een besparing op de personele kosten. Wel heeft de stichting frictiekosten doordat ze personeel ontslaat dat nu vorm geeft aan de maatschappelijke activiteiten. Voor dit scenario volgt een budgetsubsidie van € 122.000. Hierdoor is de stichting in staat om een gezonde exploitatie te realiseren en lossen we het probleem op, maar niet zonder een belangrijke inhoudelijke concessie te doen in onze huidige visie. In bijlage 7.2 hebben we de begroting voor dit scenario.

Keuze 5

Dit scenario betekent een inperking van onze huidige visie. De maatschappelijke functie van 't Mozaïek zal verminderen. Het theater zal vaker leeg blijven. Er zijn 80 professionele voorstellingen per jaar in het theater. De rest van de tijd is de zaal leeg, uitgezonderd incidentele verhuur voor congressen en bijeenkomsten.

9. Scenario 6: 't Mozaïek als multifunctionele accommodatie met theater en maatschappelijke functie

Dit scenario betekent in feite het inhoudelijk voortzetten van de huidige visie. In dit scenario breiden we scenario 5 uit met een maatschappelijke ambitie. De stichting blijft maatschappelijke activiteiten in het theater organiseren, eventueel met interne of externe partners. 't Mozaïek blijft op deze manier een ontmoetingsplek, smeltkroes en inspirator voor zijn bezoekers, gebruikers en aanbieders van diensten op sociaal, cultureel, maatschappelijk en educatief terrein. We sturen op een maatschappelijke functie van het theater voor cultuureducatie, amateurkunst en maatschappelijke projecten (inclusief social return of investment). Dit willen we als volgt bereiken:

1: Cultuureducatie

We willen dat het theater ook bijdraagt aan een brede kennismaking met podiumkunsten. De stichting realiseert dat door zich te richten op cultuureducatie (basis- en voortgezet onderwijs) zodat kinderen in de gemeente Wijchen al op jonge leeftijd een theater van binnen zien en in aanraking komen met professionele theatervoorstellingen.

2: Amateurkunst

Het theater is er ook voor onze amateurkunst gezelschappen. We willen de gesubsidieerde organisaties in Wijchen de kans geven om tegen een gereduceerd tarief gebruik te maken van het theater om op te treden zoals dat ook nu het geval is.

3: Maatschappelijke projecten (inclusief social return of investment)

Het kleurrijke huis van Wijchen heeft een maatschappelijke functie voor alle inwoners van Wijchen. Ook onze inwoners die het niet breed hebben, willen we de gelegenheid bieden om een voorstelling in 't Mozaïek te bezoeken. De stichting stelt theaterkaarten beschikbaar voor de minima in Wijchen en zorgt dat er activiteiten en evenementen gratis of voor een zeer laag tarief worden aangeboden.

Met het beschikbaar stellen van stage- en leerwerkplekken komt de maatschappelijke functie van het kleurrijk huis van Wijchen tot z'n recht. Zo kunnen leerlingen van het voortgezet onderwijs en het beroepsonderwijs én mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op doen binnen de vele werkfacetten die 't Mozaïek te bieden heeft.

Voor de uitvoering van deze drie onderdelen maakt de stichting meer kosten dan wanneer de focus beperkt blijft tot alleen professionele voorstellingen. Voor een relatief bescheiden opslag voor de meerkosten, kan de stichting maatschappelijk veel meerwaarde creëren. In bijlage 7.3 hebben we de begroting voor dit scenario. Uit dit scenario volgt een budgetsubsidie van € 140.000 voor een gezonde exploitatie. Deze bijdrage kan mogelijk naar beneden als 't Mozaïek het cultureel ondernemerschap verder ontwikkelt. De stichting kan mogelijk fondsen werven. In dit scenario is 't Mozaïek een aantrekkelijke maatschappelijk en culturele accommodatie die bijdraagt aan de culturele en economische kracht van Wijchen. Voor ondernemers is het interessant om in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij te dragen in de vorm van sponsoring. Bovendien hebben ondernemers ook profijt van 't Mozaïek met maatschappelijke functie voor een positief vestigingsklimaat van Wijchen. Recent voorbeeld is de sponsoring door Thermen Berendonck.

Keuze 6

Dit scenario doet het meest recht aan onze huidige inhoudelijke visie op het beheer en de exploitatie van 't Mozaïek. 't Mozaïek levert op deze manier een belangrijke bijdrage aan een rijk sociaal en cultureel leven in onze gemeente en is bereikbaar voor zoveel mogelijk inwoners. Dit vraagt wel om een structureel fors hogere subsidie van de gemeente dan we nu beschikbaar hebben. We vinden ook dat een aantrekkelijke maatschappelijk en culturele

accommodatie bijdraagt aan de culturele en economische kracht van Wijchen. Wellicht kunnen ondernemers bijdragen in de vorm van sponsoring. Zij hebben baat bij een positief vestigingsklimaat van Wijchen. Hierdoor kan onze bijdrage uiteindelijk verlaagd worden.

10. Scenario 7: 't Mozaïek als multifunctionele accommodatie met theater en maatschappelijke én Culturele functie

In dit scenario breiden we scenario 6 uit met een verhoogde Culturele ambitie. In deze variant sturen we op versterking van de culturele functie van het theater en verlangen we een grotere diversiteit en variëteit in de theaterprogrammering. We beperken ons in dit scenario niet tot een kwantitatieve prestatie voor het theaterprogramma. We maken ook kwalitatieve prestatieafspraken over de programmering. Denk hierbij aan voorstellingen toneel, ballet, moderne dans, debat, of klassieke muziek. Dit zijn minder courante voorstellingen waarbij de zaal doorgaans niet vol zit. Verder willen we dat de stichting ruimte biedt aan aanstormend (regionaal) talent. Deze podiumkunstenaren, die aan het begin van hun carrière staan, trekken niet meteen volle zalen. Met een dergelijke programmering loopt de stichting financieel meer risico. Zonder compensatie zal de stichting dit niet gauw uit eigen beweging doen. We dekken het risico af met een deel van de subsidie, als het ware het "leegstandsrisico". In bijlage 7.4 hebben we de begroting voor dit scenario. Hieruit volgt een budgetsubsidie van € 147.000.

