

Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs

Gemeente Waadhoeke



Toekomstbestendig Theater de Koornbeurs

Rapport
Gemeente Waadhoeke

Inhoudsopgave

H1 Onderzoek toekomstbestendig Theater de Koornbeurs	1
1.1 Financiële situatie Theater de Koornbeurs vraagt om een verdiepend onderzoek naar de toekomstbestendigheid	1
1.2 Analyse en advies d.m.v. de BMC Culturele Waardenkaart en SWOT-analyse	2
H2 Kaders en uitgangspunten	5
2.1 Gemeentelijke beleidskaders	5
2.1.1 Cultuurbeleid Waadhoeke	5
2.1.2 Binnenstadsvisie	6
2.1.3 Recreatie en toerisme	7
2.2 Beleidsplan Theater de Koornbeurs	7
2.3 Subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst	8
H3 Omgevingsanalyse	12
3.1 Algemene en sectorale trends	12
3.2 Culturele infrastructuur Waadhoeke	13
3.3 Culturele infrastructuur regio	15
3.4 Demografische ontwikkelingen	16
3.5 Benchmark	16
H4 Analyse op basis van de Culturele Waardenkaart	18
4.1 Inhoudelijk kracht	18
4.2 Samenwerkingskracht	20
4.2.1 De relatie met de gemeente	20
4.2.2 De relatie met collega-theaters in de regio	20
4.2.3 De relatie met collega-culturele instellingen binnen Waadhoeke	21
4.2.4 De relatie met het amateurveld, de verenigingen en de overige maatschappelijke organisaties	21
4.2.5 De relatie met ondernemers in de gemeente Waadhoeke	22
4.3 Innovatiekracht	23
4.4 Bedrijfsvoeringskracht	24
4.4.1 Financiële analyse	24
4.4.2 Organisatorische analyse	30
4.5 Publiekskracht	36
4.5.1 Publieksbereik	36
4.5.2 Publieksonderzoek	37
4.6 SWOT-analyse	38
H5 Ontwikkelperspectieven Theater de Koornbeurs	44
5.1 Uitgangspunten	44
5.2 Het '0-scenario'	45

5.3 Ontwikkelingsrichting 1: Doorontwikkeling van de theaterfunctie	45
5.4 Ontwikkelingsrichting 2: Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: theaterfunctie en knooppunt- en aanjaagfunctie ten behoeve van de amateurkunst	46
5.5 Ontwikkelingsrichting 3: Doorontwikkeling naar een Gemeenschapshuis 2.0	48
5.6 Exploitatieopzet scenario's	49
H6 Conclusies en advies	53
6.1 Conclusies	53
6.2 Advies	53
Bijlage 1 Exploitatie in beeld van Theater de Koornbeurs	55
Bijlage 2 Vermogenspositie Theater de Koornbeurs: balans	56
Bijlage 3 Geïnterviewden voor het onderzoek	57
Bijlage 4 Reactie Theater de Koornbeurs op concept rapport	58
Colofon	61

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Onderzoek toekomstbestendig Theater de Koornbeurs

1.1 Financiële situatie Theater de Koornbeurs vraagt om een verdiepend onderzoek naar de toekomstbestendigheid

Theater de Koornbeurs is een belangrijke speler in de culturele infrastructuur van de gemeente Waadhoeke en heeft zowel een lokale als regionale functie. Het theater voorziet in een divers aanbod van podiumkunsten. De gemeente Waadhoeke heeft in haar cultuurnota 2020-2028 Theater de Koornbeurs de functie van 'knooppunt' voor amateur- en professionele cultuurbeoefening toegedicht, naast de reguliere activiteiten en programmering die het theater aanbiedt. Daarbij is ook aangegeven dat het theater een gezondere exploitatie moet gaan hebben.

In 2018/2019 leek het financieel technisch de goede kant op te gaan met Theater de Koornbeurs. In dat jaar werd voor het eerst in tien jaar een positief exploitatieresultaat gerealiseerd. De oorzaak hiervan was gelegen in de toename van het aantal bezoeken. Het aantal bezoeken voor filmvoorstellingen was met 55% toegenomen en bij het reguliere theaterprogramma was sprake van een groei van 13%. In het jaar erna (2019/2020) was er ook sprake van een positief exploitatiesaldo van € 62.892. Toen sloeg COVID-19 toe, wat leidde tot lege theaterzalen en daarmee een oplopend tekort voor het theater in zijn exploitatie. Hierbij heeft de gemeente Waadhoeke eenmalig middelen toegekend aan het theater om zijn verliezen als gevolg van COVID-19 op te vangen.

In de subsidieaanvraag voor 2023 vroeg Theater de Koornbeurs om de basissubsidie structureel te verhogen met € 117.000. Deze extra middelen zijn nodig voor de uitbreiding van de personele formatie om uitvoering te kunnen geven aan het huidige takenpakket (podiumkunsten, film en 'knooppuntfunctie'). Deze subsidieaanvraag is niet gehonoreerd en een collegevoorstel om de subsidie structureel te verhogen met € 89.000 is door de raad van Waadhoeke niet goedgekeurd. De raad van Waadhoeke heeft wel een motie aangenomen voor een onafhankelijk onderzoek naar de toekomstbestendigheid van het theater.

De huidige financiële situatie en de tekorten op de exploitatie (realisatie 2023 en begroot) laten zien dat de verhouding tussen baten en lasten niet passend is en dat het 'verdienmodel' (eigen inkomsten en subsidie) niet in verhouding staat tot de gemaakte kosten. Voor dit onderzoek is het van belang om de verschillende facetten die een culturele instelling succesvol maken nader te onderzoeken, zie hiervoor paragraaf 1.2.

Voor dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen van toepassing:

1. Hoe toekomstbestendig is Theater de Koornbeurs als culturele voorziening in de gemeente Waadhoeke?
2. Welke scenario's (randvoorwaarden en 'knoppen om aan te draaien') zijn van toepassing om de toekomstbestendigheid van Theater de Koornbeurs te borgen?

Voor ons onderzoek gelden daarbij de volgende uitgangspunten:

- Vertrekpunten zijn de kerntaken van Theater de Koornbeurs (podiumkunsten, film en 'knooppuntfunctie') en de ambities vanuit de cultuurnota.
- Het onderzoek geeft een analyse van de huidige situatie, rekening houdend met de geldende kaders.
- In het onderzoek zijn de inwoners en het cultureel veld van de gemeente Waadhoeke betrokken.
- In het onderzoek wordt in kaart gebracht welke (on)mogelijkheden en potentie Theater de Koornbeurs heeft om te groeien in bezoekersaantallen (zowel binnen de huidige kerntaken als binnen het bredere kader van culturele voorziening).
- In het onderzoek wordt gerapporteerd over de resultaten en worden de verschillende oplossingsrichtingen in beeld gebracht door middel van scenario's.
- Per scenario is aangegeven wat dit betekent voor Theater de Koornbeurs in activiteiten, bezoekersaantallen, financiering en organisatie.
- De resultaten en de verschillende oplossingsrichtingen/scenario's worden gepresenteerd en besproken met de raad.
- In het advies aan de raad wordt een onderbouwd voorstel gedaan ten aanzien van welk toekomstscenario, dan wel scenario's, nader uitgewerkt en geïmplementeerd dienen te worden.

1.2 Analyse en advies d.m.v. de BMC Culturele Waardenkaart en SWOT-analyse

BMC Culturele Waardenkaart

In deze opdracht hanteren we het denkkader van de 'Culturele Waardenkaart', zie figuur 1. De Culturele Waardenkaart is een model dat het mogelijk maakt om:

- de kracht van een (culturele) organisatie in beeld te brengen door de functie(s) en het profiel van de organisatie vast te stellen, mede in relatie tot de positie in de culturele infrastructuur;
- het culturele en het zakelijke functioneren door te lichten;
- het gesprek te voeren over het actuele prestatieniveau, de sterke en minder sterke punten van het functioneren, de kansen en risico's, de wenselijke ontwikkeling en de prioriteitstelling binnen de strategische koers;
- plannen om verbetering te realiseren en daar afspraken over te maken.



Figuur 1: Schematische weergave van de BMC Culturele Waardenkaart

De BMC Culturele Waardenkaart bestaat uit onderlinge samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren kennen en die met elkaar in balans dienen te zijn om te kunnen spreken van een succesvolle culturele onderneming. Wij onderscheiden daarbij de volgende elementen en duiden deze als volgt:

Bij 'Inhoudelijke kracht' gaat het om een analyse van:

- profiel, positionering, potentie en ambitie;
- aansluiting op en bijdrage aan de gemeentelijke cultuurvisie;
- aard en omvang van de activiteiten, zowel voor de theaterfunctie, de sociaal-maatschappelijke functie als de commerciële functie.

Bij 'Samenwerkingskracht' gaat het om een analyse van:

- de positie van de instelling in de culturele infrastructuur en de aanwezige samenwerkingsverbanden;
- doel en activiteiten van de samenwerkingsverbanden;
- resultaten van de samenwerking.

Bij 'Innovatiekracht' gaat het om een analyse van:

- ondernemerschap en innoveren in aanbod;
- organisatievorm en verdienmodellen, zowel vanuit de theaterfunctie als sociaal-maatschappelijk en zakelijk-commercieel perspectief.

Bij 'Bedrijfsvoeringskracht' analyseren we:

- de governance en de werkorganisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief;
- de samenstelling van baten en lasten naar producten, vrij te besteden bijdragen van derden (zoals sponsors, donateurs en legaten) en indirecte lasten (overhead) in relatie tot het exploitatieresultaat;
- de verhouding tussen subsidiestromen, eigen inkomsten en derde geldstromen;

- de verhouding tussen baten en lasten van reguliere activiteiten en losse projecten;
- de gezondheid van de financiële exploitatie, mede in relatie tot programmering, organisatie, huisvesting en vermogensontwikkeling;
- de gezondheid van de vermogenspositie;
- de kwaliteit en toekomstbestendigheid van de huisvesting (onderhoudssituatie van het gebouw en installaties), inclusief afspraken/contracten tussen de eigenaar en de gebruiker.

Bij 'Publiekskracht' analyseren we:

- het publieksbereik kwantitatief (bezoek- en gebruikersaantallen) en kwalitatief (welke doelgroepen en gebruikers, publiekservaring, unique selling points, etc.);
- de mate van aandacht voor gastheerschap als organisatiewaarde;
- de verbinding met uitstraling naar en meerwaarde voor de stad en de regio;
- de verhouding tot concurrerende instellingen en activiteiten in stad en regio (marktanalyse);
- de marketing en communicatie (beleid en uitvoering);
- de klantervaring.

SWOT-analyse

Voor het maken van de SWOT-analyse gebruiken we de inzichten die zijn opgedaan aan de hand van het model van de Culturele Waardenkaart. De SWOT-analyse vormt de basis voor het opstellen van het ontwikkelperspectief (scenario's).

Ontwikkelperspectief (scenario's)

In het ontwikkelperspectief zijn drie toekomstscenario's voor Theater de Koornbeurs opgesteld. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende scenario's, deze worden in hoofdstuk 5 nader uitgewerkt.

1. Geen herijking van de inhoudelijke opdracht aan de Koornbeurs en geen aanpassing van het huidige subsidiebudget
2. Doorontwikkeling van de theaterfunctie
3. Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht
4. Doorontwikkeling naar een Gemeenschapshuis 2.0

H2 | Kaders en uitgangspunten

2.1 Gemeentelijke beleidskaders

2.1.1 Cultuurbeleid Waadhoeke

Het gemeentelijke cultuurbeleid is vastgelegd in de nota cultuurbeleid Waadhoeke, *Kultuer Yn Waadhoeke, mei-inoar meitsje we it me!*¹ en in het Uitvoeringsprogramma Waadhoeke, *Yn Ferbining*².

De cultuurnota³ behandelt de hoofdlijnen van het beleid met betrekking tot behoud en versterking van het culturele aanbod en bevordering van cultuurdeelname. Er worden drie speerpunten/thema's geformuleerd en uitgewerkt. Deze thema's vormen de kapstok voor het cultuurbeleid

- Untdekke*. Dit thema gaat over hoe de gemeente het culturele aanbod onder de aandacht van de inwoners brengt. Maar ook over kennismaking en samenwerking binnen het cultuurveld.
- Meimeitsje*. Hiermee wordt een verbinding gemaakt tussen kunst & cultuur en leefbaarheid, wordt ingezet op cultuureducatie, cultuurdeelname en het gebruik van cultuur als instrument voor het (kunnen) blijven meedoen met de maatschappij.
- Doarre & dwaan*. Dit gaat over de manier waarop de ervaringen en energie van Culturele Hoofdstad worden gebruikt om het cultuuraanbod en cultuurdeelname verder te versterken en vitaal te houden. En wat dit betekent voor het cultuurveld en de gemeente.

Naast de voornoemde speerpunten/thema's is er in het cultuurbeleid, conform het coalitieakkoord, aandacht voor een drietal specifieke ambities:

1. profileren van Franeker als academiestad, waaronder het uitwerken van de intentieverklaring rondom de Academie van Franeker;
2. het in stand houden van Theater de Koornbeurs als knooppunt voor amateur- en professionele cultuurbeoefening;
3. ondersteunen van het initiatief Koninklijk Eise Eisinga Planetarium op de Werelderfgoedlijst.

In een bijlage bij de cultuurnota (Lopende ontwikkelingen) wordt meer specifiek ingegaan op de Koornbeurs.

In het coalitieakkoord is aangegeven dat de gemeente Theater de Koornbeurs in stand wil houden als knooppunt voor amateur- en professionele cultuurbeoefening. Bestuur en directie zijn met deze ambitie aan de slag gegaan. De Koornbeurs heeft inwoners, het culturele veld, ondernemers, huurders, initiatiefnemers en sponsors gepolst over datgene wat het theater doet en waar behoefte aan is. De uitkomst van deze consultatie is vertaald naar een drietal specifieke aandachtspunten:

¹ Gemeente Waadhoeke, 2020, *Kultuer Yn Waadhoeke, mei-inoar meitsje we it me! (2020-2028)*, mei 2020, p. 1-18.

² Gemeente Waadhoeke, 2021, *Uitvoeringsprogramma Waadhoeke, Yn Ferbining (2020-2028)*, 1 maart 2021, p. 1-18.

³ Gemeente Waadhoeke, 2020, *Kultuer Yn Waadhoeke, mei-inoar meitsje we it me! (2020-2028)*, mei 2020, p. 1-18. Zie specifiek bladzijde 9.

- meer producten en producties (mee)ontwikkelen die aansluiten bij wat bewoners van de gemeente Waadhoeke interesseert, verrast, aan het denken zet enzovoort;
- samenwerking tussen verschillende groepen stimuleren om tot mooiere (meer verrassende) producten en producties te komen die voorzien in (soms ongekende) verwachtingen en dromen;
- faciliteren, stimuleren en (mee)produceren van waardevolle (concept)ideeën die zonder hulp niet van de grond komen.

In het Uitvoeringsprogramma worden een aantal specifieke acties gekoppeld aan Theater de Koornbeurs:

- De Koornbeurs geeft uitvoering aan zijn beleidsplan 'Maak t Mee'.
- De Koornbeurs organiseert een jaarlijkse pitchsessie voor amateurs met podiumambitie (Swetsersjûn).
- De Koornbeurs benadert proactief amateurs/verenigingen voor samenwerkingsprojecten.
- De huidige 'Subsidieregeling lokale Podiumkunsten' wordt in lijn gebracht met de uitvoering van 'Maak t Mee'.

In relatie tot Theater de Koornbeurs is verder nog relevant dat de gemeente een regeling heeft ontworpen voor lokale amateurverenigingen en scholen die voor de uitvoering van podiumkunsten gebruik willen maken van Theater de Koornbeurs⁴. Het doel van de regeling is dat lokale huurders met een klein budget toch gebruik kunnen maken van het theater. Deze 'Subsidieregeling lokale Podiumkunsten' houdt in dat een vereniging/school een tegemoetkoming krijgt in de kosten voor huur van de theaterzaal en gebruik van de theaterfaciliteiten. Per 2022 is dit budget overgegaan naar Theater de Koornbeurs: via de 'menukaart' kunnen verenigingen niet alleen een korting op de huur krijgen, maar ook op andere diensten van de Koornbeurs.

De (meerjarige) subsidie voor Theater de Koornbeurs is in het Uitvoeringsprogramma vastgesteld op € 451.383 (2021). Dat bedrag is als volgt opgebouwd:

- basissubsidie: € 369.803 (inclusief € 36.300 investeringssubsidie);
- indexatie: € 6.580;
- extra subsidie: € 75.000 (tot 2023; vanaf 2023 is besloten om dit bedrag structureel onderdeel te laten zijn van het basisbedrag).

Een herijking in 2022 wordt aangekondigd. Er zijn geen aanvullende subsidies van toepassing.

2.1.2 Binnenstadvisie

In de Binnenstadvisie⁵ wordt gesteld dat Franeker vanwege zijn ligging en het voorzieningenniveau een belangrijke streekfunctie vervult voor de omliggende kernen. Tevens wordt gesteld dat de stad een divers cultureel aanbod biedt, waardoor er voor bezoekers van buiten veel valt te beleven. Hierbij wordt met name ingezoomd op Academiestad Franeker met de Academie van Franeker, Museum Martena en het Eise Eisinga Planetarium, dat inmiddels op de Unesco Werelderfgoedlijst staat. Hiermee liggen er kansen om het toeristisch potentieel van

⁴ Het beschikbare budget voor deze regeling is € 25.000. Dit budget was tot 2022 bij de gemeente ondergebracht en was bedoeld om amateurgezelschappen/verenigingen en scholen die een culturele activiteit wilden doen korting te geven op de huur van Theater de Koornbeurs (maximale korting € 1.750 per activiteit/dagdeel). Gemiddeld werd er jaarlijks € 15.000 aan korting gegeven.

⁵ DTNP, 2023, *Actualisatie binnenstadvisie Franeker*, gemeente Waadhoeke, 6 maart 2023, p. 1-33.

Franeker verder te benutten. Ook het Keatsmuseum, de Martinikerk, het Korendragerhuisje en het Oude Stadhuis worden genoemd als culturele trekpleisters. Theater de Koornbeurs en de bibliotheek vormen een wezenlijk onderdeel van de culturele en cultureel-maatschappelijke infrastructuur van het centrum, waar ontmoeting en beleving een steeds belangrijkere rol gaan spelen, mede door de veranderende retailmarkt.

2.1.3 Recreatie en toerisme

Het gemeentelijke beleid met betrekking tot recreatie en toerisme is vastgelegd in het visie- en uitvoeringsdocument 'Beleef Waadhoeke'⁶. In de nota wordt vastgesteld dat het recreatieve aanbod op totaalniveau vrij beperkt is. Er is relatief veel 'te zien', maar weinig 'te doen'. Het beleid richt zich zowel op de eigen inwoners als op bezoekers. Die laatste groep is ook wel te typeren als 'rustzoekers', 'landschapspioniers' en 'cultuursnuivers'; geïnteresseerde mensen die naast laagdrempelige recreatie ook graag naar cultuur(historische) activiteiten/bezienswaardigheden gaan. Theater de Koornbeurs wordt niet genoemd als 'sterkte' van de gemeente. Het Planetarium wel, alsmede de musea. De visie van de gemeente luidt: 'Franeker is een aantrekkelijke en levendige academische stad in een historisch decor met het Planetarium als grote trekker (en Unesco Werelderfgoed i.o.), de ster van de elf steden.'

2.2 Beleidsplan Theater de Koornbeurs

Het laatste beleidsplan van Theater de Koornbeurs heeft betrekking op de periode 2021 - 2023 en kreeg de titel 'HeimweeRZIEN'⁷ mee. Het is een richtinggevend document en verwoordt het beeld dat Theater de Koornbeurs heeft van de stip op de horizon, met een route van vijf jaar.

Theater de Koornbeurs heeft zijn missie als volgt geformuleerd:

Theater de Koornbeurs wil met en voor alle inwoners van de gemeente Waadhoeke en omliggende regio, het centrum zijn waar 'podiumkunst' gemaakt, vertoond en beleefd kan worden, zowel actief als passief.

Wij geloven in een sterk cultureel centrum in de gemeente Waadhoeke. Een theater waar professionals en amateurs zich thuis voelen. Een theater waar het publiek zich hooggeëerd en welkom weet. We geloven in de rol die de Koornbeurs heeft in het culturele klimaat in de gemeente en in de provincie. We geloven ook in samenwerking met diverse partners die met elkaar meerwaarde geven aan cultuur.

We geloven dat de Koornbeurs een waardevaste plek heeft in de samenleving. Voor iedereen en van iedereen.

In zijn beleidsplan geeft Theater de Koornbeurs aan dat het continu naar mogelijkheden zoekt om het theater voor de gemeenschap van Waadhoeke zichtbaar te maken. Het theater ziet met name kansen om zijn missie te realiseren:

- in het samenstellen van een (financieel) passend en origineel kwalitatief hoogstaand programma;

⁶ Vrolijk Projectbureau & ZKA Leisure Consultants, 2020, *Beleef Waadhoeke! Nota recreatie en toerisme gemeente Waadhoeke; Visie en uitvoeringsagenda*, 9 januari 2020, p. 1-81.

⁷ Theater de Koornbeurs, 2021, *HeimweeRZIEN; Beleidsplan 2021-2023*, oktober 2021, p. 1-10.

- in het organiseren van zeer toegankelijke (jongeren) muziekfestiviteiten;
- in het samenwerken met andere partijen, lokaal, nationaal en internationaal;
- in het nemen van bijzondere initiatieven, waarbij de inwoners van Waadhoeke worden betrokken;
- in het professionaliseren van de horecadienstverlening;
- in het aanbieden van originele en kwalitatief hoogstaande vergaderarrangementen;
- in de samenwerking met andere theaters;
- in het participeren in lokale culturele initiatieven door ondersteuning in bijvoorbeeld techniek, faciliteiten en inhoudelijke begeleiding.

Theater de Koornbeurs signaleert een disbalans tussen de eigen ambities en de gemeentelijke opdracht enerzijds en de beschikbare middelen anderzijds. Met name de beperkte omvang van de personele formatie van het theater is hierbij een groot knelpunt.

Als belangrijke aandachts- en actiepunten voor de beleidsperiode 2021 - 2023 worden genoemd:

- investeren in het CRM-systeem, waardoor de Koornbeurs het publiek gerichter kan benaderen;
- investeren in het gebouw: vloerversterking van de theaterzaal, trekkenwand en verduurzaming;
- versterken van de relatie met jongeren, o.a. door het verder aanhalen van de banden met de scholen en door het initiëren van laagdrempelige festivalprogrammering;
- initiëren van (co-)producties die van belang zijn voor de regio;
- werven van nieuwe leden voor de Rode Loper, de businessclub van de Koornbeurs, en voor de Vriendenclub van het theater;
- opstellen van een businessplan voor de verhuur;
- onderzoek naar de mogelijkheden om tot 'shared services' te komen met andere theaters;
- aantrekken (op freelancebasis) van een professionele fondsenwerver voor één jaar.

Het beleidsplan 2021 - 2023 van Theater de Koornbeurs is niet nader uitgewerkt in jaarplannen 2021, 2022, 2023 en verder.

2.3 Subsidiebeschikking en uitvoeringsovereenkomst

Onderstaand schema maakt inzichtelijk welke subsidies er zijn beschikt in de afgelopen jaren aan Theater de Koornbeurs vanuit de gemeente Waadhoeke. Het basisbedrag bestaat uit een deel exploitatiesubsidie en een deel investeringsubsidie (€ 36.300 jaarlijks). Dit laatste bedrag is voor de dekking van de investeringslasten en onderhoudskosten. Voor het boekjaar 2024 heeft Theater de Koornbeurs aan de gemeente totaal € 525.255 aan subsidie gevraagd (toegekend is € 522.379).

Datum	Jaar	Beschrijving	Bedrag
06-02-2020	2020	Basisbedrag	€ 369.803
		Indexering	€ 6.580
		Extra subsidie	€ 75.000+
			€ 451.383
08-03-2021	2021	Basisbedrag	€ 369.803

		Indexering	€ 11.490
		Extra subsidie	€ 75.000
			€ 456.293
10-03-2022	2022	Basisbedrag	€ 387.873
		Indexering	€ 3.438
		Extra subsidie	€ 75.000
			€ 466.311
25-07-2022	2023	Basisbedrag	€ 391.311
		Indexering	€ 14.558
		Extra subsidie	€ 75.000
			€ 480.869
01-03-2024	2024	Basisbedrag	€ 405.869
		Indexering	€ 41.510
		Extra subsidie	€ 75.000
			€ 522.379

Tabel 1: Opbouw van de subsidie Theater de Koornbeurs in de periode 2020-2023

In de jaarlijkse beschikking is vastgelegd hoe de subsidie aan het theater is opgebouwd. Bij het vaststellen van de indexatie volgt de gemeente de ontwikkeling in de lonen en de prijzen. Voor de looncomponent volgt de gemeente de ontwikkelingen in de cao die voor Theater de Koornbeurs van toepassing is, de Cao Nederlandse Podia (T-1 systematiek). Voor de prijzen gaat de gemeente uit van het consumentenprijsindexcijfer van het jaar voorafgaande aan de beschikking (T-2 systematiek). De berekening van de indexering wordt in de daaropvolgende jaren steeds opnieuw gemaakt.

De subsidiebeschikking is gekoppeld aan een uitvoeringsovereenkomst. In deze uitvoeringsovereenkomst zijn de doelen van de subsidieverstreking, en de activiteiten en verplichtingen van de subsidieontvanger vastgelegd.

In de uitvoeringsovereenkomst 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024⁸ is het een en ander als volgt geformuleerd.

Inzake de doelen:

- Het theater draagt bij aan het maken, vertonen en beleven van cultuur in Waadhoeke (cultuurnota).
- Door een gevarieerd aanbod van (professionele) podiumkunsten en arthousefilms wordt bijgedragen aan sociale cohesie, maatschappelijke participatie, perspectief, zingeving en vermaak.
- Door het culturele aanbod in Waadhoeke te versterken en te verbreden wordt bijgedragen aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor bedrijven en (nieuwe) inwoners.

⁸ Gemeente Waadhoeke & Stichting Theater de Koornbeurs, 2023, *Uitvoeringsovereenkomst 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024 tussen Stichting De Koornbeurs en de gemeente Waadhoeke*, p. 1-9.

- Het gebruik van de Koornbeurs voor activiteiten van en door de lokale gemeenschap wordt gestimuleerd, waardoor de gezamenlijkezin wordt bevorderd.
- Door vanuit het theater de verbinding aan te gaan met de (podium)kunstsector, zowel amateur als professioneel, wordt bijgedragen aan een bloeiend verenigingsleven in de dorpen en wijken (cultuurnota gemeente Waadhoeke), voor zover dit in zijn financiële mogelijkheden ligt.

De inspanningen moeten resulteren in een structureel en breed gedragen gebruik van Theater de Koornbeurs.

Inzake de activiteiten en verplichtingen van Theater de Koornbeurs:

- Theater de Koornbeurs realiseert 60 professionele theatervoorstellingen. Daarbij wordt uitgegaan van in totaal 15.000 bezoeken. In het jaarverslag wordt dit aantal naar theatergenre gespecificeerd.
- Het aanbod is gevarieerd in podiumkunstgenres en doelgroepen. In de programmering is ook aandacht voor:
 - voorstellingen waarin het Fries en of Bildts centraal staat, dan wel dat de uitvoering in de Friese of Bildtse taal plaatsvindt;
 - theatervoorstellingen voor jongeren (12+);
 - theatervoorstellingen voor kinderen en familie, verdeeld naar verschillende leeftijdscategorieën.
- De Koornbeurs streeft naar een positief voorstellingsresultaat. Dat wil zeggen: het gemiddelde aan recettes dekt de directe voorstellingskosten. Theatertoeslag mag hierin worden meegenomen, mits de toeslag gebruikt wordt om de directe voorstellingskosten te dekken.
- De Koornbeurs staat open voor input, suggesties en bijdragen van zijn publiek als het gaat om de programmering.
- De Koornbeurs realiseert een gevarieerd aanbod van tenminste 40 filmvoorstellingen, waarvan het merendeel in het arthousegenre. Daarbij wordt uitgegaan van een totaal aantal van 2.500 filmbezoeken.
- De Koornbeurs geeft uitvoering aan zijn beleidsplan 'Maak het Mee'.
- De Koornbeurs participeert in samenwerkingsprojecten met lokale verenigingen/organisaties, dan wel de amateurkunst.
- De Koornbeurs hanteert vanaf medio 2022 een kortingsregeling voor de amateurkunst en het onderwijs onder de titel 'Menukaart Maak het Mee'.
- De Koornbeurs werkt samen met het (basis)onderwijs in het kader van cultuureducatie, met als resultaat dat het theater een vaste deelnemer is in het uitvoeringsprogramma 'Waadzinnig'. Hierdoor komen alle leerlingen van de scholen in de gemeente Waadhoeke minstens één keer in het theater.
- De Koornbeurs is een relatief klein theater. Dat geeft een zekere kwetsbaarheid. Daarom zoekt de Koornbeurs actief naar samenwerkingspartners die een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering van zijn takenpakket en publieksbereik.
- De Koornbeurs houdt het gebouw en theatertechnische faciliteiten in goede staat, conform de overeenkomst met de gemeente inzake onderhoud en beheer.
- De Koornbeurs optimaliseert de commerciële exploitatie om zo de financiële basis te versterken.

- De Koornbeurs richt zijn administratie zodanig in dat het nettoresultaat per activiteit kan worden berekend.
- De Koornbeurs participeert in binnengemeentelijke overleggen en afstemming, dan wel samenwerking met andere culturele organisaties in Franeker en Waadhoeke, gericht op de bevordering van het cultuurtoerisme in Waadhoeke.

De effecten van deze inspanningen dienen jaarlijks, gekoppeld aan de kerndoelen, in het jaarverslag zichtbaar te worden gemaakt.

H3 | Omgevingsanalyse

3.1 Algemene en sectorale trends

- a. *Voortschrijdende digitalisering van de samenleving.* Hiermee wordt het aanbod van kunst en cultuur niet alleen toegankelijker, maar wordt het (potentiële) publiek ook de mogelijkheid geboden om op een andere wijze deel te nemen aan culturele activiteiten, bijvoorbeeld vanuit (het eigen) huis. Tijdens de COVID-19-crisis is hiermee volop geëxperimenteerd. Dat het publiek na COVID-19 weer grotendeels is teruggekeerd in de theaters, in concertzalen en bij festivals maakt duidelijk dat er niets boven 'live' gaat. De behoefte aan (echte) ontmoeting is groot.
- b. *Toenemende concurrentie in de vrijetijdsmarkt.* Onder andere vanwege de voortschrijdende digitalisering van de samenleving (zie ook a.) en door het vervagen van de grenzen tussen 'hoge' en 'lage' cultuur, neemt het aanbod van vrijetijdsactiviteiten nog steeds toe. De consument krijgt meer en meer keuzemogelijkheden. Om als culturele onderneming succesvol te zijn, wordt het steeds belangrijker om een van de 'concurrentie' onderscheidende programmering aan te bieden.
- c. *Populariteit festivals, maar er zijn tekenen dat groei afvlakt.* In 2022 werden er in Nederland ruim 1.200 festivals georganiseerd, die circa 28,5 miljoen bezoekers trokken. De verwachting is dat het aantal festivals in 2023 ten opzichte van 2022 daalt met 1.150 en dat het aantal bezoeken uitkomt op circa 26 miljoen. Het aantal nieuwe festivals, een belangrijke indicator, lag in 2023 met 32 evenementen historisch laag.
- d. *Kunst en cultuur krijgen steeds meer betekenis voor verschillende groepen mensen:* kinderen en jongeren die er hun talent ontwikkelen, mensen met een verstandelijke beperking die zich erdoor kunnen uiten, en eenzame ouderen die anderen kunnen ontmoeten. Daarmee ontstaan ook nieuwe verbindingen, die andere eisen stellen aan de culturele instellingen. Culturele instellingen staan meer dan ooit *midden in de samenleving*.
- e. *Het belang van cultuureducatie voor kinderen en jongeren is onomstreden.* In een tijd waarin de individualisering verder toeneemt, de verschillen tussen arm en rijk weer groter worden, de polarisatie in de samenleving sterker wordt, culturen en opvattingen meer tegenover elkaar komen te staan en materiële consumptie domineert, wordt het grote belang van cultuureducatie, met name binnen het primair onderwijs, maar ook binnen het voortgezet onderwijs, algemeen erkend. Cultuureducatie is een belangrijk instrument voor persoonlijke ontwikkeling en voor het creëren van sociale cohesie. Deze erkenning vertaalt zich ook in het feit dat cultuureducatie op dit moment een belangrijk speerpunt is in het onderwijsbeleid van de Rijksoverheid. Door middel van een stimuleringsregeling als 'Cultuureducatie met Kwaliteit' geeft de landelijke overheid hier vorm aan.
- f. *Inspelen op demografische ontwikkelingen en nieuw publiek.* Met name de podiumkunstinstituten en de filmhuizen hebben te maken met een 'vergrijzing' van hun publiek. Tegelijkertijd groeit het aandeel mensen in de Nederlandse bevolking dat niet is opgegroeid met het traditionele kunst- en culturaanbod. Deze ontwikkeling is al langer gaande, maar de impact ervan is door de COVID-19-crisis meer dan ooit manifest geworden. Culturele instellingen dienen zich deels opnieuw uit te vinden. De culturele instelling van de toekomst is inclusief en divers, zowel voor als achter de schermen, ontwikkelt nieuwe programmaconcepten, verbindt zich met andere domeinen in de

samenleving (zie c.) en geeft (onvoorwaardelijk) ruimte aan nieuwe initiatieven vanuit de gemeenschap.

- g. *Clustering van culturele en/of maatschappelijke functies.* Wanneer een vastgoedontwikkeling op inhoud wordt gestuurd, kunnen culturele en/of maatschappelijke functies in één gebouw elkaar versterken. Samenwonen en samenwerken zorgen voor meer levendigheid (juist ook overdag) en dragen bij aan een efficiënter gebruik van de beschikbare capaciteit. Het cultuurgebouw van de toekomst biedt onderdak aan *meerdere, complementaire functies*. In die hoedanigheid ontwikkelen cultuurgebouwen zich ook steeds meer tot een *third place*. Dit is een plek waar mensen, naast woning en werkplek, komen om te ontspannen.
- h. *Toenemende aandacht voor de regio.* Om te komen tot een betere samenwerking tussen de verschillende overheden onderling en tussen de overheden en de cultuursector is een aantal jaren geleden vanuit de Rijksoverheid de ontwikkeling van 'stedelijke cultuurregio's' ingezet. Dergelijke regio's vormen een cultureel ecosysteem waarin makers, culturele instellingen en overheden in nauwe samenwerking met elkaar beter kunnen inspelen op de samenstelling en behoeften van de bevolking, op de identiteit en verhalen uit de regio, en op de daar aanwezige infrastructuur en onderscheidende kenmerken. Tevens wordt met de regionalisering beoogd beleid en geldstromen beter op elkaar te laten aansluiten.

3.2 Culturele infrastructuur Waadhoeke

De culturele en erfgoed-infrastructuur van de gemeente Waadhoeke bestaat naast Theater de Koornbeurs uit verschillende partijen en instellingen die zich bewegen op het gebied van cultuur en erfgoed:

- Academie van Franeker
- Koninklijk Eise Eisinga Planetarium
- Museum Martena
- Seewyn, Centrum voor muziek-, kunst- en cultuuronderwijs
- Bibliotheek Franeker
- Kaatsmuseum
- De Groate Kerk
- Aerden Plaats
- Yep Hettingamuseum

Hieronder schetsen we in het kort de belangrijkste kenmerken van de genoemde instellingen, die alle een subsidierelatie onderhouden met de gemeente Waadhoeke.

Academie van Franeker (subsidie € 30.000 per jaar)

De stichting Academie van Franeker geeft op eigentijdse wijze gestalte aan het universitaire leven van Franeker. Zij doet dat door wetenschappelijk onderzoek en onderwijs te stimuleren en te faciliteren in Franeker en Noordwest-Fryslan in samenwerking met de Campus Fryslan van de RU Groningen. Daartoe biedt ze onder andere publiekscolleges aan. De activiteiten van de Academie betreffen vier domeinen - Letter & Geest, Recht & Bestuur, Mens & Gezondheid en Natuur & Techniek - en zijn gebundeld in een educatief centrum aan de Bredeplaats 1 in Franeker, waarin onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en diverse maatschappelijke instellingen participeren.

Koninklijk Eise Eisinga Planetarium (subsidie € 221.000 per jaar)

Centraal in het Eise Eisinga Planetarium staan de Planetariumkamer en het indrukwekkende raderwerk, die samen het nog enige werkende planetarium in de wereld vormen. Daarnaast is er een vaste expositie, die onder andere een uitgebreide collectie astronomische instrumenten omvat. In een filmzaal zijn doorlopende documentaires te zien.

Het Eise Eisinga Planetarium verkreeg op 19 september 2023 de status van Unesco Werelderfgoed. Deze erkenning heeft geleid tot een aanzienlijke toename van het aantal bezoeken. Op dit ogenblik zijn het er circa 80.000 en een verdere groei wordt voorzien. Daarbij vormt de schaalgrootte van het Planetarium wel een beperking. Het Planetarium kan niet meer dan 450 bezoeken per dag faciliteren.

Museum Martena (subsidie € 296.000 per jaar)

Museum Martena is een historisch stadsmuseum. Het motto van het museum is 'Voel het verleden'. Dat is letterlijk, want een deel van de collectie mag worden aangeraakt. Daardoor is het museum ook aantrekkelijk voor bezoekers met een visuele beperking. Daarvoor heeft het museum ook een prijs gekregen: de Raak! stimuleringsprijs. Twee collecties staan in het museum centraal: de collectie van de Universiteit in Franeker en de Anne Maria van Schurman-collectie. Deze sluiten aan bij het Planetarium en vertellen tevens het verhaal van de stad Franeker als universiteitsstad. Tot het vorige jaar trok het museum gemiddeld zo'n 10.000 bezoekers per jaar. In 2023 groeiden die aantallen door naar 13.000 bezoeken, mede vanwege de Unesco-status van het Planetarium. Er vindt op dit ogenblik een herinrichting van het museum plaats.

Seewyn, Centrum voor muziek-, kunst- en cultuuronderwijs (subsidie € 341.000 per jaar)

Seewyn is een fusieorganisatie van de kunsteducatie-instellingen Ritmyk en Muzarthe en verzorgt kunstonderwijs in de gemeenten Waadhoeke en Harlingen op verschillende locaties. Seewyn richt zich zowel op binnenschoolse als op buitenschoolse cultuureducatie en -participatie. Hoewel muziekonderwijs nog steeds de 'corebusiness' van Seewyn is, ontwikkelt het centrum zich steeds meer door naar een aanbieder van een breed cultureel activiteitenaanbod, waaronder Waadzinnig.

Bibliotheek Franeker (subsidie € 1.007.890 per jaar)

Stichting Bibliotheek Noord Fryslan verzorgt de bibliotheekfunctie in de gemeente Waadhoeke. Dit wordt gedaan vanuit een centrale vestiging in Franeker en kleinschaligere locaties in de kernen van de gemeente. Zo zijn er drie huiskamerbibliotheken in de gemeente, waarmee de dienstverlening van de bibliotheek op de vijf maatschappelijke functies⁹ van de bibliotheek dichterbij de inwoner wordt gebracht. De bibliotheek is verbonden met alle scholen in de gemeente en er zijn afspraken gemaakt over o.a. inzet van een leesconsulent.

Kaetsmuseum (subsidie € 2.750 per jaar: wordt € 5.000 per jaar)

Het Kaetsmuseum is het oudste sportmuseum van Nederland. Het museum staat in het teken van de Friese kaatssport. Er is een vaste collectie en er zijn wisseltentoonstellingen. Het museum wordt volledig gerund door vrijwilligers. In 2022 was sprake van 1.672 bezoekers¹⁰.

⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/lezen-en-bibliotheken/openbare-bibliotheken>

¹⁰ Stichting Kaetsmuseum, 2023, *Jaarrekening 2022 Stichting Exploitatie Kaetsmuseum*, 2 juni 2023, p. 1-7.

De Groate Kerk (subsidie € 9.632 per jaar: wordt € 12.500 per jaar)

De Groate Kerk is een cultureel centrum in St. Jacobiparochie. Er worden met name kleinschalige concerten georganiseerd van klassiek tot folk en rock. In het kort geleden vernieuwde voorportaal van de kerk is het Pelgrimsinformatiecentrum gevestigd. Ook de Groate Kerk wordt geheel gerund door vrijwilligers.

Aerden Plaats (subsidie € 16.278 per jaar: wordt € 22.500 per jaar)

Cultureel bezoekerscentrum de Aerden Plaats ligt midden in het Oude Bildtziel. Het hier gevestigde Archeologische Steunpunt vertelt over de ontstaansgeschiedenis van het Bildt. Er is een wisselende groepsexpositie van kunstenaars uit de regio en er worden regelmatig concerten georganiseerd in de Julianakerk, die ook onderdeel is van de Aerden Plaats. De organisatie bestaat uitsluitend uit vrijwilligers.

Yep Hettinga Museum & Zodenhuis (subsidie € 2.000 per jaar: wordt € 3.000 per jaar)

Het Yep Hettinga Museum, gevestigd in de oude school van Firdgum, is een streekmuseum met archeologie van het Friese terpengebied en locatie van de replica van een vroegmiddeleeuws Zodenhuis. Er is een vaste collectie die tentoongesteld wordt en er zijn wisselende exposities. Ook voor dit museum geldt dat het werkt zonder professionele (betaalde) krachten.

Naast de voornoemde instellingen en/of voorzieningen zijn er in de gemeente Waadhoeke nog tal van andere initiatieven en/of bezienswaardigheden die een bijdrage leveren aan het rijke cultuur- en erfgoed aanbod in het gebied. We noemen in dat kader het Bildts Dokumintasystrum (samenwerking met bibliotheek), het Schoolplatenmuseum (particulier), Museum 't Coopmanshûs (particulier), het Poptaslot en Jeugdtheaterschool Noorderwind.

Daarnaast zijn er in de gemeente Waadhoeke ruim zestig verenigingen actief die zich bezighouden met muziek, zang of toneel.

3.3 Culturele infrastructuur regio

We beperken ons hier tot de theatervoorzieningen in de grotere regio.

Gemeente	Theater	Capaciteit	Afstand tot Franeker in kilometers
Leeuwarden	De Harmonie	1.000/450	21
Sneek	Theater Sneek	600	27
Heerenveen	Posthuis Theater	384	48
Drachten	De Lawei	905/474/220	50
Dokkum	Theater Sense	400	58

Tabel 2: Overzicht theatervoorziening in de provincie Fryslân

3.4 Demografische ontwikkelingen¹¹

De gemeente Waadhoeke kende per 1 januari 2023 totaal 46.717 inwoners, verspreid over 41 kernen. Het centrum van de gemeente is de stad Franeker met 13.011 inwoners.

De leeftijdsgroepen 45 - 65 jaar en 65+ zijn met respectievelijk 13.447 en 10.926 inwoners het sterkst vertegenwoordigd in de totale bevolkingsopbouw. De leeftijdsgroep 15 - 25 jaar is met 5.426 inwoners het meest ondervertegenwoordigd in de bevolkingsopbouw.

Qua herkomst is 89% van de inwoners van Nederlandse komaf. 5% van de inwoners is oorspronkelijk afkomstig uit andere Europese landen, terwijl 6% van de inwoners oorspronkelijk afkomstig is uit landen buiten Europa.

Het gemiddeld inkomen per inwoner bedraagt in de gemeente Waadhoeke € 26.400. In de ranking 'hoogste en laagste' gemiddeld inkomen per inwoner staat Waadhoeke samen met de gemeente Weststellingwerf op een gedeelde veertiende plaats van de totaal achttien gemeenten in Friesland.

Als we kijken naar de (langetermijn)prognoses, dan zal er in de gemeente Waadhoeke sprake zijn van een verdere 'ontgroening' en 'vergrijzing' van de bevolking. Het aantal inwoners zal naar verwachting een licht dalende trend laten zien. Verwacht wordt dat het aantal huishoudens daarentegen zal toenemen.

3.5 Benchmark

We hebben in het kader van ons onderzoek een beknopte benchmark uitgevoerd. Daarbij hebben we gekeken naar het voorzieningenniveau op het gebied van podiumkunsten in gemeenten met een ten opzichte van de gemeente Waadhoeke min of meer vergelijkbare schaalgrootte en geografische ligging. De referentiegemeenten zijn: Houten (50.581 inwoners), Harderwijk (48.906 inwoners), Venray (44.628 inwoners), Wageningen (40.960 inwoners), Goes (39.433 inwoners) en Oldambt (39.044 inwoners).