Keuze 7:

Dit scenario gaat inhoudelijk een stap verder dan onze huidige visie. We zien het echter niet als een kerntaak van de gemeente om hierin te voorzien. Bovendien vraagt dit scenario nog meer subsidie van de gemeente. We laten daarom de ontwikkeling van deze culturele ambitie over aan het ondernemerschap van de stichting.

11. Budgetsubsidie en uitvoeringsovereenkomst

Volgens onze Algemene subsidieverordening en Subsidieregeling Wijchen 2018 sluiten we voor de verlening van een budgetsubsidie een meerjarige uitvoeringsovereenkomst. Uw raad stuurt stichting 't Mozaïek in dat geval éénmaal een beschikking die geldt voor het gehele subsidietijdvak. We adviseren om stichting 't Mozaïek meer zekerheid te geven en een subsidie voor vier jaar te verstrekken. In de budgetsubsidie zit tevens een bijdrage verwerkt voor de noodzakelijke vervangingen van de theatergebonden inrichtingselementen. Stichting 't Mozaïek vormt hiervoor een bestemmingsreserve "Vervangingen theater".

Bijlagen

1. Missie en visie bestuur 't Mozaïek, 2018.
2. Overzicht inkomsten en uitgaven theater 't Mozaïek.
3. Meerjarenbegroting 2020-2023 stichting 't Mozaïek.
4. Gemeentelijke visie op 't Mozaïek, 2013.
5. Gesubsidieerde instellingen in 't Mozaïek.
6. Activiteitenverslag met een overzicht van het huidige aanbod maatschappelijke projecten.
7. Begrotingen
 1. Scenario 't Mozaïek zonder theater
 2. scenario 't Mozaïek met "theater basisniveau".
 3. scenario 't Mozaïek met "theater met maatschappelijke functie".
 4. scenario 't Mozaïek met "theater met maatschappelijke en culturele functie".
 5. 't Mozaïek met "theater met maatschappelijke functie" zonder groot onderhoud.

ⁱ Lijst van maatregelen die worden uitgesteld omdat we niveau 4 accepteren:

Terrein

- a. Alle cyclustijden voor vervangingen aan de bestratingen rekken wij op van 20 naar 30 jaar. Partiële vervangingen en herbestrating stellen wij uit en plannen wij in voor een aanpak in een later stadium. Wij accepteren losliggende en beschadigde bestrating, verwerking, oneffenheden en plaspvorming. Vervangingen aan hekwerken stellen wij eveneens uit tot een aanpak in een later stadium. Deze worden alleen correctief hersteld.

Gevels

- b. De cyclustijden voor uitvoering van buitenschilderwerken verruimen wij van 6 jaar naar 8 jaar. De kans op houtrot (afhankelijk van het materiaal) en reparatie van buitenkozijnen komt hiermee op 10-25%. Dit kan uiteindelijk aanzienlijke gevolggkosten met zich meebrengen.
- c. Vervangingen van kozijnen stellen wij standaard voor 10 jaar uit. Dit betekent meerkosten voor schilderwerk. Uitgangspunt is dat we de levensduur van de kozijnen zoveel als mogelijk oprekken. De kozijnen blijven voor wat betreft materiaal, duurzaamheid en energiebesparing gelijk aan wat ze nu zijn. Alle herstellingen aan gevels, boeiboorden en voegwerk schuiven wij dusdanig op dat deze buiten de 20 jarenplanning komen te vallen. Wij accepteren dat de gevels er esthetisch minder uitzien. Eventuele gevolgschade bijvoorbeeld door vorst accepteren we. Uitzondering hierop vormen de monumenten.
- d. De cyclustijden voor reinigingen aan gevels gaan wij verdubbelen. Wij accepteren dat de gevels er vies uit (gaan) zien.

Daken

- e. Alle vervangingen aan pannendaken schuiven wij dusdanig op dat deze buiten de 20 jarenplanning komen te vallen. Wanneer pannen dermate slecht worden dat vorstschade gaat ontstaan gaan wij alleen correctief vervangen.

Interieur

- f. De cyclustijden voor uitvoering van binnenschilderwerken zet wij van 10 jaar op 20 jaar.
- g. De cyclustijden voor uitvoering van vervangingen aan vloerafwerking rekken wij op (afhankelijk van materiaal) van 12 tot 15 of 20 jaar. Het betreft bijvoorbeeld vloerbedekkingen, linoleum, marmoleum etc. Wij accepteren dat vloerafwerkingen er vies of beschadigd zullen uitzien of niet hygiënisch zullen zijn.
- h. Alle vervangingen aan kozijnen en deuren stellen wij 10 jaar uit.

Sanitair

- i. De vervangingen van tegelwerken en sanitair stellen wij uit. Dit geldt ook voor toiletruimten die esthetisch zeer verouderd zijn. Wij accepteren tegelwerk van 40 jaar oud. Hierbij geldt dat er een probleem met hygiëne kan zijn, bijvoorbeeld voegwerk aangetast door urine, bacterievorming door kalkaanslag.