Vier referentiegemeenten (Houten, Venray, Goes en Wageningen) beschikken over een standalone theater/schouwburg. De capaciteit van deze theaters ligt zonder uitzondering boven die van Theater de Koornbeurs (bandbreedte: 530 - 800 zitplaatsen). Theater de Klinker in Winschoten (gemeente Oldambt) maakt deel uit van een breed cultuurcluster (bibliotheek, kunstencentrum, filmhuis). De grote zaal van Theater de Klinker is ook groter dan de zaal van de Koornbeurs (620 zitplaatsen). Theater de Mythe in Goes wordt samen met de theaters in Middelburg en Terneuzen geëxploiteerd door de private onderneming Zeelandtheaters. Deze onderneming onderhoudt een subsidierelatie met de betrokken gemeenten ten behoeve van de inhoudelijke programmering. In Harderwijk is in 2017 besloten om de subsidie voor het theater (Theater Harderwijk) af te bouwen en vanaf 2020 in te zetten voor een stadsbrede programmering op diverse locaties: Stad als Podium.

De theaters in Houten, Venray, Wageningen en Oldambt beschikken naast een grote theaterzaal over een tweede kleinere zaal.

¹¹ Bron: www.allecijfers.nl

Met uitzondering van Harderwijk initiëren de theaters in de referentiegemeenten op jaarbasis meer professionele voorstellingen dan die in Theater de Koornbeurs plaatsvinden (bandbreedte: 100 - 150 voorstellingen). De gemiddelde zaalbezetting bij de theaters komt uit op ongeveer 60%. De gemiddelde zaalbezetting die door Theater de Koornbeurs wordt gerealiseerd blijft hier met 58% iets onder.

Hoewel er vanzelfsprekend een verband is tussen de schaalgrootte van het theater en het aantal activiteiten dat het theater initieert enerzijds en de omvang van de kernorganisatie anderzijds, valt op dat Theater de Koornbeurs zijn opdracht moet uitvoeren met een aanzienlijk kleinere formatie dan de theaters in de referentiegemeenten. De bandbreedte formatie bij de theaters uit de benchmark bedraagt 10 - 15 fte (tegen 4,62 fte bij Theater de Koornbeurs).

Er is tevens een logisch verband tussen de schaalgrootte van het theater en het aantal activiteiten enerzijds en de gemeentelijke subsidiebijdrage anderzijds. Ook hier valt echter op dat Theater de Koornbeurs fors achterblijft bij de theaters in de benchmark. De bandbreedte van de subsidies in de benchmark bedraagt € 750.000 - € 1.200.000. De jaarlijkse subsidie van Theater de Koornbeurs bedraagt circa € 525.000 (zie tabel 1).

Het is gevaarlijk om uit de voornoemde benchmark harde conclusies te trekken. Het risico van een benchmark is dat er snel 'appels met peren' worden vergeleken. Dit speelt bijvoorbeeld in het geval van de huisvestingskosten. Sommige theaters ontvangen een fors hogere subsidie dan Theater de Koornbeurs, maar betalen ook aanzienlijk meer huur. Ondanks dat kan worden gesteld dat Theater de Koornbeurs zijn opdracht moet uitvoeren met een aanzienlijk kleinere kernorganisatie dan de theaters in de referentiegemeenten en met een ondergemiddelde gemeentelijke subsidie.

H4 | Analyse op basis van de Culturele Waardenkaart

Aan de hand van de BMC Culturele Waardenkaart brengen wij de huidige situatie van Theater de Koornbeurs in beeld. De onderdelen van de BMC Culturele Waardenkaart zijn beschreven in paragraaf 1.2.

4.1 Inhoudelijk kracht

Theater de Koornbeurs heeft een traditie als theater die teruggaat naar 1976. In dat jaar werd het uit de 17e eeuw stammende rijksmonument, dat ooit onderdak bood aan een prins van Oranje, in gebruik genomen als theater. In 1997 vond een grootschalige verbouwing plaats, waarbij het theater werd voorzien van een trekkenwand. In 2004 werd in het theater een bovenbalkon aangebracht.

Theater de Koornbeurs heeft een capaciteit van 425 zitplaatsen, verdeeld over drie niveaus (begane grond, tussenbalkon en bovenbalkon). Bij zogenoemde 'sta-concerten' is er plaats voor 700 personen. Het is mogelijk om zowel binnen een lijsttoneel als op een vlakke vloer te spelen.

Theater de Koornbeurs biedt een divers podiumkunstenprogramma met de nadruk op cabaret, theaterconcerten en muziektheater, toneel, en jeugd- en familievoorstellingen. Door de schaalgrootte van het theater is de bandbreedte van de te programmeren voorstellingen beperkt. Daar staat tegenover dat kleinere producties door de intimiteit van het theater veel beter tot hun recht komen dan in grotere schouwburgen. Een deel van het podiumkunstenaanbod kan worden omschreven als 'in Friesland gewortelde theatervoorstellingen' (in het Fries of het Bildts gesproken of gezongen). Deze voorstellingen zijn populair bij het publiek en leiden vrijwel altijd tot een uitverkocht theater.

Naast het aanbod van theatervoorstellingen verzorgt de Koornbeurs ook een filmprogramma. Dit programma omvat filmtitels die voor een belangrijk deel kunnen worden gerekend tot het zogenoemde 'arthouserepertoire'. Het filmprogramma wordt opvallend goed bezocht.

Een derde pijler onder het activiteitenaanbod zijn de 'projecten'. Dit zijn culturele activiteiten die Theater de Koornbeurs productioneel ondersteunt en/of inhoudelijk begeleidt of (mede)initieert. Voorbeelden hiervan zijn 'Hjoed yn it Park', een jaarlijks terugkerend tweedaags festival in juli, 'Duzelich', een amateur cabaretvoorstelling, die tien keer in particuliere tuinen in Waadhoeke werd gespeeld, en het seniorenfestival 'Wiis mei Griis'.

Het volgende overzicht laat de ontwikkeling van de bezoekersaantallen zien voor de periode 2016-2024 (exclusief de COVID-19-periode). In 2023, het eerste 'normale' theaterjaar na COVID-19, realiseerde Theater de Koornbeurs 52 theatervoorstellingen, waarmee 10.691 bezoeken werden gerealiseerd. Het aantal filmvoorstellingen bedroeg in 2023 78. Hiermee werden 3.032 bezoeken gerealiseerd. Het aantal overige culturele activiteiten, de 'projecten' (zie hiervoor), bedroeg 12, waarmee 2.186 bezoeken werden gerealiseerd.

	2016	2017	2018	2019	COVID-19 -jaren	2023	2024
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie		Realisatie	Begroot
Theatervoorstellingen	34	73	66	74		52	61
Bezoeken theatervoorstellingen	5.147	9.693	8.651	11.639		10.691	15.000
Filmvoorstellingen	28	52	63	77		78	75
Bezoeken filmvoorstellingen	1.627	2.281	3.255	4.038		3.032	3.500
Overige culturele activiteiten	4	14	13	10		12	4
Bezoeken overige culturele activiteiten	542	1.797	1.025	637		2.186	750
Totaal aantal voorstellingen/activiteiten	66	139	142	161		142	140
Totaal aantal bezoekers	7.316	13.771	12.931	16.314		15.909	19.250
<i>Bezettingsgraad theatervoorstelling</i>	<i>151</i>	<i>133</i>	<i>131</i>	<i>157</i>		<i>206</i>	<i>246</i>
<i>Bezettingsgraad filmvoorstelling</i>	<i>58</i>	<i>44</i>	<i>52</i>	<i>52</i>		<i>39</i>	<i>47</i>
<i>Bezettingsgraad overige culturele activiteiten</i>	<i>136</i>	<i>128</i>	<i>79</i>	<i>64</i>		<i>182</i>	<i>188</i>

Tabel 3: Overzicht aantallen bezoeken en aantallen activiteiten/voorstellingen Theater de Koornbeurs in de periode 2016-2024 (exclusief COVID-19-jaren), volgens opgave de Theater de Koornbeurs

Hoewel het aantal gerealiseerde of nog te realiseren theatervoorstellingen in de periode 2016 - 2024 wisselt (mede afhankelijk van het theateraangebod per jaar en de financiële situatie van de Koornbeurs) laat de gemiddelde bezettingsgraad bij de theatervoorstellingen een stijgende lijn zien. Met het aantal theatervoorstellingen dat de Koornbeurs voor 2024 begroot, voldoet het theater aan de prestatie-eisen van de gemeente. Dat geldt ook voor de gemiddelde bezetting per theatervoorstelling die wordt begroot. Of dat laatste wordt gerealiseerd is niet duidelijk. Wel valt op dat de bezettingsgraad die voor 2024 is begroot fors hoger ligt dan de realisatie 2023.

De gemiddelde bezettingsgraad bij de filmvoorstellingen wisselt in de genoemde periode, maar dat is goed verklaarbaar vanuit het gegeven dat het aantal populaire filmtitels per jaar niet constant is (het enorme succes van de arthousefilm *Intouchables* is daar altijd een goed voorbeeld van). Op basis van de realisatie 2023 lijkt de Koornbeurs qua filmprogrammering in 2024 ruimschoots te kunnen voldoen aan de prestatie-eisen die de gemeente voor 2024 heeft gesteld.

Ten slotte valt op dat de gemiddelde bezettingsgraad van de overige culturele activiteiten in 2023 (en naar verwachting in 2024) fors hoger ligt dan in de periode 2016 - 2019.

Conclusie: Theater de Koornbeurs initieert een activiteitenaanbod dat in voldoende mate aansluit bij de schaalgrootte, aard en geografische ligging van de gemeente Waadhoeke, en bij de schaalgrootte van het eigen theater. Het filmaanbod is al jarenlang een stabiele factor in het totale activiteitenaanbod. De bezettingsgraad is bij de filmvoorstellingen opvallend hoog.

4.2 Samenwerkingskracht

De betekenis van kunst en cultuur wordt voor verschillende groepen mensen in de samenleving steeds belangrijker. Daarmee is het theater, ooit een hoogdrempelig instituut voor de 'happy few', ook steeds meer in het middelpunt van de samenleving komen te staan. Het betekent dat het theater zich ook meer en meer verbindt met partijen buiten het domein van kunst en cultuur. In deze paragraaf bezien we welke samenwerkingsverbanden de Koornbeurs is aangegaan en hoe deze verlopen.

4.2.1 De relatie met de gemeente

Stichting De Koornbeurs onderhoudt sinds (1 juli 1996) een subsidierelatie met de gemeente Waadhoeke (voorheen gemeente Franekeradeel).

Als we naar de tijdlijn vanaf 1997 tot heden kijken, valt op dat er binnen de gemeente voortdurend een politieke discussie is geweest (en nog is) over de functie en/of betekenis van het theater in relatie tot het door de raad beschikbaar gestelde subsidiebudget. De hardnekkigheid van deze discussie en het uitblijven van heldere inhoudelijke (politieke) keuzes op dit gebied, hebben naar de waarneming van BMC geleid tot een negatieve beeldvorming, die wederzijds is (theater versus gemeente, gemeente versus theater); de metafoor van 'rupsje nooitgenoeg' (politiek) en het theater dat zich niet serieus genomen voelt. Dit leidt tot onnodig veel negatieve energie, die bijvoorbeeld in het geval van het theater tot uiting komt in een (te) 'interne gerichtheid'. Een gezamenlijke stip op de horizon ontbreekt, waardoor er geen goede basis is voor *partnership*. Het is belangrijk om deze 'viciuze cirkel' te doorbreken. Daarvoor zijn heldere (politieke) keuzes nodig over de toekomst van Theater de Koornbeurs. Die keuzes dienen in eerste instantie inhoudelijk gestuurd te zijn (en niet financieel).

4.2.2 De relatie met collega-theaters in de regio

Er is structureel overleg tussen de vijf grote, professionele theaters (De Harmonie, Posthuis Theater, Theater Sneek, De Lawei en Theater de Koornbeurs): het Fries Schouwburg Overleg (FSO). Dit overleg heeft (als voorbeeld) begin 2021 samen met de provincie en de betrokken gemeenten het initiatief genomen om ervoor te zorgen dat de cultuurketen ook tijdens de COVID-19-crisis kon blijven functioneren en dat de relatie met het publiek in stand kon worden gehouden. Binnen het FSO vindt afstemming plaats over het regionale podiumkunstenaanbod.

BMC heeft eerder gewezen op de kansen die er liggen om de regionale samenwerking uit te breiden en/of te verdiepen, bijvoorbeeld op het gebied van 'shared services', zowel op het gebied van programmering (één programmeur voor meerdere theaters) als wat betreft de diensten in de 'backoffice'. Nog verdergaand zou kunnen worden onderzocht of op termijn een bestuurlijke fusie met een collega-theater in de regio wenselijk en mogelijk is, onder de (strikte) voorwaarde dat de Koornbeurs zijn eigen (onderscheidende) identiteit behoudt. Een dergelijke ontwikkeling zou voor Theater de Koornbeurs, als klein en bijgevolg kwetsbaar theater, aanzienlijke schaalvoordelen kunnen opleveren. BMC heeft de indruk dat hierop door de Koornbeurs nog onvoldoende is doorgepakt. Het aangaan van een niet-vrijblijvende samenwerking met collega-theaters in de regio is alleen mogelijk als de Koornbeurs bereid is om een deel van zijn autonomie op te geven. Zoiets ligt, weten we uit ervaring, altijd gevoelig. Tegelijkertijd wijst de Koornbeurs er terecht op dat de urgentie van een dergelijke samenwerking ook bij de andere theaters moet worden

gevoeld. Mogelijk kunnen de betrokken gemeenten en de provincie hierin nog een stimulerende en/of faciliterende rol in spelen.

4.2.3 De relatie met collega-culturele instellingen binnen Waadhoeke

Er is een min of meer structureel overleg tussen de directies van het Planetarium, Museum Martena en Theater de Koornbeurs. Dit overleg is met name gericht op afstemming over zaken die het gemeentelijke cultuurbeleid betreffen. Daar waar mogelijk en/of gewenst formuleren de drie organisaties een gezamenlijk standpunt richting de gemeente. Verder informeren de organisaties elkaar over relevante ontwikkelingen binnen de eigen organisaties en werken ze incidenteel ook inhoudelijk en facilitair samen, bijvoorbeeld in het kader van een wetenschapsfestival voor kinderen in de binnenstad van Franeker of bij filmavonden in de tuin van het museum.

Er is sprake van een structurele samenwerking tussen Theater de Koornbeurs en Jeugdtheaterschool Noorderwind. Het theater fungeert als leslocatie en als podium voor voorstellingen vanuit de Jeugdtheaterschool. Ook is de Koornbeurs inhoudelijk betrokken bij het activiteitenaanbod van de Jeugdtheaterschool. Een goed voorbeeld daarvan is het project 'Loop naar de Maan'.

Theater de Koornbeurs werkt structureel samen met kunstencentrum Seewyn. Deze samenwerking bestaat uit het faciliteren van ruimtes en faciliteiten voor de activiteiten van Seewyn. Voorstellingen vanuit Seewyn worden dan gegeven in het theater. Daarnaast maakt Theater de Koornbeurs deel uit van het educatieprogramma van Seewyn/Keunstwurk (Waadzinnig). Daarnaast organiseren Seewyn en Theater de Koornbeurs samen evenementen en activiteiten in de gemeente. Vanuit Seewyn worden kansen gezien om de samenwerking te versterken, bijvoorbeeld door gezamenlijk op te trekken in de programmering (verbinding amateurkunst en professionele dienstverlening door het theater).

Hoewel daartoe bij beide organisaties wel de intenties zijn, is een inhoudelijke samenwerking tussen Theater de Koornbeurs en de bibliotheek nog niet van de grond gekomen.

4.2.4 De relatie met het amateurveld, de verenigingen en de overige maatschappelijke organisaties

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de (overige) samenwerkingspartners van Theater de Koornbeurs en van de activiteiten die deel uitmaken van de diverse structurele en incidentele samenwerkingsverbanden.

Organisatie	Activiteit
Connexa Welzijn	Uitwisseling projecten Kaartstroom projecten
Amateurveld Waadhoeke	Organiseren pop-updag
Soep en Zo	Zondags gebruikmaking van foyer(s) en keuken
Weekendschool	Verzorgen gastlessen en slotdag
Franeker Sprookje	Jaarlijkse voorstelling vindt in de Koornbeurs plaats
Iepen DoEk Koepelorganisatie amateurtoneel Fryslan	Bestuursbijdrage Huisvesten grote bijeenkomsten

Keunstwurk	Educatieprogramma Waadzinnig
Hjoed yn it Park	Verzorgen cultureel jeugdpodium i.s.m. jongerenraad
Agrarische Dagen	Ouderenmiddag Symposium Concert
Gemeenschappelijke kerken Franeker (PKN)	Wiis mei Griis Bastiaan Ragas/zaalgebruik/concert in de kerk
Frieslandpop	o.a. Kleine prijs van Friesland
Firda ROC	Stage faciliteiten theatertechniek
De Dienst Noardwest Fryslân	Uitwisselen faciliteiten/werkervaringsplek
Filmhub Noord	Stimuleren filmeducatie
Cinekid	Stimuleren en content jeugdfilm
Eyefilm	Content jeugdfilm
Lokale orkesten en artiesten	Podium- en montagefaciliteiten, Repetitieruimte en projectsamenwerking
Winterfolk	Lokaal samen geproduceerd Folkfestival jaarlijks
Shakey Bluesfestival	Lokaal samen geproduceerd Bluesfestival jaarlijks
Dorpsbelang Hitzum	Organiseren buitenbioscoop
Diverse lagere en middelbare scholen	Eindmusical/thema filmvertoning/rondleiding
Lokale uitvaartondernemers	Verzorging uitvaartceremonie
Lokale horecaondernemers	Feestzaal met apparatuur en faciliteiten
Midnight walk	Creatieve verlichting langs de route
Lokale ondernemersvereniging	o.a. faciliteren Sinterklaasvoorstelling
PC (Permanente Commissie)	Kaatsen, loting en receptie
Lokale Rotary	Zaalfaciliteiten
Lokale Bibliotheken	Jaarlijkse voorleeswedstrijd
Lokale kinderdagverblijven	Betaalbare kinderfilms in de schoolvakanties
11-stedenwandeltocht	Zaalfaciliteit
Stichting vier het leven	Samenwerking faciliteren ouderenvoorstellingen
De Zonnebloem	Faciliteren optredens
Lokale kunstenaars	Expositieruimte
Noordelijk Filmfestival	Dependance samenwerking
KNKB	Vergader-, symposia- en feestfaciliteiten
Friese Dambond	Toernooiruimte

Onder andere uit het bovenstaande overzicht blijkt dat Theater de Koornbeurs met veel culturele, maatschappelijke en commerciële organisaties in Waadhoeke samenwerkt, vooral op het gebied van het faciliteren van initiatieven van 'derden'.

4.2.5 De relatie met ondernemers in de gemeente Waadhoeke

De ondernemers met wie we in het kader van dit onderzoek hebben gesproken, staan kritisch tegenover het functioneren van Theater de Koornbeurs. De algemene opinie is dat de Koornbeurs te weinig proactief handelt als het gaat om de kansen die er liggen in de samenwerking met de Franeker ondernemers. Voorbeelden die zijn genoemd hebben betrekking op de mogelijkheden om samen op te trekken, bijvoorbeeld ten aanzien van arrangementen, het genereren van derde

geldstromen door de faciliteiten van het theater slim in te zetten, en een proactieve inzet van de businessclub de Rode Loper (zie ook paragraaf 4.3)

Conclusie: Theater de Koornbeurs verbindt zich in voldoende mate met collega-instellingen (zowel lokaal als regionaal), met het amateurveld en met andere maatschappelijke domeinen. Een belangrijk deel van de samenwerkingsverbanden is gericht op het faciliteren van initiatieven van 'derden'. Daarmee moet tegelijkertijd worden vastgesteld dat de meer inhoudelijke 'aanjaagfunctie' van de Koornbeurs nog niet goed uit de verf komt en dat het theater daarmee op dit moment onvoldoende aansluit bij de culturele doelstellingen van de gemeente en bij de specifieke opdracht aan de Koornbeurs. Theater de Koornbeurs onderschrijft dit, maar wijt dit met name aan het capaciteitsgebrek en/of het gebrek aan middelen. Het relatiemanagement richting de Franeker ondernemers verdient meer aandacht.

4.3 Innovatiekracht

Onderzoek toont aan dat organisaties en mensen vanuit bestaanszekerheid risico's durven nemen en dat vanuit deze situatie nieuwe en creatieve ideeën (innovatie) ontstaan¹². We constateren dat de primaire focus van de organisatie van Theater de Koornbeurs ligt op 'overleven'. De organisatie staat qua capaciteit flink onder druk (zie paragraaf 4.4.2). De financiën staan naar de toekomst eveneens onder druk (zie paragraaf 4.4.1). Dit maakt dat er geen rust en ruimte is om echt te innoveren en te experimenteren met nieuwe concepten in de programmering. De programmering van het theater wordt gedaan op basis van ervaring. Men probeert data vanuit marketing aan de programmering te koppelen, maar dit komt door de beperkte capaciteit nog niet van de grond. In onze optiek is dit een kans die nog kan worden benut. Verder constateren we dat er vanuit het theater initiatieven zijn om te anticiperen op de actualiteit en om de aansluiting met de samenleving te versterken. Dit vertaalt zich onder meer in evenementen en festivals, en getuigt van creativiteit en innovativiteit. Voorbeelden zijn het Documentairefestival, Wiis mei Griis en Wandeling Loop naar de Maan. Vaak hebben deze initiatieven wegens capaciteitsbeperkingen een incidenteel karakter en kennen ze dus geen opvolging. Hierdoor ebt het beoogde effect weg en krijgt dit geen structurele borging. Met andere woorden, er zit creativiteit en innovativiteit in de organisatie van Theater de Koornbeurs, maar de randvoorwaarden zijn niet op orde om dit te stimuleren en tot uiting te brengen en daarmee ook structureel te borgen. We zien ook dat de initiatieven in (te) beperkte samenwerkingsverbanden worden opgepakt. Een groep als de Waadhoeke ondernemers wordt minder betrokken en constateert als groep dat er kansen worden gemist door de Koornbeurs, omdat op commercieel vlak te weinig initiatieven worden ontplooid.

Om de innovatiekracht te versterken liggen er verschillende kansen die benut kunnen worden. Veel zaken zijn benoemd in de gevoerde gesprekken, maar daarbij is ook aangegeven dat er nauwelijks tot geen capaciteit is vanuit het theater om deze kansen te benutten.

- *Aansluiting van de kernen bij het theater.* Er liggen kansen om de kernen meer bij het theater te betrekken. Het theater heeft een regionale functie ten aanzien van Noordwest Friesland. De kernen in de gemeente Waadhoeke vormen daarbij een belangrijk achterland dat nu nog niet volledig is ontsloten. Er zijn verschillende initiatieven vanuit het theater

¹² Ten Hoonte, M., 2022, *Kunnen we het even over werk hebben? Naar een ontslagvrije samenleving met werk en zekerheid voor iedereen*, Haystack: Zaltbommel.

ontplooid om dat te effectueren, maar deze initiatieven hebben vaak geen structurele opvolging gekregen en daarmee geen structureel effect opgeleverd.

- *Regionale samenwerking.* De directeur van Theater de Koornbeurs zit in het overleg van de Friese schouwburgen. Hierin vindt onderlinge afstemming plaats over de programmering. Met Theater Sneek heeft Theater de Koornbeurs de meest intensieve samenwerking. Bezien vanuit onze expertise liggen er mogelijkheden/kansen om de samenwerking te versterken: gezamenlijk publiciteit zoeken qua programmering, publiek proberen uit te wisselen, et cetera (zie hiervoor ook paragraaf 4.2). Het belang en/of de urgentie daarvan moeten vanzelfsprekend wel door alle betrokken partijen worden onderschreven.
- *Aansluiting makers en jongeren.* Theater de Koornbeurs heeft de opdracht om ook te fungeren als knooppunt voor de amateurverenigingen in de gemeente. Door de beperkte personele capaciteit wordt hier te weinig invulling aan gegeven. Hier liggen kansen om de verbinding te leggen met makers, maar ook met jongeren. In dit kader liggen er ook mogelijkheden om de verbinding met scholen te versterken en daarmee jongeren meer te binden aan het theater. Dit geldt bijvoorbeeld ook ten aanzien van Seewyn (Centrum voor muziek-, kunst- en cultuuronderwijs). Door middel van Waadzinnig wordt hier al deels invulling aan gegeven.
- *Verbinding met de culturele infrastructuur van de gemeente Waadhoeke.* In de gevoerde gesprekken wordt de verbinding met het Koninklijk Eise Eisinga Planetarium als kans genoemd om de positie van het theater te verbeteren. Het theater kan zich verbinden met de inhoudelijke programmering van het Planetarium, bijvoorbeeld middels een filmprogramma of het aanbieden van een experience.
- *Versterken van de relatie met de ondernemers.* Theater de Koornbeurs kent een businessclub genaamd de Rode Loper. Het doel is om ambassadeurschap voor het theater te bewerkstelligen bij de ondernemers, zodat ze deelgenoot worden. Vanuit de gevoerde gesprekken constateren we dat hier geen actief beleid op wordt gevoerd en dat het niet als vehikel wordt gebruikt om relaties en kansen te benutten in samenwerking met lokale ondernemers.

Conclusie: We constateren dat er innovatief vermogen op onderdelen in de organisatie aanwezig is, maar nog onvoldoende tot uiting komt (randvoorwaarden niet op orde). Er moet uitdrukkelijk worden geïnvesteerd in innovatie en professionalisering van de organisatie om dit voldoende te kunnen faciliteren. Er zijn verschillende kansen om de innovatiekracht van het theater te versterken.

4.4 Bedrijfsvoeringskracht

Bij het onderwerp 'Bedrijfsvoeringskracht' van de BMC Culturele Waardenkaart kijken we naar twee componenten aangaande de prestaties op dat vlak van Theater de Koornbeurs: 1) Financiën en 2) Organisatie.

4.4.1 Financiële analyse

Voor de financiële analyse kijken we naar twee zaken:

- exploitatie van Theater de Koornbeurs;
- vermogenspositie van Theater de Koornbeurs.

Exploitatie van Theater de Koornbeurs

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de baten en lasten in de jaren 2019-2023 (realisatie) en de begroting 2024. De exploitatieresultaten van Theater de Koornbeurs laten het volgende beeld zien in de afgelopen jaren (2018-2023 (realisatie)):

2019 (seizoen 2018/2019): + € 20.645

2020: + € 52.367

2021: + € 150.770

2022: + € 8.595

2023: -/- € 44.360

Begin (februari) 2020 werd bij de Koornbeurs een liquiditeitsprobleem geconstateerd (tekort -/- € 86.000).

De boekjaren 2020 tot en met 2022 laten een vertekend beeld zien in verband met COVID-19. Het theater heeft in de COVID-19-jaren compensatie ontvangen via allerlei regelingen (NOW, TVL, TOGS). In 2019 was dat € 73.981, in 2021 was dat € 153.719 en in 2022 was dat € 96.962. Het gevolg van de COVID-19-jaren was dat hierdoor extra gelden werden verkregen die zorgen voor een vermogensopbouw van het theater. Daarnaast werden er minder kosten gemaakt voor de organisatie van voorstellingen en activiteiten. Dit resulteerde in positieve exploitatiesaldi en in een verbeterde vermogens- en liquiditeitspositie.

De begroting 2024 en verder laat de volgende exploitatieresultaten zien:

2024: -/- € 59.445

2025: -/- € 61.823

2026: -/- € 64.295

Deze tekorten in de begroting worden vooral veroorzaakt door oplopende personeelskosten (gevolg van cao-afspraken (9,4%)). We merken hierbij op dat de gerealiseerde personele lasten de afgelopen jaren in redelijke mate stabiel blijven. De werkelijke formatie laat daarbij een neerwaartse beweging zien:

2018/2019: 10,0 fte

2019/2020: 11,1 fte

2021: 6,7 fte

2022: 7,65 fte

2023: 6,8 fte

Dit is ook in lijn met onze bevindingen in paragraaf 4.4.2, waarbij we constateren dat de organisatie qua capaciteit onder druk staat.

In de COVID-19-jaren is één medewerker techniek ontslagen en één medewerker techniek teruggegaan naar een kleiner contract (100% → 80%). Vervolgens is na een half jaar een nieuwe medewerker techniek aangetrokken voor 24 uur.

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de exploitatie van Theater de Koornbeurs te duiden. Het aandeel personele lasten (kengetal) is gemiddeld hoog ten aanzien van wat landelijk gebruikelijk is (gemiddeld landelijk ongeveer 55%). Dat geldt ook voor het aandeel subsidie (gemiddeld landelijk is ongeveer 50%¹³). Het kengetal % directe opbrengsten voorstellingen/ directe kosten voorstellingen geeft aan in hoeverre er sprake is van een positief

¹³ <https://www.trouw.nl/cultuur-media/het-publiek-is-teruggekeerd-maar-de-geldzorgen-blijven-voor-theaters~bc9f31/>

voorstellingsresultaat. In 2018/2019 was sprake van een positief resultaat (1,03). De daaropvolgende jaren is sprake van een negatief voorstellingsresultaat. In 2024 wordt dan ook niet voldaan aan de afspraak in de uitvoeringsovereenkomst 2024: 'De Koornbeurs streeft naar een positief voorstellingsresultaat. Dat wil zeggen, het gemiddelde aan recettes dekt de directe voorstellingskosten. Theatertoeslag mag hierin worden meegenomen mits de toeslag gebruikt wordt om de directe voorstellingskosten te dekken'.

Kengetallen exploitatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
	2018/2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024
% personele lasten van totale lasten	62,27%	63,00%	68,98%	62,09%	59,96%	57,57%	63,32%
% huisvestingslasten van totale lasten	18,91%	18,14%	11,06%	19,14%	21,69%	23,05%	19,37%
% subsidie van totale inkomsten	50,27%	73,66%	85,77%	67,78%	63,84%	54,52%	62,45%
% inkomsten uit recettes	28,74%	16,32%	7,91%	16,21%	19,56%	20,62%	17,24%
% inkomsten uit verhuringen	6,66%	3,18%	2,00%	4,90%	6,63%	5,72%	6,24%
% inkomsten uit horeca	10,73%	5,88%	3,10%	6,90%	7,57%	11,30%	8,51%
% inkomsten overig	3,59%	0,97%	1,22%	4,21%	2,40%	7,84%	5,56%
% directe opbrengsten voorstellingen/directe kosten voorstellingen	1,03	0,84	0,36	0,52	0,89	0,84	0,88

Tabel 4: Overzicht kengetallen exploitatie Theater de Koornbeurs voor de periode 2018/2019 tot en met 2024

Baten

De baten van Theater de Koornbeurs bestaan uit een aantal componenten. Wij zetten die hieronder kort uiteen.

- *Opbrengsten voorstellingen (recettes)*. De constatering hierbij is dat de inkomsten uit het totaal van de recettes (dus theater en film) in een stijgende lijn zitten. In 2022 was sprake van een inkomen van € 149.938. In 2023 is dit gestegen naar € 187.672 (€ 155.000). De theatervoorstellingen waren in 2023 goed voor € 161.122 aan inkomsten; filmvoorstellingen € 20.193 en KB-producties € 6.357. De theatervoorstellingen en filmvoorstellingen laten een stijging zien ten opzichte van het boekjaar 2022, maar zitten nog niet op het niveau van voor COVID-19. Dit is ook in de lijn met de verwachtingen, omdat het aantal bezoekers toe is genomen en 'op stoom' komt na de COVID-19-jaren. Theater de Koornbeurs heeft inzichtelijk wat het rendement is per voorstelling en stuurt daarop. Dit betekent bijvoorbeeld dat men geen risico's meer neemt ten aanzien van hoge garantie voor de artiesten.
- *Opbrengsten verhuringen*. Dit betreft de commerciële verhuur van het theater voor feesten, partijen, bedrijfsuitjes, vergaderingen en uitvaarten, alsmede de uitleen van theatertechniek. Deze inkomsten zijn in 2023 gestegen naar € 52.060 (2022: € 45.281), maar zitten nog niet op het niveau van voor COVID-19. Uit de gevoerde gesprekken maken wij op dat dit onderdeel goed loopt, maar door de huidige capaciteit van de personele organisatie niet veel verder kan groeien.

- *Horeca*. In lijn met de stijging van de bezoekers zijn de inkomsten in 2023 toegenomen naar € 102.890 (2022: € 63.802) en zijn ze inmiddels hoger dan voor COVID-19. De kosten voor de horeca (alleen inkoop) bedroegen in 2023 € 43.529. Dit maakt een brutomarge op de horeca van ongeveer 42%. Een goed inkooppercentage in de sector is 25-30% en daarmee een rendement van 70-75% (exclusief personele kosten). Het theater is de laatste twee jaren gestart om de horecaprijzen meer marktconform te maken. In januari 2024 is een prijsverhoging doorgevoerd; in september 2024 wordt nog een verhoging doorgevoerd met als doel om dan op een marktconforme marge uit te komen.
- *Inkomsten overig*. Dit betreffen inkomsten uit sponsoring, vrienden van de Koornbeurs en donaties. In 2023 was sprake van een inkomst van € 71.321. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een correctie ten opzichte van het vorige boekjaar (€ 37.278). Dit betrof de nog te vorderen energiebelasting van meerdere voorafgaande jaren.
- *Subsidies*. Dit betreft de subsidie van de gemeente Waadhoeke (2023: € 480.869: € 355.011 (basisbedrag) + € 36.300 (onderhoud) + € 14.558 (index) + € 75.000 (extra basis). Daarnaast ontvangt het theater de volgende gelden als subsidie:
 - regeling Podiumkunsten - € 7.274 (structureel);¹⁴
 - overige subsidies - € 8.147 (structureel).

De afhankelijkheid van de subsidie van de gemeente Waadhoeke neemt de laatste jaren af naar 54,5% in 2023. Voor COVID-19 bedroeg dit percentage 50,3%. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat het theater meer inkomsten weet te genereren uit de andere inkomstenstromen.

Lasten

De grootste kostenposten van het theater bestaan uit:

- *Kosten van de voorstellingen en kosten van de overige activiteiten*. Dit betreffen de kosten die gepaard gaan met het inkopen en verkopen van de voorstellingen en het organiseren van activiteiten, zoals Wiis mei Griis, kosten van festivals, en kostenregeling lokale podiumkunsten (faciliteren van de regeling). De kosten van de theatervoorstellingen nemen het grootste deel voor hun rekening (2023: € 182.461). Vanuit de gesprekken en bestudering van de documenten programmeert het theater met beleid en op basis van ervaring.
- *Kosten horeca*. Deze zijn benoemd bij horeca-inkomsten en betreffen de inkoopkosten van drank en eten.
- *Personeelskosten*. Dit betreffen de kosten van de formatie. In 2023 bedroeg de formatie 6,8 fte (2022: 7,65). In de realisatiecijfers blijven de formatiekosten redelijk gelijk. Hierbij plaatsen we de opmerking dat de organisatie qua capaciteit flink onder druk staat. In paragraaf 4.4.2 gaan we hier nader op in. Naar de toekomst toe lopen deze kosten op. In de begroting 2024 wordt uitgegaan van een loonstijging van 9,4% als gevolg van de cao-afspraken.
- *Huisvestingskosten*. Deze kosten bestaan uit de huurkosten van het pand (€ 53.022), kosten voor energie (€ 44.261), onderhoud inventaris (€ 38.300), verzekeringen (€ 8.740), schoonmaak (€ 3.913), et cetera. De kosten voor de huisvesting maken ongeveer 23% van de totale lasten uit. Dit is een gemiddeld percentage voor de sector. Het theater heeft in 2022 een investeringsraming gemaakt. Zie onderstaande tabel. In deze tabel is te zien dat er de komende jaren verschillende investeringen op de planning

¹⁴ Dit betreft een budget van maximaal € 25.000 (bruto). Vanuit dat budget worden de activiteiten bekostigd die Theater de Koornbeurs uitvoert voor amateurs of bijzondere samenwerkingen met amateurs, conform de menukaart.

staan ter vervanging van inventaris. We merken daarbij op dat het theater een beperkt werkkapitaal heeft (zie onderdeel vermogenspositie) om deze investeringen te bekostigen, ondanks de jaarlijkse subsidie van € 36.300 van de gemeente. Tevens biedt de exploitatie (qua begroting) geen ruimte ter dekking van de kapitaallasten. Onderstaand schema is afkomstig van het theater. Wij merken hierbij op dat de manier van afschrijven van de investeringen niet geheel passend is. Sommige investeringen worden in één keer genomen en andere worden wel over een periode afgeschreven. Een consistente manier van afschrijven en daarmee spreiding over de boekjaren biedt meer ruimte qua dekking.

Ons advies inzake de kapitaallasten is, om deze te laten lopen via lopende exploitatie en de desbetreffende bestemmingsreserve vrij te laten vallen ten gunste van de algemene reserve. Daardoor ontstaat er meer flexibiliteit ten aanzien van het weerstandsvermogen en wordt er beter gestuurd op de kapitaallasten (zichtbaar in de exploitatie). Daarnaast adviseren wij om te kijken naar 'slimme' financiële mogelijkheden (bijvoorbeeld werken met garantstellingen ten aanzien van aantrekken vreemd vermogen) om werkkapitaal aan te trekken voor de benodigde investeringen.

Meerjarenbegroting investeringen (oktober 2022)												
Onderdeel	Afschrijvings termijn	Bedrag	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Zaal - diversen	10	€ 52.000	€ 8.000	€ 19.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 5.000
Zaalstoelen	15	€ 150.000	€ 0	€ 0	€ 150.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Inventaris - diversen	10	€ 20.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.000	€ 0
Automatisering - CRM/Wifi/Diversen	5	€ 42.600	€ 22.600	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0
Licht - Moving heads 45/ Lichttafel 15/ Dimmers 15	10	€ 105.000	€ 0	€ 30.000	€ 0	€ 30.000	€ 0	€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 15.000	€ 0
Geluid - Monitoren /Mixer/FOH set/ Diversen	10	€ 85.000	€ 0	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 30.000	€ 0	€ 7.500	€ 0	€ 7.500	€ 0
Video - Mixer/ Beamer /Laptop/ Camera	5	€ 36.500	€ 4.500	€ 16.000	€ 0	€ 4.000	€ 0	€ 4.000	€ 0	€ 4.000	€ 0	€ 4.000
Bioscoop - projector/ geluid	10	€ 45.600	€ 5.600	€ 0	€ 0	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Horeca - Koffiezetters/ diversen	10	€ 24.000	€ 0	€ 16.000	€ 0	€ 0	€ 4.000	€ 0	€ 0	€ 4.000	€ 0	€ 0
Totaal		€ 560.700	€ 40.700	€ 121.000	€ 160.000	€ 89.000	€ 39.000	€ 39.000	€ 12.500	€ 13.000	€ 37.500	€ 9.000
Stand reserve (per 01-01)			€ 121.072	€ 116.672	€ 31.972	-€ 91.728	-€ 144.428	-€ 147.128	-€ 149.828	-€ 126.028	-€ 102.728	-€ 103.928
Toevoeging			€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300	€ 36.300
Investering			€ 40.700	€ 121.000	€ 160.000	€ 89.000	€ 39.000	€ 39.000	€ 12.500	€ 13.000	€ 37.500	€ 9.000

Tabel 5: Overzicht meerjareninvesteringsbegroting van Theater de Koornbeurs

Vermogenspositie

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de vermogenspositie van het theater te duiden. In bijlage 2 bij deze notitie is de balans van het theater opgenomen.

Kengetallen Vermogenspositie	Ultimo 2020	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023
Solvabiliteit totaal vermogen	0,18	0,39	0,43	0,38
Debtratio	0,82	0,61	0,57	0,62
Netto-werkkapitaal	€ 39.604	€ 196.596	€ 208.026	€ 169.628
Mutatie netto-werkkapitaal		€ 156.992	€ 11.430	-€ 38.398
Quick Ratio	1,15	1,70	1,85	1,64
Current ratio	1,13	1,66	1,80	1,62

Tabel 6: Overzicht kengetallen vermogenspositie Theater de Koornbeurs (periode 2020-2023)

In de periode 2020 tot en met 2022 is de vermogenspositie van het theater verbeterd. Dit is vooral veroorzaakt doordat het theater dicht was vanwege COVID-19 en vanwege de ontvangst van compensatieregelingen in het kader van COVID-19. De vermogenspositie voldoet aan de voorwaarden in de uitvoeringsovereenkomst 2024 tussen de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs. In 2023 is te zien dat de vermogenspositie verslechtert. Dit wordt veroorzaakt door het exploitatietekort (-/- € 44.360) in 2023. Dit tekort is opgevangen door de inzet van het eigen vermogen (vrijval bestemmingsreserves COVID-19 en CRM). De liquiditeitspositie van het theater is op dit moment voldoende te noemen (current ratio en quick ratio). Op de balans valt de post 'overige schulden' (kortlopend vreemd vermogen) op. Dit betreft een verzamelpost van verschillende zaken, waaronder nog te betalen vakantiegeld en overuren. Deze post neemt ieder jaar verder toe, mede doordat de overuren steeds toenemen.

Conclusie: In de periode van COVID-19 is de financiële positie van het theater verbeterd. Dit is vooral veroorzaakt doordat er in de COVID-19-jaren positieve resultaten zijn geboekt qua exploitatie. Onderliggende oorzaken hiervan waren het feit dat het theater dicht was en er relatief weinig kosten werden gemaakt, alsmede de ontvangst van incidentele compensatiegelden. Onze conclusie is echter dat Theater de Koornbeurs er op dit moment in financiële zin matig tot slecht voor staat. In 2023 laat het theater zien dat op de eigen verdien capaciteit verbetering wordt geboekt en dat de inkomsten vanwege het aantrekken van meer bezoekers toenemen, maar er is wel sprake van een exploitatietekort. Dit neemt de komende jaren verder toe. Daarbij merken we verder op dat voor de uitvoering van de opdracht van de knooppuntfunctie in het verleden geen aanvullende middelen beschikbaar zijn gesteld. De huidige financiële positie maakt het lastig om te investeren in de organisatie en in de faciliteiten (deel demarcatielijst Theater de Koornbeurs, bijvoorbeeld ten aanzien van inventaris inrichting theaterzaal, keuken, theaterspecifieke installaties, etc.), en om reserves op te bouwen.

Naar de toekomst toe staat de exploitatie nog meer onder druk met begrote exploitatietekorten en investeringen die gedaan moeten worden ten aanzien van de inventaris. Dit is nog niet volledig doorvertaald in de begroting en laat de tekorten oplopen en daarmee treedt een verslechtering van de financiële positie van het theater op. In de volgende paragraaf gaan we in op de organisatie en constateren we dat de capaciteit onder druk staat. Dit zet de uitvoeringskracht naar de toekomst toe onder druk en daarmee ook de verdien capaciteit van het theater. Met

andere woorden, de cijfers laten qua vermogenspositie een redelijk beeld zien, maar naar de toekomst toe staan de bedrijfsvoering en de exploitatie van het theater fors onder druk en verslechtert de financiële positie snel als er geen keuzes worden gemaakt ten aanzien van de opdracht en randvoorwaarden ten aanzien van organisatie en bekostiging.

4.4.2 Organisatorische analyse

Governance

De rechtspersoon van de Koornbeurs is die van een stichting. Binnen de stichting is het directeur-bestuursmodel van toepassing.

Het bestuur van de stichting bestaat uit vijf leden met de volgende functies: voorzitter, penningmeester, secretaris en algemeen bestuurslid (twee leden). Het bestuur streeft ernaar om binnen de diverse bestuursfuncties in ieder geval financiële, juridische en bedrijfseconomische deskundigheid te borgen, alsmede deskundigheid op het gebied van marketing en pr. Er is een rooster van aftreden.

De dagelijkse aansturing wordt uitgevoerd door de directeur. De directeur is verantwoordelijk voor de volgende aspecten en werkzaamheden:

- het realiseren van de maatschappelijke en financiële doelstellingen van het theater; zorg dragen voor de continuïteit van de organisatie, en zorg dragen voor een mooie en goed bezochte theater- en filmprogrammering en een gezonde financiële huishouding;
- de strategie van het theater en het bijbehorende beleid. Dit wordt samen met de medewerkers ontwikkeld en in dialoog met het bestuur, de gemeente Waadhoeke en samenwerkingspartners (lokaal en regionaal). Van belang hierbij zijn de maatschappelijke functies van het theater in de gemeente en de regio, alsmede de verbinding tussen de culturele inhoud van de programmering en het financieel rendement;
- relatiebeheer en sponsoring. Hieronder wordt verstaan dat strategische verbinding- en samenwerkingsvormen worden onderhouden met de Friese Theaters, ketenpartners (lokaal en regionaal) en de gemeente Waadhoeke. Daarnaast worden actieve relaties onderhouden met vrijwilligers, de vrienden van Theater de Koornbeurs en zakenrelaties (waaronder sponsors);
- de financiële bedrijfsvoering;
- de organisatie van events;
- horeca en verhuur in het theater.

De directeur legt verantwoording af aan het bestuur van Theater de Koornbeurs, waarbij het bestuur als sparringpartner fungeert voor de directeur. De verantwoording (planning en controlcyclus) bestaat uit de volgende documenten:

- begroting
- jaarplan
- managementrapportages (twee-maandrapportages en halfjaarsrapportage)
- jaarverslag
- jaarrekening

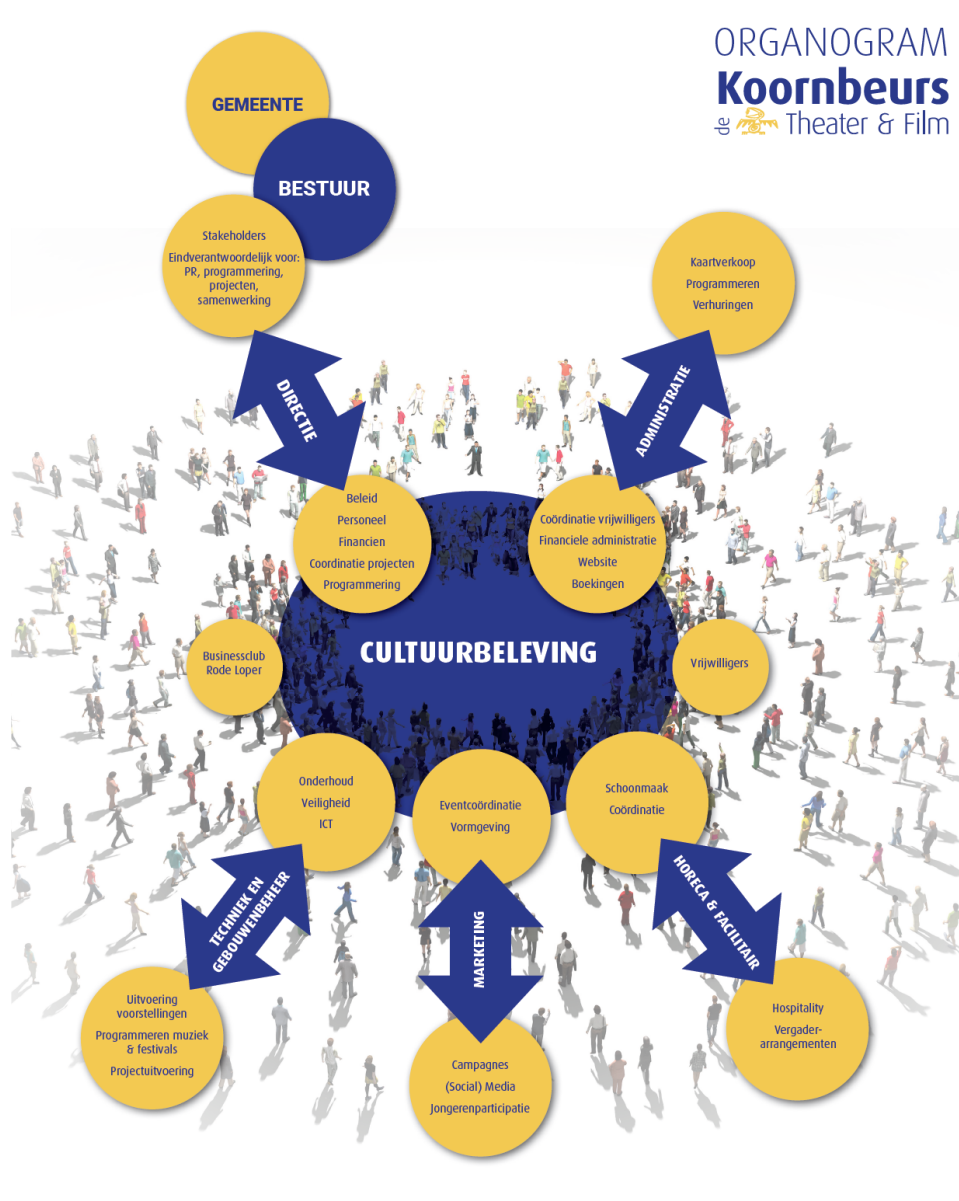
De regels omtrent de governance van Theater de Koornbeurs zijn vastgelegd. Dit geldt ook voor de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur. Wij constateren dat de

governancestructuur op papier goed is vormgegeven. Wel heeft BMC het beeld dat de scheiding tussen de operationele rol (directie) en de toezichthoudende rol (bestuur) in de praktijk minder scherp is dan hoe dit formeel is vastgelegd. Het lijkt erop dat het bestuur soms (te) dicht op de uitvoering staat. Dit is (deels) te verklaren door de zorgen die er zijn over de financiële situatie van de stichting, maar een negatief effect kan zijn dat er te weinig 'dualisme' is tussen het bestuur van de stichting en de directie.

De stichting heeft nog geen beleid en toepassing daarvan opgenomen in haar bedrijfsvoering ten aanzien van de drie gedragscodes in de culturele sector, te weten de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie. Daarnaast is niet expliciet vastgelegd dat de directeur optreedt als werkgever voor medewerkers die geen onderdeel zijn van de directie.

Organisatie

De organisatie van het theater is volgens onderstaand model (figuur 2) ingericht rond de corebusiness van de Koornbeurs: Gastblij-voorstellingen vertonen, faciliteren en produceren. In de optiek van BMC is er, anders dan het organogram suggereert, sprake van een hiërarchisch model, waarbij een groot deel van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de directeur ligt. In de gesprekken wordt dit ook aangegeven. Dit wordt mede ingegeven door de ervaringen in het verleden ten aanzien van liquiditeitsproblemen, waarbij de grip en sturing op de financiën niet goed belegd was.



Figuur 2: Organogram van Theater de Koornbeurs

Vanuit het organogram blijken de volgende onderdelen (teams) aanwezig:

- Directie
- Administratie
- Horeca en facilitair
- Marketing
- Techniek en gebouwbeheer

In het organogram is aangegeven voor welke taken de onderdelen verantwoordelijk zijn. De vaste format bestaat uit de volgende functies:

- directeur 0,78 fte

- hoofd kaartverkoop en financiële administratie: 0,89 fte
- hoofd techniek: 0,80 fte
- technicus: 0,80 fte
- coördinator horeca: 0,80 fte
- medewerker facilitair en balie: 0,56 fte

Totaal: 4,63 fte

Voor de afdeling Marketing wordt voor 16 uur per week ingehuurd (0,4 fte).

Daarnaast wordt gewerkt met een flexibele schil voor de horeca (zes flexkrachten) voor gemiddeld 19 uur per week. Bij techniek wordt gewerkt met twee flexkrachten voor gemiddeld 18 uur per persoon per week. De flexibele schil bedraagt daarmee **1,36 fte**.

Voor de afdeling Administratie vindt inhuur plaats via BuroTwa (gemiddeld 4,5 uur per week) en Bentacera (op afroep).

De vaste formatie bedraagt anno nu 5,98 fte. In 2023 bedroeg de formatie 6,8 fte. In 2022 bedroeg de formatie 7,6 fte.

Het theater beschikt over ongeveer twintig vrijwilligers. Zij vervullen taken op het gebied van gastheer/vrouwschap, kaartcontrole, horeca, filmoperating, baliewerkzaamheden, et cetera. Er zijn duidelijk afspraken gemaakt over de inzet van vrijwilligers. Dit is vastgelegd in een vrijwilligersovereenkomst. Vrijwilligers worden begeleid door een vrijwilligerscoördinator vanuit het theater.

Uit de gevoerde gesprekken voor dit onderzoek blijkt dat er vanwege de krappe vaste personeelsformatie steeds meer gevraagd wordt van vrijwilligers. Dit leidt ertoe dat vrijwilligers zich af en toe geen vrijwilliger meer voelen, omdat ze steeds vaker taken uitvoeren die in beginsel bij de vaste medewerkers liggen. Dit leidt tot risico's wanneer taken worden vervuld waarbij in principe een 'vierogenprincipe' van toepassing is. Denk hierbij aan het bedienen van de kassa. Wij constateren dat er sprake is van een grote loyaliteit van de vrijwilligers jegens het theater. Men draagt het theater een warm hart toe en is bereid om een stapje extra te doen om het theater te helpen.

De algehele constatering is dat de capaciteit van de organisatie van Theater de Koornbeurs onder druk staat. Dit wordt als eerste veroorzaakt doordat de opdracht vanuit de gemeente Waadhoeke (zie hoofdstuk 2) niet in balans is met de middelen (euro's en fte's) die het theater heeft. Dit betekent dat het theater zich primair richt op wat het als zijn kerntaak ziet, en dat is invulling geven aan de theaterfunctie. Aan de functie als knooppunt voor amateur- en professionele cultuurbeoefening wordt zeer beperkt invulling gegeven. De wens is om dit structureel te doen, maar dan wel tegen de juiste randvoorwaarden: voldoende capaciteit.

Daarnaast zien we dat de organisatie van ver komt. Hiermee doelen we op het feit dat er bij het aantreden van de huidige directeur sprake was van een verwaarloosde organisatie met eigen subculturen en regels. Er was sprake van een liquiditeitsprobleem, een verstoorde relatie tussen de toenmalige directeur en het bestuur, en daarnaast waren er geen processen en protocollen

binnen de organisatie vastgelegd. We constateren dat de laatste jaren aan deze zaken hard is gewerkt en dat heeft geleid tot verbetering. De cultuur in het team is versterkt. Er is nu sprake van een grote loyaliteit. De financiën (zie eerste deel paragraaf 4.4) zijn mede door COVID-19-gelden enigszins verbeterd, maar staan nog steeds onder druk. De relatie tussen de huidige directeur en het bestuur is verbeterd en de organisatie heeft nu duidelijke bedrijfsprocessen. De strategische financiële adviesfunctie is daarbij nog wel een ontwikkelpunt en kan worden versterkt. De financiële adviesfunctie sluit nog niet aan bij de behoefte qua informatiehuishouding van de gemeente Waadhoeke. Er is sprake van veel ruis in de communicatie en uitlegbaarheid van de financiën tussen het theater en de gemeente, en dat vraagt aandacht van beide zijden.

In het jaarplan 2021-2023¹⁵ staat ook aangegeven dat de organisatie beter en structureel moet worden ingericht op de eisen van deze tijd. De aanleiding hiervoor was de opmerking van de accountant bij de jaarrekeningcontrole 2021¹⁶. In het verlengde hiervan is het theater bezig om een stappenplan op te stellen en uit te voeren om aan de eisen te kunnen voldoen, voor zover die van toepassing zijn op een organisatie van het formaat van de Koornbeurs. Dit heeft in 2022 geresulteerd in een verklaring met beperkingen ten aanzien van de jaarrekening door de accountant.

Het onder druk staan van de organisatie leidt tot de volgende gevolgen en risico's. Kansen (zie SWOT, in paragraaf 4.6) worden hierdoor niet of onvoldoende benut.

- *Geen volledige uitvoering kunnen geven aan de opdracht van de gemeente.* De focus ligt op de kernfunctie 'theater'. Er wordt beperkt en incidenteel invulling gegeven aan de functie van 'knooppunt amateur- en professionele cultuurbeoefening'.
- *Er is sprake van een stuwmeer aan overuren van de medewerkers.* Dit wordt ingegeven vanuit de loyaliteit van de medewerkers om de 'gaten dicht te lopen' die ontstaan in de reguliere taakuitoefening. Deze overuren staan als overlopende passiva (overige schulden) op de creditzijde van de balans. Dit risico heeft op termijn ook een negatief effect op de instroom en uitstroom van de organisatie.
- *Kwetsbaarheid ten aanzien van functies is groot.* In principe is dit inherent aan het zijn van een kleine organisatie. Doordat processen in beeld zijn gebracht en geborgd, is op papier in zekere mate de overdracht geborgd, maar doordat er geen capaciteit aanwezig is om taken erbij te nemen, is dit in de praktijk niet mogelijk.
- *Opvolging van medewerkers.* Op korte termijn stromen een aantal functionarissen uit vanwege pensioen. Het opvolgen van deze medewerkers is een grote uitdaging, alsmede het borgen van kennis en kunde van deze functionarissen. Allereerst is er beperkt tijd om kennis over te dragen. Daarnaast is het op dit moment heel lastig om goed personeel te vinden vanwege de krappe arbeidsmarkt. Het theater heeft daarbij geen sterke positie als aantrekkelijk werkgever. Een optie om de continuïteit te verbeteren ligt in het zelf opleiden van jonge nieuwe medewerkers. Het theater heeft samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld het Firda ROC voor het faciliteren van stageplaatsen ten aanzien van theatertechniek. We constateren echter dat de mogelijkheden om dit goed te effectueren

¹⁵ Theater de Koornbeurs, 2021, *Beleidsplan 2021-2023: Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg*, oktober 2021, p. 1-10.

¹⁶ De accountant heeft voor de boekjaren 2019 tot en met 2021 een verklaring van oordeelonthouding afgegeven op de jaarrekening, omdat de accountant niet in staat is geweest om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om het controleoordeel op te baseren.

beperkt zijn. Een andere optie is om de samenwerking met andere Friese schouwburgen op dit onderdeel te intensiveren en toe te werken naar een soort 'shared-service-centrum' ten aanzien van specifieke cruciale functies binnen het theater: programmering, theatertechniek, educatie, financiële functie, et cetera. Op termijn is een bestuurlijke fusie denkbaar. Op deze wijze ontstaat er ruimte om gezamenlijk functionarissen aan te nemen, expertise te ontwikkelen, de kwetsbaarheid ten aanzien van functies te verkleinen en het aantrekkelijk werkgeverschap te vergroten.

- *Geen optimale inzet van systemen en processen.* Zoals eerder aangegeven is de administratieve organisatie binnen de organisatie op orde. ICT-systemen zijn technisch geborgd en aan elkaar gekoppeld. Echter, nog niet alle functies worden optimaal benut. Dit heeft te maken met het gebrek aan capaciteit. Een voorbeeld hiervan is het CRM-systeem dat de Koornbeurs heeft (SmartConnections). Het systeem biedt veel kansen om geautomatiseerd (SmartColours) bezoekers te benaderen, te analyseren en meer te binden. Hiermee kan marketing gekoppeld worden aan de programmering van het theater. Dit betekent dat data een belangrijke component wordt als input voor de programmering. Daarmee sluit de programmering meer aan bij de behoefte van verschillende doelgroepen. Tevens worden de werkzaamheden rondom programmeren minder kwetsbaar. Vanuit de gesprekken wordt aangegeven dat hier kansen liggen, die nu helaas nog niet worden benut. Hetzelfde geldt voor het meer uitventen van sociale-mediaplatforms door middel van Hootsuite.

Gebouw en onderhoud

Het pand van het theater is eigendom van de gemeente Waadhoeke. Theater de Koornbeurs huurt het theater van de gemeente. De jaarlijkse kosten hiervan bedragen € 53.000 per jaar. De kosten voor elektra en gas zijn voor rekening van het theater. Ten aanzien van het onderhoud zijn in het verleden afspraken gemaakt. Uit de gevoerde gesprekken in het kader van dit onderzoek blijkt dat dit niet altijd goed is vastgelegd en duidelijk was. Een gevolg hiervan is een lange discussie over de de investering ten aanzien van de trekkenwand tussen de gemeente Waadhoeke en het theater. De uitkomst van deze discussie is dat de gemeente de investering nu voor haar rekening neemt. Hierbij stellen we wel de vraag in hoeverre nu ook afspraken zijn gemaakt over de borging van de verantwoordelijkheid van de investering als de trekkenwand na veertig jaar is afgeschreven. Daarnaast constateren we dat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over de vervanging van de software van de trekkenwand (tien tot vijftien jaar afschrijving). Hoort deze bij de totale investering trekkenwand (verantwoordelijkheid gemeente) of is deze onderdeel van communicatie-installaties (verantwoordelijkheid theater)?

In november 2021¹⁷ is een demarcatielijst¹⁸ opgesteld, waarbij is aangegeven welke elementen van het theater voor wiens rekening zijn qua onderhoudskosten. Hier wordt een onderscheid gemaakt ten aanzien van reactief onderhoud (herstel van gebreken), proactief onderhoud

¹⁷ Gemeente Waadhoeke & Theater de Koornbeurs, 2021, *Demarcatie Beheer & Onderhoud Theater de Koornbeurs*, november 2021, Exceldocument.

¹⁸ De demarcatielijst (2021) geeft inzicht in de verantwoordelijkheden ten aanzien van onderhoud (reactief, proactief) en vernieuwing (vervanging) ten aanzien van de onderdelen van het pand van Theater de Koornbeurs. Voor de vuist weg is de gemeente verantwoordelijk voor het pand (karkas en onroerende zaken). Denk hierbij aan de onderdelen als ruwbouw, afbouw, afwerkingen, centrale elektrotechnische voorzieningen en de buiteninrichting. Het theater is grotendeels verantwoordelijk voor de roerende zaken en inventaris. Denk hierbij aan installaties (theater specifiek, communicatie, telematica installaties, etc.), vaste voorzieningen (keuken, interieurelementen, inrichting van de theaterzaal) en losse inventaris (gebruikers inventaris, losse keukeninventaris, losse sanitaire inventaris).

(planmatig periodiek onderhoud) en vernieuwing (vervanging: activering op de balans). Uit de demarcatielijst blijkt dat een aantal vervangingsinvesteringen voor rekening van het theater zijn. We hebben het dan bijvoorbeeld over keukeninstallaties, verlichting, meubels, zaalstoelen, tribune, stoffering, toneeldoeken en filmprojectoren. We constateren dat het theater een investeringsbegroting heeft gemaakt, zie ook het eerste deel van paragraaf 4.4. Dekking van deze onderhoudskosten loopt in principe via de bestemmingsreserve-inventaris. Het theater ontvangt jaarlijks € 36.300 (niet geïndexeerd) van de gemeente Waadhoeke (onderdeel van de reguliere subsidie) voor dekking van deze lasten. De huidige financiële positie van het theater maakt dat er op korte termijn te weinig werkkapitaal is om de investeringen te kunnen bekostigen. Daarnaast is er onvoldoende structurele dekking om de kapitaallasten als gevolg van de investeringen (vervanging), alsmede de onderhoudskosten te dekken.

Ook geldt dat het gebouw van het theater niet duurzaam is. Het gevolg hiervan is dat de energielasten (voor rekening van het theater) stijgen en een groter beslag leggen op de exploitatie van het theater. In het jaarverslag 2022¹⁹ van Theater de Koornbeurs wordt gesproken over een duurzaamheidsplan. In de gesprekken geeft het theater aan, daar waar mogelijk, invulling te geven aan aspecten rondom duurzaamheid. Dat gebeurt nu vooral op kleine schaal, denk hierbij aan verlichting en koffiebekers. Het theater is samen met CAZ bezig om een plan op te stellen voor verduurzaming van de onderdelen van het theater. Hierbij wordt gezocht naar aanvullende subsidiekanalen. Verduurzaming van het pand (volgens de demarcatielijst de verantwoordelijkheid van de gemeente) is op dit moment geen onderdeel van het gesprek tussen de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs. Vanuit de gemeente is er beleid geformuleerd ten aanzien van duurzaamheid, maar een concreet uitvoeringsplan ontbreekt op dit moment nog bij de gemeente. Hierdoor ontbreekt perspectief bij het theater. Beide partijen geven dan ook aan duidelijkheid te missen op dit onderwerp. Een aanvullend risico bij dit vraagstuk betreft de aanwezigheid van asbest in het pand. Er wordt onderzocht in hoeverre dit aanwezig is.

Conclusie: De capaciteit van de organisatie van Theater de Koornbeurs staat onder druk. Naar verwachting zal die in de komende jaren nog verder onder druk komen te staan door uitstroom van het zittende personeel en een beperkte aanwas van nieuw personeel. Dit brengt risico's met zich mee. We constateren dat de organisatie in een 'overlevingsmodus' zit, mede gezien de financiële situatie en de staat van de organisatie richting de toekomst.

4.5 Publiekskracht

4.5.1 Publieksbereik

Op basis van de cijfers die de Koornbeurs vanuit zijn CRM-systeem heeft aangeleverd maken we op dat het theater met de professionele podiumkunstenvoorstellingen circa 3.700 inwoners bereikt. Dit is 8% van de totale bevolking van de gemeente Waadhoeke. 34% van het totaal aantal bezoeken is een herhalingsbezoek. Hieruit is af te leiden dat Theater de Koornbeurs een belangrijk deel 'vast' publiek heeft. Het publiek dat de Koornbeurs met het professionele theateraanbod bereikt is relatief klein. Overigens dient hierbij uitdrukkelijk te worden aangetekend dat het theater met de andere activiteiten (film, culturele projecten en verhuur) zeer waarschijnlijk aanzienlijk meer mensen bereikt dan de hiervoor genoemde 3.700.

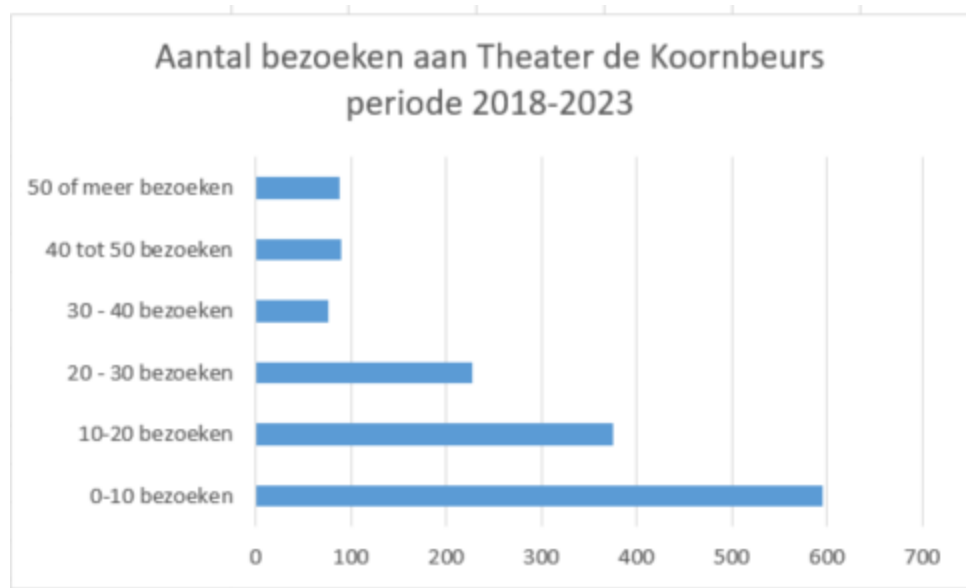
¹⁹ Theater de Koornbeurs, 2023, *Jaarverslag en jaarrekening stichting de Koornbeurs*, 28 april 2023, p. 1-50.

4.5.2 Publieksonderzoek

Theater de Koornbeurs heeft tot op heden geen (structureel) onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid van zijn bezoekers en/of naar de mening van potentieel publiek over het aanbod van het theater. Mede om die reden hebben we in het kader van ons onderzoek de gemeente Waadhoeke gevraagd een beperkte enquête uit te zetten ('Wat vind JIJ van Theater de Koornbeurs?'). De enquête richtte zich op de volgende onderwerpen:

- de betrokkenheid/bekendheid met Theater de Koornbeurs;
- het gebruik van het aanbod van Theater de Koornbeurs;
- de waardering voor Theater de Koornbeurs.

De enquête heeft 1.096 reacties opgeleverd. Vrijwel alle respondenten zijn bekend met bezoek aan een culturele instelling of culturele activiteit (theater, museum, bioscoop, festival) (98%) en hebben in dat kader ook één of meerdere malen een activiteit in de Koornbeurs bezocht. Onderstaand overzicht maakt dit inzichtelijk.



Figuur 3: Aantal bezoeken aan Theater de Koornbeurs over de periode 2018-2023 (N = 1.096)

Cabaret, theaterconcerten en familievoorstellingen zijn bij de respondenten de populairste genres. De voorkeuren die de respondenten noemen bij het filmaanbod wisselen sterk: arthouse, drama, actiefilms, documentaires en kinder- en familiefilms. De 'nieuwsbrief' lijkt voor de respondenten de belangrijkste informatiebron te zijn wat betreft het activiteitenaanbod van de Koornbeurs. Opvallend veel respondenten geven aan bereid te zijn om te reizen (20 - 50 kilometer) om een bijzondere voorstelling te zien. Op de vraag wat men het belangrijkste vindt bij een bezoek aan de Koornbeurs worden vooral de vriendelijkheid van het personeel en een goed verzorgde catering genoemd. 90% van de respondenten voelt zich heel erg welkom tot welkom in Theater de Koornbeurs.

4.5.3 Strategisch marketingplan

Marketing gericht op het bereiken en/of aantrekken van nieuwe doelgroepen, met name jongeren, is nog beperkt vormgegeven. De aandacht gaat op dit moment nog erg sterk uit naar de bestaande vaste doelgroepen. Een strategisch marketingplan is nog niet ontwikkeld.

Conclusie: Theater de Koornbeurs bereikt met zijn activiteiten een relatief beperkt aantal inwoners van de gemeente Waadhoeke. De huidige bezoekers zijn over het algemeen zeer tevreden over het functioneren van het theater.

4.6 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse, ook wel sterkte-zwakteanalyse genoemd, laat in een oogopslag zien waar kansen liggen voor de organisatie en wat extra aandacht vraagt. In dit hoofdstuk presenteren we de SWOT-analyse voor Theater de Koornbeurs. De input voor de SWOT-analyses is afkomstig uit de analyse in de vorige paragrafen.

Sterkten

- *Artistiek.* Theater de Koornbeurs kan bogen op een lange traditie. Kennis van en ervaring met de theatersector is in ruime mate aanwezig. De contacten met de landelijke impresariaten zijn goed. Er is sprake van een evenwichtige balans tussen nationaal aanbod en typische Friese programmering. Het activiteitenaanbod sluit goed aan bij de schaalgrootte van het theater, zo ook bij de schaalgrootte en geografische ligging van de gemeente. Daarnaast fungeert het theater als een soort 'kraamkamer' voor beginnende artiesten en is het een plek waar artiesten graag hun try-outs houden. Daarnaast onderscheidt Theater de Koornbeurs zich met een aansprekende en breed gewaardeerde filmprogrammering. Daarbij valt ook op dat de bezoekersaantallen per filmvoorstelling bovengemiddeld hoog zijn.
- *Look and feel, uitstraling.* De Koornbeurs is een intiem, sfeervol theater. Het is een fijne, laagdrempelige plek om elkaar te ontmoeten. Dit maakt dat het theater een vaste schare bezoekers heeft. Zo is er rond het theater een waardevolle 'community' (Mienskip) ontstaan met loyaliteit richting het theater.
- *Governance.* De regels omtrent de governance van Theater de Koornbeurs zijn duidelijk vastgelegd. Dit geldt ook voor de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur.
- *Administratieve organisatie.* Processen en protocollen, alsmede de inrichting van ICT-systemen, zijn op orde. We constateren hierbij dat de organisatie van ver komt en dat er de laatste jaren fors is geïnvesteerd in dit aspect van de bedrijfsvoering. Dat betekent dat er een basis staat.
- *Sterke loyaliteit van de organisatie.* De loyaliteit van de organisatie is de laatste jaren toegenomen en zorgt ervoor dat er een grote betrokkenheid is ten aanzien van het theater, alsmede een hoge mate van flexibiliteit. Dit heeft ook een negatieve kant in relatie tot overwerken en aanwezige overuren. Uiteindelijk kan dit een negatieve impact hebben op de uitstroom van personeel.

Zwakten

- *Beleidsontwikkeling en -sturing.* De missie van het theater wordt onvoldoende uitgewerkt in kwantificeerbare doelstellingen en strategische acties (zie Beleidsplan 2021 - 2023). We missen hierbij ook een overall visie op de (langetermijn)ontwikkeling van de podiumkunsten en de uitdagingen waarvoor de theatersector zich geplaatst ziet. Dat het theater, naar eigen zeggen, voortdurend in de 'overlevingsstand' staat, heeft hier mogelijk mee te maken (een duidelijk toekomstperspectief ontbreekt). Niettemin is het een ommissie in de besturing en sturing van de organisatie.
- *Gebrek aan doorzettingskracht.* Hiervoor geldt dat dit deels is toe te rekenen aan de beperkte personele capaciteit, maar dit geldt zeker niet voor alle dossiers. Een voorbeeld is de beoogde ontwikkeling van 'shared services'. Dit komt niet van de grond (zie eerder advies BMC), terwijl het Theater de Koornbeurs waarschijnlijk wel voordelen kan opleveren. Hierbij dient de opmerking te worden geplaatst dat het theater verschillende gesprekken voert met andere culturele instellingen in de regio. Hierbij is de bereidheid om echt vergaand samen te werken, bijvoorbeeld in het kader van 'shared services' op dit moment laag, maar de Koornbeurs is als meest belanghebbende daar wel voor aan zet en zal bereid moeten zijn om zijn autonomie (deels) op te geven.
- *Marketing gericht op nieuwe doelgroepen.* Marketing op nieuwe doelgroepen is nog beperkt vormgegeven. De focus ligt sterk op de bestaande vaste doelgroepen en in veel mindere mate op nieuwe doelgroepen. Een strategisch marketingplan is nog niet aanwezig (in ontwikkeling). Daarnaast voert het theater nog geen periodieke publieksonderzoeken uit ten behoeve van marketing en programmering.
- *Financiën.* We hebben geconcludeerd dat de huidige financiële positie matig is en wat betreft de toekomst onder druk staat. Het boekjaar 2023 is afgesloten met een negatief exploitatieresultaat (-/- € 44.360). In 2023 laat het theater zien dat op de eigen verdien capaciteit verbetering wordt geboekt en dat de inkomsten vanwege het aantrekken van meer bezoekers toenemen. Met andere woorden, bij verbeterende inkomsten uit de eigen verdien capaciteit en de huidige subsidie, is er sprake van een exploitatietekort. Dit neemt de komende jaren verder toe. De huidige financiële positie maakt het lastig om te investeren in de organisatie, de faciliteiten (deel demarcatielijst Theater de Koornbeurs, bijvoorbeeld ten aanzien van inventaris inrichting theaterzaal, keuken en theaterspecifieke installaties) en de mogelijkheden om enige reserve op te bouwen. Naar de toekomst toe staat de exploitatie nog meer onder druk met begrote exploitatietekorten en investeringen die gedaan moeten worden ten aanzien van de inventaris. Dit is nog niet volledig doorvertaald in de begroting en laat de tekorten oplopen. Daarmee treedt een verslechtering van de financiële positie van het theater op. Hiermee komt ook het weerstandsvermogen onder druk te staan en daarmee het vermogen van het theater om risico's op te vangen.
- *Organisatie.* De capaciteit van de organisatie van Theater de Koornbeurs staat onder druk. De opdracht vanuit de gemeente Waadhoeke is niet in balans met de personele capaciteit. Naar verwachting zal dit in de komende jaren nog verder onder druk komen te staan door uitstroom van het zittende personeel en een beperkte aanwas van nieuw personeel. Het gevolg is dat er verschillende risico's optreden, zoals geen volledige uitvoering kunnen geven aan de opdracht van de gemeente, kwetsbaarheid ten aanzien van de sleutelfuncties binnen de organisatie, beperkte invulling van opvolging medewerkers, het onbenut laten van kansen en het niet structureel opvolging geven aan projecten en

initiatieven. We constateren dat de organisatie in een 'overlevingsmodus' zit, mede gezien de financiële situatie en staat van de organisatie richting de toekomst. Deze overlevingsmodus betekent dat vooral gekeken wordt naar de mogelijkheden om het theater op korte termijn draaiende te houden. Zoals genoemd bij de zwakte 'Beleidsontwikkeling en -sturing' is het ontwikkelen van een langetermijnvisie en -planning op dit moment geen prioriteit en komen deze zaken niet tot ontwikkeling vanwege die overlevingsmodus. Tevens zet die overlevingsmodus een rem op het innovatieve vermogen van het theater.

De bekostiging van huisvesting en programmering is in de subsidie nu niet gescheiden. Hierdoor treedt het risico van een kannibaliserend effect op, waarbij oplopende kosten ten aanzien van de huisvesting het budget van de programmering opsouperen.

- *Governance.* De regels en werkwijze met betrekking tot 'good governance' zijn weliswaar goed beschreven (zie 'Sterkten'), maar de vraag is wel of er in de praktijk voldoende 'dualisme' is tussen het bestuur en de directie.
- *Kwaliteit dienstverlening.* Hoewel het overgrote deel van de (vaste) bezoekers zich in de Koornbeurs welkom tot zeer welkom voelt (zie paragraaf 4.5.1), zijn er kritische geluiden te horen over met name de horecaservice. In dit kader merken we ook op dat we het 'nettorendement' van de horeca als 'laag' beoordelen.
- *Onderhoud gebouw.* Er is beperkte financiële ruimte om de benodigde investeringen ten aanzien van vervanging van de inventaris (demarcatielijst: onderdelen die de verantwoordelijkheid zijn van het theater) te bekostigen. Daarnaast is er sprake van achterstallig onderhoud aan het pand en is er nog geen duidelijk plan vanuit de gemeente ten aanzien van de verduurzaming van het pand.
- *Informatiehuishouding.* De administratieve organisatie van Theater de Koornbeurs staat in de basis. We constateren wel dat de informatiehuishouding richting de gemeente nog niet voldoet aan de vraag en behoefte. De huidige invulling van het financieel advies en bijbehorende onderbouwing leiden tot vragen, correcties en ruis. Hierbij merken we op dat de relatie met de gemeente nog te weinig gebaseerd is op *partnership* (en dus nog te veel is gestoeld op een klassieke 'subsidiegever - subsidiënt'-verhouding). Dit betreft een ontwikkelpunt voor het theater en de gemeente Waadhoeke.
- *Ondernemerschap.* Er is in ieder geval bij ondernemend Franeker het beeld en/of de beleving dat de Koornbeurs onvoldoende proactief is als het gaat om 'ondernemerschap'. Er wordt vanuit de Koornbeurs te weinig initiatief genomen om een verbinding te leggen met de (private) ondernemers en collega-organisaties/instellingen in de gemeente om te anticiperen op het verzilveren van kansen om meer publiek en inkomsten te genereren. Hierbij wordt aangegeven dat het nodig is om de theaterfunctie te verbreden, met bijvoorbeeld een volwaardige horecafunctie (inclusief dagopening), dagactiviteiten, verbreding doelgroepen voor verhuuringen (feesten, concerten, etc.) (zowel commercieel als maatschappelijk). Alleen dan kan het theater excelleren.
- *Zichtbaarheid.* In verschillende gesprekken die BMC heeft gevoerd wordt aangegeven dat de zichtbaarheid van het theater kan worden verbeterd. Er wordt gesignaleerd dat het pand niet echt zichtbaar is en vaak als 'gesloten' wordt gezien. Het theater is 's avonds open, maar zeer beperkt overdag. We zien dat er overdag behoefte is aan meer bedrijvigheid qua activiteiten en reuring, wat uitnodigt voor ontmoeting. De aanwezige horecavoorzieningen kunnen daarbij van meerwaarde zijn, maar worden nu daartoe niet ingezet. Daarnaast wordt de bereikbaarheid (parkeren en looproutes naar het theater) als

'suboptimaal' ervaren. Verder is het beeld dat de zichtbaarheid van het aanbod kan worden verbeterd. Dat geldt met name voor de dorpen en de kernen. Op basis van de gevoerde gesprekken constateren we dat de bekendheid van bijvoorbeeld de 'menukaart' in de dorpen laag is, terwijl er wel een sterke behoefte is aan deze dienstverlening. We constateren dat verenigingen nu externe professionals inhuren voor bijvoorbeeld de techniek en niet weten dat deze dienstverlening heel goed door de Koornbeurs kan worden verzorgd.

Kansen

- *Programmering versterken door te koppelen met data vanuit marketing.* Marketing gericht op nieuwe doelgroepen is als een 'zwakte' neergezet. Echter, dit biedt ook nog volop kansen. De organisatie beschikt over de tools en ook de kennis en expertise om marketing strategisch neer te zetten en op structurele wijze in te bedden als middel om de programmering meer vraaggestuurd te maken. Hierdoor kunnen nieuwe doelgroepen benaderd worden, waardoor het bestand van bezoekers van Theater de Koornbeurs kan worden verrijkt (verbreding, verjonging, etc.).
- *Versterken van de relatie met de dorpen en/of kernen van de gemeente Waadhoeke.* Er zijn verschillende initiatieven vanuit het theater ontplooid om dat te effectueren, maar deze initiatieven hebben onder meer door capaciteitsgebrek vaak geen structurele opvolging gekregen en daarmee geen structureel effect bereikt.
- *Regionale samenwerking.* Samenwerking met Friese Theaters is aanwezig en in het bijzonder met Theater Sneek. Vanuit onze expertise bezien liggen er mogelijkheden en kansen om de samenwerkingsverbanden te versterken. Gelet op de beperkte capaciteit en schaalgrootte van de organisatie van de Koornbeurs zou met name moeten worden gekeken naar de mogelijkheden voor 'shared services' en voor mogelijk een bestuurlijke fusie op langere termijn. Het belang en/of de urgentie daarvan moeten vanzelfsprekend wel door alle betrokken partijen worden onderschreven.
- *Het belang van de regio als politiek issue.* Politieke partijen die wijzen op het feit dat het (landelijke) cultuurbeleid te veel gericht is op de randstad winnen aan populariteit. Versterking van de regionale culturele infrastructuur is ook een belangrijk aandachtspunt in het advies van de Raad voor Cultuur. Het sterkt in ieder geval de gedachte dat een divers cultureel voorzieningenniveau een belangrijke bijdrage kan leveren aan de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de meer landelijke regio's in Nederland. Het belang van de regio komt ook nadrukkelijk naar voren in de zogenoemde 'Regiodeals'. In deze deals werken Rijksoverheid en regio's samen om de kwaliteit van leven, wonen en werken van inwoners en ondernemers te verhogen, juist op de plekken die een extra impuls goed kunnen gebruiken. Noardwest Fryslân heeft een aanvraag²⁰ ingediend en middelen verkregen²¹ om deze uit te voeren.
- *Aansluiting makers en jongeren.* Er liggen kansen om een verbinding tot stand te brengen met makers, maar ook met jongeren, bijvoorbeeld door middel van muziekprogrammering. In dit kader liggen er ook mogelijkheden om de verbinding met scholen te versterken en daarmee jongeren meer te binden aan het theater. Samenhangend met het voornoemde: stimuleer en/of versterk de participatie van de doelgroepen in het activiteitenaanbod van

²⁰ Gemeenten Harlingen, Leeuwarden, Waadhoeke, provincie Fryslân en het Wetterskip Fryslân, 2022, Aanvraag Regiodeal Noardwest-Fryslân: In Nije Tijd. Van smalle terp naar brede welvaart, p. 1-15.

²¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2023/11/01/regio-deal-noardwest-fryslan>

het theater. Hiermee kan breed 'eigenaarschap' worden gecreëerd. Geef bijvoorbeeld specifieke doelgroepen 'carte blanche' voor invulling van (eigen) programma's.

- *Verbinding met de culturele infrastructuur van de gemeente Waadhoeke.* Er liggen mogelijkheden voor gezamenlijke (inhoudelijke) programma's, bijvoorbeeld met het Planetarium (theatercolleges).
- *Capaciteit en kwaliteit van de voorzieningen.* Theater de Koornbeurs is een van de weinige goed geoutilleerde locaties in Waadhoeke waar grootschalige publieksbijeenkomsten kunnen worden georganiseerd.
- *Versterking filmhuisfunctie (arthouse).* Het filmhuis als functie (gericht op arthousefilms) binnen Theater de Koornbeurs draait goed en kent een goede bezetting (zie ook 'Sterkten'). Onderzocht zou moeten worden of een (beperkte) uitbreiding van het filmaanbod kansrijk/haalbaar is.
- *Versterking dienstverlening.* Er lijken in het bijzonder kansen te liggen voor een verbetering van de horecaservice en het rendement van de horeca. Dit levert niet alleen een (nog) betere klantbeleving op, maar kan er ook voor zorgen dat het aandeel eigen inkomsten van de Koornbeurs toeneemt.

Bedreigingen

- *Continuïteit organisatie.* De formatie van het theater is de laatste jaren steeds verder afgenomen. Op korte termijn gaan een aantal functionarissen met pensioen en/of verlaten ze de organisatie. Het theater heeft geen sterke positie als aantrekkelijk werkgever. Er zijn een aantal opties denkbaar om de continuïteit te borgen. Te denken valt aan het zelf opleiden van jonge, talentvolle mensen. Een andere optie is om de samenwerking met andere Friese schouwburgen op dit onderdeel te intensiveren en toe te werken naar een vorm van 'shared services' ten aanzien van cruciale functies binnen het theater: programmering, theatertechniek, educatie, financiële functie, et cetera. Dit vraagt een andere focus (van buiten naar binnen), gericht op een intensieve samenwerking met een aantal Friese schouwburgen op basis van gedeelde ambities en op gedeeld eigenaarschap. Tegelijkertijd is de kwetsbaarheid van de Koornbeurs ook een drempel voor regionale samenwerking. Samenwerking vanuit kracht en gelijkwaardigheid is doorgaans kansrijker dan samenwerking vanuit zwakte en/of ongelijkwaardigheid.
- *Verstoring van de relatie tussen Theater de Koornbeurs en de gemeente.* Het dossier van Theater de Koornbeurs loopt al vele jaren en het is tot op heden niet gelukt om tot een structurele oplossing te komen. Er is op het dossier veel gebeurd en dat heeft geleid tot herhaaldelijk terugkerende negatieve beelden over en weer. Dit lijkt ook een verlamdend effect te hebben op de stappen die het theater moet en/of wil zetten en leidt te veel tot een interne gerichtheid. Daarmee dreigt een 'vicieuze cirkel' te ontstaan. Dit zit een zakelijke verhouding in de weg. Een gezamenlijke inhoudelijke 'stip op de horizon' ten aanzien van het theater ontbreekt, waardoor er geen basis is voor een *partnership*. Het is noodzakelijk om een 'streep onder het verleden' te zetten en gezamenlijk naar de toekomst van het theater te kijken en daar vooral duidelijke inhoudelijke keuzes (+ randvoorwaarden) over te maken.
- *Innovatieve kracht de Koornbeurs.* Los van het feit dat er duidelijkheid moet komen over het financiële perspectief voor de Koornbeurs als belangrijke randvoorwaarde en/of dat daarin heldere keuzes moeten worden gemaakt, stelt BMC ook de vraag of de huidige organisatie van de Koornbeurs over voldoende innovatieve slagkracht (op dit moment

onvoldoende geborgd) beschikt om het theater verder te brengen, en dan met name waar het gaat om het aanspreken van nieuwe en belangrijke doelgroepen voor de toekomst, zoals jongeren. We constateren dat er innovatief vermogen op onderdelen in de organisatie aanwezig is, maar nog onvoldoende tot uiting komt (randvoorwaarden niet op orde). Er moet uitdrukkelijk worden geïnvesteerd in innovatie en professionalisering van de organisatie om dit voldoende te kunnen faciliteren.

H5 | Ontwikkelperspectieven Theater de Koornbeurs

Op basis van de omgevingsanalyse (hoofdstuk 3), de beoordeling van de prestaties van Theater de Koornbeurs aan het hand van de Culturele Waardenkaart (hoofdstuk 4, paragraaf 4.1 tot en met 4.5) en de SWOT-analyse (hoofdstuk 4, paragraaf 4.6), schetsen we in dit hoofdstuk een drietal ontwikkelingsrichtingen voor Theater de Koornbeurs. Voordat we deze ontwikkelingsrichtingen uitwerken en aangeven wat de voordelen, nadelen/risico's en randvoorwaarden per ontwikkelingsrichting zijn, gaan we in op een aantal uitgangspunten die voor alle drie de ontwikkelingsrichtingen van toepassing zijn.

Voor de volledigheid hebben we ook het scenario meegenomen waarbij er geen nadere afspraken worden gemaakt over de inhoudelijke opdracht aan Theater de Koornbeurs en over de daarbij behorende financiële kaders. We hebben dit het '0-scenario' genoemd.

5.1 Uitgangspunten

Voor de ontwikkelingsrichtingen die we in de navolgende paragrafen beschrijven gelden de volgende (algemene) uitgangspunten:

- a. De keuze voor een bepaalde ontwikkelingsrichting is primair een inhoudelijke keuze. Aan de orde is de vraag welk activiteitenaanbod er op het gebied van podiumkunsten past en/of gewenst is bij de aard en schaalgrootte van de gemeente Waadhoeke. De daarvoor benodigde middelen zijn een resultante van de inhoudelijke keuze.
- b. De continuïteit is voldoende geborgd. Dit geldt voor het activiteitenaanbod, voor de organisatie en voor het in stand houden van de faciliteiten. Randvoorwaarden ten aanzien van de scenario's dienen passend te zijn: beschikbare middelen (structurele bekostiging), capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en een voldoende voor de functie(s) toegerust pand.
- c. Er dient binnen de organisatie van de Koornbeurs voldoende kennis en kunde (in kwalitatieve en kwantitatieve zin) aanwezig te zijn om uitvoering te geven aan de gekozen ontwikkelingsrichting. Aan dit uitgangspunt wordt nu niet voldaan.
- d. Theater de Koornbeurs werkt samen met partijen in de culturele infrastructuur (lokaal en regionaal). Het belang bij inhoudelijke, organisatorische en facilitaire samenwerking is wederkerig. Dit betekent dat de relatie voldoende open is en voor beide partijen van toegevoegde waarde is.
- e. Er wordt een 'streep onder het verleden' gezet. De keuze voor een ontwikkelingsrichting betekent een nieuw startpunt en is de koers voor de lange termijn. Dit betekent dat ook vast wordt gehouden aan deze koers (borging koersvastheid).
- f. Er worden voldoende incidentele middelen beschikbaar gesteld om de gekozen ontwikkelingsrichting te implementeren. Per scenario zijn de benodigde bedragen weergegeven in tabel 7, en de daarbij behorende toelichting.
- g. De vermogenspositie dient over voldoende reserves te beschikken om de (gebruikelijke) risico's die horen bij de exploitatie van een professionele podiumvoorziening zelf te kunnen opvangen. De huidige reservepositie van het theater (ultimo 2023) is op zich voldoende (zie paragraaf 4.4) op dit moment, maar staat naar de toekomst onder druk. Een punt van aandacht betreft het vermogen om te investeren (liquiditeit), zie hiervoor ook paragraaf 4.4, omdat de investeringsbegroting nog niet in de begroting is opgenomen.

- h. Ondernemerschap, gericht op het genereren van meer derde geldstromen (commerciële activiteiten, fondsen, etc.) wordt verder doorontwikkeld.
- i. Voor de scenario's dient voldoende draagvlak te zijn vanuit de samenleving.

5.2 Het '0-scenario'

Er vindt geen herijking plaats van de inhoudelijke opdracht aan Theater de Koornbeurs, noch van het subsidiebudget dat aan deze opdracht is gekoppeld. Met andere woorden, er wordt geen bestuurlijke en politieke keuze gemaakt ten aanzien van de toekomst van Theater de Koornbeurs. De status quo wordt gehandhaafd.

De te verwachten effecten van dit scenario zijn:

- a. een geleidelijke (verdere) uitval van het activiteitenaanbod van de Koornbeurs en bijgevolg van publiek;
- b. een verslechtering van de concurrentiepositie ten opzichte van vergelijkbare initiatieven;
- c. een verdergaande discontinuïteit van de organisatie van het theater.
- d. oplopende exploitatietekorten, met als gevolg op korte termijn (binnen twee à drie jaar) een technisch faillissement;
- e. verslechtering van het voorzieningenaanbod (geen theater meer) in de gemeente Waadhoeke.

Impliciet gaat het hier om een 'sterfhuisconstructie'.

5.3 Ontwikkelingsrichting 1: Doorontwikkeling van de theaterfunctie

Theater de Koornbeurs is een in de basis goed geoutilleerd theater met een rijke traditie, een solide netwerk en een vaste schare bezoekers. Met de intimiteit van het theater onderscheidt de Koornbeurs zich van collega-theaters in de grotere regio. Er is een scenario denkbaar waarin de opdracht aan Theater de Koornbeurs zich beperkt tot het initiëren en presenteren van een jaarronde programmering professionele podiumkunsten en een inhoudelijk filmprogramma. Binnen het programma-aanbod blijft er ruimte voor amateurproducties, al dan niet in co-creatie met het theater, maar er ligt dan geen expliciete opdracht om het amateurveld en de verenigingen in de gemeente Waadhoeke te ondersteunen en/of te faciliteren. Dit is in feite hoe de meeste theaters in Nederland functioneren. Een belangrijke opgave binnen dit scenario is het aanboren en/of werven van nieuw publiek, met name jongeren, om zo de theaterfunctie in de gemeente Waadhoeke voldoende toekomstbestendig te maken (zie tendens van 'ontgroening'). Ook het meer ontsluiten van het podiumkunstenaanbod voor de kernen en dorpen van de gemeente Waadhoeke is een belangrijk aandachtspunt. Er liggen kansen om het aantal voorstellingen op jaarbasis te vergroten.

Voordelen:

- De Koornbeurs kan zich volledig richten op de 'presentatiefunctie' (podiumkunsten en film).
- Er is een helder profiel.
- Het biedt de mogelijkheid om op termijn in aantal professionele theatervoorstellingen en in aantal filmvoorstellingen door te groeien naar respectievelijk 80 en 100 activiteiten per jaar, waarmee circa 6.000 meer bezoeken per jaar kunnen worden gerealiseerd.
- Overcapaciteit kan op dagen dat er geen theaterproducties of filmprogramma's ingezet worden voor maatschappelijke en commerciële verhuur.

- Het kan met een relatief kleine kernorganisatie worden gerealiseerd.
- Het biedt mogelijkheden voor verdergaande regionale samenwerking tot en met een bestuurlijke fusie met een of meerdere collega-podia op langere termijn.
- Er is aanzienlijk publiekspotentieel voor een professionele theatervoorziening (gemeente Waadhoeke en regio Harlingen).

Nadelen:

- Er is beperkte reuring en/of levendigheid, met name in de dagsituatie.
- Er is beperkte inzet van de beschikbare capaciteit.
- Er is geen centrale 'aanjaagfunctie' in de culturele keten (*presenteren, interesseren, leren en produceren*) van de gemeente Waadhoeke.
- Het draagt bij aan versnippering van professionele podiumkunsten, amateurkunst en cultuur- en kunstonderwijs.
- Het bereik van de Koornbeurs blijft beperkt tot een 'selecte' groep van liefhebbers.
- Kansen die er liggen om de theaterfunctie te verbinden met andere domeinen worden onvoldoende benut.

Voorwaarden (aanvullend op uitgangspunten):

- Er zijn heldere prestatieafspraken nodig over de omvang van het activiteitenaanbod in relatie tot de schaalgrootte van de gemeente en over de middelen die hierbij horen.
- Er moet eenmalig ontwikkelbudget beschikbaar zijn om het theater aantrekkelijker te maken voor nieuwe doelgroepen.
- Het vraagt om een beperkte uitbreiding van de kernorganisatie op de taken 'programmering', 'marketing' en 'productie', en extra kennis van de doelgroepen die nu niet of minder goed worden bereikt.
- Er is kennis nodig van en affiniteit met de doelgroepen waarvoor een bezoek aan het theater niet vanzelfsprekend is.
- Het eigen inhoudelijk profiel moet 'aan de voorkant' worden geborgd bij verdergaande samenwerking in de backoffice.

5.4 Ontwikkelingsrichting 2: Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: theaterfunctie en knooppunt- en aanjaagfunctie ten behoeve van de amateurkunst

In dit scenario wordt de huidige opdracht aan Theater de Koornbeurs verder doorontwikkeld. Theater de Koornbeurs blijft een podium voor professionele podiumkunsten en fungeert daarnaast als centrum voor de amateurkunst en cultureel-maatschappelijke initiatieven, niet alleen als *facilitator*, maar ook als *anjager* en *co-creator* van producties op het gebied van amateurkunst. Er is sprake van een doorontwikkeling naar een meer volwaardig 'kunstencentrum'. De Koornbeurs huisvest en stimuleert de gehele culturele keten van *presenteren, interesseren, leren en produceren*. Deze functie kan nog worden versterkt door werk- en/of studieplekken binnen de Koornbeurs te creëren en aan te bieden.

Voordelen:

- Het biedt de mogelijkheid om op termijn in aantal professionele theatervoorstellingen en in aantal filmvoorstellingen door te groeien naar respectievelijk 80 en 100 activiteiten per jaar, waarmee circa 6.000 bezoeken per jaar kunnen worden gerealiseerd.
- De aanjaag- en verbindingsfunctie voor de gehele Waadhoeckse culturele keten wordt geborgd.
- Het zorgt voor reuring en/of levendigheid, met name in de dagsituatie.
- Er is een betere benutting van de beschikbare capaciteit, zo ook een efficiëntere inzet van middelen (ten opzichte van het scenario waarin alleen de theaterfunctie wordt doorontwikkeld, zie paragraaf 5.3).
- Het stimuleert participatie en talentontwikkeling.
- Er zijn mogelijkheden om de verbinding met de dorpen en kernen binnen de gemeente uit te breiden en/of te versterken.
- Er wordt een maximale bijdrage geleverd aan de culturele visie van de gemeente Waadhoeke en aan de Centrumvisie, alsmede aangesloten bij het coalitieakkoord 2022-2024 van de gemeente Waadhoeke²².
- Het sluit aan op de veranderende rol van de theaters (verbinding met andere domeinen).

Nadelen:

- Het beperkt de mogelijkheden voor commerciële exploitatie van de voorzieningen. Het primaat komt nog meer te liggen bij het gebruik voor culturele doeleinden.
- Er ligt een forse opgave die naar verwachting zal blijven wringen met de beperkte capaciteit van de organisatie. In de praktijk zal het ook moeilijk blijken te zijn om het primaat van de professionele podiumkunstenvoorstellingen, *het theater*, (deels) te verleggen naar de brede aanjaag- en verbindingsfunctie.
- Ook in dit scenario zal naar verwachting maar een beperkt deel van de inwoners worden bereikt en/of worden aangesproken.

Voorwaarden (aanvullend op uitgangspunten):

- Er is een substantiële uitbreiding nodig van de kernorganisatie op de taken 'programmering', 'projectmanagement' (amateurproducties en ondersteunen talentontwikkeling), 'marketing' en 'productie', en extra kennis van de doelgroepen die nu nog niet of te beperkt worden aangesproken. Tevens vraagt dit een investering in expertise en competenties, die met name liggen op het gebied van het maken van verbindingen met de amateurkunst in de gemeente en regio. Met andere woorden, een lokaal en regionaal gewortelde aanjager, producent en bemiddelaar van projecten, voorstellingen, festivals et cetera, in een permanent spel met de onderscheiden doelgroepen en de belangrijke samenwerkingspartners.
- Er zijn heldere afspraken nodig over de beoogde output en outcome.
- Er moet gedeeld commitment zijn binnen het culturele veld over de meerwaarde en de urgentie van de rol die Theater de Koornbeurs in dit scenario krijgt. Dit zal ook moeten worden geformaliseerd in samenwerkingsovereenkomsten.

²² Gemeente Waadhoeke, 2022, *Coalitieakkoord 2022-2024: Sûn wurkje oan 'e takomst*, SAM, Gemeentebelangen en FNP, p. 1-8. In het coalitieakkoord 2022-2024 is opgenomen: *De Koornbeurs krijgt een centrale rol als cultuurknooppunt en zoekt verbinding met de amateurkunst en de verenigingen in de gemeente. De gemeente stimuleert samenwerking op het gebied van cultuur.*

- Er is voldoende inzicht nodig in de bestemming van de subsidiemiddelen binnen de veelheid van de activiteiten.
- Er moet eenmalig ontwikkelbudget zijn voor de verdere doorontwikkeling van de 'knooppuntfunctie'.

5.5 Ontwikkelingsrichting 3: Doorontwikkeling naar een Gemeenschapshuis 2.0

Rekening houdend met het feit dat de provincie Friesland (reeds) beschikt over een goede podiuminfrastructuur voor professioneel aanbod en/of gelet op de nabijheid van de stad Leeuwarden (zie paragraaf 3.3), ontwikkelt de Koornbeurs zich door naar een Gemeenschapshuis 2.0: een plek voor laagdrempelige ontmoeting, amateurkunst, educatieve activiteiten en talentontwikkeling; meer *broedplaats* dan (professioneel) theater en een participatieve programmering. Voor COVID-19 heeft dit bij een aantal theaters tot succes geleid. Denk hierbij aan De Deventer Schouwburg en de Verkadefabriek in Den Bosch. Bovenstaande betekent overigens niet dat er nooit meer professionele voorstellingen in de Koornbeurs te zien zijn. Er blijft (incidenteel) ruimte voor 'try-out-voorstellingen' en natuurlijk voor Friese en lokale programmering. Terugkerende activiteiten zijn repetities, doorlopen, amateur- en/of schoolvoorstellingen, workshops, cursussen, open podia, revues, feesten en vieringen, en allerlei sociaal-culturele en maatschappelijke activiteiten. De filmfunctie als laagdrempelige activiteit blijft in dit model gehandhaafd en kan op onderdelen nog worden uitgebreid. De Koornbeurs is zeven dagen per week open, zowel overdag als 's avonds. Dit is omdat er sprake is van een breder en diverser aanbod qua activiteiten. De Koornbeurs functioneert als de 'centrale huiskamer' van de gemeente Waadhoeke en heeft veel samenwerkingspartners in de gemeente en regio op cultureel vlak, maar werkt ook samen met maatschappelijke instellingen in het sociaal domein (bibliotheek, Seewyn, Connexa, etc.) en commerciële partners.

Voordelen:

- Er is maximale verbinding met de gemeenschap van Waadhoeke en met thema's die in de gemeente leven.
- Het publieksbereik is substantieel groter.
- Er is eigenaarschap van de inwoners van Waadhoeke door participatie.
- Er is een onderscheidend profiel en een eenduidige opdracht.
- Er komt maximale reuring en levendigheid (ook overdag).
- Er kan worden geïnvesteerd in nieuw aanbod (talentontwikkeling) en in nieuw publiek (educatie).
- Er is maximale laagdrempeligheid.
- Dit sluit aan bij de meer maatschappelijke functie die theaters krijgen.
- Er wordt aangesloten bij het coalitieakkoord 2022-2024 van de gemeente Waadhoeke²³.
- Het is complementair aan de activiteiten in de dorps- en/of gemeenschapshuizen in de kernen: centrale locatie voor meer grootschalige activiteiten.

²³ Gemeente Waadhoeke, 2022, *Coalitieakkoord 2022-2024: Sûn wurkje oan 'e takomst*, SAM, Gemeentebelangen en FNP, p. 1-8. In het coalitieakkoord 2022-2024 is opgenomen: *De Koornbeurs krijgt een centrale rol als cultuurknooppunt en zoekt verbinding met de amateurkunst en de verenigingen in de gemeente. De gemeente stimuleert samenwerking op het gebied van cultuur.*

Nadelen:

- Er is het verlies van de jaarronde programmering professionele podiumkunsten. Die komt dan ook niet meer terug.
- Het vraagt nog om een substantiële (eenmalige) investering in het gebouw en de inrichting.
- Het beperkt de mogelijkheden voor commerciële exploitatie.
- Het vergt een reorganisatie.
- Er is het risico dat er overlap is met de dienstverlening van Seewyn.

Voorwaarden (aanvullend op uitgangspunten):

- Het is nodig dat de organisatie wordt omgebouwd naar een andere rol en/of functie in Waadhoeke. De organisatie moet afstand kunnen doen van de status die een professioneel theater heeft.
- Er is een beperkte uitbreiding nodig van de kernorganisatie vanwege intensiever gebruik van de voorzieningen. Er vindt een verschuiving plaats van initiërende organisatie naar meer faciliterende organisatie. Tevens vraagt dit een investering in expertise en competenties, die met name liggen op het gebied van het maken van verbindingen met de amateurkunst in de gemeente en regio. Met andere woorden, een lokaal en regionaal gewortelde aanjager, producent en bemiddelaar van projecten, voorstellingen, festivals et cetera, in een permanent spel met de onderscheiden doelgroepen en de belangrijke samenwerkingspartners.
- Het vraagt om een herpositionering binnen de driehoek Seewyn - bibliotheek - Koornbeurs.
- Er is een herinrichting nodig van de ontmoetingsruimten binnen de Koornbeurs en een eenmalig investeringsbudget om dit mogelijk te maken.
- De horecadienstverlening moet worden versterkt en verbreed.

NB Vanzelfsprekend zijn de voornoemde ontwikkelingsrichtingen niet in beton gegoten. Ook als (primair) gekozen wordt voor het scenario 'doorontwikkeling van de theaterfunctie', betekent dit niet automatisch dat er overdag geen ruimte is voor andere activiteiten in het theater. Zo blijft het ook mogelijk om bij de variant 'Gemeenschapshuis 2.0' af en toe een professionele voorstelling te presenteren. Waar het om gaat is dat er een heldere keuze wordt gemaakt in de inhoudelijke ontwikkeling van de Koornbeurs.

5.6 Exploitatieopzet scenario's

In deze paragraaf presenteren we de exploitatieopzet van de genoemde scenario's. Onderstaand schema geeft de exploitatieopzet voor Theater de Koornbeurs weer voor een lopend jaar (T-begroting) voor scenario 1, 2 en 3. Deze begroting is afgezet tegen de huidige situatie van Theater de Koornbeurs (IST). Eerder in dit hoofdstuk zijn de belangrijkste uitgangspunten en aannames al besproken. In deze paragraaf lichten we de componenten van de exploitatie nader toe.

	IST			Scenario 1 - Doorontwikkeling van de theaterfunctie	Scenario 2 - Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht	Scenario 3 - Doorontwikkeling naar Gemeenschaps- huis 2.0
	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018/2019	2023	2024	T	T	T
Opbrengsten voorstellingen	€ 260.511	€ 187.672	€ 152.000	€ 275.000	€ 275.000	€ 40.000
Subsidie gemeente Waadhoeke	€ 455.686	€ 480.869	€ 525.555	€ 655.370	€ 857.023	€ 624.494
Subsidie overig		€ 15.421	€ 50.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 35.000
Overige opbrengsten	€ 32.534	€ 71.321	€ 24.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 22.000
Verhuringen	€ 60.413	€ 52.060	€ 55.000	€ 65.000	€ 55.000	€ 65.000
Omzet horeca	€ 97.291	€ 102.890	€ 75.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 130.000
Kosten voorstellingen	-€ 252.124	-€ 223.591	-€ 172.000	-€ 266.147	-€ 266.147	-€ 62.487
Overige kosten activiteiten	-€ 16.738	-€ 17.103	-€ 17.000	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 12.000
Kosten horeca	-€ 34.522	-€ 43.529	-€ 30.000	-€ 37.500	-€ 37.500	-€ 39.000
Brutomarge (dekkingsbijdrage)	€ 603.051	€ 626.010	€ 662.555	€ 851.723	€ 1.043.376	€ 803.007
Personeelskosten	€ 280.586	€ 293.127	€ 433.000	€ 379.500	€ 522.500	€ 357.500
Afschrijvingen	€ 18.836	€ 19.456	€ 22.500	€ 70.180	€ 70.180	€ 70.180
Overige bedrijfskosten						
Overige personeelsgerelateerde kosten	€ 77.612	€ 89.482	€ 20.500	€ 115.849	€ 159.502	€ 109.133
Huisvestingskosten	€ 108.756	€ 153.202	€ 138.750	€ 165.300	€ 165.300	€ 165.300
Marketingkosten	€ 36.642	€ 43.576	€ 45.000	€ 50.000	€ 55.000	€ 30.000
Algemene kosten	€ 52.781	€ 65.706	€ 56.500	€ 70.895	€ 70.895	€ 70.895
Som der vaste lasten	€ 575.213	€ 664.549	€ 716.250	€ 851.724	€ 1.043.377	€ 803.008
Exploitatieresultaat	€ 27.838	-€ 38.539	-€ 53.695	€ 0	€ 0	€ 0
<i>Enmalige kosten gemeente</i>				€ 50.000	€ 150.000	€ 450.000

Tabel 7: Overzicht exploitatie (T-begroting) scenario's voor Theater de Koornbeurs

Toelichting op de exploitatie

- *Opbrengsten voorstellingen.* Voor scenario 1 en scenario 2 wordt uitgegaan van een versterking van de theaterfunctie. Dit genereert meer opbrengsten dan het jaar

2018/2019 (pre-COVID-19). Gezien de laatste gerealiseerde inkomsten (€ 187.672 in 2023) is de raming conservatief ingezet op dit punt. In scenario 3 is alleen sprake van de baten van de filmvoorstellingen. Hier is voor dezelfde redeneerlijn gekozen als bij de theaterfunctie.

- *Subsidie van gemeente Waadhoeke.* Dit betreft een resultante om te komen tot een structureel sluitende begroting van Theater de Koornbeurs. De bedragen per scenario betreffen:

- Scenario 1 - Doorontwikkeling van de theaterfunctie: € 655.370
- Scenario 2 - Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: € 857.023
- Scenario 3 - Doorontwikkeling naar een Gemeenschapshuis 2.0: € 624.494

Daarnaast is per scenario een ontwikkelbudget van toepassing om de benodigde transitie van het scenario te realiseren (incidenteel):

- Scenario 1 - Doorontwikkeling van de theaterfunctie: € 50.000
 - Scenario 2 - Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: € 150.000
 - Scenario 3 - Doorontwikkeling naar een Gemeenschapshuis 2.0: € 200.000. Bij dit scenario dient tevens rekening te worden gehouden met een herinrichtingsbudget voor de omvorming naar een Gemeenschapshuis 2.0. Wij gaan daarbij uit van een bedrag van € 250.000.
- *Subsidie overig.* In 2023 is € 15.421 aan inkomsten gerealiseerd op deze post. Wij achten een verhoging van de inkomsten in elk scenario mogelijk, waarbij deze inkomsten worden gebruikt (fondsenwerving) om de activiteitenkosten te dekken.
 - *Verhuringen.* In 2023 is € 52.060 aan inkomsten gerealiseerd op deze post. Wij achten een verhoging van de inkomsten in elk scenario mogelijk. In scenario 1 en 3 is hier de meeste ruimte aanwezig. In scenario 2 wordt dit beperkt door de bredere functie van het theater.
 - *Omzet horeca.* In elk scenario wordt uitgegaan van een bredere horecafunctie. De aanname is dat de inkomsten op deze post verder doorgroeien in elk scenario.
 - *Kosten voorstelling.* Deze post is een afgeleide van 'opbrengsten voorstellingen'. We gaan uit van een klein gemiddeld rendement (3%) op de voorstellingen in scenario 1 en 2. In scenario 3 is er sprake van kosten van het filmhuis en een activiteitenbudget (€ 35.000) voor de activiteiten behorende bij scenario 3.
 - *Overige kosten activiteiten.* Dit zijn structurele kosten voor het organiseren van evenementen en culturele activiteiten. In scenario 1 en 2 wordt uitgegaan van de gerealiseerde kosten met een kleine plus. In scenario 3 wordt uitgegaan van een kleiner bedrag, omdat de aanpalende theaterfuncties niet van toepassing zijn.
 - *Kosten horeca.* In de bepaling van deze kosten is gerekend met een inkoopmarge van 30% (rendement 70%) op de horecaomzet.
 - *Personeelskosten.* Onderstaand schema geeft de opbouw van de benodigde formatie per scenario weer. Dit betreft een inschatting vanuit BMC, op basis van een tijdcalculatie. Voor het berekenen van de personele kosten is uitgegaan van een gemiddelde loonsom van € 55.000.

Benodigde formatie scenario's	Scenario 1 - Doorontwikkeling van de theaterfunctie	Scenario 2 - Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht	Scenario 3 - Doorontwikkeling naar Gemeenschapshuis 2.0
	FTE	FTE	FTE
Directie	1,0	1,0	0,7
Programma en projecten	0,2	0,7	0,5
Marketing	0,6	0,7	0,5
Productievoorbereiding en techniek	0,8	1,0	0,8
Techniek operationeel	1,5	2,0	1,0
Facilitair manager	1,0	1,5	1,2
Horeca	0,8	1,2	0,8
Secretariaat	0,5	0,7	0,5
Administratie	0,5	0,7	0,5
Totaal	6,9	9,5	6,5

Tabel 8: Opbouw formatie per scenario

- *Afschrijvingen.* Voor het bepalen van de afschrijvingslasten wordt aangesloten bij de investeringsbegroting van Theater de Koornbeurs, zoals weergegeven in tabel 5. Hierbij hebben we echter de investeringsbegroting gecorrigeerd en de investeringen laten afschrijven op basis van de gehanteerde afschrijvingstermijnen (gemiddelde afschrijvingslast € 47.680). Hier zijn de huidige afschrijvingslasten, zoals al opgenomen in de exploitatie van Theater de Koornbeurs, bij opgeteld.
- *Overige personeelsgerelateerde kosten.* Deze kosten zijn in relatie gebracht (door middel van een verhoudingsgetal) en zijn daarmee een afgeleide van de personeelskosten.
- *Huisvestingskosten.* De huidige huisvestingslasten zijn geïndexeerd.
- *Marketingkosten.* Voor scenario 1 en 2 achten wij een hoger budget nodig om de noodzakelijke doorontwikkeling te realiseren. Hiermee is een gewenst uitvoeringsbudget beschikbaar om structureel de marketing en PR-functie van het theater op het gewenste niveau te brengen. In scenario 3 ramen wij deze kosten lager, omdat de theaterfunctie in dit scenario op een andere manier wordt ingevuld.
- *Algemene kosten.* De huidige algemene kosten zijn geïndexeerd.

H6 | Conclusies en advies

6.1 Conclusies

1. De discussie over de waarde en/of betekenis van Theater de Koornbeurs wordt tot op heden vooral financieel gestuurd. Echter, de vraag zou moeten zijn welk voorzieningenniveau er hoort bij de aard, schaalgrootte en ligging van Waadhoeke en of een professionele theaterfunctie daarvan onderdeel dient te zijn. Dit vraagt in de eerste plaats om een keuze vanuit de inhoud.
2. Mede op basis van de (beknopte) benchmark die wij in het kader van dit onderzoek hebben uitgevoerd, kunnen we vaststellen dat de opdracht aan Theater de Koornbeurs niet in evenwicht is met de middelen die de gemeente daarvoor beschikbaar stelt.
3. De capaciteit van de organisatie van Theater de Koornbeurs staat onder druk. De opdracht vanuit de gemeente Waadhoeke is niet in balans met de personele capaciteit. Naar verwachting zal dit in de komende jaren nog verder onder druk komen te staan door uitstroom van het zittende personeel en een beperkte aanwas van nieuw personeel. Dit zet de continuïteit van de organisatie onder druk. Het op peil brengen van de formatie in kwalitatieve en kwantitatieve zin vormt de grootste uitdaging, ook met de scenario's. Daarnaast staat de organisatie in een 'overlevingsmodus'. Dit belemmert de langetermijnvisie en bijbehorende strategie en aanverwante uitvoering. De focus is nu gericht op de korte termijn. Dit zet ook de continuïteit van de organisatie onder druk.
4. Het tot nu toe uitblijven van een heldere keuze (zie 1.) en de precaire financiële situatie waarin de Koornbeurs zit, leiden tot veel negatieve energie en negatieve beeldvorming over en weer, en tot discontinuïteit in de organisatie van het theater. Hierdoor stagneert de verdere (en noodzakelijke) doorontwikkeling van Theater de Koornbeurs. Een heldere keuze (zie 1.) is nu nodig om het theater voldoende toekomstperspectief te geven en om te voorkomen dat er op termijn (meer) aanbod uitvalt en daarmee ook publiek. Hierbij stellen we dat het maken van een keuze noodzakelijk is. Geen keuze maken (het '0-scenario') leidt tot verdere discontinuïteit van het theater en is op (korte) termijn een sterfhuisconstructie.
5. Om deze keuze te maken zijn in dit onderzoek drie handelingsperspectieven (scenario's) geschetst, die richting geven en koersbepalend zijn voor de toekomst van Theater de Koornbeurs. Elk scenario heeft zijn voor- en nadelen.
 - Scenario 1 - Doorontwikkeling van de theaterfunctie
 - Scenario 2 - Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: theaterfunctie en knooppunt- en aanjaagfunctie ten behoeve van de amateurkunst
 - Scenario 3 - Doorontwikkeling naar een Gemeenschapshuis 2.0

6.2 Advies

Het doel van dit onderzoek is om aan de gemeente een onderbouwd advies uit te brengen over hoe Theater de Koornbeurs in voldoende mate toekomstbestendig te maken is.

Het realiseren van een toekomstbestendig Theater de Koornbeurs vraagt primair een inhoudelijke keuze van het college en de raad ten aanzien van de geschetste scenario's, waarbij de benodigde

uitgangspunten dienen aan te sluiten bij deze keuze. Deze uitgangspunten hebben wij in paragraaf 5.1 geschetst.

Wij concluderen ten aanzien van de scenario's dat scenario 2 (Doorontwikkeling van de huidige brede opdracht: theaterfunctie en knooppunt- en aanjaagfunctie ten behoeve van de amateurkunst) het beste aansluit bij het ingezette beleid van de gemeente Waadhoeke. Dit scenario draagt het meeste bij aan het realiseren van de doelstellingen van het gemeentelijke cultuurbeleid (*Kultuer Yn Waadhoeke, mei-inoar meitsje we it me!*), en aan het verwezenlijken van de ambities die zijn vastgelegd in de Binnenstadsvisie. De andere scenario's (scenario's 1 en 3) doen dat in mindere mate. Echter, scenario 2 kent ook een aanzienlijk grotere opgave met betrekking tot het invullen van de uitgangspunten die randvoorwaardelijk zijn voor dit scenario. Hierbij achten wij de opgave het grootst voor de realisatie van uitgangspunten b. en c. (borging continuïteit en voldoende kennis en kunde aanwezig in kwalitatieve en kwantitatieve zin binnen de organisatie van Theater de Koornbeurs). De realisatie van deze uitgangspunten hebben de gemeente Waadhoeke en Theater de Koornbeurs niet volledig in eigen hand, omdat het een en ander voor een belangrijk deel afhankelijk is van de bereidheid van (potentiële) partners om mede invulling te geven aan dit scenario. In het bijzonder geldt dat voor de samenwerking met andere schouwburgen in de provincie teneinde schaalvoordelen te realiseren. Er is geen garantie dat de Koornbeurs in dit scenario ook substantieel meer inwoners van Waadhoeke gaat bereiken. Onze inschatting is dat het implementeren van scenario 2 drie tot vijf jaar in beslag zal nemen.

Om bovengenoemde reden is scenario 3 een realistischer alternatief. Hierbij zal de organisatie zich ook moeten versterken in kwalitatieve en kwantitatieve zin, maar in minder mate. Vergeleken met scenario 2 kan de Koornbeurs zich geheel focussen op de 'knoop- en ontmoetingsfunctie' en op de verbinding met andere domeinen. Met dit scenario wordt de toegankelijkheid van de Koornbeurs voor de inwoners werkelijk vergroot en kan aansluiting worden gezocht met thema's die in de gemeente leven. Vanuit de gevoerde gesprekken constateren we dat er voor dit scenario draagvlak is bij verschillende partners in het cultureel veld, maar ook bij de dorpshuizen. Onze inschatting is ook dat de realisatie van dit scenario drie tot vijf jaar in beslag zal nemen.

Bijlage 1 Exploitatie in beeld van Theater de Koornbeurs

De Koornbeurs - jaarrekeningen	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
	2018/2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024
Opbrengsten voorstellingen	€ 260.511	€ 207.535	€ 69.453	€ 149.938	€ 155.000	€ 187.672	€ 152.000
Subsidiebaton	€ 455.686	€ 936.945	€ 753.047	€ 626.792	€ 505.869	€ 496.290	€ 550.555
Overige opbrengsten	€ 32.534	€ 12.304	€ 10.714	€ 38.953	€ 19.000	€ 71.321	€ 49.000
Verhuringen	€ 60.413	€ 40.439	€ 17.525	€ 45.281	€ 52.500	€ 52.060	€ 55.000
Omzet horeca	€ 97.291	€ 74.775	€ 27.241	€ 63.802	€ 60.000	€ 102.890	€ 75.000
Kosten voorstellingen	-€ 252.124	-€ 246.103	-€ 193.586	-€ 289.357	-€ 175.000	-€ 223.591	-€ 172.000
Overige kosten activiteiten	-€ 16.738	-€ 18.877	-€ 13.414	-€ 13.184	-€ 17.000	-€ 17.103	-€ 17.000
Kosten horeca	-€ 34.522	-€ 41.147	-€ 11.578	-€ 25.584	-€ 25.000	-€ 43.529	-€ 30.000
Brutomarge (dekkingsbijdrage)	€ 603.051	€ 965.871	€ 659.402	€ 596.641	€ 575.369	€ 626.010	€ 662.555
Personeelskosten							
Lonen en salarissen	€ 210.151	€ 354.349	€ 226.701	€ 219.534	€ 255.720	€ 223.716	€ 433.000
Sociale lasten	€ 43.316	€ 56.463	€ 35.311	€ 37.832	€ 42.000	€ 38.744	
Pensioenlasten	€ 27.119	€ 43.658	€ 31.093	€ 32.290	€ 33.000	€ 30.667	
Afschrijvingen	€ 18.836	€ 32.149	€ 20.042	€ 22.917	€ 22.500	€ 19.456	€ 22.500
Overige bedrijfskosten							
Overige personeels-gerelateerde kosten	€ 77.612	€ 114.379	€ 53.589	€ 71.463	€ 54.900	€ 89.482	€ 20.500
Huisvestingskosten	€ 108.756	€ 163.799	€ 55.610	€ 111.287	€ 139.500	€ 153.202	€ 138.750
Marketingkosten	€ 36.642	€ 52.319	€ 27.706	€ 40.750	€ 45.000	€ 43.576	€ 45.000
Algemene kosten	€ 52.781	€ 85.773	€ 52.547	€ 45.495	€ 50.500	€ 65.706	€ 56.500
Som der vaste lasten	€ 575.213	€ 902.889	€ 502.599	€ 581.568	€ 643.120	€ 664.549	€ 716.250
Exploitatieresultaat	€ 27.838	€ 62.982	€ 156.803	€ 15.073	-€ 67.751	-€ 38.539	-€ 53.695
Financiële baten en lasten	-€ 7.193	-€ 10.615	-€ 6.033	-€ 6.478	-€ 6.000	-€ 5.821	-€ 5.750
Resultaat	€ 20.645	€ 52.367	€ 150.770	€ 8.595	-€ 73.751	-€ 44.360	-€ 59.445

Bijlage 2 Vermogenspositie Theater de Koornbeurs: balans

	Ultimo 2020	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023			Ultimo 2020	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023
Vast activa						Eigen vermogen				
Materiele vast activa	€ 124.107	€ 108.100	€ 94.968	€ 78.561		Algemene reserve	-€ 45.355	€ 37.282	€ 33.113	€ 44.196
						Bestemmingsreserve Inventaris	€ 107.939	€ 121.072	€ 133.832	€ 148.389
						Bestemmingsreserve COVID-19	€ 15.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 0
Vlottende activa						Bestemmingsreserve CRM Systeem		€ 20.000	€ 20.000	€ 0
Vorraden	€ 5.831	€ 10.669	€ 10.756	€ 6.380						
Handelsdebiteuren	€ 1.517	€ 4.025	€ 22.062	€ 9.765		Langlopende schulden	€ 86.127	€ 76.342	€ 66.139	€ 55.604
Belastingvorderingen	€ 9.980	€ 18.522	€ 744	€ 6.810						
Overige vorderingen	€ 48.159	€ 50.941	€ 43.453	€ 26.172		Kortlopende schulden				
Liquide middelen	€ 234.947	€ 392.370	€ 376.923	€ 385.035		Schulden aan banken	€ 9.399	€ 9.756	€ 10.127	€ 10.511
						Schulden aan leveranciers en handelskredieten	€ 29.665	€ 110.315	€ 62.565	€ 63.748
						Belastingen en premies sociale verzekeringen	€ 56.616	€ 58.145	€ 13.785	€ 7.743
						Schulden pensioenen	€ 0	€ 0	€ 3.673	€ 0
						Overige schulden	€ 165.150	€ 101.715	€ 155.762	€ 182.532
Totaal	€ 424.541	€ 584.627	€ 548.906	€ 512.723		Totaal	€ 424.541	€ 584.627	€ 548.996	€ 512.723

Bijlage 3 Geïnterviewden voor het onderzoek

Datum	Instelling	Functionarissen
09-02-2024	Gemeente Waadhoeke (ingehuurd)	Aanjager Binnenstad
09-02-2024	Koninklijk Eise Eisinga Planetarium	Directeur
12-02-2024	Gemeente Waadhoeke	Financieel adviseur
12-02-2024	Gemeente Waadhoeke	Beleidsadviseur Cultuur
		Beleidsadviseur Cultuur
12-02-2024	Gemeente Waadhoeke	Beleidsadviseur recreatie en toerisme
		Beleidsadviseur recreatie en toerisme
12-02-2024	Gemeente Waadhoeke	Wethouder cultuur
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Directeur
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Hoofd techniek/Bedrijfsvoering
		Adviseur Marketing
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Directeur
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Programmeur
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Financieel adviseurs
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Vertegenwoordiging vrijwilligers
14-02-2024	Theater de Koornbeurs	Bestuur
26-03-2024	Keunstwurk/Jeugdtheaterschool Noorderwind	Cultuurverbinder Keunstwurk gemeente Waadhoeke/ docent Jeugdtheaterschool Noorderwind
29-03-2024	Ondernemersverenigingen Franeker	Vertegenwoordiging Ondernemersverenigingen Franeker
02-04-2024	Museum Martena	Directeur
03-04-2024	Doarpshûs De Moeting	Voorzitter
10-04-2024	Seewyn	Directeur
22-04-2024	Bibliotheek Noord Fryslân	Directeur-bestuurder

Bijlage 4 Reactie Theater de Koornbeurs op concept rapport

De concept eindrapportage 'Onderzoek toekomstbestendigheid Theater de Koornbeurs' is voorgelegd aan Theater de Koornbeurs. Dit had als primair doel een controle op feitelijke onjuistheden. In deze bijlage geven we de reactie van Theater de Koornbeurs weer, alsmede de reactie van BMC over hoe met deze input is omgegaan.

Reactie Theater de Koornbeurs



Franeke, 10 mei 2024

Geachte heren Uffen en Te Winkel,

Met dank voor het toezenden van uw conceptrapportage met betrekking tot Theater de Koornbeurs, geven wij hieronder onze reacties weer.

Algemeen:

Het bestuur ervaart de rapportage als uitgebreid en compleet. Wel treft zij meningen en aannames aan in de rapportage, waarvan de feitelijke onderbouwing ontbreekt of niet volledig is. Dat, gecombineerd met een aantal andere opmerkingen, brengt ons tot de hieronder beschreven commentaren:

1. Opdracht
In de opdrachtbeschrijving staat beschreven dat BMC vier scenario's op zal leveren, op basis waarvan de gemeenteraad van de Waadhoeke een beslissing zal nemen. In de rapportage is, naast deze scenario's, sprake van een adviserende richting waarin BMC kennelijk denkt. Dit advies is niet feitelijk onderbouwd en sluit niet aan op de cultuurnota Waadhoeke. Het woord 'realistischer' in deze ervaren we als subjectief en eveneens niet onderbouwd. Ons voorstel is daarom om hoofdstuk 6.2 Advies te laten vervallen.
2. Scenario's
 - a) BMC schrijft dat de scenariokeuze niet (louter) gebaseerd moet zijn op financiële overwegingen. Wij delen die mening. Echter, we missen in de scenariobeschrijvingen de aansluiting met het coalitieakkoord.
 - b) Wij denken dat de analyses ten aanzien van de voor- en nadelen voor de verschillende scenario's onvoldoende belicht zijn. Bijvoorbeeld:
Scenario 3: consequentie is verlies van VSCD-lidmaatschap, verlies lidmaatschap Fries Schouwburg Overleg, Liquidatiekosten, Kosten volledige reorganisatie, alsmede een meer gedetailleerd overzicht van de kosten herinrichtingsbudget
 - c) Onderbouwing van genoemd aantal fte's ontbreekt. Met name die binnen scenario 3, waar men uitgaat van 7 openingsdagen per week. Benchmark met andere Cultuurhuis + locaties.
 - d) Onderbouwing 7 openingsdagen per week, qua publieke belangstelling, ontbreekt.
3. Bestuur (pagina 28, 38 en 55)
Wij kennen geen raad van bestuur, maar een bestuur. (vijfkoppig ipv zeskoppig). Het bestuur kent een beleidsvoorbereidend en beleidsbepalend karakter. Het op pagina 38 genoemd dualisme acht het bestuur dan ook niet relevant.
4. Innovatiekracht (blz. 21, blz. 40)
Innovatie vraagt experiment. Experiment brengt risico met zich mee. Risico's vragen financiële dekking. Als de dekking en de support ontbreekt is er onvoldoende tot geen ruimte voor experiment.

5. Samenwerking Friese Theaters
Bijzonder dat de indruk wordt gewekt dat wij samenwerkingskansen laten liggen. Dat is niet gecheckt bij andere theaters en feitelijk onderbouwd. Voor verdergaande samenwerking (met Theater Sneek) is een financieel gezonde uitgangspositie noodzakelijk. Theater Sneek geeft desgevraagd aan dat er geen contact tussen BMC en TS is geweest en dat er ook geen mogelijkheid is om op dit moment de samenwerking uit te breiden.
6. Commerciële kracht/ Ondernemerschap (blz 38)
Met hoeveel ondernemers is gesproken?
Er is geen contact geweest met de Rode Loper.
Wij missen feitelijke onderbouwing
7. Capaciteit grote zaal (blz 15)
425 ipv 500
8. 2016: 34 voorstellingen op pagina 17.
Dit getal is onjuist. In 2016 zijn 66 voorstellingen geprogrammeerd.

Bestuur en directie van Theater de Koornbeurs vertrouwt er op dat met deze reacties de onderbouwing van de rapportage vergroot zal worden, zodat de gemeenteraad van Waadhoeke tot een op feiten gebaseerde discussie kan komen.

Vriendelijke groet,

Namens het bestuur,

Titia Huisman (directeur)

Reactie BMC (verstuurd per mail op 15 mei 2024)

Geachte mw. Huisman,

Dank voor jullie reactie. Wij hebben deze bestudeerd en aanpassingen opgenomen in de eindrapportage. Deze is woensdag (15-05) verstuurd naar de gemeente. Hieronder hebben we aangegeven hoe we jullie opmerkingen hebben verwerkt. We hopen jullie bij deze voldoende te hebben geïnformeerd.

- 1. Wij hebben dit punt niet overgenomen. De gemeente, als opdrachtgever, heeft ons expliciet gevraagd om te komen met een advies. Dit betekent dat paragraaf 6.2 gehandhaafd is.*
- 2a. Op basis van deze opmerkingen hebben we in hoofdstuk 3 expliciet de relatie gelegd met het coalitieakkoord.*
- 2b. We hebben gekeken naar deze opmerking en bij scenario 3 de relevante nadelen benoemd. Dat wil zeggen dat het aangedragen punt ten aanzien van de reorganisatie is overgenomen. De genoemde lidmaatschappen achten wij minder relevant, omdat de bezoeker en/of inwoner van Waadhoeke hier niet veel direct van zal merken.*
- 2c. Een toelichting is opgenomen ten aanzien van de fte's en de onderbouwing daarvan.*
- 2d. Een toelichting is opgenomen ten aanzien van dit punt. Dit betekent dat is toegelicht waar deze openstelling op gebaseerd is.*

3. *Genoemde correcties zijn doorgevoerd. Opmerking ten aanzien van het dualisme is blijven staan, omdat wij dit nog steeds relevant achten. Dit punt is ook aan de orde geweest in het overleg dat we met u en het bestuur van Theater de Koornbeurs hebben gehad.*
4. *Dit staat reeds in het rapport beschreven en is voldoende toegelicht. We hebben naar aanleiding van dit punt geen aanpassingen gedaan.*
5. *We hebben dit anders opgeschreven. Dat wil zeggen dat we aangeven dat er kansen en mogelijkheden liggen, maar dat dit wel afhankelijk is van het belang en urgentie vanuit de betrokken partijen.*
6. *Dit is opgenomen door middel van bijlage 3: vertegenwoordiging van Ondernemersverenigingen Franeker.*
7. *Dit is gecorrigeerd naar 425. Overigens wordt in diverse (externe) publicaties steeds een capaciteit van 500 vermeld.*
8. *In de desbetreffende tabel (tabel 3) staat dit goed weergegeven, zie de regel met het aantal voorstellingen waar het aantal 66 is opgenomen. Geen aanpassingen doorgevoerd.*

Met vriendelijke groet,

*Herman Uffen MSc CMC
Managing Consultant*

*BMC
Databankweg 26 D
3821 AL Amersfoort*

*M +31 (0)6 12 84 77 59
herman.uffen@bmc.nl
www.bmc.nl*

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

Mei 2024

Classificatie : Intern gebruik

Namen adviseurs :

- H. Uffen MSc CMC
- D.E. te Winkel

Projectnummer : PO041350